

**CASO DE ESTUDO:
A ENTRADA DO AZEITE GALLO NO MERCADO CHINÊS**

Miguel Maria Portugal Martins Costa

Projecto de Mestrado em Gestão

**Orientador: Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Prof. Catedrático,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral**

Abril 2014

Resumo

A elaboração desta dissertação consiste na criação de um caso de estudo pedagógico com o objectivo de tirar ilações sobre a entrada da marca “Azeite Gallo” no mercado Chinês.

Optamos por desenvolver este caso de estudo através de um estudo qualitativo, suportado por um referencial teórico.

O intuito do projecto é de documentar um exemplo paradigmático de um produto consumível de marca portuguesa que sucedeu em ultrapassar as barreiras iniciais de acesso ao mercado e que se encontra numa fase mais madura da sua implementação no mercado Chinês, dado a ausência de informação sobre um processo histórico e relevante relativo à entrada de uma empresa portuguesa na China, bem como servir apoio à empresa em causa para a continuação do seu negócio no referido país.

A China é uma das mais apetecíveis praças para a internacionalização de marcas portuguesas, dado o número de consumidores atingidos, a par com a actual contracção das economias para as quais o nosso país tipicamente exporta os seus produtos.

Neste trabalho conseguimos concluir que na abordagem ao mercado, a escolha do parceiro certo e manutenção da relação pessoal e comercial, são fundamentais para ultrapassar a estrutura burocrática do país, tornando possível uma distribuição mais célere e cuidada nos seus diversos sub-mercados, habituando coerentemente os consumidores ao produto.

Concluimos que através da diferenciação, é possível criar a imagem pretendida da marca, procurando modificar a percepção do consumidor Chinês, criando estratégias de marketing e comunicação da especialmente vocacionadas para o consumidor local.

Palavras-Chave: Azeite; Exportação; China; Marketing Internacional

Classificação JEL: M16; F23

Abstract

This paper has been written in order to create a case study analyzing the entry in the Chinese market of the brand “Azeite Gallo”, the Portuguese olive oil market leader.

For this purpose we have chosen to develop this study case in a qualitative way, supported by theoretical references.

The aim of this project is to document an important example of a consumable Portuguese product that has succeeded to overcome the initial barriers of the market and that is now in a mature phase of implementation in the Chinese market, as well as to provide some support to the “Azeite Gallo” brand to continue their expansion in China. We made this decision due to the lack of an historical and relevant process regarding a Portuguese company entry in China.

China is one of the most wanted markets for the internationalization of Portuguese brands due to the number of consumers, but also because of the economic contraction of the traditional Portuguese export markets.

In this paper we were able to conclude that when approaching the market, the right choice of the partner and the maintenance of a personal and commercial relation are key to undertake the bureaucratic structure of the country, abling a faster and more qualified distribution system, adapting in a coherent way the consumer to the product.

We can also conclude that due to the differentiation of the product, it is possible to create the desired brand awareness, looking to modify the Chinese consumer perceptions. We can achieve this goal by creating marketing and communication strategies, specially designed to the Chinese consumer.

Keywords: Olive Oil; Export; China; International Marketing

JEL Classification: M16, F23

Agradecimentos

De uma maneira sucinta mas sincera quero agradecer a um conjunto de pessoas que contribuíram para esta dissertação:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Nélson António, pela disponibilidade que teve comigo desde o primeiro dia, sempre com pronta resposta a todas as minhas questões e procurando, com uma perspectiva pedagógica, suscitar em mim as dúvidas que permitiram levar a bom porto este projecto.

Ao Professor Doutor Dias Curto, pela enorme ajuda na minha preparação, estadia e regresso da China, tendo dado forte apoio em todos os momentos, permitindo-me focar no meu trabalho durante esse mesmo tempo.

Ao Professor Doutor Crespo de Carvalho, pela compreensão nas minhas limitações durante a minha estadia em Cantão, pela ajuda na minha orientação para o tema mesmo com tempo exíguo e o encaminhamento para as pessoas certas o levar a bom porto.

À Gallo Worldwide, na pessoa da Directora de Negócios Internacionais, Helena Bento, pela aceitação do tema da minha tese, bem como pela disponibilidade em receber-me. Ao João Godinho por me ter facilitado todo o contacto com a Gallo Worldwide, o que permitiu evoluir no meu trabalho na altura mais crítica.

Agradecer por fim, à Helena Donato pela revisão final da dissertação.

Índice

Introdução	1
REVISÃO DA LITERATURA	3
Internacionalização de Empresas	3
Modelo de Uppsala	3
<i>Market Entry Modes</i>	9
A Dimensão Cultural de Hofstede	14
METODOLOGIA.....	18
CASO	19
Azeite	19
Azeite em Portugal.....	20
A Azeite Gallo	21
A China de Deng.....	25
China – Perfil Actual	31
A Distribuição na China.....	36
Óleos Vegetais na China.....	38
Industria Alimentar Chinesa	38
Óleos	39
Factores de Mudança no Consumo de Óleos Vegetais	41
Azeite na China	44
A Entrada da Azeite Gallo no Mercado Chinês.....	50
Porquê a China?	52
<i>Target</i>	57
Canais.....	58
Especificidades do Mercado Chinês	59
Dificuldades e Desafios.....	62
CONCLUSÃO.....	65
BIBLIOGRAFIA	67

Índice de Figuras, Tabelas e Gráficos

Figura 1 - O Carácter Incremental do Modelo de Uppsala.....	5
Figura 2 - Fábrica da União Industrial	21
Figura 3 - Presença da Azeite Gallo no Mundo.....	23
Figura 4 - Fotografia da <i>Southern Tour</i> de Deng Xiaoping	29
Tabela 1- Tipologia dos Modos de Operação Internacional.....	10
Gráfico 1 - As Dimensões Culturais de Hofstede.....	16
Gráfico 2 - Evolução Demográfica na China	26
Gráfico 3- Quota Mundial de Entradas de IDE	33
Gráfico 4 - Investimento Directo Estrangeiro na China em milhões de Euros	34
Gráfico 5 - PIB da China decomposto por área.....	36
Gráfico 6 - Quotas de Óleo Vegetal por tipo em % do valor de venda	40
Gráfico 7 - Estrutura Demográfica da População Chinesa.....	43
Gráfico 8 - Vendas a Retalho de Azeite na China em milhões de Euros	44
Gráfico 9 - Importações de Azeite pela China em milhares de toneladas	46
Gráfico 10 - Quotas de Mercado por Marca.....	48
Gráfico 11 - Evolução do PIB <i>per capita</i>	51

Introdução

A Azeite Gallo é uma empresa portuguesa detida pelo consórcio Unilever-Jerónimo Martins, que tem como *core* do seu negócio a venda de azeite e de produtos derivados da azeitona.

A sua actuação como a mais sucedida empresa portuguesa neste domínio e com forte vertente internacional, leva a que seja uma referência nacional não apenas na exportação, mas acima de tudo na criação de novos mercados fora de Portugal.

A empresa começou o seu processo de internacionalização em 1919 criando, desde então, fortes posições em mercados com perfis tão distintos quanto o Brasil, Venezuela ou Angola. Ainda assim, a influência portuguesa nestas praças por meio da colonização, e mais tarde pela emigração, facilitou a actual posição dominante da Gallo e foi central para que os seus produtos sejam hoje em dia uma referência incontornável nos países referidos.

Em todas as actividades actuais é comumente aceite que a globalização diminuiu distâncias e fundiu culturas, acarretando novos desafios nas empresas que decidem actuar fora da sua localização de origem. Apesar de ser uma empresa com forte vertente internacional desde a sua fundação, a Azeite Gallo procura-se adaptar ao ambiente internacional actual.

A dieta mediterrânica, classificada como Património da Humanidade a 4 de Dezembro de 2013, demonstra que existe uma crescente admiração desta e o seu potencial é cada vez mais global, com incremental interesse por todas as partes do planeta.

Neste sentido e por associação, existe um interesse crescente pelo azeite em todo o mundo, nomeadamente nos mercados asiáticos, que apresentam elevadas taxas de crescimento das suas economias e onde a sua população começa a ter um poder de compra que ameaça rivalizar, a curto/médio prazo, com as populações europeias e norte americanas.

Sendo a marca Azeite Gallo pioneira na entrada de consumíveis de origem portuguesa no mercado Chinês, esta dissertação visa compreender a abordagem da marca ao mercado, que é bastante díspar de todos os outros países onde esta já se encontra.

A análise deste caso é importante para o decifrar de um mercado em forte expansão e que pode ser o principal meio para um aumento de vendas de consumíveis portugueses nas próximas décadas, não apenas no actual contexto de crise, mas na nova ordem da economia mundial, que tem na economia da China um dos seus principais eixos.

Assim, o objectivo principal deste trabalho passa pela criação de um caso de estudo pedagógico que consiga transmitir aos participantes as competências necessárias para elaborar estratégias de entrada de empresas portuguesas no mercado chinês, tendo em conta as diversas especificidades do mercado.

A escolha deste tema deriva ainda do contacto do autor com o mercado Chinês, nomeadamente através de um programa de mobilidade internacional em Cantão, em 2013, correspondentes ao último semestre curricular do Mestrado em Gestão no ISCTE. Esta experiência permitiu a observação directa de diversos fenómenos relacionados com o consumo, marketing e distribuição de diversos produtos, com especial foco em *Fast Moving Consumer Goods*, o que levou a uma consciência mais alargada e pormenorizada sobre a evolução dos hábitos e política e de consumo no país, tanto a montante, como a jusante.

Sobre este fenómeno interessa desde já mencionar a evolução da distribuição no mercado Chinês, alavancado pela adesão à Organização Mundial do Comércio em 2001 e a consequente abertura da economia do país à entrada de insígnias estrangeiras o que, até então, apenas era permitido pelo governo em casos muito pontuais, revestidos de uma diplomacia e burocracia intensas.

Para a criação deste caso de estudo e interesse académico do mesmo, importa ainda referir a origem profundamente portuguesa da marca e dos produtos que produz, bem como a disparidade do mercado em função dos outros em que esta se encontra presente. Apesar de algumas empresas Portuguesas se encontrarem no mercado Chinês, a Azeite Gallo tem sido a empresa que mais se tem destacado no contacto directo com o consumidor, o que se reveste de fulcral importância dada a disparidade de valores, crenças e percepções de consumo que este tem em relação ao consumidor Português e à generalidade dos consumidores dos países ditos ocidentais.

REVISÃO DA LITERATURA

Internacionalização de Empresas

Modelo de Uppsala

O processo de internacionalização de empresas começou a ser estudado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e por Johanson e Vahlne (1977) e tem sido uma das áreas de grande destaque nos negócios internacionais. Sobre este tema, a internacionalização de modo incremental proposto pelos autores suprarreferidos é hoje conhecido como o modelo de Uppsala, em homenagem à Universidade Sueca onde desenvolveram os seus estudos (Sridharan e Arvindeh Pandian, 2002)

Muito mudou desde que o processo de internacionalização de empresas começou a ser estudado na década de 70 do Século XX. O contexto internacional é diferente, o ambiente económico e legal aprofundou-se local e globalmente, as empresas têm hoje em dia uma facilidade maior no acesso à informação e alguns conceitos e fenómenos não eram conhecidos então.

Baseados na teoria comportamental das empresas (Cyert e March, 1963; Aharoni, 1966), os autores realizaram um conjunto de observações empíricas a empresas Suecas que punham em causa a literatura científica da época, criando uma nova dinâmica no estudo de internacionalização de empresas. Assim, criaram um modelo que hoje é conhecido como o Modelo de Uppsala.

Para melhor perceber esta teoria, têm de se respeitar três pressupostos fundamentais:

- O primeiro é que a falta de conhecimento de mercado é um obstáculo às operações internacionais, no entanto, este pode ser adquirido. Ainda assim, são valorizados em primeiro lugar as operações da empresa para o adquirir.
- O segundo pressuposto é de que as decisões que visam investimentos no estrangeiro são feitas incrementalmente devido à incerteza do mercado. A lógica de tal pressuposto simplifica-se no “aprender a fazer”. Quanto mais a empresa conhece o mercado, menor será a percepção de risco desse mercado e consequente distância física. A percepção de risco é medida, num primeiro

momento, em função do nível de conhecimento de mercado adquirido durante as operações.

- O terceiro pressuposto de Uppsala é de que o conhecimento está intimamente ligado com os indivíduos, sendo extremamente difícil de passar a outros indivíduos ou contextos. Nesse sentido, os problemas e as oportunidades tendem a ser descobertas em primeira instância por aqueles que trabalham no mercado. Para estes, a adaptação e extensão das presentes operações serão a solução natural para um problema, ou a reacção a uma oportunidade.

Este modelo assume ainda que a empresa pretende aumentar o seu lucro de longo prazo, bem como manter o seu nível de risco baixo; e que para ambos os casos existe um comprometimento a todos os níveis da empresa. Por fim, os autores assumem que o estado da internacionalização afecta a percepção das oportunidades e do risco o que, por sua vez, afectará decisões de compromisso, bem como as actividades correntes.

Segundo os autores, o modelo gradual de Uppsala é baseado num conjunto de decisões incrementais, sendo cada decisão tomada em função do conhecimento sobre o mercado em causa e a sua operação.

Assim os autores basearam-se em quatro empresas Suecas (Volvo, Atlas Copco, Facit e Sandvik), identificando quatro estágios sucessivos no seu processo de expansão internacional:

- Actividades de exportação não regulares
- Exportação por intermédio de representantes independentes
- Exportação por intermédio de uma subsidiária
- Vendas a partir da produção no exterior

Mais tarde, Johanson e Vahlne (1990) desenvolvem este modelo, distinguindo os aspectos de estado dos aspectos de mudança, explicando assim o carácter incremental do modelo, recorrendo a factores estáticos e dinâmicos, respectivamente.

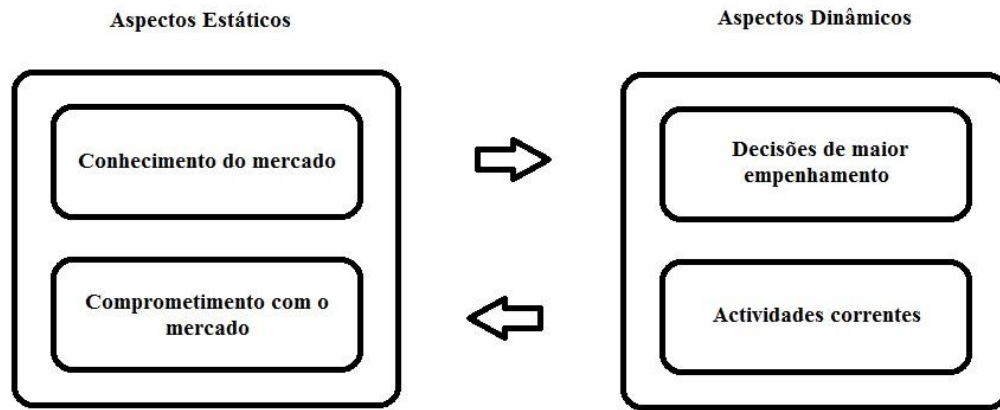


Figura 1 - O Carácter Incremental do Modelo de Uppsala

Fonte: Johanson e Vahlne (1990). "The mechanism of internationalisation." *International Marketing Review* 7.4

Segundo os autores, o conhecimento de mercado (nomeadamente o experimental) e o empenhamento estão directamente relacionados, pois maior conhecimento do mercado leva a maior empenho no mercado em causa.

Neste sentido, a tomada de decisão irá traduzir-se em decisões empenhadas e num aumento da actividade no mercado exterior, relacionando os estágios da internacionalização com o conhecimento que vai sendo adquirido no mercado, tornando os dois aspectos indissociáveis.

Assim, podemos concluir que as decisões de empenho são afectadas pelos aspectos de estado, e por sua vez, estes influenciam os recursos e o conhecimento que temos do mercado.

Por outro lado, os autores defendem que o empenho será proporcional aos recursos disponibilizados por parte da empresa. Esta decisão vai também ser influenciada pelo conhecimento da empresa do mercado, balizando o seu compromisso através deste.

Destarte, outro aspecto essencial do modelo é que restringe a internacionalização de empresas é a distância física. A distância física é definida por Johanson e Vahlne (1990) como uma *"sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture and industrial development"*.

Deste modo, podemos considerar que o espectro geográfico da expansão de uma empresa é determinado pela abrangência e proximidade do mercado exterior, com o mercado interno.

No referente a modos de entrada, este defende que a entrada é tipicamente realizada de um modo pouco empenhado, aumentando gradualmente o empenho das empresas do mercado. Ainda neste aspecto, podemos considerar que a propriedade está directamente relacionada com a distância física entre mercados, isto é, quanto maior distância física, menor empenhamento de propriedade no mercado.

Podemos dizer que conhecimento de mercado e empenhamento estão directamente relacionados, sendo que quanto maior conhecimento houver do mercado, maior será a alocação de recursos e o compromisso para o mercado.

Neste ponto, referimo-nos com especial incidência ao conhecimento experimental que não é facilmente transferível para um mercado diferente. Não obstante, a sistematização de processos, fruto de diferentes interacções com outros mercados, pode ser uma importante ferramenta para a abordagem a futuras praças, nomeadamente naquelas cujas características são parecidas ao mercado em que a empresa se encontra.

Ainda assim, a experiência é adquirida por um processo moroso, que normalmente está ligado às actividades correntes da empresa, e que é influenciada por aspectos como a contratação de recursos humanos experientes, por exemplo.

Este modelo estuda como as organizações aprendem e o impacto do conhecimento no comportamento organizacional e o cerne do modelo é o comportamento experimental durante as actividades correntes.

Ainda assim, a aprendizagem organizacional tem diversas dimensões com consequências no comportamento das empresas. Uma empresa pode, através do relacionamento com outras conseguir ter acesso ao seu conhecimento, sem ter que passar por todo o processo que a outra passou. Deste modo, hoje é considerado que a aprendizagem por imitação é um mecanismo de aprendizagem comum, nomeadamente entre empresas do mesmo sector de negócio ou país (Forsgren, 2002).

O processo de aprendizagem tem dois modos diferentes de se relacionar com a eficácia organizacional.

O primeiro postulado defende que a aprendizagem aumenta o conhecimento de possíveis alternativas. Quanto mais potenciais alternativas surgirem, mais a organização aprendeu e verá aumentado o número de alternativas úteis para o futuro.

Por outro lado, outro postulado foca-se na competência, defendendo que ao longo do tempo as organizações aprendem a ser mais eficazes nas suas operações. Estudos de Fiol e Lyles (1985) e de Levinthal (1991) sugerem-nos que este processo surge também no contexto de uma curva de aprendizagem, bem como do acumular de conhecimento e métodos. Nesta perspectiva, através da sua operação diária, a empresa irá ganhar capital de conhecimento e aumentará a sua competência para aprofundar a sua actuação no mercado em causa.

Neste caso, o conhecimento está ligado à actividade corrente no mercado específico, baseando-se na curva de aprendizagem, preferindo a empresa aprofundar o seu conhecimento naquele mercado, ao invés de abordar outros mercados.

O modelo de Uppsala granjeou apoios na investigação do comércio internacional. Por exemplo, Cavusgil (1980), Davidson (1983), Welch e Luostarinen (1988), Fina e Rugman (1996), Erramilli e Rao (1990) e também Erramilli et al. (1999), deram apoio à teoria, fornecendo provas que ligavam os seus estudos ao modelo de Uppsala.

No entanto, outros autores como Sullivan e Bauerschmidt (1990), Benito e Gripsrud (1992) e ainda Forsgren (2002) mostram reservas quanto ao modelo que, entre outros aspectos, consideram demasiado intuitivo e reactivo, ao invés de pró-activo.

Millington e Bayliss (1990) criticaram o modelo de Uppsala, argumentando que este não reflectia o processo de internacionalização de empresas do Reino Unido na Europa, nomeadamente no respeitante à sequencialidade do processo. Estes argumentaram que o conhecimento experimental pode ser alavancado e difundido em diferentes países, não tendo de repetir alguns passos do processo sequencial, já realizados noutro país.

Os autores criticaram ainda a falta de cabimento no modelo das novas *born global*, que reflectem as pequenas e médias empresas que ao invés de investirem lentamente no mercado global, apostam neste desde a primeira hora, focando-se na sua larga maioria em actividades exportadoras, nomeadamente no que se refere a produtos associados a alta tecnologia e de elevado envolvimento científico.

Mais tarde, Vahlne et al. (2011), desenvolvem o modelo tendo em conta não apenas o processo de internacionalização, mas com especial ênfase no processo de globalização.

Os autores, que tomam como exemplo o negócio de venda de camiões da Volvo, acrescentam duas outras dimensões - configuração e coordenação - para descreverem o processo ao qual denominaram *Globalization Process Model*.

Segundo Vahlne et al. (2011) o processo de internacionalização é um processo que descreve a transição de uma conformação nacional, para uma internacional e mais tarde multinacional. No seguimento, esta variação do Modelo de Uppsala, foca-se na transição de uma empresa multinacional para global.

Deste modo, referem-se à configuração como a nova definição da sua cadeia de valor, procurando que várias unidades localizadas em diferentes pontos do globo consigam atingir superior produtividade ao desenvolverem trabalho conjunto.

Este conceito implica um esforço de adaptação de ambas as partes para atingir os objectivos, o que se consegue agilizar subtilmente quando integrados debaixo do “chapéu” da mesma empresa mas que, procurando sinergias fora deste, se reveste de especial dificuldade, implicando a construção de um quadro de trabalho mais profundo entre as duas organizações.

Em todo o caso, o objectivo final da coordenação será o de garantir as efectivas adaptações que resultem numa produtividade conjunta.

No que concerne à coordenação, esta tem como objectivo a absoluta agregação da filosofia da empresa nas suas unidades interdependentes, procurando defender os interesses do grupo como um todo. Segundo os autores, uma companhia dita global tem uma filosofia geocêntrica e integrada do seu negócio, enquanto uma multinacional poderá ter uma filosofia policêntrica e não necessariamente uma integração transversal das suas subsidiárias. Deste modo, definem uma diferença clara entre uma empresa global e uma multinacional.

Assim, para uma empresa ser considerada global, não pode ser apenas a soma das diferentes subsidiárias, mas deve ser procurada uma estratégia que ajuste a cadeia de valor da empresa pelos diversos países onde está presente, procurando explorar especialização e economias de escala. Neste sentido, diferentes subsidiárias têm

diferentes responsabilidades regionais e internacionais, coordenando as suas actividades internacionalmente de modo a que os objectivos do grupo como um todo estejam na primeira linha das prioridades, não descurando as necessidades locais de cada mercado. Desta forma, a empresa procura maximizar a eficiência a nível global, enquanto actua na especificidade de cada mercado em que se encontra presente. A dinâmica do ambiente global e específico de cada mercado acrescenta uma complexidade adicional durante a integração de toda esta filosofia.

Na operacionalização de todo o processo, a empresa deve criar expectativas globais e o desenvolvimento de conhecimento conjunto, trabalhando de forma empenhada os modos de influenciar as entidades externas e internas. No seu desenvolvimento a empresa terá de lidar com diversos constrangimentos práticos, não havendo uma solução perfeita para atingir os seus objectivos internamente e externamente, dado o dinamismo do ambiente global.

Nos dias que correm, o modelo de Uppsala, suas variações e estudos derivados são uma referência maior na área da internacionalização de empresas, criando uma atractiva base de investigação neste domínio, nomeadamente ao que ao mercado chinês diz respeito, dadas as barreiras culturais e físicas que separam este mercado em particular dos mercados ocidentais.

Market Entry Modes

Numa economia global, a escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro representa uma decisão estratégica chave para o sucesso do investimento. Esta entrada num novo mercado pode ser feita de diversas formas.

Neste sentido, estão incluídos métodos como a exportação, o *licensing* e *franchising*, as *joint ventures*, *greenfield investments* e aquisições. Para cada um destas tipologias de internacionalização existem também diferentes níveis de alocação de recursos, de controlo organizacional, de lucros esperados e de exposição ao risco (Anderson, 1986, Buckley e Casson, 1998)

Tabela 1- Tipologia dos Modos de Operação Internacional

Exportação:
Indirecta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)
Directa (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)
Própria venda (venda directa ao cliente final no país de destino)
Formas contratuais:
Contrato de licença (<i>know-how</i> , patentes, marcas)
Contrato de <i>franchising</i> (Prestação de serviços homogénea)
Contrato de gestão (Gestão de negócio por conta de outrem)
Contrato de prestação de serviços de assistência técnica
Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitectura
Contrato de fornecimento de unidade industrial
Contrato de fornecimento de infraestrutura
Subcontratação internacional
Alianças internacionais
Investimento directo
Investimento de raiz (<i>Solo venture/Joint Venture</i>)
Aquisição (total ou parcial)

Fonte: AICEP, Horizonte Internacionalizar: Guia para PME

A decisão estratégica do modo de entrada é algo difícil de recompor, nomeadamente no que concerne a contratos longos e/ou quando existe muita alocação de recursos por parte do empresário. Assim, esta escolha pode bloquear um conjunto de oportunidades e limitar as opções estratégicas da empresa, resultando em prejuízos que a podem fazer abandonar o mercado.

A literatura neste particular, aponta as razões de escolha do modo de entrada das empresas num mercado estrangeiro acima de tudo devido aos custos transaccionais que a acção de entrada num novo mercado representa, o que está também directamente relacionado com o controlo organizacional sobre a “subsidiária” em questão. Quanto menor controlo, mais difícil será de coordenar acções, desenvolver estratégias e resolver disputas que surjam com outros parceiros (Anderson, 1986).

O modo de entrada é uma escolha complexa que depende de diversas interações de diferentes elementos e, apesar de haver diversos estudos ao longo dos anos, a literatura não consegue sugerir uma estratégia de sucesso padrão na entrada num novo mercado, muito menos a decisão a tomar por parte do gestor num determinado caso, dado que esta depende de factores contextuais da empresa e dos mercados em causa.

Ainda assim, segundo Canabal e White (2008), a teoria mais estudada é a teoria dos custos transacionais, primeiramente estudada por Coase (1937).

Este constructo, ao invés de uma perspectiva produtiva, onde a empresa se foca apenas no custo de produção, defende que as empresas, mais do que terem funções produtivas, são compostas por estruturas governativas (Williamson e Masten, 1995).

Segundo esta teoria, as empresas avaliam os custos relativos das alternativas das estruturas governativas para gerirem as suas transacções. Segundo Vannoni (1999) “custos de transacção” podem ser definidos como os custos de adquirir e tratar a informação sobre a qualidade dos *inputs*, os preços, a reputação do fornecedor, entre outros.

A esta definição simples juntam-se dois importantes conceitos: *Bounded Rationality* (Simon, 1982) e Oportunismo (Williamson, 1975).

O primeiro apresenta-nos a noção de que a racionalidade dos indivíduos é limitada pela informação que os mesmos detêm, bem como pelo tempo que dispõem para tomar decisões, o que eleva o processo de tomada de decisão como a melhor escolha, tendo em conta a informação disponível. Assim, postula que as decisões óptimas, não são na maior parte das vezes possíveis.

Podemos definir oportunismo como a procura pela defesa dos seus próprios interesses, pelo que, segundo Rindfleisch (2010) é um comportamento que é comum aos actores económicos. Rindfleisch (2010) defende ainda que existem dois tipos de oportunismo: real e pressentido.

O oportunismo real representa o oportunismo que de facto existe. O oportunismo pressentido, advém de uma ideia concebida sobre o nosso interlocutor, que provém da reputação do nosso parceiro de negócio e/ou relações anteriores que tivemos com este. Assim, um parceiro de longo prazo, será visto como menos oportunístico.

Estudos de Jap (2003) defendem que a confiança provavelmente melhora a *performance* na organização, pelo que as relações entre parceiros serão melhores quando o oportunismo é baixo.

Outro objecto de estudo significativo nos modos de entrada num mercado é o Paradigma Eclético, criado por Dunning (1958), que permite uma abordagem racional do processo de internacionalização baseada em critérios económicos. Esta teoria explica as vantagens de produzir internacionalmente, por meio do investimento directo, em detrimento de outras modalidades.

Para a elaboração deste paradigma, Dunning apresenta três pressupostos fundamentais:

- 1) As vantagens competitivas que empresas de um país têm em relação a empresas de outro país, que podem derivar de factores como a propriedade, grupos de activos que se valorizam, a destreza para coordenar activos locais e internacionais, que permitem às empresas desse país beneficiar dessa situação privilegiada.
- 2) As empresas apenas internalizarão até ao ponto em que este processo lhes seja vantajoso.
- 3) As empresas localizarão as suas actividades de valor acrescentado fora das suas fronteiras nacionais até certo ponto.

Este paradigma e as suas vantagens, dependerão sempre de um determinado contexto, variando de forma significativa em diversos mercados, regiões ou países e mesmo entre empresas.

Segundo esta teoria, para que as empresas optem pela internacionalização é necessário que disponham de uma das seguintes vantagens específicas:

- Vantagem da Propriedade (*Ownership*)
- Vantagem da Localização (*Location*)
- Vantagem da Internalização (*Internalization*)

Estes pontos, representam as suas competências principais, que a distinguem dos seus concorrentes, fazendo com que a empresa consiga sobreviver no mercado nacional, e ao mesmo tempo ser bem-sucedida no processo de internacionalização.

Outra discussão relevante nos modos de entrada em mercados exteriores é o da distância psicológica. Este conceito aborda a questão da distância em termos de conhecimento da língua, da cultura, dos sistemas políticos, da legislação e das práticas de negócios, face ao país ou mercado em que se pretende entrar.

Os valores socio-culturais são um aspecto fundamental do meio envolvente de uma empresa (Begley, 2001). A forma como as pessoas consomem, a prioridade das necessidades e desejos que tentam satisfazer, e a forma como se satisfazem, são função da sua cultura, que modera, molda e dita o seu estilo de vida.

As sociedades têm estilos coletivos cognitivos que afetam a percepção, comportamento, padrões de pensamento e práticas de negócio, que caracterizam as suas culturas nacionais. A cultura nacional, que se tornou um importante conceito na literatura dos negócios internacionais, é referida por Roath (2002) como um conjunto de valores, que são comuns aos cidadãos de uma nação e constituem um sistema de regras partilhadas, valores e prioridades, um código de comportamentos esperados nessa sociedade.

A distância cultural está positivamente relacionada com a distância psicológica.

Distância psicológica não é apenas um fenómeno individual mas também um fenómeno coletivo relacionado com o conceito de etnocentrismo, uma perspectiva parcial cultural existente nas formas de compreender pessoas que pertencem a outros grupos.

Outro ponto que a literatura sobre modos de entrada se foca é o controlo.

Segundo Anderson (1986), controlo é a "capacidade de influenciar sistemas, métodos e decisões" e, através do seu estudo, é possível antecipar riscos e recompensas futuras, em função da escolha de maior ou menor controlo. Uma posição de elevado controlo sobre as operações no novo mercado, implica maior risco, mas também maior recompensa potencial no médio/longo prazo. Pelo contrário, um menor controlo sobre essas operações implica menor risco, mas também menor recompensa potencial futura.

As investigações de Johanson e Vahlne da Universidade de Uppsala, trouxeram ainda o modelo gradual de Uppsala, já pormenorizadamente descrita nesta dissertação.

A Dimensão Cultural de Hofstede

Outra abordagem fundamental dos modos de entrada passa pela análise do meio envolvente do país de destino.

Com este propósito, o investigador holandês Hofstede criou uma teoria baseada em quatro dimensões, com intuito de explicar as diferenças comportamentais entre culturas. A construção desta teoria começou nas décadas de 60 e 70 com entrevistas a colaboradores da IBM em setenta países diferentes. Apesar de ter recebido algumas críticas negativas pelo facto de este estudo se ter realizado numa única empresa, com pessoas com ocupações e literacia semelhante, este continua a ser o principal referencial na análise cultural de uma sociedade para investimento estrangeiro (Jones, 2007). Estudos posteriores do autor criaram a quinta e sextas dimensões da sua teoria.

O primeiro ponto deste constructo, confronta Individualismo com Colectivismo (IDV).

No caso das sociedades individualistas, o autor retrata um padrão social que consiste em indivíduos com fracas ligações e que se veem como grupos independentes motivados pelas suas preferências, direitos e contratos. Por outro lado, o colectivismo abrange as sociedades cujo padrão social se baseia em indivíduos com ligações fortes que se veem como pertencentes a um ou vários grupos, que definem as suas necessidades direitos e contratos.

Outra dimensão do constructo de Hofstede é a distanciação do Poder (PDI). Este conceito defende que os membros menos poderosos de uma instituição dentro do país aceitam o facto de poder ser distribuído de forma não uniforme (Hofstede e Bond, 1988).

Neste particular, a grande distanciação do poder reflecte uma sociedade onde existe uma centralização da autoridade, com métodos e procedimentos que devem ser seguidos, diferenciando as recompensas. Pelo contrário, uma menor distanciação do poder, reflecte uma sociedade que valoriza a iniciativa e cujo indivíduo será recompensado por esta.

Hofstede defendeu ainda que uma cultura individualista normalmente possui uma baixa distanciação do poder, ao invés das colectivistas, onde a distância com o poder é superior.

A terceira dimensão estudada por Hofstede confronta a masculinidade e feminilidade de uma sociedade (MAS).

Para o investigador, numa sociedade masculina, ambos os sexos têm papéis bem definidos, sendo o homem o principal meio de sustento do agregado familiar, e a mulher, o elemento preocupado com as lides diárias e a qualidade de vida familiar.

Numa sociedade onde existe uma feminilidade mais intensa, os papéis dos géneros sobrepõem-se, procurando o homem também preocupar-se com a qualidade de vida familiar, e a mulher com o sustento do seu agregado.

Para definir outra dimensão da sua teoria, Hofstede baseou-se na aversão à incerteza das sociedades (UAI)

Esta dimensão mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e necessidade de previsibilidade, bem como pelas necessidades de regras, escritas ou não. (Hofstede e Bond, 1988)

Nos países com elevado controlo da incerteza, as pessoas tendem a ser mais inquietas, emotivas, agressivas e activas. Pelo contrário, quando o controlo da incerteza é baixo as pessoas dão a impressão de serem calmas, descontraídas, controladas e indolentes.

Fruto de um outro estudo em 2001, o autor aborda a quinta dimensão da sua teoria, que nos remete para a orientação a longo ou a curto prazo das sociedades (LTO). Confrontando a cultura ocidental e a oriental, e baseando-se nos ensinamentos de Confúcio, o autor defende que a perseverança e autoridade, o respeito pelo estatuto social e o sentido da vergonha, são valores que orientam a sociedade para o futuro. Pelo contrário, valores como a solidez e estabilidade pessoal, a dignidade, o respeito pela tradição e a reciprocidade de favores, ofertas e gentilezas são valores associados ao pólo da orientação a curto prazo e mais ligados à dinâmica oriental (Hofstede, 2001).

Quando dois indivíduos entram em negociações com diferentes perspectivas sobre o tempo, há uma grande probabilidade de ocorrerem problemas. Por exemplo, na maioria das culturas do oriente, prazos não são um hábito generalizado; por outro lado, na sociedade ocidental os indivíduos ficam ofendidos se estes não forem cumpridos. Noutra perspectiva, em determinadas culturas, como na China e Coreia, por exemplo, a

abordagem negocial, sem travar uma relação de confiança anteriormente, dificilmente será bem-sucedida. A dimensão temporal de Hofstede é de grande importância para entender grandes diferenças entre os mercados, nomeadamente entre a cultura oriental e ocidental.

Em 2010, no seu livro *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, o autor acrescenta uma dimensão final à sua teoria, baseado na indulgência dos membros de uma sociedade (IVR). Deste modo, Hofstede defende que uma sociedade com elevados níveis de indulgência procura que os seus indivíduos sejam recompensados podendo divertir-se e disfrutar com maior liberdade. Pelo contrário, uma sociedade com maior contenção suprime esta liberdade de diversão, regulando-a de um modo mais disciplinado. (Hofstede et al., 2010)

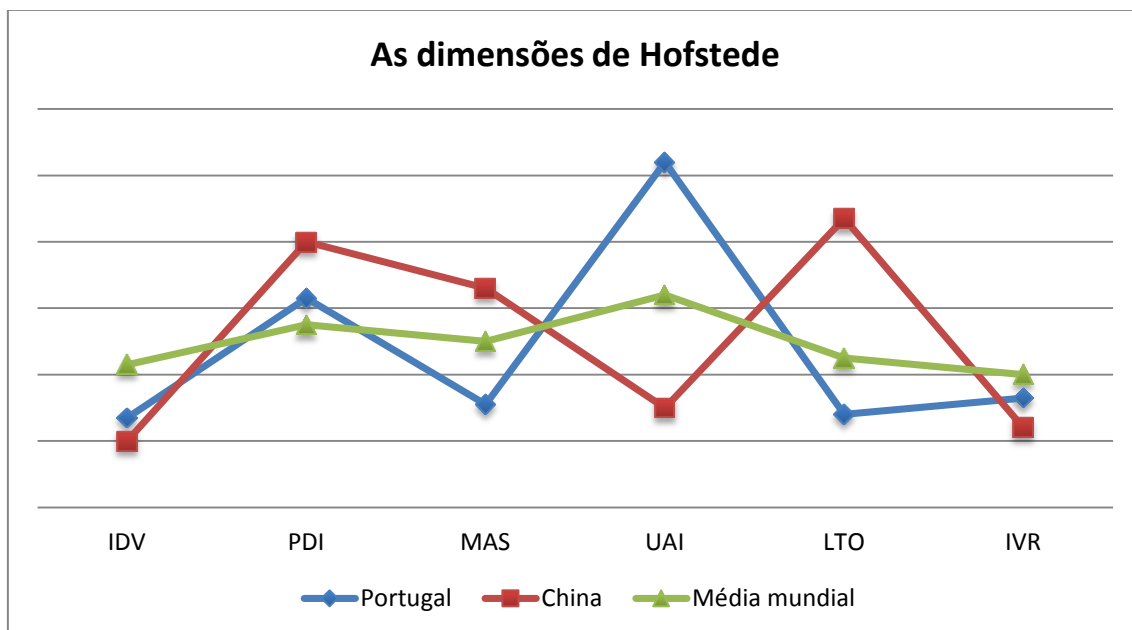


Gráfico 1 - As Dimensões Culturais de Hofstede

Fonte: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill USA, 2010

O estudo de Hofstede, contribui em muito para entender a internacionalização de empresas nos dias que correm. As dimensões que propõe no seu estudo ao longo da vida, permite ao empresário ter uma noção do que esperar quando aborda um novo mercado para internacionalizar a sua empresa.

Através de uma profunda análise social, torna-se mais simples para as empresas construírem a melhor estratégia de abordagem ao mercado. Este constructo de Hofstede reverte-se de especial importância neste estudo em particular, dado as grandes diferenças culturais entre Portugal e a China, nas diversas dimensões que o autor propõe.

A quinta dimensão da sua teoria, sofreu também grande influência do choque cultural entre o oriente e o ocidente, permitindo a muitos empresários, académicos e políticos entender, de um modo mais claro, a maneira de pensar e agir dos povos com uma cultura muito diferente do mundo a que o investigador estava habituado.

Estas dimensões adicionam profundidade ao estudo e são fundamentais à compreensão do fenómeno de entrada de um produto estrangeiro em qualquer mercado.

Num caso tão particular como a entrada da Azeite Gallo no mercado Chinês, reveste-se de especial importância o estudo das dimensões culturais de Hofstede, dada a distância cultural entre o mercado de origem e o mercado de destino. Através desta teoria, é possível entender de uma forma mais sistematizada a cultura do país de origem, permitindo uma melhor preparação da abordagem ao mercado e consequente adaptação do(s) produto(s) a comercializar

METODOLOGIA

Através de uma metodologia interpretativa, o caso foi construído a partir da realidade da marca Azeite Gallo, permitindo através dessa base chegar a conclusões mais genéricas tanto para o mercado em causa, como para empresas com perfil semelhante.

A escolha da Azeite Gallo como objecto desta dissertação deve-se fundamentalmente ao facto da empresa ser, de momento, a mais sucedida empresa de consumo portuguesa no mercado chinês, apesar da sua entrada ser recente.

A investigação bibliográfica foi a base teórica para compreender as razões da internacionalização da empresa, dos mercados onde actua e do mercado-alvo em questão. Focámo-nos essencialmente na China, dado o objectivo pedagógico do caso.

Esta pesquisa baseou-se principalmente na internacionalização de empresas, nas especificidades do mercado chinês e ainda no mercado dos óleos vegetais, com especial incidência no azeite.

Dadas as características deste projecto, todo o estudo se baseou em conceitos teóricos, com sistematização dos conceitos pesquisados, por meio da análise de conteúdo como técnica de exploração de documentos, bem como através de uma entrevista individual com a Directora de Negócios Internacionais da Gallo Worldwide, Helena Bento.

CASO

Azeite

O azeite é uma gordura obtida através da azeitona, fruto da oliveira, utilizada para fins diversos tais como cozinha, cosmética, medicamentos e combustível. Na sua utilização mais habitual (a cozinha) este é um produto típico da dieta mediterrânea, com crescente importância no panorama internacional devido aos seus benefícios para a saúde dos seus consumidores (Uylaşer e Yildiz, 2013).

O Comité Oleícola Internacional (COI) define o azeite como o óleo obtido exclusivamente pelo fruto da oliveira, com exclusão de óleos obtidos usando solventes ou processos de re-estratificação e de mistura com qualquer outro óleo.

Existem diversos tipos de azeite, com diferentes acidez e outras características, de acordo com o fim a que se destinam. Para o estudo a que nos propomos, salientamos a importância dos azeites virgens que, segundo o COI se definem como *“óleo obtidos da azeitona, apenas por meios mecânicos ou outros meios nas mesmas condições, nomeadamente condições termais, de modo a não levar a alterações no óleo e que não realizaram qualquer tipo de tratamento para além de lavar, decantar, centrifugar e filtrar”*.

Na categoria dos azeites virgens consumíveis encontramos três categorias:

- O azeite virgem extra, no qual o azeite tem uma acidez livre, conhecida como ácido oleico de não mais de 0,8 gramas por cada 100 gramas, bem como as restrições apontadas na definição genérica
- O azeite virgem, no qual o azeite tem uma acidez livre, conhecida como ácido oleico de não mais de 2 gramas por cada 100 gramas, bem como as restrições apontadas na definição genérica
- O azeite virgem ordinário, no qual o azeite tem uma acidez livre, conhecida como ácido oleico de não mais de 3,3 gramas por cada 100 gramas, bem como as restrições apontadas na definição genérica.

Segundo Anania (2008), os países não mediterrâneos são responsáveis por apenas 2,5% da produção mundial de azeite, sendo a União Europeia (UE) responsável por cerca de 76,2% da produção, e por 69,1% do consumo.

No que concerne à produção na UE, Espanha produz 52,2% do total, seguida pela Itália com 27,9% e pela Grécia com 17,3%; sendo estes três países destacadamente, os maiores produtores de azeite a nível mundial. Ainda na Europa, Portugal é responsável por 1,6% da produção e a França por 0,2%, sendo que todos os outros países agregados correspondem a 0,3 % da produção total da EU.

Azeite em Portugal

Segundo Santos (2011), existem 330 mil hectares de olival em Portugal, sendo que perto de 40% destes se encontram no Alentejo.

No ano de 2008, o país produziu cerca de 67 mil toneladas de azeite, posicionando-se como o 8º maior fornecedor mundial de azeite e, de longe o país não mediterrânico com maior produção, o que não será de estranhar devido à ausência física do país naquela região, mas aos hábitos culturais e clima deste, que são manifestamente similares aos da região mediterrânica.

No que concerne ao consumo, este tem crescido nas últimas décadas. No início da década de 90 do Séc. XX, este rondava as 25 mil toneladas, fixando-se em cerca de 100 mil toneladas actualmente. O consumo de azeite apresentou uma tendência de crescimento médio anual, entre 2008 e 2011, de 2%, sendo que cada habitante consumiu em média, 7,8 kg de azeite no ano de 2011 (INE, 2012). Este aumento substancial do consumo, deve-se a um aumento significativo da qualidade do azeite português, conjugado com uma procura crescente por alimentos considerados saudáveis, no qual o azeite se inclui, seguindo a tendência dos países desenvolvidos e em pré-desenvolvimento a nível mundial (AICEP, 2008).

Em 2011, Portugal exportou cerca de 62 mil toneladas de azeite, afirmando-se como o 5º maior fornecedor mundial, com uma quota de mercado de 3,5%. Neste domínio, o Brasil é o principal importador de azeite português, com cerca de 2/3 do total de vendas de azeite português para o estrangeiro, fruto também do conhecimento mais aprofundado que tem do mercado português e da influência gastronómica e social deste

devido à colonização. Seguem-se Angola, os EUA e a Venezuela, todos com um histórico de importação deste produto português. No entanto, as mudanças no poder de compra do consumidor bem como a preocupação com a saúde, fazem com que países como a China e a Rússia sejam vistos, hoje em dia, como alvos preferenciais para o aumento das vendas através da exportação (Teixeira, 2012).

A Azeite Gallo

A Azeite Gallo é o líder de mercado em Portugal e um dos principais actores no mercado do azeite mundial, sendo de momento a terceira maior marca de azeite do mundo. A marca encontra-se em mais de quarenta países, e é líder também no Brasil, Venezuela e Angola.

Segundo informações da Gallo Worldwide, em 1860 é fundada em Abrantes a “União Industrial, Lda”.



Figura 2 - Fábrica da União Industrial

Fonte: Gallo Site Oficial, <http://www.gallooliveoil.com>

Em 1919, Vitor Guedes regista a marca Gallo, com duplo L devido à origem galega do seu fundador.

Em 1938 e após a compra da “União Industrial, Lda” pela “Vitor Guedes & Ca”, começa o caminho internacional da empresa, seguindo os principais destinos

migratórios da população portuguesa, tais como o Brasil e a Venezuela. Para o crescimento destes mercados, contribuiu também a Guerra Civil Espanhola (1936-39), que limitou de sobremaneira a produção de Azeite e consequente exportação para os países da América Latina por parte de Espanha.

Durante estes anos e até 1969 a produção de azeite era focada na exportação. Nesse mesmo ano, já sobre a alçada do filho do fundador, a empresa decide alterar a sua estratégia e competir activamente no mercado doméstico, tendo aberto novas instalações e modernizado as existentes. Destacam-se nessa altura a aposta na embalagem de vidro e ainda a construção de uma unidade de extracção de sementes de girassol, mais tarde desactivada.

Em 1989 a marca Gallo é adquirida pelo consórcio Unilever – Jerónimo Martins, o que reforça o investimento em marketing e publicidade, permitindo fortalecer a liderança da marca em território nacional.

No ano de 1991 começa a diversificar a sua oferta, recorrendo também a uma nova embalagem, bastante próxima daquela que conhecemos hoje. Esta diversificação começa com o lançamento de Gallo Azeite Novo, produtos produzidos com as primeiras azeitonas da nova colheita.

Em 1999 a marca desenvolve um novo segmento de azeites, onde integra ervas aromáticas e dois anos mais tarde amplia a sua gama de azeite virgem criando o “Suave” e o “Intenso”.

O “Frutado” é criado em 2006, ano em que a Gallo rejuvenesce a sua imagem, com uma modificação da embalagem e lança uma campanha denominada “Tira-me tudo” que visa demonstrar o sentimento nacional da marca, padrão que tem mantido desde então nas suas campanhas publicitárias. A modificação da sua imagem foca-se no seu símbolo, o galo, destacando-se a mudança de perspectiva deste, agora virado para a direita, encarando o futuro.

No ano seguinte a marca lança o “Grande Escolha”, um azeite virgem extra com a particularidade de ser extraído a frio e ainda o “Primeiro Azeite”, com o intuito de abrir um novo nicho de mercado, promovendo a alimentação saudável para bebés. Ainda em 2007, a marca decide diversificar o tipo de produto e lança os vinagres Gallo, bem como a pasta de azeitona.

Durante o ano de 2008 a marca lança o azeite Gallo “Colheita ao Luar”, onde recolhe durante a noite as azeitonas, altura mais adequada para manter os aromas e sabores destas.

Em 2009 cria a Gallo Worldwide, segmento responsável pelos mercados e futuros mercados em que a marca actua. Nesse mesmo ano começa a estar presente na China, através de um representante permanente em Xangai.



Figura 3 - Presença da Azeite Gallo no Mundo

Fonte: Gallo Site Oficial, <http://www.gallooliveoil.com>

Em 2010, lança o primeiro produto exclusivo para o Brasil, a “Azeitona Gallo”, aproveitando a posição de liderança do seu azeite nesse mercado. Nesse mesmo ano, o “Azeite Novo” é galardoado com diversas distinções em todo o mundo, sendo a mais relevante o prémio “Mario Solinas”, o mais prestigiado prémio de azeite do mundo, sendo o único prémio reconhecido pelo Conselho Oleícola Internacional (COI).

Ainda assim, segundo dados da Gallo, desde 2011, o seu azeite foi distinguido 63 vezes, através de vinte prémios europeus (8 em 2011, 4 em 2012, 8 em 2013), dezanove asiáticos (3/3/13) e vinte quatro americanos (3/5/16).

Em 2011, a marca apresenta-se formalmente no mercado chinês que, em apenas dois anos, é já o quinto maior mercado da marca, estando presente em mais de 600 lojas em

todo o país. Esta presença faz com que a Azeite Gallo seja, de momento, a marca de consumo portuguesa com maior destaque na China.

Na sua comunicação com o consumidor a Azeite Gallo promove um conjunto de valores que permitem moldar a sua personalidade no mercado nacional e mundial.

Deste modo, procura passar três grupos de valores que se atravessam mutuamente, criando a identidade da marca:

Em primeiro lugar, o Convívio e a Família, que se reúnem à refeição, transmitido os valores familiares, com uma postura de convívio alegre.

Aposta ainda na Tradição. Neste caso, e dada a antiguidade da marca e sua forte presença nos mercados Português e Sul-Americano, faz do seu estabelecimento uma vantagem competitiva, procurando transmitir uma imagem harmoniosa, assente numa postura calma e apreciadora.

Procura ainda transmitir uma sensação de Paixão e Saudade. Neste particular, a marca pretende imbuir nos consumidores que o seu produto, é um produto criado com paixão, que potencia os momentos especiais e que deixa saudade, tais como os momentos em que está presente.

A Azeite Gallo não tem olivais ou lagar, não integrando a produção e a recolha da azeitona na cadeia de valor. Na fábrica fazem-se as misturas das azeitonas do produtor e o embalamento do produto final.

Deste modo, segundo fonte da empresa, faz em cada campanha, “a visita a todas as áreas produtoras para conseguir perceber exactamente o que cada região tem de bom ou de mau para oferecer. A partir daí cataloga de acordo com uma classificação, todos os azeites da região em termos de perfis sensoriais e perfis físico-químicos”. Assim se percebe “quais as regiões em cada ano que nos vão dar os azeites para cada uma das referências”.

Esta escolha é feita “há mais de 10 anos” e os lagares que queiram ser fornecedores têm que se sujeitar a diversos crivos, como auditorias da empresa “para saber se cumpre os

requisitos que tem definidos: materiais em inox, tempo entre colheita e processamento” entre outros aspectos.

Esta estratégia permite à empresa ter uma maior liberdade de escolha na compra das matérias-primas adequadas para a sua produção, encontrando a solução óptima para a mistura desejável. Esta estratégia, para além de não implicar custos de produção da azeitona, possibilita ter uma ligação forte com o produtor, permitindo ainda à empresa participar na produção através da monitorização da temperatura e o estado de maturação.

Todo o azeite virgem extra vendido pela Gallo em Portugal é de produção nacional. No entanto, o azeite que é vendido externamente é, em parte, oriundo de produtores estrangeiros de Espanha ou Grécia, mas tem que ter “obrigatoriamente uma percentagem” desse azeite nacional, por forma a “garantir o perfil organolético que garantimos para a marca”.

Na globalidade, a Gallo Worldwide produz mais de 30 mil toneladas de azeite anualmente, sendo que mais 70% destas são para o mercado externo. Está presente nos cinco continentes e em vinte e nove países, representando 14% das exportações portuguesas para o Brasil em 2009 (<http://economico.sapo.pt>).

Segundo o Relatório de Contas Consolidado de 2012 do Grupo Jerónimo Martins, a missão da Gallo é:

Introduzir o azeite Gallo nos hábitos alimentares diários de todos os povos, fazendo com que os consumidores conheçam os benefícios deste “ouro líquido” e compreendam como ele pode fazer parte do seu dia-a-dia.

A Gallo pretende seguir no caminho da inovação, apostando em novos mercados emergentes que são importantes para a sua actividade. A sua estratégia tem sido de adaptação local (*“Think local, act global”*), conseguindo assim encontrar as expectativas dos seus clientes com as necessidades empresariais a nível global.

A China de Deng

Com a chegada de Deng Xiaoping ao poder em 1978, a China conheceu um novo paradigma de governação, quebrando gradualmente o isolamento a que se tinha

confinado durante o período de governação de Mao Zedong. De facto, esta mudança foi tão dramática, que se torna simples de negligenciar o que aconteceu anteriormente (Fenby, 2009).

Desde 1978 que Deng adoptou a *open door policy*, que vem substituir uma economia de plano central por um mercado livre, também conhecido como o Socialismo Chinês de Deng Xiaoping (António, 2001).

A mais impactante e mundialmente conhecida medida que Deng implementou foi a *one child policy*, a mais agressiva política de planeamento familiar na história da humanidade, com o intuito de parar a expansão demográfica do país que na década de 60 chegou ao seu apogeu.

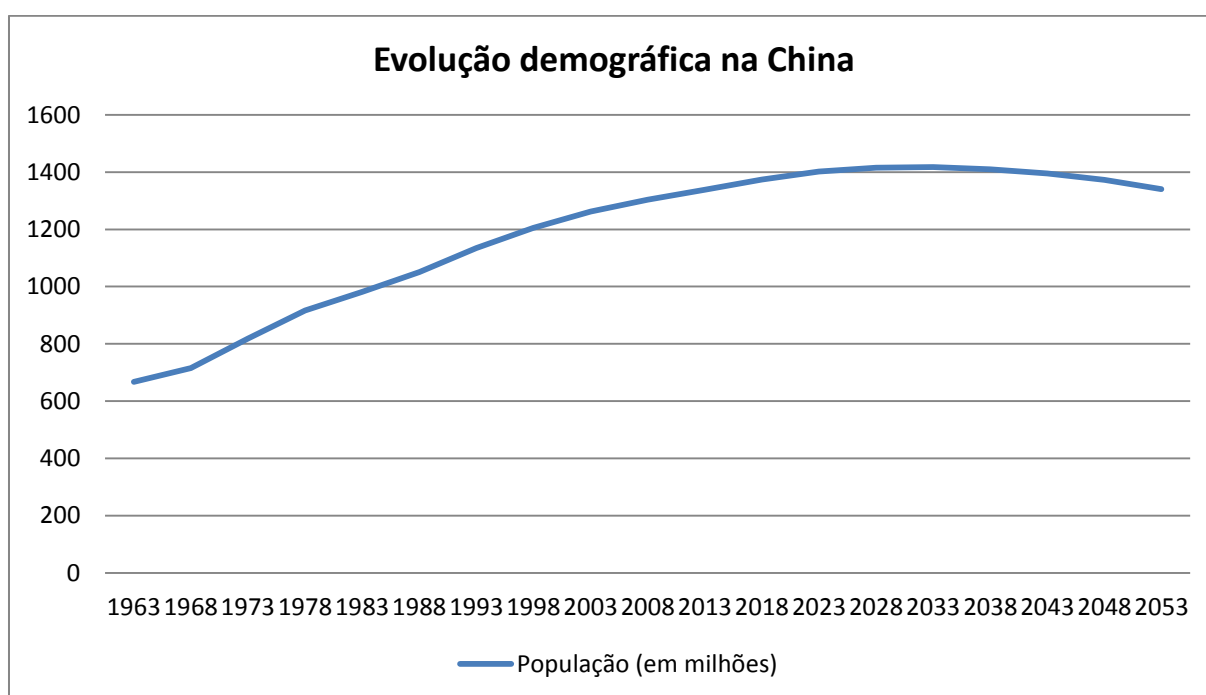


Gráfico 2 - Evolução Demográfica na China

Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, World Population Prospects: The 2012 revision

Foi ainda nesta altura que se deram os primeiros passos na abertura ao exterior, sendo autorizada a propriedade privada e a exploração de terras estatais por particulares, mediante entrega de parte do lucro da produção, o que implanta um novo paradigma da propriedade privada no Estado do Meio. Foram ainda criadas Zonas Económicas Especiais (ZEE) em locais estratégicos, que servirão como teste à entrada de capital estrangeiro, privilegiando as *Joint Ventures* com empresas Chinesas.

Estas ZEE são criadas em Shenzhen, Zhuhai e Xiamen, próximos de Hong Kong, Macau e Taiwan, respectivamente; também a Província de Hainan para o turismo e ainda em Shantou.

Segundo Guthrie (2012) foram cinco os pontos fundamentais nas reformas de Deng que transformaram a China numa sociedade de mercado socialista:

- A gradual e lenta saída do estado da economia privada
- A descentralização das decisões económicas, reforçando o poder local
- O vigoroso crescimento do FDI
- A oportunidade de começar a iniciativa privada quase do zero
- A criação de um sistema legal-racional para suportar as mudanças.

Algo que ficou bem claro desde o início da vigência de Deng no poder, foi de que o Governo iria ter uma influência cada vez menor no mercado e promover a iniciativa privada, destacando para o estudo, a agricultura.

Apesar de alguma preocupação com o desmantelamento das “Comunas” (unidades produtivas rurais autónomas, responsáveis pelo abastecimento do país) e a desconcentração de recursos - e portanto uma menor produção nos primeiros anos - a iniciativa privada aumentou em 33% a produção de cereais em 1984 (Guthrie, 2012). Nesta altura, os agricultores começam a organizar-se entre si, estabelecendo culturas de aldeia.

Estas medidas permitiram a entrada de quantidades bastante significativas de dinheiro, à medida que os apoios sociais de sobrevivência eram bastante reduzidos.

A chegada de novos bens industriais, o aumento da produção e a *one child policy* levam a uma melhoria da qualidade de vida, aumentando a produção rural por habitante.

A par disto, Deng restabelece as relações diplomáticas da China com grande parte dos países do mundo, com especial destaque para os EUA, com os quais mantém relações diplomáticas bastante vigorosas. Em 1982 a China inicia negociações com Portugal e Reino Unido para a cedência de Hong Kong e Macau, territórios que mantinham acesas as recordações chinesas do controlo estrangeiro sobre o seu território (Kissinger, 2011).

Também a indústria foi alvo de significativas reformas estatais e privadas.

De facto, grande parte das reformas da indústria foram preconizadas por gestores que foram “obrigados” a ser transformacionais para conseguir responder às necessidades do mercado, inovando, criando e improvisando a sua passagem pela reforma económica. Isto criou gestores mais resilientes, que ultrapassaram diversas etapas de desenvolvimento do país, o que invariavelmente os preparou para a abertura ao exterior (Guthrie, 2012).

As novas reformas económicas, que se propagavam a um ritmo superior ao esperado, conduziu a instabilidade social, nomeadamente da classe estudantil, que se insurge por maior liberdade, mais celeridade por reformas sociais e um reforço no combate à corrupção.

Em Abril de 1989, a morte de Hu Yaobang - que fora afastado de Secretário-Geral do PCC dois anos antes por ser demasiado reformista, bem como demasiado brando com os protestos estudantis - levou a um ajuntamento na Praça de Tiananmen, em Pequim. Este começou por ser uma homenagem a Hu, mas rapidamente se transformou num protesto de larga escala que culminou a 3 de Junho com o massacre de centenas de pessoas, ordenado pelo Governo. Esta atitude foi, segundo Kissinger (2011), tomada com base no tradicional medo do “caos político” dos Chineses.

Este momento teve especial destaque na imprensa internacional, que se encontrava em Pequim para cobrir um importante encontro entre Gorbachev e Deng.

As imagens correram o Mundo e a China foi contundentemente condenada por muitos dos seus novos aliados e perdeu significativa fracção do apoio internacional que havia granjeado durante os últimos anos.

Grande parte das potências ocidentais cancelaram as visitas oficiais de alto nível, ajudas ao desenvolvimento e vendas de equipamento militar, entre outros. O turismo desceu 20% e os empréstimos em capital estrangeiro diminuíram 40% em 1989. No primeiro semestre de 1990 o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) desceu 32% (NBR, 1990).

O evento de Tiananmen foi o maior momento de viragem da China durante o socialismo de Deng. Foi nesse momento que as elites chinesas entenderam que precisavam de aumentar a qualidade de vida da população, de modo a garantir a estabilidade política na China e o sistema unipartidário.

Depois de Tiananmen e da queda do muro de Berlim em 1989, a China atravessa uma situação particularmente sensível no seu posicionamento internacional e as reformas

levadas a cabo nas últimas décadas são agora internacionalmente escrutinadas (Kissinger, 2011).

Deste modo, e depois de se afastar como líder do partido, mas mantendo uma influência enorme na opinião pública, Deng decide realizar uma viagem pelo Sul da China, onde prega no terreno a sua visão socialista.

A *Southern Tour* de Deng foi um catalizador do pensamento socialista, fomentando a iniciativa privada e o apoio ao investimento exterior, sendo “o desenvolvimento o princípio absoluto” e onde Deng teve algumas citações importantes que pautaram o desenvolvimento na China na actualidade:

“If we did not adhere to socialism, implement the policies of reform and opening-up to the outside world, develop the economy and raise living standards, we will find ourselves in a blind alley.”



Figura 4 - Fotografia da *Southern Tour* de Deng Xiaoping

Fonte: The Global Times, <http://www.globaltimes.cn>

“Development is the absolute principle. We must be clear about it. If we fail to analyze it properly or to understand it correctly, we shall become overcautious, not daring to emancipate our minds and act freely.

Consequently, we shall lose opportunities. Like a boat sailing against the current, we must forge ahead or be swept downstream.”

Nesta viagem, Deng marca o ritmo da China contemporânea, pregando um espírito aberto e incitando a reforma económica, dando novo alento aos consumidores urbanos do Sul e muito especialmente às ZEE, reforçando de forma empenhada a busca de capital estrangeiro.

A viagem de Deng ganhou um carácter quase mítico e foi indubitavelmente um importante momento para a formação da China actual.

Em 1996 a China era já o país em desenvolvimento com maior IDE, ultrapassando os 30 mil milhões de Euros (Marteau, 2005). Grandes empresas estatais entraram em bolsa e a sua reorganização atraiu investidores estrangeiros em grande número.

Em 1997, Hong Kong é devolvida pelo Reino Unido e em 1999 segue-se Macau pelos Portugueses. Estes territórios terão uma adaptação política e cultural que durará 50 anos, com alguma influência dos seus anteriores ocupantes, nomeadamente os sistemas financeiro e legal.

São assim criadas as Regiões Autónomas Especiais (RAE) de Macau e Hong Kong, que serão a face mais visível do sistema dual implementado por Deng.

São ainda, na actualidade, a principal porta de entrada de capital estrangeiro na China, nomeadamente Hong-Kong, estimando-se que 21% do total do comércio internacional é feito a partir desta cidade. Em Macau, o governo chinês decidiu potenciar a tradição dos jogos de azar no território e, a partir de 1999, Macau transformou-se gradualmente na cidade mundial que movimenta mais dinheiro no jogo (cerca de 38.017 milhões de dólares em 2012), equivalendo a seis vezes mais dinheiro que Las Vegas (<http://www.forbes.com>).

No virar do milénio, em 2001, a China adere à Organização Mundial do Comércio (OMC), o que obrigou o país a abrir definitivamente as suas fronteiras e a reduzir tarifas.

Segundo Lardy (2002) o compromisso da China com a OMC, inclui maiores reduções nas barreiras tarifárias e não-tarifárias, maior acesso para empresas de comunicação, bancos e companhias de seguros, direitos de distribuição directa e ainda a protecção da propriedade intelectual. Esta viragem, permite aos investidores estrangeiros encarar o investimento na China duma maneira diferente e, desde então, o país tem-se desenvolvido a uma velocidade furiosa a nível tecnológico e económico.

No entanto, esta adesão à OMC e a consequente liberalização da economia terá um impacto positivo na sociedade civil e escalará a reforma política, conforme aconteceu em Taiwan e na Coreia do Sul (Lardy, 2002).

China – Perfil Actual

Apesar de a China ser um país de base comunista, tem nas suas RAE, Hong Kong e Macau, locais claramente capitalistas, com o intuito de atrair investimento estrangeiro.

Dentro da China, Pequim, Xangai e Cantão, por exemplo, apresentam fortes contrastes entre comunismo e capitalismo, que marcarão o crescimento do país nos tempos próximos. Neste sentido, e de acordo com este binómio, há uma forte influência do governo na economia, o que é poderá ser uma vantagem no que concerne à estabilidade desta, mas que prejudica o desenvolvimento social da população.

A China tem tido um crescimento económico consistentemente acima dos 10% nos últimos 30 anos (Yearbook, 2011) maioritariamente devido a uma economia baseada nas exportações. O baixo custo da mão-de-obra permite ao país ser um dos mais competitivos do mundo, atraindo não apenas a compra directa, mas também o investimento no país de várias marcas internacionais que ali produzem grande parte dos seus produtos, como o caso da Apple ou da Fiat, entre milhares de outras.

Neste momento a China é o segundo maior importador (depois dos EUA) e o maior exportador mundial, sendo um dos mercados com maior intensidade no globo (Yearbook, 2011)

No entanto e apesar de toda a competitividade da sua economia que, desde a reforma de Deng Xiaoping é baseada nas importações, o país está sujeito ao contexto económico internacional, pelo que é parcialmente afectada pela crise económica dos países do ocidente.

O desenvolvimento económico foi deveras mais acelerado que o desenvolvimento social e um elevado número de Chineses (cerca de 181 milhões, 13,4% da população, segundo o CIA Factbook (2012)) vive abaixo da linha de pobreza e tem parca capacidade de consumo.

Pelas razões referidas, a crescente e justificada preocupação com o desenvolvimento social faz com que o país esteja, neste momento, a dar passos no sentido de proteger os direitos dos trabalhadores, a reduzir a dependência das exportações através do aumento do consumo e a procurar ainda produzir e comercializar produtos de qualidade superior para competir em mercados mais exigentes (Monteiro, 2012).

A China é, em termos gerais, o mercado com maior expansão no Mundo sendo, depois da sua adesão à OMC em 2001, a maior aposta para as grandes empresas mundiais nos mais diversos sectores. Esta adesão liberalizou a actividade comercial e criou oportunidades diversas de investimento estrangeiro. Por exemplo, as tarifas médias foram reduzidas de 31,5% para 15%, sendo eliminadas completamente em equipamentos de telecomunicação, computadores e outros produtos de TI. Existe hoje grande expectativa na liberalização de serviços, sector que não conseguiu acompanhar o desenvolvimento industrial e agrícola e que se encontra num estágio anterior de desenvolvimento (Guthrie, 2012).

A mão-de-obra total é de cerca de 700 milhões de pessoas, cerca do dobro da EU-27 e os EUA juntos e a bolsa de Hong Kong é desde 2006 o mercado com mais Ofertas Públicas de Aquisição depois da Bolsa de Londres.

Estima-se que as exportações e importações representaram 46,3% do PIB em 2012, apresentando a China 9,8% do total de importações no globo. Os seus principais fornecedores são o Japão, a Coreia do Sul e Taiwan, que representam 27% do total importado; seguidos dos EUA e da Alemanha que representam 13% conjuntamente (AICEP, 2013).

Segundo Monteiro (2012), existe uma ocidentalização dos hábitos de vida, com especial incidência nas classes mais abastadas, nomeadamente na culinária, moda, música e arquitectura. Os jovens preferem cada vez mais a *fast-food* americana e insígnias como a McDonalds, KFC e PizzaHut. A Coca-Cola tem já mais de 40 fábricas e o KFC ultrapassou os 3700 restaurantes. Apesar deste crescimento e da nova abertura ao exterior, é um mercado com fortes especificidades, obrigado invariavelmente a adaptações estratégicas profundas das empresas que ali pretendem actuar.

O sistema económico está envolto de uma certa "névoa", dado que o país usa métodos contabilísticos próprios e as suspeitas de manipulação das estatísticas oficiais são uma

constante. O tamanho da economia paralela é imenso (estima-se em 10% do PIB), representando 150 mil milhões de euros em 2005 (Monteiro, 2012). No mesmo sentido, a influência do estado é enorme, quer seja em termos legislativos, como de gestão das SOE's (*State Owned Enterprises*).

A rede de influência do estado estende-se também às instituições financeiras, quase absolutamente controladas por este. A falta de competição neste sector, faz com que as transacções sejam normalmente mais complicadas e menos eficientes que na generalidade das economias ocidentais.

A China é o primeiro destino de IDE a nível mundial e a uma significativa distância de qualquer outro país, dado que todos os países desenvolvidos do ocidente diminuíram as suas taxas de *inward* IDE, ao contrário do Estado do Meio que se tem mantido estes investimentos a taxas relativamente estáveis.

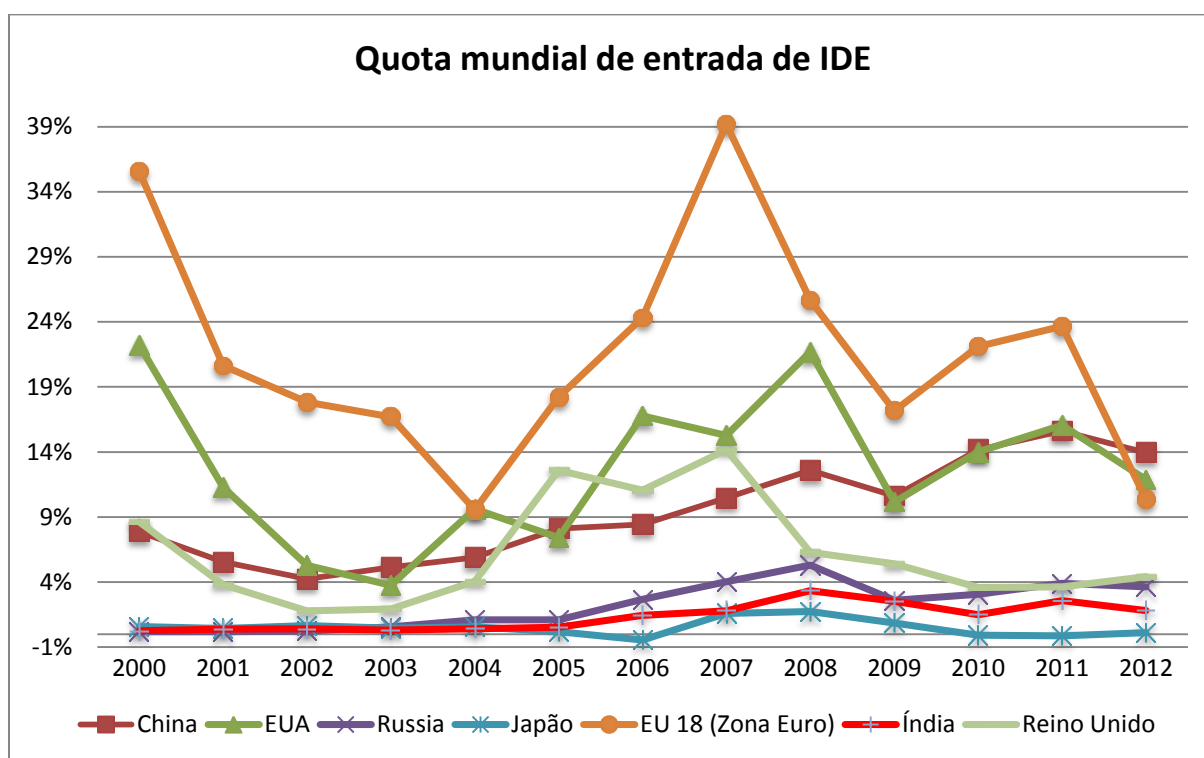


Gráfico 3- Quota Mundial de Entradas de IDE

Fonte: UNCTAD, Division on Investment and Enterprise, <http://unctad.org>

Segundo Monteiro (2012), um total de 580 mil Euros de capital estrangeiro foi aplicado no país entre 1974 e 2004, com um pico de investimento após a viagem de Deng Xiaoping ao Sul da China.

Este indicador mostra que a China é um mercado extremamente atractivo para investidores estrangeiros, dado ser um dos mercados de consumo que mais cresce no mundo e com crescentes oportunidades no sector terciário e no fabrico de alta tecnologia.

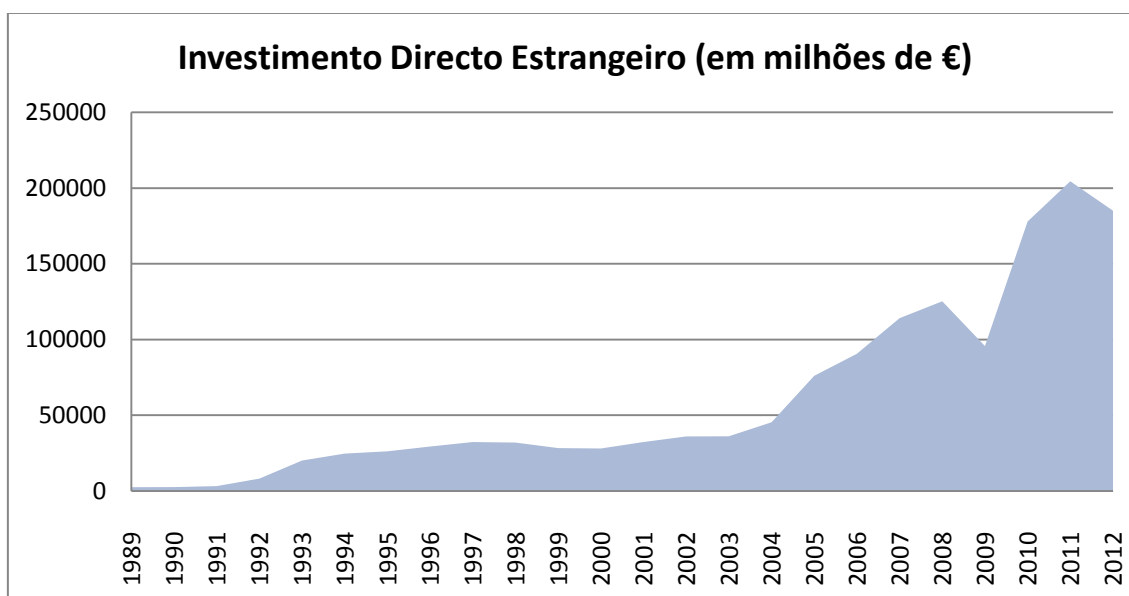


Gráfico 4 - Investimento Directo Estrangeiro na China em milhões de Euros

Fonte: UNCTAD, Division on Investment and Enterprise, <http://unctad.org>

Outro ponto fundamental - em parte derivado também da forte retracção das economias ocidentais - é a busca pelo aumento do consumo interno. O país procura, através do aumento de qualidade de vida dos seus cidadãos e dos incentivos à livre iniciativa, que a economia se baseie de uma forma mais efectiva no consumo interno (Woetzel, 2012). Para cumprir este desiderato, dezasseis províncias aumentaram o salário mínimo numa média de 19,7% e doze outras aumentaram o seu salário de referência numa média de 14% (Woetzel, 2012)

A mudança do modelo de crescimento e da política de investimento do país criou vários problemas em diversas áreas, onde se destacam a diminuição do crescimento nos últimos anos, problemas ambientais graves, níveis elevados de monopólios e

ineficiências e ainda a estagnação de criação de novas empresas privadas, nomeadamente ao nível das PME's (Woetzel, 2012).

O aumento da inflação tem sido também uma preocupação ao longo das últimas décadas. O preço dos bens alimentares subiram a inflação anual (dos preços do consumidor) em 2008 para 5,8%, atingindo em Fevereiro desse mesmo ano 8,8%. No entanto, reflexo da desaceleração do crescimento económico e dos preços moderados das *commodities* nos mercados mundiais, em 2012, a inflação cifrou-se nos 2,65% (World Bank, 2012). Prevê-se que durante os próximos cinco anos possa haver um grande aumento da liquidez e um aumento muito significativo da procura o que irá provocar pressões inflacionistas (AICEP, 2013).

Segundo Guthrie (2012), a China é bastante mais liberal hoje do que era há trinta anos. No entanto, é impossível negar que ainda há abusos no que refere aos direitos humanos, quer seja ao nível político, quer o nível empresarial. Neste segundo segmento, as empresas que têm relações com multinacionais estrangeiras, são normalmente mais correctas em termos de relação com o trabalhador e justeza de salários, fazendo com que a abertura ao exterior seja uma “mão invisível” para a melhoria das condições de trabalho na China.

Durante décadas, o mundo foi céptico sobre a possibilidade de um país conseguir transitar para o capitalismo, com o estado a ter um papel chave, pelo que importa salientar o modo como a China o fez:

Para além de toda a actividade legal e de mudança de mentalidades, o estado Chinês foi um estado experimentador, isto é, não assumiu a rápida privatização de modo cego, mas continua a fazê-lo de uma forma gradual, avançando depois de uma experiência bem-sucedida e, recuando e tomando uma nova direcção em situações menos sucedidas. À medida que o estado implementa este tipo de políticas, a população e a sociedade em que vive vai-se transformando também (Guthrie, 2012).

Apesar de toda a atractividade do mercado, nomeadamente a forte abertura ao investimento estrangeiro, a penetração no mercado Chinês é revestida de dificuldades, acima de tudo por uma cultura social e de negócios completamente díspar da do mundo ocidental, fruto de uma sociedade com tradição de ser fechada e que apenas há poucas décadas começou a abrir-se ao exterior.

Toda a forma de vida da população, as tradições, os hábitos de consumo e a maneira de fazer negócios são absolutamente distintas da realidade ocidental e requerem uma adaptação de ambas as partes para atingir o sucesso.

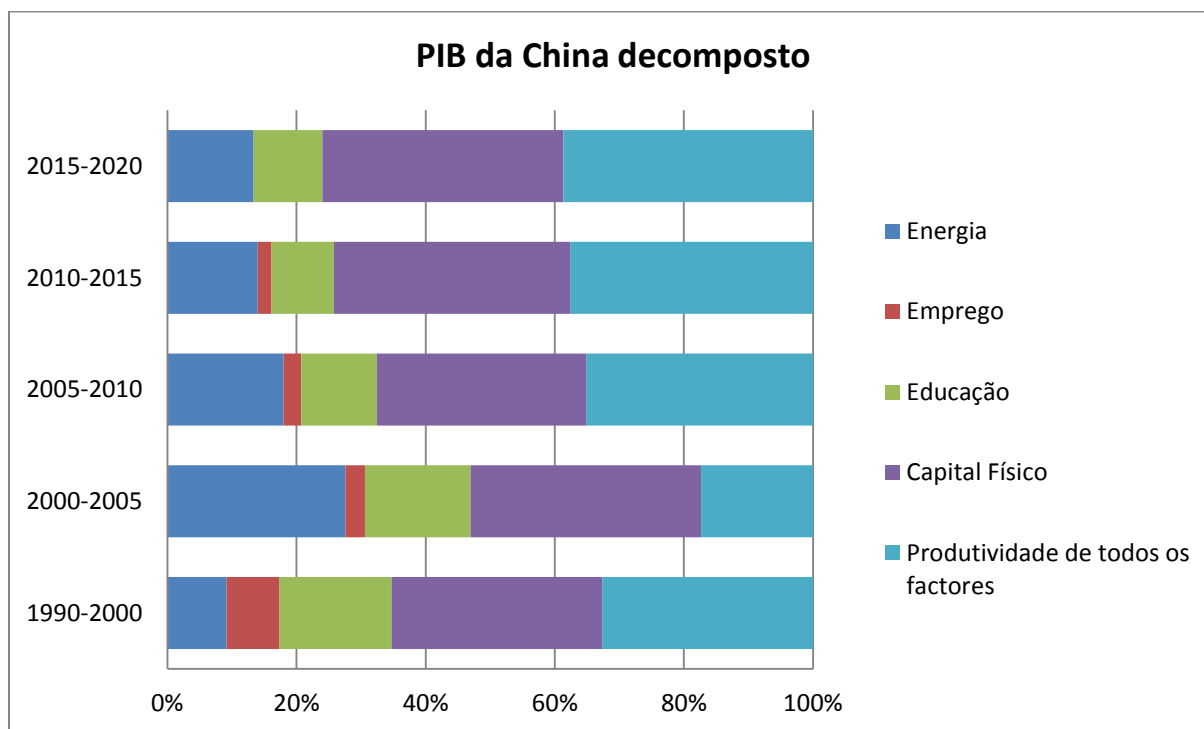


Gráfico 5 - PIB da China decomposto por área

Fonte: McKingsey Global Economics Intelligence; McKingsey Global Growth Model v3.5

A Distribuição na China

A distribuição chinesa tradicional foi formada no sistema socialista, baseando-se mais num plano rígido de alocação de recursos por parte do estado, do que na procura dos bens por parte da população.

Esta distribuição partia das cidades de primeira linha que, por sua vez, distribuíam para as províncias e cidades médias, seguindo depois para as cidades mais pequenas. Este sistema controlava a distribuição de 80% de todos os bens no país até 1986 (Luk et al., 1998).

As principais cidades chinesas como Pequim, Xangai e Cantão, juntamente com Tianjin, eram as cidades de primeira linha no mercado Chinês, onde começava a distribuição e que aí tinha os seus principais centros.

Ainda hoje, estas são cidades de 1ª linha, com mais de 10 milhões de habitantes e com rendimentos acima da média do país. Neste circuito, os produtos saíam destas cidades, para as cidades de segunda linha, que consistiam nas capitais de província e cidades médias.

Numa terceira linha, encontravam-se as cidades mais pequenas e os revendedores locais.

Esta cadeia, com uma influência residual da mão invisível do mercado, inflacionava as margens operacionais de 5 a 17% (Jiang e Prater, 2002), criando dificuldades de penetração a produtos com margens reduzidas.

Antes do início deste Século, quando da adesão da China à OMC era quase impossível a qualquer empresa privada conseguir sustentar um tão grande, oneroso e complexo sistema de distribuição, pelo que muitas empresas ainda utilizam este caminho, dada a sua enorme rede construída durante anos.

A solução do estado para conseguir controlar todo este sistema e prepará-lo para a abertura aos produtos internacionais passou por delegar o controlo para as burocracias locais como as províncias e os municípios, que a partir da década de 80 começaram a criar as suas próprias distribuidoras (Jiang e Prater, 2002).

Esta teia complexa, aliada à rivalidade entre regiões, obrigam a esforços por parte das distribuidoras e que por isso, reduzem as margens do produtor. No entanto, dado que os retalhistas são agora também parte interessada na distribuição, começam a ser cada vez mais *costumer-driven* e percebem a importância de acompanhar de perto o fluxo de bens na cadeia de valor (Luk et al., 1998).

Não há, no entanto, critérios oficiais para definir a que *Tier* pertence cada cidade Chinesa, havendo diversas opiniões de como fazer esta divisão entre cidades. Actualmente, um mercado mais livre, com outras cidades a crescer em termos populacionais, de infraestrutura e de rendimento, como Shenzhen, Chongqing, Chengdu e Hangzhou (e que são cidades que, nos aspectos referidos, se começam a aproximar das tradicionais), mostram a permanente e complexa evolução deste sistema.

Muitos dos problemas das empresas estão relacionados por factores estruturais, como as relações entre províncias e municípios e ineficiências na administração. Deste modo, para sustentar este tipo de sistema é fundamental a utilização do *Guanxi*, procurando desbloquear de uma maneira célere as burocracias exigidas, algumas delas por excesso de zelo, associando uma contrapartida financeira para as desimpedir, algo que se adequa aos valores orientais, mas que choca com a ética de negócios ocidental, potenciando o conflito, se não acompanhado.

Assim, a distribuição na China é um constructo em permanente mudança, que tem grande margem de evolução, tanto em termos logísticos como legais, tal como admite o Governo no 12º Plano Quinquenal, onde propõe que até 2015 deve:

- *Perfect the law and regulations, strengthen the government management and the law enforcement to accelerate the establishment of a transparent and fair incomes distribution system.*
- *Protect the legitimate income and ban illegitimate income, regulate the drivers incomes in addition to salary in public institution and stated-owned enterprise.*
- *Strengthen the Non-tax revenue management, ban and regulate drivers' administrative fee and government funds and accelerate the construction of monitoring system.*

A distribuição na China é portanto um sistema complexo, com canais tradicionais e que agora começam a ser repensados. Ainda assim, a cooperação em rede tem sido um importante mecanismo nos canais de distribuição desde o período do plano económico, e continuará a sê-lo, pelo menos durante os tempos mais próximos, pelo que a escolha do(s) parceiro(s) correctos(s) é crucial numa empresa que queira vender no mercado chinês.

Óleos Vegetais na China

Industria Alimentar Chinesa

A indústria alimentar chinesa teve, como a generalidade dos bens de consumo na China um crescimento expressivo nos últimos anos. De momento, a produção local não é

suficiente para suportar a procura, pelo que a balança comercial na China é deficitária na indústria alimentar.

Em 2011, a China importou 73 mil milhões de dólares (mais 28% que em 2010) de produtos alimentares e exportou 53 mil milhões de dólares (mais 23%). O défice na produção alimentar do país, em conjunto com constantes problemas de segurança alimentar com produtos domésticos nos últimos anos (leite em pó, óleos, etc.) fizeram com que muitos consumidores optem por consumir produtos importados.

A maior parte dos consumidores são muito sensíveis ao preço e a inflação de 9,1% registada em produtos alimentares em 2011 demonstra o aumento significativo deste (Dept. Commerce, 2013). As decisões industriais e governamentais neste domínio não acompanham a sociedade e focam-se mais no preço e menos no produto ou na qualidade do serviço.

Ainda assim, a crescente concorrência interna e externa obrigará a uma também crescente melhoria dos produtos e serviços agregados para fazer face a esta (Dept. Commerce, 2013).

Óleos

A gastronomia Chinesa é fortemente baseada em pratos fritos e na cultura do *Wok*. Este utensílio, de origem Cantonesa, semelhante a uma panela mas de fundo redondo, é usado para fins tão diferentes quanto brazeirar, fritar, saltear, ferver, cozer ou fumar. Para grande parte destes fins - nomeadamente para a saltear e fritar, que são os métodos mais frequentes da cozinha chinesa - são usados mormente os óleos de polinsaturados, procurando que os alimentos não se agarrem ao fundo, mas também por motivos meramente culinários (Zhou Z., 2012).

Deste modo, a gordura vegetal é fundamental na cozinha diária Chinesa, e os óleos vegetais ocupam um domínio claro da preferência da população, dado o seu baixo preço e implantação no mercado. Segundo Zhou Z. (2012) a maior parte do óleo importado é normalmente utilizado no *catering* e nas indústrias de processamento de comida (como hotéis e restaurantes) ao invés das habitações particulares.

Nesta altura, devido também a uma maior informação da população nas zonas urbanas, o consumo de óleo animal reduziu drasticamente, passando de um consumo de 0,45 kg/ano *per capita* em 2000, para valores próximos de zero em 2010. Nas zonas rurais, nesses mesmos anos, o consumo *per capita* de óleo animal passou de 1,61 kg/ano, para 0,79 kg/ano (Zhou Z., 2012).

Ao contrário do óleo animal, de 2006 a 2011 o consumo de óleo vegetal na China aumentou a uma média de 14,8% e o seu mercado movimentou em 2011 mais de 8500 milhões de Euros (Euromonitor, 2011).

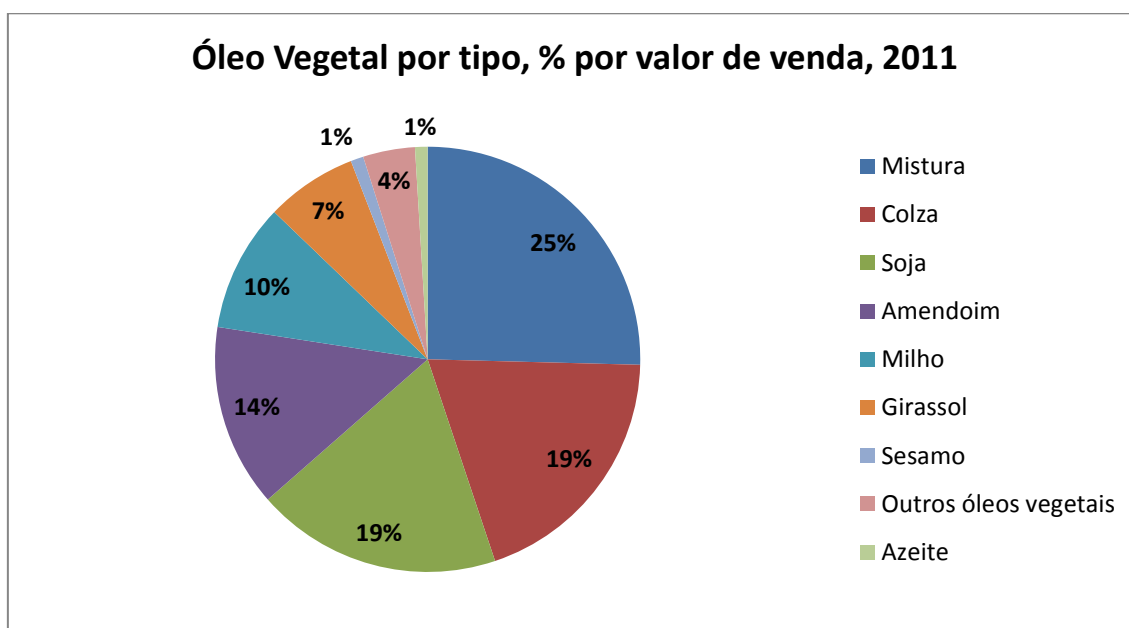


Gráfico 6 - Quotas de Óleo Vegetal por tipo em % do valor de venda

Fonte: Euromonitor (2011)

Os óleos vegetais mais consumidos no país são respectivamente, os óleos de mistura, colza, soja e amendoim.

O óleo de mistura e os “outros óleos vegetais” representam óleos de outras origens tais como a azeitona, uva, fruta, nozes, vegetais ou outras sementes, bem como outros produtos derivados.

Tem-se assistido nos últimos anos a um aumento gradual do preço médio, devido a um incremento das condições de vida da população, conjuntamente com o levantamento das restrições aos preços que se verificou a partir de 2008.

Os óleos vegetais são um produto com elevado consumo e tradição no mercado chinês, sendo que o azeite representa uma ínfima parte da utilização, apesar de um aumento consistente no seu consumo (Zhou Z., 2012).

Factores de Mudança no Consumo de Óleos Vegetais

O crescimento económico estonteante, em paralelo com um apertado controlo de natalidade, aumentou o poder de compra do consumidor Chinês. Neste sentido, enquanto os gastos em alimentação aumentaram, o peso destes na estrutura de gastos do consumidor chinês baixou.

Este fenómeno ocorre também devido à maior vontade da população de ter um estilo de vida mais ocidentalizado (Monteiro, 2012), com uma crescente preocupação com a saúde, factor que facilita a escolha do azeite como gordura a utilizar.

Urbanização

O forte crescimento urbanístico na China é um dos principais fenómenos socioeconómicos da actualidade mundial.

Este fenómeno é responsável pelo aumento do rendimento da população, que está exposta ao estilo de vida urbano, modificando o seu comportamento, nomeadamente no respeitante a hábitos de consumo.

Desde o início do século que a urbanização foi assumida como uma das estratégias nacionais para o desenvolvimento económico (KIEP, 2013). Em 2011 a taxa de urbanização na China foi de 50,6%. Prevê-se que esta taxa seja de 60% em 2020 e 70% em 2030 (CIA Factbook, 2011).

Neste momento, de acordo com dados do Dept. of Commerce (2013) em 2011, e pela primeira vez, a população rural é menor que a população citadina, respectivamente 657 milhões e 691 milhões, sendo os seus rendimentos médios *per capita* de 1105€ para a população rural, e de 3454€ para a população urbana, o que demonstra a grande disparidade de rendimentos neste binómio.

A urbanização acelerada do país contribui para o aumento do rendimento disponível e portanto também para o consumo de produtos de maior valor. Segundo o KIEP (2013) em 2011, o mercado de consumo aumentou 4,7 vezes comparado a 2000.

Deste modo, o consumo citadino levou ao aumento do consumo em todo o país, pelo que, é expectável que a crescente urbanização continue a estimular mudanças na estrutura alimentar da população.

Lifestyle

A vertiginosa urbanização, aliada à adesão à OMC, aumentou a quantidade de oportunidades para indivíduos e empresas ocidentais. O estilo de vida, nomeadamente da franja mais nova da população, procura imitar os seus congêneres Americanos e Europeus, apesar da estrutura da pessoa e da sociedade serem bastante diferentes.

Deste modo, e nomeadamente nos centros das grandes cidades Chinesas é já bastante habitual encontrar diversos restaurantes de ocidentais ou com comida ocidental. Estes negócios fizeram com que uma parte da população frequente estes restaurantes, familiarizando-se com os hábitos alimentares do ocidente.

Nos dias que correm, e apesar de ainda não ser ainda um hábito generalizado, também cada vez mais Chineses cozinham refeições que demoram menos ou quase nenhum tempo a preparar, como saladas ou sanduíches. Neste aspecto, a percepção de qualidade de um óleo vegetal importado (nomeadamente quando comparado aos óleos vegetais baratos produzidos internamente) facilita a escolha do consumidor pelo azeite (Fitchett, 2012).

Organização e Marketing

Outro ponto fundamental na mudança de hábitos alimentares na população Chinesa é a organização e marketing dos seus produtos alimentares.

A entrada de distribuidores de referência internacional como a Wal-Mart, actualmente com 284 lojas (<http://www.wal-martchina.com>), Carrefour, com 247 lojas (<http://www.carrefour.com.cn>) e ainda o 7-Eleven com 1999 lojas na China

(<http://corp.7-eleven.com>), para além de aumentar a oferta de produtos menos habituais no mercado Chinês, incrementou a qualidade das lojas e contribuiu para a evolução da conservação dos alimentos, em loja e durante o transporte, aumentando a oferta disponível de alimentos à população.

Outro ponto bastante relevante é o de que esta evolução do mercado e a crescente preocupação com a saúde por parte dos consumidores, levou as marcas de óleos vegetais locais a publicitar os benefícios para a saúde dos seus produtos, fazendo com que o mercado se segmente e se desenvolva para marcas superiores, encaminhando-se no sentido do mercado do azeite.

Estrutura da população

Dado o tamanho da sua população, qualquer variação *per capita* na procura de um produto, tem grande impacto nas vendas. Assim, a variação na estrutura da população Chinesa é um factor decisivo no mercado de produtos alimentares.

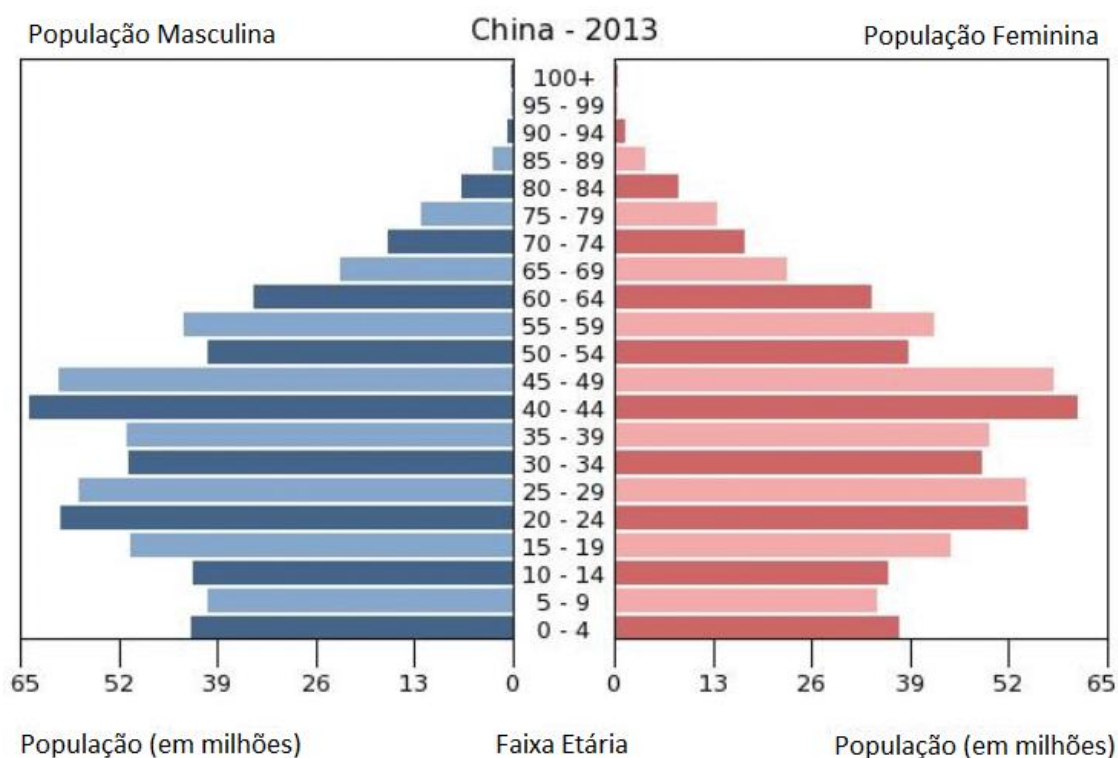


Gráfico 7 - Estrutura Demográfica da População Chinesa

Fonte: United Nation Statistics Division, <http://unstats.un.org>

Neste momento, o fenómeno do “Pequeno Imperador”, onde a criança é o epicentro familiar faz com que haja uma crescente importância dos produtos para crianças, como leite em pó ou enxovais; criando um mercado sem paralelo em volta da figura infantil.

Outro mercado em crescimento é o do segmento idoso, devido também à “*one child policy*” de Deng, fazendo com que produtos como clínicas privadas ou centros de dia, tenham tido um grande crescimento nos últimos anos e que sejam uma aposta de futuro de empresas nacionais e estrangeiras naquele mercado em particular.

Azeite na China

Os óleos vegetais são uma das bases da mais prática e habitual alimentação Chinesa, fenómeno que, conjugado com as crescentes preocupações com a saúde, tenderá a que as gorduras vegetais menos saudáveis sejam substituídas por produtos mais saudáveis, tornando o azeite o principal substituto destas. Embora as vendas de azeite neste mercado não sejam tão significativas quando comparadas a outros mercados em expansão como o Brasil ou Angola, a penetração neste mercado tem elevado potencial devido ao grande aumento da classe média.



Gráfico 8 - Vendas a Retalho de Azeite na China em milhões de Euros

Fonte: Euromonitor. (2011)

Actualmente a classe média compreende cerca de 300 milhões de pessoas, prevendo-se que esta atinja os 700 milhões em 2020 (Dept. of Commerce, 2013), ampliando significativamente o espectro de potenciais consumidores desta gordura alimentar.

A nova classe média Chinesa, devido a um maior acesso a informação nos mais diversos âmbitos, tem preocupações crescentes com a saúde, acompanhando a tendência mundial, nomeadamente as mulheres, compradoras mais assíduas deste produto. Hoje em dia a mulher chinesa é mais viajada, informada, trabalha e tem uma preocupação acrescida com a saúde e com a alimentação.

O azeite é já, no sector dos óleos vegetais Chineses, o mercado mais dinâmico em crescimento de vendas, tendo aumentado 21% de 2010 para 2011, mais do que qualquer outra categoria (Euromonitor, 2011). Temos de ter em consideração porém que este é um mercado mais pequeno, pelo que está sujeito a maiores variações que os seus pares.

O já referido aumento da oferta de produtos importados nos supermercados, bem como a crescente interacção cultural com indivíduos ocidentais e os seus hábitos culinários, são também dois importantes factores para a compreensão deste fenómeno.

Segundo o *Olive Oil Council*, as vendas de azeite no mercado Chinês tiveram um grande crescimento nos últimos anos. Cresceram 280% entre 2006 e 2011, e espera-se que atinjam vendas no valor de 170 milhões de euros em 2016, acompanhando a crescente procura interna deste tipo de gordura vegetal.

A razão pela qual o azeite tem uma menor ligação com a China, ao contrário do Ocidente, é a de a primeira cultura de oliveira para a extracção de azeite ter surgido apenas em 1967 (Soons, 2004) e os principais consumidores deste serem os hotéis de luxo e restaurantes, os estrangeiros e os Chineses que viveram no estrangeiro, bem como aqueles cujo poder de compra é superior (AICEP, 2013).

Apesar de haver algumas regiões na China onde é possível plantar oliveiras tendo em vista a extracção de azeite, a falta de acesso à tecnologia maturada na região mediterrânica durante séculos, os fundos e a falta de recursos técnicos dificultam a produção desta gordura vegetal (Zhou Z., 2012).

Ainda assim, regiões como Sichuan, Gansu e Hubei, representam os 33 a 44 mil hectares de plantação de oliveiras em território Chinês onde o Azeite é produzido,

muitas vezes em cooperação com investidores e técnicos estrangeiros, como é o caso da Universidad Politécnica de Madrid, que colabora com o governo no desenvolvimento do olival local (Fitchett, 2012).

Também o investimento feito por investidores Chineses no estrangeiro tem sido significativo. A compra de plantações de oliveira na Grécia pelo *Chongqing Grain Group*, uma SOE de referência na China, e as diversas visitas de investidores Chineses a Espanha e Portugal confirmam o potencial de desenvolvimento do consumo do Azeite na China.

A China importa azeite desde 1960, e dado que a sua produção interna está ainda numa fase exploratória, o mercado é altamente dependente da importação deste produto.

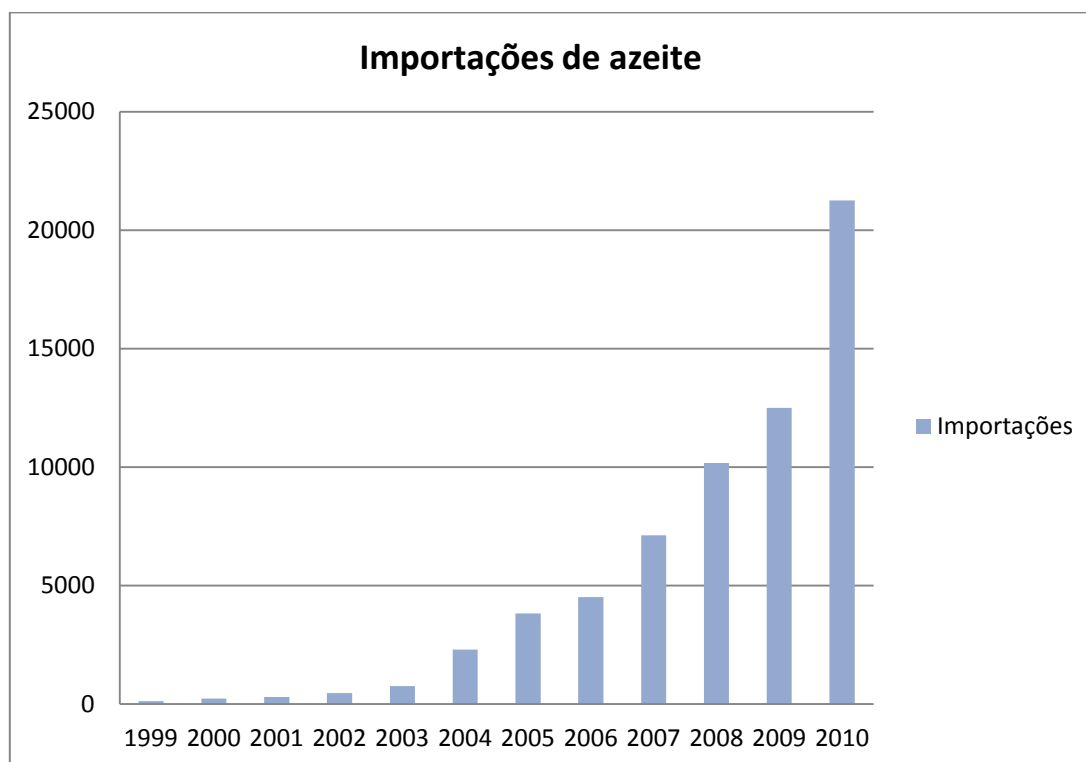


Gráfico 9 - Importações de Azeite pela China em milhares de toneladas

Fonte: ZHOU Z., T. W., WANG J., LIU H., CAO L. 2012. Food Consumption Trends in China. Australian Government Department of Agriculture, Fisheries and Forestry.

Desde 2004 que a importação tem crescido a um ritmo vertiginoso. Os principais importadores para o mercado Chinês são a Espanha, seguida da Itália, garantindo estes dois países, 41% do total das importações deste produto (Euromonitor, 2011).

Na actualidade, as lojas das 3 principais cidades Chinesas, como Pequim, Xangai e Cantão têm já uma oferta bastante significativa de azeites de mesa, com mais de 250 marcas de países como Espanha, Itália, Grécia, Turquia, Tunísia, Portugal e França, disponibilizando ainda a produção Chinesa.

Os preços nas três principais cidades são os mesmos, consoante o prestígio e o tamanho da embalagem. Segundo a AICEP (2013), Pequim é a cidade onde é consumido mais azeite, com 60 a 70% do total de vendas do país. O preço de uma garrafa de 1 litro situa-se entre os 85 e 110 RMB (8-10€). O valor mais baixo é de 70 RMB e o mais alto 130 RMB (7€ e 12€) (Fitchett, 2012).

As embalagens dos azeites importados têm formatos de 1 litro, 750 ml, 500 ml e 250 ml e sempre em garrafas de vidro, sendo coerentes com o seu posicionamento superior.

Os formatos mais pequenos são os que têm maior aceitação (nomeadamente no Sul), dada a pouca utilização de azeite e a sensibilidade ao preço do consumidor, especialmente marcada na China. Segundo Fitchett (2012), para o canal HORECA, é comum a venda de latas de metal de 5 litros.

Apenas as marcas estrangeiras têm uma oferta de azeite classificado como Virgem-extra, Virgem e Puro.

Segundo Zhou Z. (2012) as únicas marcas que vendem, em simultâneo, nos três principais centros urbanos são a Olivoilá, Mighty, Carbonell e Hojiblanca. As duas primeiras são italianas e as duas últimas espanholas.

A marca mais promovida, e com maior visibilidade é a Olivoilá, pertencente ao *Wilmar International Ltd*, um dos maiores grupos agro-alimentares asiáticos e que é líder no mercado do óleo alimentar chinês, com 43,4% do mercado em 2010 (International Markets Bureau, 2012).

A Olivoilá é líder do mercado de Azeite Chinês, com 12,9% da quota de mercado em 2010.

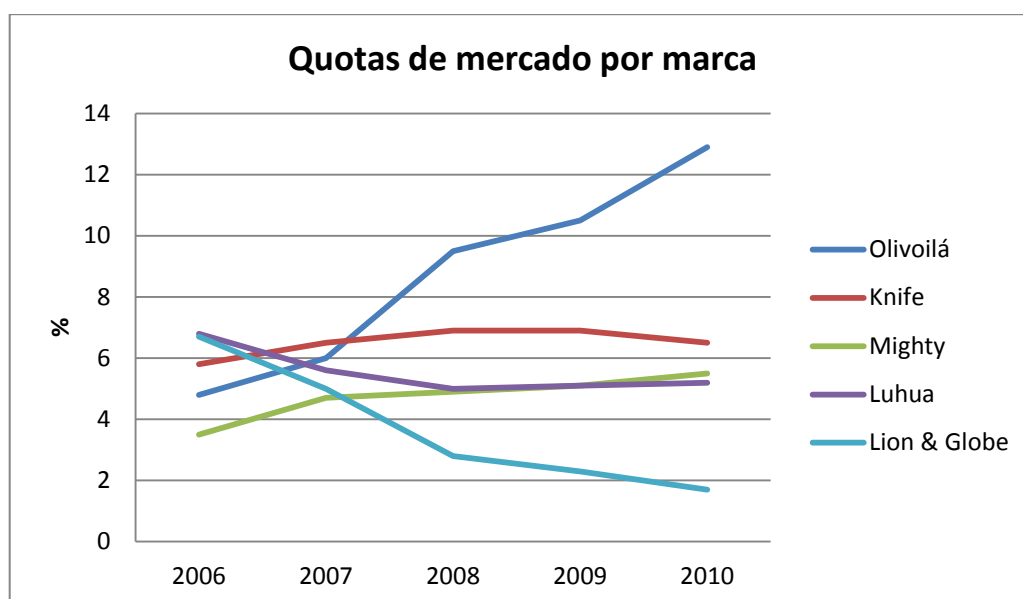


Gráfico 10 - Quotas de Mercado por Marca

Fonte: FITCHETT, W. 2012. El mercado del aceite de oliva en China. In: EXTERIOR, I. E. D. C. (ed.). Shanghai: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai.

Segundo dados da Embaixada de Espanha em Shanghai, as importações, distribuição e consumo de Azeite estão concentradas na zona de Pequim, Xanghai e no Delta do Rio das Pérolas (Guangzhou, Shenzhen, Hong Kong e Macau).

Salvo raras exceções, como as grandes cadeias de distribuição já presentes no mercado, os mercados *e-commerce* e o *gift market*, os contentores passam sempre por um importador Chinês, muitas vezes funcionando também como importador e distribuidor.

Segundo Fitchett (2012), em relação ao Azeite, os principais canais para chegar aos consumidores Chineses são a grande distribuição, o canal HORECA, o *gift market*, a venda directa pela Internet e o canal gourmet.

A grande distribuição representou em 2011 cerca de 75% das vendas do sector, através das marcas internacionais relevantes já presentes no mercado e que têm uma relação estável com os importadores e, em alguns casos, directamente com os produtores.

A entrada das grandes distribuidoras estrangeiras obriga a que os distribuidores minoritários chineses aumentem a qualidade dos seus serviços, oferecendo serviços de

valor acrescentado ao seu cliente, para conseguirem competir com as grandes distribuidoras.

O Canal HORECA, onde há bastantes *chefs* estrangeiros e gastronomia ocidental, é um canal bastante relevante, com utilizadores habituados e críticos com o produto. Há ainda neste canal, por parte dos *chefs* Chineses uma procura crescente, o que pode trazer um esforço adicional na promoção das marcas junto destes.

Outro mercado importante e com grande potencial de crescimento é o *gift market*. Em festividades como o Ano Novo, surgem campanhas especiais das empresas para oferecer presentes aos seus empregados, bem como promoções mais agressivas das marcas no grande retalho a chamar atenção para o produto, onde também sugerem a criação de cabazes alimentares para oferta.

No que concerne à venda por Internet, este é um mercado crescente, dada a facilidade de passar a imagem desejada do produto, por preços significativamente inferiores, pois reduz-se a margem do importador/distribuidor, que como já referido é bastante alta quando comparado aos mercados ocidentais.

Segundo Fitchett (2012), o circuito que forma o preço do azeite importado na China decompõe-se da seguinte forma:

$\text{Preço} = \text{Preço de saída de fábrica} + \text{Transporte} + \text{Tarifas} + \text{Margem importador} + \text{Margem distribuidor} + \text{Margem do canal de venda} + \text{IVA}$

Há dez anos, era quase impossível para o consumidor Chinês entender como consumir azeite.

Normalmente na China não se utiliza o óleo directamente sem ser cozinhado, pelo que o processo de habituação a um produto como o azeite é relativamente longo, dado o confronto com os hábitos enraizados na sociedade Chinesa.

Deste modo, no que concerne ao consumo de Azeite há ainda muitas dúvidas que surgem para a maioria do consumidor Chinês:

- Como se distingue azeite de diferentes países, diferentes cores e diferentes sabores?
- É possível identificar o bom ou mau azeite pela etiqueta?
- É possível comparar o azeite com outro óleo?
- De onde, como e quando surge este produto? Qual a história e cultura do azeite?
- Que informações pertinentes contêm a etiqueta?

Assim, a habituação ao produto, é ainda um desafio complexo para os actores no mercado do azeite Chinês. As actividades de promoção, como presença em feiras e campanhas de informação são de especial importância num produto ainda pouco conhecido e com preços elevados quando comparado com os seus substitutos fortemente enraizados na cultura e gastronomia local.

A Entrada da Azeite Gallo no Mercado Chinês

Apesar de ser uma empresa com raízes profundas em Portugal, o processo de internacionalização não é novo para a Azeite Gallo.

Desde a sua fundação, em 1919, que a empresa decidiu apostar nos mercados externos, empenhando-se especialmente nos países em que existe uma presença portuguesa, tornando-se líder do mercado do Azeite não apenas em Portugal, mas também no Brasil, Angola e Venezuela.

Em 1990 o Grupo Jerónimo Martins adquire a empresa, modificando gradualmente os sistemas de gestão e a estratégia global, não se desviando no entanto na percepção dos valores da marca, desde cedo enraizados na sua comunicação com os clientes.

A criação da Gallo Worldwide em 2009, já sobre a égide da Unilever, mas com gestão independente, demonstra a vontade da empresa de actuar em novos mercados, não procurando a mera actividade de exportação, mas antes uma presença efectiva e duradoura nos mesmos.

Nos derradeiros anos temos assistido ao desenvolvimento de uma verdadeira economia global. O progresso de mercados tradicionalmente fechados nas últimas décadas, como os países da ex-URSS e do Sudoeste Asiático, estão a modificar a abordagem aos mercados das empresas Europeias e Americanas.

Na Europa, nomeadamente nos países do Sul, onde se encontram grande parte dos principais produtores e consumidores do azeite a nível mundial, as populações contraíram de forma muito significativa o consumo, devido à descida do seu rendimento despoletado pela crise de 2008.

Pelo contrário, em países como a Rússia, o Brasil e a China, o consumo das populações tem tido uma tendência a aumentar, fruto da melhoria a qualidade de vida das suas populações, que têm hoje maior acesso à informação, saúde, educação e investimentos sociais, secundados por taxas de crescimento da economia muito elevadas.

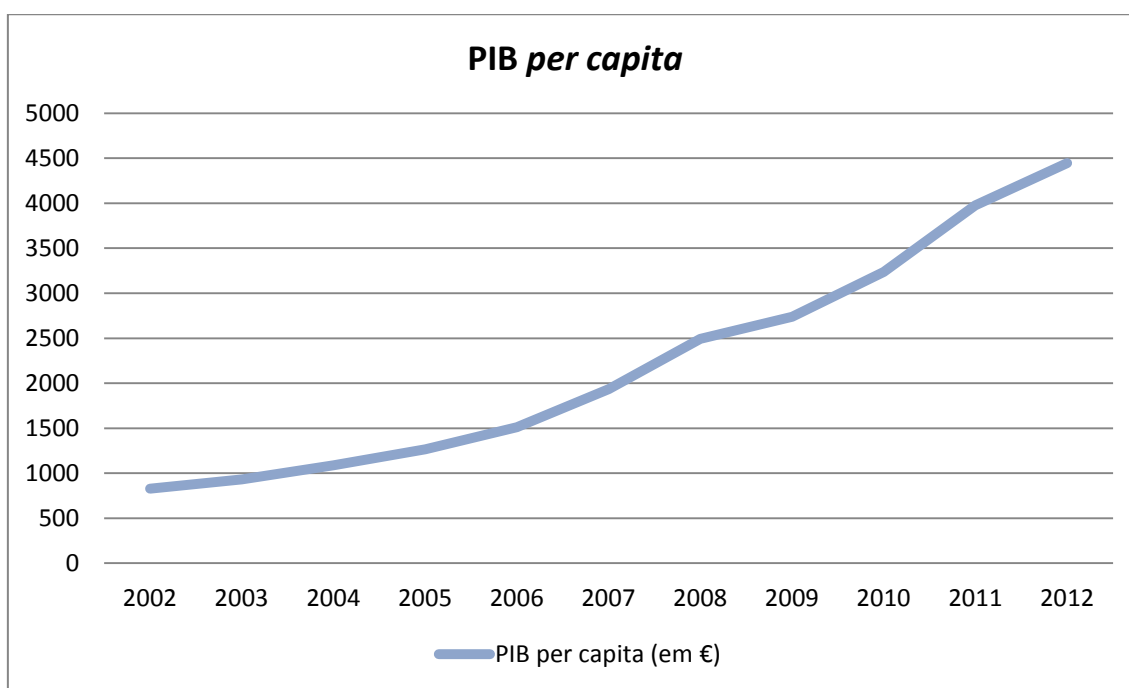


Gráfico 11 - Evolução do PIB *per capita*

Fonte: WORLD BANK. 2012. World Development Indicators 2012. World Bank Publications.

Apesar do seu rendimento *per capita* ser ainda baixo para a média mundial - 4441€ para 7415€ - as perspectivas de crescimento deste são inegáveis. Actualmente, muitas das empresas não procuram os países em crescimento para aproveitar a mão-de-obra barata (e respectiva redução do custo de produção), mas procuram antes vender os seus

produtos às populações locais, que agora começam a chegar a níveis de rendimento mais elevados e que lhes permitem aumentar o consumo de maneira significativa.

A China é o mais desafiante mercado em que a Azeite Gallo actua e as profundas mudanças que neste ocorrem diariamente, em conjunto com a cultura de negócios fazem deste um dos mercados mais difíceis do mundo para o grande consumo.

Porquê a China?

Em primeiro lugar, a abertura do mercado, que durante décadas esteve fechado a capitais estrangeiros.

Os factores de mudança social, em conjunto com o impressionante número de 1,35 mil milhões habitantes fazem este mercado seja uma aposta de futuro das empresas estrangeiras nos mais diferentes domínios.

A China está a conhecer um novo paradigma onde, apesar de muitos sectores serem ainda controlados por empresas estatais, as facilidades comerciais vêm aumentando. Estas foram reforçadas após a adesão do país à OMC, que levou a comodidades comerciais para as empresas estrangeiras, reduzindo e eliminando tarifas, o que auxiliou a penetração destas no mercado.

Por outro lado, esta abertura leva a que a sociedade chinesa seja hoje uma sociedade composta por indivíduos que têm conhecimento dos hábitos ocidentais e crescente interesse em muitos dos seus produtos e que, até agora, nunca estiveram disponíveis de modo generalizado. Ainda assim, apesar de haver um acesso crescente aos produtos, a sociedade ainda necessita de habituação e/ou educação a muito desses mesmos produtos, onde se destaca o azeite.

Outra razão fundamental para a escolha do mercado Chinês são os hábitos culinários da população, onde a utilização de gordura vegetal é diária e generalizada. Está intrinsecamente enraizado na sociedade Chinesa a utilização deste tipo de gordura para

a preparação dos alimentos mais banalizados na cozinha Chinesa, como massas, vegetais e carnes diversas, frequentemente salteados ou fritos no *Wok*.

Ponto importante ainda é o de que o mercado do azeite na China é ainda um mercado em construção, estando agora a entrar na sua maturidade. As crescentes campanhas e estabelecimentos de marcas estrangeiras, aumenta a concorrência e obriga à eficácia organizacional, fazendo que apenas os maiores e mais eficazes consigam ser competitivos neste mercado.

Apesar de a estratégia ser absolutamente divergente dos mercados onde actua de momento, a opção da Azeite Gallo de entrar cedo no mercado Chinês, demonstra a ambição da empresa em tornar-se um importante *player* deste e ser claramente o maior actor português no mercado de azeite na China.

A China é um mercado muito diferente de todo o resto do Mundo, pelas suas especificidades políticas, sociais e comerciais. Apesar do contacto que manteve com os povos ocidentais durante Séculos, a população apenas neste Século começou a ter verdadeiro contacto com a maioria das marcas ocidentais e a conviver diariamente com estas.

Enquanto os negócios com empresas se conseguem fazer com alguma regularidade desde há alguns anos, o recente contacto dos produtos directamente com o consumidor Chinês, nomeadamente nas prateleiras dos supermercados traz um desafio complementar.

Este desafio passa por criar uma imagem na mente do consumidor e conseguir fazer com que este confie na marca. Este desiderato requer bastante paciência e resiliência, dadas as assimetrias culturais do consumidor, dificultando as vendas no curto prazo.

Assim, para uma melhor integração no mercado por parte da Gallo, foi fundamental a sua parceria com uma agência como a BBDO, uma das maiores e mais reconhecidas empresas de publicidade do mundo, com vasta experiência em mercados asiáticos e com clientes como a PepsiCo, Procter & Gamble, Starbucks, General Eletric e ExxonMobil por exemplo. Esta cooperação permitiu à Azeite Gallo começar cedo a criar *brand*

awareness, começando a preparar a sua abordagem ao consumidor, facilitada pela experiência da agência no mercado.

Existe um ditado Chinês que versa: “*Make friends first, make business later*”.

Para a Gallo, a presença em feiras, bem como o contacto com as associações nacionais e locais foram bastante importantes, tal como acontece na generalidade dos negócios na abordagem à China.

O estabelecimento e manutenção de boas relações com elementos chave da indústria e o contacto com autoridades nacionais e mais especialmente locais, foram para a empresa um factor crítico na abordagem ao mercado, não sendo por isso surpresa que das reuniões iniciais não tenham saído resultados significativos, tendo feito a primeira venda de mercadoria dezoito meses após a sua primeira abordagem.

Os estudos de mercado são muito importantes na China, dadas as especificidades do país porém, as relações pessoais são a chave para o sucesso de qualquer negócio, nomeadamente nos que requerem necessidades logísticas de grande envergadura, como o contacto directo com o consumidor de um produto de grande consumo.

Apesar de uma empresa estrangeira conseguir entrar na China com base numa reputação sólida, os acessos são bastante facilitados se tiver um parceiro de negócios no local, nomeadamente um com forte *Guanxi*.

Neste sentido, a criação de rede na China é fulcral para uma concretização de negócios, dado que a sua estrutura burocrática dificulta bastante o andamento de qualquer processo, a maior parte das vezes desbloqueado através contactos interno nas diferentes agências (entrada e circulação, gestora de queixas, etc.). O *Guangxi* permite ainda o acesso a um conjunto de informação cujo acesso provêm de relações criadas durante muitos anos, por pessoas que se encontram por dentro do negócios e das políticas publicas a seguir.

Na verdade, o tamanho do parceiro é menos importante que a sua capacidade de controlar os canais oficiais e respectivas despesas. Pelo que uma pequena firma de uma pessoa com acesso directo ao governo da região ou cidade, pode ter as características necessárias a um bom parceiro.

A Azeite Gallo decidiu após pesquisa exaustiva, com contactos vários, decidiu realizar uma *Joint-Venture* com um parceiro, partilhando recursos com outra empresa, numa nova organização juridicamente distinta, tendo a finalidade de desenvolver a sua actividade comercial.

Nesta forma de atuar nos mercados externos, uma empresa possui poder suficiente para ter intervenção na gestão, mas não para dominar completamente o negócio.

Existem vários motivos para a realização desta *Joint-venture*:

Em primeiro lugar, por razões políticas; facilitando a penetração num mercado difícil, especialmente em todos os sub-mercados Chineses; não pondo de parte a atribuição de vantagens na recolha de possíveis incentivos governamentais.

Pode-se dizer que assumiu a opção estratégica de penetração, explorando os seus recursos através de desenvolvimento conjunto, com um parceiro que dispunha de competências complementares às suas para a abordagem ao mercado.

Ainda assim, a abertura de um escritório sob a égide da Gallo em Xangai foi de importância central, dado que demonstra no terreno a vontade da empresa em criar uma relação de longo prazo com o mercado, potencialmente criando postos de trabalho e acrescentando valor ao desenvolvimento local do negócio do azeite; algo altamente valorizado pela sociedade.

A abertura deste escritório demonstra um comprometimento com o mercado e é importante para a criação da *brand awareness* da marca no país.

Ainda assim, para o sucesso na China, é fundamental investir constantemente numa relação de credibilidade e seriedade consistente (Silva, 2009).

A centralização da sua distribuição em Hong Kong que tem uma estrutura logística de alta qualidade e um mercado doméstico bastante amplo, foi também uma importante decisão estratégica com impacto futuro.

Os factos expostos, aliados às dificuldades de distribuição na *mainland*, fazem com que muitas empresas centralizem as suas operações no território, dado também o espectro legal mais ocidentalizado e a qualidade da formação dos quadros.

Mais a mais, para além de factores logísticos para a *mainland*, o estabelecimento da distribuição na RAE permite acompanhar de perto um mercado mais maduro e quase saturado, logo mais exigente em tempos de resposta das marcas.

No que concerne ao produto, um facto muito relevante e mais vincado do que nos outros mercados onde a Azeite Gallo actua é a sensibilidade do consumidor a simbolismos. No caso particular da China, a associação do galo à marca é bastante importante dado que este é um dos signos do Zodíaco Chinês, tendo relacionado a si qualidades como o sucesso, a confiança, a sensibilidade e o perfeccionismo.

Não olhando ao zodíaco, apenas na sociedade Chinesa, o galo representa o novo dia e portanto, uma nova oportunidade, o que cria uma percepção de uma marca fresca, dinâmica e que se consegue reinventar.

Esta feliz coincidência permite à marca não ter de modificar o seu cunho num mercado onde diversas empresas o tiveram que fazer em resposta à sua especificidade, mantendo o traço identitário da marca e garantindo assim uma vantagem competitiva à partida. Ainda assim, a mudança do símbolo da marca, de um galo tipicamente preto e vermelho para dourado, demonstra uma adaptação ao consumidor local, que tem no amarelo/dourado uma cor distinta, dada a sua tradição de uso pelos imperadores e dominante em muitos dos principais lugares de culto da China.

Num sector onde a diferenciação do produto é bastante relevante, os diferentes produtos produzidos pela empresa têm um papel fulcral e a actual oferta da Gallo, tem elevado potencial de mercado na China.

Por exemplo, a linha “Primeiro Azeite”, especialmente dedicada ao consumo por crianças em tenra idade, é uma linha com elevado potencial no mercado Chinês.

O governo Chinês, devido à *one child policy* implementada por Deng Xiaoping em 1978 quando da reforma do estado, obriga a que todas as famílias tenham apenas um filho, sendo que em muitas destas, esta é já a segunda geração onde tal acontece.

Neste sentido, as crianças tem a atenção e preocupação permanente não apenas dos seus pais mas também dos seus avós, transformando-se no epicentro familiar o que, em conjunto com o maior rendimento disponível actualmente, aumenta significativamente o potencial de mercado dos produtos para bebés.

Ainda nesta linha, também o produto “Colheita ao Luar” tem um significado simbólico na sociedade Chinesa, dado que a lua é associada à gentileza e ao brilho e a sua forma simboliza a reunião familiar. Neste caso particular, há diversas lendas relacionadas positivamente com esta, criando assim percepções úteis à marca na mente do consumidor Chinês.

Outro ponto importante para a estratégia futura da marca em território chinês está associada a outro simbolismo, como já referido, ponto muito relevante no mercado Chinês.

O calendário Chinês é diferente do calendário ocidental e o início dos seus anos não coincidem. Este calendário atribui aos seus anos um animal, revestido de significados, nos quais a sociedade Chinesa acredita, modificando as suas direcções de consumo de acordo com esses mesmos simbolismos.

O ano de 2017 será o ano do Galo, pelo que se espera que o consumidor reaja mais ao produto nesse ano, onde se sentirá mais estimulado por este símbolo.

Nesse ano, então com nove anos de experiência de mercado, espera-se que a empresa tenha capacidade para assumir responsabilidades adicionais na promoção do seu produto, aproveitando a janela de oportunidade criada pela própria tradição chinesa e que será uma conjuntura e uma *milestone* importante para sedimentar o conhecimento do consumidor chinês sobre a Azeite Gallo e os seus produtos.

Target

Apesar de o PIB *per capita* aumentar anualmente e os hábitos se estarem a ocidentalizar, o tradicional consumidor chinês não compra azeite.

Este fenómeno acontece por uma questão de informação e conhecimento do produto, mas também pela elevada sensibilidade ao preço da população Chinesa, especialmente quando o seu substituto principal (óleos vegetais de outras fontes) está fortemente enraizado nos hábitos de consumo locais, com preços bastante mais baixos que o azeite.

O preço de uma garrafa de 1 litro de Azeite situa-se entre os 85 e 110 RMB (8 - 10€), preço que permite ao consumidor Chinês comprar 5 litros de quase todos os óleos desde há muito comercializados na China, revestindo-se este ponto de dificuldade adicional quando este detém um conhecimento aprofundado do produto e das marcas presentes no mercado há vários anos.

Neste sentido, a Azeite Gallo definiu como *target* principal a classe média/alta chinesa.

Estas classes são as mais aptas ao consumo deste produto, pelo acesso à informação sobre este e consequente conhecimento dos benefícios do mesmo, não sendo tão sensíveis ao preço quanto as classes mais baixas. Esta classe está em franco crescimento, prevendo-se que atinja em 2020 mais de 700 milhões de indivíduos (Dept. Commerce, 2013).

Outro alvo importante é o público feminino, que se tornou mais independente ao longo dos anos. A *one child policy* libertou as mulheres de criar grandes famílias, começando muitas a trabalhar fora de casa.

Neste momento, segundo a McKinsey (2012) cerca de 66% das mulheres trabalha, comparando a 33% na Índia ou 58% nos EUA. Este facto faz com que estas tenham um rendimento disponível superior e que lhes permite comprar bens importados com mais regularidade.

Estão também crescentemente informadas dos benefícios para a saúde do Azeite, através das campanhas realizadas pelas marcas junto dos produtos ou nos media. As preocupações com a saúde, a higiene e o bem-estar contribuem para potenciar a compra por parte destas o que, consequentemente, leva a um aumento da compra e do consumo de azeite dos agregados familiares chineses.

Canais

Para além da venda a retalho, para melhor poder chegar ao seu *target*, a Gallo escolheu outros canais importantes para o seu negócio.

No canal HORECA, os hotéis e restaurantes de inspiração ocidental são um alvo importante do mercado, dada a procura dos seus clientes pela cozinha Europeia e, nomeadamente mediterrânica, da qual o Azeite é indissociável.

O elevado preço e a percepção de qualidade do Azeite, bem como o facto de ser um produto importado, levam ainda que uma parte significativa das vendas da Gallo se situe actualmente no *gift market*.

A cultura da troca de presentes entre Chineses influencia de modo significativo a sua vida diária e o seu consumo. Quando ocorre uma visita de cordialidade a uma casa, empresa ou instituição, é fundamental, nos termos da boa educação chinesa, a oferta de um presente do visitante ao anfitrião. Um presente que não tenha qualidade ou demasiado barato, pode ser ofensivo para o receptor, pelo que o preço e a própria embalagem do azeite fazem deste uma escolha muito acertada para um presente.

Assim, reforçando a sua oferta para este fenómeno, a Azeite Gallo criou especialmente para o mercado Chinês “embalagens oferta”, uma embalagem mais sofisticada, com imagem distinta, acrescentando valor para este fenómeno em particular.

Um canal de vendas importante para a empresa na China é o *e-commerce*. O estilos de vida que estão a mudar dentro das cidade com grandes densidades populacionais fazem com que os consumidores procurem fazer compras confortavelmente, e o *e-commerce* é o veículo de excelência para isso.

Segundo a McKinsey (2012) em 2020, 14 a 15% do total das vendas a retalho serão *online* e o peso das compras de mercearia subirá dos 1% actuais para níveis próximos dos 10% em seis anos. A rápida evolução das aplicações de compras nos telemóveis, de novos modos de pagamento *online* e o desenvolvimento de infraestruturas, serão fortes contributos para o crescimento deste canal em particular.

Especificidades do Mercado Chinês

A China não pode ser encarado como um mercado único, pois os hábitos de consumo, de mercado e de negócios são bastante diferentes dado o seu tamanho. Apesar de ser o mesmo país e de haver hábitos em comum, a distância física leva também a uma distância cultural e, neste caso, a estrutura de consumo em Pequim é bastante diferente

da de Hong Kong, tal como acontece em cidades a cerca da mesma distância na Europa como Lisboa e Amsterdão, por exemplo. Ainda assim, não é apenas a distância a separar os padrões de consumo; outros factores como o rendimento médio, a disponibilidade regional de determinados alimentos e o *background* étnico, revestem-se de fundamental importância para melhor compreender os diferentes sub-mercados do país.

Deste modo, o produto, a apresentação, a embalagem, a promoção, *merchandising*, publicidade e distribuição têm todos que contribuir para um único propósito que será a de transmitir o valor da marca aos clientes. Para isso é fundamental a presença em diversos eventos e a realização de estudos de mercado, mas acima de tudo na escolha e manutenção de relações para evitar surpresas nas operações diárias.

Segundo José Felipe Jiménez-Guerrero (2012), a generalidade dos autores defende que os atributos extrínsecos do azeite (preço, origem e variedade por exemplo) são os mais importantes para os consumidores no acto da compra, com excepção de Mtimet et al. (2008), que na sua análise ao consumidor Japonês, concluiu que este dá preferência à cor do produto. Esta última análise é um ponto bastante relevante quando a Gallo procura desenvolver o negócio num país bastante mais próximo culturalmente do Japão do que do Ocidente. Ainda assim, o mercado Japonês, toda a organização e desenvolvimento do país, é consideravelmente diferente do Chinês.

A prova de que a empresa se encontra numa fase mais madura do seu negócio, superando as barreiras iniciais, passa pela recente contratação de um gestor sénior e com vasta experiência no mercado para dirigir as suas operações na China.

Este gestor é natural de Hong Kong, onde o azeite está presente com mais expressão, fruto dos hábitos ocidentais enraizados pelos Ingleses e a enorme comunidade estrangeira que ali reside. Outra variável importante refere-se aos turistas que visitam a cidade anualmente e que chegaram a 24 milhões no ano de 2012.

No entanto, o mercado de Hong Kong é muito diferente dos diversos mercados Chineses, dado o *background* cultural, legislativo e económico. A cidade é um local

com uma mentalidade de consumo enraizada e com tradições mais próximas do ocidente (não havendo livre circulação de pessoas e mercadorias com a China continental).

No caso do azeite, o mercado da RAE encontra-se mais saturado, pelo que esta aposta, apesar de aproximar culturalmente a empresa do país, pode não ser 100% eficaz na abordagem à *mainland*.

Um dos maiores desafios que a empresa supera diariamente é o da distribuição.

O sistema de distribuição da China encontra-se num meio-termo de estruturação estatal rígida e um sistema de mercado livre. Antes da entrada na OMC o sistema de distribuição era centralizado, de acordo com as necessidades e estratégias do poder central.

Não obstante, a Gallo decidiu adoptar o princípio de “onde estou, estou bem”, tendo por isso, optado por apostar qualitativamente a sua distribuição, mais do que se focar em grandes quantidades expedidas.

O seu objectivo com esta abordagem é a de construir a sua imagem de uma marca coerente, sólida e constante, capaz de garantir ao cliente a constância do produto no local de venda onde o comprou pela primeira vez, que será provavelmente o local habitual de compra deste produto.

Esta percepção do consumidor sobre a marca é fundamental para o crescimento no médio prazo da empresa, acompanhando o amadurecimento do mercado, posicionando-se como uma referência quando este chegar a uma fase definitivamente madura.

Neste momento, e de acordo com os dados fornecidos pela empresa, os seus produtos encontram-se em mais de 600 lojas.

Ainda assim, segundo o Relatório e Contas Consolidado do Grupo Jerónimo Martins de 2012, esse ano na China “foi um ano dedicado à implementação de melhorias na rede de distribuidores e no processo de distribuição, de forma a torná-los mais adequados aos objectivos estratégicos da Companhia.”; o que mostra que a distribuição é um desafio permanente para a Gallo, tal como para grande parte das empresas estrangeiras que decidem explorar o mercado interno Chinês.

Dificuldades e Desafios

Uma das maiores dificuldades da Azeite Gallo foi a estrutural legal do país.

O ritmo vertiginoso do crescimento económico obriga a mudanças legislativas igualmente rápidas. Não havendo uma discussão pública alargada entre poder político e a sociedade ou os parceiros sociais, as leis e regulamentos modificam-se com maior celeridade, criando situações muito particulares.

Um exemplo paradigmático é o de um contentor que saiu de Portugal com todas as especificações técnicas de acordo com a lei Chinesa, e que chegou ao seu destino em incumprimento, fruto de uma lei aprovada durante o tempo do transporte. Esta situação obrigou a um esforço adicional, tanto logístico como financeiro da empresa numa encomenda que seria normal à partida.

Ainda neste particular, a data de validade do azeite esta compreendida entre um e três anos, mas o seu sabor e aroma é melhor preservado e percebido quando este é “novo”, pelo que o adiamento da sua entrada no mercado é também prejudicial em termos qualitativos.

A situação das mudanças legislativas relâmpago, agravou-se particularmente para o sector durante o escândalo alimentar que ficou conhecido por *Di Gou You*, onde várias agências noticiosas nacionais e internacionais noticiaram que cerca de 10% do óleo alimentar Chinês utilizado para cozinhar era reciclado de óleo usado e pouco são, podendo criar problemas gástricos e oncológicos.

Em paralelo com os argumentos da notícia, foram divulgados diversos vídeos do processo de fabrico do mesmo, onde a generalidade da população pode testemunhar o processo manifestamente insalubre.

O Governo, não querendo perder a “face”, iniciou um conjunto de reformas legislativas, que modificaram num curto espaço de tempo as regras de higiene, muitas já adoptadas no mercado europeu, mas com diferenças pouco significativas ao nível da embalagem, por exemplo, e que incapacita a entrada do produto expedido 2 meses antes, invalidando-o ou acrescentando custos adicionais a este.

Ainda que tenha acrescentado algumas dificuldades a nível legislativo, o *Di Gou You*, dado o seu mediatismo, aumentou a procura por óleo alimentar importado, destacando-se o azeite devido aos apertados controlos de qualidade europeus.

Para além da qualidade, também os benefícios para a saúde foram reforçados com este tema, sendo positivo para a exposição das propriedades e origem do azeite, o que se concretizou numa subida das vendas.

Outra dificuldade adicional é o contexto político local e internacional. Os países da União Europeia representam mais de 90% do Azeite importado no país, sendo a China já um mercado muito significativo deste produto na sua globalidade, com o sétimo lugar no ranking importações, cifrando-se como o segundo maior importador Asiático depois do Japão.

Em 2013, a Comissão Europeia, a pedido de uma associação europeia de produtores de painéis solares iniciou uma investigação a práticas de *dumping* (importação de produtos a preços mais baixos que os preços praticados, prejudicando os produtores locais) na importação de painéis solares Chineses.

Esta investigação concluiu que o valor justo para estes painéis solares, para não por em causa os produtores locais teria de ser superior em 88% ao preço praticado até à data. Esta medida criou uma tensão entre estruturas governativas Chinesas e Europeias, chegando o governo Chinês a declarar que iria ponderar as tarifas, não apenas do vinho importado por parte da EU, mas também do azeite, o que cria instabilidade para os exportadores europeus (<http://www.oliveoiltimes.com/>).

À medida que o mercado do Azeite cresce, o seu interesse estratégico aumenta, tomando agora a atenção das autoridades superiores, sendo necessário portanto, um esforço diplomático adicional entre as autoridades Portuguesas e europeias com os seus homónimos Chineses.

Um obstáculo complementar e com a qual grande parte das empresas ocidentais lida, é a distância cultural, que se nota desde o primeiro contacto com o mercado. Dado o parco hábito de consumo de azeite na China, muitos potenciais clientes ignoram totalmente ou parcialmente o produto pois não sabem utilizá-lo. Assim, em paralelo com a ambição de crescer a sua marca, existe a necessidade de uma educação do consumidor em relação ao produto em si, os seus benefícios e os modos de utilização.

Outro desafio transversal aos negócios na China para os próximos anos é a segmentação. Segundo a McKinsey (2012), a generalidade das empresas estavam habituadas a atacar quase todos os segmentos do mercado Chinês, com o intuito de aumentar a escala e ganhar quota de mercado. De momento, e para a próxima década, a publicidade e anúncios das empresas têm de ter em conta a emergência de novas categorias de consumidores e as suas especificidades. No futuro, o posicionamento das empresas terá de estar de acordo com o alvo em causa e acrescentar valor de modo mais personalizado.

A Gallo entrou no mercado de mente aberta, disposta ao erro e sabendo que os iria cometer ao abordar um mercado tão distante culturalmente.

Ainda assim, a mentalidade da entrada da empresa no mercado Chinês foi a de “não queremos erros novos”, admitindo desacertos pontuais, mas não em situações análogas a outros mercados e, acima de tudo, não repetir os erros que cometeram na abordagem ao mercado.

Apesar de teoricamente a abordagem ao mercado Chinês por parte da Azeite Gallo ter sido bastante sucedida, os resultados operacionais não têm ainda acompanhado.

Embora não nos tenham sido fornecidos dados concretos sobre os resultados, foi-nos transmitido que estes foram sempre negativos e de que não se espera uma viragem imediata.

Este facto demonstra o interesse da Azeite Gallo em criar mercado, conhecer as suas forças e fraquezas, procurando adaptá-las ao mercado Chinês em particular.

Embora esteja ainda numa fase em que os resultados não atingiram o *turnover*, este processo de internacionalização é demonstrativo de uma entrada muito ponderada na China, mercado que será invariavelmente um veículo de crescimento da empresa nas próximas décadas.

CONCLUSÃO

O processo de entrada ao mercado Chinês por parte da Azeite Gallo, é um processo relevante para o crescimento duma marca que já se encontra entre os líderes mundiais do seu mercado, num contexto absolutamente diferente daqueles em que a marca actua, bem como referência importante num produto que contacta directamente com o consumidor.

A abertura da China a capital estrangeiro, criou um conjunto de oportunidades para as empresas começarem a desenvolver o seu negócio num país com um crescimento económico galopante, que o levará a ser maior mercado de consumo do mundo dentro de poucos anos.

Apesar de o azeite ser ainda um produto pouco utilizado pela maioria da população, a abertura do mercado provocou sérias mudanças na disponibilidade de produtos alimentares, dada a presença de marcas estrangeiras, algo menos habitual antes da adesão à OMC em 2001.

Ao nível interno, o aumento médio do rendimento, a crescente urbanização do país e a consequente ocidentalização dos hábitos, bem como problemas de higiene com produtos locais, provocaram importantes alterações na estrutura de consumo alimentar da população, criando espaço e oportunidade ao azeite naquele mercado, fortemente dominado pelas marcas locais de óleos vegetais.

Deste modo, o objectivo da entrada da Azeite Gallo, passou por posicionar-se antecipadamente no mercado, procurando criar *brand awarness* no consumidor Chinês, bem como educá-lo para o uso do produto.

Para tal foi necessário um investimento com um parceiro local, através de uma *Joint Venture*, que apenas produzirá resultados no médio/longo prazo, mas que facilita desde o primeiro momento, toda a logística em volta do produto dentro da China, onde o *Guanxi* é fundamental para ultrapassar as diversas etapas; desde a entrada do produto, até à sua distribuição ao consumidor final.

A divulgação do Azeite Gallo, em conjunto com a BBDO e o apoio por parte da Unilever, facilitaram também a ultrapassagem de barreiras, dada a experiência de ambas neste mercado em particular.

Outro ponto fundamental tem sido a bagagem financeira da empresa, que lhe permite acumular alguns anos de prejuízo, o que seria de sobremaneira difícil se a empresa fosse de menor dimensão e não possuísse outros mercados que lhe permitem financiar este investimento.

Neste sentido, este mercado leva a uma necessidade de ultrapassar barreiras diariamente e aos mais diversos níveis, onde se destacam a percepção e educação do consumidor sobre o produto e as dificuldades na distribuição; não ignorando a importância das alterações legislativas e na contratação de recursos humanos adequados.

A palavra-chave para a abordagem da Azeite Gallo à China é a resiliência.

Resiliência na procura do parceiro, na construção de uma distribuição sólida e numa imagem coerente e adaptada ao target definido. A empresa abordou este mercado disposta a errar, mas procurando corrigir esses mesmos erros o mais depressa possível e a estabilizar o seu modelo de negócio.

Até para uma empresa com vasta experiência internacional como a Gallo, a China é um mercado difícil, dado a sua distância cultural, linguística e física, obrigando a uma adaptação da abordagem ao mercado e do próprio produto.

O método passou por construir um caminho longo, passo a passo, com o intuito de cometer o menor número de erros possível, garantindo estabilidade da marca no mercado e potenciar as vendas assim que o *turnover* for positivo.

Este será o ponto crítico onde a empresa pode dar como terminado o processo de entrada no mercado Chinês que, invariavelmente, se prolongará bastante mais do que nas outras localizações onde a organização se encontra presente.

BIBLIOGRAFIA

- AHARONI, Y. 1966. The foreign investment decision process.
- AICEP 2008. Azeites: análise sectorial. In: PORTUGAL, X. A. G. (ed.).
- AICEP 2013. China - Ficha de Mercado. Mercados - informação Global.
- ANANIA, G. D. A., M. 2008. The Global Market for Olive Oil: Actors, Trends, Policies, Prospects and Research Needs. TRADEAG - Agricultural Trade Agreements.
- ANDERSON, E., & GATIGNON, H. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 11, 26.
- ANTÓNIO, N. 2001. Chinese State Owned Enterprises Reform - An Overview. *Economia Global e Gestão*.
- BANK, W. 2012. World Development Indicators 2012. World Bank Publications.
- BEGLEY, T. T., W 2001. The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A Comparison Between East Asian and Anglo-Saxon Countries. *Journal of International Business Studies*, 32, 16.
- BEGLEY, T. T., W 2001. The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A Comparison Between East Asian and Anglo-Saxon Countries. *Journal of International Business Studies*, 32, 16.
- BENITO, G. R. & GRIPSRUD, G. 1992. The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23, 461-476.
- BUCKLEY, P. J. & CASSON, M. C. 1998. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29, 539-562.
- BUREAU, I. M. 2012. Consumer Trends: Cooking Oils in China. Agriculture and Agri-food Canada.
- CANABAL, A. & WHITE, G. O. 2008. Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17, 267-284.
- CAVUSGIL, S. T. 1980. On the internationalization process of firms. *European research*, 8, 273-281.
- CIA 2011. CIA World Factbook. Tech. rep. Retrieved 2012-05-27.
- COASE, R. H. 1937. The nature of the firm. *economica*, 4, 386-405.
- COMMERCE, U. D. 2013. China Business Handbook 2013.

- CYERT, R. M. & MARCH, J. 1963. A behavioral theory of the firm. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- DAVIDSON, W. H. 1983. Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*, 11, 439-456.
- DUNNING, J. H. 1958. American investment in British manufacturing industry, London,, Allen & Unwin.
- ERRAMILLI, M. K. & RAO, C. 1990. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*, 135-150.
- ERRAMILLI, M. K., SRIVASTAVA, R. & KIM, S.-S. 1999. Internationalization theory and Korean multinationals. *Asia Pacific Journal of Management*, 16, 29-45.
- EUROMONITOR 2011. Oils and Fats in China.
- FACTBOOK, C. 2012. CIA Factbook. Recuperado de [https://www. cia. gov/library/publications/the-world-factbook](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook).
- FENBY, J. 2009. China's Interesting Times. History Today.
- FINA, E. & RUGMAN, A. M. 1996. A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn company. *MIR: Management International Review*, 199-213.
- FIOL, C. M. & LYLES, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of management review*, 10, 803-813.
- FITCHETT, W. 2012. El mercado del aceite de oliva en China. In: EXTERIOR, I. E. D. C. (ed.). Shanghai: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai.
- FORSGREN, M. 2002. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11, 257-277.
- GUTHRIE, D. 2012. China and globalization : the social, economic, and political transformation of Chinese society, New York, Routledge.
- HOFSTEDE, G. & BOND, M. H. 1988. The Confucius Connection - from Cultural Roots to Economic-Growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- HOFSTEDE, G. H. 2001. Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications,.

- HOFSTEDE, G. H., HOFSTEDE, G. J. & MINKOV, M. 2010. Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. Rev. and expanded 3rd ed. New York: McGraw-Hill,.
- JAP, S. A., E. 2003. Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism. *Management Science*, 49, 15.
- JIANG, B. & PRATER, E. 2002. Distribution and logistics development in China: The revolution has begun. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32, 783-798.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J.-E. 1990. The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12, 305-323.
- JONES, M. L. 2007. Hofstede - Culturally Questionable? Oxford Business & Economics Conference. Oxford: University of Wollongong - Faculty of Commerce.
- JOSÉ FELIPE JIMÉNEZ-GUERRERO, J. C. G.-A., JUAN ANTONIO MONDÉJAR-JIMÉNEZ AND RUBÉN HUERTAS-GARCÍA 2012. Consumer Preferences for Olive-Oil Attributes: A Review of the Empirical Literature
- KIEP 2013. China's Urbanization: Consumption, Construction and Risks. *World Economy Update*, 3, 4.
- KISSINGER, H. 2011. *On China*, New York, Penguin Press.
- LARDY, N. R. 2002. *Integrating China into the global economy*, Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- LEVINTHAL, D. A. 1991. Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change. *Organization Science*, 2, 140-145.
- LUK, S. T., XU, Y. Z. & YE, W. C. 1998. Distribution: the Chinese puzzle. *Long Range Planning*, 31, 295-307.
- MARTEAU, J.-L. 2005. *Le secteur bancaire et les marchés financiers en Chine : opportunités et risques*, Paris, Hermès science publications.
- MCKINSEY 2012. *Meet the 2020 Chinese consumer*. McKinsey & Company.
- MILLINGTON, A. I. & BAYLISS, B. T. 1990. The process of internationalisation: UK companies in the EC. *MIR: Management International Review*, 151-161.

- MONTEIRO, L. 2012. Portugal e a China - Uma relação com futuro, Portugal.
- MTIMET, N., KASHIWAGI, A., ZAIBET, L. & MASAKAZU, N. Exploring Japanese olive oil consumer behavior. 12th EAAE Congress 'People, Food and Environments: Global Trends and European Strategies', Gent (Belgium), 2008. 26-29.
- NBR 1990. NBR analysis. Seattle, WA: National Bureau of Asian and Soviet Research.
- RINDFLEISCH A., E. A. 2010. Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities. *Marketing Letters*, 21, 11.
- ROATH, A. S. M., S. R. & CAVUSGIL, S. T., 2002. A conceptual framework of relational governance in foreign distributor relationships. *International Business Review*, 11, 16.
- SANTOS, G. M. M. D. 2011. Análise do mercado de exportação de azeite português.
- SILVA, I. M. N. D. 2009. Investimento português na China: um estudo empírico.
- SIMON, H. A. 1982. *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason*, MIT press.
- SOONS, L. J. 2004. The olive oil market of Mainland China. Master Thesis, Lund University, available at: <http://lup.lub.lu.se/luur/download>.
- SRIDHARAN, N. R. & ARVINDH PANDIAN, P. H. 2002. *Guide to takeovers & mergers : a complete guide to corporate restructuring, arrangements, compromises, demergers, amalgamations and acquisitions*, Agra, Wadhwa and Co. : Distributor , Wadhwa Sales Corp.
- SULLIVAN, D. & BAUERSCHMIDT, A. 1990. Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis. *MIR: Management International Review*, 19-30.
- TEIXEIRA, J. M. C. R. 2012. Uma estratégia de diferenciação no mercado de exportação de um azeite português.
- Using a Conjoint Approach, Olive Oil. Olive Oil – Constituents, Quality, Health Properties and Bioconversions. Boskou Dimitrios ed.: InTech Europe.
- UYLAŞER, V. & YILDIZ, G. 2013. The Historical Development and Nutritional Importance of Olive and Olive Oil Constituted an Important Part of the Mediterranean Diet. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*.
- VAHLNE, J.-E., IVARSSON, I. & JOHANSON, J. 2011. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, 20, 1-14.
- VANNONI, D. 1999. Entries and Exits in Foreign Markets: Italian Firms' Multinational Expansion in the European Union. *Journal of the Economics of Business*, 6, 25.

- WELCH, L. S. & LUOSTARINEN, R. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 83-98.
- WILLIAMSON, O. E. & MASTEN, S. E. 1995. *Transaction cost economics*, Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt., Edward Elgar.
- WILLIAMSON, O. E. 1975. *Markets and hierarchies*. New York, 26-30.
- WILLIAMSON, O. E. 2013. *The transaction cost economics project : the theory and practice of the governance of contractual relations*, Cheltenham, UK ; Northampton.
- WOETZEL, J., LI, X. L. & CHENG, W. 2012. *What's next for China? : McKinsey*.
- YEARBOOK, C. S. 2011. *Chinese Statistics Press*. Beijing.
- ZHOU Z., T. W., WANG J., LIU H., CAO L. 2012. *Food Consumption Trends in China*. Australian Government Department of Agriculture, Fisheries and Forestry.

Internet

- 7-Eleven - <http://corp.7-eleven.com>
- Carrefour - <http://www.carrefour.com.cn>
- Comité Oleícola Internacional - <http://www.internationaloliveoil.org/>
- Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento - <http://unctad.org>
- Divisão de Estatística das Nações Unidas - <http://unstats.un.org>
- Económico - <http://economico.sapo.pt>
- Enciclopédia Britannica - www.britannica.com/
- Forbes - <http://www.forbes.com>
- Gallo Worldwide - <http://www.gallooliveoil.com>
- Olive Oil times - <http://www.oliveoiltimes.com/>
- The Global Times - <http://www.globaltimes.cn>
- Wal-Mart China - <http://www.wal-martchina.com>