

NOÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Tendências

Eduardo Sá Silva



AUTOR

Eduardo Sá Silva

TÍTULO

NOÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO – Tendências

EDIÇÃO

Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

Praça da Corujeira n.º 38 · 4300-144 PORTO

Tel. 220 939 053 · E-mail: geral@quanticaeditora.pt · www.quanticaeditora.pt

CHANCELA

Gestbook – Conteúdos de Economia e Gestão

DISTRIBUIÇÃO

Booki – Conteúdos Especializados

Tel. 220 104 872 · E-mail: info@booki.pt · www.booki.pt

REVISÃO

Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

DESIGN

Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

DEPÓSITO LEGAL

520539/23

IMPRESSÃO

Outubro, 2023



A cópia ilegal viola os direitos dos autores.

Os prejudicados somos todos nós.

Copyright © 2023 | Todos os direitos reservados a Quântica Editora – Conteúdos Especializados, Lda.

A reprodução desta obra, no todo ou em parte, por fotocópia ou qualquer outro meio, seja eletrónico, mecânico ou outros, sem prévia autorização escrita do Editor e do Autor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

Este livro encontra-se em conformidade com o novo Acordo Ortográfico de 1990, respeitando as suas indicações genéricas e assumindo algumas opções específicas.

CDU

658 Gestão, administração de empresas. Organização comercial

658.5 Técnicas e planeamento de produção. Concepção. Gestão e controlo da produção

ISBN

Papel: 9789899177079

E-book: 9789899177086

Catálogo da publicação

Família: Economia e Gestão

Subfamília: Estratégia

NOTA DE APRESENTAÇÃO	VII
PREFÁCIO	IX
CAPÍTULO 1.	
A evolução da economia europeia e portuguesa após a segunda guerra	11
1.1. O que mudou em Portugal nos últimos anos?	14
1.2. A razão de ser da internacionalização	17
CAPÍTULO 2.	
O modelo Uppsala	23
CAPÍTULO 3.	
Modos de entradas em novos mercados	27
CAPÍTULO 4.	
Teorias da internacionalização	39
CAPÍTULO 5.	
O caso particular das PME	47
CAPÍTULO 6.	
Competitividade	51
CAPÍTULO 7.	
Marketing internacional	57
7.1. Avaliação e seleção de mercados	58
7.2. Escolha de segmentos alvo	59
7.3. Análise do <i>marketing mix</i>	60
7.3.1. Produto	60
7.3.2. Preço	61
7.3.3. Distribuição	62
7.3.4. Comunicação	63

CAPÍTULO 8.	
Alianças estratégicas	65
CAPÍTULO 9.	
Instrumentos financeiros de apoio à internacionalização	69
CAPÍTULO 10.	
Opiniões de gestores sobre as tendências de internacionalização	73
CAPÍTULO 11.	
Diagnóstico para a internacionalização: avalie o seu grau de preparação para internacionalizar o seu negócio (Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa – CCIP)	81
CAPÍTULO 12.	
Caso prático de internacionalização: Wewood	87
CAPÍTULO 13.	
Competitividade dos setores	93
CONCLUSÃO	97
ANEXO	
Análise do aviso n.º 06/SI/2015. Sistema de incentivos “Internacionalização das PME”	CI
ÍNDICE DE FIGURAS	CV
ÍNDICE DE TABELAS	CVII
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	CIX

CAPÍTULO 1.

A EVOLUÇÃO DA ECONOMIA EUROPEIA E PORTUGUESA APÓS A SEGUNDA GUERRA

Na sequência da segunda guerra mundial, os principais líderes europeus procuraram desenhar uma nova ordem económica que evitasse conflitos futuros. Em 1951, surgiu uma organização supranacional que é responsável pela gestão comum do carvão e do aço (Comunidade Europeia do Carvão e do Aço - CECA), matérias-primas que na altura eram consideradas críticas para a guerra. Seis anos mais tarde, surge a Comunidade Económica Europeia (CEE) e a Comunidade Europeia de Energia Atómica (CEEA), que agrupam França, República Federal da Alemanha, Itália, Bélgica, Luxemburgo e Holanda.

Neste período, caracterizado pela emergência dos movimentos de integração económica. Portugal continuava virado para o comércio colonial que representava, em 1960, cerca de 25% das exportações e 15% das importações nacionais (fonte: Banco de Portugal). No entanto, os nossos principais clientes (42,5%) e fornecedores (55,4%) localizavam-se na Europa. Com a Espanha o comércio ainda tinha valores pouco expressivos (em torno dos 10%).

No plano europeu e internacional, a CEE rapidamente consegue impor-se, ficando de fora, por vontade própria, o Reino Unido, que toma a iniciativa de criar uma zona de comércio livre, mais à medida dos seus interesses políticos e comerciais. A Associação Europeia de Comércio Livre (AECL), mais conhecida pela sigla inglesa EFTA, é instituída pelo tratado de Estocolmo, em 1960, ultrapassando os efeitos do isolamento comercial a que o Reino Unido e outros países europeus tinham sido votados pelo tratado de Roma. Perante este acontecimento, torna-se inevitável a participação de Portugal, pois o Reino Unido era, na altura, o seu principal e mais antigo parceiro comercial. Por outro lado, este modelo de integração económica permitia a manutenção do protecionismo comercial da indústria portuguesa, favorecendo, ainda, a expansão de alguns sectores industriais (têxtil, vestuário e calçado).

No período posterior à entrada naquela organização (1960/1972), assiste-se a uma modificação na estrutura do comércio português com as colónias (a quota de mercado a diminuir significativamente de 24,6% para 14,5% nas exportações e de 14,2% para 11,3% nas 5 importações)

e a uma maior aposta das empresas nacionais nos mercados da EFTA (variação da quota de mercado de 20,9% para 40,8% nas exportações e de 20,6% para 24,4% nas importações) (fonte: Banco de Portugal). Os acordos comerciais de 1972, celebrados entre Portugal e a CEE, a pretexto da saída do Reino Unido e Dinamarca da EFTA, foram outro dos acontecimentos decisivos na reorientação do comércio português para os mercados europeus.

A análise comparativa da estrutura das trocas comerciais em 1979 e 1985 (fonte: Banco de Portugal) evidencia uma quebra abrupta da quota de mercado com as colónias (que evoluiu de 5,1% para 0,5% nas exportações e de 1% para 0,02% nas importações), enquanto o peso do comércio com os países da CEE e da EFTA permanece estável, apesar da generalização da crise mundial decorrente do segundo choque petrolífero. Nas transações com a CEE o peso das exportações situa-se próximo dos 60% e o das importações em torno dos 40%. Com a EFTA observa-se uma ligeira reorientação do comércio, traduzida pela diminuição simultânea da importância das exportações e importações na estrutura do comércio externo português.

Concretizada a adesão de Portugal às Comunidades Europeias em 1986, seguiu-se um período transitório destinado a permitir o ajustamento gradual de alguns dos mais débeis sectores económicos nacionais. Porém, as suas consequências no comércio e investimento externos fizeram-se notar logo nos anos seguintes, em especial por efeito da aplicação das liberdades de circulação de mercadorias e de capitais inscritas no tratado de Roma.

Em dezembro de 1991, o Tratado de Maastricht, deu origem à União Europeia (EU). Esta contribuiu para construir o mercado único, lançar a moeda única europeia – o Euro – e reforçar a posição da Europa no mundo através de uma forma de integração mais profunda, que se traduziu na livre circulação de pessoas, bens, serviços e capitais na Comunidade.

Além disso, a União Económica e Monetária (UEM) passou a ser uma realidade com a inclusão neste tratado de parte do relatório Delors sobre a instituição de uma união monetária na Comunidade Europeia e a alteração do Tratado das Comunidades Europeias.

Tratou-se de um processo gradual que se prolongou por vários anos e esteve condicionado na sua implementação ao cumprimento de um conjunto de critérios de convergência económica e financeira.

Com a UEM estabeleceu-se uma moeda comum e uma política monetária e cambial única face ao exterior, ao mesmo tempo que a UE procura por esta via ganhar competitividade em termos comerciais face aos EUA e ao Japão. Portugal entrou em 1 de janeiro de 2002.

Com a entrada do Euro em Portugal houve vantagens, mas também custos para os cidadãos, consumidores e empresas. Perdeu-se um dos tradicionais instrumentos de gestão da conjuntura, a política monetária e cambial, que permitia aumentar a competitividade em relação ao exterior através da desvalorização da moeda ou da descida das taxas de juro.

A política orçamental, por sua vez, ficou limitada pelo Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) entretanto instituído. Uma das principais consequências da criação do Euro foi a perda por parte dos Estados nacionais da política cambial, que constituiu uma redução da margem de manobra das políticas económicas nacionais, obrigando a um maior rigor na gestão do equilíbrio externo.

Registaram-se aumentos no consumo e no investimento que geraram graves desequilíbrios entre a procura e a oferta internas, o que teve consequências ao nível do endividamento dos cidadãos portugueses.

O auge deste desequilíbrio foi atingido em 2000, o que serviu de alerta para a tomada de algumas medidas corretoras.

As repercussões registaram-se, especialmente, no crescimento (que estagnou ou foi negativo) e no desemprego (que aumentou significativamente). O efeito deste ajustamento viu-se agravado pela tendência para a deterioração da posição competitiva da economia portuguesa que se vinha verificando desde há algum tempo, fruto da evolução relativa desfavorável dos custos unitários de trabalho em Portugal e do padrão de especialização das exportações subsistente comparativamente com outros países, nomeadamente, dos países de Leste.

Os anos entre 1987 e 1995 refletem bem a especialização geográfica a que se assistiu neste período mais recente. Assim, enquanto se registava um aumento das quotas de mercado das importações (acima dos 74%) e das exportações (acima dos 79%) com origem e destino nos países comunitários, observava-se que os espanhóis assumiam uma importância crescente na estrutura do comércio externo português, quer como clientes (18,6%), quer como fornecedores (28,4%) (Banco de Portugal). Entretanto, o peso dos países membros da EFTA e dos Estados Unidos diminuem o seu peso. Os países africanos de língua portuguesa (PALOP), assumem uma expressão residual nas trocas externas portuguesas.

No que se reporta ao investimento direto realizado por empresas nacionais¹ no exterior há a registar a preferência do investidor português pelos mercados europeus e de língua

1 O Investimento Direto Português no estrangeiro (IPE) ocorre quando um investidor português passa a deter mais de 10% do capital / direitos de voto de uma empresa residente noutro país. Assim, o IPE refere-se a saídas líquidas de investimento para garantir interesses de gestão duradouros (10% ou mais dos votos) em empresas que operam numa economia que não aquela do investidor e tem três componentes possíveis:

- i. investimento de capital;
- ii. reinvestimento dos lucros obtidos;
- iii. e os empréstimos de curto, médio e longo prazo entre empresas associadas ou filiais externas.

Em termos práticos, uma empresa portuguesa opta por investir em ativos (como capital físico, financeiro ou tecnologia) numa empresa estrangeira e, através deste investimento, adquire participação no capital social e, consequentemente, controlo ou influência no processo de gestão. É esta noção de controlo ou de influência no processo de gestão que é fundamental, até porque o IPE implica não só uma relação de longo-prazo entre a empresa que investe e a empresa recetora do investimento, mas também que a empresa que investe tenha poder de decisão na gestão da empresa estrangeira.

portuguesa. Os primeiros, por se tratar de mercados geograficamente mais próximos, os segundos, por razões linguísticas e culturais. Refira-se, contudo, que os montantes envolvidos ainda não são significativos, o que demonstra ainda ser uma forma não muito desenvolvida. De facto, a exportação era e é a forma privilegiada de venda nos mercados externos. Realce-se que um dos caminhos mais fáceis é a subcontratação em que os distribuidores estrangeiros comercializam com marca própria nos seus mercados produtos fabricados na totalidade em Portugal, tendo as empresas portuguesas um papel de subordinação face aos interesses de grandes marcas estrangeiras.

Tabela 1.1. Comparação do investimento direto português no estrangeiro (IPE) e o investimento direto estrangeiro em Portugal (IDE) – milhões de euros.

Ano	IPE	IDE	Líquido
2021	60 902,90	169 962,93	-109 059,03
2022	56 683,60	161 954,25	-105 270,95

Fonte: Banco de Portugal.

1.1. O que mudou em Portugal nos últimos anos?

Durante as décadas de cinquenta e sessenta do século passado, as exportações de conservas de peixe alternaram no primeiro lugar com as de outros produtos tradicionais, como sejam, o vinho do Porto, as resinosas e as cortiças.

Ao longo da última década, Portugal viu globalmente alterados os produtos que exporta, passando de um exportador dos setores têxteis e do calçado para um exportador maioritariamente de maquinaria, tendo-se verificado um crescimento muito interessante das exportações de automóveis (num setor com elevado risco), mas também nos moldes (ligados à “fileira” ou *cluster* do setor automóvel), em eletrodomésticos e nalguns outros produtos em que não éramos reconhecidamente fortes, como foram, até há algum tempo atrás, os produtos petrolíferos.

Ao mesmo tempo, foi possível avaliar um crescimento interessante das exportações de vinhos e outros produtos tradicionais agrícolas (azeite, por exemplo), uma estabilização (em posição dominante) dos negócios da cortiça e seus derivados, um crescimento em valor (embora com diminuição em volume) no setor do calçado, uma penetração acrescida em mercados evoluídos de artigos têxteis (embora não no vestuário). Ou seja, não necessariamente

CAPÍTULO 2.

O MODELO UPPSALA

A internacionalização deve ser considerada como um processo de implicação da empresa nas operações internacionais. Esta começa quando a empresa tem contactos com os mercados exteriores e, em especial, quando estes mercados passam a constituir uma referência para as decisões estratégicas da empresa.

A internacionalização é um processo complexo que pode ir desde a exportação até ao investimento direto no exterior, dependendo do compromisso que a empresa assume nos negócios internacionais.

Nos últimos anos tem-se verificado um amplo leque de variedade de novas fórmulas por parte das pequenas e médias empresas. Deste modo, a internacionalização não está reservada só a grandes empresas.

Existem várias teorias explicativas das razões da internacionalização (ver à frente uma explicação mais pormenorizada). Assim, não nos parece crucial falar da teoria de investimento direto⁶. Esta teoria baseia as suas premissas num agregado de fatores relacionados com as características das empresas e com as imperfeições dos mercados. A empresa multinacional deve a sua existência a algum tipo de conhecimento ou vantagem competitiva com origem em atividades produtivas, tecnológicas, organizativas ou comercial. Igualmente não nos parece crucial falar da teoria da internalização⁷ em que se justifica a entrada em mercados externos através da vantagem da localização e dos custos de transação. São teorias que apontam para as razões de internacionalização das grandes empresas.

No caso português constituído por pequenas empresas parece-nos ser essencialmente um processo que necessita de uma forte e persistente aprendizagem internacional, pelo que é preferível a utilização das teorias incrementais.

6 Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: a Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press, Cambridge, MA.

7 Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Holmes and Meier, London.

Os modelos mais usuais para explicar que a internacionalização é um processo gradual são os modelos da escola de Uppsala e os modelos de inovação.

O modelo da escola de Uppsala⁸ considera que o processo de internacionalização de uma empresa tem um caráter evolutivo e que a empresa ascende a nível superior de compromisso individual, depois de atingir e acumular experiência nas fases anteriores do processo. Este modelo aponta quatro fases no processo de internacionalização a saber:

- fase 1: exportações não regulares;
- fase 2: exportações através de representantes;
- fase 3: filiais ou sucursais comerciais;
- fase 4: produção e comercialização pelas filiais no exterior.

A empresa toma as suas decisões, dotada de informação imperfeita e traça as suas estratégias num meio cada vez mais incerto e volátil. De acordo com este modelo a empresa parte dos resultados de uma fase para fundamentar as decisões para a fase seguinte. o processo de expansão está condicionado pelos recursos que a empresa tem ao seu dispor e pela experiência adquirida nas suas atividades. Realça-se a importância da análise sequencial, de forma a evitar a incerteza, esperando que esta desapareça com o desenrolar de certos acontecimentos, e da aprendizagem, com a adaptação à experiência que se vai adquirindo.

A decisão de aumentar o nível de compromisso de mercado depende da sua experiência. O modelo comporta três exceções ao desenvolvimento sequencial, a saber:

- i.** as empresas com um alto nível de recursos podem sentir menos problemas e podem dar passos mais largos no processo de internacionalização;
- ii.** se as condições de mercado forem estáveis e homogêneas, os conhecimentos do mercado podem ser obtidos por outras formas mais rápidas e menos custosas que a experiência;
- iii.** quando a empresa tem muita experiência em mercados similares, pode generalizar os seus conhecimentos para outro mercado específico.

Todo este processo refere-se um mercado específico. No caso de se ter vários mercados, os autores introduziram o conceito de “distância psicológica ou psíquica”. Assim, a empresa entrará primeiramente em mercados cuja distância psicológica seja menor e depois noutros mercados. Por distância psicológica pode-se entender uma medida da dificuldade que o vendedor tem de perceber ou estimar as necessidades do comprador, ou a dificuldade correspondente que o comprador experimenta para perceber a oferta do vendedor. Ou por outras palavras, as diferenças entre os mercados doméstico e exterior acerca do ambiente

8 Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, pp. 305-323.

CAPÍTULO 4.

TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Os primeiros a estudar as transações internacionais foram os mercantilistas, tendo o advento do liberalismo económico contribuído para o crescente protagonismo das empresas à escala internacional.

Posteriormente dois nomes se salientam: Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817) que procuram explicar a existência de comércio internacional. Adam Smith preconizou a teoria das vantagens absolutas em que os países têm uma vantagem absoluta na produção de alguns bens e serviços e uma desvantagem absoluta na produção de outros bens. Deste modo, os países deveriam especializar-se nos bens ou serviços em que tivessem vantagem absoluta. David Ricardo, discípulo de Adam Smith, reformula esta teoria e passa das vantagens absolutas para as vantagens relativas. A teoria de Ricardo repousa no seguinte princípio: se, na ausência de comércio, os preços relativos de dois bens diferem de um país para outro, os dois países podem beneficiar de uma troca de bens com rácios intermédios de preços. O modelo de Ricardo baseia-se no pressuposto que o comércio internacional se deve realizar tendo por base a diferença de produtividade do trabalho, pelo que um país deverá dedicar-se à produção do bem em que possui a maior vantagem de custo relativo.

Um exemplo retirado da obra de Ricardo é o seguinte:

Tabela 4.1. Dois países (Portugal e Inglaterra) produzem vinho e tecido, com os seguintes custos unitários em horas de trabalho.

Produtos	Portugal	Inglaterra
Vinho	8	12
Tecido	9	10

Portugal tem, pois, uma vantagem comparativa na produção de vinho uma vez que:

$$= 66\% < = 90\%$$

Deste modo, Portugal especializar-se-ia na produção de vinho dado que detém um menor custo de oportunidade, relativamente à produção de tecido.

Em 1933, Heckscher e Ohlin reformularam o modelo de Ricardo ao afirmarem que os países se devem especializar e produzir os bens que utilizam mais intensamente os fatores que possuem em maior abundância e, por outro lado, proceder à importação daqueles produtos que necessitam de utilizar intensamente fatores que não existem nesses países e, por essa razão, são mais caros. Em parte, esta teoria tem-se verificado. A China tem-se vindo a especializar em bens de trabalho intensivo, enquanto os Países Baixos têm-se especializado na produção de bens de capital intensivo, dado deterem maior abundância de capital do que de trabalho.

Todavia tem-se constatado que os Estados Unidos têm produzido e exportado produtos resultantes do uso intensivo do trabalho e importam produtos de capital intensivo, o que traduz uma contradição desta teoria, uma vez que os Estados Unidos são a nação mais abundante em capital intensivo.

Uma vez que a unidade de análise destas teorias são as nações / países, a sua relevância no atual contexto encontra-se desatualizada, ainda que seja inquestionável o seu contributo para a consolidação das vantagens inerentes às trocas internacionais. De facto, a mobilidade da maior parte dos recursos conduziu a que estes circulem por todo o mundo. Grande parte das empresas multinacionais fabricam os diversos componentes em várias partes do mundo, junta-os fazendo o produto final noutra local, e vende-o noutros lugares diferentes.

Deste modo, têm surgido outras teorias explicativas do fenómeno da internacionalização que se passam a descrever de forma sucinta:

- teoria do ciclo de vida do produto – esta teoria tem por base os trabalhos de Vernon (1966) que argumenta que a localização da produção se vai alterando ao longo de ciclo de vida do produto. O produto atravessa várias fases, sendo que no início é produzido e comercializado no país de origem. Numa fase subsequente é exportado para países que apresentam semelhanças no que diz respeito ao nível de desenvolvimento e procura. À medida que o interesse dos consumidores aumenta nestes países, as empresas iniciam a produção local. Por fim, numa última fase, devido à forte concorrência e à saturação dos mercados de origem e dos mercados dos países desenvolvidos, as empresas optam por deslocalizar a produção para os países menos desenvolvidos;
- teoria da vantagem monopolística foi desenvolvida por Hymer, em 1976, que afirma que a existência das multinacionais é devida, em parte, à expansão das suas atividades para os mercados externos, pelo facto de possuírem vantagens competitivas em relação aos concorrentes locais. Estas vantagens competitivas podem estar

associadas, por exemplo, a melhores processos de fabrico, a produtos com características diferenciadoras ou a tecnologia superior;

- teoria da internalização foi inicialmente apresentada por Coase, em 1937, e desenvolvida por Buckley e Cesson, em 1976. Os postulados de partida desta teoria admitem que as empresas maximizam o seu resultado num mundo de mercados imperfeitos, tendendo a internalizar as atividades nos mercados externos e a optar pelo investimento direto estrangeiro, quando os custos de levar a cabo as atividades em questão são inferiores aos decorrentes da contratualização de acordos, como, por exemplo, licenciamentos e subcontratações. A teoria da internacionalização explica que a razão de ser das empresas se internacionalizarem assenta em dois axiomas:
 - i. a empresa internalizará as suas transações até ao ponto em que os custos de transação sejam mais elevados que os que derivam da sua integração organizativa;
 - ii. a empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os seus custos.

Assim, recorrendo ao conceito das “imperfeições de mercado”, a ideia central da Teoria da Internalização, é a de que as empresas realizam internamente as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente (isto é, aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos). Estas empresas possuem um conjunto de competências diferenciadas, denominados fatores específicos, que lhes garantem superioridade face à concorrência. Segundo esta teoria, quando a internalização das operações é além-fronteiras, está-se perante um processo de internacionalização, do qual resultam as multinacionais.

A internacionalização será sempre avaliada na perspetiva de custos de localização e/ou custos de transação. Neste desiderato, as multinacionais existem porque se tornou mais lucrativo desenvolver certas transações dentro da empresa (entre as suas filiais localizadas em cada país) que entre empresas diferentes.

Em termos de fraquezas deste corpo teórico, destaca-se o seu limitado âmbito de aplicação (multinacionais e ao investimento no exterior), sendo a internacionalização avaliada de uma forma estática e esquecendo aspetos como as formas de colaboração interempresas.

- a teoria eclética desenvolvida por Dunning, em 1980 que tenta explicar o investimento direto estrangeiro. Segundo este autor, o investimento direto será preferível caso se verifiquem as seguintes três condições:
 - i. possuir algo que a concorrência não detenha, geralmente intangíveis (tecnologia, economias de escala, diferenciação, recurso humanos, etc..) não acessíveis aos seus concorrentes;

- ii. ter acesso a alguma vantagem no país de destino, como, por exemplo, baixo custo de produção, existência de matéria-prima única ou incentivos ao investimento estrangeiro, por aí encontrar condições favoráveis às encontradas no seu próprio país;
- iii. capacidade de rentabilizar as vantagens específicas que se possui, em vez de as ceder a outras empresas através de contratos ou licenças.

A teoria eclética é criticada em função do seu poder limitado para explicar ou prever casos particulares de produção internacional; além do seu baixo poder explicativo sobre o comportamento de empresas multinacionais individuais.

Assim, quer a teoria da internacionalização, quer a teoria eclética, não dão relevo quer à aprendizagem na internacionalização que se desenvolve ao longo do tempo, quer às formas de cooperação empresarial a que recorrem habitualmente as empresas de pequena e média dimensão.

- Alonso (1994) apresenta a teoria das Fases de Desenvolvimento. Esta teoria atribui ao processo de internacionalização uma natureza evolutiva. A empresa vai ascendendo a níveis superiores de internacionalização, após adaptação e acumulação de experiência.

O principal obstáculo à internacionalização radica fundamentalmente na falta de conhecimentos e de recursos da empresa. Essas carências vão-se atenuando através de um gradual processo de aprendizagem sobre os mercados e sobre as operações exteriores. Mesmo as empresas que já têm experiência de internacionalização, trabalham sempre num ambiente de incerteza, dada a falta de informação que muitas vezes acontece sobre os mercados exteriores

Alonso (1994) refere três importantes mudanças recentes com repercussão na internacionalização empresarial:

- i. O protagonismo adquirido pelas empresas de pequena e média dimensão que, através de métodos muito diversos, estendem a sua atividade através das fronteiras, mostrando que a atividade externa não é um exclusivo das grandes multinacionais;
- ii. A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa-mãe/filial, característico da década de 60, para se estender por fórmulas mistas e contratuais que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas e são mais flexíveis em contextos de mudança;
- iii. Por fim, e como resultado dos anteriores, o processo de internacionalização deixou de apresentar-se como uma aventura solitária para a empresa. Internacionalizar-se é, cada vez mais, integrar-se-á numa rede de acordos interempresariais erigidos por cima das fronteiras políticas. Por esta razão, a seleção de sócios e de

CAPÍTULO 7.

MARKETING INTERNACIONAL

Conforme refere Costa e Carvalho (2016) “lidar com mercados internacionais obriga os gestores a formularem uma estratégia de *marketing* global, ou seja, estes têm de pensar num plano de ação que guie o posicionamento da empresa e das suas ofertas no mercado internacional. E, ainda que considere os segmentos de cliente que quer atingir e que esclareça sobre o grau de padronização ou de adoção dos vários elementos do programa de *marketing*”.

Como em qualquer processo de *marketing* doméstico, o designado *marketing* internacional não difere substancialmente deste.

Ghauri e Cateora (2010) apresentam o seguinte esquema do planeamento do processo de internacionalização.

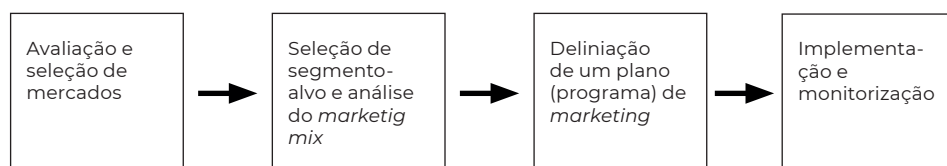


Figura 7.1. Planeamento do processo de internacionalização.

O processo *marketing*, como qualquer processo de decisão, começa pela análise da informação externa e interna à empresa. É a análise dessa informação que vai permitir tomar decisões que promovam os objetivos e as estratégias da empresa. Ao nível da análise externa, importa ter em consideração os seguintes elementos:

- comportamento dos consumidores e clientes;
- comportamento dos concorrentes atuais e potenciais;
- comportamento dos intermediários (canais de distribuição);
- ambiente demográfico, económico, natural, tecnológico, político ou legal e social ou cultural.

A formulação das estratégias de *marketing* envolve a tomada de decisão aos seguintes níveis:

- segmentação do mercado;
- seleção dos segmentos de mercado-alvo;
- posicionamento;
- outras decisões estratégicas.

No que diz respeito ao programa de *marketing* é habitual que se atue sobre as seguintes componentes¹³:

- produto (*product*);
- preço (*price*);
- distribuição (*placement*);
- comunicação (*promotion*).

Os programas *marketing* estabelecem, assim, as atividades e passos práticos necessários à consecução dos objetivos e estratégias de *marketing*. É através da ação dirigida por estes programas que o *marketing* se propõe influenciar a procura.

7.1. Avaliação e seleção de mercados

As empresas não podem abordar o mercado como se este se tratasse de um todo uniforme. Para ser eficiente e eficaz tem de especializar os seus esforços conforme o segmento a que se destina. Assim, a segmentação de mercados consiste na divisão do mercado em conjuntos de clientes/consumidores homogêneos, tendo cada conjunto ou segmento características próprias. Assim, dentro de cada segmento os clientes/consumidores têm características semelhantes no que concerne ao nível de rendimento, estilo de vida, perfil demográfico ou procura de determinados benefícios dos produtos

No caso do *marketing* internacional existe uma particularidade adicional: é que além dos clientes/consumidores há que ter em consideração os países ou grupos de países.

Costa e Carvalho (2016) referem que numa primeira análise os países são agrupados para se criarem segmentos de mercado. Muitas vezes as multinacionais agrupam os países da América Latina e os países da Europa. Conforme referem, estes grupos de países são definidos em função de condições económicas semelhantes, ou porque têm perfis socioculturais semelhantes ou de situações demográficas similares. Na análise dos países, o risco

¹³ Há quem acrescente a estas quatro componentes outras componentes, como, por exemplo, *place, process e people*.

assume um papel relevante, nomeadamente os riscos políticos e económicos. Estes riscos são os que assumem maior impacto sobre a decisão de entrar num determinado mercado externo, uma vez que o tornam mais ou menos atrativo, na medida em que indicam a probabilidade de forças políticas e económicos darem origem a mudanças nefastas para o negócio. No momento atual, dentro dos riscos políticos destaca-se a ameaça terrorista, a intervenção do Estado e a instabilidade política e dentro dos riscos económicos as políticas fiscal e laboral e o comportamento das taxas de câmbio. Outra fonte de incerteza tem a ver com as diferenças culturais que podem dificultar o negócio.

7.2. Escolha de segmentos alvo

Após a análise do mercado externo para o qual a empresa se pretende expandir, segue-se a fase de selecionar os segmentos-alvo a satisfazer.

Existem vários critérios de segmentação, a saber:

- variáveis geográficas, quando se divide o mercado em função da localização física dos consumidores (por exemplo, Europa/América, por cidades, etc.) Para que este critério seja utilizado é necessário que empresa considere que o potencial do mercado varia com as zonas. Quando se referem zonas podem-se estar a referir a países ou regiões desses países (p.e. meio rural/meio urbano, norte/sul, litoral/interior, etc.);
- variáveis demográficas que podem ser, por exemplo, rendimento, idade, sexo, raça, nacionalidade, classe social, número de pessoas, etc.;
- variáveis psicográfica, neste caso, o agrupamento em unidades homogéneas é feito em função das características psíquicas do indivíduo que afetam diretamente o seu comportamento de procura e troca: mentalidade, estilo de vida, personalidade, sensibilidade aos fatores de *marketing*, lealdade ao grupo.

Em conclusão, a segmentação pode basear-se em diferentes critérios. Cabe à empresa definir o critério mais apropriado, de acordo com as características dos seus produtos e com a estrutura da empresa.

Os fatores de atratividade dos segmentos incluem a sua dimensão, crescimento, rentabilidade, economias de escala, risco, propensão dos consumidores à mudança de marca ou nível de satisfação dos consumidores com as marcas existentes.

Por outro lado, a empresa deve selecionar os segmentos que permitam realizar os seus objetivos e aproveitar o potencial dos seus recursos e especificidades. Por exemplo, pode acontecer que determinado segmento se atrativo, mas a empresa não ter competências para

CAPÍTULO 10.

OPINIÕES DE GESTORES SOBRE AS TENDÊNCIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO¹⁴

Conforme já referido relativamente aos modelos de internacionalização é importante ter presente que não existe uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas. Há diversos trabalhos nesta área, contudo, a todos eles, são apontadas limitações. Tendo em atenção, por um lado, que a maior parte destes modelos foram concebidos tendo como referência a internacionalização de grandes empresas, e, por outro, as alterações na realidade económica, em que as pequenas e médias empresas ganharam grande protagonismo, é de concluir que não existe um corpo teórico único que explique de forma satisfatória a globalidade das motivações que presidem aos processos de internacionalização.

Indicam-se algumas intervenções de gestores e administradores com um comentário que se faz sobre o que afirmam.

“O meu ponto é este: a internacionalização das empresas é vista geralmente como um prolongamento da exportação... Um dos modelos mais conhecidos mostra que as empresas se internacionalizam indo do próximo para longe... O percurso de internacionalização de uma empresa pode descrever-se através de um conjunto de etapas que têm o seu início na exportação... passando depois por outras etapas e culminando na fase que habitualmente se denomina por Investimento Direto Estrangeiro, para muitos a verdadeira internacionalização. Esta é a fase última que ocorre quando a empresa desenvolve todas ou quase todas as suas atividades da cadeia de valor: vendas e pós-venda, fabrico, *marketing*... A empresa internacionalizada transforma-se numa “multinacional” ou “grupo internacional”.

José Fernando Pinto dos Santos

administrador de empresas e docente da Universidade Católica

¹⁴ Retiradas da obra do FIEP (1999) *Internacionalização – uma opção estratégica para a economia e as empresas portuguesas*.

A empresa antes de ser multinacional, obtém as suas vantagens competitivas, a razão de ser do seu sucesso, no seu próprio país-origem. Este é o princípio, muitas vezes, implícito também, da generalidade das teorias sobre internacionalização das empresas: primeiro, a empresa lidera em casa e, depois, vai liderar noutros sítios. É esta a visão tradicional da internacionalização das empresas, que atribui ao país de origem da empresa um conjunto de fatores de sucesso competitivo.

As empresas, depois, vão seguindo um processo de internacionalização, habitualmente sequencial e lento, até que atingem um estado de multinacional em que se colocam problemas estratégicos novos, nomeadamente em resultado da tensão entre a integração global e a resposta (ou adaptação) local aos atributos específicos dos múltiplos países em que desenvolvem as atividades de negócio.”

Para este gestor, o Modelo Uppsala é o mais adequado para explicar as razões de ser da internacionalização como um processo gradual, em que a empresa aumenta paulatinamente o seu envolvimento internacional. São consideradas as seguintes etapas:

- i.** inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta);
- ii.** exportação através de agentes (exportação indireta);
- iii.** estabelecimento de subsidiárias de vendas locais;
- iv.** estabelecimento de subsidiárias de produção local.

Trata-se de um processo gradual que vai da exportação até formas mais elaboradas de participação em empresas estrangeiras.

“A busca de uma massa crítica que possibilite à Cabelte Holding evoluir, através da agilitação dos meios, especializações, complementaridades sinergias, conter em respeito os concorrentes, contribuir para a melhoria qualitativa e enriquecimentos dos países destinatários e indiretamente de Portugal, leva-nos inevitavelmente ao desenvolvimento de uma política de internacionalização que tendo começado por Espanha, parte nacional do mercado ibérico, se alargou para Angola e Moçambique e prossegue com grande relevância para no Brasil e, muito em breve, em Marrocos.”

Adalberto Neiva de Oliveira

presidente do Conselho de Administração da Cabelte

Para o gestor da Cabelte, o funcionamento da empresa resulta dos interesses dos diversos grupos, nomeadamente, dos gestores. Assim, a decisão de investimento no estrangeiro é um processo complexo, composto por um grande número de motivações, no-

NOÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Tendências

Eduardo Sá Silva

Sobre a obra

Nesta obra apresenta-se uma panorâmica sobre a internacionalização, incluindo as diversas modalidades de entrada e os motivos pelos quais as empresas entram neste processo continuado de envolvimento em operações com outros países fora da sua base de origem, num contexto de crescente complexidade e diversidade como é o da globalização, que, por sua vez, provoca e promove essa internacionalização das empresas.

Encarando a internacionalização de uma forma ampla, dado que os benefícios podem ser das empresas, mas também dos países, quer de origem quer de destino, são realçados aspetos como o aumento do nível de empresas, das exportações, da transferência de tecnologia e de I&D (Investigação e Desenvolvimento), bem como as competências para definir as estratégias mais adequadas, e as condições para que o impacto e resultados sejam positivos.

Neste sentido, na parte final da obra são reproduzidas e comentadas afirmações de empresários, explicitando casos de maior ou menor sucesso no processo de internacionalização.

Sobre o autor

Eduardo Sá Silva

Licenciado e mestre pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Doutor em Ciências Empresariais pela Universidade da Corunha – Espanha. Docente do ensino superior. Orientador de teses de mestrado e doutoramento nas áreas da Gestão Financeira e Contabilidade. Autor de diversas obras e artigos nestas áreas.

Também disponível em formato e-book



www.gestbook.com.pt

gestbook