

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA PME
FAMILIAR DO SECTOR TÊXTIL E VESTUÁRIO:
O CASO UNIVEST**

Ricardo Manuel Nicolau Marcos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

setembro 2015

i. Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado, e num contexto de atual internacionalização de PMEs, este projeto apresenta estratégias de crescimento e sobrevivência para o caso de uma empresa em particular.

Tentou-se compreender, em primeiro lugar, o processo de internacionalização da empresa sob o ponto de vista teórico, tendo-se enfatizado os princípios básicos deste estudo. Posteriormente, apresentam-se as linhas de orientação estratégica, através de uma análise ao conjunto de recursos e competências distintivas da empresa.

Optou-se pela metodologia qualitativa de estudo de caso a partir da revisão de literatura, que forneceu base teórica decisiva para a relação com o processo de internacionalização da empresa, facultando uma perspetiva integrada do mesmo.

A empresa em estudo pertence ao sector têxtil e do vestuário. Devido ao declínio do mercado interno e consequente decréscimo das vendas, iniciou o seu processo de internacionalização para Espanha devido à curta distância psicológica. No entanto, no que respeita a mercados mais distantes, parece apresentar algumas dificuldades que este estudo pretende colmatar. Através deste estudo de caso, procurou-se, portanto, compreender e aperfeiçoar o processo de internacionalização, na sua vertente interna e externa, desta empresa em particular.

Palavras-chave: internacionalização, exportação, sector têxtil e vestuário, PME familiar.

ii. Abstract

In an increasingly globalized world, and in a contemporary context of internationalization of small and medium-sized enterprises, this project brings forward a growth and survival strategy to be applied in a particular company.

We attempt to understand, firstly, the company internationalization process under a theoretical scope, emphasizing the basic principles of that study. Posteriorly, we brought forward strategic guidelines, through the analysis of resources set and distinctive skills of the company. We choose qualitative methodology of the study case from the literature review, which provided the crucial theoretical basis to the internationalization process of the company, providing an integrated view.

The company studied belongs to the textile and clothing sector. Due to the domestic market decline, and the consequent decrease in sales, it began its process of internationalization to Spain in virtue of the short psychological distance. However, with regard to more distant markets, the company seems to present some difficulties that this study aims to fulfill. Through this case study, we tried to understand and improve the process of internationalization in its internal and external aspects, in this particular company.

Key-words: internationalization, textile and clothing sector, family SME.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Eurico Dias, pela disponibilidade, simpatia e sugestões ao longo do ano. Por me ter ajudado a descomplicar a orientação da tese, numa altura em que toda a “informação” parecia fazer sentido.

À minha família, pela equipa bestial que formamos e principalmente à Rita, pelo apoio que me deu ao longo da elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, especialmente à minha Mãe, pela inspiração, força e determinação de vida. Este trabalho é muito dedicado a ela e à dedicação que sempre teve.

Ao meu tio por ser o primeiro grande empreendedor com que me cruzei. Ao Pedro que tanto me ajudou a desmistificar esta empresa familiar. E de uma maneira geral, à grande família que são os colaboradores da Uninvest.

À biblioteca do ISCTE e seus colaboradores, onde passei largas horas na elaboração da tese.

Aos meus colegas do INDEG, pelo tempo que passamos juntos na pós-graduação e seminário. Um obrigado também à Professora Hélia Pereira, pela vontade que mostrou no início desta aventura.

Índice

i. Resumo.....	ii
ii. Abstract	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice de figuras	viii
Índice de quadros.....	viii
Índice de gráficos.....	viii
Índice de caixas	viii
Lista de abreviaturas.....	x
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Escolha do tema.....	1
1.2. Escolha da empresa	1
1.3. O contexto do problema	1
1.4. Objetivos.....	2
1.5. Estrutura do projeto	3
Capítulo 2. Revisão de literatura.....	5
2.1. Evolução do conceito de internacionalização.....	5
2.2. Comércio internacional e teoria económica	7
2.2.1. Teoria dos custos de transação	8
2.2.2. Teoria de agência.....	9
2.3. O contributo de Michael Porter na internacionalização	10
2.4. O modelo de estágios.....	11
2.4.1. O modelo de Uppsala (modelo-U)	12
2.4.2. Críticas ao modelo de estágios	14
2.5. A perspetiva das redes na internacionalização	15
2.6. Estímulos ao processo de internacionalização.....	19
2.7. Barreiras ao processo de internacionalização	20
2.8. Escolha dos mercados na expansão internacional	21
2.9. Modos de entrada	23
2.9.1. Exportação	24
2.9.1.1. Exportação indireta.....	24
2.9.1.2. Exportação direta.....	25
2.9.2. Alianças estratégicas (AE).....	26
2.9.2.1. Licenciamento	27
2.9.3. Investimento direto estrangeiro (IDE).....	28
2.10. Os fatores de desempenho na exportação.....	28

2.10.1. Marketing internacional.....	30
2.11. Os fatores de desempenho na exportação em PME familiares.....	32
Capítulo 3. Metodologia	35
3.1. Unidade de análise.....	35
3.2. Estudo de caso	35
3.3. Problema e questões de investigação.....	36
3.4. Desenho de investigação	37
3.5. Recolha de informação	37
Capítulo 4. O caso Uninvest	39
4.1 Caracterização e perspetiva histórica	39
4.2. Estratégia e objetivos.....	41
4.3. O modelo de negócios da Uninvest	42
4.4. Estrutura organizacional e recursos humanos	43
4.5. A marca.....	45
4.6. Comunicação	45
4.7. Análise externa	46
4.7.1. O sector de atividade da Uninvest	46
4.7.2. Concorrência e clientes.....	49
4.8. Análise interna – Pontos fortes e pontos fracos.....	53
4.9. Vantagens competitivas.....	54
Capítulo 5. Enquadramento estratégico	57
5.1. O processo de internacionalização da Uninvest	57
5.2. Porquê - estímulos, constrangimentos e barreiras	59
5.3. O quê - adaptação do produto.....	60
5.4. Onde - mercados a abordar	62
5.4.1. República Checa – ficha de mercado	64
5.4.2. Reino Unido – ficha de mercado	65
5.5. Como – Modos de entrada.....	66
5.5.1 República Checa - modo de entrada	67
5.5.2. Reino Unido - modo de entrada.....	67
Capítulo 6. Conclusão	69
iii. Bibliografia.....	73
iv. Anexos.....	79
Anexo I - <i>Website</i> da empresa e atividades da ITV.....	80
Anexo II – Dados exportações e outros.....	81
Anexo III – Sugestão de calendarização de tarefas	82

Índice de figuras

Figura 1 – O modelo de Uppsala (circunstâncias e alterações comportamentais)	13
Figura 2 – Internacionalização e o modelo das redes.....	18
Figura 3 - Cinco modos de entrada nos mercados estrangeiros	23
Figura 4 - Estratégia de marketing e desempenho de exportação	30
Figura 5 - Esquema representativo do desenho de investigação	37
Figura 6 – Cronograma da Uninvest	41
Figura 7 - Organigrama	44
Figura 8 - O logótipo da empresa e marca Uninvest	45
Figura 9 - Características das cinco forças relativamente à posição da Uninvest	50
Figura 10 – A matriz produto-mercado de Ansoff	61
Figura 11 - Elementos de avaliação da atratividade de um país.....	63

Índice de quadros

Tabela 1 - Dados gerais da empresa	39
Tabela 2 - Fatores influenciadores do processo de internacionalização da Uninvest.....	60
Tabela 3 - Exportações em Portugal.....	81

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução das vendas totais da Uninvest.....	40
Gráfico 2 - Comércio internacional do sector têxtil e vestuário	48
Gráfico 3 - Peso da faturação nacional vs internacional	58
Gráfico 4 - Peso da faturação internacional vs Espanha	59

Índice de caixas

Caixa 1 - A reestruturação do sector têxtil e vestuário	47
Caixa 2 - Evolução do retalho.....	49

Lista de abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANIVEC - Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

CAE - Código de Atividade Económica

CENIT - Centro de Inteligência Têxtil

EIU - *The Economist Intelligence Unit*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDE - Investimento Direto Estrangeiro IMS

ITV - Indústria Têxtil e do Vestuário

ITVP - Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e média empresa

PMEF - Pequena e média empresa familiar

RU - Reino Unido

UE - União Europeia

Capítulo 1. Introdução

1.1. Escolha do tema

A competitividade em termos globais por parte das empresas, seja unicamente no mercado doméstico ou atuando nos mercados estrangeiros, é hoje uma certeza. A internacionalização tem sido a resposta a muitas dessas empresas, que estiveram tradicionalmente focadas no mercado português e que por necessidade, abordam agora novos mercados, cheios de incerteza e desafio.

Estas PMEs, são na sua maioria, empresas com reduzida experiência de atuação nos mercados externos. Neste contexto, e devido ao dinamismo do mercado internacional, o planeamento é essencial para que a empresa possa avaliar e reconfigurar os seus recursos, a fim de responder às oportunidades e ameaças que possam surgir.

A principal motivação na escolha deste tema é a reformulação destas estratégias competitivas, de forma a tornarem-se objeto de um crescimento sustentável.

1.2. Escolha da empresa

O primeiro contacto com a empresa iniciou-se com a possibilidade de realizar um projeto de mestrado em Gestão, em Agosto de 2014. A familiaridade e facilidade no acesso à empresa foram as razões que nos levaram a escolhê-la, com o intuito de que no final se possa obter uma compreensão do seu processo de internacionalização, como também, da sua vertente interna e externa.

1.3. O contexto do problema

Nas últimas décadas, a globalização do sector têxtil e vestuário acelerou, como resultado do levantamento das barreiras alfandegárias, da crise económica de 2008 e da saturação de mercados maduros e tradicionais.

Estamos perante um sector de mão-de-obra intensivo, composto maioritariamente por PMEs, que devido à concorrência, deixou de poder competir pelo preço. Muitas destas empresas estão a reorganizar-se, na produção para mercados estrangeiros, enquanto

outras, permanecem domésticas e procuram encontrar soluções para enfrentar a concorrência. Nestas duas situações, as empresas portuguesas tiveram que se adaptar e alterar profundamente o seu modelo de negócio.

Durante um longo período, a Univest dedicou a sua atividade exclusivamente no mercado doméstico. Consolidou a sua posição no mercado nacional com o alargamento da sua gama de produtos e investiu na marca própria e no vestuário de moda. Devido ao declínio do mercado interno e consequente decréscimo de vendas, iniciou em 2006, o seu processo de internacionalização.

A empresa apresenta algumas dificuldades na abordagem a mercados mais distantes da sua realidade, esperando ultrapassar essas barreiras para conseguir superar a forte quebra das vendas no mercado doméstico.

1.4. Objetivos

Tendo em conta, o processo de internacionalização já em curso pela empresa, a elaboração do projeto pode ser inicialmente esclarecida com a seguinte definição de problema:

Questão inicial

Para conseguir compensar o decréscimo no mercado doméstico, face às vendas internacionais, quais as linhas de orientação estratégica a seguir pela empresa?

A definição do problema de investigação determina um conjunto de objetivos para o estudo que se divide por:

Objetivo Geral

- Compreender e explicar o processo de internacionalização da empresa, segundo uma perspetiva teórica e focando os princípios base deste estudo, especificamente: processo de internacionalização, exportação e PME familiares.

Objetivos Específicos

Segundo os objetivos da própria empresa, no consequente aumento das vendas internacionais, esta traça uma meta e objetivo específico de curto/médio prazo:

- Crescimento do volume de negócios internacional de 28% para 50%, nos próximos 3 anos.

Segundo os objetivos do projeto e no seguimento do objetivo da própria empresa, pretende-se:

- Apresentar as linhas de orientação estratégica, através de uma análise ao conjunto de recursos e competências distintivas da empresa, para o reforço e intensificação do processo de internacionalização.

Espera-se no final, que este estudo possa servir de instrumento de análise à empresa, de modo a auxiliar na tomada de decisões estratégicas do seu processo de internacionalização.

1.5. Estrutura do projeto

A estrutura deste projeto divide-se em duas partes gerais. A primeira engloba três capítulos (introdução, interpretação da revisão de literatura e metodologia utilizada). A segunda engloba outros três, e que tem como finalidade a elaboração de um plano estratégico de internacionalização tendo em conta dois fatores: a capacidade organizativa da empresa (análise interna e externa) e o enquadramento estratégico. O último capítulo inclui as conclusões deste estudo.

Capítulo 1 - Introdução. Explica os motivos e o problema que vai ser explorado, através do enquadramento do tema do projeto e sua motivação, o contexto do problema, objetivos e estrutura deste projeto.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura. A interpretação da revisão de literatura fornece, a base teórica e decisiva, para a relação com o próprio processo de internacionalização da empresa.

Capítulo 3 - Metodologia. Serve para ilustrar os métodos utilizados na obtenção dos resultados da pesquisa.

Capítulo 4 - O Caso Univest. É composto pela análise interna e externa da empresa, para determinar os recursos e competências distintivas da empresa. A análise externa é realizada com recurso ao modelo de 5 forças de Porter, de forma a compreender o posicionamento da empresa face aos clientes e concorrência. O resumo desta análise é exposto nos pontos fortes e fracos à análise interna, e vantagens competitivas.

Capítulo 5 - Enquadramento estratégico. Este capítulo tem em consideração as dimensões de configuração da internacionalização e que devem estar presentes na elaboração de um plano de internacionalização, nomeadamente, os fatores influenciadores do processo (“Porquê?”), os mercados a abordar (“Onde?”), os produtos a vender (“O quê?”) e modos de atuação (“Como?”).

É composto pelo processo de internacionalização realizado, fatores que influenciaram o processo, plano estratégico e algumas linhas de orientação do plano de marketing internacional.

Capítulo 6 - Conclusão. A finalidade deste capítulo é responder aos objetivos que foram expostos na introdução, comparando a realidade constatada da empresa com a literatura existente. Inclui as limitações do estudo.

Capítulo 2. Revisão de literatura

Na literatura sobre internacionalização, são apresentadas várias teorias para explicar o envolvimento das empresas em operações internacionais. Os investigadores tentam identificar o seu próprio conceito de internacionalização com base nos objetivos, questões e interesses de cada estudo realizado.

Apesar da extensa investigação, nenhuma teoria é abrangente ou amplamente aceite devido à natureza multidimensional, complexa e dinâmica do processo de internacionalização (Leonidou e Katsikeas, 1996; Ruzzier e Hisrich, 2006). Contudo, os modelos e teorias abordados neste estudo tem como finalidade facultar uma perspetiva integrada do processo de internacionalização. A abordagem comportamental é integrada de forma a complementar a literatura anterior, com "base nos custos" (Osarenkhoe 2008), conhecida por abordagem económica.

2.1. Evolução do conceito de internacionalização

De acordo com Ruzzier e Hisrich (2006), existe um consenso na análise ao processo de internacionalização de PME's segundo uma lógica de evolução gradual (Welch e Luostarinen, 1988; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), onde as empresas se tornam cada vez mais envolvidas e empenhadas nas atividades internacionais: um "*processo sequencial do envolvimento internacional*" (Welch e Luostarinen, 1988).

Alguns autores argumentam que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de evolução crescente, uma vez que o processo pode apresentar movimentos de "desinternacionalização", através duma diminuição das atividades internacionais, por razões estratégicas ou alterações nas condições dos mercados onde a empresa atua (Chetty e Campbell-Hunt, 2001).

No contexto de redes, Johanson e Mattsson (1993) descrevem a internacionalização como um "*processo cumulativo, no qual as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, dissolvidas e concluídas a fim de alcançar os objetivos da empresa*". Esta abordagem é complementada por outra perspetiva de Johanson e Vahlne (1990), que não se concentra exclusivamente em relações. Definem assim a

internacionalização como o "*processo de desenvolvimento de redes de relações comerciais noutros países, por meio de extensão, penetração e integração*".

Calof e Beamish (1995) complementam o desenvolvimento segundo a lógica de evolução gradual e propõem um modelo adaptativo de desenvolvimento internacional, onde as variáveis explicativas e condutoras da internacionalização estão dentro da empresa. Variáveis ao nível dos recursos (competências e conhecimento), a natureza dos estímulos para a mudança do modo de operação e as percepções e atitudes da gerência (Dominguinhos, 1999).

O centro da investigação, foi neste contexto evoluindo da definição e análise das atividades internacionais, para os recursos necessários para o desenvolvimento do processo (Ruzzier e Hisrich, 2006). Ahokangas (1998), através da abordagem VBR (Visão Baseada nos Recursos), propôs uma definição em termos de recursos próprios. Nesta abordagem, uma empresa pode ser vista como mobilizadora de recursos exclusivos, argumentando assim, que a internacionalização é "*o processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de recursos para as atividades internacionais* (Ahokangas, 1998) ", tendo em conta a diversidade das próprias atividades internacionais.

A tentativa de dar resposta a estes diferentes aspetos tem sido o da complementaridade entre quadros de análise, enfatizando-se a importância da teoria contingencial, quer ao nível interno quer ao nível externo (Calof e Beamish 1995; Bell e Young, 1998) e a necessidade de aceder ou acumular recursos inexistentes na empresa (Young, Bell e Crick, 1999; Dominguinhos, 2001).

Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como: "*o processo de envolvimento e aumento nas operações internacionais*", não estando apenas limitado a atividades que impliquem a atuação no exterior por parte da empresa, como as exportações ou a instalação de uma filial comercial num país estrangeiro.

O envolvimento da empresa nos negócios internacionais pode surgir quando uma empresa compra produtos do exterior ou começa a colaborar em alguma área com uma empresa estrangeira. Isso implica que as operações internacionais possam ser divididos em

"inward" (para dentro), "outward" (para fora) e operações de cooperação, mostrando assim a "*natureza holística da internacionalização*" (Korhonen, 1999). Para muitas empresas, as relações de cooperação, são o primeiro passo para o estabelecimento de operações no exterior, na medida em que permitem a aquisição de competências, além de permitirem conhecimento sobre os mercados externos (Welch e Luostarinen, 1990; Chetty, 1999).

2.2. Comércio internacional e teoria económica

As teorias de internacionalização começaram por ser desenvolvidas a partir das teorias tradicionais do comércio internacional. Desenvolvidas por economistas, pioneiros neste campo, sugeriram várias teorias sobre o envolvimento das nações no comércio exterior. A mais antiga, a teoria da vantagem absoluta de Adam Smith, remonta a 1776 e sugere que as economias necessitam de exportar produtos e serviços, a fim de gerar receitas para financiar bens e serviços importados que não podem ser produzidos internamente (Coutts e Godley, 1992; McCombie e Thirlwall, 1992). Outras mais citadas, a teoria das vantagens comparativas de Ricardo, sugere que um país deve concentrar a sua produção e especializar-se naqueles sectores em que tem uma vantagem comparativa nos custos de produção.

Já no século XX, a teoria de comércio dos economistas suecos Heckscher e Ohlin, acrescentam ao fator trabalho, o fator capital, considerando que os países com muito capital devem exportar bens de capital intensivo. Os estudos de Scott e Fontagné negam a evidência empírica destas teorias tradicionais, pois de acordo com estatísticas do comércio internacional relativos a 2004, países como a Alemanha (capital intensivo) e China (mão-de-obra intensiva) exportavam os mesmos produtos, mas com preços diferentes.

Outra teoria recente, a teoria do ciclo de vida do produto (Welch e Luostarinen, 1988), foca-se na escolha do modo de entrada. Vernon apresenta o modelo de ciclo de produto como um modo sequencial de internacionalização, envolvendo empresas e passando por fases de exportação para investimento direto estrangeiro (IDE). Devido ao crescente papel das empresas multinacionais na década de 70 e expansão nos mercados estrangeiros, outro conjunto de teorias foram desenvolvidas na corrente principal das teorias de IDE.

As teorias económicas, em especial a teoria eclética de Dunning, desenvolvida por Dunning (1980), Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981), destaca a importância de vantagens no direito de posse e no apoio às decisões de internacionalização, apoiando-se na teoria de custos de transação (Williamson, 1981) e na teoria da internalização. Esta, também conhecida pelo paradigma OLI, procura explicar a decisão de produzir ou não em determinado local, através de IDE. Acumulando vantagens em termos de propriedade, localização e internalização. Os gestores destas empresas realizam avaliações importantes acerca do tamanho e atratividade das oportunidades existentes nos mercados externos tal como o nível de risco.

2.2.1. Teoria dos custos de transação

A abordagem aos custos de transação, desenvolvida inicialmente por Coase (1937) e popularizado por Williamson (1981), utiliza a transação económica ou custos procedentes como unidade de análise. Se os custos dessa execução pelo mercado são altos, então, a empresa adquire um benefício económico em “internalizar” essa operação. Simultaneamente, as decisões da empresa devem estar reunidas de forma a minimizar os custos de transação (Peng e York, 2001).

Estes custos surgem devido a falhas existentes no mercado, a limitações da parte do empresário, a incerteza e complexidade do próprio ambiente e devido a uma distribuição díspar de informação por ambas as partes, levando a um comportamento oportunista por parte dos agentes económicos (Peng e York, 2001).

Williamson (1981, 1996) aponta que as dimensões críticas para descrever transações são: incerteza, especificidade dos ativos e a frequência com que ocorrem as transações. Essas três variáveis vão, de acordo com a teoria, determinar se os custos de transação serão mais baixos no mercado ou na organização (Ma, 2006).

Também de acordo com Williamson (1981), podemos dividir os custos de transação relacionados com a exportação em três séries de elementos principais: custos de pesquisa, negociação e de execução/acompanhamento (Peng e Ilinitich, 1998). Os custos de pesquisa estão ligados com a procura de informação de um determinado mercado. Embora, alguns destes custos sejam proibitivos para muitas empresas, o conhecimento sobre certos mercados é fundamental para o sucesso da exportação (Johanson e Valhne, 1977). Quando existe pouca informação acerca dos mercados estrangeiros, o custo de

contrato é maior devido às incertezas. Contrariamente, aquando um investimento maior na prospeção de informações, as incertezas e os custos de contrato diminuem sensivelmente (Osarenkhoe, 2008)

Nas empresas familiares, “os fatores económicos de confiança como outros fatores podem ser considerados uma vantagem na economia dos custos de transação” (Williamson, 1996). Por definição, as empresas familiares possuem credibilidade digna de confiança, canais informais eficientes na tomada de decisão, menor estrutura organizacional e custos inferiores no controlo e acompanhamento. A tomada de decisão tende a ser centralizada entre os vários membros familiares de topo, podendo reduzir custos e aumentar a flexibilidade da empresa (Habbershon e Williams, 1999).

2.2.2. Teoria de agência

Da mesma forma que a teoria dos Custos de Transação evidencia a relação entre empresas e mercado, a teoria de Agência realça a relação existente entre o principal e o agente (Jensen e Meckling, 1976). Como Williamson (1988) refere “...estas duas perspetivas são essencialmente complementares. Ambas ajudam e continuam a informar o nosso entendimento relativo às organizações económicas”.

O centro da teoria está na determinação do mais eficiente contrato para governar uma relação em particular, dadas as características das partes envolvidas, à incerteza do ambiente e os custos para obter informação, tornam impossível para o principal controlar completamente o agente (Bergen *et al.*, 1992).

A teoria de agência sugere que este tipo de relação é suscetível de criar entradas para um comportamento oportunista pelo agente (Williamson, 1981; Karunaratna e Johnson, 1997). Para ultrapassar estes problemas, o principal pode investir em sistemas de monitorização de forma a criar obstáculos ao oportunismo como também criar incentivos para que ambas as partes estejam alinhadas aos mesmos interesses. Estas operações proporcionam custos de agência ou custos *ex-ante*.

Os intermediários, por se encontrarem entre produtores e consumidores, são considerados parceiros de negócio e elementos do canal de distribuição (Root, 1998). Contudo, a distância psicológica aumenta o custo de monitorização e coordenação de operações, pelo

que o controlo insuficiente ou inadequado sobre os parceiros estrangeiros pode limitar a capacidade de uma empresa se posicionar no mercado (Peng e Ilinitich, 1998).

Bergen *et al.* sugerem que o principal (numa relação de agência) deve “*perseguir uma estratégia de recolha de informação, na escolha precisa das características essenciais de um potencial agente*”. Uma característica desejável seria o alto nível de compromisso do potencial agente, na resposta aos pedidos de informação por parte da empresa exportadora na fase de triagem (Karunaratna e Johnson, 1997). Williamson (1996) refere que a comunicação, característica de muitas das relações comerciais, tem o efeito de construir confiança durante as primeiras fases e melhorar a união social nas últimas. Esse nível de independência e compromisso de um com outro pode levar a uma relação próxima de uma aliança estratégica.

A distância psicológica entre o produtor e o intermediário podem dificultar a acumulação de conhecimento sobre um determinado mercado, bem como intensificar o oportunismo do parceiro no mercado externo. É importante para o produtor, gerir o processo de criação de valor entre parceiros culturalmente diferentes na expansão internacional. O fabricante deve melhorar as suas competências para reconhecer e explorar oportunidades de mercado locais, enquanto simultaneamente atenua o oportunismo do distribuidor (Cavusgil *et al.*, 2007).

2.3. O contributo de Michael Porter na internacionalização

Segundo Viana e Hortinha (2005), a empresa com vantagens competitivas é aquela que realiza, pelo menos, uma função melhor que os seus concorrentes. Segundo estes autores, entre as diferentes vantagens competitivas, destacam-se, as que estão associadas aos atributos intangíveis, como a qualidade apercebida pelo consumidor, ao serviço ante e pós-venda, à imagem da marca ou da empresa. Porter (1990) sugere que só depois de a empresa obter uma vantagem competitiva, e definida a estratégia no país de origem, é que dá início à competição internacional.

O autor denomina “diamante” ao conjunto de determinantes nacionais que trazem vantagem competitiva à empresa, de “ordem superior” e de estar capacitada para constantemente as desenvolver e ampliar (Porter, 1990).

Na construção da sua teoria sobre as vantagens competitivas das empresas, adota como ponto de partida o sector industrial. Uma empresa, para melhor competir e se posicionar numa determinada indústria, deve primeiramente fazer uma análise do ambiente externo onde se pretende inserir, isto é, acerca da estrutura do sector de atividade, para então definir a sua estratégia com base nesse conhecimento. Para essa finalidade, o autor desenvolveu um modelo, onde identifica cinco forças como sendo determinantes na avaliação da intensidade concorrencial e rendibilidade de uma determinada indústria.

Porter destaca os incentivos do governo, onde as empresas domésticas são empurradas (ou estimuladas) a competir globalmente. Tais apoios diretos à competitividade empresarial terão necessariamente de se concentrar nos sectores intensamente expostos à concorrência externa (Amaral, 2014).

O posicionamento na indústria pode assentar em duas estratégias genéricas: baixo custo e diferenciação. A primeira é uma estratégia com o objetivo de alcançar a liderança no custo total do sector. A segunda estratégia tem como base a criação de algo único e percebido pelo segmento como tal. Neste caso, as empresas optam pela especificidade de algumas características valorizadas pelos clientes e consumidores. Em complemento, a empresa pode escolher segmentos ou nichos específicos por meio da diferenciação ou dos custos.

Segundo Teixeira (2003), as empresas devem identificar quais os recursos/capacidades que são estratégicos e que criam valor, pois são esses os decisivos na criação e sustentabilidade de vantagens competitivas. Embora sejam os recursos tangíveis que permitem a atividade da empresa como por exemplo, a maquinaria, são os recursos intangíveis que são uma fonte mais provável de vantagens competitivas. Os atributos assentes nas vantagens competitivas (originalidade e singularidade), apenas geram valor se forem também assim percecionados pelo cliente (Porter 1990; Viana e Hortinha, 2005).

2.4. O modelo de estágios

Este modelo observa o processo de internacionalização, como um processo gradual, que ocorre por estágios ou etapas. Teoricamente sustentado na abordagem comportamental da empresa, considera o elemento de conhecimento experiencial como um fator decisivo no processo de internacionalização.

É composto por dois modelos tipo, o modelo de Uppsala (modelo-U) e o modelo de Inovação (modelo-I). O primeiro, desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul e Johanson e Vahlne, é apresentado como um modelo dinâmico, enquanto o segundo, retrata o processo de internacionalização como um desenvolvimento estágio a estágio e foi desenvolvido por diversos autores, centrado no processo exportador. No modelo de Inovação desenvolvido por Bilkey e Tesar (1977), são consideradas as razões de entrada nos mercados externos e o desenvolvimento de oportunidades numa perspectiva de longo prazo.

A inexistência ou a reduzida experiência internacional torna as empresas mais vulneráveis e com um risco acrescido, necessitando de estímulos externos para despoletar o processo. O conhecimento experiencial do mercado, os clientes, os problemas e as oportunidades resultam desse envolvimento internacional, impulsionam a própria internacionalização e influenciam o modo de entrada e de escolha do mercado. Quanto mais as empresas aprendem, maior o compromisso, e quanto maior o compromisso, mais elas aprendem (Johanson e Vahlne, 1977; Chetty, 1994; Eriksson *et al.*, 1997; Kalinic e Forza 2012).

2.4.1. O modelo de Uppsala (modelo-U)

A análise do processo de internacionalização de empresas iniciou-se com o trabalho pioneiro de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) acerca da internacionalização de quatro empresas suecas. Através do referido estudo, verificaram um padrão linear ou sequencial de desenvolvimento das operações internacionais:

- 1º - A empresa não realiza exportações regulares;
- 2º - A empresa exporta através de agentes ou representantes independentes;
- 3º - Instalação de uma filial comercial;
- 4º - Instalação de uma unidade de produção.

De acordo com a teoria, a decisão de entrada nos mercados estrangeiros é resultado de uma série de ações que advêm do envolvimento crescente da empresa no estrangeiro

(figura 1). Quanto mais experiência a empresa tem, maior compromisso de recursos e modos de atuação com maior nível de propriedade e controlo vai ter.

Tendo em conta que o modo de exportação envolve pouco risco, e a utilização de intermediários, este modo permite a obtenção de experiência e perceção de oportunidades que fazem diminuir o risco de atuação. Assim, o desenvolvimento exportador destas empresas está diretamente relacionado com o seu envolvimento internacional (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

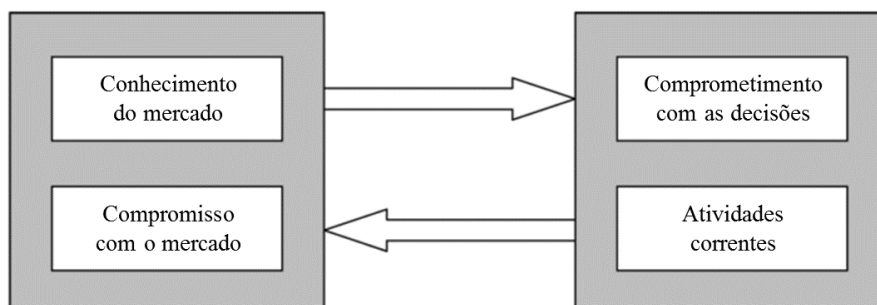


Figura 1 – O modelo de Uppsala (circunstâncias e alterações comportamentais)

Fonte: (Johanson e Vahlne, 1977)

Verificou-se, no mesmo estudo, um padrão idêntico nos países de atuação; as empresas iniciaram as suas atividades em países próximos, como os vizinhos nórdicos, e à medida que estes mercados se tornam conhecidos para a empresa, passam para operações em países considerados psicologicamente mais distantes. Chamam de “distância psicológica”, as barreiras existentes entre o país de origem e o país de destino, assente em diferenças ao nível da linguagem, cultura, sistemas políticos, práticas empresariais etc. (Johanson e Vahlne, 1977).

A partir dos instrumentos abordados em trabalhos anteriores, Johanson e Vahlne revisitam o modelo em 1990 e sugerem a internacionalização como um processo de aprendizagem dinâmica, em vez do modelo rígido de estágios. Neste modelo dinâmico, o conceito de envolvimento com o mercado internacional envolve dois fatores: número de recursos envolvidos e grau de envolvimento. As empresas desenvolvem conhecimento que lhes permite identificar e avaliar oportunidades de negócio, estabelecendo compromissos com o mercado. Este comportamento leva por sua vez à identificação de novas oportunidades e assim sucessivamente.

Após o desenvolvimento do modelo original em 1977, tem havido avanços teóricos em conjunto com as mudanças nas práticas de negócio (Johanson e Vahlne, 2009). Deste modo, Johanson e Vahlne (2009) fizeram modificações ao modelo de Uppsala, devido à crescente importância ao nível de redes de negócio. Consequentemente, esta nova abordagem sobre a internacionalização, através de uma rede de relações, sublinha que é mais importante superar o desconhecimento das redes de negócio (*outsidership*), do que ser estrangeiro (*foreignness*), relacionada com a distância psicológica dos diferentes mercados (Pukall e Calabro, 2014).

Outro ponto sugerido no modelo revisitado de Uppsala (1990) é a inclusão de fatores como a confiança e a construção do compromisso. Os autores dão importância à dimensão afetiva e emocional, por representar um elemento relevante para o desenvolvimento de novos conhecimentos. A confiança pode vir a ser substituto de conhecimento, quando por exemplo uma empresa confia num determinado intermediário ou cliente para o desenvolvimento da atividade no exterior (Johanson e Vahlne, 2009).

Em mercados heterogêneos, complexos e turbulentos, torna-se cada vez mais decisivo o conhecimento e a informação para a redução da incerteza (Martins e Pinho, 2010; Leonidou, 2004). A recolha de informação através da participação em feiras e visitas comerciais pode contribuir para incentivar não-exportadores à obtenção de conhecimentos de marketing de forma a darem início ao processo de internacionalização (Freitas Santos, 2005). Paralelamente, a internet tem aumentado a possibilidade de acesso das PME's a informações relevantes relativas a mercados estrangeiros, assim como, está diretamente implicada na rapidez de atuação, privilegiando a comunicação com clientes estrangeiros, distribuidores, fornecedores e potenciais parceiros (Osarenkhoe, 2004; Martins e Pinho, 2010).

2.4.2. Críticas ao modelo de estágios

O modelo de Estágios tem também as suas fraquezas e debilidades. O modelo U foi alvo de várias críticas da parte de Reid entre outros, onde argumentam que a internacionalização não segue, necessariamente uma evolução linear, pondo de parte elementos externos à empresa, como o tamanho do mercado e o potencial de vendas. Outra crítica apresentada é a possibilidade de saltos no processo de internacionalização. Como por exemplo, através da contratação de recursos humanos especializados de forma

a diminuir o tempo necessário para a obtenção de experiência e conhecimento (Reid, 1983; Dominginhos, 1999; Ilhéu 2009).

Na revisão do modelo de 2006, Johanson e Vahlne respondem a muitas das críticas destacando a importância da aprendizagem e compromisso como ideias-chave a reter do modelo. Identificaram estas características como as principais responsáveis para o desenvolvimento de meras exportações pontuais, para a criação de unidades de produção.

Bell *et al.* (2004) argumentam que as empresas não tomam decisões sobre internacionalização unicamente em função da distância psicológica e consideram que os modelos de estágios podem não ter em suficiente consideração, o contexto da indústria, empresa ou o empresário.

O modelo de Inovação tem igualmente as suas debilidades. É centrado no fator comportamental, dando importância ao empresário e conhecimentos individuais. Vago em termos teóricos, atribuindo demasiada relevância ao tempo entre os estágios, ser alvo de opiniões subjetivas e não se debater nas diferenças reais entre as várias etapas (Miesenbock, 1988; Bell *et al.*, 2004).

Outros desafios surgiram à sólida abordagem do modelo de estágios. Bell *et al.* sugerem uma variação para além da via tradicional, como acontece no caso das *start-ups* internacionais (*born globals*) (Knight e Cavusgil, 1996) e as empresas que devido a uma situação crítica renascem e viram-se para os mercados internacionais, as *born-again global* (Bell *et al.*, 2004).

2.5. A perspetiva das redes na internacionalização

A investigação com foco nas redes, segundo uma lógica comportamental, é outra forma de explicar a internacionalização de uma empresa. Esta abordagem usa a rede como ponto de partida e oferece um quadro teórico próprio para a compreensão de empresas como atores envolvidos em redes de negócios (Johanson e Mattsson, 1988; Ruzzier e Hisrich, 2006).

O modelo de Uppsala foi durante vários anos a teoria aceite para definir o processo de internacionalização, no entanto, por não abordar aspetos como as redes de cooperação, a inovação e a internacionalização cada vez mais rápida, Johanson e Vahlne (1990; 2003)

prosseguem a análise. Enriquecem o modelo com a contribuição dada pela teoria das redes que é amplamente explicada pelas ligações da empresa com outros agentes económicos no mercado. Concluindo, que a internacionalização é um processo gradual, resultado da interação, do desenvolvimento e da manutenção de relações ao longo do tempo, ou seja, bem mais do que uma mera transferência de recursos.

Esta perspetiva inspira-se nas teorias de troca social e dependência de recursos, tendo como foco o comportamento da empresa em contexto de rede de relações interorganizacionais e interpessoais, que se baseiam na confiança mútua, conhecimento e compromisso (Ilhéu, 2009; Chetty e Holm, 2000).

Nem todas as empresas possuem os recursos para operar nos mercados externos, sendo necessário criar complementaridades com outros, tais como: clientes, fornecedores, distribuidores ou outros intervenientes essenciais para uma efetiva rede de negócios (Johanson e Mattsson, 1988; Teixeira, 2003; Ilhéu, 2009; Johanson e Vahlne, 2009). Como exemplo, Chetty (2003) investigou em determinados sectores onde as empresas são estimuladas a se internacionalizarem, a cooperação entre concorrentes no desenvolvimento de vantagens competitivas e obtenção de recursos.

Johanson e Vahlne (2003) promovem as relações entre empresas, considerando que o benefício e aprendizagem que daí advém permite uma entrada mais eficaz nos mercados estrangeiros, quer de forma demorada quer mais rápida. Se no passado as empresas se pautavam por relações de não cooperação, a nível da concorrência, fornecedores e clientes (Porter 1980), hoje estão integradas em rede, permitindo-lhes uma especialização e consequentemente uma maximização da eficiência e aumento da capacidade de inovação (Nieto e Fernández, 2006).

Neste contexto, Oviatt e McDougall (2005) concluem que as redes internacionais, juntamente com o tipo de conhecimento, moderam a velocidade com que as oportunidades internacionais são exploradas.

De acordo com Teixeira (2003), as empresas tendem a estruturar-se com base nas ideias-chave de colaboração e partilha de conhecimentos, com fronteiras cada vez mais difusas e assentes nas tecnologias da informação. Levando *“muitas das vezes a verdadeiras organizações virtuais com reduzidos ou nulos ativos físicos, mas com um grande stock de relações entre pessoas e instituições”*.

A definição de redes de negócio foi inicialmente conceptualizada por Johanson e Mattsson (1988), ao sugerirem que a internacionalização está relacionada com o desenvolvimento de laços com outras empresas pertencentes a uma rede de relações. A posição de uma empresa na rede pode ser considerada tanto a partir de uma perspectiva micro (empresa-empresa) ou uma perspectiva macro (empresa-rede). Do ponto de vista micro, as empresas são interdependentes através das relações de cooperação e competição. No ponto de vista macro, essas relações podem ser diretas, envolvendo parceiros da rede, e indiretas, envolvendo empresas que não são parceiros da rede.

De acordo com esta abordagem, Johanson e Matsson (1988) identificam quatro estágios de internacionalização (figura 2): *The early starter* (Empresa pioneira), *The lonely international* (Solidária internacional), *The late starter* (Empresa retardatária) e *The international among others* (Uma de várias).

Para uma empresa pioneira, pode ser dispendioso atender às necessidades enumeradas e os custos poderão ser superiores aos proveitos (Hertz e Mattsson, 1994). Para uma empresa solidária internacional, o seu maior desafio é a coordenação das atividades internacionais.

As empresas retardatárias são em grande medida, dependentes dos outros atores já existentes na rede e terão que enfrentar outras empresas que já estão estabelecidas no mercado internacional. Essas podem dificultar a entrada às empresas retardatárias e o desenvolvimento das suas operações nesses mercados, levando também à estagnação do seu processo de internacionalização. Por outro lado, clientes e fornecedores podem também “puxar” a empresa para a rede internacional e criar relações de parceria essenciais para o desenvolvimento internacional (Ahokangas, 1998; Laine e Kock, 2000). As relações entre empresas que estão inseridas em rede acompanham-se mutuamente no cenário internacional. Pode-se então argumentar que um dos estímulos para que as empresas se internacionalizem é porque outras empresas dentro da rede também o fazem (Hermannsdottir, 2008).

A empresa que é internacional entre outras (*The international among others*) atua dentro de uma rede internacional, em que as diferenças entre países vão diminuindo com o passar do tempo. A utilização de recursos externos pode ser considerada como a melhor opção para a empresa se expandir internacionalmente. Por isso, é típico que, por exemplo,

fusões, *joint ventures* e alianças possam ocorrer, e que evidentemente terá um efeito sobre a rede existente (Laine e Kock, 2000).

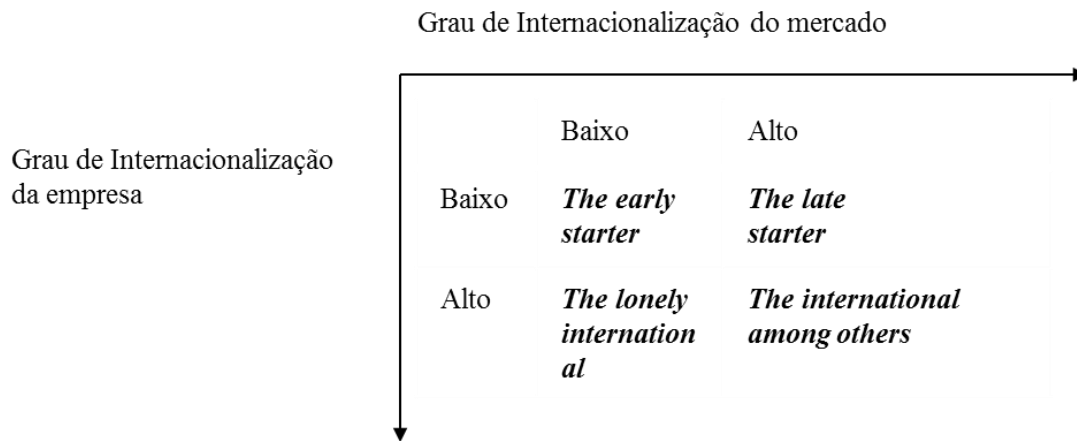


Figura 2 – Internacionalização e o modelo das redes

Fonte: Johanson e Mattsson (1988)

Estas conexões entre empresas nos diferentes mercados são como *pontes* que facilitam a sua entrada. (Kontinen e Ojala 2011; Chetty e Blankenburg Holm, 2000; Johanson e Vahlne, 1990). Através destas ligações, a empresa vai desenvolvendo a sua posição na rede, acedendo a novos recursos que permitem ultrapassar as suas limitações e melhorar a sua posição a longo prazo, por meio de extensão, penetração e integração (Johanson e Mattson, 1988). A extensão implica investimentos em novas ligações para a empresa; penetração significa desenvolver posições e aumentar o compromisso de recursos em rede em que a empresa já está estabelecida; e a integração pode ser entendida como a coordenação das diversas redes nacionais.

Do ponto de vista de Johanson e Mattsson, 1993, a estratégia de internacionalização de uma empresa pode ser caracterizada pela necessidade de:

- Minimizar a necessidade de desenvolvimento de conhecimento;
- Minimizar a necessidade de adaptação;
- Explorar posições de rede já estabelecidas.

Os recursos limitados nas PMEs, mais especificamente nas *start-ups* internacionais, como que obrigam à valorização das redes, uma vez que possibilitam a interligação de atividades e recursos. A adaptação desta abordagem à rede de negócios é igualmente importante para as empresas familiares, uma vez que pretendem uma cooperação com as homólogas estrangeiras (Fernández e Nieto, 2006; Kontinen e Ojala, 2011). Para as empresas familiares, questões como confiança e construção de compromisso com os parceiros de negócio ou outros agentes é de especial importância (Zahra *et al.*, 2008; Pukall e Calabro, 2014).

Oviatt e McDougall (2005) consideram três aspetos fundamentais das redes que estão diretamente relacionadas com a rapidez na internacionalização: a força dos laços; o tamanho; e a densidade global da rede. Relativamente aos tipos de laços, fazem a distinção entre fortes e fracos. Os laços fortes dizem respeito às ligações de confiança, investimento emocional e vontade de negócio entre a empresa e atores, de forma a preservar e fazer florescer o interesse comum, isto é, a empresa. Já os laços fracos implicam relações com clientes, intermediários e outros parceiros amigáveis do negócio. Estes são mais importantes e numerosos comparativamente aos laços fortes porque exigem um menor investimento de recursos e tempo. O seu número pode crescer de forma relativamente rápida e são muitas vezes fontes vitais de informação e *know-how*.

2.6. Estímulos ao processo de internacionalização

No modelo gradual de Inovação, de Bilkey e Tesar (1977), depois retomado e desenvolvido por Cavusgil e Nevin (1980), é referida a importância dos estímulos e barreiras na atividade de exportação empresarial. Estes estímulos podem estar relacionados com razões internas (da empresa) ou externas (do mercado).

As razões internas, acontecem frequentemente com uma nova gestão, ou um evento interno, ou então, a procura de economias de escala, diversificação de risco, exploração de vantagens comerciais, competências do produto, tecnologia ou exploração de recursos. As razões externas, relacionados com o mercado, podem estar associados ao declínio do mercado onde a empresa atua, a concorrência ou incentivos do governo (Czinkota e Ronkainen, 1998; Hollensen, 2004).

De acordo com o Observatório de PMEs, a principal motivação para a internacionalização, é o desejo de aumentar a competitividade da empresa no acesso a novos e maiores mercados (OECD, 2009). Isto é, assumir que o processo de internacionalização é determinado pela possibilidade de crescimento de uma empresa é frequente em muitas abordagens teóricas. Segundo Beamish e Lu (2001), este fator é uma importante estratégia de crescimento para as PMEs, que muitas vezes atuam em mercados internos e limitados.

Então, estes estímulos internos ou externos influenciam grandemente a decisão por parte da empresa para dar início ao processo de internacionalização. Ou seja, este despoletar é o resultado de combinações de fatores e não exclusivamente de um único.

2.7. Barreiras ao processo de internacionalização

As diversas barreiras identificadas na literatura estão associadas com o início do processo de exportação e com o processo de internacionalização. De modo geral, as barreiras à exportação podem ser classificadas como internas e externas. As internas estão associadas aos recursos e capacidades organizacionais e atividade de exportação da empresa; as externas são entraves que resultam do ambiente no qual a empresa atua (Leonidou, 1995).

Martins e Pinho (2010) identificam a falta de conhecimento de mercados potenciais e a falta de pessoal qualificado na exportação, como os aspetos negativos mais significativos que afetam a decisão de exportar.

Hollensen (2004) aponta vários níveis de risco comerciais que incluem a dificuldade na obtenção de financiamento à exportação e a falta de pagamento por parte do cliente exportador, por motivos, tais como, uma disputa de contrato, recusa em aceitar o produto ou fraude. Por existirem múltiplos constrangimentos nesta operação, são elaboradas estratégias de gestão de risco, de forma a precaver possíveis problemas em mercados voláteis. São várias as recomendações, sendo o pagamento adiantado, de modo a que o comprador suporte grande parte do risco, uma dessas medidas (Hollensen, 2004).

No estudo da OCDE (OECD, 2009) *Top barriers and drivers to SME internationalisation*, são apontados os estímulos à internacionalização das PMEs, assim como o top das dez principais barreiras identificadas no relatório da organização referente

ao ano de 2007. Os quatro obstáculos desenvolvidos no estudo e porventura considerados com maior importância foram:

- **Escassez de fundo de maneio para o financiamento de exportações:** para uma PME que se pretende iniciar na internacionalização as limitações de recursos físicos e falta de capital são as principais razões apontadas para o processo não se desenvolver. O acesso ao financiamento e os seus termos, por si só, é outro dos encaixes, relatam empreendedores do Canadá;
- **Informações limitadas para localizar e analisar mercados:** mesmo nesta era caracterizada pela informação, a falta de conhecimento sobre os mercados externos continua a ser um desafio para as PMEs, revelam as empresas;
- **Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior:** de acordo com a barreira encontrada na terceira posição, Crick (2007) destacou a dificuldade na localização/obtenção de uma representação adequada nos mercados estrangeiro;
- **Falta de gestão de tempo, competências e conhecimentos:** a percepção de risco na gestão e falta de conhecimento acerca dos mercados, de acordo com empresas norte-americanas e do Canadá, foram as principais razões para o não envolvimento no processo de internacionalização.

2.8. Escolha dos mercados na expansão internacional

Identificar e escolher os mercados na internacionalização de uma empresa é crucial por várias razões. Pode ser um fator determinante, especialmente nas fases iniciais, pois esta decisão influencia o plano de marketing no mercado internacional; a natureza do mercado selecionado molda a capacidade da empresa na coordenação das atividades internacionais (Hollensen, 2004).

Seguindo o modelo de Uppsala, é mais fácil a entrada nos mercados que são facilmente compreendidos, tornando a pesquisa de informação assim como o estabelecimento de contactos mais simples. Os fatores culturais, sobretudo em termos de estética, hábitos e linguagem, se similares entre o país de origem e o seu destinatário, também estão

facilitados. Neste contexto, a escolha do mercado para as PMEs, é muitas vezes feita com base nos seguintes critérios (Johanson e Vahlne, 1977; Hollensen, 2004):

- **Distância psicológica:** reduzida incerteza sobre os mercados estrangeiros e baixa dificuldade em adquirir informações sobre eles;
- **Distância cultural:** diferença entre a origem e as culturas de destino (a distância cultural é normalmente considerada como parte da distância psicológica);
- **Distância geográfica:** a proximidade geográfica reflete semelhanças e maior conhecimento sobre o mercado a abordar, o que leva as empresas muitas vezes a limitar as suas escolhas para os países próximos;

De acordo com a investigação de Bell (1995) e citado por Ilhéu (2009) “*a distância psicológica é um fator chave na escolha de um mercado de exportação, mas tornou-se muito menos relevante, à medida que as comunicações globais e as infraestruturas de transportes melhoraram e os mercados se tornaram cada vez mais homogêneos*”.

A escolha do mercado é resultado duma reação a uma motivação causada por um agente de mudança. Hollensen (2004) explica esse agente de mudança é algo que vem de dentro ou fora da empresa e desencadeia a internacionalização. Frequentemente, a empresa reage em resposta a uma oportunidade num determinado mercado (Czinkota e Ronkainen, 2001).

De acordo com Coviello e Munro (1995), a internacionalização é conduzida por ligações em rede, de forma a “*ter acesso ao conhecimento do mercado local, aos canais de distribuição assim como para reduzir os custos de entrada no mercado, riscos e tempo*”.

Bradley (2002) refere que, “*em vez de responder meramente às oportunidades dos mercados estrangeiros quando elas surgem, a empresa deve adotar um procedimento sistemático, lógico, da escolha de mercado*”. Estas duas abordagens, oportunista e sistemática, complementam-se e permitem à empresa uma melhor adequação e procura do mercado estrangeiro que pretende abordar.

A maneira sistemática implica que o tomador de decisão, a fará com base em informações racionais (Sakarya *et al.*, 2006). A escolha de mercados internacionais tem sido definida como o processo de estabelecimento de critérios para a seleção de mercados, investigando

potenciais mercados e classificá-los de acordo com os critérios selecionados (N. Kumar, 1994).

2.9. Modos de entrada

De acordo com Viana e Hortinha (2005), distinguem-se tradicionalmente três formas de acesso aos mercados internacionais: exportação, formas contratuais e investimento direto.

A exportação implica produzir bens no mercado interno e vendê-los nos mercados externos. As respetivas formas contratuais preveem o estabelecimento de acordos duradouros entre empresas do país de origem e destino promovendo a troca de conhecimento, capacidades e formas de atuação que sejam uma alternativa à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais e produtivas. Por último, o investimento direto implica a implantação própria ou em parceria de uma filial produtiva, comercial ou logística, implicando o investimento de recursos próprios.

O estudo em torno do modo de atuação, nos mercados estrangeiros, atribui atenção ao nível de controlo, porque é o determinante mais significativo tanto ao nível de risco como de retorno. A presença estrangeira pode ser dividida em modo de controlo elevado ou modo de controlo reduzido. O modo de controlo elevado implica um alto nível de integração, ao passo que o modo de controlo reduzido oferece um baixo nível de integração.

O esquema apresentado por Kotler (figura 3) relaciona cinco modos de atuação com fatores como a qualidade de compromisso, risco, controlo e potencial de lucro. Deduzindo que quanto maior o avanço da empresa para outros modos de atuação, maior é a influência desses fatores.

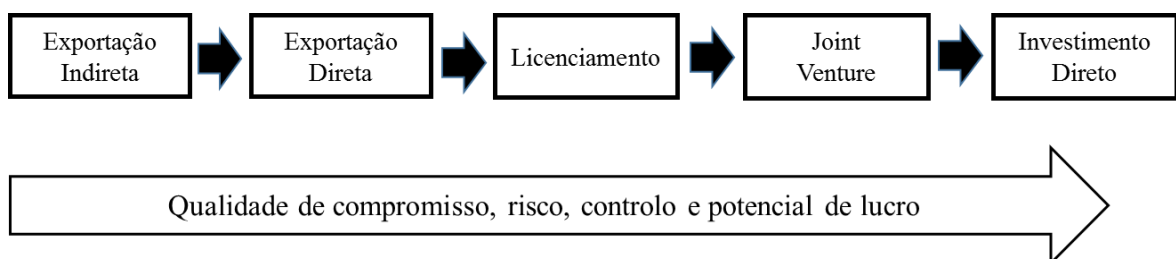


Figura 3 - Cinco modos de entrada nos mercados estrangeiros

Fonte: Kotler (1997);

2.9.1. Exportação

As diferentes formas de exportação constituem o primeiro passo no processo de internacionalização de uma empresa, fundamental no avanço para outros modos de atuação, tal como o licenciamento, *joint-venture* ou a instalação de uma unidade de produção no exterior (Leonidou e Katsikeas, 1996). Porém, não são mutuamente exclusivas, e a empresa pode exportar diretamente para os mercados mais importantes e indiretamente para os menos significativos (Karunaratna e Johnson, 1997; Viana e Hortinha, 2002).

De maneira geral, as empresas começam por fazer negócios internacionais através da exportação, ou seja, no transporte e venda de bens produzidos de um país para clientes localizados noutro país.

Para Johanson e Vahlne (1977), a exportação proporciona a PMEs uma estratégia rápida, fácil e simples de implementar, com a oportunidade de poder adquirir experiência nos mercados internacionais. De acordo com Leonidou e Katsikeas (1996), a exportação também é considerada o modo de entrada mais comum, pelos baixos riscos envolvidos, baixo compromisso e elevada flexibilidade de atuação.

De acordo com Simões *et al.*, (2013), três grandes fatores determinam a opção pelas diferentes formas de exportação (direta ou indireta): os objetivos visados e relacionados com o tipo de controlo permitido por cada forma de abordagem ao mercado, o tipo de produto e a sua posição no seu ciclo de vida e o tipo de mercado alvo.

2.9.1.1. Exportação indireta

Para Viana e Hortinha (2005), a exportação indireta permite obter custos mais baixos, menor risco e maior flexibilidade, mas por outro lado, a empresa passa a deter um papel meramente secundário do marketing praticado no mercado externo. Os clientes finais não estabelecem uma ligação entre o produto e o produtor e desse modo, a empresa não adquire conhecimentos nem experiência nas operações internacionais. A empresa apenas retira valor acrescentado por via da produção.

Este modo é, na maioria das vezes, utilizado por pequenas empresas, intimidadadas pelos desafios associados à exportação, não apenas devido aos seus recursos limitados, mas à perceção do risco e incerteza em torno das vendas internacionais (Peng e Ilinitch, 1998).

Tendo em conta que, entrar nos mercados externos, requer uma grande quantidade de conhecimento, ele pode ser encontrado em organizações especializadas, como as consultoras ou parceiros de exportação, que podem auxiliar a empresa a entrar em determinados mercados (Hessels e Terjesen, 2010).

A exportação indireta, embora se apresente como um modo de entrada com um grau de incerteza elevado e pouco lucrativo, pode motivar a gestão da empresa, a envolver-se mais na atividade internacional começando, por abordar os mercados externos ativamente e a desenvolver um plano estratégico para melhor os controlar (Ilhéu, 2009).

2.9.1.2. Exportação direta

Para Root (1998), o que realmente distingue a exportação direta e indireta é a presença ou ausência de intermediários localizados no país de origem. Segundo o autor, esta via exige maiores custos iniciais, maior conhecimento e maior risco que o canal indireto. No entanto, oferece diversas vantagens ao exportador caso a empresa consolide e assuma total responsabilidade na estratégia, isto é, a exportação realizada pela própria empresa.

Através da análise dos custos de transação, e quando o volume de vendas é elevado ao ponto de permitir uma maior realização de economias de escala, então, pode ser favorável a integração e internalização da comercialização e distribuição pela própria empresa (Williamson, 1985). Contudo, uma estrutura integrada do canal pode não ser viável. Quer por recursos e compromisso limitados, presença de barreiras legais, forte concorrência, produtos pouco diferenciados e/ou de baixa especificidade, ou simplesmente devido à reduzida experiência da empresa (Johanson e Vahlne, 1977).

Este modo exige um maior envolvimento da empresa na prospeção de mercados, na pesquisa e escolha de intermediários, na definição dos elementos do marketing mix e conduz a um aumento de custos face à exportação indireta. O grau de autonomia da função exportadora, na estrutura organizacional da empresa, está relacionado como o seu envolvimento internacional (Santos, 2005).

As empresas que realizam exportações diretas começam por escolher os seus próprios agentes e distribuidores intermediários no estrangeiro, com quem estabelecem contratos, no entanto a empresa é responsável pelos *stocks* de venda, as condições financeiras, a publicidade e a promoção de vendas no estrangeiro. Os agentes atuam em nome próprio

ou da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efetuando cobranças. Podem atuar ou não em regime de exclusividade e recebem, normalmente, à comissão. O envio é feito pela empresa diretamente ao cliente, e pode, através do atendimento pós-venda, obter algum conhecimento do mesmo. No caso dos distribuidores ou importadores, estes tomam posse dos produtos e encarregam-se da venda aos clientes finais (Santos, 2005; Ilhéu, 2009).

Estes agentes intermediários são fontes importantes para a obtenção de informação e conhecimento do mercado local, fatores estes, críticos para a expansão das PMEs nos mercados internacionais (Behlo e Lothia 1995; Leonidou e Katsikeas, 1997; Peng e York, 2001).

2.9.2. Alianças estratégicas (AE)

Uma AE consiste num acordo de colaboração comercial entre duas ou mais empresas, com vista a complementar as respetivas competências para a perseguição de um objetivo comum (Ramos, 2004; Viana e Hortinha, 2005), ou, de acordo com Porter (1986): *“Alianças formais de longo prazo entre empresas, que vinculam aspetos dos seus negócios, mas que não chegam a fundir-se”*.

Uma aliança ou acordo de cooperação com outra empresa pode melhorar substancialmente o desempenho internacional conjunto, para a obtenção de conhecimento e na redução da incerteza do processo de internacionalização. São usados pelas empresas para entrar e competir nos mercados internacionais, podendo assumir diversas formas: parcerias de mercado, licenciamento, *franchising*, *joint-ventures*, redes e novas empresas internacionais.

Para PMEs, a principal vantagem das AE é o acesso aos recursos do parceiro na aquisição de conhecimento no país de destino e no desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internamente, através da acumulação de experiência gradual em novas regiões geográficas (Johanson e Vahlne, 1977). Mas, este processo de aprendizagem leva tempo e pode resultar em erros, que são desproporcionalmente mais caros para uma PME do que para uma grande empresa (Beamish e Lu, 2001).

Para Rua e França (2014), a cooperação na partilha de custos por forma a fazer face à concorrência na entrada de novos mercados, pode ser entendida em três frentes:

intrasectorial (ao nível horizontal), intersectorial (com outros setores) e interinstitucional (da indústria com outras instituições). Estes autores defendem que na era da globalização, as novas vantagens competitivas da empresa são o tempo e conhecimento, e não devem atuar isoladamente, mas através da cooperação e na habilidade em controlar um dos ativos intangíveis que mantêm a fidelidade dos clientes.

Um aspeto crítico é a compatibilidade de parceiros nos mercados internacionais e determinação dos efeitos de recursos complementares no desempenho da AE. Este fator pode ser minorado em PMEF, onde existe uma forte transferência de competências assim como, uma comunicação e partilha de valores e interesses comum (Graves e Thomas, 2004).

O estudo de Gallo *et al.*, (2004) aponta o uso de uma AE como um veículo para a internacionalização, exigindo empenho, certas capacidades de gestão e confiança, de modo a manter um relacionamento entre os parceiros consistente, com a estrutura de propriedade e desenvolvimento dos negócios familiares. A partilha de propriedade com parceiros não familiares, de forma a repartir valores e responsabilidades num contexto de objetivos distintos, pode ser igualmente benéfica.

2.9.2.1. Licenciamento

Um acordo de licenciamento inclui uma variedade de acordos contratuais, onde empresas domésticas (licenciadores) disponibilizam ativos intangíveis (patentes, *know how* de produção de um produto já conhecido, uma marca, ou um conceito de negócio) a empresas estrangeiras (licenciados) em troca de *royalties* ou outras formas de pagamento (Root, 1998).

O licenciamento é uma estratégia de entrada que requer um menor conhecimento do mercado e possibilita uma maior rapidez no processo, bem como, uma menor dimensão do risco e investimento (Ilhéu, 2009). Contudo, existe sempre a possibilidade do licenciador tornar-se num concorrente e dos custos de transação serem maiores que o expectável (Terpstra *et al.*, 2011).

O *franchising* é uma forma de licenciamento aplicada principalmente ao comércio. “É um modo de entrada, orientado pelo mercado, licencia-se um conceito de negócio, muitas

vezes a pequenos investidores independentes, com capacidade de exploração, mas com pouca ou nenhuma experiência do negócio” (Ilhéu, 2009).

No estudo de Petersen e Welch (2000), uma opção utilizada por empresas australianas na sua expansão internacional, foi o acréscimo de pontos de venda franqueados no estrangeiro, para operações de retalho de forma a acelerar o processo de penetração no mercado internacional. Esta opção estratégica foi tomada sem, contudo, existir este modo de atuação no mercado doméstico. Todavia, a experiência passada dos gestores em *franchising* foi crucial para o sucesso deste modo de atuação. Uma barreira óbvia para o seu desenvolvimento, é a falta de experiência anterior em *franchising* e, portanto, a falta de conhecimento e habilidades específicas que são normalmente aperfeiçoadas através do processo de expansão no mercado doméstico (Petersen e Welch, 2000).

2.9.3. Investimento direto estrangeiro (IDE)

Este modo de entrada, com a propriedade direta de 100% do capital da empresa, requer um maior investimento de recursos e ocorre normalmente, quando as outras abordagens, já referidas anteriormente, nomeadamente as *joint-ventures*, mostram-se incapazes de atingir determinados objetivos. Neste modo, a empresa tem um controlo total sobre o investimento realizado, e é livre de realizar uma estratégia internacional a longo prazo (Bradley, 2002; Ilhéu, 2009).

Esta opção de investimento pode vir a ser o seguimento das exportações num determinado mercado, segundo a cadeia de estabelecimento tradicional. Após a consolidação da atividade comercial no mercado, segue-se o estabelecimento de uma subsidiária de vendas, onde a empresa desenvolve uma rede de comercialização própria no mercado onde atua. Por último, pode vir a instalar unidades de produção no mercado, para montagem e/ou fabricação de mercadorias (Johanson e Vahlne, 1977). Uma forma rápida de constituir uma filial produtiva consiste na aquisição total ou parcial de posições no capital de uma empresa existente.

2.10. Os fatores de desempenho na exportação

A intensidade de exportação é uma variável volátil, especialmente nas PMEs onde os pedidos de encomenda variam de forma imprevista, podendo abruptamente aumentar, como também diminuir. É então descrito segundo Majocchi que o fator idade (da

empresa) não é o único indicativo para resultados positivos no campo da exportação, mas sim a experiência. Esta, uma vez solidamente consolidada com o *network*, faz com que um decréscimo nas exportações da empresa seja de maior improbabilidade (Root 1994; Leonidou e Katsikeas, 1996; Beamish, 2001; Majocchi *et al.*, 2005).

Estudos revelam que PMEs são particularmente vulneráveis aos resultados provenientes da atividade exportadora, por representarem uma maior fatia de recursos na empresa que as operações nacionais. Por outro lado, estas empresas têm que depender fortemente dos seus próprios recursos, uma vez que é mais difícil o acesso ao crédito comparativamente a empresas de maior dimensão (Lages e Montgomery, 2004).

A literatura que aborda os fatores influenciadores na exportação, evidencia características difíceis de alterar a curto prazo (Leonidou 1998; Serra *et al.*, 2012). Estas podem ser agrupadas em fatores internos controláveis e fatores não controláveis. Os fatores internos controláveis são habitualmente, a estratégia de marketing da empresa (planemanto e organização) e as percepções e atitudes da gerência (orientação para a internacionalização, compromisso com a exportação, compreensão e indentificação das barreiras existentes na exportação). Os fatores internos não controláveis incluem: a experiência internacional, tecnologia, tamanho da empresa, e traços de gestão como a experiência internacional, grau de educação e experiência empresarial (Aaby e Slater 1989; Brouthers *et al.*, 1998; Zou e Stan, 1998; Serra *et al.*, 2012).

A estratégia de marketing, de acordo com Cavusgil e Zou (1994), de uma empresa exportadora é determinada por: forças internas, isto é, características da empresa e dos produtos; e por forças externas, características da indústria e do mercado de exportação. Um exemplo de força exterior é a imagem da origem de fabrico (*made in*), que é frequentemente um fator significativo nas decisões de compra. Outras são: cultura, infraestruturas, políticas governamentais, os fatores tecnológicos e o seu custo, e ciclo de vida do produto, ou seja, diferenças com base no mercado exportador e no sector em que atua (figura 4).

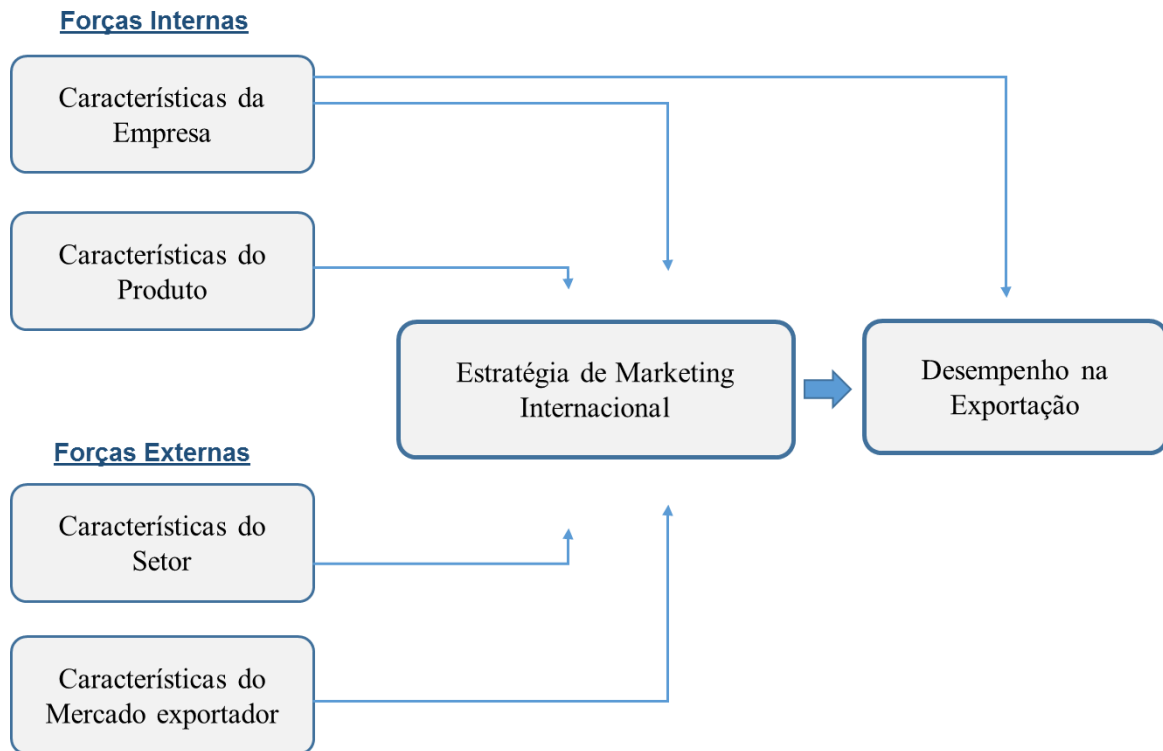


Figura 4 - Estratégia de marketing e desempenho de exportação

Fonte: Cavusgil e Zou (1994)

2.10.1. Marketing internacional

Conforme Cavusgil e Zou (1994), uma estratégia de marketing internacional, envolve elementos do plano de marketing convencional (produto, preço, promoção e distribuição) e é o meio pelo qual uma empresa responde à interação de forças internas e externas para cumprir os objectivos de exportação.

A primeira consideração a ser feita em marketing internacional, é a adequação ou não da estratégia utilizada aos mercados estrangeiros (Cavusgil e Zou, 1994; Lages e Griffith, 2007).

Para Ramos (2004), “o marketing é um elemento fundamental da estratégia das empresas, porque é através dele que estas constroem uma imagem. O sucesso da estratégia empresarial depende da correcta elaboração da estratégia de marketing, pois, actualmente a importância dos factores intangíveis é cada vez maior face às operações industriais”.

A definição de marketing internacional, para Ilhéu (2009), de acordo com as diferentes fases que as empresas percorrem no processo de internacionalização, contempla diferentes perspectivas de como trabalhar no mercado internacional, podendo assumir uma orientação mais etnocêntrica, policêntrica ou mista (empresa global) (Teixeira, 2003):

- **Extensão do mercado:** não existe uma adaptação dos elementos do marketing mix e a internacionalização é encarada como uma mera extensão do seu próprio mercado;
- **Multi-doméstica:** os gestores variam a sua forma de atuação, aplicando diferentes estratégias em conformidade com o mercado a exportar;
- **Global:** neste, o plano de marketing é semelhante para todos os países. São feitas pequenas adaptações, apenas quando necessário. Corresponde à adoção de um *mindset* global, tendo, em conta as diferenças locais.

A perspectiva de *mindset* global é procurar vantagens competitivas à escala mundial. “É olhar para o mundo como para um tabuleiro de xadrez, movendo as suas peças para os quadrados mais atraentes, comprar e produzir nas localidades onde se conseguem custos menores e economias de escala e vender onde os consumidores valorizam mais a oferta” Ilhéu (2009). Consequente à crescente diminuição das diferenças e à cultura universal, existe uma crescente necessidade de compreensão desta mudança por parte dos gestores.

A literatura em marketing internacional aponta, que o compromisso das empresas na exportação está diretamente relacionado com o seu desempenho. Quando a empresa demonstra um forte compromisso com a exportação, os gestores estão mais disponíveis na realização de tarefas de adaptação e de uma exigente estratégia de marketing. (Leonidou *et al.*, 2002; Lages e Montgomery, 2004).

“O pensar internacional”, é então, de crucial importância na empresa, começando na gestão, que funciona, simultaneamente, como impulsionador do processo de internacionalização, refere Dominginhos (1999).

No estudo de Leonidou *et al.*, (2002), a maioria das variáveis de uma estratégia de marketing tiveram um impacto no desempenho global da exportação. A segmentação de mercado, a qualidade do produto, estratégia de preços, publicidade e o apoio ao cliente,

foram as variáveis analisadas e influenciam positivamente o desempenho nesses mercados.

A par da globalização surge a tendência para a homogeneização dos mercados, isto é, os desejos do consumidor aparentemente pouco variam entre países. Caso assim fosse, uma empresa escolhia o mercado alvo e ocupá-lo-ia de forma padronizada. No entanto, as preferências do consumidor diferem, de acordo com vários fatores, e assim sendo, a empresa deve adaptar-se a cada meio envolvente e às suas mudanças, o que implica, distintas estratégias e estruturas organizacionais em diferentes países. Também, por causa do aumento da concorrência, as empresas são pressionadas a adaptar as estratégias, a fim de diferenciar as suas ofertas e ganhar vantagem competitiva sobre os mercados locais (Kotler 1996; Lages, *et al.*, 2007).

Em suma, a decisão de gestão acerca do grau de padronização ou adaptação é um ato de balanço entre as circunstâncias únicas da envolvente do negócio internacional e a estratégia seguida pela empresa (Simões *et al.*, 2013).

2.11. Os fatores de desempenho na exportação em PME familiares

De acordo com Gallo e Sveen (1991), uma PME familiar (PMEF) é "*uma empresa onde a família é proprietária da maioria do capital e exerce na gestão um controlo total*".

Estas empresas dependem, em grande parte, das visões do empresário/empreendedor, que normalmente utiliza estratégias intuitivas e oportunistas, resultando numa abordagem e numa maior flexibilidade da empresa (Kontinen e Ojala, 2011).

Pukall e Calabro (2014) concluem não existir um consenso geral na literatura, sobre a influência e envolvimento das empresas familiares nos negócios internacionais, comparativamente às não familiares.

Graves e Thomas (2008), através de três determinantes essenciais, consideram o cariz familiar um influenciador do comportamento destas empresas nos mercados internacionais, particularmente na gestão estratégica e no conjunto de recursos e capacidades da empresa:

O nível de compromisso para com a internacionalização: O fator de compromisso de longo prazo das empresas familiares, através do capital paciente, pode estar mais

orientado ao sucesso na internacionalização, apesar dos resultados inferiores a curto prazo.

Recursos financeiros disponíveis: Fatores como a natureza de aversão ao risco e relutância no endividamento da empresa, podem afetar negativamente o acesso a fundos. Todavia, a harmonia familiar favorece o investimento dos dividendos na empresa de modo a fomentar o crescimento e ter uma perspetiva a longo termo de retorno financeiro, isto é, o capital paciente (Sirmon e Hitt, 2003). Como as empresas familiares enfrentam restrições auto-impostas no que diz respeito ao acesso ao capital financeiro, fundos governamentais e do sector, estes, foram considerados indispensáveis no apoio à internacionalização.

Capacidade na gestão de recursos no desenvolvimento de capacidades exigidas: O crescimento internacional de uma PME é dependente da capacidade em alcançar e adaptar os recursos, de forma a desenvolver capacidades globalmente relevantes, no domínio do desenvolvimento da rede de relações, e em particular capacidades organizacionais a nível de produção, gestão e marketing.

A não delegação de responsabilidades e capacidade de decisão para outros, fora do círculo familiar, pode restringir a empresa na obtenção da experiência necessária para um maior crescimento internacional. O contrário, isto é, a participação de outros fora do contexto familiar, com competências, pode levar a um aumento nas atividades de internacionalização destas empresas (Sirmon e Hitt, 2003; Pukall e Calabro, 2014).

Nos recursos relacionais existentes entre elementos familiares da empresa, destaca-se o capital social que serve de união entre a propriedade e gestão da empresa (Arregle *et al.*, 2007). Este facto, aliado ao “bom senso” da família, pode potenciar as relações e estabelecer conexões mais eficazes com os agentes económicos.

A cooperação estável com outras empresas sejam eles, clientes ou fornecedores no mercado doméstico, permite obter conhecimento sobre oportunidades de negócio, obstáculos ou problemas envolvidos no processo, e desta forma aperceber-se mais eficazmente do risco, ou não, envolvido. Para, conseqüentemente, ter uma mais clara e distinta capacidade de escolher o caminho mais proveitoso para a empresa (Castro e Dias, 2013).

Capítulo 3. Metodologia

Este capítulo serve para ilustrar a metodologia utilizada na obtenção dos resultados da investigação. Ou seja, a apresentação dos métodos e técnicas utilizados, relacionado com o problema e propósito da investigação.

Apresenta-se em primeiro lugar a unidade de análise em estudo, seguindo-se o método utilizado, as questões e desenho de investigação, e por último, a técnica de recolha de dados utilizada na elaboração do caso.

3.1. Unidade de análise

O presente projeto é resultado de uma pesquisa qualitativa, sobre a empresa Univest. De acordo com Ghauri *et al.*, (1995), a pesquisa qualitativa é uma mistura do racional, exploratório e intuitivo, onde a experiência e capacidades do investigador desempenham um papel importante na análise de dados.

O método utilizado para prosseguir com esta pesquisa é o estudo de caso único. Dominginhos propõe a sua escolha na investigação sobre o processo de internacionalização de empresas, *“fornecendo-nos um entendimento mais aprofundado dos padrões manifestados bem como dos fatores explicativos das mudanças ocorridas num processo que, pela sua natureza holística, é dinâmico”* (Dominginhos, 2001).

3.2. Estudo de caso

Denzin e Lincoln (1994) definiu que os casos são oportunidades para estudar fenómenos. Os casos podem ser indivíduos, grupos, organizações, nações etc.

Um estudo de caso é adequado quando o tipo de questões a serem respondidas se inserem no domínio do “como” ou do “porquê”, embora, também se aplique a questões do tipo “qual”. Cada uma destas estratégias tem as suas próprias características específicas, no entanto, as estratégias sobrepõem-se e os limites entre elas não são claras (Yin, 1989).

A revisão de literatura é o ponto de partida, para compreender de que forma se pode desenvolver e aperfeiçoar o processo já em curso. Os seus principais fundamentos, de acordo com Ghauri *et al.*, (1995), são:

- Enquadrar o problema observado;
- Identificar conceitos relevantes, técnicas/métodos e factos;
- Posicionar o estudo/projeto.

3.3. Problema e questões de investigação

A definição das questões de investigação é provavelmente, a etapa mais importante num estudo de pesquisa, e deve ser feito com tempo e ponderação (Yin, 1989). Com base na questão de partida, inserida no domínio do “como” e do “porquê”, a definição do problema e propósito deste estudo, foi a seguinte:

Questão inicial

Para conseguir compensar o decréscimo no mercado doméstico, face às vendas internacionais, quais as linhas de orientação estratégica a seguir pela empresa?

Apresenta-se agora, as questões de investigação, examinadas separadamente:

Questão de investigação 1:

- Através de uma análise interna e externa, quais os pontos fortes e pontos fracos da empresa?

Questão de investigação 2:

- Quais os fatores que influenciaram o processo de internacionalização?

Questão de investigação 3:

- Quais os novos mercados-alvo a abordar?

Questão de investigação 4:

- Como abordar os novos mercados-alvo?

3.4. Desenho de investigação

O desenho de investigação é o plano global para relacionar o problema conceptual de investigação à pesquisa empírica relevante e exequível. Esta escolha influencia as atividades de pesquisa seguintes, tais como, os dados a recolher e o modo de o fazer (Ghauri *et al.*, 1995).

Após a definição do problema e das questões de investigação, foi feito o desenho de investigação como mostra a figura 5.

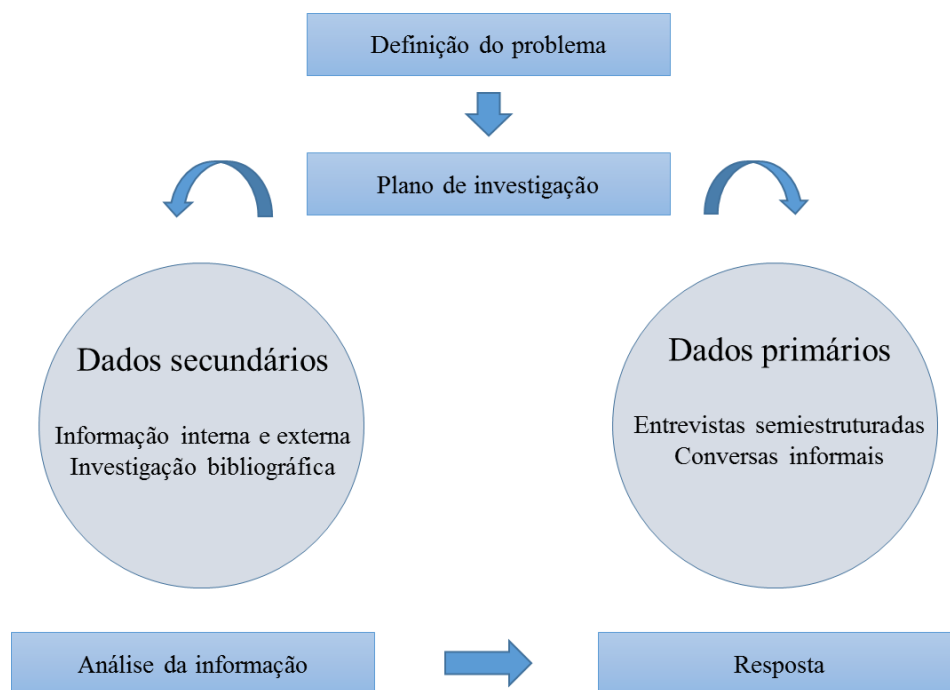


Figura 5 - Esquema representativo do desenho de investigação

Fonte: Elaboração própria.

3.5. Recolha de informação

Os dados primários foram obtidos recorrendo a entrevistas semiestruturadas e conversas informais, por telefone e pessoalmente, com o sócio-gerente e com o gestor comercial. Nos primeiros encontros foi também obtida informação, recorrendo a questionários semiestruturados. Para Yin (1989), a entrevista é uma ferramenta comum para a realização de estudos de caso, permitindo ao entrevistado trazer novos tópicos e dados

para a conversa. Comparativamente a entrevistas rígidas e padronizadas, a entrevista semiestruturada pode, em grande parte, capturar informação e pontos de vista sobre vários temas.

Os dados secundários abrangem as informações internas sobre a empresa, tais como gráficos, dados financeiros, objetivos e outras informações retiradas do *website* e redes sociais da empresa. Estes serão utilizados para criar uma base de conhecimentos inicial acerca da empresa antes da recolha de dados primários, permitindo uma visão e conhecimento sobre os antecedentes, história e estímulos da empresa. O correio eletrónico trocado com a empresa serviu para a obtenção de informação específica em dúvidas resultantes do processo de pesquisa.

Para além da pesquisa secundária relacionada com a empresa, foram também consultadas informações acerca da internacionalização de empresas, do sector têxtil e vestuário, pequenas e médias empresas, dados estatísticos, publicações, etc. Estes dados secundários serão o principal contribuinte para a análise externa discutida no Capítulo 4, uma vez que proporcionam uma visão mais detalhada e objetiva.

Capítulo 4. O caso Univest

A Univest dedica a sua atividade ao fabrico de vestuário e a produção está assente em novas tendências de moda e num segmento estratégico de qualidade médio/alto.

Segundo a tipologia de Porter (1990), a empresa segue uma estratégia de diferenciação pela qualidade e opta pela especificidade em algumas características valorizadas pelos clientes, ganhando desta forma vantagem competitiva num segmento específico.

Identificação

<i>Denominação</i>	Univest Confeções, Lda
<i>Localização</i>	Soito – Sabugal
<i>Ano de fundação</i>	1974
<i>Forma jurídica</i>	Sociedade por quotas
<i>CAE</i>	14131
<i>Funcionários</i>	90
<i>Capital próprio</i>	2.018.193
<i>Autonomia financeira</i>	60.139 %
<i>Resultado líquido em 2014</i>	-283.956
<i>Volume de negócios em 2014</i>	2.050.870
<i>Capital social</i>	271.844

Tabela 1 - Dados gerais da empresa

4.1 Caracterização e perspetiva histórica

A Univest Confeções Lda foi fundada em 1973, por dois sócios com ligações familiares. Esta PME emprega 90 funcionários e teve em 2014, um volume de negócios na ordem dos 2 milhões de euros.

As instalações próprias com 3.000 m², implantadas numa área de 4.000 m², estão sediadas perto da fronteira com Espanha, na vila do Soito, concelho do Sabugal. Vila esta, que contou no passado, com um significativo sector industrial do distrito da Guarda.

A empresa iniciou a sua atividade na confeção com vestuário diverso (criança, calças de ganga unissexo), alargando depois a sua gama de produtos para o segmento feminino. Estratégia que viria a provocar um forte aumento nas vendas.

Através do desenvolvimento e investimento contínuo, a empresa consolidou a sua posição no mercado nacional no sector do vestuário de moda feminino destinado a um segmento

médio/alto, com a faixa etária entre os 30 e 60 anos, e abrangendo os estilos, clássico, moderno e executivo. Os artigos produzidos são vendidos a lojas multimarca e vão desde blusas, camisas, saias de ganga, vestidos e conjuntos, casacos etc.

Em 1996 foi reconhecida pelo IAPMEI com o prémio de “Empresa Prestígio”, atribuído a empresas com performances económicas e produtivas exemplares.

Perante este crescimento e consequentes necessidades de produção, as instalações foram ampliadas e modernizadas, automatismos na produção foram implementados e novos equipamentos foram adquiridos. Permitindo, então, o melhoramento da qualidade e quantidade produzida, respondendo, deste modo, com aspetos diferenciadores e inovadores às necessidades crescentes dos clientes.

Atualmente, o negócio da Univest tem registado uma evolução tendencialmente negativa (gráfico 1), a opção estratégica na abordagem aos mercados internacionais está relacionado com o acentuado decréscimo das vendas no mercado nacional.

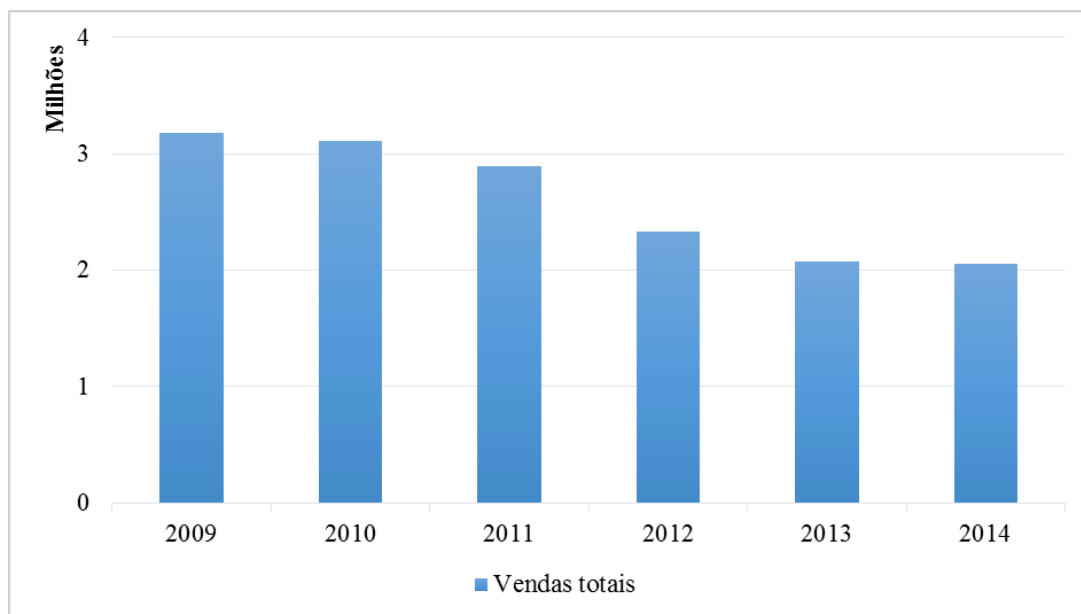


Gráfico 1 - Evolução das vendas totais da Univest.
Fonte: Informação interna

A empresa decidiu no ano de 2006 vender para Espanha através de agentes, de forma a conseguir ultrapassar a incerteza do recessivo ambiente interno. A empresa continua focada no mercado doméstico e apresenta alguns constrangimentos na abordagem a novos

mercados, considerando ainda as operações internacionais secundárias comparativamente ao mercado doméstico.

Segundo Ilhéu, “a perspectiva de extensão de mercado representa uma internacionalização não planeada, com expectativas de curto prazo nos mercados externos, enquanto o mercado interno permanece o focus da empresa. Os produtos desenvolvidos para o mercado interno podem ser eventualmente vendidos em um ou mais mercados externos, que são encarados como uma simples extensão do mercado interno” (Ilhéu, 2009).

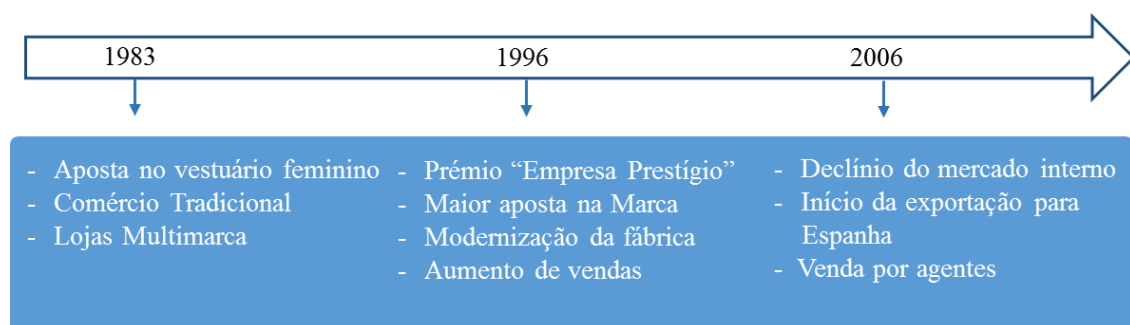


Figura 6 – Cronograma da Unigest

Fonte: Elaboração própria

4.2. Estratégia e objetivos

Tendo em conta a informação recolhida, a formulação estratégica da Unigest inclui os seguintes elementos:

Missão e Visão

“Ser a melhor coleção de moda feminina portuguesa e proporcionar boas experiências aos nossos clientes”

Através da boa posição alcançada no mercado português, a Unigest na reformulação dos seus valores compreendeu a importância da internacionalização para a sua visão:

“Ser mundialmente reconhecida como uma marca que sabe vestir o público feminino”.

Objetivos

De forma a compensar a redução do volume de vendas no mercado nacional, a empresa pretende solidificar e intensificar o processo de internacionalização, no mercado espanhol e na abordagem a novos mercados, traçando um objetivo de curto/médio prazo (3 anos): atingir 50% em volume de negócios, no mercado externo.

4.3. O modelo de negócios da Univest

O modelo tradicional e sazonal da empresa funciona com base em encomendas firmes, duas vezes por ano. São lançadas as tradicionais estações (Verão e Inverno) com a apresentação aos retalhistas e a colocação no mercado efetuada seis meses depois. Este é o intervalo para realizar as encomendas da matéria-prima aos fornecedores e esperar a sua receção.

A Univest está integrada verticalmente no processo produtivo. Segue um modelo onde o estilismo e *design*, a gestão dos produtos, a definição de compras e a gestão comercial são realizadas pela empresa, permitindo autonomia criativa e o desenvolvimento de coleções de vestuário, desde a criação à sua colocação no mercado.

A apresentação em Lisboa é realizada num *showroom* próprio que a empresa detém desde 1995. A força de vendas está centrada nos showrooms do Porto e Lisboa, e na feira de Madrid, através de vendedores e agentes comissionistas.

A empresa dispõe de frota própria, composta por três viaturas de mercadoria, usadas na distribuição para os clientes do continente, no lançamento das coleções para os showrooms e feira internacional de Espanha.

Embora nunca tenha integrado a distribuição, a empresa utiliza uma pequena rede de lojas próprias de multimarca. É um negócio paralelo, pertencente na sua quase maioria, ao grupo de sócios da empresa, mas que funciona igualmente como canal de distribuição simples para a Univest. Embora não acrescente valor ao produto, funciona como “antena” na recolha de informação acerca da concorrência e consumidores do mercado doméstico.

4.4. Estrutura organizacional e recursos humanos

A cultura organizacional da empresa, segundo a tipologia de Simões (1997), insere-se no tipo paternalista. A maioria dos recursos humanos provém de zonas rurais, com habilitações académicas pouco significativas. Deste modo, e tendo em conta o carácter familiar da empresa, assume uma certa responsabilidade pelo bem-estar do pessoal e a política de recrutamento assenta mais no conhecimento e nas referências pessoais do que numa análise estrita de qualificações e currículo.

A estrutura organizacional pode ser retratada através do seguinte organigrama (figura 7), no entanto, mais importante que uma análise comparada dos diferentes departamentos é a identificação do tipo de pessoas que têm a responsabilidade das diversas áreas funcionais e a respetiva relação com o sócio-gerente responsável pela gestão da empresa.

O sócio fundador e gerente, Manuel Joaquim Rito, muniu desde o início de uma visão empreendedora, estando sempre à frente das operações estratégicas da empresa. Concentra em si o encargo da responsabilidade das principais decisões tomadas em qualquer uma das áreas funcionais da organização. No que respeita particularmente ao departamento comercial, é a este sócio-gerente que cabem as principais decisões relativas a preços, formas de distribuição, adaptações no produto, etc.

É uma estrutura hierárquica e organizacional simples, contudo, a empresa dispõe de uma estrutura funcional definida, com departamentos autónomos, geridos pelos três sócios, que hoje constituem a empresa. Segundo Simões (1997), estamos perante um modelo de organização departamentalizado, onde a legitimidade da gestão funcional radica mais na ligação familiar, na propriedade do capital ou na experiência do que na qualificação específica.

O organigrama da empresa foi delineado com base nas entrevistas efetuadas com o sócio-gerente e gestor comercial, conforme se pode verificar na figura 7.

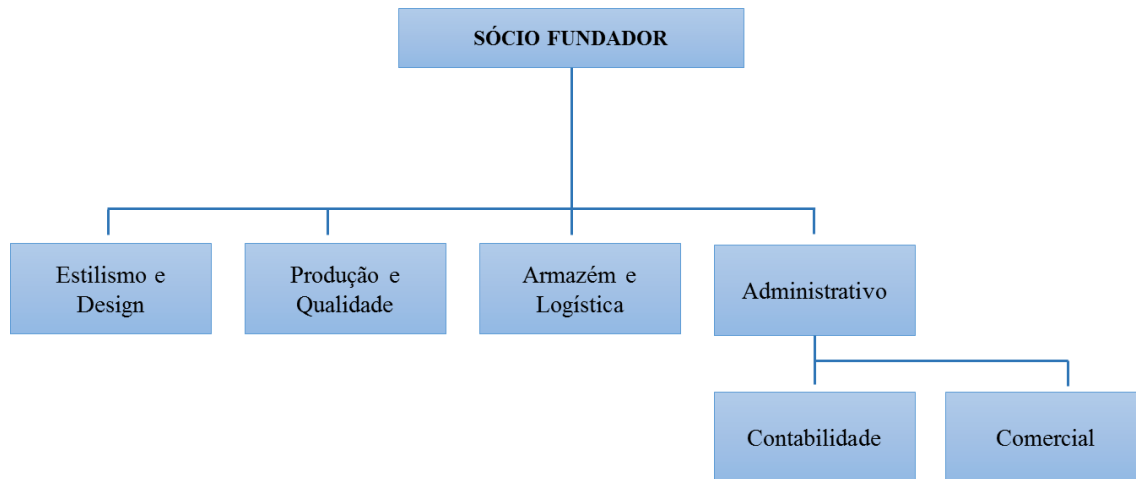


Figura 7 – Organograma da empresa
Fonte: Elaboração própria

A produção é assegurada por uma equipa modelista e duas engenheiras estagiárias com competências reconhecidas para as funções que desempenham. Neste departamento, também é assegurado o recebimento e controlo de qualidade ao nível da produção e matérias-primas.

A gestão comercial, que inclui as atividades relativas à comercialização dos produtos, nomeadamente a venda e a distribuição, estão a cargo do sócio-gerente e colaboração do gestor comercial. Todavia, é notório a falta de formação em áreas específicas como marketing, negociação e línguas estrangeiras, que dificultam o processo de modernização e de internacionalização da Uninvest.

Quanto ao recrutamento tem sido dificultado devido à escassez de população nesta zona do país. As habilitações académicas de 90% dos trabalhadores, maioritariamente afetos à produção, possuem apenas o ensino básico. O departamento de estilismo e *design* e administrativo possui na sua maioria formação académica superior.

Em termos etários, apresenta uma estrutura com uma média de idades acima dos 45-50 anos, o que condiciona o desempenho na produção. Também, a estrutura organizacional, sem chefias intermédias, influencia a velocidade e eficiência dos outputs, devido à quantidade de tarefas a realizar pela gerência. Por outro lado, sendo a empresa de cariz familiar e a estrutura organizacional centralizada em torno do sócio-gerente, implica que

a informação circula com mais facilidade, o que pode ser um facilitador de contacto e de tomada de decisão (Ilhéu, 2009).

4.5. A marca



Figura 8 - O logótipo da empresa e marca Univest

A marca Univest é sinónima de prestígio, qualidade, *design* e estilos enquadrados nas diferentes tendências da moda. A mensagem que transmite ao mercado é complementada, pela oferta de produtos confortáveis, com elevada durabilidade resultante das matérias-primas utilizadas e da qualidade de confeção, e de forma a permitir um longo ciclo de vida ao produto.

Quando a empresa consolidou a sua posição no mercado nacional e decidiu investir na marca e no vestuário de moda, os elementos do marketing mix passaram a ser alvos de uma maior atenção, principalmente na comunicação da marca aos clientes e consumidores. Na procura de novos estilos para diferentes faixas etárias, a empresa alargou a sua gama de produtos em três linhas distintas. Esta ampliação teve como objetivo a aposta na diversidade e na rotação dos artigos em exposição de forma a estimular o consumo.

4.6. Comunicação

As atividades de comunicação permanente incluem: *showroom* para a apresentação das coleções, como um espaço de comunicação de produto e de imagem; catálogo único com a coleção da marca, que é disponibilizado ao retalhista e ao cliente final no ponto de venda; cartazes e *posters* relativos à última coleção para utilização nas vitrinas das lojas, assim como na decoração e promoção dos *showrooms* e na presença em feiras internacionais.

Como não possui recursos financeiros para publicitar as marcas em meios de comunicação de massa, a empresa investe principalmente na relação personalizada com os clientes de retalho. O carácter familiar da empresa assume aqui um principal destaque, privilegiando o desenvolvimento de uma ligação direta e contínua com a gestão das lojas e atendimento, colocando à sua disposição os meios necessários para que prestem um bom serviço ao cliente final.

Outros media utilizados são o *website* da empresa (anexo I) e as redes sociais, meio de comunicação em que a empresa disponibiliza informação institucional e promove a imagem da marca e das coleções, apresentando alguns dos modelos que as integram.

Contudo a marca Univest, devido ao baixo investimento em campanhas de publicidade e marketing, e à falta de controlo na distribuição, não contribui para a promoção da empresa como marca própria.

4.7. Análise externa

O ambiente externo também tem um impacto na internacionalização, impondo pressão a que uma empresa se deva adaptar para sobreviver e prosperar (Chetty, 1999). O sector de atividade da Univest sofreu significativas alterações nestes últimos anos, levando a uma diminuição na perceção de oportunidades de crescimento no mercado doméstico.

4.7.1. O sector de atividade da Univest

A Univest pertence ao sector têxtil e vestuário, um sector maduro, fragmentado e sujeito a desajustes periódicos entre a oferta e a procura. As empresas que compõem este sector, designada Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), tem em geral um papel fundamental na economia, tanto de um país como de uma região (Alves *et al.*, 2001). A ITV divide-se em subsectores atendendo às atividades específicas de cada um deles (anexo I).

A indústria do vestuário é composta maioritariamente por PMEs e caracteriza-se tradicionalmente por ser uma atividade de mão-de-obra intensiva, enquanto a indústria têxtil tem um capital intensivo. Exporta 70% dos têxteis que produz, agrega seis mil empresas e emprega 120 mil trabalhadores neste sector (Dinis *et al.*, 2014).

O novo plano estratégico, desenvolvido pela ATP (Dinis *et al.*, 2014), começa por fazer o diagnóstico de um sector que após um período de relativa estabilidade entre 2000 e 2004, o final do período de transição do Acordo Multifibras (caixa 1), teve como consequência uma perda de 30% da mão-de-obra e 20% das suas empresas desde 2007, mas viu as exportações crescerem 8% e tem vindo a ganhar quotas nos mercados não comunitários.

Caixa 1 - A reestruturação do sector têxtil e vestuário

O sector têxtil e vestuário é hoje, um dos sectores mais internacionalizados. As suas características, sobretudo ao nível estrutural, com reduzidas barreiras à entrada, levaram à sua implantação em praticamente todo o mundo.

Contudo, face à enorme dimensão social assumida pelo sector em vários países, foram sendo levantadas barreiras à sua livre circulação. Durante mais de 30 anos, o comércio de vestuário foi enquadrado a nível mundial por regimes especiais, o Acordo Multifibras, limitou a concorrência de países com vantagens nos custos de produção. Com o seu desmantelamento, em 31 de Dezembro de 1994, e consequente abolição das barreiras alfandegárias, tornou o sector do vestuário mais aberto à concorrência internacional, nomeadamente à proveniência do Sudeste Asiático, através da adesão da China à OMC (Organização Mundial de Comércio), em 2005.

Estes fatores que conduziram à alteração da geografia do sector do vestuário e ao reforço da globalização do sector, possibilitando países não exportadores (China, Índia e Paquistão), a exportar livremente uma grande quantidade de produtos a preços mais baixos do que os dos produtos exportados pelos países desenvolvidos (Ramos, 2004)

De acordo com Abecassis-Moedas (2007) num estudo sobre empresas britânicas, a sobrevivência para muitos dos fabricantes de vestuário, num contexto de forte pressão dos retalhistas e concorrência vinda de países emergentes, é uma combinação de duas tendências que não são mutuamente exclusivas. A primeira tendência é a deslocalização da produção para esses países, e a segunda é o desenvolvimento de atividades de valor acrescentado e fatores de diferenciação, essencialmente mais imateriais que tangíveis.

Apesar da liberalização mundial do sector e do consequente agravamento da concorrência à escala global, a ITV manteve um peso muito significativo no tecido industrial português e na economia em geral. Embora, com menos empresas no sector e com menos trabalhadores, a ITV portuguesa está mais exportadora e competitiva.

Podemos verificar através do gráfico 2, que as importações tendem a aproximar-se das exportações, no período 2007-2010, para se distanciarem a partir de 2010. A diminuição das importações e consequente aumento entre 2007 a 2014, pode significar que o consumidor português começou a comprar mais *Made In Portugal*, para passar a comprar produtos de origem estrangeira (Ilhéu, 2009).

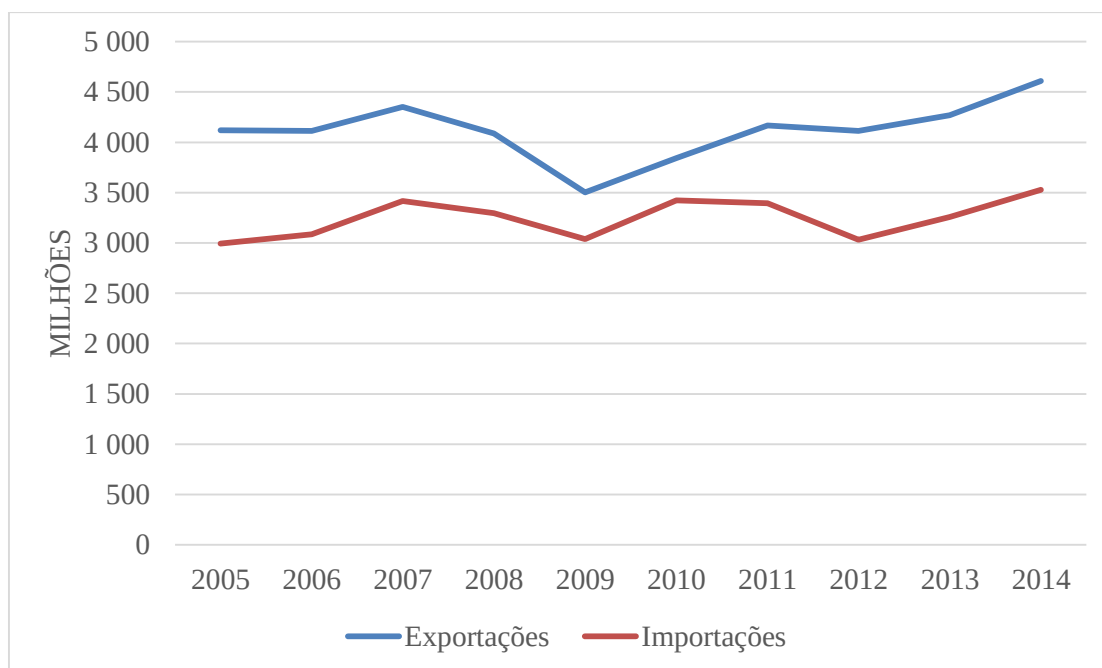


Gráfico 2 - Comércio internacional do sector têxtil e vestuário (milhões)

Fonte: ATP

A maior evolução das exportações efetuadas na ITVP corresponde a produtos acabados, refletindo uma maior aposta no aumento do valor acrescentado dos produtos, bem como um maior foco e investimento nas últimas etapas da cadeia de valor (ATP, 2014).

Os principais mercados de exportação, conforme a Tabela 3 (anexo II), são Espanha (30,7%), França (13,0%), Reino Unido (9,5%) e Alemanha (8,9%). Os mercados que registaram as maiores taxas de crescimento das exportações em 2013 foram a Tunísia (33,0%), Angola (14,1%), Reino Unido (13,3%), Estados Unidos, Suécia, China e Roménia (11%). De realçar que a maior parte dos mercados externos (82%) encontra-se na União Europeia (UE27).

A Uninvest vende os seus produtos a retalhistas independentes, donos de lojas multimarca. A seleção dos pontos de venda, no mercado doméstico, é realizada de acordo com

critérios pré-estabelecidos e inclui aspetos como as marcas comercializadas e a própria imagem do ponto de venda.

Presentemente, o sector do retalho de vestuário, especialmente o de moda, apresenta-se, com ciclos de vida do produto planeados para serem curtos, com o objetivo de cativar o interesse do consumidor (Bruce *et al.*, 2004). As cadeias generalistas pertencentes a uma política de preço e agilidade do ciclo de renovação desencadearam uma alteração profunda na forma de vender vestuário e na exploração do espaço comercial (caixa 2).

Caixa 2 - Evolução do retalho

Até à década de 70, os centros das cidades constituíam os centros tradicionais das compras, onde também se concentravam a maior parte das atividades terciárias. Com o aparecimento de novos canais de distribuição, os centros comerciais e hipermercado, nomeadamente após a abertura das primeiras lojas da Zara, foram alterar de forma significativa os hábitos de consumo dos portugueses. Tornaram-se mais seletivos nas despesas, procurando, cada vez mais, melhor *design*, melhor qualidade e melhor preço (Almeida *et al.*, 2011).

O sector do retalho ficou mais concentrado, originando o maior poder dos retalhistas especializados, que desenvolvem estruturas centralizadas e ganham poder negocial junto da produção. Os retalhistas possuem poder de mercado não apenas no mercado de consumo, mas também, poder de compra. Para além destes fatores, as cadeias de retalho especializado, desenvolveram as suas próprias marcas e adquirem as suas próprias roupas diretamente aos fornecedores, independentemente de serem estrangeiros ou locais, exigindo às empresas ciclos cada vez mais curtos de abastecimento e *stocks* cada vez mais reduzidos (CENIT, 2009).

4.7.2. Concorrência e clientes

A estrutura de um sector é relativamente estável no tempo, no entanto, evolui sob a influência de diferentes fatores suscetíveis de modificar as cinco forças da indústria. As empresas do sector podem, através da sua estratégia, modificar a estrutura e devem ajustar as suas capacidades à situação da indústria.

Com a análise do modelo das cinco forças de Porter, pretende-se conhecer as características da indústria ou segmento, relativamente à posição da Unigest (figura 9).

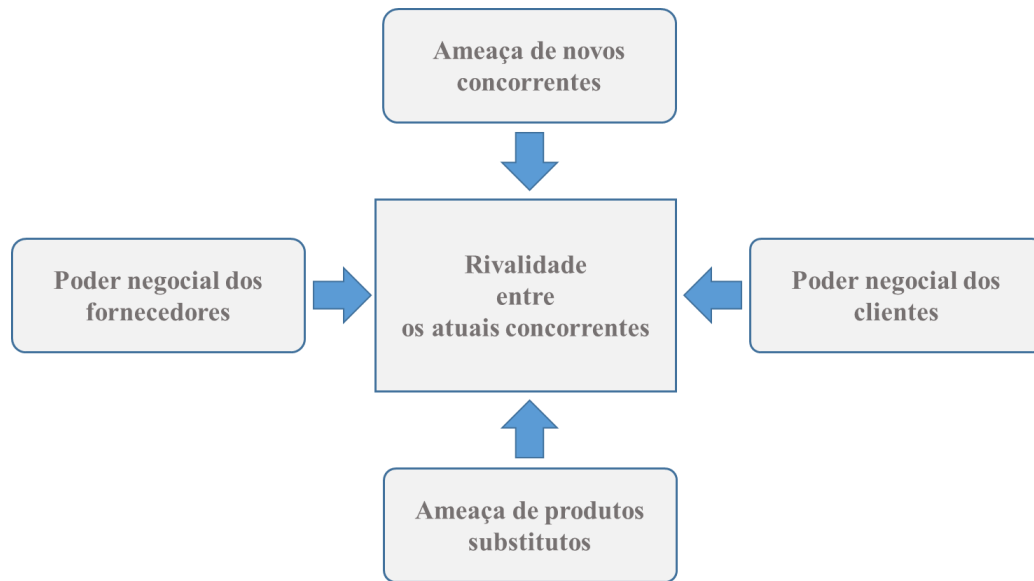


Figura 9 - Características das cinco forças relativamente à posição da Univest
Fonte: Porter (1990)

O principal objetivo deste modelo passa por permitir à empresa encontrar uma posição no mercado, onde se possa defender melhor contra as forças em cima expostas, ou influenciá-las a seu favor.

Ameaça de novos concorrentes

A confecção de vestuário da Univest está assente na diferenciação e marca, relacionado com a criação de estratégias em torno de bens intangíveis e *know how*. No entanto, são várias barreiras à permanência na indústria: a complexidade dos canais de distribuição, os elevados investimentos a nível de marketing e inovação, de forma a possibilitar o alcance dos concorrentes existentes no mercado, etc.

O capital circulante é elevado e constitui igualmente uma barreira, pois o ciclo do produto é longo. Desde a conceção e criação da coleção, até à venda e recebimento do valor dos produtos, pode decorrer cerca de um ano, exigindo quer um esforço financeiro quer um poder de antecipação de tendências, uma vez que a coleção pode não corresponder às necessidades dos clientes na estação em causa.

Conclusão: a ameaça de novos concorrentes é **baixa**.

Ameaça de produtos substitutos

A concorrência internacional, como a Punt Roma, pertencente a cadeias especializadas e segmentos diferentes, surgiram neste segmento específico e são uma ameaça à empresa. O segmento específico da Univest é mais elevado, no entanto, o menor poder de compra leva o consumidor a optar por estes artigos de qualidade inferior e preços mais atrativos.

Conclusão: a ameaça de produtos substitutos é **alta**.

Poder negocial dos clientes

Os clientes da Univest são retalhistas tradicionais multimarca, que distribuem e asseguram uma cobertura nacional do mercado (continente e ilhas). Em Portugal, o número de clientes é cerca de 150 e pesam 75 por cento da faturação total. Em Espanha, são igualmente cerca de 150, mas correspondem a 23 por cento. Por culpa do declínio económico nacional, no comércio tradicional, a procura não é crescente e algumas destas lojas não estão a conseguir sobreviver.

A análise de informação e entrevistas pessoais realizadas, indica-nos que o grau de dependência da empresa face aos seus clientes nacionais é elevado. A maioria do volume de vendas depende de poucos clientes nacionais, que embora se encontrem fidelizados, criam uma dependência para a empresa.

Contudo, é importante distribuir o volume de vendas e aumentar a carteira de clientes de modo a diminuir o poder de negociação e a dependência face aos clientes atuais.

Conclusão: o poder negocial dos clientes é **alto**.

Poder negocial dos fornecedores

Devido à reduzida existência de fornecedores de tecidos com os padrões de qualidade e preço exigida pela Univest em Portugal, grande parte da matéria-prima é adquirida no estrangeiro ou a representantes situados em Portugal. Os tecidos na sua grande parte provém da união europeia, nomeadamente de Itália, Espanha e Alemanha. Os aviamentos são também adquiridos em Portugal, embora sejam fabricados por marcas europeias.

A colaboração com os clientes é, atualmente, mais difícil, devido à consciência geral relativa ao preço, pois existe uma escolha cada vez maior de fornecedores alternativos de têxteis semiacabados para a produção de vestuário e as decisões de compra são ditadas, entre outros fatores, por uma constante comparação de alternativas. Muitos destes fornecedores não oferecem exclusividade a PMEs, e dependem agora de grandes clientes, pertencentes a retalhistas especializados. Estes clientes podem, a dada altura, querer negociar com fornecedores situados em países emergentes, pois encomendam em grandes quantidades.

Conclusão: o poder negocial dos fornecedores é **médio**.

Rivalidade na Indústria

Existem muitos e diferentes concorrentes no sector têxtil e vestuário, que variam em tamanho e poder, e os custos de mudança de produto, por parte dos clientes, são praticamente inexistentes. Tendo em conta os ciclos de vida curto destes produtos e o acesso crescente à informação, existe grande pressão para reduzir preços e incorrer em disputas.

A concorrência direta não se apresenta como uma ameaça para a empresa, fazem parte de um segmento relacionado com a criação de estratégias em torno de bens intangíveis e *know how* difícil de replicar. Contudo, torna-se cada vez mais crucial no desenvolvimento do negócio da Univest, a preservação dos fatores intangíveis, que incentiva os clientes finais a adquirir uma determinada marca ao longo do tempo, ao invés das ofertas dos concorrentes.

Compreender o comportamento do consumidor, como os fatores determinantes na escolha da loja e a frequência de compras, são aspetos reveladores do aumento do poder das redes de retalho.

Conclusão: a rivalidade na indústria é **média**.

Posicionamento

A imagem e o posicionamento de mercado da Uninvest dependem da receptividade e cooperação do retalho. A qualidade do serviço ao cliente final ao nível do atendimento personalizado, e do serviço pós-venda, dependem do próprio posicionamento, estratégias de comunicação e de diferenciação do ponto de venda. Ou seja, a atitude favorável à marca e o envolvimento do cliente final com a marca, depende do envolvimento da Uninvest com o cliente de retalho.

Devido à perda de visibilidade do comércio tradicional em relação a novos canais de distribuição, a maioria das marcas portuguesas, vendidas no retalho multimarca, foi “puxada” para os segmentos mais baixos (Almeida *et al.*, 2000). Para continuar a posicionar-se em segmentos mais altos, a marca necessita de comunicar esse valor com recurso a estratégias de comunicação de marketing.

4.8. Análise interna – Pontos fortes e pontos fracos

Para Viana e Hortinha (2005), para além de produzir com qualidade, é necessário transmiti-la de forma coerente e consistente aos consumidores, para que a qualidade percebida corresponda à qualidade objetiva. Para atingir a qualidade objetiva, a empresa deve seguir processos de certificação dos sistemas de gestão da qualidade de acordo com normas internacionais.

A empresa não possui um certificado de qualidade, por não perceber a sua mais-valia para o sector de atividade, no entanto, a prova de compromisso com os seus clientes e outros parceiros de negócio, podia ser reforçado, nomeadamente, com a certificação ISO 9001, transmitindo o seu modelo de gestão eficiente.

A empresa produz hoje uma média de 300 peças de vestuário por dia, um desempenho que pretende reforçar futuramente com o recrutamento de jovens qualificados. Por outro lado, devido à localização da fábrica, a empresa tem custos acrescidos no recrutamento e no abastecimento de matérias-primas e de acesso ao litoral.

Para além da produção realizada para a marca própria e no sentido de aproveitar a capacidade instalada, realiza 5 por cento da produção em regime de subcontratação para

outras marcas. A falta de escala e o subaproveitamento da capacidade instalada foram considerados também como pontos fracos.

Outros pontos fracos inclui, a dependência de alguns clientes no mercado nacional, as competências insuficientes dos recursos humanos ao nível de marketing e criatividade, falta de chefias intermédias e algum atraso no cumprimento de prazos nas entregas.

A qualidade de confeção do vestuário, a criação de vestuário adaptado ao mercado espanhol, a capacidade de mobilidade dos recursos humanos para efetuar diversas tarefas, o envolvimento da gestão, a relação próxima e de confiança que estabelece com os clientes são os pontos fortes relevantes e que determinam o sucesso da empresa e que dão credibilidade à imagem da mesma.

4.9. Vantagens competitivas

Um processo de internacionalização deve ser enquadrado tendo em atenção as competências e vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa no seu mercado doméstico (Freire, 1997).

A vantagem competitiva é um elemento-chave na explicação do comportamento da empresa e na obtenção dos objetivos pretendidos. Através da recolha de informação e entrevistas, consideram-se como vantagens competitivas:

- Qualidade de confeção e modelagem;
- *Know-how* de produção e gestão por parte dos sócios;
- Relação custo/qualidade;
- Confiança e reputação na relação com os clientes;
- Ampla gama de tamanhos;
- Atenção ao detalhe.

Depreende-se que é no fator produção que estão concentradas as competências distintivas da empresa, e o *core business* da empresa. A empresa deve concentrar os seus esforços nessa área, esforçando-se na aprendizagem e obtenção de conhecimento de novas capacidades na manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Imagem de marca

A empresa deverá reforçar o planeamento na introdução de mais fatores intangíveis, incorporando o *design* no desenvolvimento de uma marca sólida. Numa política de comunicação de fazer conhecer a marca no estrangeiro.

Qualidade percebida

Para atingir a qualidade apercebida, é necessário comunicar a qualidade aos clientes e consumidor final, através da imagem transmitida pelo produto, pelo preço, pelo tipo de canais de distribuição utilizados e meios de comunicação (Viana e Hortinha, 2005).

Os níveis de qualidade na confeção e modelagem do vestuário é obtido através do conhecimento tácito existentes no processo produtivo, desenvolvido ao longo dos anos. A empresa deve preservar o conhecimento tácito presente na sua organização e potenciá-lo nos atributos do produto, considerando que este tipo de conhecimento é mais difícil de replicar pela concorrência.

Capítulo 5. Enquadramento estratégico

Este capítulo começa por abordar a origem do processo de internacionalização e desenvolvimento da atividade de exportação da empresa, tendo em conta os estímulos, constrangimentos e barreiras. Para além do “Porquê?”, inclui as restantes dimensões de configuração da internacionalização e que devem estar presentes na elaboração de um plano de internacionalização, nomeadamente, os mercados a abordar (“Onde?”), os produtos a vender (“O quê?”) e modos de atuação (“Como?”) com a respetiva sugestão de calendarização (anexo III).

5.1. O processo de internacionalização da Univest

Desde muito cedo foi incutida, no espírito dos sócios fundadores, a necessidade de viagens a países de interesse, a participação em feiras da especialidade em países próximos, como Espanha, França e Itália, para o acompanhamento das tendências de moda e compra de matéria-prima.

Através da participação em feiras e do contacto direto com o cliente em Espanha, a empresa efetua vendas, não só, para agentes comissionistas aí domiciliados, como também, para distribuidores estabelecidos noutros. De acordo com a entrevista ao sócio fundador, a escolha do agente em Espanha é decidida segundo regras tácitas, isto é, a empresa tem de ser representada pelo vendedor com a atitude certa: *“O contato com uma determinada loja tem que ser feito de maneira específica, tem que ser feito por alguém com conhecimento e contatos no mercado”*.

O sócio-gerente e fundador foi fundamental para garantir o sucesso no estrangeiro, mantendo sempre uma posição cautelosa na abordagem a novos mercados, de forma a minimizar os riscos associados. O conhecimento dos mercados resultou de um processo gradual de aprendizagem, fruto das diversas viagens ao estrangeiro. Relações com antigos fornecedores por parte dos sócios, foram preponderantes para as primeiras exportações em Espanha, um país próximo e familiar e onde o risco percebido era menor. Estes contactos permitiram estabelecer os primeiros representantes da marca neste país.

A inclusão de um colaborador externo sem ligações familiares na área das vendas, com competências ao nível de marketing e gestão, permitiu à empresa ganhar capacidade de interpretação dos mercados e visão estratégica no contexto internacional.

As exportações representam atualmente cerca de 28 por cento da faturação (gráfico 3). A abordagem ao mercado espanhol desencadeou uma evolução crescente nas vendas da empresa para este país, tendo sido celebrado um acordo entre os correios de Espanha e Portugal para o envio de mercadoria. Para atuar neste contexto, onde o volume de vendas é considerável, foi constituída uma nova empresa, a Univest S.A.

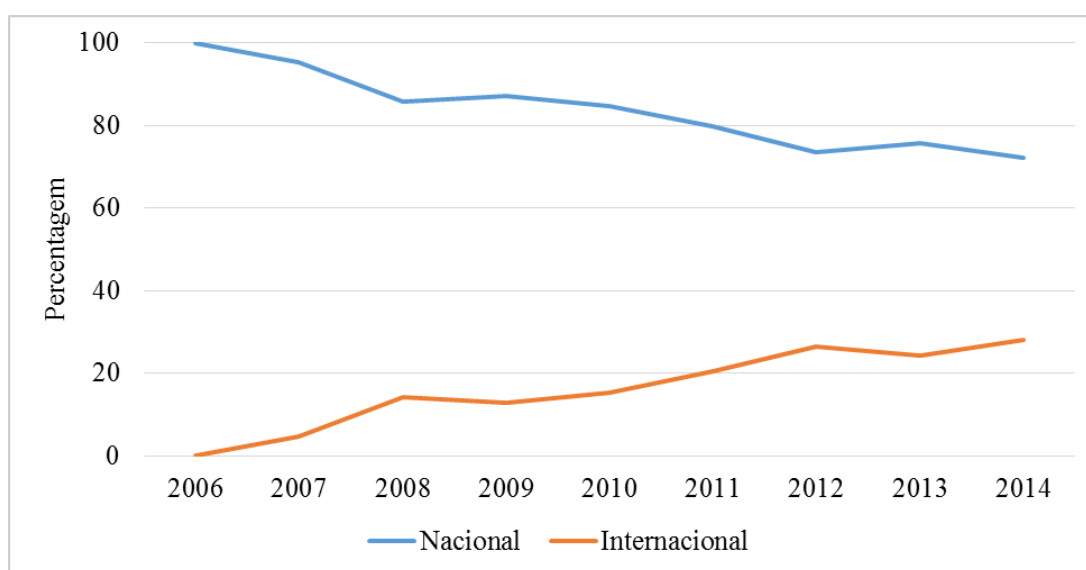
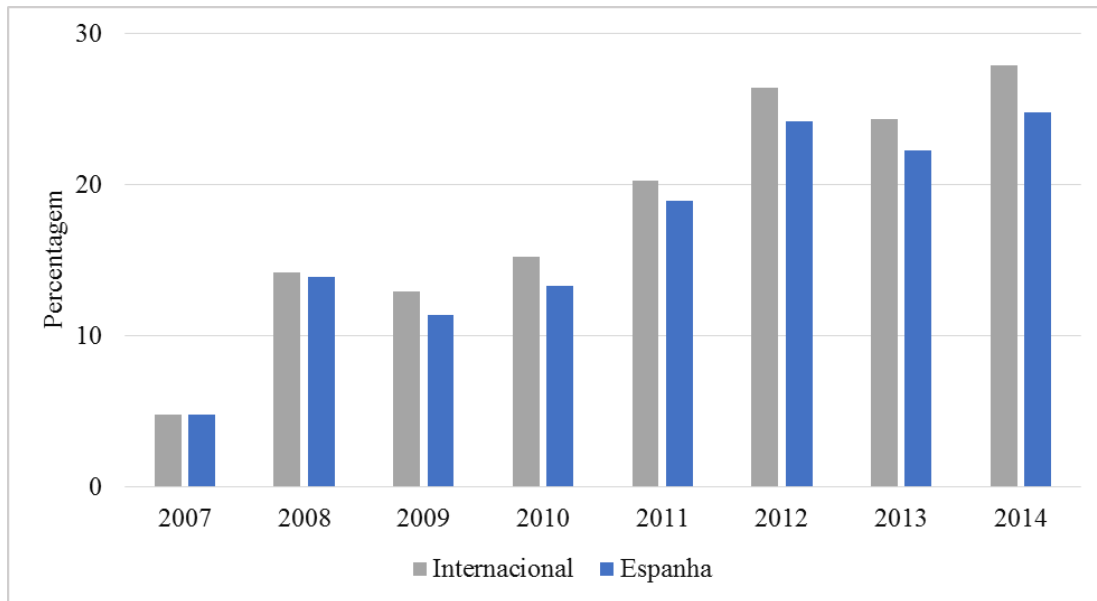


Gráfico 3 - Peso da faturação nacional vs internacional

Fonte: Informação interna

São realizadas exportações para outros países da Europa, África e Médio-Oriente, através de importadores e distribuidores, utilizando para esse efeito diversos modos de envio da mercadoria. Para estes países, os contactos e vendas foram efetuados a partir da feira de Madrid e representam 3 por cento das vendas totais (gráfico 4).

**Gráfico 4** - Peso da faturação internacional vs Espanha

Fonte: Informação interna

Para ir ao encontro das necessidades do mercado espanhol, foi criado um serviço de apoio ao cliente, uma linha de atendimento gratuita, com o intuito de estabelecer uma ligação de proximidade, permitindo, desta forma, um melhor conhecimento do mercado. A análise de Leonidou *et al.*, (2002), considera esta variável um fator crítico de sucesso nos mercados internacionais.

5.2. Porquê - estímulos, constrangimentos e barreiras

Através da análise efetuada ao processo de internacionalização, entrevistas, e aos pontos fortes e fracos da empresa, podemos sumarizar os fatores influenciadores do mesmo (tabela 2):

Razões Internas	Barreiras	Aptidões	Razões Externas
Declínio/Saturação	Recursos humanos e financeiros	Relação com fornecedores	Economias de escala
Poucas oportunidades de crescimento	Compromisso reduzido	Proximidade geográfica e cultural com Espanha	Globalização

Mudanças no comportamento do consumidor	Competências de Marketing	Levantamento das barreiras alfandegárias
Aproveitamento da capacidade instalada	Logística na coordenação das coleções	
	Imagem do país de origem (para Espanha)	
	Percepção de apoios do governo	

Tabela 2 - Fatores influenciadores do processo de internacionalização da Univest

Fonte: Elaboração própria

5.3. O quê - adaptação do produto

No que diz respeito à adaptação do vestuário, de forma geral não tem havido esta preocupação. No entanto, devido ao desempenho no mercado espanhol e onde as vendas são significativas, há agora uma preocupação em adaptar a coleção, ao nível de cores e pequenas alterações, existindo uma preocupação da parte da empresa para a coerência global da gama. Como refere o gestor comercial:

“De maneira geral enviamos as mesmas peças, no entanto, ao prestarmos mais atenção às necessidades dos clientes espanhóis, decidimos fazer alterações em termos de cores principalmente. Estas mudanças não vão alterar o processo de produção na fábrica.”

A empresa também reduziu o tamanho da coleção de vestuário na mostra aos agentes espanhóis, de maneira a adaptar-se à sua logística. Viana e Hortinha (2005) sugerem a entrada em novos mercados com uma linha limitada de produtos, de forma a testar o mercado antes de um maior investimento.

Ansoff (1965) identifica o desenvolvimento de novos mercados e produtos, como uma estratégia viável, para um rápido crescimento de PME, através da utilização da sua matriz (figura 10) de expansão produtos-mercados.

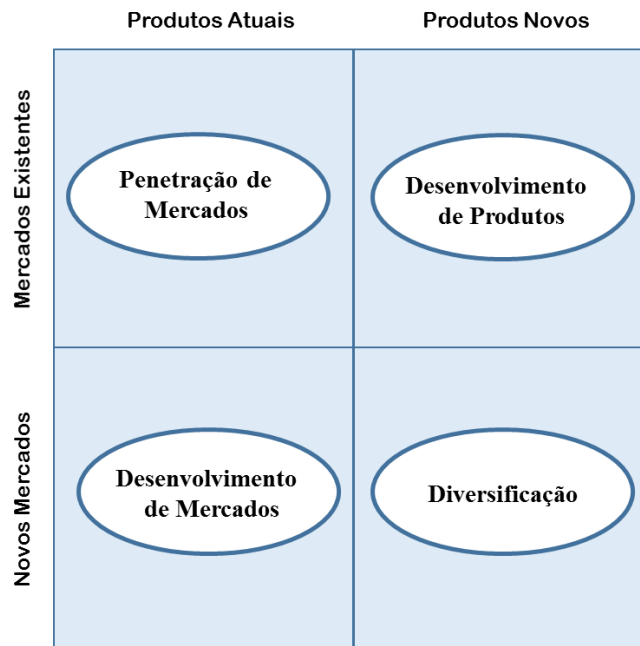


Figura 10 – A matriz produto-mercado de Ansoff

A eficácia da estratégia de internacionalização para diversos mercados, em simultâneo, muitos ou poucos, está relacionada com os recursos disponíveis da empresa, financeiros, organizacionais e de gestão (Brouthers *et al.*, 2009). Isto, aliado ao marketing tem um forte impacto no desenvolvimento da estratégia.

Com base nos objetivos pretendidos pela empresa e nas duas dimensões que constituem a matriz (produtos-mercados), quatro estratégias podem ser concebidas:

- **Penetração:** a empresa pretende conquistar clientes da concorrência, fazendo aumentar a sua quota de mercado. Este desenvolvimento é conseguido a partir das capacidades já existentes, e portanto, menos arriscado;
- **Desenvolvimento de mercados:** estratégia de abordagem a novos mercados para a gama de produtos existentes. Pode requerer o desenvolvimento de novas capacidades e uma maior gestão de risco;
- **Desenvolvimento de produtos:** é uma estratégia que consiste em desenvolver ou modificar produtos nos mercados atuais e/ou segmentos diferentes, para além das expectativas. Requer o desenvolvimento de novas capacidades;

- **Diversificação:** medida radical numa estratégia de diversificação, focada no desenvolvimento de novos produtos sobre um grande número de mercados.

5.4. Onde - mercados a abordar

Desde que a empresa iniciou a sua atividade nos mercados estrangeiros, a Uninvest procurou os clientes mas não fez nenhum tipo de seleção. Devido à concorrência e retração dos mercados, torna-se indispensável um reforço das ações de prospeção e promoção nos mercados internacionais, para garantir o reforço e crescimento nos mercados externos. Bem como adotar um procedimento sistemático, lógico, da escolha de mercado.

A empresa tem como objetivo a rentabilização de recursos e capacidades presentes no mercado doméstico, pretendendo abordar mercados que necessitam de menor investimento e competências.

Contudo, é igualmente pressionada a abordar mercados europeus onde existe um maior poder de compra por parte do consumidor e forte associação custo/benefício dos seus produtos. A proximidade geográfica e a pertença a uma união económica e monetária também facilitam a entrada, dado que reduzem os custos de transporte e eliminam as tarifas e o risco cambial. Fatores relacionados com a homogeneidade de gostos, leis, rituais culturais, bem como a semelhanças de clima, tendências e coleções, facilitam a expansão com poucas alterações na linha de produtos (Viana e Hortinha, 2005).

Neste contexto, é possível identificar os principais objetivos da expansão internacional da Uninvest: entrar em mercados europeus desenvolvidos e aumentar as vendas dos seus produtos nesses mercados.

Para Lasserre (2012), a atratividade de um país deve ser examinada tendo em conta as oportunidades do mercado, recursos e sector (figura 11). O primeiro nível de análise deve incidir sobre o perfil dos consumidores locais. É naturalmente mais fácil a entrada junto de segmentos cujo nível de rendimento, classe social, cultura, estilo de vida, idade, género são idênticos aos de Portugal (Simões *et al.*, 2013).

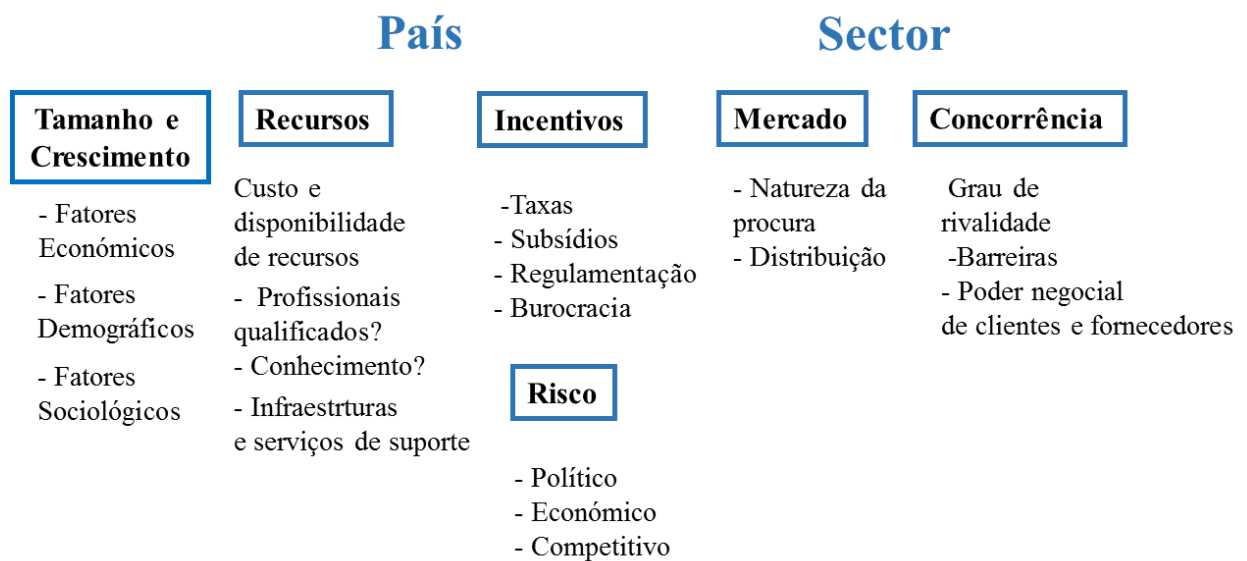


Figura 11 - Elementos de avaliação da atratividade de um país.

Fonte – Adaptado de Lasserre (2007)

De acordo com Doherty (2009), a análise do sector do retalho, como parte do processo de seleção de um mercado, é decisivo em empresas fabricantes de vestuário. No desenvolvimento de uma estratégia de marketing, deve-se identificar inicialmente a concorrência local ao nível da competitividade de preços, qualidade do serviço, infraestruturas, e uma estimativa do potencial de vendas no curto, médio e longo prazo (Lages e Montgomery, 2004).

- ➔ A Univest estabeleceu um contrato com um distribuidor para a República Checa. Este contacto despertou o interesse em conhecer o mercado para um maior compromisso de futuro.
- ➔ O Reino Unido é um país que está a despertar interesse pelo *feedback* recebido por outras empresas, pertencentes a redes de negócio estabelecidos pelo sócio fundador.

De acordo com a teoria e perspetiva das redes na internacionalização, as redes de relacionamento desempenham um papel essencial na entrada nos mercados estrangeiros (Coviello e Munro, 1995). Mesmo sendo um mercado de exigência elevados, este fator

relevante leva-nos à sua abordagem, na tentativa da empresa beneficiar dos efeitos de sinergias.

Outro país de interesse e relacionado com a distância psicológica, é França, um país geograficamente próximo e familiar, muitas vezes visitado nas idas às feiras e local de residência de familiares emigrantes. Estas razões estimulam a empresa em querer estabelecer parcerias neste país, mesmo devido à forte competitividade existente no acesso a este mercado.

O Reino Unido e França são dois mercados atrativos e muito competitivos, contudo, devido às exigências necessárias à sua abordagem, vamos abordar apenas um deles. As empresas, com falta de recursos, que restringem as suas atividades, através de uma estratégia de concentração de exportação para alguns mercados, conquistam melhores desempenhos (Brouthers *et al.*, 2009).

5.4.1. República Checa – ficha de mercado

A seguir à queda do regime socialista em 1989, a transição para uma economia de mercado traduziu-se numa forte abertura ao exterior. Em 2011, no âmbito dos 12 países do alargamento, a economia checa era a terceira com maior taxa de abertura ao exterior.

A recuperação dinamizou-se principalmente a partir de 2000, com uma taxa média de crescimento do PIB de 3,3% até finais de 2003, mantendo a economia um ritmo de crescimento dinâmico, especialmente a partir da adesão do país à UE, em 2004, com uma taxa média de crescimento do PIB de 5,5% até finais de 2008.

Com a recessão económica de 2008, o PIB checo registou uma quebra acentuada da sua taxa de crescimento, passando de 2,9% em 2008 para -4,4% em 2009 e embora tenha recuperado, mantém-se inferior às taxas verificadas antes da crise.

O PIB cresceu 2,0% em 2014, embora a taxa estimada pela EIU fosse de 2,2%. Isto indica que ocorreu uma recuperação do consumo privado e uma retoma do investimento. Está na 30ª posição no ranking mundial de exportadores em 2013, e na 31ª, enquanto importador.

Ambiente de negócios

- Competitividade (*Rank no Global Competitiveness Index*) – 31º
- Facilidade de Negócios (*Rank no Doing Business Rep. 2015*) – 44º
- Transparência (*Rank no Corruption Perceptions Index 2014*) – 53º
- Ranking Global (EIU, entre 82 mercados) – 29º

(Ficha de mercado da AICEP, janeiro de 2015)

5.4.2. Reino Unido – ficha de mercado

O Reino Unido (RU) é a 7ª maior economia mundial e a 3ª da UE. Como importador, este país tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante, tendo em 2013 sido o 6º maior importador, absorvendo 3,5% das mercadorias transacionadas à escala mundial.

No que diz respeito à Europa ocupou a 3ª posição em 2013. Quanto ao comércio internacional colocou-se em 8º correspondendo a 2,9% do comércio de mercadorias, a nível europeu situou-se no 4º lugar.

A economia britânica cresceu, em média, 3,4% no período entre 1995-2014 e 3% entre 2006 e 2007. A crise financeira mundial que se seguiu, teve um elevado impacto na economia do RU; em 2008 a economia registou um crescimento negativo de -0,8% e em 2009 uma forte contração na ordem dos -5,2%. Em 2010, a economia retomou o crescimento, +1,7%, abrandando em seguida, para +1,1% em 2011 e apenas +0,3% em 2012.

Ambiente de negócios

- Competitividade (*Rank no Global Competitiveness Index*) – 10º
- Facilidade de Negócios (*Rank no Doing Business Rep. 2015*) – 14º
- Transparência (*Rank no Corruption Perceptions Index 2014*) – 10º
- Ranking Global (EIU, entre 82 mercados) – 20º

Em 2011, o governo aprovou um plano de crescimento ambicioso com o objetivo de tornar o RU num dos melhores lugares da Europa para a localização dos negócios e/ou das empresas, encorajando o investimento e as exportações.

(Ficha de mercado da AICEP, janeiro de 2015)

5.5. Como – Modos de entrada

A abordagem principal da Univest nos mercados estrangeiros envolve exportar através de agentes ou distribuidores, pelo que é importante encontrar um intermediário fiável.

Para Czinkota e Ronkanien (1993), o sucesso na distribuição internacional está associado à importância de aquisição dos melhores representantes para a empresa. Através de uma abordagem ativa, devem ser definidos procedimentos para a identificação e avaliação do intermediário, na compreensão das condições do mercado, de forma a definir o que é expectável de um intermediário e o que a empresa pode oferecer a essa relação.

O vigor do laço relacional afeta as ações do distribuidor de duas maneiras: nos elementos do marketing mix que dedica ao produtor e na eficiência de coordenação na execução de tarefas (Bello *et al.*, 2003).

Monitorização e controlo do desempenho do intermediário

Agentes e distribuidores funcionam como parceiros da empresa, sendo essencial a monitorização e controlo do seu desempenho. É essencial que a empresa procure continuamente formas de motivar o agente ou distribuidor. A capacidade da empresa para monitorar e controlar os seus intermediários é uma parte fundamental de qualquer estratégia de distribuição, através (Bradley, 2002):

- Fornecer material publicitário e promocional escrito na língua local;
- Garantir que a estrutura de preços seja atrativa;
- Fornecer atualizações sobre produtos, mercados e evolução da empresa;
- Visitar o intermediário no contacto com o cliente.

Flexibilidade e resposta rápida

Segundo Simões (1997), a flexibilidade traduz-se na capacidade de adaptação a um mercado em constante mutação, onde as solicitações tendem a ser cada vez mais específicas. Na necessidade de ir ao encontro das necessidades dos clientes, a resposta rápida, com recurso a tecnologia de informação por exemplo, vai exigir igualmente uma agilização da empresa e a redução do tempo de processamento das encomendas,

assumindo responsabilidade no que diz respeito ao cumprimento de prazos de entrega, condições de venda e manutenção de padrões de qualidade.

Marketing internacional

Após a decisão da escolha e modo de abordagem aos mercados, as empresas devem em segundo lugar, definir as estratégias de marketing para os países onde decidiram atuar (Simões *et al.*, 2013). Este não é um objetivo deste estudo e não vai ser desenvolvido, contudo, a empresa deverá esforçar-se por conciliar a adaptação aos mercados locais e o de harmonização e coerência a nível global.

5.5.1 República Checa - modo de entrada

A Univest estabeleceu um contacto com um distribuidor neste país. A forma de exportação direta permite aprender e obter conhecimento sobre o potencial do mercado, concentrando esforços nessa relação e obtenção de novos parceiros, formando novos relacionamentos em novos *networks*. Na procura de novos parceiros, e deslocações ao país, a Univest deve desenvolver material promocional em língua inglesa, bem como o seu domínio na participação em feiras.

Posteriormente, deverá conceber novos produtos adaptados às exigências do mercado e outros elementos do marketing mix, de forma a conseguir um melhor desempenho de exportação.

5.5.2. Reino Unido - modo de entrada

Este é um mercado de interesse, onde a empresa pode adquirir conhecimento e aprendizagem na configuração das suas competências distintivas em mercados altamente competitivos. A necessidade de uma vantagem competitiva na abordagem a este mercado, na formação e/ou contratação de recursos humanos, pode levar a empresa a desenvolver primeiro as capacidades-chave no mercado doméstico, aumentando as capacidades e antecipando as necessidades (Porter, 1990).

Sendo um mercado de consumo com exigências elevadas em termos de qualidade, prazos de entrega e serviço ao cliente, a vantagem competitiva deve incidir na conjugação de adaptação do produto e tempo de resposta.

Por não permitir uma entrada imediata neste mercado, a empresa deve procurar abordar a entrada neste mercado em cooperação com um parceiro estratégico, no acesso ao mercado e aos canais de distribuição já estabelecidos. Por via de recursos do parceiro para procurar conhecer o mercado e desenvolver a rede de relações. O sócio fundador poderá usar a sua rede de negócios na obtenção do melhor parceiro, complementando os produtos do mesmo (e.g. calçado).

Contudo, é sempre necessário a presença em feiras e outros eventos, na obtenção de contactos de clientes e parceiros, como também no desenvolvimento de atividades de *benchmarking* e desenvolvimento de capacidades (no domínio da língua inglesa e negociação) para poder atuar em redes de negócio.

A estrutura do retalho de vestuário do Reino Unido é a mais concentrada do mundo, com o grupo Arcadia como o maior grupo. Devido ao aumento das vendas do canal *online*, a expansão e implantação dos retalhistas especializados tem abrandado, de forma a poder criar um equilíbrio entre estes dois canais.

O segmento acima dos 60 anos, é um segmento atrativo para a empresa, tendo em conta que são consumidores com elevado poder de compra, valorizam a qualidade e colocam ênfase na durabilidade e conforto do vestuário.

Capítulo 6. Conclusão

A Univest é uma empresa prudente, segundo a tipologia de Simões (1997), face à internacionalização. Após um longo período de atividade exclusivamente centrada no mercado doméstico, está a iniciar um processo gradual de internacionalização. A razão principal na abordagem aos mercados estrangeiros foi a liberalização do comércio e consequente aumento da concorrência, que levou a uma diminuição na perceção de oportunidades de crescimento no mercado português. Estes fatores vão ao encontro das razões apresentadas por Beamish e Lu (2001), onde referem a ampliação da base de clientes internacional para tentar aproveitar as imperfeições verificadas no mercado doméstico.

O comportamento da Univest enquadra-se no modelo de Uppsala e teoria das Redes. Primeiro, a empresa decidiu abordar Espanha, um país vizinho onde o controlo e a gestão são mais fáceis devido à curta distância psicológica, permitindo explorar oportunidades e reduzir as incertezas, e posteriormente, seguir para mercados mais distantes da sua realidade.

Em vez de uma espera passiva por um pedido de encomenda, a empresa procurou, de forma proactiva por oportunidades de exportação. Esta constatação suporta as críticas ao modelo de estágios, em que as empresas não atravessam todas as etapas do processo de internacionalização (Chetty, 1999; Bell *et al.*, 2004). O ambiente externo, através do levantamento das barreiras à concorrência internacional, determinou a velocidade da estratégia, e neste caso, a forma de exportação escolhida.

As redes de negócio com clientes e fornecedores ajudaram a “puxar” a empresa para a rede internacional e criar relações de parceria essenciais para o seu desenvolvimento. As empresas retardatárias (Ahokangas, 1998) estão dependentes de outros atores já presentes na rede e podem-se fazer acompanhar mutuamente.

A perspectiva das redes de negócio, procura de algum modo compensar as dificuldades levantadas pelo modelo anterior, tendo em conta, que acelera o processo de internacionalização, tão necessário à exigência do próprio mercado na cooperação com os parceiros. O desenvolvimento de *networks* internos ou externos tem complementado em larga escala o modelo original de Uppsala, porque a empresa não pode esperar para,

passo a passo, conseguir um processo de crescimento interno, evoluir e internacionalizar-se.

Neste contexto, propõe-se o desenvolvimento das redes de negócio, seja no reforço dos mesmos, seja para outros mercados, para um maior grau de conhecimento do mercado. Como a Univest não possui uma estratégia de marketing, poderá adquirir essas capacidades junto de empresas e/ou parceiros estratégicos, para conseguir aceder ao mercado e canais de distribuição.

À medida que evolui no processo exportador, torna-se necessário a formação qualificada, com foco no conhecimento de línguas estrangeiras, para pensar e agir num contexto internacional, pois os recursos inadequados tendem a impedir o desenvolvimento e manutenção de laços relacionais com os parceiros no estrangeiro (Welch e Luostarinen, 1988; Bello *et al.*, 2003).

O sector de atividade da Univest é hoje caracterizado por uma forte pressão concorrencial que impõe guerras de preços para cativar o interesse do consumidor. Por causa do menor poder de compra do consumidor e num segmento onde os clientes da empresa atravessam sérias dificuldades face à concorrência, existe a necessidade de um maior domínio dos canais de distribuição, exigindo por isso, modos de atuação que requerem um maior controlo. Estes fatores constituem um fator de incerteza em relação ao futuro e podem vir a comprometer o caminho internacional da empresa.

A empresa deve continuar a apostar na qualidade dos produtos, mas também na valorização e diferenciação do produto, na resposta às tendências da procura, adaptação aos mercados locais, para potenciar a marca e alcançar poder negocial junto da distribuição moderna. Em concentrar-se nas suas *core competencies* (Teixeira, 2003; Viana e Hortinha, 2005) e na identificação das partes do seu processo produtivo, uma vez que vão contribuir para o valor final do produto. Paralelamente, deve subcontratar empresas para executar partes do processo produtivo, que, para a Univest teria custos de realização mais elevados.

No mesmo contexto e pelos custos acrescidos, a cooperação com instituições públicas (AICEP, IAPMEI) e privadas (ATP, ANIVÉC), podem auxiliar ao nível do acompanhamento de mercados, da promoção externa e dos incentivos financeiros. As ações de formação e missões empresariais no exterior são uma fonte útil de

“conhecimento objetivo” (Eriksson, *et al.*, 1997), uma vez que permitem reconhecer oportunidades de exportação.

Este estudo visa o reforço do posicionamento atual da empresa e na abordagem a novos mercados. O desenvolvimento prévio da rede de contactos em Espanha, permitiu criar oportunidades e alavancar o negócio para fora do país. Através do conhecimento obtido neste mercado, permitiu o desenvolvimento da rede de negócios, que a empresa pode agora aproveitar para desenvolver uma estratégia de cooperação e estabelecer um circuito de distribuição próprio, com a constituição de uma subsidiária comercial.

O reforço neste mercado passa pela continuidade de adaptação do produto e elementos, como imagem de marca, *design* do produto, integração das tendências de moda do mercado, para potenciar a marca e conseguir poder negocial junto de clientes multimarca modernos. Posteriormente, no envolvimento de colaboradores externos, a empresa deverá procurar conhecimento no desenvolvimento de conceitos de negócio e respetivo licenciamento (*franchising*).

O modo de atuação na República Checa deve ser feito por exportação direta, através de agentes e distribuidores, e no desenvolvimento de novos relacionamentos nesse mercado, para obter conhecimento de mercado e posteriormente empenhar-se na adaptação do marketing e desenvolvimento de novos produtos.

É recomendado que a Univest prossiga para os mercados da República Checa e Reino Unido, embora, neste segundo país, deva desenvolver primeiro as capacidades necessárias e encontrar uma forte aliança estratégica de forma a aproveitar e explorar o melhor da empresa, face à concorrência e desconhecimento do mercado.

A Univest necessita de estar munida de recursos suficientes, para encarar novos desafios internacionais exigentes e ambição em querer ampliar o conhecimento adquirido em Espanha para outros mercados. Estes recursos necessários devem ser assistidos pelo *network* e potenciados no uso dos fatores económicos de confiança (Williamson, 1996).

Limitações

Alguns dos dados estatísticos apresentados, são referentes a um sector amplo, e por isso, podem não estar totalmente relacionados a esta realidade específica.

Com base no objetivo demarcado deste projeto, não foi possível mencionar todos os desafios relativos à internacionalização da Univest. Contudo, o estudo esforça-se por identificar os desafios mais significativos, propondo, em seguida, uma assertiva resolução. No entanto, foram descartados outros modos de solução, como por exemplo, o desenvolvimento de um plano de marketing internacional.

iii. Bibliografia

Artigos publicados em periódicos científicos:

Abecassis-Moedas, C. 2007. Globalisation and regionalisation in the clothing industry: survival strategies for UK firms *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 4 (3): 291.

Alves, H. & Silva, M.J. & Raposo M. & Rodrigues R. 2001. Políticas de marketing na indústria têxtil e de vestuário *Revista Portuguesa de Gestão*, A.16, Nº2

Bell, J. & Mcnaughton, R. & Young, S. & Crick, D. 2003. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 339-362

Bell, J., Crick, D., & Young, S. 2004. Small firm internationalization and business strategy. *International Small Business Journal*, 22(1): 23-56.

Bello & Daniel, C. & Chelariu, C. & Zhang, L. 2003. The Antecedents and Performance Consequences of Relationalism in Export Distribution Channels. *Journal of Business Research* 56 (1): 1-16.

Bergen & Mark & Dutta, S. & Walker, C. 1992. Agency Relationships in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing* Vol. 56 (July 1992), 1-24

Brouthers & Eliot, L. & Nakos, G. & Hadjimarcou, J. & Brouthers, K. D. 2009. Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing* 17 (3): 21-38.

Bruce & Margaret & Daly, L. & Towers, N. 2004. Lean or Agile: A Solution for Supply Chain Management in the Textiles and Clothing Industry? *International Journal of Operations & Production Management* 24 (2): 151-70.

Cavusgil & Tamer, S. & Nevin, J.R. 1981. Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. JMR, *Journal of Marketing Research* 18 (1): 114.

Cavusgil, St. & Zou S. 1994. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *The Journal of Marketing* 58 (January): 1-21.

Chetty, S.K. & Holm, D.B. 2000. Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review* 9 (1): 77-93.

Chetty, S.K. 1999. Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing* 33 (1/2): 121-42.

Coviello, N.E. & Munro, H.J. 1995. Growing the Entrepreneurial Firm Market Development. *European Journal of Marketing* Vol. 29 No. 7, 1995, pp. 49-61

Denzin & Lincoln 1994. The elephant in the living room: or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative Research Copyright SAGE Publications* vol. 9(2) 139–160

Doherty, A.M. 2009. Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research* 62 528–534

Eriksson, K. & Johanson, J. & Majkgaird, A. 1997. EXPERIENTIAL KNOWLEDGE AND COST IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS. *Journal of International Business Studies* 337–60.

Fernández, Z. & Nieto, M.J. 2005. Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review* vol. XVIII, no. 1.

Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms : An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, vol. XXI, no. 2.

Habbershon, T. G. & Williams, M.L. 1999. A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 12 (1): 1–25.

Hessels, J. & Terjesen, S. 2010. Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives on Direct and Indirect Export Choices, *Small Bus Econ* 34:203–220 .

Ireland, R.D. & Hitt, M.A. & Sirmon, D. 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship : *Journal of Management* 2003 29(6) 963–989.

Jensen, M. C. & Meckling, W.H. 1976 Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm. *Journal of Financial Economics, October*, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. Process of the the Internationalization Development Firm-a Model of Knowledge Foreign and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23–32.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies* 40 (9). Palgrave Macmillan: 1411–31.

Kalinic, I. & Forza, C. 2012. Rapid Internationalization of Traditional SMEs: Between Gradualist Models and Born Globals. *International Business Review* 21 (4). Elsevier Ltd: 694–707.

- Karunaratna, A. & Johnson, L. 1997. Initiating and Maintaining Export Channel Intermediary Relationships *Journal of International Marketing* Vol. 5. No. 2, 1997, pp. 11-32.
- Kontinen, Tanja, and Arto Ojala. 2011. Internationalization Pathways among Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (3), 437-454.
- Lages, L.F. & Jap, S. & Griffith, D. 2007. The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies* 39 (2): 304–25.
- Lages, L.F. & Montgomery, D.B. 2004. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing* 38 (9/10): 1186–1214.
- Laine, A. & Kock, S. 2000. A PROCESS MODEL OF INTERNATIONALIZATION - NEW TIMES DEMANDS NEW PATTERNS, *Swedish School of Economics and Business Administration* no. Lindmark 1998.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C.S. & Samiee, S 2002. Marketing Strategy Determinants of Export Performance : A Meta-Analysis *Journal of Business Research* 55 (2002) 51–67.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas 1996. THE EXPORT DEVELOPMENT PROCESS : AN INTEGRATIVE REVIEW OF EMPIRICAL MODELS. *Journal of International Business Studies*. 1996, Vol. 27 Issue 3, p517-551.
- Lu, J. W. & Beamish, P.W. 2006. SME Internationalization and Performance : Growth vs . Profitability, *J Int Entrepr* 4:27–48.
- Lu, J. W. & Beamish, P.W. 2001. The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal* 22: 565–86.
- Pinho, J. & Martins, L. 2010. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, Volume 8, Issue 3.
- Morgan, R. E. & Katsikeas, C.S. 1997. Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique. *Management Decision* 35: 68–78.
- OECD (2009), Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the *OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, OECD.
- Osarenkhoe, A. 2008. A Study of the Enablers of Non-Sequential Internationalization Process among Small and Medium-Sized Firms 3 *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 3, Issue 2.

- Oviatt, B. M. & Mcdougall, P.P. 2005. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*
- Peng, M. & Ilinitch, A. 1998. Export intermediary firms: A note on export development research. *Journal of International Business Studies*. 1998 3rd Quarter, Vol. 29 Issue 3, p609-620.
- Peng, M. & York, A.S. 2001. Behind Intermediary Performance in Export Trade: Transactions, Agents, and Resources *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 327–46.
- Petersen, B. & Welch, L.S. 2000. International Retailing Operations: Downstream Entry and Expansion via Franchising. *International Business Review* 9 (4): 479–96.
- Pukall, T. J., & Calabro, A. 2014. The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review* 27 (June 2013): 103–25.
- Ramos, A.F. 2004. O MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO – O CASO PORTUGUÊS *Gestão e Desenvolvimento*, 12 (2004), 47-47.
- Reid, S. 1983 FIRM INTERNATIONALIZATION, TRANSACTION COSTS AND STRATEGIC CHOICE, *International Marketing Review*, Vol. 1 Iss: 2, pp.44 – 56
- Ruzzier, M. & Hisrich, R.D. 2006. SME Internationalization Research : Past , Present , and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 13 No. 4, 2006 pp. 476-497.
- Sakarya, S. & Eckman, M. & Hyllegard, K.H. 2006. Market Selection for International Expansion. *International Marketing Review* Vol. 24 No. 2, 2007 pp. 208-238.
- Serra, F. & Pointon, J. & Abdou, H. 2012. Factors Influencing the Propensity to Export : A Study of UK and Portuguese Textile Firms. *International Business Review* 21 (2). Elsevier Ltd: 210–24.
- Singer, T.O. & Czinkota, M.R. 1994. Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. *Journal of International Marketing* Vol. 2, No. 1, 1994, pp. 53-72
- Williamson, O.E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology* 87 (3): 548-577.
- Williamson, O.E. 1996. Transaction cost economics and the Carnegie connection. *Journal of Economic Behavior and Organization* 31(2), 149–155.
- Wu, F. & Sinkovics, R.R. & Cavusgil, S.T. & Roath, A.S. 2007. Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion. *Journal of International Business Studies* 38 (2): 283–302.

Monografias

- Bradley, F. 2002 *International marketing strategy* 5th edition. Prentice Hall
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. & Kristianslund, I. 1995. *Research Methods in Business Studies*, A practical guide. Prentice Hall
- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing: A decision-oriented approach* (3rd Edition). Pearson Education Limited.
- Ilhéu, F. 2009. *Estratégia de Marketing Internacional* - Casos de Empresas Portuguesas. II Série, Nº 11. Edições Almedina. Coimbra.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. 1988. Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. Em: Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (1999) *The Internationalization of the Firm: A Reader*. Academic Press, London. 303-21.
- Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lasserre, P. 2007. *Global Strategic Management*, Second edition. Palgrave macmillan.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Root, F.R. 1998. *Entry strategies for international markets* San Francisco : Jossey-Bass
- Terpstra, V. & Sarathy, R. 2011. *International marketing*
- Simões, V.C 1997 *Inovação e gestão em PME*. Ministério da Economia.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Yin, R. 2008. *Case Study Research: Design and Methods* (Applied Social Research Methods) Fourth Edition SAGE Publications, Inc

Referências não publicadas

- Amaral, L.M. 2014. *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal 20 anos depois do Relatório Porter* ISEG
- Borges, C.C. 2013. *Estratégia de Internacionalização de uma PME do setor alimentar: A pastelaria Chafariz* Projeto de Mestrado, Iscte Lisboa
- Castro, R.S. & Dias, E. 2013 (RE) *NEW TRADITIONAL SMEs : SMEs RAPID INTERNATIONALIZATION PROCESSES* ISCTE – LISBON UNIVERSITY INSTITUTE BRU - BUSINESS RESEARCH UNIT A NEW BIRTH
- Dominguinhos, P. M. 1999. A Internacionalização Das Empresas Portuguesas : Um Modelo de Empenhamento E Conhecimento Incremental. *IPS - ESCE – DEG - Comunicações em congressos*

Dominguinhos, P. M. 2001. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS: REALIDADES E DESAFIOS. 1–33.

Espingardeiro, P. 2013 Estratégias de internacionalização de PMEs portuguesas : estudo de caso da AFINOMAQ Lda e ELPOR SA Tese de Mestrado Iscte. Lisboa

Freitas Santos. 2005. *Estratégias de Internacionalização Para a Indústria Têxtil E Do Vestuário*. CENESTAP

Gallo, M.A. & Máñez, I. & Cappuyns, K. 2004. *INTERNATIONALIZATION VIA STRATEGIC ALLIANCES IN FAMILY BUSINESSES* IESE Business School - University of Navarra

Rua, OL & França, A. 2014 *Determinantes estratégicos do desempenho das exportações: o papel da vantagem competitiva*. Proceedings XXIV Jornadas Luso Espanholas De GESTÃO CIENTÍFICA

Simões, C. & Esperança, J.P. & Simões, V.C. 2013. *Horizonte Internacionalizar Guia para PME* AICEP-AUDAX

Teixeira, S.L. 2003. *Estratégias De Internacionalização : Um Modelo Para As Pme*. Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión 505–14.

Vasconcelos, E. 2006. *Análise Da Indústria Têxtil E Do Vestuário*. Universidade Do Minho, Portugal. Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 02

Welch, L.S. & Luostarinen, R. 1988 Internationalization: evolution of a concept. Em: Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (1999) *The Internationalization of the Firm: A Reader*. Academic Press, London. 83-99.

Internet

Agência para Investimento e Comercio e Externo de Portugal: www.portugalglobal.pt

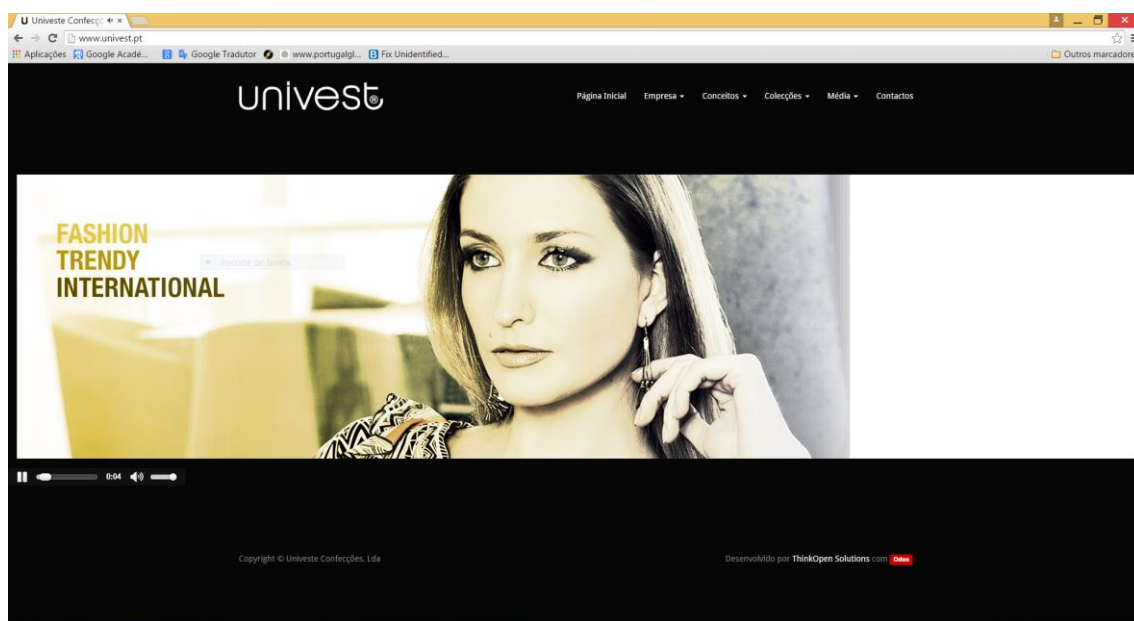
CENIT. 2009. *Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza* http://www.euroclustex.eu/fotos/editor2/analise_da_industria_textil_e_vesturario_de_portugal_e_galiza.pdf **Acedido a** 1/12/2014

Dinis, A.P & Agis, D. & Vaz, P. 2014. *Plano Estratégico "Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020"* http://www.atp.pt/fotos/editor2/Plano_Estrategico_2020_ebook.pdf **Acedido a** 10/11/2014

Organização para desenvolvimento e cooperação económica: www.ocde.org

iv. Anexos

Anexo I - Website da empresa e atividades da ITV



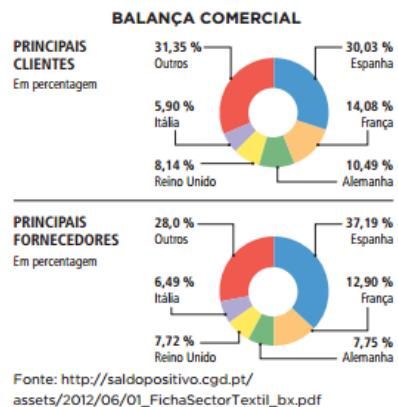
Anexo II – Dados exportações e outros

Mercados	2012	(%)	2013	(%)	Evolução
Angola	78.600	1,9%	89.715	2,1%	14,1%
Reino Unido	354.994	8,6%	402.292	9,5%	13,3%
Estados Unidos	182.829	4,4%	204.265	4,8%	11,7%
Suécia	72.482	1,8%	80.521	1,9%	11,1%
Países Baixos	138.231	3,4%	147.268	3,5%	6,5%
Outros	768.463	18,7%	802.404	18,8%	4,4%
França	545.536	13,3%	552.807	13,0%	1,3%
Espanha	1.292.295	31,4 %	1.306.033	30,7%	1,1%
Bélgica	98.280	2,4%	98.864	2,3%	0,6%
Alemanha	377.060	9,2%	377.874	8,9%	0,2%
Itália	205.192	5,0%	194.773	4,6%	-5,1%
UE₂₇_Extra	703.608	17.10%	765.200	17.97%	8,8%
UE₂₇_Intra	3.410.353	82.89%	3.491.679	82.02%	2,4%
TOTAL	4.113.962		4.256.816		3,5%

Tabela 3 - Exportações em Portugal. Fonte: ATP (2014)

	Alguns dados estatísticos sobre o setor têxtil						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Produção (milhões €)	6608	6660	6132	5123	5631	5102	4905
Volume de negócios (milhões €)	6827	6895	6358	5349	5829	6075	5774
Exportações (milhões €)	4229	4352	4088	3501	3844	4152	4130
Importações (milhões €)	3297	3517	3295	3038	3424	3388	3045
Emprego	180 379	176 226	168 117	148 059	138 124	133 100	127 976

Fonte: INE 22.02.2013 (dados a cinzento são estimativas ATP.
 Nota: dados de 2011 e 2012 são provisórios (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal).



Anexo III – Sugestão de calendarização de tarefas

