



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Internacionalização da empresa Rumos Sensacionais

Alípio Manuel Martins dos Anjos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar com Agregação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Internacionalização da empresa Rumos Sensacionais

Alípio Manuel Martins dos Anjos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar com Agregação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer a disponibilidade e todo o acompanhamento dado ao longo deste percurso por parte do meu orientador Professor Renato Pereira.

Em seguida, à empresa Rumos Sensacionais e particularmente ao Ricardo Candeias pela oportunidade da realização deste trabalho sobre esta empresa, e pela cooperação essencial ao longo deste processo.

O último agradecimento é aquele que considero o mais importante, a todos aqueles que acompanharam e apoiaram este meu caminho, a Deus, à minha família, à minha namorada e a todos os meus amigos, um obrigado do tamanho do mundo, vocês são a minha motivação.

Desta forma, encerro este ciclo, expectante pelos próximos desafios que a vida me reserva, com a certeza de que não vou sozinho!

Resumo

Um processo de internacionalização é um passo bastante importante na vida de uma empresa, mas, ao mesmo tempo pode trazer grandes desafios. A este processo, está associado um grau elevado de risco, que naturalmente poderá trazer um retorno muito positivo, caso a internacionalização seja bem-sucedida.

Para o sucesso de qualquer internacionalização, é obrigatória a realização de um estudo daquilo que poderá vir a ser atuação noutra mercado, tendo em conta as especificações do mercado-alvo, tais como necessidades específicas dos clientes, os potenciais concorrentes, a cultura e hábitos do país onde a empresa se quer inserir.

Este projeto tem como objetivo compreender a melhor estratégia para a internacionalização no mercado espanhol, da empresa Rumos Sensacionais, exploradora do conceito Bifanas de Vendas Novas. O projeto passará por desenvolver um estudo do mercado, com vista a perceber qual o melhor método de entrada a adotar.

Pretende-se identificar tanto as motivações e oportunidades, como os obstáculos que a empresa enfrentará nesta entrada no mercado espanhol.

Palavras-chave: Internacionalização; Mercado-alvo; Estratégia; Método de Entrada

Classificação JEL: M10, M16

Abstract

An internationalization process is a very important step in the life of a company, but at the same time it can bring great challenges. This process is associated with a high degree of risk, which can naturally bring a very positive return if internationalization is successful.

For any internationalization to be successful, it is essential to carry out a study of what can be done in another market, considering the specifics of the target market, such as specific customer needs, potential competitors and the culture and habits of the country where the company wants to operate.

The aim of this project is to understand the best strategy for internationalization in the Spanish market for the company Rumos Sensacionais, which operates the Bifanas de Vendas Novas concept. The project will involve carrying out a market study in order to understand the best entry method to adopt.

The aim is to identify both the motivations and opportunities, as well as the obstacles that the company will face when entering the Spanish market.

Keywords: Internationalization; Target Market; Strategy; Entry Method

JEL classification: M10, M16

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO.....	III
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	X
1. INTRODUÇÃO:	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO – CONCEITO:	3
2.3 BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO:	8
2.4 MODELOS E TEORIAS:	9
2.5 MODOS DE ENTRADA:	13
2.5.1 EXPORTAÇÃO:	13
2.5.2 LICENCIAMENTO:	14
2.5.3 FRANCHISING:	15
2.5.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:	15
2.5.5 INVESTIMENTO DIRETO:	16
3. METODOLOGIA:	17
4. ANÁLISE DE MERCADO.....	19
4.1 MERCADO PORTUGUÊS	19
4.2 CONCORRÊNCIA NO MERCADO PORTUGUÊS.....	21
4.3 MERCADO ESPANHOL.....	22
4.4 ANÁLISE PEST.....	24
4.4.1 FATORES POLÍTICOS.....	24
4.4.2 FATORES ECONÓMICOS.....	25
4.4.3 FATORES SOCIAIS.....	27
4.4.4 FATORES TECNOLÓGICOS	28
4.5 MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER.....	29
5. ANÁLISE COMPETITIVA	31

5.1 VANTAGENS COMPETITIVAS	31
5.2 ANÁLISE SWOT.....	32
5.2.1 <i>STRENGTHS</i>	33
5.2.2 <i>WEAKNESSES</i>	33
5.2.3 <i>OPPORTUNITIES</i>	34
5.2.4 <i>THREATS</i>	34
 <u>6. IMPLEMENTAÇÃO</u>	 <u>35</u>
6.1 MODOS DE ENTRADA	35
6.2 RUMOS SENSACIONAIS NO MERCADO ESPANHOL	36
6.3 RISCOS DE MERCADO	37
6.3.1 RISCOS GLOBAIS	37
6.3.2 RISCOS DO MERCADO ESPANHOL	39
6.4 Os 4 Ps – MARKETING MIX	39
6.4.1 PRODUTO.....	40
6.4.2 PREÇO.....	41
6.4.3 LOCAL	41
6.4.4 PROMOÇÃO.....	41
 <u>7. CONCLUSÃO.....</u>	 <u>43</u>
 <u>REFERÊNCIAS.....</u>	 <u>46</u>
 <u>REFERÊNCIAS WEB:</u>	 <u>48</u>
 <u>ANEXOS.....</u>	 <u>50</u>
 ANEXO A:	 50

Índice de Figuras

Figura 1 – Motivações para a internacionalização.....	5
Figura 2 – Motivações proativas e reativas.....	6
Figura 3 – Aspetos de estado e aspetos de mudança.....	10
Figura 4 – Comparação entre os anos 2021 e 2022 no CAE 56 103 – Restaurantes sem serviço de mesa.....	21
Figura 5 – Análise SWOT.....	33
Figura 6 – Riscos Globais a dois e dez anos.....	38
Figura 7 – Curva de difusão.....	40

Índice de Abreviaturas

C.M. – Câmara Municipal

PIB – Produto Interno Bruto

INE – Instituto Nacional de Estatística

CAE – Código de Atividade Económica

UE – União Europeia

CAGR – *Compound Annual Growth Rate*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

1. Introdução:

A Rumos Sensacionais é uma empresa que atua no mercado da restauração, no segmento dos restaurantes sem serviço de mesa. Esta foi constituída no ano de 2017, por Ricardo Candeias, não sendo esta a sua primeira aventura em gestão de empresas que atuam neste mercado. A empresa explora o conceito de Bifanas de Vendas Novas nos seus estabelecimentos, marca registada pela Câmara Municipal de Vendas Novas, a qual dá direito de utilização a empresas que estejam sediadas no concelho, como é o caso da Rumos Sensacionais.

Atualmente, conta com mais de cinco lojas em Portugal, sendo que a região onde existem maior concertação é na região do Algarve, na qual o objetivo passa por deter uma loja em cada cidade principal.

A Rumos Sensacionais prioriza a qualidade entregue aos seus clientes, tanto nos produtos como nos serviços, a um preço baixo. O principal produto vendido são as bifanas, cuja confeção é realizada através de uma receita única com a tradição do município de Vendas Novas. Para além das bifanas, a Rumos Sensacionais comercializa outros produtos, desde bebidas a sopas, oferecendo opções de menus para refeição completas. O foco principal é oferecer aos clientes uma opção de gastronomia portuguesa de qualidade, a um baixo custo e com um serviço rápido e eficaz.

O presente trabalho irá estudar uma possível internacionalização da empresa Rumos Sensacionais, a qual se encontra numa fase de expansão, abertura de novas lojas, e vê com bons olhos a possível entrada num novo mercado, tendo como preferência o espanhol, mais precisamente o sul da Comunidade Autónoma da Andaluzia, região bastante parecida com o Algarve onde a empresa tem o seu maior centro de atividade.

As questões de investigação que se pretende responder com este trabalho são as seguintes:

- Qual o melhor modo de entrada no mercado espanhol?

- Quais os maiores motivos para a escolha do mercado?

Este trabalho será dividido em quatro partes. A primeira passará pelo enquadramento teórico do tema, através de uma revisão de literatura, na qual serão analisados temas e conceitos relevantes para uma internacionalização. De seguida, temos a parte da metodologia, onde será utilizada uma metodologia qualitativa, com base numa entrevista. Após esta parte, irá ser analisado o mercado português e espanhol e será feita uma análise competitiva à empresa. Na última parte, será a etapa final, onde são definidas as políticas de implementação, o modelo de entrada no mercado espanhol e debatidos os riscos.

Ao longo deste processo, as múltiplas complexidades inerentes ao processo de internacionalização para este novo mercado, identificando riscos e barreiras, e delineando medidas de mitigação adequadas. Neste contexto, os principais objetivos deste projeto são:

- Esclarecer o conceito de internacionalização, bem como as principais motivações para a mesma;
- Analisar o mercado espanhol;
- Procurar a melhor estratégia de internacionalização;
- Analisar as barreiras e os riscos com que qualquer empresa se depara ao longo deste processo, e tentar perceber se as mesmas são contornáveis ou quebráveis.

2. Revisão da literatura

2.1 Internacionalização – conceito:

A internacionalização tem-se revelado um fenómeno no mundo da gestão, principalmente, no que toca às decisões de topo, muito devido ao potencial crescimento para qualquer empresa que queira entrar num novo mercado. Tem se tornado cada vez mais gritante, a necessidade de internacionalização para muitas empresas, pois com o aumento e crescimento dos concorrentes, estas têm emergência em tornar-se, cada dia, mais competitivas e encontrar novas vantagens.

O conceito foi bastante estudado ao longo das últimas décadas, como por exemplo, ser considerado quando a empresa começa a atuar em mercados internacionais (Borini, 2006). O processo através do qual as empresas conseguem ter um desenvolvimento e natural crescimento da sua participação em negócios internacionais (Johanson; Vahlne, 1977).

De acordo com Simões (1997), a internacionalização é caracterizada por um processo gradual, em que o envolvimento das empresas no exterior aumenta à medida que ocorre o desenvolvimento do conhecimento relacionado ao mercado externo, do sistema de coordenação e controle das atividades e da perceção das variáveis envolvidas. Em suma, as empresas vão reforçando as suas posições nos mercados internacionais à medida que vão ganhando experiência internacional, para além disso vão adquirindo conhecimento sobre a forma de estar e atuar nesses mercados.

A internacionalização é caracterizada por um contínuo aumento do envolvimento das empresas no cenário internacional, impulsionado pelo conhecimento adquirido sobre o mercado externo, o aperfeiçoamento do sistema de coordenação e controlo das atividades e a melhor compreensão das variáveis envolvidas. (Simões, 1997)

Este autor refere ainda que a globalização trouxe consigo uma competição à escala mundial, fazendo com que as empresas não possam mais restringir-se apenas ao mercado nacional. Para o autor é importante destacar a existência de diversas definições de

internacionalização, tendo em conta duas dimensões: a perspectiva microeconómica e macroeconómica, comparando a compreensão nacional com a da empresa. Além disso, a polarização *inward-outward* compara as operações "de fora para dentro", como por exemplo a compras de produtos estrangeiros ou investimento estrangeiro, com as operações "de dentro para fora", como por exemplo as exportações e o investimento em território internacional.

De acordo com Viana e Hortinha (1997), a globalização desencadeia a formação de empresas globais que comercializam os seus produtos de forma *standard*, ou seja, da mesma forma em mercados completamente diferentes. As multinacionais optam por uma postura completamente diferente, visto que ajustam as suas práticas às especificidades de cada mercado. Eles consideram a internacionalização como um processo racional para explorar oportunidades ou resolver lacunas nos mercados internacionais.

Tal como a globalização, também o aprimoramento da tecnologia tem permitido a entrada em novos mercados, pois não se encontram tantas barreiras à entrada e existindo uma grande facilidade no acesso à informação, no acesso a fornecedores, clientes e recursos. Tudo isto, também devido à tecnologia, que permite a canalização de informação e o acesso a um número infinito de recursos de pesquisa (Oviatt e McDougall, 1994).

Perante este contexto mundial, com que todas as empresas têm de lidar, uma das estratégias seguidas pela maioria das entidades é a internacionalização.

De acordo com Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização é um processo de aumento do envolvimento de uma empresa em operações internacionais. Estas operações vão desde uma simples atividade de produção no exterior, até à comercialização do produto/serviço nesse local.

2.2 Motivações que levam à internacionalização:

Uma vez mais, terão de ser referidos os autores Oviatt e McDougall (1994), que salientaram, uma das maiores motivações para este processo ser a vontade própria de uma empresa crescer, o que cria a abertura de novos mercados, para o crescimento da mesma continuar e tornar-se exponencial. Estes formularam também, a importância da rápida mudança

tecnológica que existiu, de comunicação, bem como de transportes, isto para além das já referidas facilidades referentes à entrada noutro país.

Viana e Hortinha classificam os motivos que podem originar a internacionalização de uma empresa em seis:

- a necessidade de aumentar a faturação, e consequentemente os lucros;
- a procura de pontos ótimos que permitam a redução dos custos operacionais;
- a diversificação das operações, diversificando também o risco;
- a colaboração com instituições públicas;
- a busca por novos mercados;
- a procura por vantagens competitivas relacionadas com o controlo de recursos únicos.

Posteriormente, estes autores dividem as motivações em três grupos que levam as empresas à internacionalização:

Primeiro grupo	Motivações relacionadas com o posicionamento e as oportunidades estratégica (imagem do país, proximidade geográfica e/ou cultural, incentivos governamentais)
Segundo grupo	Motivações relacionadas com a saturação do mercado próprio, economias de escala, acompanhamento de clientes, possibilidade de entrada num mercado menos saturado

Terceiro grupo	Vontade de crescimento para novos mercados, diversificação do risco
-----------------------	---

Figura 1 – Motivações para a internacionalização (Fonte: Viana e Hortinha, 2005)

Em 2003, Johanson e Vahlne, realçaram a importância das conexões e das redes, como fator de motivação para a internacionalização, pois é mais fácil a tomada de decisão quando nos encontramos rodeados de fornecedores, distribuidores e mesmo clientes com experiência internacional, que podem agilizar processos aquando da entrada num novo mercado, onde estes fornecedores e distribuidores já atuam.

Czinkota et al. (1999), enumeraram onze fatores principais para a internacionalização, classificando-os em dois grupos, motivações proativas e motivações reativas, dois tipos de postura diferentes adotados consoante a situação existente em cada mercado, as oportunidades e as ameaças.

Motivações Proativas e Reativas para a Internacionalização:

Proativas	Reativas
<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens em termos de lucros - Produtos únicos - Vantagem em termos tecnológicos - Informação exclusiva - Compromisso em termos de gestão - Benefícios fiscais - Economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade produtiva excessiva - Pressão por parte da concorrência - Mercado interno saturado - Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque

Figura 2 – Motivações proativas e reativas (Fonte: Czinkota et al., 1999)

De acordo com Brito e Lorga (1999), as motivações deixam-se ser categorizadas em três grupos, proativas, reativas e mistas (mistura das duas primeiras categorias).

Primeiramente, as motivações proativas são relacionadas com o crescimento, passando por dificuldades de crescimento no mercado interno, sejam estas pelo tamanho reduzido do

mercado interno, ou pela alta concorrência. De forma a contornar estes problemas a empresa opta por entrar num novo mercado.

As motivações denominadas de reativas por estes autores, são impulsionadas pelos *stakeholders*, quer sejam fornecedores, distribuidores ou até mesmo clientes.

As mistas são também bastantes comuns, sendo que estas têm motivações de quadrantes um pouco mais diversificados, do que os dois tipos anteriormente explicitados. As motivações de tipologia misto mais comuns são a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, a potencialização da imagem do país, os incentivos e apoios governamentais, quer sejam estes no país de origem ou de destino. Em casos de empresas de maior dimensão, a redução do risco, trazida pela diversificação dos mercados em que atua e a redução de custos, tomando partido das economias de escala, ou mesmo da deslocação da produção para outro lugar onde se torne mais barato produzir. Estes são alguns dos grandes fatores motivadores para a decisão de internacionalização.

Ainda em relação a esta matéria, temos a perspetiva de Simões (1997), o qual apresenta as motivações para a internacionalização de uma empresa da seguinte forma:

- Endógenas:
 - a) Necessidade de crescimento;
 - b) Potenciar capacidade produtiva disponível;
 - c) Economias de escala;
 - d) Exploração e desenvolvimento de competências e tecnologias;
 - e) Diversificação do risco;
- Características dos mercados:
 - a) Limitações do mercado interno;
 - b) Perceção da dinâmica dos mercados externos;
- Relacionais:
 - a) Resposta à concorrência;
 - b) Acompanhamento de clientes;
 - c) Interações com empresas estrangeiras;

- Acesso aos recursos no exterior:
 - a) Menores custos de produção no exterior, como a mão-de-obra;
 - b) Novos conhecimentos tecnológicos;
- Incentivos governamentais:
 - a) Apoios dos governos, quer do país de origem como de destino.

2.3 Barreiras à internacionalização:

As barreiras à internacionalização são, de facto, um fator preponderante na hora de avançar para a entrada num novo mercado ou não.

Para Leonidou (1995), estas barreiras são todos os fatores que restringem as atitudes da empresa, quer a nível estrutural como operacional, o que impede a empresa de iniciar, desenvolver ou operar num determinado mercado.

Os autores Acs, Morck, Shaver e Yeung (1997), dividiram as barreiras enfrentadas pelas empresas ao tentarem entrar num mercado externo em três categorias, criadas pela concorrência, criadas pelo governo local e por último, problemas de financiamento.

A concorrência, que já atua no mercado onde a empresa se quer inserir, tende a dificultar a entrada de possíveis rivais, como forma, a não perderem quota de mercado. Um comportamento que estes "locais" costumam adotar é diminuir os preços de forma que seja incomportável a entrada de outros no mercado.

Muitos dos governos locais também apresentam barreiras à entrada de empresas internacionais, estas são de maior impacto para as empresas, pois normalmente estão ligadas a restrições relacionadas à regulamentação, bem como, a impostos, o que torna a entrada no mercado mais dispendiosa.

A necessidade de financiamento, está ligada aos dois temas anteriores, bem como a todos os outros custos associados à entrada num novo mercado. Muitas vezes, as empresas não

conseguem comportar as despesas totais e tem de se financiar, processo sempre demorado e por vezes difícil de atingir.

Outras barreiras, também abordadas pelos autores acima referidos, são aquelas ligadas à falta de informação e conhecimento. A informação é um dos maiores determinantes na internacionalização, esta prende-se a quase todos os fatores ligados à operação da empresa no novo mercado, que seja a informação relativa aos canais de distribuição disponíveis, aos fornecedores, à mão-de-obra, às condições de mercado. Estes motivos devem ser considerados pela empresa, até ser possível mitigar esta barreira.

Por sua vez, Simões (1997) classificou as barreiras à entrada num novo mercado em quatro grupos:

- Fatores Internos – relacionados com questões ligadas à empresa, tais como, dimensão, quantidade insuficiente de recursos, capacidade de inovação, controlo de gestão;
- Fatores Externos – qualquer tipo de situação instável no país de destino relacionada com matérias como a política, a economia, a legalidade, ou até mesmo questões sociais;
- País de Origem – fracos apoios ao investimento no estrangeiro, falta de informação disponível, dificuldades burocráticas;
- Relações com Parceiros – fraco conhecimento sobre o mercado de destino, dificuldade em encontrar canais, diferenças culturais e de metodologia de trabalho.

2.4 Modelos e teorias:

Destacam-se três modelos/teorias, relativamente à internacionalização, metodologias criadas para ajudar empresas a minimizar o risco associado ao processo da internacionalização. A escolha da metodologia usada, pode vir a revelar-se fator determinante no sucesso ou insucesso da empresa, na entrada de novos mercados.

O *modelo Uppsala* (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) (Johanson e Vahlne, 1977), defende que uma empresa é um processo gradual e contínuo de aprendizagem, desta forma,

primeiramente a empresa deve focar-se no seu próprio mercado e apenas depois abordar mercados externos, sendo que por norma as empresas escolhem mercados mais próximos, quer a nível de cultura como de distância para iniciarem um processo de internacionalização, de forma a adquirirem experiência e conhecimento, e ainda terem um risco menor relativamente a uma internacionalização para mercados mais distantes. Esta aprendizagem é um processo gradual, onde as empresas adquirem experiência, bem como vão ganhando conhecimento sobre mercados mais distantes, para depois então poderem tentar a internacionalização para um desses mercados mais distantes.

Os autores definiram quatro etapas para uma internacionalização segura. Primeiro, atividades de exportação não regulares, onde a empresa não tem qualquer compromisso com o mercado, porém também não consegue adquirir informação e conhecimento. Após isto, a etapa de exportação por intermediários, onde a empresa já tem um compromisso maior, mas em retorno, obtém informação e conhecimento do mercado. A terceira etapa, sugere a instalação de uma subsidiária de vendas e a última a instalação de uma subsidiária de produção no mercado externo. Mais tarde os autores reconheceram que não é obrigatório seguir o processo pela ordem das etapas, por exemplo, empresas com grande capacidade em termos de recursos podem abdicar das etapas iniciais.

No modelo Uppsala, foram ainda identificados dois mecanismos distintos, os aspetos de estado e os aspetos de mudança.

Aspetos de estado	Aspetos de mudança
Conhecimento do Mercado	Decisões de Compromisso
Compromisso do Mercado	Atividades Correntes

Figura 3 – Aspetos de estado e aspetos de mudança (Fonte: Czinkota et al., 1999)

No primeiro mecanismo, temos o conhecimento do mercado estrangeiro e o compromisso com o mercado. Enquanto os aspetos de mudança são as decisões do compromisso e as atividades correntes do negócio da empresa.

Primeiramente, temos o conhecimento do mercado que impacta nas decisões de compromisso e nas atividades correntes dos negócios. Por outro lado, o compromisso de mercado aumenta por um maior investimento e foco na atividade dentro desse mercado.

O conhecimento do mercado influencia as decisões de compromisso e as atividades correntes. Estas, por sua vez, aumentam o compromisso de mercado através de um maior investimento e empenho nesse mesmo mercado.

O compromisso de mercado assenta na quantidade de recursos (investimento) que a empresa comprometeu no mercado e o grau de comprometimento (a resistência em encontrar uma alternativa para os recursos empregues).

A segunda teoria que irei abordar, é a *Teoria Born Global*, criada no seguimento do modelo Uppsala, como que de uma resposta se tratasse às lacunas apresentadas por parte do primeiro modelo. Rennie (1993), defendeu que existem empresas com um processo de crescimento diferente, que conseguem dar o salto para uma internacionalização rápida e eficaz. A ideia do tipo de empresas deu origem ao nome da teoria, são empresas nascidas globalmente, empresas que colmatam lacunas de mercado em diversos países. Os casos mais gritantes destas empresas *born global*, são as tecnológicas.

Em 1994, Oviatt e McDougall definem este tipo de empresas como *Start-ups* Globais, empresas que tentam a internacionalização desde o início da sua criação, digamos que está na genética destas empresas. Os mesmos autores descrevem as Born Globals como empresas com objetivos agressivos de crescimento, resultado da criação e utilização de vantagens tecnológicas, do conhecimento adquirido vindo do estrangeiro e da propriedade em termos de clientes serem clientes de vários mercados.

A *Teoria das Redes*, também proveniente do primeiro modelo descrito, tem uma grande diferença. O primeiro defende a dependência de informação e conhecimento, enquanto esta teoria depende da criação de redes, *networking*, entre empresas. A teoria defende que o conhecimento e a informação necessária para o sucesso da internacionalização, vêm da relação e ligação a empresas locais, como por exemplo, distribuidores, fornecedores e clientes.

Para Vissak (2020), a não existência destas redes pode ser um problema, especialmente para empresas de menor dimensão que queiram expandir-se para novos mercados. Por esta

razão, as empresas, numa primeira abordagem à internacionalização, tendam por escolher mercados em função das suas redes de contactos.

Este autor, não rejeitando o impacto do conhecimento naquilo que são as escolhas de internacionalização, declara não existir certeza acerca da importância do conhecimento na internacionalização, definindo este processo como um ciclo de aprendizagem e constituição de redes. Porém é possível refletir-se na forma como a empresa percebe, pensa e tira partido ou não de oportunidades durante a internacionalização.

Na perspectiva de saída de um mercado, as relações das redes podem impactar significativamente, pois as relações existentes podem quebrar-se, alterando a dinâmica da rede, tendo impacto na própria atividade da empresa, ou então, as conexões são tão fortes que impedem a saída do mercado, principalmente devido aos custos elevados (Vissak, 2020).

O mesmo autor reflete sobre a maior vantagem ser o acesso a conhecimento de parceiros mais experientes em internacionalizações, e a desvantagem serem os custos relacionados com a troca de mercados demasiado elevados.

Já Viana e Hortinha (2005) defendem que os modelos/teorias de internacionalização se agrupam em quatro grandes grupos:

- modelo que trata a internacionalização como um processo evolutivo;
- modelo que analisa a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos da operação e da localização, uma análise mais financeira;
- modelo de redes, de *networking*;
- modelo que olha para as opções estratégicas da empresa, com vista à melhoria da competitividade e ao aumento da eficiência.

2.5 Modos de entrada:

Ao longo dos anos foram diversos os autores que se debruçaram sobre os modos de entrada num novo país. Existem várias abordagens pelas quais uma empresa pode expandir para um mercado internacional. A seleção do modo de entrada mais apropriado depende de fatores como o tipo de empresa, o produto ou serviço oferecido, a localização geográfica e as capacidades organizacionais. É responsabilidade da empresa avaliar e determinar qual ou quais modos de entrada são mais adequados às suas circunstâncias específicas. Dependendo da estratégia adotada, esses modos de entrada podem ser utilizados de forma isolada ou combinada. As opções disponíveis para a empresa incluem a exportação de bens ou serviços, o estabelecimento de investimentos no país de origem ou a celebração de contratos e parcerias com outras organizações (Lorga, 2003).

Dependendo da localização da produção, existem diferentes modos de entrada num novo mercado. De acordo com Ferreira et al. (2011), quando a produção ocorre no país de origem, o modo de entrada pode ser a exportação, quer seja esta através de uma "subsidiária comercial" ou de um intermediário. No entanto, se a produção for realizada no exterior, as opções de entrada podem variar entre licenciamento/franchising, *joint venture*, aquisição ou *greenfield*.

2.5.1 Exportação:

A exportação é classificada como direta quando a empresa efetua a exportação por si própria, sem recorrer a intermediários no processo de colocação do produto no mercado-alvo. Isto é, a empresa vende diretamente a um cliente de um país estrangeiro. A exportação é considerada indireta quando uma empresa vende a um intermediário no país de destino (Lorga, 2003).

Para Vieira e Hortinha (2005), a exportação direta exige um maior envolvimento da empresa. Assim sendo, a empresa necessita de um contacto maior com o mercado de destino, exigindo maior investimento, no que toca aos recursos empregues. Na exportação indireta, a empresa não é a maior responsável, sendo este o intermediário no país de destino. Neste modo de entrada, a empresa não tem necessidade de envolver tantos recursos, diminuindo o risco. A

maior desvantagem é a dependência do intermediário e a inexistência de aprendizagem relativa ao novo mercado.

Simões (1997) define exportação como a comercialização de bens/serviços para fora do país onde são produzidos. Uma operação onde os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são concebidos.

Este autor, divide o conceito de exportação em três tipos, a direta (o fabricante exporta para intermediários do país de destino), a indireta (o fabricante vende a intermediários do próprio país, que por sua vez exportam para o país de destino) e a própria (o fabricante vende diretamente ao cliente final, sem intermediários).

2.5.2 Licenciamento:

Czinkota et al. (1999) estabeleceram o licenciamento como um contrato entre um licenciador que cede a um licenciado o direito de utilizar as marcas, patentes e know-how no mercado externo, a troco de um pagamento (royalty). Por outras palavras, é a cedência da possibilidade de comercializar os bens ou serviços de outra empresa, mediante uma compensação financeira.

O licenciamento não exige investimento, sendo que é uma forma rápida de explorar mercados pequenos, com a possibilidade de uma rápida entrada nestes, com um risco reduzido. O lado negativo deste contrato são os retornos baixos (Lorga, 2003).

Existe um risco forte nesta forma de investimento, o licenciado absorver o conhecimento e a autonomia, e tornar-se num concorrente (Vieira e Hortinha, 2005).

Simões (1997) defende que as licenças podem ser dadas por um certo período temporal e num determinado território, havendo hipótese de exclusividade ou não. Para o autor, este tipo de contrato pode abranger assistência técnica ou, até mesmo, formação do pessoal. Por isto, Simões (1997), diz que este modo de entrada num mercado é comum em empresas com marcas fortes ou com um grau elevado de especificidade tecnológica, mas que não detém os recursos necessários à internacionalização, podendo estes serem humanos ou financeiros.

2.5.3 Franchising:

Este modo de entrada é parecido com o licenciamento, porém tem uma regulação maior e mais profunda. As principais diferenças estão relacionadas com a utilização da imagem da marca internacionalmente e pelo conceito do negócio, que terá de ser uniformizado para qualquer mercado. Esta uniformização poderá ser uma causa de problemas, pela não adaptação do negócio a diferentes culturas (Viana e Hortinha, 2005).

Estes autores dividem este conceito em três tipos, o franchising de produção (cedência de know-how, direitos e licenças de produção), o franchising de produção (permissão para a comercialização dos produtos, e utilização da marca) e o franchising de serviços (permissão à exploração da imagem e do know-how).

Simões (1997), diz que a escolha do *franchisado* com bons conhecimentos do mercado, pode ser um dos elementos mais importantes da operação.

Para Simões (1997), as características principais do franchising são a imagem da marca, o conceito do negócio, o mercado definido e o apoio prestado por parte do *franchisor*.

2.5.4 Alianças estratégicas:

Relativamente às alianças estratégicas, Lorga (2003) define-as como situações de relacionamentos comerciais entre empresas, tanto concorrentes como de mercados externos.

Vieira e Hortinha (2005), defendem que as alianças estratégicas são compostas por diferentes relações, muitas vezes com concorrentes.

Simões (1997) apontou como principais vantagens, o investimento nulo ou muito baixo e o acesso a mercados protegidos. Em termos de desvantagens, a falta de confiança entre parceiros, e negociações exaustivas.

2.5.5 Investimento direto:

Simões (1997) faz a análise dos investimentos diretos a três níveis: o modo de concretização dos investimentos, o tipo de propriedade e as atividades desenvolvidas.

O modo de concretização do investimento é relacionado com a forma do investimento, podendo este ser de raiz, onde são gastos todos os esforços necessários para a criação de uma nova empresa, tendo de realizar todos os processos do zero, recrutamento de pessoal, criação de infraestruturas, etc. Porém o investimento pode ser feito por aquisição de uma empresa, possibilitando uma implementação mais rápida no novo mercado.

Relativamente à propriedade, os investimentos podem ser *joint-ventures* (empresas com o capital repartido entre mais que uma empresa) e as *sole-ventures* (empresas pertencentes apenas a uma única empresa). Naturalmente, esta segunda opção acarreta um risco mais elevado que a primeira, em que o risco é repartido.

As atividades desenvolvidas, podem ser relacionadas com a captação de conhecimento, a vertente comercial ou a vertente produtiva.

Para Lorga (2003), os principais problemas das *joint-ventures* são relativos às relações entre parceiros, onde muitas vezes surgem conflitos, falta de comunicação, culturas empresariais diferentes entre parceiros e disputas pelo controlo.

Por sua vez, as *sole-ventures* permitem um controlo total das operações, sem conflitos deste tipo, mas, em contrapartida, exigem maior investimento.

Viana e Hortinha (2005), dizem que as *joint-ventures* podem ser fruto de diversas operações, tais como: a criação de uma nova empresa em conjunto com um parceiro local; a aquisição de parte de uma empresa existente no estrangeiro; constituição de uma sociedade em conjunto com outra empresa num novo mercado; constituição de uma sociedade em conjunto com o Estado. Para os autores, trata-se de um modo de entrada em que a organização não tem controlo total, mas tem influência nas decisões estratégicas.

3. Metodologia:

A decisão em relação à abordagem metodológica foi direcionada para a condução de uma entrevista, método qualitativo, com o propósito de abordar as questões da investigação. Este procedimento culminou numa única entrevista, visando a colheita, análise e descrição de dados e entender o ponto de vista interno da organização relativamente ao processo de internacionalização.

Para Carmo e Ferreira (2008), esta metodologia permite que sejam os próprios intervenientes e decisores, a proporcionarem a informação sobre o tema em estudo. Neste caso, a entrevista irá permitir entender a perspetiva do dono da empresa, podendo esta conversa contribuir para o desenvolvimento do processo, dotando este estudo de insights muito valiosos, do ponto de vista interno da empresa.

Estes autores referem ainda que mesmo existindo um guião, por onde a entrevista é conduzida, esta metodologia permite e cria espaço para que o entrevistado responda de uma forma mais livre, elaborando as suas respostas sem restrições. Também do lado da pesquisa, é possível existir algum ajuste ao guião previamente definido, perante alguma informação relevante.

Em suma, o grande objetivo deste método para a recolha de dados, feita através da entrevista (Anexo 1) ao fundador da empresa, Ricardo Candeias, passou por conhecer um pouco melhor a empresa e entender as motivações que levam a empresa a ponderar internacionalizar-se, bem como os obstáculos esperados na entrada no novo mercado, cruzando esta informação com a literatura sobre o tema, dotando o estudo de chegar à melhor abordagem para a internacionalização.

4. Análise de mercado

4.1 Mercado português

Segundo o PORDATA (2023), a economia portuguesa tem vindo a crescer continuamente desde o ano de 2020, ano esse, em que a taxa de crescimento do PIB foi negativa em 8,3 pontos percentuais. Nesse ano a produção de riqueza abrandou em todo o mundo, consequência da pandemia provocada pelo vírus Sars-Cov-2. Os impactos foram inúmeros devido às políticas de combate à pandemia, que obrigaram a parar o país, fechando lojas, restaurantes, fábricas e colocando todas as pessoas em casa, apenas com serviços de primeira necessidade a funcionar, como hospitais e supermercados. Portugal não foi exceção, e as consequências desta paragem da economia foram sentidas nos balanços económicos anuais.

Nos dois anos seguintes, a taxa de crescimento do PIB tem sido elevada, 5,74 por cento em 2021, e 6,83 por cento em 2022. Comparativamente à média europeia, no ano de 2022, a Área Euro conseguiu uma taxa de crescimento de 3,4 por cento, metade do crescimento registado na economia portuguesa.

De acordo com o PORDATA (2023), o PIB português foi de 242,3 mil milhões de euros no ano de 2022.

Numa perspetiva de PIB per capita, Portugal tem vindo a crescer também, com um PIB per capita de 20 217,29 € no ano de 2022, o maior valor registado por Portugal nesta matéria.

Porém este crescimento da produção de riqueza do país é disfarçado por uma inflação galopante, tanto a nível nacional como mundial. De acordo com o INE, a taxa média anual de inflação em 2022 fixou-se em 7,8 por cento, a mais elevada nos últimos trinta anos. No caso da restauração, a inflação média no ano de 2022 ficou em 7,3 por cento, abaixo da média nacional.

Dados oficiais do INE dizem que esta inflação média na restauração não acompanha o

aumento dos custos de energia e das matérias-primas, facto que tem diminuído as margens de negócio destes estabelecimentos.

O cliente-alvo da Rumos Sensacionais, passa por todas as gerações, do mais novo ao mais velho, de classe social mais baixa até à mais alta, que têm como objetivo fazer uma refeição fora de casa, a um preço *low-cost*, de forma rápida, mas não abdicando da qualidade e sabores da gastronomia portuguesa.

Exposta a conjuntura económica do país, onde a população começa a sentir o impacto da inflação do último ano, em grande parte, consequência da guerra existente no leste da Europa entre a Ucrânia e a Rússia. É necessário abordar os hábitos de consumo dos portugueses, população que tem como hábito ir a restaurantes. A plataforma online The Fork realizou um estudo (2022) sobre os comportamentos dos clientes de restaurantes, a conclusão que mais impacto tem, é a percentagem de portugueses que vai a restaurantes durante as férias, mais de 90 por cento. Em relação às motivações que levam os portugueses a ir a restaurantes durante esse período do ano, as duas principais são a maior comodidade e a maior disponibilidade para ir a restaurantes. Para além das motivações, outra estatística interessante deste estudo são os aspetos mais valorizados na escolha do restaurante, onde se destaca a qualidade-preço e o tipo de cozinha, sendo que o tipo de cozinha mais procurado é a cozinha portuguesa. Estatísticas estas, que correspondem exatamente ao perfil do cliente da Rumos Sensacionais, qualidade-preço e cozinha portuguesa.

A análise do segmento de mercado em que a Rumos Sensacionais se insere, através dos dados facultados pelo Banco de Portugal, permite-nos ver que existem 535 empresas com um CAE 56 103 - Restaurantes sem serviço de mesa, que no seu conjunto faturam 849 milhões de euros.

Comparando a percentagem de resultado líquido do ano de 2021 com o ano de 2022, vemos o crescimento desta percentagem, que no ano de 2021 era de 5,6 por cento e no ano de 2022 de 7,7 por cento. Para além desta percentagem, a faturação total deste setor em 2021 foi de 564 milhões de euros, existindo mais uma empresa no mercado nesse ano.

Em suma, o número de empresas com este CAE diminui, a faturação registou um aumento de 50,5 por cento, e a percentagem de resultado líquido também subiu 2,1 pontos

percentuais, mostrando a resistência deste segmento de mercado à inflação sentida em Portugal e à perda do poder de compra por parte da população.

	2021	2022
Nº de empresas	536	535
Faturação total	564 milhões de euros	849 milhões de euros
Percentagem do resultado líquido face à faturação	5,6 %	7,7 %

Figura 4 – Comparação entre os anos 2021 e 2022 no CAE 56 103 – Restaurantes sem serviço de mesa
(Fonte: Banco de Portugal, 2023)

4.2 Concorrência no mercado português

A Rumos Sensacionais é uma empresa de restauração que explora o conceito das Bifanas de Vendas Novas. Como já anteriormente referido, é uma cadeia de restaurantes onde o produto, no caso a refeição, é entregue com rapidez, garantia de qualidade e a um preço competitivo relativamente ao mercado. Para a análise da concorrência, iremos comparar com alguns *players* de mercado que entreguem refeições rápidas e a baixo custo, numa lógica de *fast-food*, porém com qualidade comparável à entregue pela Rumos Sensacionais e uma cozinha tradicional.

Uma vez que a marca é registada pela C.M. de Vendas Novas, é natural existirem outras empresas de restauração que exploram o conceito das Bifanas de Vendas Novas, porém não são essas que vão ser abordadas nesta análise, serão outras empresas que têm como base outros tipos de cozinha. Desta forma, poderemos perceber aquilo que o mercado concorrencial oferece de diferente e absorve clientes-alvo.

Um dos maiores *players* deste mercado em Portugal é o H3, é uma cadeia de restauração com 16 anos de vida, conta com mais de 80 restaurantes no mercado português e dois em Angola. O conceito desta cadeia portuguesa é a entrega de um hambúrguer gourmet de alta

qualidade, de forma rápida. A variedade dos hambúrgueres é bastante elevada, contando com mais de dez pratos, onde o ingrediente principal é sempre a carne no ponto que o cliente deseja, juntando outros ingredientes de alta qualidade, dando origem a um menu diverso. Os acompanhamentos principais são o arroz e as batatas fritas. A cadeia é também conhecida pela limonada natural, um verdadeiro sucesso entre os clientes. Este concorrente tem uma grande quota de mercado, sendo bastante reconhecido no mercado português dos restaurantes sem serviço de mesa.

Outro concorrente, é uma cadeia de franchising, de origem espanhola, os 100 Montaditos. Foi fundada em 2000, com o conceito de cervejaria/taparia numa pequena localidade do sul de Espanha. Atualmente com inúmeras lojas pelo país, detém uma enorme quota de mercado, atraindo o público com preços baixos, ingredientes de elevada qualidade e uma enorme variedade de produtos. Os principais produtos que vendem são os “montaditos”, pequenas tapas, e as famosas canecas geladas de cerveja. A utilização do franchising como modo de entrada em Portugal permitiu a abertura de inúmeras lojas pelo país de forma bastante rápida.

A Poke House é um caso bastante recente, de enorme sucesso. Esta cadeia de restauração com cozinha inspirada no Havaí e na Califórnia, produz *bowl*s com ingredientes diferentes, onde cada cliente pode colocar os ingredientes que quer, construindo o seu prato. A postura no mercado por parte desta cadeia é parecida com as anteriores no que toca à qualidade, ao preço e à rapidez de confeção, porém com um “ingrediente extra”, a vertente saudável. É na fusão destas características que esta “jovem” cadeia se destaca, e tem conseguido a sua vantagem competitiva para escalar o mercado dos restaurantes sem serviço de mesa.

4.3 Mercado espanhol

Espanha é um país europeu, com 47 615 034 habitantes no ano de 2022, segundo dados do Banco Mundial, quase cinco vezes mais que Portugal. Cerca de 13 por cento da população ativa encontra-se em situação de desemprego, valor relativamente baixo comparado ao valor registado no ano de 2013, mais de um quarto da população estava desempregada (26,1 por cento).

A nível de PIB, nesse mesmo ano, Espanha ultrapassou os 1 346 mil milhões de euros. Em termos per capita, este estima-se que este indicador ronde os 29 350 euros.

De acordo com um relatório económico da Comissão Europeia (2023), Espanha é a quarta maior economia da UE e a décima quarta maior do mundo, em termos de PIB. No ano de 2022, o PIB espanhol teve um aumento de 10,2 por cento. Nesse mesmo relatório é esperado que o crescimento económico do mercado espanhol mantenha-se acima da média da UE.

Tal como em todo o mundo se tem registado, a inflação tem batido recordes e Espanha não é exceção, com o ano passado (2022) a fechar com a maior inflação a nível de preços do consumidor do século XXI, cerca de 8,4 por cento.

O papel do mercado espanhol no panorama mundial é de destaque, no ano de 2021, foi o 16º com mais exportações (372 mil milhões de dólares) e o 15º em termos de importações (409 mil milhões de dólares), registando desta forma uma balança comercial negativa. Os países para onde mais exportaram são europeus, destacando-se França, Alemanha, Itália e Portugal. Destaque para a carne de porco, Espanha foi o maior exportador do mundo (6,47 mil milhões de dólares) nesse ano.

Em 2022, Espanha foi o terceiro país do mundo mais visitado por turistas, com mais de 71,6 milhões de turistas provenientes de outros países. Sendo este um grande impulsionador da economia espanhola. Antes da pandemia, em 2019, o setor do turismo era a maior fonte de receitas espanholas, a contribuição deste setor era de 12,4 por cento do PIB.

O setor da restauração em Espanha é avaliado em mais de 25,7 mil milhões de euros, e é o terceiro maior da UE. O impacto do setor da restauração e da hotelaria contribuem para 19,7 por cento da riqueza do país. Segundo perspetivas do IBISWorld, espera-se que o CAGR entre 2022 e 2028 seja de 5,5 por cento.

Em termos de distribuição, 59,8 por cento deste setor encontra-se em quatro comunidades autónomas, Catalunha, Andaluzia, Valenciana e Madrid. Alguns destaques deste setor são as diferentes opções existentes, cozinhas de todas as origens, e a existência de uma preocupação com o serviço prestado ao cliente. As gastronomias que mais se destacam em

Espanha são a americana, a europeia e a asiática, com destaques para cozinhas dos Estados Unidos da América (hamburguerias), México e Itália. Mesmo com a existência desta diversidade, a dieta mediterrânica é considerada a essência da base da alimentação da população espanhola, onde se enquadra muito bem a gastronomia portuguesa. Praticamente três em cada quatro restaurantes utilizam plataformas online para venda e entrega de comida, onde se destacam a UberEats e a Glovo.

4.4 Análise PEST

Na perspetiva da avaliação de uma potencial internacionalização para um novo mercado, neste caso o espanhol, é imperativo a utilização da ferramenta de análise PEST, a qual é baseada na avaliação de fatores do mercado, externos à empresa. O objetivo principal da realização desta análise é a preparação na entrada, para que a empresa esteja dotada de conhecimento sobre o mercado em que pretende entrar.

4.4.1 Fatores Políticos

O regime político espanhol é um pouco diferente do português na sua organização, Espanha tem uma monarquia parlamentarista, onde o Chefe de Estado é o monarca espanhol, atualmente, o rei Filipe VI, o qual detém o poder executivo. O Chefe de Governo é o primeiro-ministro, legislativamente eleito, tal como em Portugal.

Atualmente, a situação política em Espanha é um pouco delicada, tendo havido eleições em julho deste ano, porém ainda nenhum partido conseguiu formar governo majoritário. O PP, partido de centro-direita, venceu as eleições, porém não com o número de deputados necessários para formar governo, nem mesmo com o apoio dos restantes partidos à direita. É bastante expectável que o PSOE, partido de centro-esquerda, segundo partido mais votado nas eleições, consiga um acordo com os restantes partidos que lhe permita formar um novo governo. Caso este acordo se venha a confirmar o PSOE irá conseguir continuar no poder.

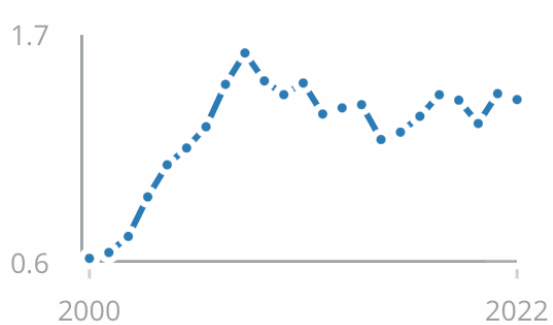
Analisando as principais medidas que o PSOE defendeu na corrida política legislativa, saltam à vista, as medidas fiscais, subidas de impostos para grandes empresas. Em termos

sociais, o partido garantiu a diminuição da taxa de desemprego para a média europeia ao longo do mandato.

4.4.2 Fatores Económicos

Produto Interno Bruto

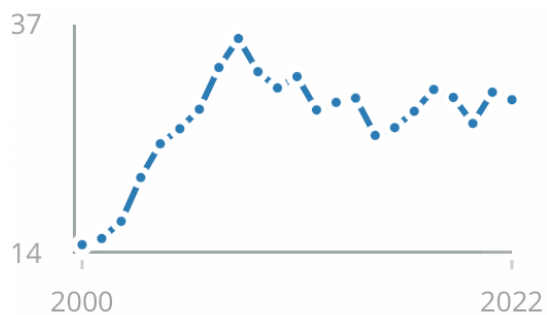
Evolução do PIB (milhares de milhões de dólares)



Fonte: Data World Bank

PIB per capita

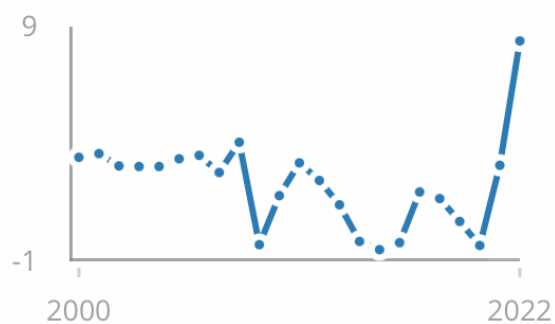
Evolução do PIB per capita (milhares de dólares)



Fonte: Data World Bank

Taxa de Inflação

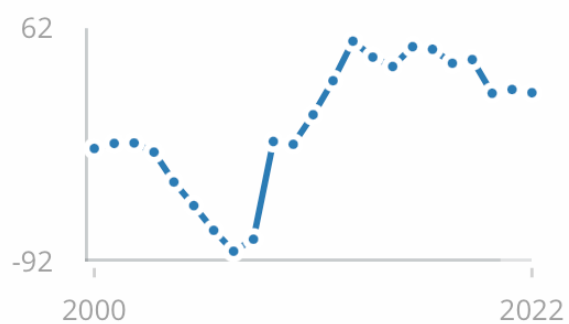
Inflação, a preços de consumidor (variação anual em percentagem)



Fonte: Data World Bank

Balança Comercial

Diferença entre entrada e saída de bens e serviços (milhares de milhões de euros)



Fonte: Data World Bank

Investimento Direto Estrangeiro

Investimento Direto vindo do estrangeiro (milhares de milhões de euros)



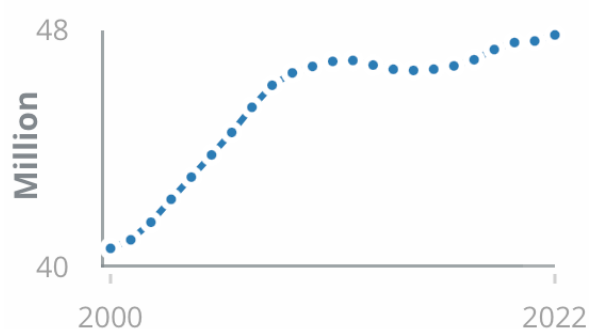
Fonte: Data World Bank

Já anteriormente analisados alguns destes pontos, convém fazer referência ao Investimento Direto vindo do Estrangeiro, o qual teve um valor de 5,48 mil milhões de dólares no ano de 2022. Este valor já foi mais alto, e existe uma tendência para que cresça, fruto de fatores sociais como o crescimento da população, e tendo em conta o objetivo do governo espanhol de baixar a taxa de desemprego que é bastante alta, praticamente o dobro da média europeia. Estes fatores podem criar atratividade do mercado espanhol para empresas como a Rumos Sensacionais.

4.4.3 Fatores Sociais

População

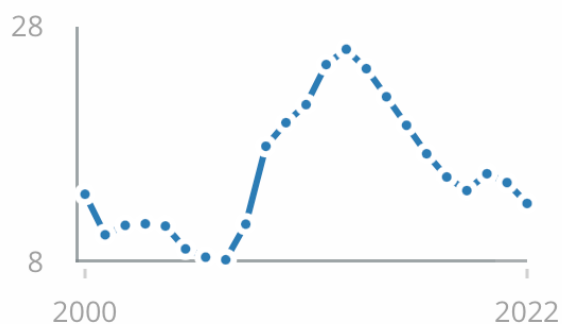
Evolução da população espanhola (milhões de pessoas)



Fonte: Data World Bank

Taxa de desemprego

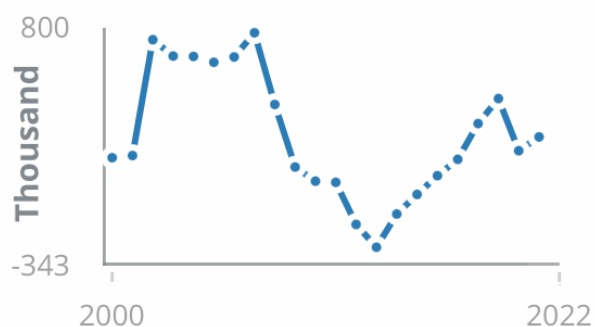
Taxa de desemprego (percentagem face à população ativa)



Fonte: Data World Bank

Balança de emigração

Diferença entre entrada e saída de população (milhares de pessoas)



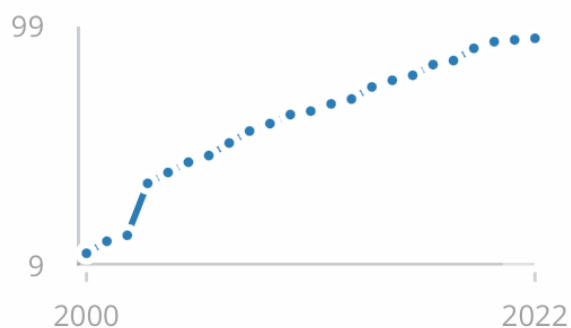
Fonte: Data World Bank

O desemprego espanhol é um dos grandes problemas do país, com o pico atingido em 2013, 26,1 por cento da população ativa encontrava-se sem emprego. Um dos principais focos passou a ser a criação de emprego. Esta taxa tem vindo a reduzir ao longo da última década, tarefa dificultada pelo crescimento da população, e pelo número bastante elevado de entradas no país por parte de estrangeiros, com o objetivo de se tornarem residente, muitos deles refugiados, com poucas qualificações.

4.4.4 Fatores Tecnológicos

Utilizadores de internet

Taxa de População utilizadora de internet (percentagem face à população)



Fonte: Data World Bank

Um fator bastante importante na avaliação de um país em termos tecnológicos é o investimento em I&D por parte do governo, a percentagem de PIB gasta neste investimento.

Tal como Portugal, Espanha tem uma taxa menor do que a média da UE no que toca a este ponto. Um estudo da Fundação La Caixa (2022) revela que Portugal está a avançar mais rapidamente que Espanha em termos de percentagem deste investimento em proporção ao PIB, em 2019, Espanha contou com 1,25 por cento, enquanto Portugal com 1,40 por cento. A baixa estrutura tecnológica de ambos os países aliados ao investimento baixo por parte dos governos tem sido o entrave no desenvolvimento de ambos os países.

4.5 Modelo das 5 Forças de Porter

Uma das ferramentas mais utilizadas na gestão para avaliar a atratividade de um mercado para a entrada no mesmo é o modelo das cinco forças de Porter (Porter, 1985). O autor defende que a estratégia competitiva de uma empresa não depende apenas de si mesma, mas também de outras forças relacionadas com o mercado. A análise destas forças define o nível de intensidade competitiva do mercado, e permite medir a viabilidade de entrada de um novo *player* no mesmo.

Espanha é um mercado bastante atrativo para empresas portuguesas que se queiram internacionalizar, os custos são bastante reduzidos e existe pouco risco relativamente a entraves culturais devido às parecenças das duas culturas e dos hábitos das populações. Devido ao tamanho de mercado da restauração espanhol, e do próprio país é pouco provável a entrada de um concorrente português na mesma zona para onde a Rumos Sensacionais pensa em entrar. Mesmo sendo um setor bastante competitivo, existe sempre a hipótese de entrada neste mercado, devido à elevada atratividade do setor resultante da grande procura por parte da população espanhola e do turismo. Tendo em consideração estes factos, a ameaça de novos concorrentes pode ser considerada elevada.

Em relação à ameaça dos produtos substitutos, tendo a Rumos Sensacionais características na oferta dos seus produtos de elevada qualidade, de rapidez e de cozinha autêntica portuguesa, é pouco provável que apareçam produtos substitutos, pois estas qualidades são recursos únicos e inimitáveis, fazendo crer que difícil seja esta ameaça. Posto isto, podemos classificá-la como moderada.

Michael Porter definiu o poder de negociação dos clientes como uma ameaça indireta à empresa. Economicamente falando, é nos clientes que está a faturação da empresa. Neste caso, este poder é moderado, tratando-se de um setor onde existe um consumo tão elevado e com tanta procura, muito graças ao turismo.

O poder de negociação dos fornecedores tem o efeito contrário ao dos clientes, enquanto os clientes exigem preços mais baixos, a posição dos fornecedores permite-lhes exigir um preço mais alto pelos bens que oferecem, tornando-se uma ameaça à sustentabilidade económica de qualquer empresa. No caso do mercado espanhol, é elevada a probabilidade de isto acontecer, resultando da alta inflação existente um pouco por todo o mundo, os fornecedores podem ter a necessidade de cobrar preços mais elevados pelo aumento dos preços na produção de matérias-primas e energias. Importante ressaltar que esta ameaça é existente em todos os setores e mercados.

Por último, a rivalidade entre os concorrentes é elevada, devido à quantidade de empresas que atuam no setor, porém a par desta alta oferta existe também uma alta procura, tanto por parte da população espanhola, como pelos turistas. Neste ponto a diferenciação da Rumos Sensacionais no preço baixo, pode moderar a ameaça provocada pelos concorrentes.

5. Análise Competitiva

Após a realização de uma análise externa ao mercado no qual uma empresa se quer inserir, a organização deve procurar olhar para dentro, tentando perceber quais são as suas vantagens competitivas, os seus recursos mais importantes, as suas forças e fraquezas, e olhar uma vez mais para fora, como forma a entender as oportunidades e ameaças.

5.1 Vantagens Competitivas

A importância da identificação das vantagens competitivas de uma empresa, é fundamental para o sucesso da mesma. Porter (1985) definiu três estratégias genéricas para uma empresa conseguir destacar-se no setor em que se enquadra, a liderança pelos custos, diferenciação e focalização.

A liderança pelo custo é por norma caracterizada pela entrega de produtos/serviços de qualidade aceitável, a um custo baixo comparativamente aos preços praticados no setor. Portanto, a três características que a definem são a padronização do produto/serviço, uma qualidade satisfatória para a maioria dos clientes e um preço baixo. Esta estratégia exige à empresa medidas de eficiência operacional, como por exemplo, a procura de economias de escala, o controlo de todos os custos, a tentativa de minimização de custos comerciais, de I&D e pós-venda, retirar o máximo de eficiência possível dos ativos de produção e simplificar processo produtivos. Esta estratégia pode ser ameaçada pelos concorrentes, e pelos fornecedores, que podem aumentar os custos das matérias, obrigando a empresa a aumentar o preço de venda.

A estratégia da diferenciação, define-se pela entrega de um produto/serviço, a um custo aceite pelos clientes, mas onde estes percebem as diferenças de qualidade relativamente à concorrência. O acréscimo de valor resulta do facto das especificidades do produto serem únicas. As principais ações para a utilização desta estratégia passam pela aposta na qualidade, na I&D, enfoque na publicidade e um forte know-how. Os riscos desta estratégia prendem-se com o facto de o cliente não percecionar o valor da diferença entre o preço do produto

diferenciado e o de outro não diferenciado, e da concorrência conseguir atingir o mesmo nível de diferenciação a um custo mais baixo.

Por último, temos a estratégia da focalização, na qual a empresa distingue-se dos demais concorrentes através de critérios de segmentação: isolar um grupo específico de clientes; isolar um segmento único de produto; concentrar numa área geográfica; encontrar um nicho específico de mercado. Esta estratégia é bastante útil para empresas que não têm recursos para se posicionarem em mercados mais competitivos, concentrando assim os recursos reduzidos em certas atividades, de forma a constituir uma vantagem competitiva. Os maiores riscos, são a concorrência entrar na competição pelo nicho de mercado, e os clientes deixarem o nicho e deslocarem-se para segmentos de massas.

No caso da Rumos Sensacionais, na atuação no mercado português aposta numa combinação de estratégias, entre liderança pelos custos e diferenciação. Na internacionalização para o mercado espanhol a empresa pretende manter esta combinação de estratégias, continuando com um preço baixo relativamente aos concorrentes e com a qualidade nos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes. Para Michael Porter (1985), o sucesso desta combinação estratégica permite à empresa uma maior capacidade de adaptabilidade ao enfrentar mudanças de mercado e ao combate com os seus concorrentes pela quota de mercado.

Esta combinação estratégica por parte da Rumos Sensacionais pode facilitar na entrada deste novo mercado, atenuando o impacto da intensidade da concorrência, e ajudado pela larga procura existente no setor espanhol, quer por cozinha de qualidade, quer por preços mais baixos, devido ao impacto da inflação na hora de escolha por parte dos clientes.

5.2 Análise SWOT

Como continuação à análise interna da empresa, foi elaborada uma análise SWOT com o objetivo de entender quais as maiores forças e as maiores fraquezas da Rumos Sensacionais, e olhar um pouco para fora, identificando oportunidades e ameaças.

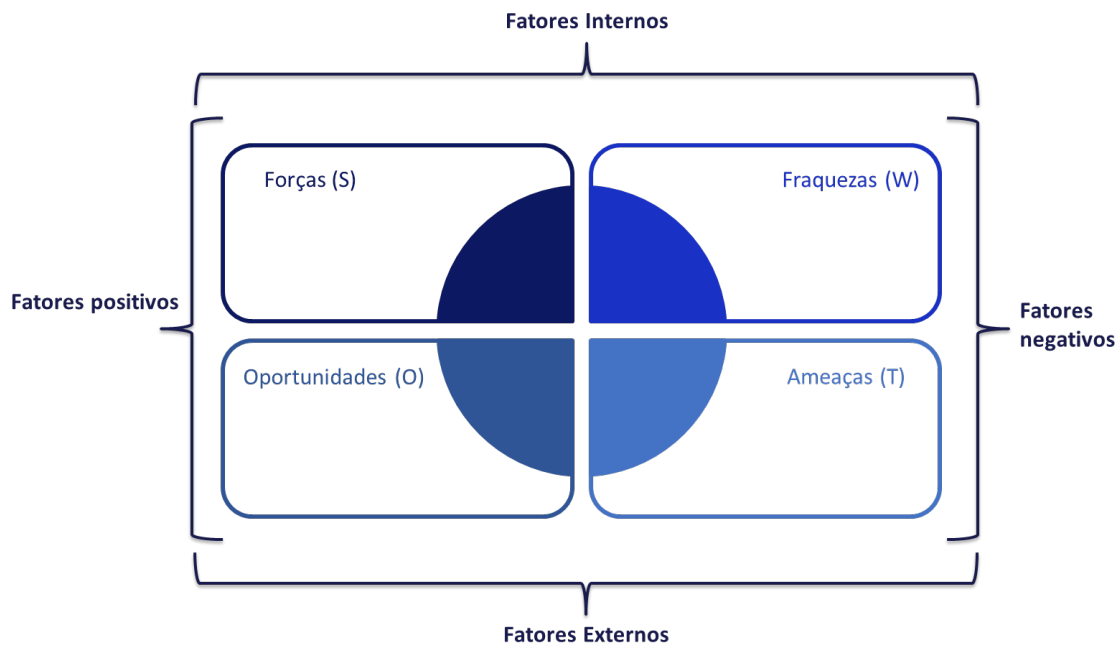


Figura 5 – Análise SWOT

5.2.1 Strengths

- Fidelização dos clientes;
- Entendimento do setor por parte da gestão;
- Estrutura centralizada, bem como poder de decisão;
- Diversas lojas na região do Algarve, região de grande afluência turística, cada vez menos sazonal;
- Parecenças entre região do Algarve e região-alvo para a internacionalização, Andaluzia;
- Relação sólida com fornecedores;
- Qualidade nos produtos, desde a compra dos mesmo à confeção;
- Qualidade no serviço prestado;
- Poder de utilização da marca Bifanas de Vendas Novas, devido à empresa estar sediada no concelho de Vendas Novas.

5.2.2 Weaknesses

- Baixa notoriedade da empresa pelo público em geral;
- Presença nos meios digitais praticamente nula;
- Não existência de uma aplicação digital, onde os clientes possam ver coisas como menus, horários de funcionamento, possíveis promoções, etc.;

- Problemas de recrutamento de certos cargos na abertura de novas lojas, principalmente, gerente de loja;
- Necessidade de utilização de capital intensivo para aberturas de novas lojas;

5.2.3 Opportunities

- Desenvolvimento de presença em meios digitais;
- Criação de aplicação digital;
- Abertura de novas lojas;
- Parcerias com outros players, como fornecedores;
- Possível novo segmento de mercado, presenças em eventos, dando assim a conhecer a empresa, como por exemplo, em festivais de música;
- Explorar a utilização de plataformas de entrega;
- Mercados infinitos, possibilidade de abertura de novas lojas por todo o lado, caso haja recursos financeiros que o permitam;

5.2.4 Threats

- Aceitação do produto aquém do esperado;
- Cliente começarem a escolher outras opções;
- Crise económica, que leve os clientes a deixarem de consumir tão recorrentemente;
- Crise inflacionista que leve a uma subida insustentável nos preços dos fornecedores, sendo obrigatório elevar o preço para o cliente, como forma a não perder margem;
- Potenciais novos concorrentes a entrar no mercado, diminuindo a quota de mercado da Rumos Sensacionais;
- Insucesso de uma loja, pela localização não atrair clientes suficientes para a sustentabilidade da mesma.

6. Implementação

6.1 Modos de entrada

Diversos foram os autores que escreveram sobre os modos de entrada num novo mercado, existindo diversas tipologias para o conceito de internacionalização, podendo este processo passar por exportação, contratos ou investimento direto.

A decisão do método utilizado no processo de internacionalização de uma empresa deve ser analisado e ponderado, tendo em conta o produto e/ou serviço que oferecem, e o mercado para o qual pretendem entrar. Esta decisão tem consequências elevadas naquilo que irá ser o negócio, sendo os grandes fatores de decisão, o investimento, a forma e a participação.

Para Ferreira et al. (2011), a internacionalização de uma empresa tem os seguintes modos de entrada no novo mercado:

- Exportação – caso a produção ocorra no país de origem, existindo dois tipos de exportação, a direta, quando a empresa exporta diretamente para os clientes do novo mercado, ou, a indireta, quando a venda do produto ao cliente é realizada por uma subsidiária comercial ou de um parceiro;
- Licenciamento – contrato, em que o licenciador cede os recursos de propriedade aos licenciados, durante um período, mediante o pagamento de *royalties*. Diminui o risco e aumenta a rapidez da entrada no novo mercado;
- *Franchising* – este modo permite também ele uma rápida entrada num mercado, graças ao know-how do mercado através do franchisado. Este caso é bastante parecido com o licenciamento, as maiores diferenças residem na parte contratual, no *franchising*, o franchisado é obrigado a seguir determinados parâmetros na utilização da marca, enquanto no licenciamento, o licenciado tem mais liberdade no que toca ao desenvolvimento do negócio, e ao que oferece;

- *Joint-Venture* – exige a partilha da capital, diminuindo a exposição ao risco, porém faz com que os lucros também sejam partilhados, bem como o controlo das operações onde podem existir confrontos de ideias, algo difícil de ultrapassar e gerir. Um facto bastante positivo é a partilha de conhecimento;
- Alianças Estratégicas – os autores consideram um modo de entrada bastante interessante, pela facilidade de entrada no mercado, existindo uma partilha de conhecimento e de risco, porém tal como nas joint-ventures, existem aspetos negativos como conflitos entre parceiros, risco de parceiro se tornar concorrente;
- Investimento Direto no Estrangeiro – este modo pode ser efetuado de duas formas, aquisição ou *greenfield*. A primeira opção passa pela aquisição de uma empresa no mercado-alvo, facilitando processos de começo de atividade, como por exemplo, contratação de uma equipa de trabalho. O *greenfield* é o termo utilizado quando o investimento é realizado de raiz, existindo um maior grau de complexidade, no que toca ao arranque das operações e gestão da mesma.

6.2 Rumos Sensacionais no mercado espanhol

No momento que a empresa pensou em internacionalizar-se, a escolha do mercado-alvo foi algo simples, o mercado espanhol, mais precisamente o sul da Comunidade Autónoma da Andaluzia. Este mercado acarreta várias vantagens para a Rumos Sensacionais, tais como, a proximidade geográfica com o centro de operações, posicionado no Algarve, existindo assim uma facilidade no que toca às deslocações necessárias, fundamentalmente nesta primeira fase de entrada no mercado. A facilidade na comunicação também será bastante importante neste período inicial, onde terão de ser feitos muitos contactos, com vista a parceiros e fornecedores.

Como analisado ao longo deste trabalho, o mercado espanhol, especialmente a região-alvo, tem uma economia bastante robusta no que toca ao mercado da restauração, sendo esta uma região com enorme fluxo de turismo, tipo de público também bastante interessante para a Rumos Sensacionais, especialmente um tipo de turista que queira uma refeição rápida e de qualidade, a um preço acessível. O ambiente político-económico também demonstra ser favorável à entrada no mercado, não existindo nenhuma restrição ao investimento estrangeiro, existindo a vontade por parte do governo espanhol de criar postos de emprego para combater a

taxa de desemprego. Para além disto, o facto da moeda ser a mesma, e Espanha estar dentro do espaço Schengen e ser membro da UE também é facilitador, tanto em termos contabilísticos como legais.

Após a ponderação dos vários tipos de entrada num mercado externo, com o objetivo da internacionalização da Rumos Sensacionais, foi decidido que o modo de entrada passaria pelo Investimento Direto, na forma de *greenfield*.

Embora este seja o objetivo principal, a empresa não descarta a hipótese da aquisição de uma empresa, com a condição da mesma atuar no mercado que a Rumos Sensacionais pretende atuar no mercado-alvo. Neste caso, o arrancar das operações seria bastante mais célere.

O espaço pretendido passa por uma loja com cozinha, podendo ser numa rua de restauração, numa rua movimentada onde não haja concorrência, ou até mesmo num centro comercial. Uma esplanada com lugar para cerca de vinte cinco pessoas seria o ideal, tal como acontece nas lojas que a Rumos Sensacionais detém em Portugal.

6.3 Riscos de mercado

6.3.1 Riscos Globais

Atualmente, a atenção dada aos riscos “locais” tem sido igualada pela atenção que as pessoas começam a dar aos riscos globais. Estes riscos estão cada vez mais presentes no dia-a-dia, muito devido à globalização, e a economia não é exceção, após o exemplo da crise de 2008 que começou nos Estados Unidos da América e afetou o mundo todo, ninguém passou a ser indiferente ao que se passa no mundo económico, e como cada risco pode impactar as nossas vidas. O World Economic Forum é uma organização independente que tem como objetivo melhorar o mundo em que vivemos, tanto a nível político, como económico ou até mesmo ambiental. Todos os anos, esta organização estuda os riscos globais esperados para os próximos anos.

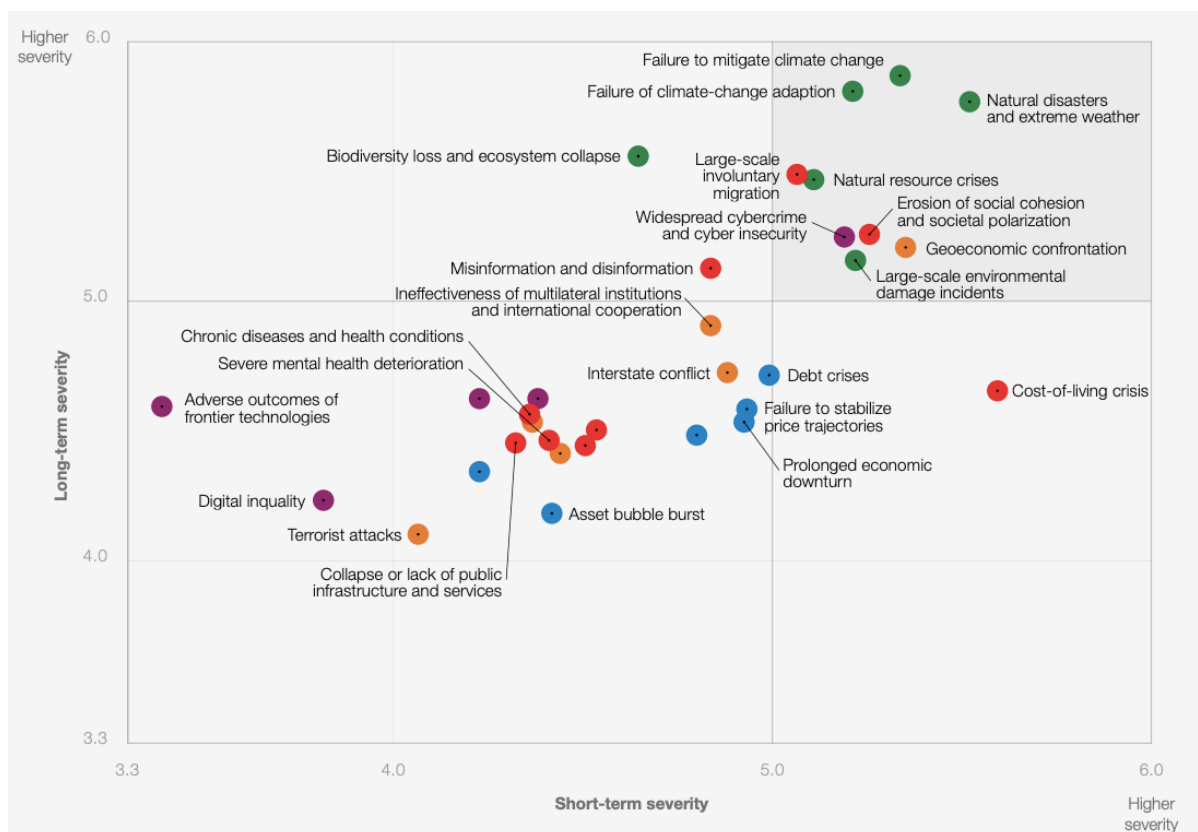


Figura 6 – Riscos Globais a dois e dez anos (Fonte: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2022-2023)

Este gráfico categoriza os riscos globais definidos pelo World Economic Forum em termos de severidade do impacto destes riscos, a curto-prazo (dois anos) e a longo prazo (dez anos).

Em termos de impacto a nível social, temos uma possível crise do custo de vida, provocada pela crescente inflação, retirando poder de compra às populações. Esta organização aponta esta crise, como aquela que mais terá impacto para governos e negócios no curto prazo. Agregada a esta, é expectável uma grande crise de dívidas que afetará bastante os governos.

O ambiente é outro dos pontos críticos destas crises, desastres naturais, mudanças climáticas, falhas no combate e na adaptação a estas mudanças também são grandes riscos a nível mundial.

6.3.2 Riscos do mercado espanhol

Como anteriormente visto, a globalização permitiu a união das economias, o fácil acesso ao exterior, principalmente no que toca ao mundo dos negócios. Este processo acarreta vários benefícios para as economias mundiais, quer com investimento estrangeiro, impulsionando economias, quer com trocas comerciais bastante facilitadas entre economias. Esta ligação entre economias também tem aspetos negativos, destacando o primeiro, a passagem de instabilidade económica entre países, se uma grande potência passar por um período de instabilidade, as outras economias também vão sentir repercussões.

No caso do mercado espanhol, não se encontra à parte deste efeito, por isso, devem ser esperados impactos dos riscos globais que analisámos anteriormente. As questões ambientais, a instabilidade económica, crises financeiras podem afetar o mercado e a economia espanhola.

Comparativamente a Portugal, e em relação à internacionalização da Rumos Sensacionais, não existem questões relacionadas com o risco cambial, facto natural, devido à moeda ser a mesma, e ambas as economias fazer parte da UE e Zona Euro. Espanha tem uma economia bastante mais robusta que a portuguesa, porém existe o risco de impactos económicos mundiais também serem sentidos na mesma. O maior problema prende-se com fatores sociais, nomeadamente a taxa de desemprego, um dos maiores problemas espanhol, podendo ser algo bastante bom para uma empresa que queira entrar no mercado espanhol, como a Rumos Sensacionais, devido ao fácil acesso a recursos-humanos, o aumento desta taxa pode significar também a diminuição de vendas para qualquer empresa, com a perda do poder compra dos espanhóis.

Ainda em termos político-económicos, o governo espanhol tem uma missão difícil pelo tamanho da dívida pública e privada.

6.4 Os 4 Ps – Marketing Mix

Uma ferramenta essencial na definição estratégica na entrada de um mercado é o marketing mix, também conhecido por quatro Ps, desenvolvida por McCarthy (1960). Esta

ferramenta abrange quatro áreas essenciais na comercialização de um produto e/ou serviço. Os quatro Ps são o produto, o preço, o local e a promoção, estes serão analisados na ótica do posicionamento estratégico da Rumos Sensacionais na Comunidade Autónoma da Andaluzia.

6.4.1 Produto

O produto/serviço é o elemento fundamental de qualquer estratégia, é aquilo que o cliente procura realmente. É nos produtos e no serviço que a Rumos Sensacionais tem o seu foco, na qualidade oferecida aos seus clientes, na entrega de cozinha portuguesa diferenciada, de uma maneira rápida.

A bifana é o principal produto vendido, é ele que atrai os clientes, e é nele que a Rumos Sensacionais se irá apoiar na entrada neste novo mercado, a diferenciação relativamente aquilo que os concorrentes oferece neste mercado. Embora este seja o produto principal, todos os outros são de igual qualidade, adquiridos a fornecedores de excelência e de renome.

É expectável que a penetração no mercado comece a um ritmo mais lento daquele que acontece quando uma loja é aberta em Portugal. Porém após uma primeira fase, onde os “*early adopters*” reconhecem a qualidade do produto e promovem a empresa, é previsto que haja um disparo na curva de difusão e atinja uma fase de maturidade.

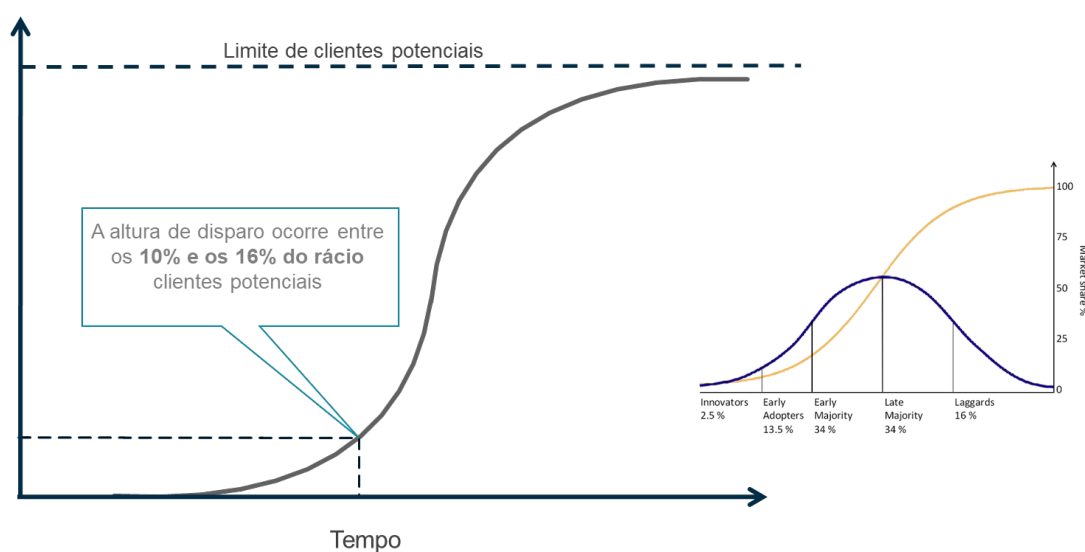


Figura 7 – Curva de difusão (Fonte: Diffusion of Innovations, 1962)

6.4.2 Preço

O preço é um fator bastante importante na definição estratégica de uma empresa, sendo que maioria dos clientes tem uma grande sensibilidade ao mesmo. Tal como em Portugal, a Rumos Sensacionais, onde atua numa base de liderança pelo custo, no que toca ao preço, combinando a uma estratégia de diferenciação no produto, também no mercado espanhol seguirá essa estratégia. A utilização de um preço mais baixo que a concorrência ajuda muitas vezes na penetração do mercado, fazendo acelerar a curva de difusão.

6.4.3 Local

Como anteriormente referido neste estudo, o local pretendido, como em Portugal, é uma loja com cozinha, podendo ser num centro comercial ou na rua, nomeadamente onde haja mais restaurantes, ou numa rua onde não haja, e seja considerando um bom local, com movimento, para a abertura de uma loja. Na ótica da Rumos Sensacionais é também obrigatório uma esplanada com lugar sentado para cerca de vinte cinco pessoas.

Analisando o mercado espanhol, serão também utilizadas plataformas digitais, como a UberEats e a Glovo, algo que não ocorre com a operação no mercado português. Porém tendo em conta as dinâmicas do mercado-alvo, onde maioria dos restaurantes utiliza, é uma decisão que faz todo o sentido.

6.4.4 Promoção

Nos últimos anos, a comunicação e promoção de qualquer negócio tem vindo a revelar-se cada vez mais essencial para as empresas, até mesmo na restauração, especialmente através de canais digitais.

Devido a este facto, e como forma a facilitar a penetração no mercado espanhol, a Rumos Sensacionais pretender apostar numa promoção por canais digitais, com páginas nas redes sociais com conteúdo ativo, desenvolvimento de uma aplicação móvel, com o objetivo de interação com os clientes, e por fim, promovendo os seus produtos através de *influencers*, algo cada vez mais comum e com resultados.

7. Conclusão

O objetivo principal deste estudo passou pela disponibilização à empresa em questão, Rumos Sensacionais, de uma análise realizada com o objetivo da internacionalização para o mercado espanhol por parte da empresa, chegando à conclusão do melhor modo de entrada e dos motivos pelo qual este mercado é o ideal para a empresa, sendo este trabalho uma síntese desta mesma análise, esperando que o mesmo seja um suporte no processo de internacionalização da empresa.

A empresa na qual incidiu a investigação, tem vindo a ganhar importância crescente no setor da restauração sem serviço de mesa, principalmente na região do Algarve, zona do país onde o investimento é mais avultado, com um maior número de lojas e onde naturalmente a receita também é predominante.

O próximo passo que a Rumos Sensacionais quer dar é a internacionalização para o mercado espanhol, e foi com esse objetivo que a investigação incidiu nos métodos, nas motivações e nas barreiras deste processo. Após essa investigação, foi realizada uma análise do mercado, para fundamentar a decisão da escolha do mercado, bem como olhar para a empresa e o setor onde atua e realizar uma análise competitiva. Para além disto, a entrevista realizada ao fundador e diretor executivo Ricardo Candeias foi esclarecedora de alguns destes pontos acima referidos, e da visão da empresa perante o setor e o mundo dos negócios.

Desta mesma entrevista, entendemos que a maior barreira esperada pela empresa passará pela contratação de recursos humanos de qualidade que estejam familiarizados com o setor, e com a cozinha portuguesa, especialmente com as bifanas, produto principal da Rumos Sensacionais. Como forma a mitigar esta barreira, a aposta na seleção e formação dos recursos humanos terá de ser redobrada, para que não haja falhas nesta área.

A principal motivação para a internacionalização da Rumos Sensacionais e de muitas outras empresas passa pela necessidade de crescimento do negócio. Após a análise realizada, a aposta no mercado espanhol parece a decisão acertada, sendo este um país com uma economia forte a nível de turismo e do setor da restauração. Outro fator importante para a escolha do mercado é a proximidade do mercado espanhol, podendo ser um fator essencial no início deste

processo de internacionalização, sendo esta proximidade facilitadora no controlo de gestão da empresa em Espanha, do acompanhamento necessário, principalmente no início deste processo, onde a presença do Ricardo será muitas vezes necessária, até à formação dos recursos humanos.

Em suma, após a análise realizada e a metodologia utilizada, conseguimos identificar o melhor modo de entrada no mercado espanhol, quais as motivações que levaram a Rumos Sensacionais a escolher este mercado, bem como as barreiras que poderão ser enfrentadas ao longo deste processo. Desta forma, é possível concluir que os objetivos principais deste trabalho foram cumpridos e as questões centrais do mesmo foram resolvidas.

Sendo assim, o trabalho realizado poderá ser utilizado no suporte de decisão à internacionalização da Rumos Sensacionais para Espanha, bem como, outras empresas atuantes no mesmo setor que queiram entrar no mercado espanhol, facilitando desta forma o processo de internacionalização das mesmas.

Em termos de limitações do trabalho, devemos considerar a base do estudo ter sido qualitativa, o mesmo foi realizado tendo em conta os fatores macroeconómicos, políticos e sociais, por base documentos com análise passadas e projeções futuras, e tendo em conta a literatura existente sobre operações de internacionalização. Contudo, a realização da entrevista possibilitou entender a visão estratégica da empresa e da sua vontade. A base literária do estudo poderia ter sido um pouco mais focada naquilo que é o setor, analisando literatura sobre o tema da internacionalização relacionando com exemplos teóricos do setor. Sendo que este foco no setor, na primeira parte da investigação possa ser uma sugestão de investigação posterior.

Tendo em consideração estas mesmas limitações que a investigação apresenta, seria importante para efeitos futuros de investigação, que fossem realizados estudos sobre outras empresas do mesmo setor, com características semelhantes no produto e serviço entregues ao cliente, como forma a possibilitar bases teóricas sobre a internacionalização de empresas do setor da restauração.

Após a entrevista realizada, foi sugerido que a Rumos Sensacionais investisse na análise do processo de internacionalização continuamente, para identificar fatores que podem facilitar a entrada neste novo mercado. Sendo importante, que a análise deste processo passasse por uma vertente mais financeira, com a realização de um *Business Plan*, com previsões daquilo

que será a atividade da empresa no mercado espanhol a dez anos, permitindo entender o impacto financeiro para a empresa, nomeadamente o VAL e a TIR da entrada no mercado espanhol, com a abertura de uma loja no primeiro ano e mais duas lojas no quinto ano do período analisado nesse mesmo *Business Plan*. Para além desta vertente mais financeira, seria importante sentir o mercado através de entrevistas e/ou conversas com *stakeholders* atuantes no mercado espanhol, podendo estas conversas dotar a Rumos Sensacionais de *inputs* importantes, desde o modo de entrada no novo mercado, até à forma de promoção mais adequada, passando pelas relações com os fornecedores.

Referências

- Abrantes, A. A. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*. Millenium, 15.
- Acs, Z. M. (1997). *The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective*. Small Business Economics, 9(1), 7-20.
- Borini, F. M. (2006). *O prisma da internacionalização: um estudo de caso*. Revista de Administração FACES Journal, 5(3), 42-55.
- Cardeal, N. (2015). *Pensamento Estratégico – Antecipar as Ondas do Futuro*. Universidade Católica Editora.
- Carmo, H. &. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Czinkota, M. R. (1999). *Internacional Business*. Orlando: The Dryden Press.
- Ferreira, M. R. (2011). *Negócios Internacionais*. Lisboa: Lidel.
- Johanson, J. &. (1977). *The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. &.-P. (1975). *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*. Journal of Management Studies.
- Johanson, J. V. (2003). *Business relationship learning and commitment in the internationalization process*. Journal of International Entrepreneurship, 1(1), 83-101.
- Leonidou, L. C. (1995). *Export barriers: non-exporters' perceptions*. International Marketing Review, 12(1), 4-25.
- Lorga, S. (2003). *Inernacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Verbo.

- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing - A Managerial Approach*. Universidade de Indiana: R.D. Irwin.
- Oviatt, B. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. McKinsey Quarterly, 4, 45-53.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Simões, V. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Viana, C. &. (2002). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo.
- Vissak, T. F. (2020). *Foreign market entries, exits and reentries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic*. International Business Review, 29(1).
- Welch, L. S. (1988). *Internationalization: Evolution of a concept*. Journal of General Management, 14(2).

Referências web:

Banco de Portugal. (2023). *Projeções Económicas*. Obtido de Banco de Portugal:

<https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>

Banco de Portugal. (2023). *Quadros do Setor*. Obtido de Banco de Portugal:

<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Datosmacro.com. (2023). *Espanã - Turismo Internacional*. Obtido de Expansi3n /

Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana>

ECO. (2023). *INE confirma infla33o m3dia anual de 7,8% em 2022, um m3ximo de 30 anos*.

Obtido de ECO: <https://eco.sapo.pt/2023/01/11/ine-confirma-inflacao-media-anual-de-78-em-2022-um-maximo-de-30-anos/>

European Comission. (2023). *Labour market information: Spain*. Obtido de EURES:

https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-spain_en

HOW2GO. (2022). *O mercado da restaura33o em espanha: evolu33o e tend3ncias*. Obtido

de HOW2GO: <https://h2gconsulting.com/portugal/o-mercado-da-restauracao-em-espanha/?lang=pt-pt>

IBISWorld. (2022). *Restaurants & Takeaway Food Operators in Spain - Industry Statistics*

2008–2028. Obtido de IBISWorld: <https://www.ibisworld.com/spain/industry-statistics/restaurants-takeaway-food-operators/3420/>

INE. (2023). *Contabilidad Nacional Anual de Espa3a: principales agregados. 2020-2022*.

Obtido de Instituto Nacional de Estadística:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177057&menu=ultiDatos&idp=1254735576581

Notícias ao Minuto. (2022). *Mais de 90% dos portugueses vão a restaurantes durante as férias*. Obtido de Lifestyle ao Minuto: <https://www.noticiasao minuto.com/lifestyle/2038189/mais-de-90-dos-portugueses-vao-a-restaurantes-durante-as-férias>

Magazine de Negócios. (2023). *Restauração e similares registam inflação média de 7,3% em 2022, abaixo da média nacional (7,8%)*. Obtido de Magazine de Negócios: <https://magazineahresp.com/restauracao-e-similares-registam-inflacao-media-de-73-em-2022-abaixo-da-media-nacional-78/>

OECD. (2023). *Espanha*. Obtido de OECD: <https://oec.world/es/profile/country/esp>

PORDATA. (2023). *PIB per capita e PIB a preços constantes*. Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt/portugal/pib+per+capita+e+pib+a+precos+constantes-2953>

PORDATA. (2023). *Produto Interno Bruto (PIB)*. Obtido de PORDATA: [https://www.pordata.pt/portugal/produto+interno+bruto+\(pib\)-130](https://www.pordata.pt/portugal/produto+interno+bruto+(pib)-130)

PORDATA. (2023). *Taxa de crescimento do PIB*. Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+crescimento+do+pib-2298>

The World Bank. (2023). *Spain*. Obtido de The World Bank: <https://data.worldbank.org/country/spain>

World Economic Forum. (2023). *The Global Risks Report 2023*. Obtido de World Economic Forum: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

Anexos

Anexo A:

Guião de entrevista ao fundador da empresa Rumos Sensacionais - Ricardo Candeias

Pergunta 1: Como surgiu a empresa Rumos Sensacionais? E a ideia da exploração do conceito Bifanas de Vendas Novas?

Pergunta 2: Ao longo destes anos, como foi o crescimento da empresa? Qual a dimensão que a empresa atingiu, e qual foi o caminho?

Pergunta 3: Quais os próximos passos que a empresa pretende dar?

Pergunta 4: Em relação à internacionalização para o mercado espanhol, quais as maiores motivações para esta decisão?

Pergunta 5: E os maiores obstáculos que espera enfrentar? As principais diferenças que espera em relação a este mercado externo?

Pergunta 6: Qual é o modo de entrada que pretende escolher? Será o *franchising* uma hipótese ou passará por investimento direto?