



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A Internacionalização de Empresas Portuguesas

Estudo de Caso

Parfois – Barata & Ramilo S.A.

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Sara Isabel Martins Mendes

sob orientação de

Professora Doutora Alexandra Paula Branco Pinto Leitão  
Professora Doutora Francisca Rodrigues Sarmiento Guedes de Oliveira

Faculdade de Economia e Gestão

Abril 2015



# Agradecimentos

Um trabalho final de mestrado é a realização de um objectivo académico que representa o fim da vida universitária e o início da vida profissional. As longas horas de estudo darão agora lugar às longas horas de trabalho.

Apesar de ser, pela finalidade académica, um trabalho individual, não posso deixar de agradecer a todos os que contribuíram e me apoiaram não só na conclusão deste trabalho mas também durante todo o meu percurso académico.

Aos meus pais, Demóstenes e Ana, pelo amor incondicional, educação e apoio total que sempre me deram e sem os quais eu não estaria aqui e não seria a pessoa que sou hoje.

À minha irmã Joana, que cresceu comigo e sempre me apoiou; e aos meus outros irmãos, Ana e Pedro, que foram, sem saberem, fonte de motivação.

À Marie, a minha melhor amiga, que me amparou e auxiliou e com quem sei que posso sempre contar.

Ao Pedro, um grande amigo, que me fez crescer, tanto pessoalmente como profissionalmente, e que me ensinou a ver a vida com outros olhos.

A todos os meus amigos – destacando o Manuel e a Mariana – que desempenharam uma parte activa no meu percurso universitário e com quem experienciei os bons e maus momentos da vida académica.

À Clara, à Celina e à Mariana pela amizade, ajuda e integração em Dublin.

Ao Dr. Filipe Correia, director de expansão da Parfois, pela disponibilidade, boa vontade e confiança depositada em mim.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Francisca Guedes de Oliveira e à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alexandra Leitão, co-orientadoras do relatório de estágio, pela colaboração neste trabalho.

Ao Sr. Embaixador Bernardo Fatcher Pereira e à sua equipa, pela oportunidade de estágio na Embaixada de Portugal em Dublin.



# Resumo

O objectivo deste trabalho é analisar a expansão internacional da empresa portuguesa Barata & Ramilo S.A, mais conhecida internacionalmente pela sua insígnia francesa Parfois.

A pesquisa para este trabalho incluiu o enquadramento teórico contemporâneo sobre a internacionalização das empresas e o estudo de caso como metodologia de investigação.

As principais conclusões indicam que não é possível identificar uma linearidade entre a revisão da literatura e a expansão internacional da Parfois, que possui contornos muito próprios.

No caso da empresa Barata & Ramilo S.A este processo de internacionalização distinto deu frutos e fez com que a empresa tivesse uma expansão internacional rápida, estando actualmente presente em 51 países.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Expansão Internacional, Parfois, Portugal, Franchising, Investimento Directo Estrangeiro, Estratégia, Processo



# Abstract

The purpose of this work is to analyze the international expansion of the Portuguese company Barata & Ramilo SA, best known internationally for its French insignia Parfois.

The research for this work included the contemporary theoretical framework on the internationalization of companies and the case study as a research method.

The main findings indicate that it is not possible to identify linearity between the literature review and the international expansion of Parfois, which has very distinctive outlines.

In the case of Barata & Ramilo SA this distinct process of internationalization paid off and therefore the company had a rapid international expansion, being now present in 51 countries.

**Keywords:** Internationalization, International Expansion, Parfois, Portugal, Franchising, Foreign Direct Investment, Strategy, Process.



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Ilustrações.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xiv
Introdução.....	17
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Enquadramento Teórico.....</b>	<b>19</b>
1.1. Internacionalização.....	21
1.1.1. Empresa Multinacional.....	23
1.1.2. Agentes de Mudança.....	24
1.2. Motivações para a Internacionalização das Empresas.....	27
1.2.1. Modelo CAGE.....	29
1.3. Modos de Entrada em Mercados Internacionais.....	35
1.3.1. Exportação.....	36
1.3.1.1. Exportação Directa.....	36
1.3.1.2 Exportação indirecta.....	37
1.3.2. Acordos contratuais.....	38
1.3.2.1. Licenciamento.....	38
1.3.2.2. <i>Franchising</i> .....	39
1.3.2.3. Projectos Chave-na-Mão.....	40
1.3.2.4. Contratos de Gestão.....	41

1.3.3. Investimento Directo no Estrangeiro (IDE) .....	43
1.3.3.1. <i>Joint Venture</i> .....	43
1.3.3.2. <i>Greenfield</i> .....	44
1.3.3.3. Fusões e Aquisições ( <i>Mergers &amp; Acquisitions – M&amp;A</i> ) .....	45
1.3.4. As subsidiárias .....	47
1.4. Teorias e Modelos de Internacionalização .....	49
1.4.1. Modelo Uppsala Original.....	49
1.4.1.1. Modelo Uppsala Corrigido .....	51
1.4.2. O Paradigma Eclético – Vantagens OLI .....	54
1.4.3. Teoria das Redes .....	56
1.4.4. Teoria das <i>Born Global</i> .....	58
1.5. Estratégias de Internacionalização.....	61
1.5.1. Quadro Integration – Responsiveness (I-R).....	61
1.5.2. Estratégia Multinacional .....	64
1.5.3. Estratégia Internacional.....	64
1.5.4. Estratégia Global.....	65
1.5.5. Estratégia Transnacional .....	66
1.5.6. Distinção Entre as 4 Estratégias .....	67
1.6. Difusão e Gestão do Conhecimento em Contexto Internacional .....	69
1.6.1. Tipos de Conhecimento.....	70
1.6.2. Processos de inovação e aprendizagem .....	71
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Metodologia.....</b>	<b>73</b>
2.1. Estudo de Caso .....	75
2.1.1. Como Planear o Estudo de Caso?.....	76
2.1.2. Como Edificar o <i>Design</i> do Estudo de Caso?.....	78
2.1.3. Como Preparar a Recolha de Informação? .....	78
2.1.4. Como Recolher a Informação?.....	79
2.1.4.1. Documentos Escritos & Registos de Arquivos.....	80
2.1.4.2. Entrevistas .....	81
2.1.4.3. Observação Directa & Observação Participante .....	82
2.1.4.4. Artefactos Físicos .....	83
2.1.5. Como Analisar a Informação? .....	83

2.1.6. Como Partilhar as Conclusões? .....	85
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Apresentação da Empresa .....</b>	<b>87</b>
3.1 Parfois – Barata & Ramilo S.A. ....	89
3.2. Expansão Nacional e Internacional da Parfois .....	91
3.3. Modelo de Negócio da Parfois .....	95
3.3.1 Lojas multimarca .....	95
3.3.2. <i>Department stores</i> .....	95
3.3.3. Loja Online .....	95
3.3.4. Lojas monomarca.....	96
3.4. Estratégia de Negócio da Parfois .....	99
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Reflexões Críticas.....</b>	<b>103</b>
4.1. Enquadramento Prático .....	105
4.1.2. Empresa Multinacional .....	105
4.1.2. Motivações para a Internacionalização .....	105
4.1.3. Modos de Entrada no Estrangeiro.....	106
4.1.4. As Subsidiárias.....	107
4.1.5. Teorias e Modelos de Internacionalização.....	107
4.1.6. Estratégia de Internacionalização .....	111
4.1.7. Difusão e Gestão do Conhecimento em Contexto Internacional .....	116
4.1.7.1. Tipo de Conhecimento .....	116
4.1.7.1. Processos de Inovação e Aprendizagem.....	116
<b>Conclusão.....</b>	<b>117</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>119</b>
I - Enquadramento Teórico .....	119
Bibliografia.....	119
Netgrafia .....	124
II - Metodologia .....	125
Bibliografia.....	125
III - Apresentação da Empresa & Reflexões Críticas .....	126
Netgrafia .....	126

<b>Anexos .....</b>	<b>129</b>
Anexo I – CAGE: Portugal & Espanha .....	129
Anexo II – CAGE: Portugal & Arábia Saudita .....	132
Anexo III – CAGE: Análise da Indústria Portugal.....	135
<b>Apêndices.....</b>	<b>143</b>
Apêndice I – Questionário .....	143

# Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Agentes de Mudança.....	24
Ilustração 2 – Motivações Tradicionais e Emergentes .....	27
Ilustração 3 – Motivações Proactivas e Reactivas.....	29
Ilustração 4: Modelo CAGE – Exemplificação.....	33
Ilustração 5 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais .....	35
Ilustração 6 – Exportação.....	36
Ilustração 7 – Matriz Modos de Entrada.....	47
Ilustração 8 – Funções das Subsidiárias .....	48
Ilustração 9 – Modelo Uppsala: Mecanismo básico para a internacionalização .	49
Ilustração 10 – Modelo Uppsala: Etapas Sucessivas no Processo de Internacionalização .....	50
Ilustração 11 – Mecanismo básico para a Internacionalização.....	53
Ilustração 12 – Paradigma Eclético: Vantagens OLI.....	54
Ilustração 13 – Teoria das Redes: Elementos da Rede de Negócios .....	56
Ilustração 14 – Matriz Integration – Responsiveness.....	61
Ilustração 15 – Estratégia Multinacional .....	64
Ilustração 16 – Estratégia Internacional .....	65
Ilustração 17 – Estratégia Global.....	66
Ilustração 18 – Estratégia Transnacional.....	67
Ilustração 19 – Distinção das quatro estratégias de internacionalização .....	68
Ilustração 20 – Nova Dimensão: Aprendizagem e Inovação a Nível Mundial...	69
Ilustração 21 – Estudo do Caso: Etapas.....	76
Ilustração 22 – Logotipo e Fundadora da Parfois.....	89
Ilustração 23 – Variedade dos Acessórios de Moda.....	89
Ilustração 24 – Exemplo de uma Loja Parfois.....	90

Ilustração 25 – Parfois no Mundo .....	91
Ilustração 26 – Parfois Online .....	96

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Parfois: Lojas Franchisadas vs Lojas Próprias.....	106
Gráfico 2 - Parfois: Vendas Estrangeiro vs Vendas Portugal .....	110
Gráfico 3 – Parfois: Taxa de Crescimento das Vendas.....	111

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo CAGE – Atributos inerentes & Indústrias e produtos afectados .....	32
Tabela 2 – Vantagens e Desvantagens da Exportação Directa.....	37
Tabela 3 – Vantagens e Desvantagens da Exportação Indirecta .....	38
Tabela 4 – Vantagens e Desvantagens do Licenciamento .....	39
Tabela 5 – Vantagens e Desvantagens do Franchising .....	40
Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens do Projecto Chave-na-Mão .....	41
Tabela 7 – Vantagens e Desvantagens de Contratos de Gestão .....	42
Tabela 8 – Vantagens e Desvantagens da <i>Joint-Venture</i> .....	44
Tabela 9 – Vantagens e Desvantagens do <i>Greenfield</i> .....	45
Tabela 10 – Vantagens e Desvantagens das Fusões e Aquisições.....	46
Tabela 11 – Paradigma Eclético: Modos de Entrada .....	55
Tabela 12 – Teoria das Redes: Quatro situações de Internacionalização .....	57
Tabela 13 – Born Global: Características e Factores .....	60
Tabela 14 – Integração Global vs Resposta Local.....	63

Tabela 15 – Tipos e Níveis de Conhecimento .....	70
Tabela 16 – Distinção entre Métodos de Pesquisa.....	77
Tabela 17 – Prós e Contras dos Documentos Escritos & Registos de Arquivos .	81
Tabela 18 – Prós e Contras das Entrevistas.....	81
Tabela 19 – Prós e Contras da Observação Directa e da Observação Participante .....	82
Tabela 20 – Prós e Contras dos Artefactos Físicos.....	83
Tabela 21 – Tópicos do Estudo de Caso .....	86
Tabela 22 – Expansão da Parfois.....	94
Tabela 23 – Parfois: Mercados Maduros e Mercados Emergentes.....	99
Tabela 24 – Parfois: Integração Global vs Resposta Local .....	113



# Introdução

Num mundo em constante mudança, a globalização, a progressiva liberalização do comércio mundial e a forte concorrência internacional fazem com que as empresas saiam dos mercados domésticos à procura de novas oportunidades de negócios. Por conseguinte, a internacionalização é hoje em dia uma preocupação constante das equipas de gestão das empresas um pouco por todo o mundo.

Neste sentido, o objectivo principal deste trabalho final de mestrado é elaborar um estudo de caso de natureza explicativa sobre uma empresa portuguesa que permita abordar as temáticas da internacionalização e dar resposta às questões primordiais de um estudo de caso: como? e porquê?, e ainda a outras questões de interesse no estudo de um processo de internacionalização, nomeadamente quando? e onde?.

Desta forma, o objecto de estudo deste caso é a empresa Parfois – Barata & Ramilo S.A., uma empresa portuguesa que está hoje presente em mais de cinquenta países e que iniciou o seu processo de expansão internacional há cerca de treze anos, processo esse que segue contornos muito próprios e que não se rege pelas teorias existentes, distinguindo assim a empresa pela sua singularidade. A escolha por esta empresa recaiu pelo facto de ser uma das poucas empresas portuguesas presente na Irlanda, local da realização do estágio.

A estruturação do trabalho final de mestrado passou pela criação de quatro capítulos. O primeiro capítulo, intitulado de enquadramento teórico, apresenta a temática da internacionalização.

O segundo capítulo, denominado de metodologia, expõe o estudo de caso como método de investigação.

O terceiro capítulo, designado de apresentação da empresa e, como o nome indica, procura apresentar o objecto de estudo deste caso.

O quarto e último capítulo, nomeado de enquadramento prático, visa fazer a correspondência entre o enquadramento teórico e a realidade da empresa.

"É fazendo que se aprende a fazer,  
aquilo que se deve aprender a fazer."

Aristóteles

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

O enquadramento teórico<sup>1</sup> é uma ferramenta analítica que pode ser comparado à estrutura de uma casa, ou seja, da mesma forma que a fundação apoia uma casa, o enquadramento teórico sustenta um trabalho e proporciona orientação e uma base racional para as previsões sobre as relações entre as variáveis de um estudo.

Desta forma, o enquadramento teórico fornece um contexto para examinar um problema, isto é, uma justificação teórica para:

- ✓ desenvolver hipóteses;
- ✓ servir como quadro de referência / base para:
  - ✗ observações;
  - ✗ definições de conceitos;
  - ✗ design de casos;
  - ✗ interpretações;
  - ✗ generalizações;
- ✓ servir como um guia para identificar sistematicamente relacionamentos lógicos, mais precisamente relações definidas entre as variáveis.

---

<sup>1</sup> <http://pt.slideshare.net/rsmeha/conceptual-and-theoretical-framework>



## 1.1. Internacionalização

Hoje em dia, as mudanças no ambiente empresarial, que surgem de um conjunto de factores – como a globalização, a inovação e o novo ritmo de circulação da informação, entre outros – fazem com que as empresas tenham de estar aptas e prontas a reagir a novos desafios. Neste sentido, a internacionalização tem adquirido nos últimos tempos um lugar central em contexto empresarial.

No entanto, não existe ainda um conceito único de internacionalização, havendo diversas discussões e definições sobre o que é a internacionalização.

Ao longo dos anos, foram muitos os autores que definiram a internacionalização, por vezes reescrevendo e acrescentando detalhes às definições já existentes. Em 1973, Wind & Douglas & Perlmutter referem a internacionalização como um processo em que determinadas atitudes ou orientações são associadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das actividades da empresa em mercados externos. Alguns anos mais tarde, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977) sintetizam a internacionalização como um modelo baseado em fases pelos quais a empresa deve passar aquando a sua internacionalização. Noutra perspectiva, Welch & Luostarinen (1988) referem a internacionalização como o aumento da participação da empresa em operações internacionais.

Na década de 90, Calof & Beamish (1995) dizem que a internacionalização é um processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos) aos ambientes internacionais onde pretende operar. No entanto, Meyer (1996) define a internacionalização como um processo pelo qual uma empresa torna possível o incremento do nível das suas actividades de valor acrescentado num país diferente do país de origem; e Freire (1997) considera que a internacionalização é um processo estratégico que consiste na extensão

das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical da empresa para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Desta forma, deixa de operar apenas nos limites do seu mercado nacional e começa a explorar mercados estrangeiros.

Mais recentemente, Harris & Wheeler (2005) definem a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos; enquanto Teixeira & Diz (2005) defendem que a internacionalização é um processo sequencial composto por um conjunto de 4 fases distintas (internacional, multinacional, global e transnacional) pelas quais a empresa deve passar. Em 2007, Martín & López afirmam que a internacionalização é uma estratégia corporativa e implica uma reformulação da actividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, de um ponto de vista geográfico.

Apesar dos diferentes e diversos conceitos, importa referir que a internacionalização é uma dimensão de elevada importância no processo que guia a estratégia da maioria das empresas (Melin, 1992), e não deve ser confundida com a globalização, cuja definição é “o conjunto de processos que torna possível a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infra-estruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais” (Grupo de Lisboa 1994).

Hoje em dia, a definição mais seguida é a de Harris & Wheeler (2005), por ser considerada a mais sucinta, objectiva e de fácil compreensão.

### 1.1.1. Empresa Multinacional

A internacionalização é hoje em dia uma realidade presente em muitas empresas. No entanto, o facto de uma empresa se envolver num processo de internacionalização não a define como sendo uma empresa multinacional (EMN).

Para uma empresa ganhar o estatuto de multinacional precisa de satisfizer três critérios (Bartlett & Beamish 2010):

1. Ter investimento directo substancial em países estrangeiros (e não apenas um negócio de exportação);
2. Realizar uma gestão activa desses activos *offshore* (não simplesmente segurando-os como uma carteira financeira passiva);
3. Ter como parte integrante da empresa, tanto no plano estratégico como organizacional, as operações localizadas em países diferentes.

A UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) designa empresas multinacionais (EMNs) como empresas transnacionais (ETNs)<sup>2</sup>: empresas constituídas, com ou sem personalidade jurídica, onde existe uma empresa-mãe e uma ou mais filiais no exterior.

A empresa-mãe é definida como uma empresa que controla activos de outras entidades que não estejam no seu país de origem, geralmente por possuir uma certa participação de capital próprio. Normalmente, um limiar mínimo de 10 por cento de participação de capital ou poder de voto numa empresa estabelecida, ou seu equivalente para uma empresa sem personalidade jurídica, é normalmente considerada suficiente para o controlo de activos.

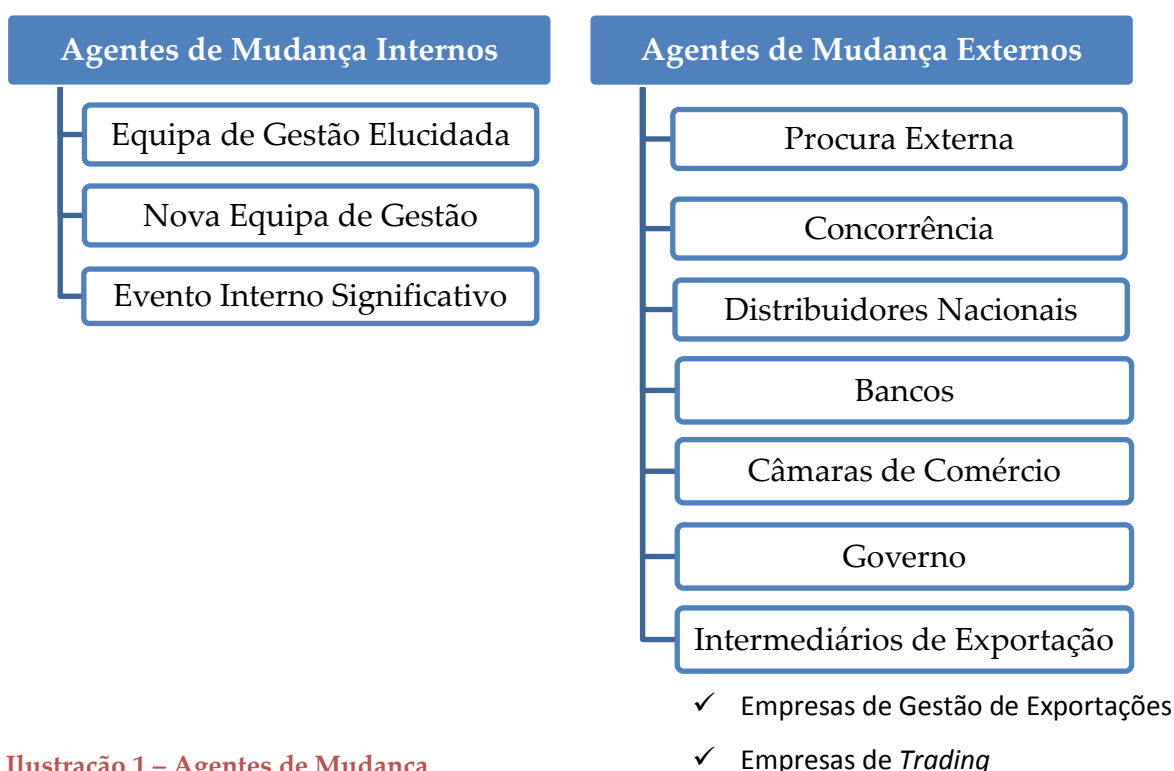
A filial estrangeira é uma empresa constituída, com ou sem personalidade jurídica, em que um investidor, residente em outra economia, detém uma participação que permita um interesse duradouro na gestão dessa empresa. Filiais estrangeiras incluem subsidiárias e associadas.

---

<sup>2</sup> [www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)

## 1.1.2. Agentes de Mudança

O processo de internacionalização significa uma mudança na empresa, mas o que faz com que essa mudança ocorra? São os chamados agentes de mudança – alguém ou algo dentro da empresa que inicia e guia a mudança até à sua implementação (Czinkota, 2004). Os agentes de mudança podem ser internos ou externos às empresas, como se observa na seguinte ilustração.



**Ilustração 1 – Agentes de Mudança**

Fonte: Czinkota, 2004

Uma **equipa de gestão elucidada** advém da experiência tanto nacional como internacional, nomeadamente, quando a equipa de gestão da empresa descobre e compreende o valor dos mercados internacionais e decide procurar oportunidades de negócio além-fronteiras. Este tipo de elucidação pode ser desencadeado por viagens ao exterior, durante o qual novas oportunidades de negócios são descobertas (Czinkota, 2004).

Uma **nova equipa de gestão** pode significar uma mudança estratégica da empresa, podendo esta mudança derivar da experiência internacional dos novos gestores ou do desenvolvimento de novos objectivos para a empresa,

como por exemplo o crescimento e expansão através de actividades de internacionalização (Czinkota, 2004).

Um **evento interno significativo** pode derivar do desenvolvimento de um novo produto útil para os mercados externos ou de um novo funcionário que acredita firmemente que a empresa deve realizar actividades de internacionalização (Czinkota, 2004).

A **procura externa** tem um efeito poderoso sobre o interesse inicial em entrar nos mercados internacionais, visto que encomendas não solicitadas a partir do estrangeiro podem ser um factor importante que incentiva as empresas a internacionalizar (Czinkota, 2004).

A **concorrência** como agente de mudança deriva das declarações e acções de outras empresas do mesmo sector, como por exemplo, o facto de a concorrência considerar os mercados internacionais valiosos e com potencial de crescimento, pode captar a atenção dos gestores e levar à expansão internacional da empresa. Tais declarações podem ocorrer em reuniões formais e informais entre gestores de diferentes empresas, reuniões de associações comerciais, ou convenções de negócios e não só têm fonte de credibilidade, mas também são vistas com uma certa quantidade de receio, porque um concorrente bem-sucedido pode eventualmente prejudicar os negócios da empresa (Czinkota, 2004).

Os **distribuidores nacionais** estão muitas vezes envolvidos em processos de internacionalização e, com o objetivo de aumentar o seu volume de distribuição internacional, incentivam as empresas nacionais a entrar nos mercados internacionais (Czinkota, 2004).

Os **bancos**, e outras empresas de serviços do mesmo género, podem servir como principais agentes de mudança, alertando os clientes domésticos a oportunidades internacionais, pois têm a esperança de que seus serviços serão usados para quaisquer transacções internacionais que resultam da internacionalização (Czinkota, 2004).

. As **câmaras de comércio** e outras associações de empresas que interagem com as empresas locais podem frequentemente aumentar exportação de interesses. Na maioria dos casos, essas organizações funcionam apenas como intermediários secundários, porque a verdadeira mudança é provocada pela presença e incentivo de outros gestores (Czinkota, 2004).

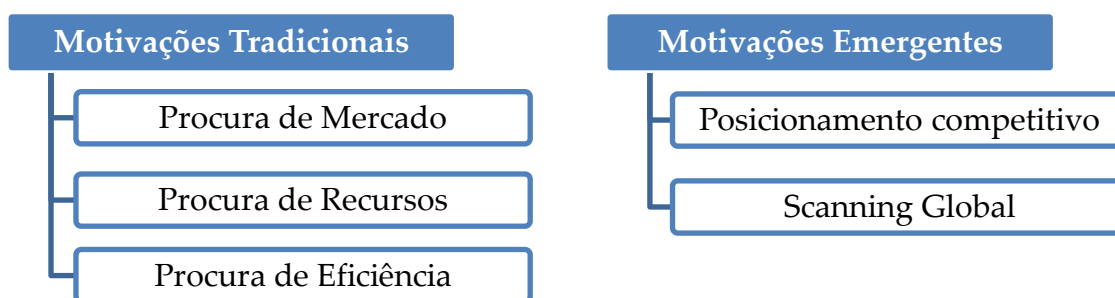
O **governo**, a nível nacional ou local, também pode servir como um importante agente de mudança. À luz das contribuições das exportações para o crescimento do emprego e da receita fiscal, os governos estão cada vez mais tornando-se activos na promoção e no apoio às exportações (Czinkota, 2004).

Os **intermediários de exportação**, designadamente as empresas de gestão de exportações e as empresas de *trading*, podem ser considerados como agentes de mudança porque fornecem informações às empresas, exibem os seus produtos no exterior e se necessário fornecem financiamento (Czinkota, 2004).

## 1.2. Motivações para a Internacionalização das Empresas

A internacionalização de uma empresa pode ser um processo demorado e custoso. Surge então a questão: porque é que as empresas se decidem internacionalizar?

Bartlett & Beamish (2010) identificam 5 motivações que dividem em dois grupos: (1) as motivações tradicionais, que datam desde o início dos primeiros processos de internacionalização, e (2) as motivações emergentes, que dizem respeito ao novo ambiente económico das últimas décadas. As motivações tradicionais e as motivações emergentes dividem-se ainda em subgrupos.



**Ilustração 2 – Motivações Tradicionais e Emergentes**

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar na ilustração, no que concerne as motivações tradicionais, fazem parte a procura de mercado, a procura de recursos e a procura de eficiência. Relativamente às motivações emergentes, fazem parte o posicionamento competitivo e o *scanning* global.

A **procura de mercado** diz respeito a empresas que investem num determinado país ou região com a intenção de fornecer produtos ou serviços (Hansson & Hedin, 2007). A procura de mercado pode derivar de um mercado doméstico saturado, necessidade de aumento de receitas, acompanhamento dos principais clientes, preenchimento de capacidade, desenvolvimento de escala, entre outros.

A **procura de recursos** ocorre quando as empresas investem no estrangeiro com o objectivo de obter recursos mais baratos ou recursos que não

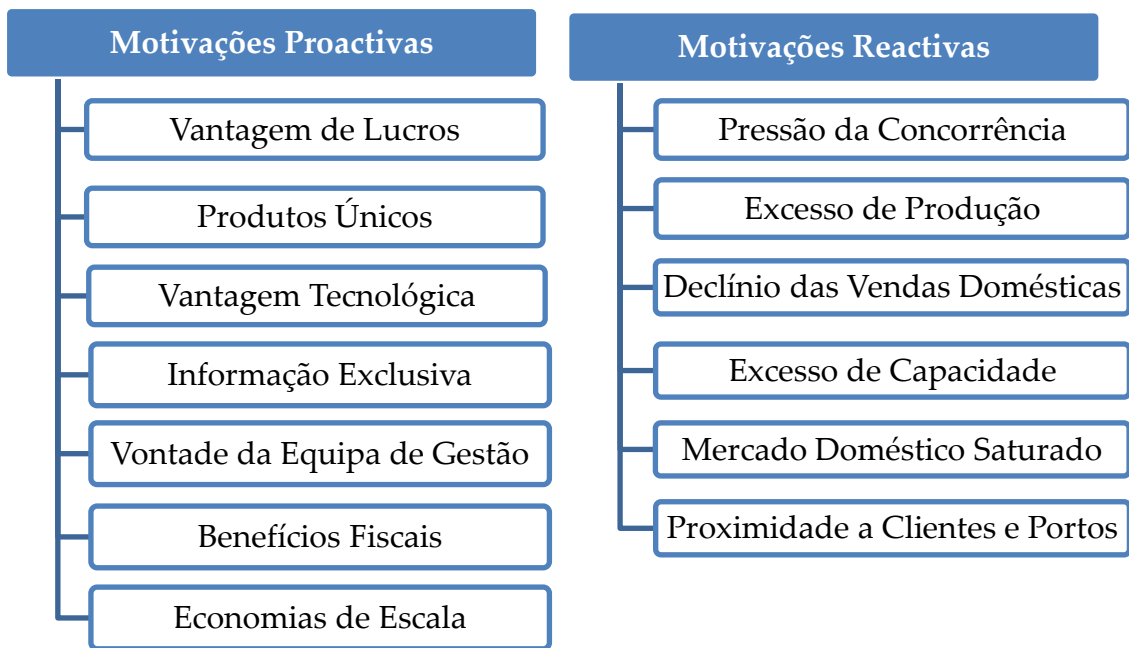
existem no mercado doméstico (Dunning, 1993). Nesta vertente, a empresa pode procurar assegurar o fornecimento das mercadorias, explorar diferentes factores de custo como mão-de-obra mais barata, entre outros.

A **procura de eficiência** dá-se quando as empresas têm o objectivo de racionalizar as estruturas de investimentos estabelecidas, a fim de beneficiar da gestão comum das mesmas (Dunning, 1993). Neste subgrupo, os motivos podem ser a racionalização das cadeias de abastecimento e distribuição, promoção de uma divisão de trabalho mais eficiente, especialização de um portfólio de activos domésticos e externos, entre outros.

O **posicionamento competitivo** diz respeito a empresas que procuram presença física em mercados líderes onde a concorrência está presente ou, em oposição, presença física em mercados em desenvolvimento e com grande potencial mas com a ausência de concorrentes (Bartlett & Beamish, 2010). Em adição, os motivos podem derivar da exploração de imperfeições de mercado, da necessidade de assegurar margens de lucros, entre outros.

O **scanning global** ocorre quando as empresas pretendem explorar os benefícios de operações globais (Bartlett & Beamish, 2010). Neste subgrupo, os motivos prendem-se com a necessidade de aceder a tendências emergentes, novas tecnologias e às melhores competências a nível mundial, entre outros.

Existem ainda outras classificações, como por exemplo a de Czinkota (2004) em que são identificadas 11 motivações divididas em dois grupos: (1) motivações proactivas, que representam estímulos no sentido de alcançar uma mudança estratégica na empresa, e (2) motivações reactivas, que dizem respeito às alterações do mundo empresarial que fazem com que as empresas tenham que alterar as suas actividades ao longo do tempo.



**Ilustração 3 – Motivações Proativas e Reactivas**  
 Fonte: Czinkota, 2004

Hoje em dia a corrente mais seguida é a de Bartlett & Beamish (2010), mas independentemente da classificação atribuída, é importante compreender que uma empresa não necessita de seguir exclusivamente uma única motivação, podendo o processo de internacionalização derivar de um conjunto diversificado de motivos. É ainda importante assimilar que para diferentes mercados podem existir diferentes motivações.

### 1.2.1. Modelo CAGE

As motivações para a expansão internacional das empresas podem variar de mercado para mercado. Surgem assim outras questões: que mercado escolher? Por onde começar? Qual o mercado com menor risco de insucesso?

O Modelo CAGE foi desenvolvido pelo matemático e economista indiano Pankaj Ghemawat em 2001 e defende que a *“Distance Still Matters”*, numa abordagem sobre a dura realidade da expansão global.

De forma sucinta, Ghemawat (2001) defende que as empresas devem ter em consideração uma série de factores qualitativos ao avaliarem a viabilidade dos seus produtos e/ ou serviços além-fronteiras. O autor sustenta ainda a ideia de que a distância entre dois países pode manifestar-se ao longo de quatro

dimensões básicas: Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica, e devem ser analisadas pelo Quadro de Análise CAGE, desenvolvido pelo próprio.

**Distância Cultural** (Ghemawat, 2001): Os atributos culturais de um país determinam a forma como as pessoas interagem entre si, com as empresas e com as instituições. Diferenças religiosas, étnicas, linguísticas e as normas sociais são capazes de criar distância psíquica entre dois países. O autor exemplifica expondo que o comércio entre países que partilham a mesma língua, será três vezes maior do que entre os países sem uma língua em comum, ou ainda que na Rússia a cor vermelha é considerada bonita, o que faz com que haja uma predisposição para produtos de tons vermelhos.

**Distância Administrativa ou Política** (Ghemawat, 2001): As associações históricas e políticas partilhadas entre países, o investimento directo estrangeiro, as infraestruturas de cada país, entre outros, podem afectar significativamente o comércio entre os países. O autor exemplifica explicando que os laços entre países de colónia-colonizador podem impulsionar o comércio em 900%, ou que regimes preferenciais de comércio, moeda única e união política também podem aumentar o comércio em mais de 300% cada um. O autor refere também a integração da União Europeia como o exemplo mais importante de esforços deliberados para diminuir a distância administrativa e política entre os parceiros comerciais.

**Distância Geográfica** (Ghemawat, 2001): Em geral, quanto maior a distância entre dois países, mais difícil será a realização de negócios entre ambos, mas entenda-se que a distância geográfica não é simplesmente uma questão de quão longe o país está em milhas ou quilómetros. Segundo o autor, outros atributos devem ser considerados, nomeadamente a dimensão e topografia do país, as distâncias médias das fronteiras, o acesso a hidrovias e oceanos, as infra-estruturas de transporte e de comunicações de um país. Um exemplo claro da influência dos atributos geográficos no comércio internacional é os custos de transporte, pois produtos com baixo valor-peso, como o aço e o

cimento, podem incorrer em custos particularmente elevados com o aumento da distância geográfica.

**Distância Económica** (Ghemawat, 2001): O atributo económico de maior importância e que cria maior distância entre países é o rendimento dos consumidores, pois possui um efeito significativo sobre os níveis de comércio e os tipos de parceiros com que um país pode negociar. O autor baseou-se em pesquisas para referir que países ricos têm uma maior tendência para a expansão internacional do que países mais pobres, e ainda que a maioria dessa actividade é feita com outros países ricos. Note-se que o estudo também demonstra que os países mais pobres negociam mais com os países ricos do que com outros países pobres. O autor exemplifica explanando que as empresas que dependem das economias de escala, experiência e estandardização, devem focar-se mais em países com perfis económicos semelhantes, pois para estas empresas poderem explorar a sua vantagem competitiva precisam de replicar os seus modelos de negócios, o que será mais difícil de fazer num país onde os rendimentos dos consumidores são substancialmente diferentes do país de origem.

O quadro que se segue expõe os atributos inerentes e alguns exemplos de indústrias que são afectadas por cada uma das quatro distâncias CAGE:

	Atributos que criam distância	Indústrias ou produtos afectados pela distância
<b>Distância Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferentes idiomas;</li> <li>✓ Diferentes etnias;</li> <li>✓ Falta de redes sociais;</li> <li>✓ Diferentes religiões;</li> <li>✓ Diferentes normas sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produtos com grande conteúdo linguístico (TV);</li> <li>✓ Produtos que afectam a identidade cultural ou nacional dos consumidores (bens alimentares);</li> <li>✓ Características do produto variam em termos de: i. tamanho (carros), ii. standards (electrodomésticos), iii. Embalagens.</li> </ul>

Distância Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausência de laços coloniais;</li> <li>✓ Ausência de associações monetárias ou políticas;</li> <li>✓ Hostilidade Política;</li> <li>✓ Políticas Governamentais;</li> <li>✓ Fraqueza Institucional.</li> </ul>	<p>✓ O envolvimento do governo é alto em sectores que são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Produtores de bens de primeira necessidade (electricidade);</li> <li>✗ Produtores de outros "direitos" (drogas);</li> <li>✗ Grandes empregadores (cultivo);</li> <li>✗ Grandes fornecedores para o governo (transporte de massa);</li> <li>✗ Campeões nacionais (aeroespacial);</li> <li>✗ Vitais para a segurança nacional (telecomunicações);</li> <li>✗ Exploradores de recursos naturais (petróleo, mineração);</li> <li>✗ Sujeitos a elevados custos irrecuperáveis (infra-estrutura).</li> </ul>
Distância Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Afastamento físico;</li> <li>✓ Falta de fronteiras comuns;</li> <li>✓ Falta de acesso a rios e oceanos;</li> <li>✓ Dimensão do país;</li> <li>✓ Fraca infra-estrutura de transportes e comunicações;</li> <li>✓ Diferentes climas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produtos a granel ou com proporções valor-peso baixas (cimento);</li> <li>✓ Produtos frágeis ou perecíveis (vidro, frutas);</li> <li>✓ Comunicação e conectividade são importantes (serviços financeiros);</li> <li>✓ Supervisão local e requisitos operacionais são altos (muitos serviços).</li> </ul>
Distância Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diferenças no rendimento dos consumidores;</li> <li>✓ Diferenças no custo e qualidade de: <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ recursos naturais;</li> <li>✗ recursos financeiros;</li> <li>✗ recursos humanos;</li> <li>✗ inputs;</li> <li>✗ informação e conhecimento.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A procura varia de acordo com o nível de renda (carros);</li> <li>✓ Economias de padronização ou escala são importantes (telemóveis);</li> <li>✓ Diferenças de trabalho e outros factores de custos são salientes (vestuário);</li> <li>✓ Sistemas de distribuição ou de negócios são diferentes (seguro);</li> <li>✓ as empresas precisam de ser sensíveis e ágeis (electrodomésticos).</li> </ul>

Tabela 1 – Modelo CAGE – Atributos inerentes & Indústrias e produtos afectados

Fonte: Ghemawat, 2001

Segue-se um exemplo de uma análise de um portfólio de países para um negócio de restaurante *fast-food* (empresa X), com e sem a influência da distância.

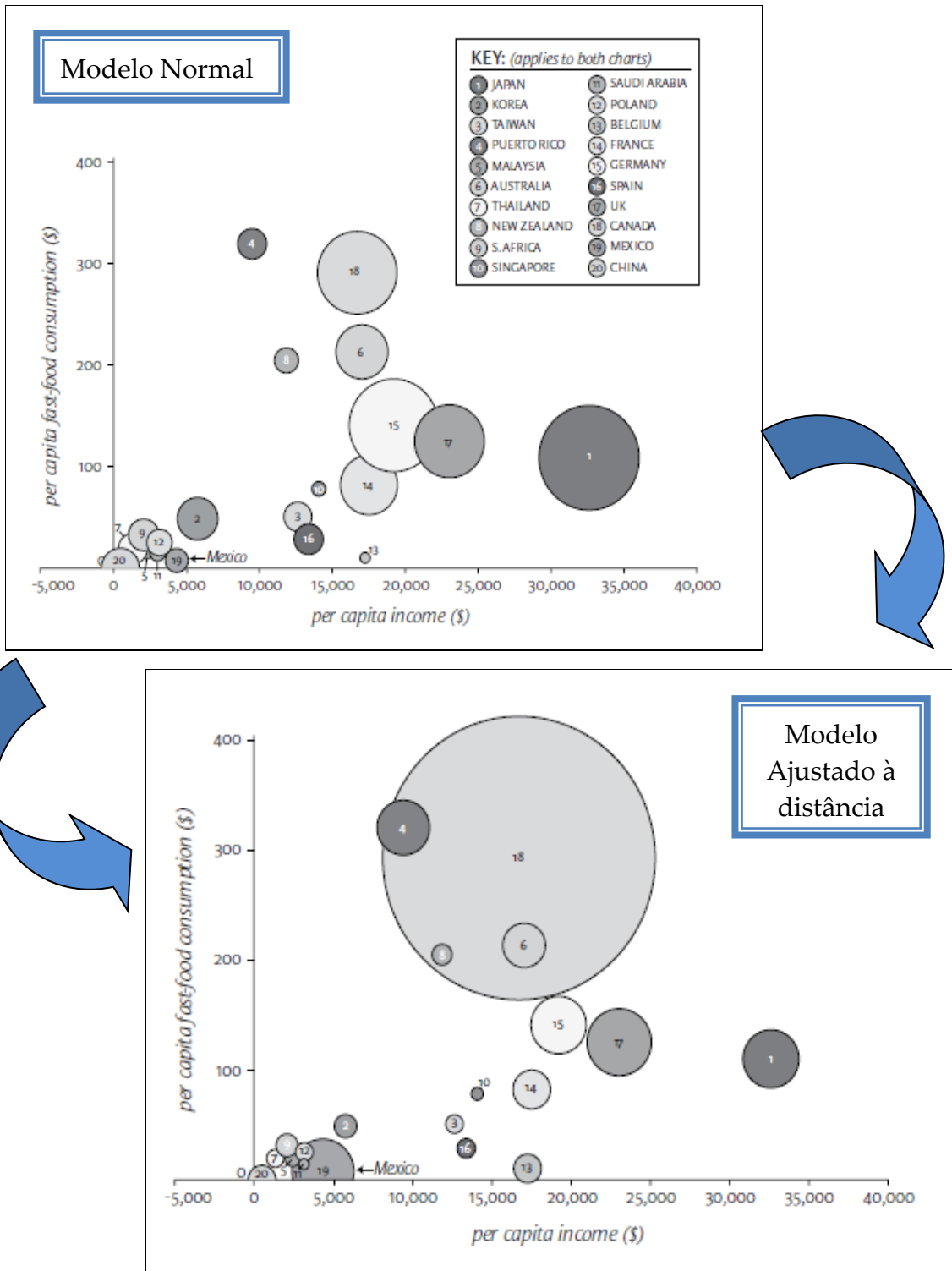


Ilustração 4: Modelo CAGE – Exemplificação  
 Fonte: Ghemawat, 2001

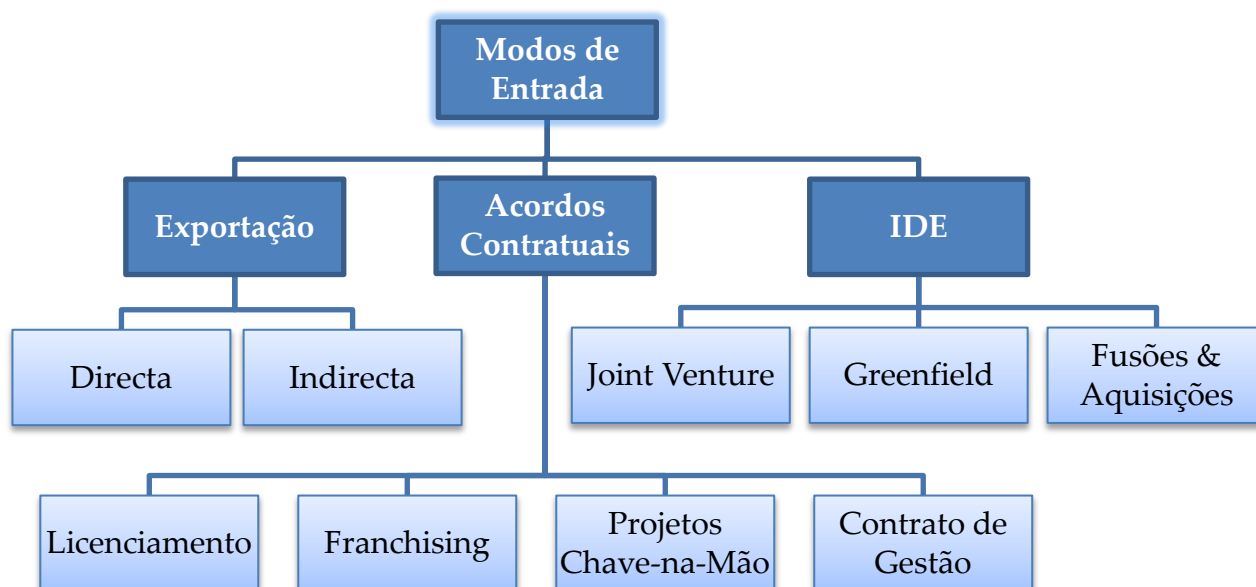
Como se pode observar, inicialmente, a análise sugere que um dos principais mercados no qual a empresa X pode beneficiar de oportunidades de negócio é a Alemanha (15) e em oposição, o Canadá (18) não deve ser um mercado que a empresa deva prosseguir, porque, supostamente, a viabilidade dos seus produtos e/ ou serviços além-fronteiras é limitada.

No entanto quando se aplica os efeitos da distância, o mapa muda drasticamente e o Canadá (18) passa a ser o mercado com menor distância psíquica – o que sugere maiores hipóteses de sucesso – e a Alemanha (15) um dos mercados menos relevantes, visto que o negócio muito dificilmente prosperará.

Em suma, o modelo CAGE pode influenciar substancialmente a escolha de um país no momento da internacionalização. Noutra perspectiva, a globalização ajuda em parte a diminuir a distância psíquica entre vários países, mas nos dias de hoje ainda não é possível ignorar este tipo de análise, visto que pode ser uma ferramenta muito importante para o sucesso de uma empresa. Um bom exemplo da aplicabilidade do modelo CAGE é a relação Irlanda-Estados Unidos da América, visto que devido à proximidade entre estes dois mercados no que diz respeito às quatro dimensões do modelo e também outros factores importantes, existe uma abundância de empresas americanas presentes no mercado irlandês.

### 1.3. Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Bartlett & Beamish (2010) afirmam que quando as empresas decidem explorar mercados além-fronteiras, a escolha do melhor modo de entrada é feita pela estratégia de expansão da empresa, a qual vai depender de diversos factores internos e externos. Neste sentido, as empresas dispõem de três mecanismos que podem escolher para entrar nos novos mercados, sendo eles: (1) a exportação, (2) os acordos contratuais e (3) o investimento directo no estrangeiro (IDE).

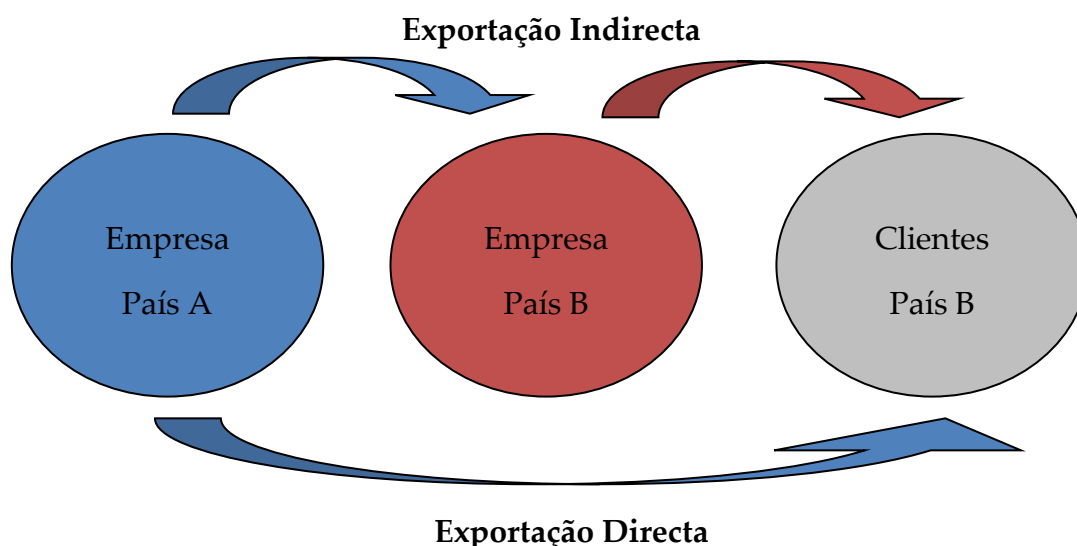


**Ilustração 5 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais**

Fonte: Adaptado de Root, 1994

### 1.3.1. Exportação

A exportação pode ser definida como o processo de venda de bens e/ou serviços produzidos no mercado doméstico para mercados estrangeiros (Yadong, 1999). Existem dois tipos de exportação: a exportação directa e a exportação indirecta.



**Ilustração 6 – Exportação**

Fonte: Adaptado de [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)

#### 1.3.1.1. Exportação Directa

A exportação directa ocorre quando a empresa tem uma postura activa, ficando a seu cargo todo o processo (Martín & López, 2007), ou seja, a empresa trata de todos os detalhes da exportação com o consumidor final, desde o primeiro contacto e entrega do produto até à cobrança das facturas.

É de referir que a utilização de um agente comercial pela empresa não deixa de caracterizar a operação como exportação directa.

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens da exportação directa<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> <http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Direct-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Direct-Exporting.htm>

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlo sobre todo o processo de exportação, nomeadamente o desenvolvimento de relações com os clientes;</li> <li>✓ Acesso directo e rápido a feedback e informações dos mercados estrangeiros;</li> <li>✓ Protecção de marcas, patentes, <i>goodwill</i> e outros activos intangíveis;</li> <li>✓ Margens de lucro superiores no caso de exportação indirecta, devido a ausência de intermediários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Riscos iniciais elevados em relação à exportação indirecta;</li> <li>✗ Investimento e recursos iniciais elevados;</li> <li>✗ Mudanças organizacionais;</li> <li>✗ Necessidade de informação e <i>feedback</i> regular e fiável.</li> </ul>

**Tabela 2 – Vantagens e Desvantagens da Exportação Directa**

Fonte: **Elaboração Própria**

### 1.3.1.2 Exportação indirecta

A exportação indirecta ocorre quando a empresa tem uma postura passiva e delega a intermediários independentes as operações internacionais (Martín & López, 2007).

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens da exportação indirecta<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> <http://importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Indirect-Exporting.htm>

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Risco muito reduzido e rápido acesso aos mercados;</li> <li>✓ Concentração dos recursos na produção dos produtos;</li> <li>✓ <i>Outsourcing</i> de diversas etapas do processo de exportação;</li> <li>✓ Foco no mercado doméstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Margens de lucro mais baixas;</li> <li>✗ Inexistência de controlo sobre distribuição, vendas, <i>marketing</i> e imagem no mercado estrangeiro;</li> <li>✗ Difícil acesso a <i>feedback</i> e informações dos mercados estrangeiros, não existindo relação com o cliente final.</li> </ul>

**Tabela 3 – Vantagens e Desvantagens da Exportação Indirecta**

Fonte: Elaboração Própria

### 1.3.2. Acordos contratuais

Os acordos contratuais<sup>5</sup> são acordos pelo qual duas ou mais pessoas e/ou entidades se obrigam a cumprir os vários pontos estabelecidos por esse acordo, que podem incluir a cedência de poderes ou a observância de certas obrigações

#### 1.3.2.1. Licenciamento

O licenciamento, no contexto internacional, é um acordo celebrado entre um licenciador, que concede os direitos de uma propriedade intangível, e um licenciado, a entidade a quem são concedidos os direitos (Hill, 2011).

O pagamento de *royalties* por parte do licenciado geralmente corresponde a uma percentagem das vendas e os direitos especiais podem incluir patentes, marcas, direitos de autor, tecnologia, competências de gestão, ou outros factores e recursos necessários para a fabricação dos bens.

É importante referir que este tipo de acordo comercial é relativamente flexível, visto que pode ser personalizado para atender às necessidades e interesses de ambas as empresas.

<sup>5</sup> <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/contrato>

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens do licenciamento<sup>6</sup>:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansão rápida com investimento de capital baixo e risco reduzido;</li> <li>✓ Investigação e Desenvolvimento livre de elevados custos;</li> <li>✓ Rendimentos extra provenientes de <i>know-how</i> e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Rendimentos baixos;</li> <li>✗ Reduz as oportunidades de mercado para ambas as empresas;</li> <li>✗ Perda de controlo sobre a produção e comercialização dos produtos, o que pode significar perda de qualidade e consequentemente uma má reputação nos mercados estrangeiros.</li> </ul>

**Tabela 4 – Vantagens e Desvantagens do Licenciamento**

Fonte: **Elaboração Própria**

### 1.3.2.2. *Franchising*

O *franchising*<sup>7</sup> é um modelo de desenvolvimento de negócio em parceria através do qual uma empresa (franchisador) concede a terceiros (franchisado) o direito de explorar os seus produtos e serviços, de usar marca comercial e ainda de implementar os seus métodos de gestão, recebendo em troca benefícios financeiros.

Em comparação com o licenciamento, o *franchising* exige uma maior partilha de direitos e recursos, visto que diz respeito ao *know-how* operacional do negócio e às marcas, enquanto o licenciamento está mais relacionado com a propriedade intelectual e segredos comerciais do negócio (Hoy & Stanworth, 2003).

<sup>6</sup> [www.scribd.com/doc/34200662/27/Advantages-and-Disadvantages-of-Licensing](http://www.scribd.com/doc/34200662/27/Advantages-and-Disadvantages-of-Licensing)

<sup>7</sup> [www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao\\_Empresa/Franchising/#{A1C95252-37A7-44DD-AE1B-8D0030F74871}](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao_Empresa/Franchising/#{A1C95252-37A7-44DD-AE1B-8D0030F74871})

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens do *franchising*<sup>8</sup>:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canal de distribuição exclusivo e potencialmente eficiente;</li> <li>✓ Maior rendibilidade e eficácia em cada unidade franchisada;</li> <li>✓ Entrada em novos mercados com investimentos iniciais reduzidos;</li> <li>✓ Baixo risco;</li> <li>✓ A escolha certa do franchisado permite fluxos de capital e acesso a novas competências de gestão;</li> <li>✓ Foco no mercado doméstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Pouco controlo sobre a rede de distribuição;</li> <li>✗ Necessidade de criar uma estrutura de apoio ao franchisado;</li> <li>✗ Menor flexibilidade na operação dos negócios e limitação no uso de canais alternativos de distribuição;</li> <li>✗ O franchisado pode no futuro ser concorrente;</li> <li>✗ A escolha do franchisado pode não ser a mais certa, o que pode prejudicar a imagem da empresa no mercado externo.</li> </ul>

**Tabela 5 – Vantagens e Desvantagens do Franchising**

Fonte: Elaboração Própria

### 1.3.2.3. Projectos Chave-na-Mão

Um projecto chave-na-mão, ou projecto *Turnkey*, é um contrato comercial, onde uma empresa (contratante) elabora um projecto e encarrega a sua execução a outra empresa (contraente) - Field & Keller, 1998. Estes projectos serão mais tarde usados por outras empresas em países onde a entrada pode ser limitada ou exigir um elevado investimento inicial de capital.

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens do projecto chave-na-mão<sup>9</sup>:

<sup>8</sup> [www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=54](http://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=54)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Canal de distribuição exclusivo e potencialmente eficiente;</li> <li>✓ Capacidade de auferir elevados lucros e benefícios económicos, particularmente em países onde o investimento directo estrangeiro é limitado;</li> <li>✓ Proporciona mais tempo ao contratante para procurar investidores e financiamento;</li> <li>✓ O contraente tem a responsabilidade pelo projecto até a sua conclusão, tendo desta forma a motivação financeira para concluir o trabalho da forma mais rápida e eficiente possível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Não existe interesse a longo prazo da empresa no país estrangeiro, o que pode ser prejudicial caso o mercado tenha um forte potencial de crescimento;</li> <li>✗ Os clientes podem vir a tornar-se concorrentes;</li> <li>✗ Risco de revelar a outros países ou concorrentes os segredos do negócio;</li> <li>✗ Falta de controlo do contratante sobre o contraente.</li> </ul>

**Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens do Projecto Chave-na-Mão**  
**Fonte: Elaboração Própria**

#### 1.3.2.4. Contratos de Gestão

Um contrato de gestão<sup>10</sup> é um acordo escrito, entre o proprietário de uma empresa e uma sociedade de gestão, onde se pode definir a quantidade de controlo dada à sociedade de gestão, as condições de pagamento e as razões em que o contrato pode ser rescindido.

---

<sup>9</sup> Hill, 2005; [www.globalitek.homestead.com/rachael\\_-\\_turnkey\\_projects\\_nigeria\\_and\\_ipod.pdf](http://www.globalitek.homestead.com/rachael_-_turnkey_projects_nigeria_and_ipod.pdf) ;  
[www.consultations.rics.org/consult.ti/comparative.construction/view?objectId=2425300](http://www.consultations.rics.org/consult.ti/comparative.construction/view?objectId=2425300)

<sup>10</sup> [www.smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-management-contracts-18886.html](http://www.smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-management-contracts-18886.html)

Um contrato de gestão pode envolver uma ampla gama de funções, como a operação técnica de instalações de produção, gestão de recursos humanos, contabilidade, serviços de marketing e formação. Este tipo de contrato é muito semelhante ao *franchising* visto que em ambos os modos a empresa lucra com a venda de activos intangíveis e possui sempre uma ligação com as outras empresas. No entanto, enquanto um contrato de gestão funciona como um sistema que fornece formação e estrutura à empresa e aos seus membros, o *franchising* diz respeito a um negócio independente (Zhou, 2014).

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens dos contratos de gestão<sup>11</sup>:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O proprietário terá mais tempo para se concentrar na expansão do negócio, em vez de tarefas do dia-a-dia das empresas;</li> <li>✓ Contratação de uma equipa de funcionários eficientes e experientes nas diversas áreas técnicas podem ajudar no sucesso da empresa;</li> <li>✓ Garantia de continuidade do negócio;</li> <li>✓ O proprietário pode procurar novas oportunidades de negócios em mercados internacionais, sem por em risco os recursos disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Vulnerabilidade a fraudes, violações éticas, exposição pública / falta de privacidade e confidencialidade, visto que a sociedade de gestão tem acesso ao registo dos colaboradores e à informação financeira da empresa;</li> <li>✗ A contratação de um fornecedor externo não permite prever os conflitos que podem ocorrer.</li> </ul>

**Tabela 7 – Vantagens e Desvantagens de Contratos de Gestão**

Fonte: **Elaboração Própria**

<sup>11</sup> [www.smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-management-contracts-18886.html](http://www.smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-management-contracts-18886.html)

### 1.3.3. Investimento Directo no Estrangeiro (IDE)<sup>12</sup>

O investimento directo no estrangeiro reflecte o objectivo das empresas em estabelecer interesses duradouros em economias que não a doméstica. O objectivo do investidor estrangeiro directo é ganhar uma voz eficaz na gestão da empresa.

Note-se que o IDE é diferente da carteira de investimentos e outras operações financeiras internacionais, e de acordo com a norma do *System of National Accounts 2010*, um limiar de 10 por cento de participação de capital é quase sempre considerado suficiente para qualificar um investidor como um investidor estrangeiro directo.

Os componentes do IDE são o capital próprio, lucros reinvestidos e outro capital (principalmente empréstimos intra-empresa).

#### 1.3.3.1. *Joint Venture*

Uma *joint-venture*<sup>13</sup> ocorre quando duas ou mais empresas criam uma aliança ou relação de simbiose com vista à prossecução de objectivos delineados, e onde todas as partes envolvidas beneficiam dessa aliança.

É de salientar que numa *joint-venture* os instrumentos e competências fornecidos por cada empresa envolvida tendem a não ser os mesmos, sendo que, por exemplo, uma das empresas fornece o capital enquanto a outra fornece as competências necessárias.

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens das *joint venture*<sup>14</sup>:

---

<sup>12</sup>[www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx)

[www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Definitions-of-FDI.aspx](http://www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Definitions-of-FDI.aspx)

<sup>13</sup> [www.infopedia.pt/\\$joint-venture](http://www.infopedia.pt/$joint-venture)

<sup>14</sup> [www.businessbrokerAlberta.com/uploads/9/5/9/4/9594203/wp8-pros\\_and\\_cons\\_of\\_jv.pdf](http://www.businessbrokerAlberta.com/uploads/9/5/9/4/9594203/wp8-pros_and_cons_of_jv.pdf)

[www.jacobkuttyta.hubpages.com/hub/Joint-Venture1](http://www.jacobkuttyta.hubpages.com/hub/Joint-Venture1)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporciona às empresas a oportunidade de adquirir novas aptidões e competências;</li> <li>✓ Permitir às empresas entrar em negócios relacionados ou novos mercados geográficos;</li> <li>✓ Acesso a maiores recursos, incluindo recursos humanos e conhecimentos tecnológicos;</li> <li>✓ Dispersão e partilha de riscos e custos associado à operação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Construir o relacionamento correcto e em parceria com outra empresa pode ser um desafio e pode requerer muito tempo e o esforço;</li> <li>✗ Diferentes culturas e estilos de gestão podem resultar numa fraca integração e cooperação;</li> <li>✗ Os parceiros não fornecem liderança e apoio suficiente nas fases iniciais.</li> </ul>

Tabela 8 – Vantagens e Desvantagens da *Joint-Venture*

Fonte: Elaboração Própria

### 1.3.3.2. *Greenfield*

O *greenfield* consiste na criação e gestão de novos activos fixos da empresa no país estrangeiro (Calderón & Loayza & Servén, 2004). Esta forma de IDE envolve a criação de novas instalações e subsequentemente a criação de emprego.

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens dos *greenfields*<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> [www.wiley.com.au/content/upload/documents/Industry\\_Tools/Tool\\_-\\_Brownfield\\_vs\\_Greenfield.pdf](http://www.wiley.com.au/content/upload/documents/Industry_Tools/Tool_-_Brownfield_vs_Greenfield.pdf)

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fornece flexibilidade máxima para ir ao encontro dos requisitos do novo empreendimento;</li> <li>✓ Uma nova unidade reduz a manutenção necessária no curto prazo;</li> <li>✓ O novo empreendimento pode ser projectado para atender as necessidades actuais e futuras da empresa;</li> <li>✓ Oportunidade para melhorar a imagem corporativa da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Os prazos de aprovação para uma nova construção podem ser mais longos;</li> <li>✗ Alguns locais para o novo empreendimento não estão totalmente desenvolvidos e têm custos de adicionais, como por exemplo custos de canalização;</li> <li>✗ A elevada procura de zonas industriais pode significar que os locais disponíveis podem ser mais difíceis de arranjar.</li> </ul>

**Tabela 9 – Vantagens e Desvantagens do *Greenfield***

Fonte: Elaboração Própria

### 1.3.3.3. Fusões e Aquisições (*Mergers & Acquisitions – M&A*)

As fusões e aquisições, também denominadas por *Brownfield*, consistem na transferência de activos fixos existentes de firmas locais para a empresa (Calderón & Loayza & Servén, 2004).

A tabela que se segue expõe algumas vantagens e desvantagens das fusões e aquisições<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> [www.wiley.com.au/content/upload/documents/Industry\\_Tools/Tool\\_-\\_Brownfield\\_vs\\_Greenfield.pdf](http://www.wiley.com.au/content/upload/documents/Industry_Tools/Tool_-_Brownfield_vs_Greenfield.pdf)

Vantagens	Desvantagens
<p>✓ O empreendimento existente pode já incluir as licenças ambientais e aprovações necessárias para o seu funcionamento;</p> <p>✓ A infra-estrutura existente pode já estar em vigor e a estruturas e os serviços podem não necessitar de grandes actualizações ou modificações;</p> <p>✓ O valor total do empreendimento pode ter um custo baixo, dependendo das modificações necessárias;</p> <p>✓ A ocupação pode ser mais rápida, dependendo da quantidade de alterações.</p>	<p>✗ A localização do empreendimento pode ser no centro da cidade e, portanto, impõem dificuldades operacionais no futuro (congestionamento do tráfego, ruído em zonas residenciais, entre outros);</p> <p>✗ Estruturas mais velhas podem necessitar de novos <i>designs</i>, e restrições existentes podem comprometer a concepção e a eficiência de operação;</p> <p>✗ Situações imprevistas podem levar a custos extras inesperados;</p> <p>✗ O local ou os edifícios podem ter problemas de contaminação e as saídas de emergência podem não cumprir com os regulamentos e códigos de construção;</p> <p>✗ Muitas vezes é difícil encontrar o local ideal e os custos de manutenção tendem a ser mais elevados.</p>

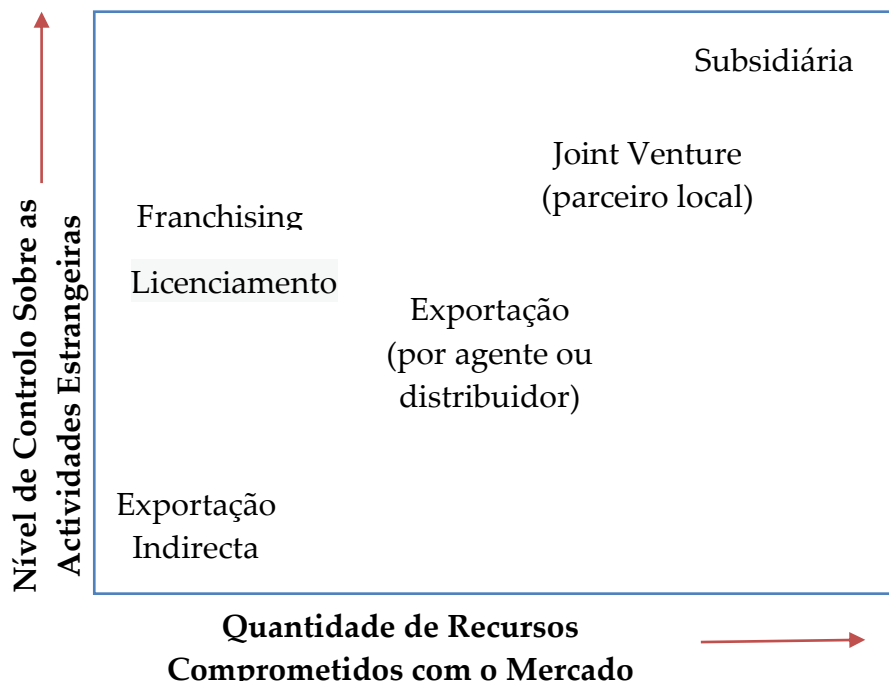
**Tabela 10 – Vantagens e Desvantagens das Fusões e Aquisições**

Fonte: **Elaboração Própria**

Não existe um modo de entrada infalível que determine o sucesso de uma empresa em mercados estrangeiros. Como foi possível verificar todos possuem vantagens e desvantagens e o modo pelo qual a empresa escolhe entrar num

novo mercado irá depender de diversos factores (estratégia, recursos, informação).

Desta forma, “o modo de entrada que uma empresa escolhe tem implicações na quantidade de recursos que a empresa irá comprometer com as suas operações no exterior, no risco que a empresa irá suportar, e no grau de controlo que a empresa irá exercer sobre as operações no novo mercado” (Hill & Hwang & Kim, 1990).



**Ilustração 7 – Matriz Modos de Entrada**

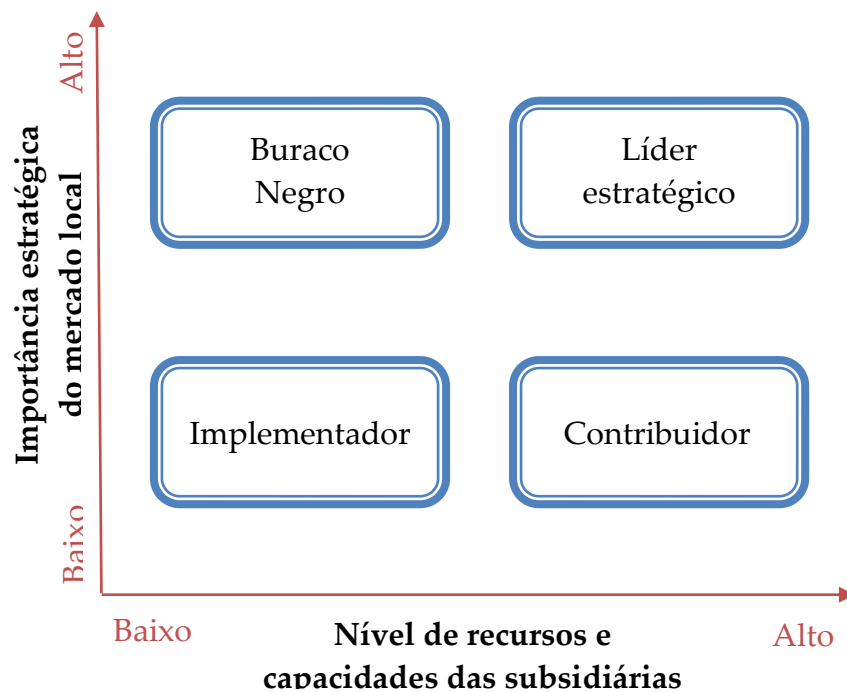
Fonte: Adaptado de Bartlett & Beamish, 2010

### 1.3.4. As subsidiárias

As subsidiárias são a extensão da empresa nos mercados internacionais, sendo de extrema importância o papel que desempenham. Desta forma, Bartlett & Goshal (1989) definem 4 funções que as subsidiárias podem exercer tendo por base o nível de recursos e capacidades das mesmas e a importância estratégica do mercado local:

1. líderes estratégicos – subsidiárias que possuem recursos valiosos, localizadas em países que têm sucesso;

2. contribuidor – subsidiárias localizadas em países de menor importância estratégica, mas que possuem recursos internos valiosos;
3. implementador – subsidiárias que não contribuem substancialmente para uma vantagem competitiva, mas ajudam a gerar recursos financeiros;
4. buraco negro – subsidiárias localizadas em países que são cruciais para uma vantagem competitiva, mas não possuem os recursos necessários para explorar essa vantagem.



**Ilustração 8 – Funções das Subsidiárias**

Fonte: Adaptado de Bartlett & Ghosal, 1989

Independentemente das funções, as subsidiárias podem ser (1) comerciais, existe apenas comercialização dos produtos; (2) de produção, existe apenas produção; (3) de produção e comercial, quando existe produção e comercialização dos produtos; e (4) de investigação, quando existe um centro de investigação e desenvolvimento.

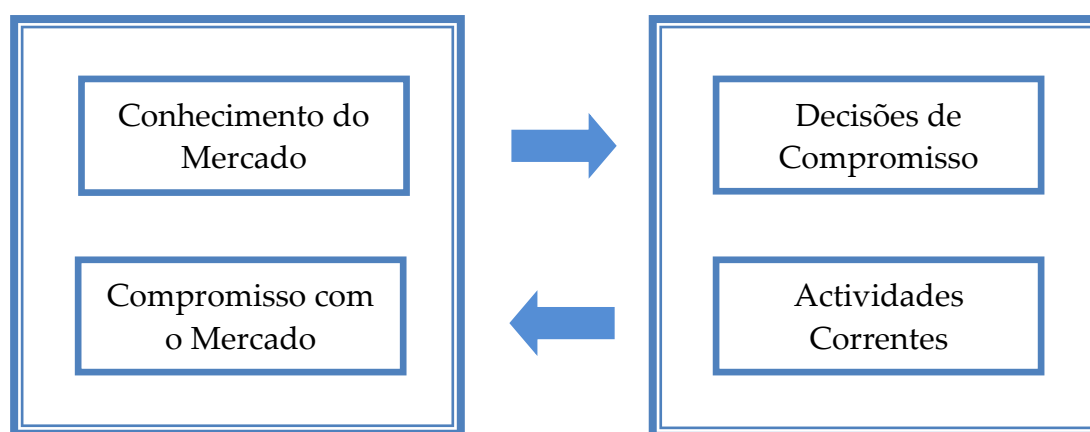
## 1.4. Teorias e Modelos de Internacionalização

À semelhança do conceito de internacionalização, existem diversas teorias e modelos de internacionalização, dos quais podem ser destacados o modelo Uppsala, o paradigma eclético, a teoria das redes e a teoria das *born global*.

### 1.4.1. Modelo Uppsala Original

O modelo Uppsala surgiu em 1977 na Universidade de Uppsala na Suécia quando pesquisadores propuseram pela primeira vez que a internacionalização de uma empresa individual era feita de forma progressiva (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo, que assenta no desenvolvimento gradual por etapas para a expansão internacional do negócio, é baseado numa série de decisões incrementais, cujas etapas sucessivas são baseadas na aprendizagem e no conhecimento sobre o mercado externo e ainda no funcionamento diário da empresa nesse mesmo mercado (Pandian & Sim, 2002).



**Ilustração 9 – Modelo Uppsala: Mecanismo básico para a internacionalização**

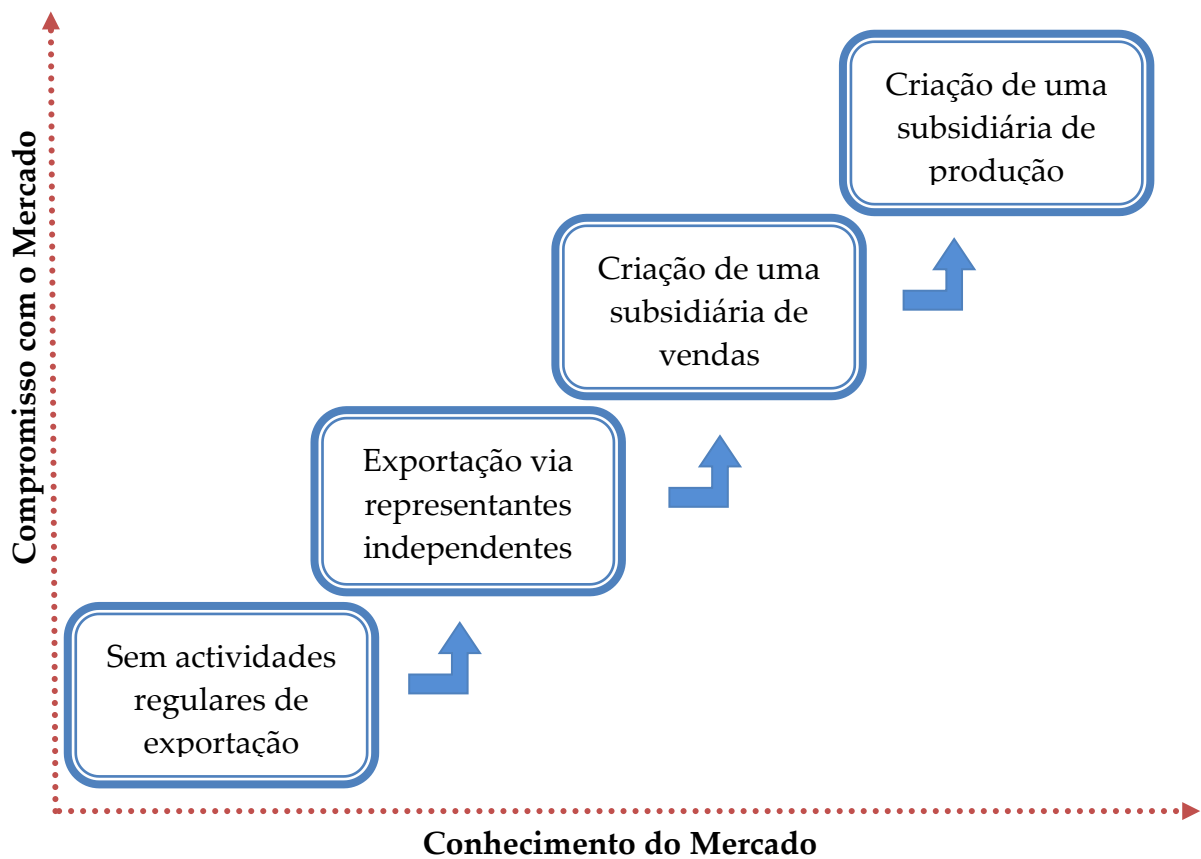
Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne, 1977

Elucidando a ilustração, a empresa obtém conhecimento do mercado que lhe permite identificar oportunidades de negócio, existindo assim uma decisão de investir nesse mercado. Desta forma, a empresa estabelece-se no mercado e

com o decorrer das actividades correntes tem acesso a novas oportunidades de negócio que levam à criação de novos compromissos com esse mercado.

Johanson & Weidersheim-Paul (1975), tendo por base quatro estudos de caso de empresas suecas, distinguiram quatro etapas sucessivas no processo de expansão internacional da empresa, nomeadamente:

1. não há actividades regulares de exportação;
2. exportação via representantes independentes (agentes);
3. criação de uma subsidiária de vendas;
4. criação de uma subsidiária de produção.



**Ilustração 10 – Modelo Uppsala: Etapas Sucessivas no Processo de Internacionalização**

Fonte: Adaptado Johanson & Vahlne, 1977

Johanson & Vahlne (1977) referem ainda que o *output* de uma etapa torna-se o *input* para a próxima etapa, o que segundo Hadjikhani (1997) faz com seja um modelo dinâmico. Clarificando, à medida que a empresa obtém conhecimento sobre os mercados onde se insere, existe uma consciencialização

das oportunidades de negócio, o que permite aumentar o compromisso da empresa com o mercado.

O modelo Uppsala está ainda relacionado com a distância psíquica que pode ser definida como a "soma de factores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Os exemplos são diferenças de língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial" (Johanson & Vahlne, 1977), e concludentemente com o modelo CAGE.

Neste sentido, uma das características deste modelo prende-se com o facto de a empresa iniciar o seu processo de internacionalização em mercados estrangeiros mais familiares e próximos em termos de distância psíquica para o país anfitrião, seguindo-se posteriormente mercados com maior distância psíquica. Esta análise de familiaridade e proximidade pode ser feita através da ferramenta do modelo CAGE criada por Ghemawat.

Em suma, o modelo Uppsala descreve um processo de internacionalização focado na aprendizagem e conhecimento dos mercados externos, onde existe uma abordagem gradual por parte da empresa onde um maior conhecimento do mercado leva a um envolvimento da empresa nesse mesmo mercado.

Assim sendo, este tipo de modelo é geralmente adoptado por empresas de pequena dimensão, sem experiência internacional, com poucos recursos financeiros e informação insuficiente sobre mercados, visto que estas empresas procuram, progressivamente e ao menor risco possível, adquirir experiência internacional e fazer crescer o seu negócio.

#### **1.4.1.1. Modelo Uppsala Corrigido**

O modelo Uppsala corrigido surge devido às mudanças nas práticas de negócios e avanços teóricos nos modelos de internacionalização, que têm sido feitas desde 1977. Actualmente, o meio empresarial é visto como uma teia de relações, uma rede, ao invés de um mercado neoclássico com muitos clientes e fornecedores independentes (Johanson & Vahlne, 2009).

As alterações ao modelo foram, nomeadamente:

✓ Mudança no “conhecimento do mercado” para “oportunidades de conhecimento” - como parte integrante de uma comunidade de redes de empresas que transcendem os países, a empresa tem acesso a conhecimento de oportunidades que não estão disponíveis para outras entidades (Johanson & Vahlne 2009);

✓ Mudança no “compromisso com o mercado” para a “posição de rede”- o conhecimento, confiança e compromisso da empresa no contexto da sua posição na rede é mais importante do que o tamanho e a flexibilidade do seu investimento no mercado (Johanson & Vahlne 2009);

✓ Mudança no “actividades diárias” para “aprendizagem, criação e construção de confiança” - a aprendizagem experiencial é ainda o mais importante, mas agora inclui elementos emocionais além dos cognitivos (tanto intelectuais bem como o capital social) (Johanson & Vahlne 2009);

✓ Mudança no “decisões de compromisso” para “decisões de compromisso em relações” - no contexto de relacionamentos e redes, o compromisso é psicológico, mas também visível em termos de investimento e mudança organizacional (Johanson & Vahlne 2009);

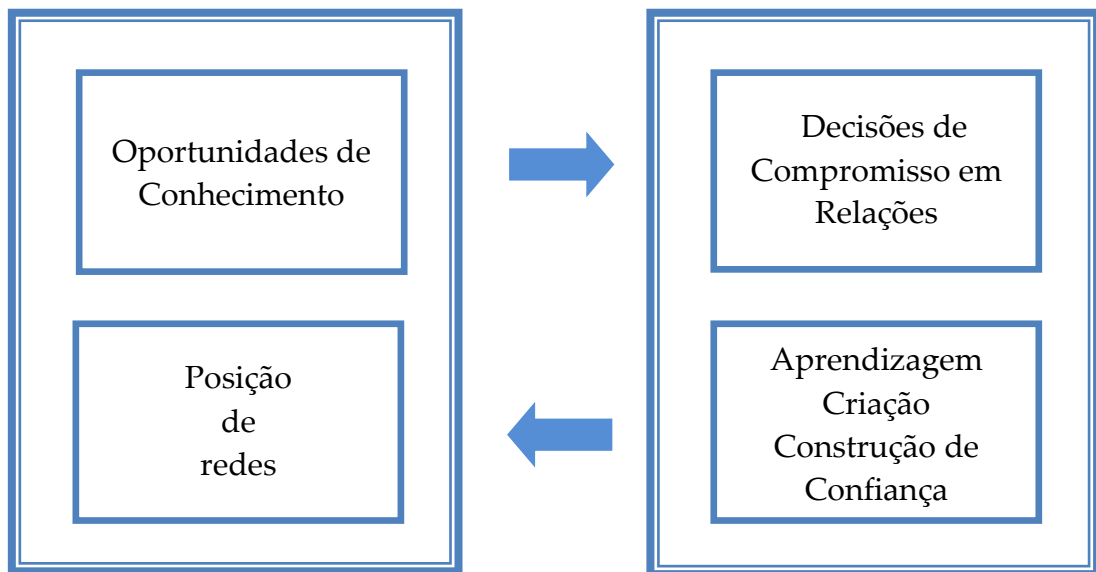
✓ A distância psíquica está agora associada com relacionamentos e oportunidades em vez de países (Johanson & Vahlne 2009);

✓ O modelo explica agora as grandes empresas, pois a fim de adquirir conhecimento contextual a experiência é mais importante do que o tamanho (Johanson & Vahlne 2009);

✓ O modelo sublinha agora as relações da empresa como vantagem de propriedade, em vez da localização como fonte de incerteza (Johanson & Vahlne 2009);

✓ O modelo é agora simétrico, uma vez que descreve a internacionalização tanto a jusante como a montante na cadeia de valor da empresa (Johanson & Vahlne 2009);

✓ O modelo é agora aplicável a empresas com e sem produção (Johanson & Vahlne 2009).



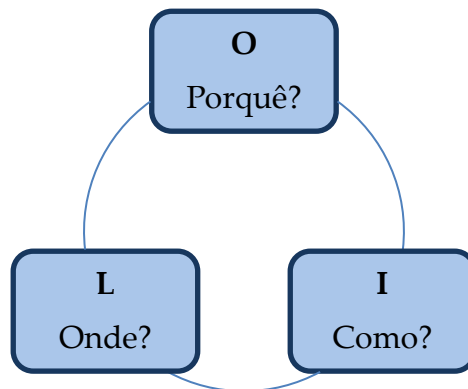
**Ilustração 11 – Mecanismo básico para a Internacionalização**  
Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne, 2009

## 1.4.2. O Paradigma Eclético – Vantagens OLI

O paradigma eclético é uma abordagem multi-teórica que surge de uma evolução e síntese das restantes teorias de IDE – teoria das imperfeições do mercado, teoria da internalização, teoria do ciclo de vida do produto – (Dias 2007) e foi publicada por John Dunning nos anos 80.

Dunning (1977, 1980), por considerar que as restantes teorias não estavam completas, procura explicar o processo de internacionalização com base no IDE e analisar as questões porquê? onde? e como? nas decisões de internacionalização. O autor defende que um investimento de sucesso deve respeitar três condições, mais conhecidas como vantagens OLI:

- ✓ **O**wnership advantages, em diante referidas como vantagens de Propriedade, que visam responder à questão do porquê?;
- ✓ **L**ocation advantages, em diante referidas como vantagens de Localização, que visam responder à questão do onde?;
- ✓ **I**nternalization advantages, em diante referidas como vantagens de Internalização, que visam responder à questão do como?.



**Ilustração 12 – Paradigma Eclético: Vantagens OLI**  
Fonte: Elaboração Própria

As vantagens de propriedade dizem respeito às vantagens específicas que a empresa possui e que a podem diferenciar da concorrência, como por exemplo, o controlo de activos estratégicos como tecnologia, marca própria, competências de gestão, entre outros).

As vantagens de localização estão relacionadas com os benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no país estrangeiro, como por exemplo os custos dos factores no país (recursos humanos, energia, matérias, componentes, produtos semiacabados) e as diferenças (ideológicas, linguísticas, culturais, empresariais, políticas, económicas, entre outras) entre os dois países.

As vantagens de internalização consistem nas vantagens de executar as operações dentro da organização (integração vertical), em vez de depender do mercado, como por exemplo evitar os custos de transacção. Este tipo de vantagem manifesta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

Resumindo, na óptica de Dunning, uma empresa só deve recorrer ao IDE se as três condições (vantagens OLI) forem satisfeitas. Caso a empresa só preencha uma ou duas das três condições, a empresa deve optar por outro modo de entrada no mercado, como se exemplifica na seguinte tabela

Modo de Entrada	Vantagens		
	O	L	I
IDE	✓	✓	✓
Exportação	✓	x	x
Licenciamento	✓	x	x

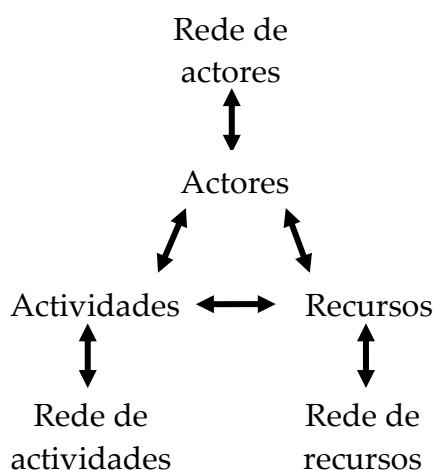
**Tabela 11 – Paradigma Eclético: Modos de Entrada**  
 Fonte: Adaptado de JP Le Maire, 1999

Este tipo de modelo é geralmente adoptado por empresas de grande dimensão, com experiência internacional, com vastos recursos financeiros e com informação abundante sobre os mercados, pois implica um investimento avultado com risco elevado, podendo muitas vezes advir de jogadas de interesse, como a monopolização de mercados.

### 1.4.3. Teoria das Redes

A teoria das redes foi desenvolvida por diversos autores e descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas (Johanson & Mattsson, 1988).

Håkansson & Johanson (1992, 1993) definem o conceito de rede como o conjunto de relacionamentos interligados entre empresas. Os elementos constituintes da rede são os actores, as actividades e os recursos, estando estes relacionados entre si em toda a estrutura da rede (Håkansson, 1982).



**Ilustração 13 – Teoria das Redes: Elementos da Rede de Negócios**

Fonte: Adaptado Håkansson & Johanson, 1984

Ao longo do tempo surgem novas interpretações à teoria. De acordo com a definição de Axelsson & Johanson (1992), uma rede compreende conjuntos interligados de duas ou mais relações de troca. Por outras palavras, Sharma (1993) expõe que a rede compreende a troca de recursos entre os seus diferentes membros (fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, entidades públicas, entre outros), o que permite às empresas utilizar a rede para desenvolver relações que permitem aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços (Johanson & Mattsson, 1988).

As relações dentro da rede são pontes para os mercados externos e permitem identificar e explorar oportunidades de negócio, fomentando as motivações para a internacionalização (Sharma & Johanson, 1987). Ao

permitirem identificar e explorar oportunidades, as relações dentro da rede têm um forte impacto na selecção do mercado e na escolha do modo de entrada (Johanson & Vahlne, 2009).

Johanson & Mattsson (1986, 1988) contextualizam quatro situações de internacionalização na Teoria das Redes, sendo elas: *“The early Starter”*; *“The lonely international”*; *“The late starter”* e *“The international among others”*.

Grau de Internacionalização	Baixo grau de internacionalização do mercado	Elevado grau de internacionalização do mercado
Elevado grau de internacionalização da empresa	<i>“The Lonely International”</i>	<i>“The international among others”</i>
Baixo grau de internacionalização da empresa	<i>“The Early Starter”</i>	<i>“The late starter”</i>

**Tabela 12 – Teoria das Redes: Quatro situações de Internacionalização**

Fonte: Adaptado de Johanson & Mattsson, 1986, 1988

*“The Lonely International”* – esta situação diz respeito a empresas com vasta experiência internacional que são pioneiras em determinados mercados, pois procuram países com pouca (ou inexistente) concorrência externa. Nesta situação, a experiência internacional e os recursos disponíveis da empresa resultam, comumente, em modos de entrada no mercado na área do investimento (estratégia de penetração do mercado) (Johanson & Mattsson, 1986, 1988).

*“The Early Starter”* – esta situação é semelhante ao *“The Lonely International”* com a diferença que neste caso as empresas possuem pouca (ou nenhuma) experiência internacional. Nesta situação o tamanho da empresa e os seus recursos disponíveis determinam o modo de entrada no mercado, que pode resultar da iniciativa de um distribuidor local (estratégia de extensão ou penetração dos mercados) (Johanson & Mattsson, 1986, 1988).

*“The International Among Others”* – esta situação está relacionada com a internacionalização de empresas com vasta experiência internacional em

mercados onde a concorrência externa já está presente. Nesta situação, uma posição privilegiada em várias redes de negócios em oposição a estratégias de “jogos de xadrez” determinam a escolha do modo de entrada no mercado entre *joint ventures*, fusões & aquisições e desinvestimento (estratégia de integração do mercado) (Johanson & Mattsson 1986, 1988).

“*The Late Starter*” – esta situação é semelhante ao “*The International Among Others*” com a diferença que neste caso as empresas possuem pouca (ou nenhuma) experiência internacional. Nesta situação o tamanho da empresa e os seus recursos disponíveis determinam o modo de entrada no mercado, que pode resultar da iniciativa de parceiros internacionais (estratégia de extensão) (Johanson & Mattsson, 1986, 1988).

Resumidamente, a Teoria das Redes diz respeito a empresas nos mercados industriais que estabelecem e desenvolvem relações negociais de simbiose com outras empresas. As redes potenciam as vantagens competitivas e, segundo Bachmann (1999), pertencer a uma rede permite a flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e económicos e a assunção colectiva de custos e riscos.

#### **1.4.4. Teoria das *Born Global***

A teoria das *born global* foi designada, pela primeira vez, por Rennie (1993) quando, ao estudar um grupo de pequenas e médias empresas australianas, verificou que estas tinham, desde o seu começo, avançado rapidamente para a internacionalização.

Outras definições foram surgindo mais aprofundadas, como por exemplo, a de Knight & Cavusgil (2004) que definem *born global* como: “*business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries*”. Os autores definem ainda como critério para operacionalizar o conceito de *born global* as vendas, para o mercado externo, alcançarem uma

percentagem mínima de 25% do total nos três primeiros anos da existência. No entanto, existe ainda a dúvida se o fenómeno das *born global* é possível em qualquer sector de actividade ou se é exclusivo aos sectores de base tecnológica (Rialp & Rialp & Urbano & Vaillant, 2005).

À luz da teoria das *born global*, Bell & McNaughton & Young (2001) introduz um novo conceito: *born-again global* – empresas que se concentram no mercado doméstico durante muitos anos, tendo por vezes se internacionalizado anteriormente, mas só a partir de um determinado momento se dedicam a uma rápida expansão internacional.

Rialp & Rialp & Urbano & Vaillant (2005) definem diversas características das empresas denominadas *born global* e identifica vários factores para o surgimento das mesmas:

Características	Factores
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quadro de gestão com uma visão global desde o início;</li> <li>✓ Gestores com elevada experiência internacional e conhecimento de mercados;</li> <li>✓ Uso intensivo das redes pessoais e de negócios;</li> <li>✓ Activos intangíveis únicos, baseados na gestão do conhecimento;</li> <li>✓ Alto valor agregado por meio da diferenciação de produtos tecnológicos;</li> <li>✓ Estratégia de foco em mercados líderes, desde o início da actividade da empresa;</li> <li>✓ Segmentos de mercado estreitos e forte orientação para o cliente através de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novas condições de mercado em muitos sectores de actividade económica (incluindo novos nichos de mercado para pequenas e médias empresas de todo o mundo);</li> <li>✓ Avanço tecnológico na produção, transporte e comunicação;</li> <li>✓ Aumento da importância das redes e alianças globais;</li> <li>✓ Maior sofisticação de competências individuais, incluindo dos <i>shareholders</i>.</li> </ul>

relações próximas; ✓ Flexibilidade de adaptação rápida às mudanças externas.	
--	--

**Tabela 13 – Born Global: Características e Factores**

Fonte: **Elaboração Própria**

Em suma, a teoria das *born global* pode ser explicada em duas vertentes: a primeira concerne empresas em fase inicial de vida com uma rápida expansão internacional, e a segunda diz respeito a empresas maduras cuja rápida expansão internacional se inicia a partir de um determinado momento.

## 1.5. Estratégias de Internacionalização

A estratégia, na óptica empresarial, refere-se às acções que os gestores tomam para atingir os objectivos da empresa, que passam por aumentar a rentabilidade e o lucro das actividades da mesma. A prossecução destes objectivos pode passar pelo acréscimo de valor ao produto, a redução de custos, o aumento das vendas no mercado doméstico ou a expansão internacional.

### 1.5.1. Quadro Integration – Responsiveness (I-R)

O quadro I-R, originalmente sintetizado por Lawrence & Lorsch (1967) e mais tarde desenvolvido por Doz (1980), fornece uma visão de como as EMNs competem internacionalmente (Julius & Johnson, 1995).

O quadro I-R explica as diferentes estratégias que as EMNs utilizam e de que forma respondem às pressões de **integração global** e, em oposição, às pressões de **resposta local** (Bartlett & Ghoshal, 1998; Spender & Grevesen, 1999).

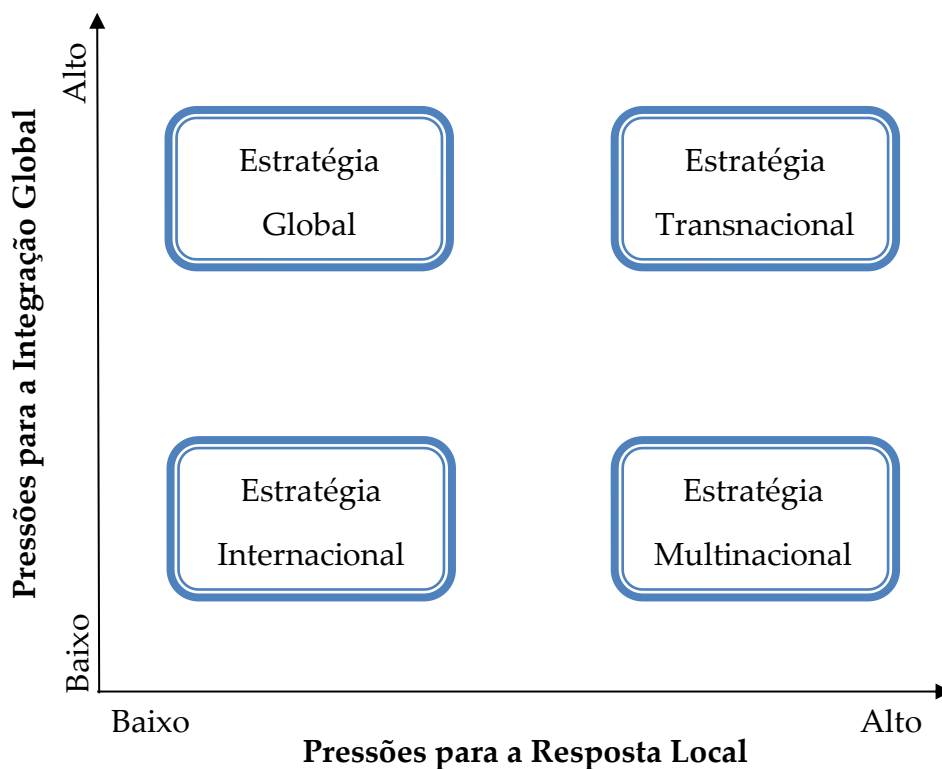


Ilustração 14 – Matriz Integration – Responsiveness  
Fonte: Adaptado de Hill, 2005

A **integração global** surge quando as EMNs exploram recursos além-fronteiras e integram as suas actividades globalmente. A motivação principal da integração global é a procura de eficiência (Bartlett & Ghoshal, 1998), onde a evolução das tecnologias e a homogeneidade das escolhas dos consumidores permitem a padronização dos produtos, a realização de economias de escala e a consequente redução de custos. Nesta vertente, as EMNs utilizam ainda uma estratégia de “xadrez global”, onde o lucro de um mercado pode financiar as actividades de outro.

A **resposta local** surge quando as EMNs tomam decisões estratégicas com base no contexto local (Roth & Morrison, 1990). De acordo com Bartlett & Ghoshal (1998), as principais pressões para a resposta local são: (i) as diferenças nos gostos dos consumidores dos diferentes países; (ii) as características típicas do produto nos países de acolhimento; (iii) os custos administrativos da coordenação da produção à escala global; (iv) a dispersão da produção em fábricas locais mais pequenas (baixos custos devido ao avanço das tecnologias); (v) o comércio e as barreiras legislativas estabelecidos pelos governos locais. Desta forma, as empresas ajustam os seus produtos e serviços para melhor fornecer a procura dos diversos mercados internacionais.

O quadro que se segue distingue as duas vertentes de acordo com os *drivers* de mercado, *drivers* de custo, *drivers* de país e *drivers* de concorrência.

Factores	Integração Global	Resposta Local
<i>Drivers de Mercado</i>	Clientes homogéneos.	Clientes heterogéneos.
	Sistema de distribuição global.	Canais de distribuição locais.
	<i>Marketing mix</i> homogéneo.	<i>Marketing mix</i> local

<i>Drivers de Custo</i>	Custos de I&D altos.	Custos de I&D baixos.
	Economias mais elevadas em escala global.	Economias semelhantes em escala local e global.
	Custos de transporte baixos.	Custos de transporte altos.
<i>Drivers de País</i>	Pouco proteccionismo.	Elevado proteccionismo.
	Normas técnicas convergentes.	Normas técnicas divergentes.
	Normas culturais / institucionais homogêneas.	Normas culturais / institucionais heterogêneas.
<i>Drivers de Competitividade</i>	Elevada interdependência de principais mercados.	Baixa interdependência de principais mercados.
	Presença local de concorrentes internacionais.	Inexistência de presença local de concorrentes internacionais.

**Tabela 14 – Integração Global vs Resposta Local**

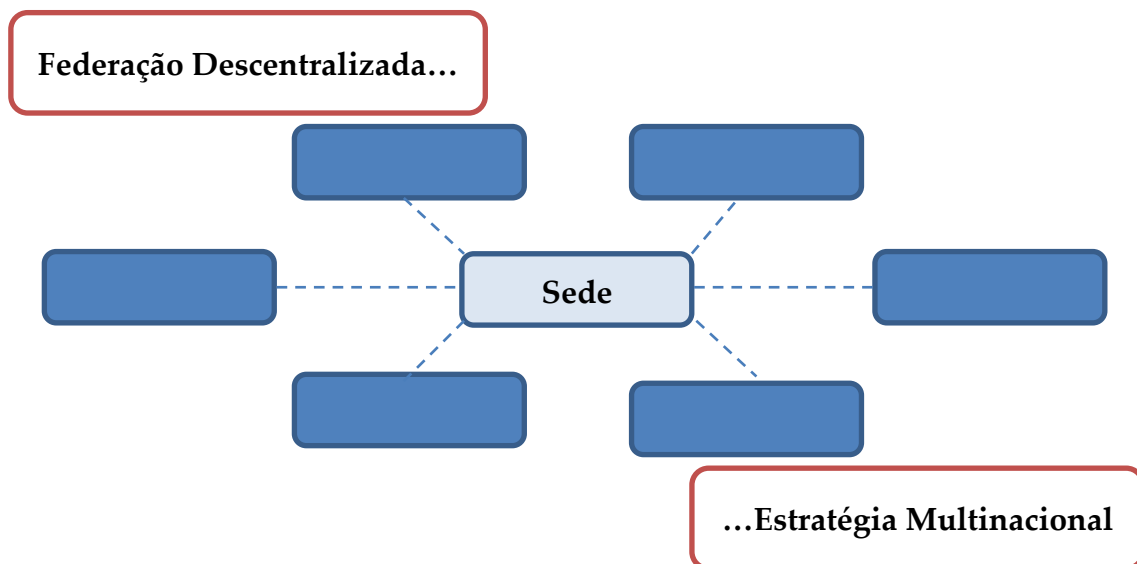
Fonte – Adaptado de Yip, 1992, e Ellis & Williams, 1995

Bartlett & Beamish (2010) interligam as quatro estratégias de internacionalização presentes no quadro I-R aos modelos de configuração organizacional. Segundo os autores, os modelos de configuração organizacional surgem da herança administrativa (constituída pela história organizacional e pela cultura de gestão da empresa), a qual tem muita importância no processo de internacionalização, visto que os países para onde a empresa se internacionaliza são em parte influenciados pela origem da empresa.




Segue-se uma análise sucinta de cada estratégia e simultaneamente de cada modelo e das suas origens.

## 1.5.2. Estratégia Multinacional

A estratégia multinacional diz respeito a empresas que tratam o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais, estando muito baseada na compreensão e resposta aos mercados nacionais. Bartlett & Beamish (2010) apresentam esta estratégia interligando-a ao que denominam como organização *Federação Descentralizada*, e referem que surgiu antes da segunda guerra mundial, num período de subida das tarifas e de legislação discriminatória, onde as empresas europeias foram forçadas a construir instalações de produção local para competir eficazmente com os concorrentes locais.



Legenda:

-  A maioria dos activos e recursos chave estão descentralizados.
-  A sede trata as subsidiárias como empresas nacionais independentes.
-  --- Controlo folgado e pessoal. Fluxos financeiros: saída de capital, entrada de dividendos.

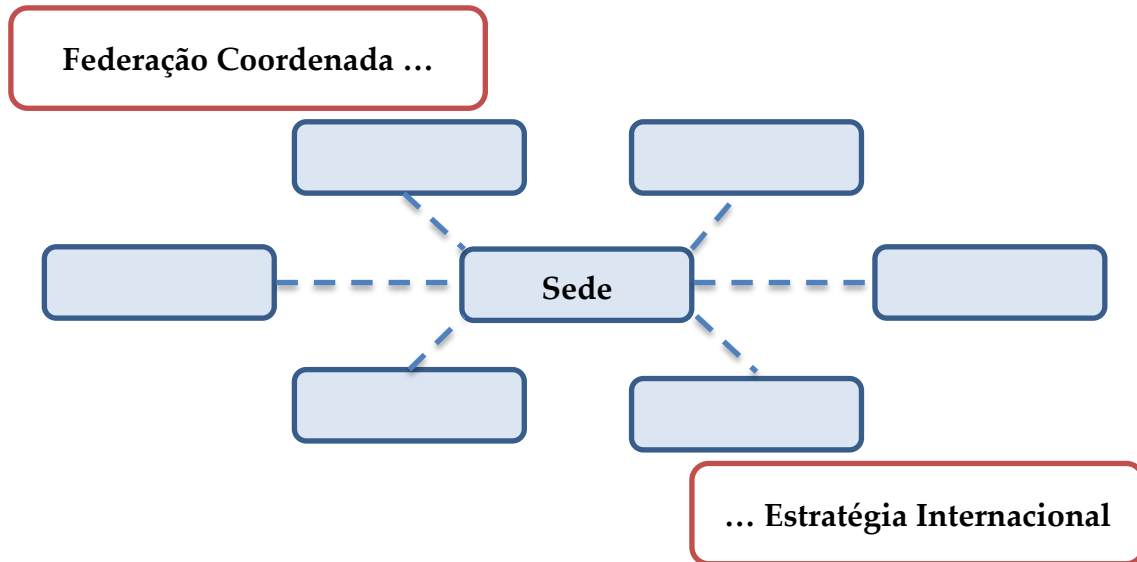
**Ilustração 15 – Estratégia Multinacional**

Fonte – Adaptado de Bartlett & Beamish, 2010

## 1.5.3. Estratégia Internacional

A estratégia internacional refere-se a empresas que tratam as unidades no exterior como ramificações da estratégia nacional, e baseia-se na transferência do conhecimento (tecnologia, *marketing* e outras competências) da sede para a filial estrangeira. Bartlett & Beamish (2010) apresentam esta estratégia

interligando-a ao que denominam como organização *Federação Coordenada*, e referem que surgiu após a segunda guerra mundial, numa fase de reconstrução económica, onde as empresas americanas beneficiaram de um rápido crescimento internacional devido às novas tecnologias e aos processos de gestão que haviam desenvolvido através da sua localização nos Estados Unidos.



Legenda:

- A sede trata as subsidiárias como extensões das operações domésticas. Muitos dos activos e dos recursos estão descentralizados mas são controlados pela sede.
- Controlo apertado e formal baseado em sistemas. Fluxos de informação: tecnologia e perícia da sede adaptados localmente.

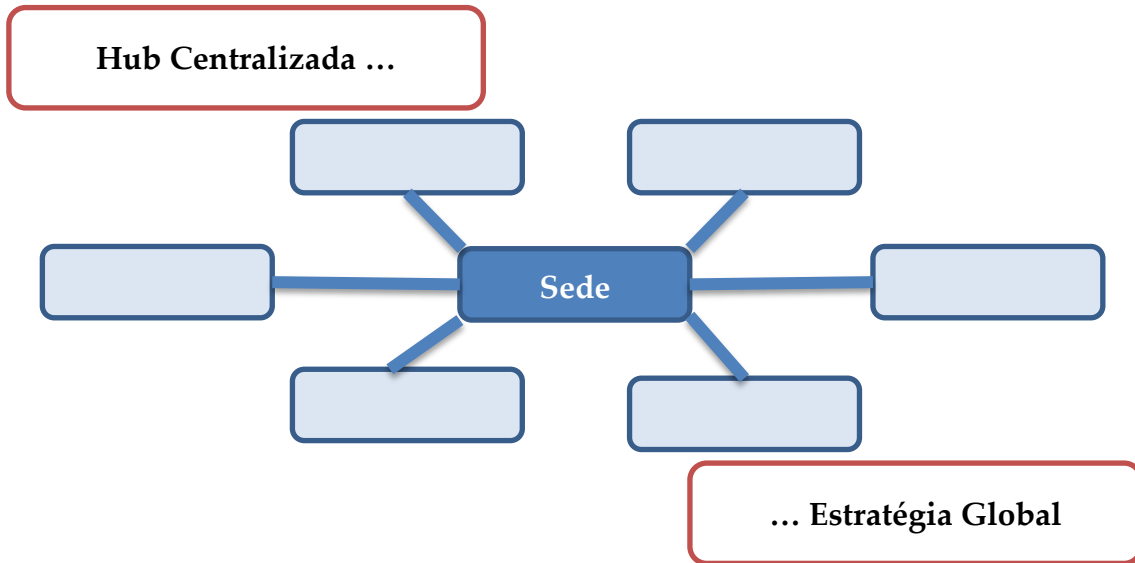
**Ilustração 16 – Estratégia Internacional**

Fonte – Adaptado de Bartlett & Beamish, 2010




### 1.5.4. Estratégia Global

A estratégia global considera as empresas que tratam o mundo como uma única unidade estratégica integrada e baseia-se primordialmente em economias de escala. Bartlett & Beamish (2010) apresentam esta estratégia interligando-a ao que denominam como organização *Hub Centralizada*, e referem que surgiu no final do século XX, numa época de diminuição das barreiras comerciais, onde as empresas japonesas tiveram o incentivo de desenvolver uma vantagem

competitiva a montante da cadeia de valor através da criação das denominadas economias de escala.



Legenda:

-  A maioria dos activos e recursos estão centralizados.
  -  A sede trata as subsidiárias como canais de distribuição de um mercado global.
  -  Controlo estratégico e operacional apertado através da tomada de decisão centralizada.
- Fluxos de produtos: da sede para as subsidiárias.

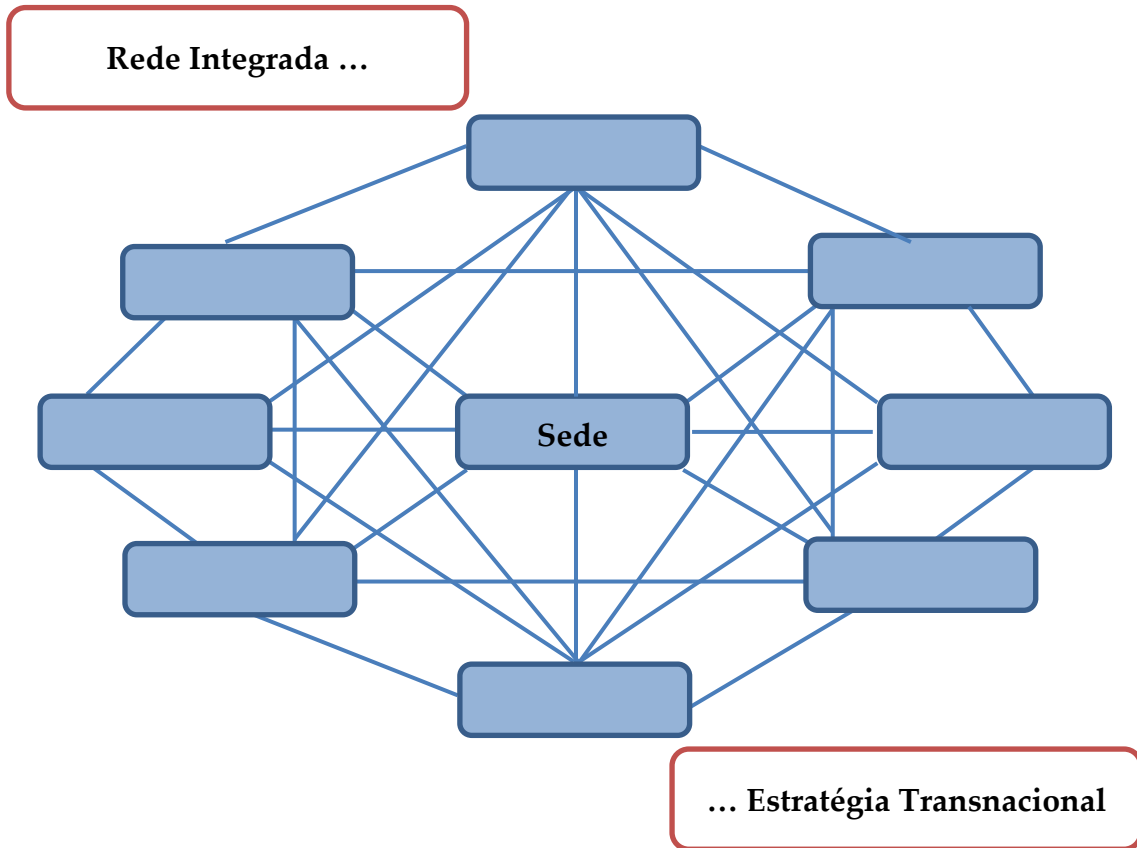
**Ilustração 17 – Estratégia Global**

Fonte – Adaptado de Bartlett & Beamish, 2010

### 1.5.5. Estratégia Transnacional

A estratégia transnacional não pode ser considerada como uma classificação estrutural mas sim como um conceito amplo de organização ou de filosofia, que se manifesta na capacidade organizacional e na mentalidade da empresa (Bartlett & Ghoshal, 1998). Bartlett & Beamish (2010) apresentam esta estratégia interligando-a ao que denominam como organização *Rede Integrada*, e referem que surgiu nos anos noventa, num período de mudança, onde surgiam novas bases competitivas, nova concorrência com novas competências e havia a necessidade de (i) coordenação e integração nas fronteiras (eficiência global), (ii) capacidade de resposta e diferenciação a nível nacional

(flexibilidade multinacional), (iii) inovação e aprendizagem em todo o mundo (aprendizagem internacional).



Legenda:

- Processo complexo de coordenação e cooperação num ambiente de tomada de decisão partilhada. Os recursos e capacidades especializados estão distribuídos ao longo da rede.
- Grandes fluxos de componentes, produtos, recursos, pessoas e informação entre as unidades independententes.

**Ilustração 18 – Estratégia Transnacional**  
 Fonte – Adaptado de Bartlett & Beamish, 2010

### 1.5.6. Distinção Entre as 4 Estratégias

A tabela que se segue distingue as quatro estratégias de acordo com sete características.

	Multinacional	Internacional	Global	Transnacional
Postura Estratégica	Trata o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais.	Trata as unidades no exterior como desdobramentos da estratégia nacional.	Trata o mundo como uma única unidade estratégica integrada.	Conceito amplo que se manifesta na capacidade organizacional e na mentalidade da empresa.

<b>Principais Fluxos</b>	Fluxos Financeiros.	Fluxos de conhecimento / informação.	Fluxos de produtos.	Fluxos financeiros, de conhecimento e de produtos.
<b>Orientação estratégica</b>	Construir flexibilidade para responder às diferenças nacionais, através de operações nacionais fortes, inventivas e empreendedoras.	Explorar os conhecimentos e capacidades da empresa mãe, através da difusão e adaptação em todo o mundo.	Construir vantagens de custos, através de operações centralizadas e globalizadas.	Desenvolver ao mesmo tempo a eficiência global, a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem.
<b>Configuração de activos e recursos</b>	Descentralizados e nacionalmente auto-suficientes.	Competências “core” centralizadas, outras descentralizadas.	Centralizados e globais.	Dispersos, interdependentes e especializados.
<b>Papel das operações / unidades no estrangeiro</b>	Detecção e exploração de oportunidades locais.	Adaptação e aproveitamento das competências da empresa-mãe.	Implementação da estratégia da empresa-mãe.	Contribuições diferenciadas por unidades nacionais, para operações globais integradas.
<b>Desenvolvimento e difusão do conhecimento</b>	Conhecimento desenvolvido e mantido dentro de cada unidade	Conhecimento desenvolvido na empresa-mãe e transferido para as filiais estrangeiras.	Conhecimento desenvolvido e mantido dentro da empresa-mãe.	Conhecimento desenvolvido em conjunto e partilhado mundialmente.
<b>Interdependência entre a sede e as subsidiárias</b>	Baixa.	Moderada.	Moderada.	Alta.

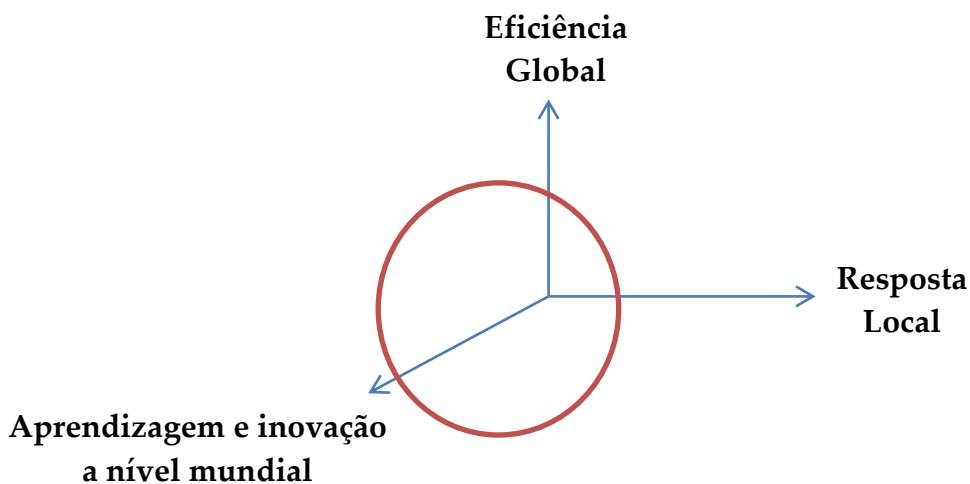
**Ilustração 19 – Distinção das quatro estratégias de internacionalização**

Fonte – Adaptado de Bartlett & Ghoshal, 1999

## 1.6. Difusão e Gestão do Conhecimento em Contexto Internacional

A internacionalização de uma empresa é um processo que envolve a tomada de diversas decisões tanto a nível estratégico como operacional, sendo de extrema importância os fluxos (financeiros, conhecimento/informação, produtos) decorrentes deste processo.

O novo ambiente económico, assente na transferência de informação e conhecimento, que se faz sentir nos últimos tempos é extremamente competitivo visto que as empresas conseguem obter economias de escala e simultaneamente responder à procura local. Neste sentido, surge uma nova dimensão – aprendizagem e inovação a nível mundial – onde as empresas têm de ter a capacidade de (1) detectar, (2) responder e (3) implementar as oportunidades à escala mundial.



**Ilustração 20 – Nova Dimensão: Aprendizagem e Inovação a Nível Mundial**  
Fonte: Adaptado de Bartlett & Beamish, 2010

Desta forma, é relevante analisar os fluxos de conhecimento/informação e examinar como as EMNs desenvolvem e difundem o conhecimento e a informação de forma a suportar a aprendizagem e a inovação a nível mundial.

## 1.6.1. Tipos de Conhecimento

Numa primeira análise, é importante entender que o conhecimento é um conceito amplo que concerne a “competência ou sabedoria em relação a um assunto ou a um facto”<sup>17</sup> (Priberam) e que é dividido em dois tipos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito diz respeito às competências e sabedorias que podem ser imitáveis e transferidas de indivíduo para indivíduo de forma simples e rápida. Em oposição, o conhecimento tácito diz respeito às competências e sabedorias que não são copiáveis e só pode ser adquirido através da prática, ou seja, é o tipo de conhecimento que advém da experiência de um indivíduo ao longo de um determinado período de tempo.

A gestão do conhecimento envolve as estruturas, processos e sistemas que desenvolvem e transferem o conhecimento por entre os diversos elementos da empresa.

A tabela que se segue, ilustra os diferentes tipos e níveis de conhecimento.

		Níveis de Conhecimento	
		Individual	Organizacional
Tipos de Conhecimento	Explícito	Factos, Informação, Conhecimento Científico	Base de dados, regras, sistemas, propriedade intelectual
	Tácito	Competências <i>Know-how</i>	Rotinas organizacionais

**Tabela 15 – Tipos e Níveis de Conhecimento**

Fonte – Adaptado de Nonaka, 1994

<sup>17</sup> <http://www.priberam.pt/dlpo/conhecimento>

## 1.6.2. Processos de inovação e aprendizagem

Na nova dimensão onde o foco é a aprendizagem e inovação a nível mundial, as filiais assumem um novo conjunto de deveres, designadamente, devem (1) detectar as novas tendências de mercado e evolução tecnológica; (2) atrair colaboradores com talento e experiência; e (3) agir colectivamente com as restantes filiais por forma a explorar os novos produtos e iniciativas a nível mundial, independentemente da sua origem (Bartlett & Beamish, 2010).

Assim sendo, é necessário descrever como as EMNs desenvolvem e difundem o conhecimento para apoiar eficazmente a inovação e aprendizagem a nível mundial. Segundo Bartlett & Beamish (2010), existem então quatro processos de inovação e aprendizagem, sendo que existem dois processos clássicos: o *center-for-global* e o *local-for-local*; e dois processos emergentes: o *locally leveraged* e o *globally linked*.

O modelo clássico de inovação denominado *center-for-global* consiste na detecção de oportunidades por parte do país de origem (os recursos e capacidades da empresa-mãe são utilizados para criar o novo produto ou processo) e consequente implementação dessa oportunidade à escala mundial (Bartlett & Beamish, 2010).

Em contraste, o modelo clássico de inovação designado *local-for-local* compreende a detecção e implementação de oportunidades a nível local por parte das subsidiárias (os recursos e capacidades das subsidiárias são utilizados para responder às oportunidades específicas dos mercados locais) (Bartlett & Beamish, 2010).

O modelo emergente de inovação intitulado *locally leveraged* baseia-se na partilha e disponibilidade, à base mundial, de competências e recursos exclusivos de determinadas subsidiárias (Bartlett & Beamish, 2010).

O modelo emergente de inovação intitulado *globally linked* foca-se na combinação de competências e recursos da empresa-mãe e das subsidiárias

para, conjuntamente, criarem e gerirem novas actividades (Bartlett & Beamish, 2010).

## Capítulo 2

### Metodologia

A descrição da metodologia é a explicação minuciosa, pormenorizada, rigorosa e precisa de todos os instrumentos utilizados na pesquisa e elaboração de casos. A metodologia pode ser de carácter mais qualitativo ou quantitativo de acordo com os objectivos do trabalho de investigação.

Uma abordagem qualitativa tem como objectivo procurar relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e a consequente análise e interpretação dos mesmos (Bruner, 1990), ou seja, é a pesquisa de informações e de dados através da observação, descrição, compreensão e estudo de um determinado fenómeno.

Por sua vez, uma abordagem quantitativa deriva de pesquisas experimentais e estatísticas (Kaplan & Duchon, 1988), ou seja, é a pesquisa numérica e estatística de informações e de dados para a resolução um determinado problema.



## 2.1. Estudo de Caso

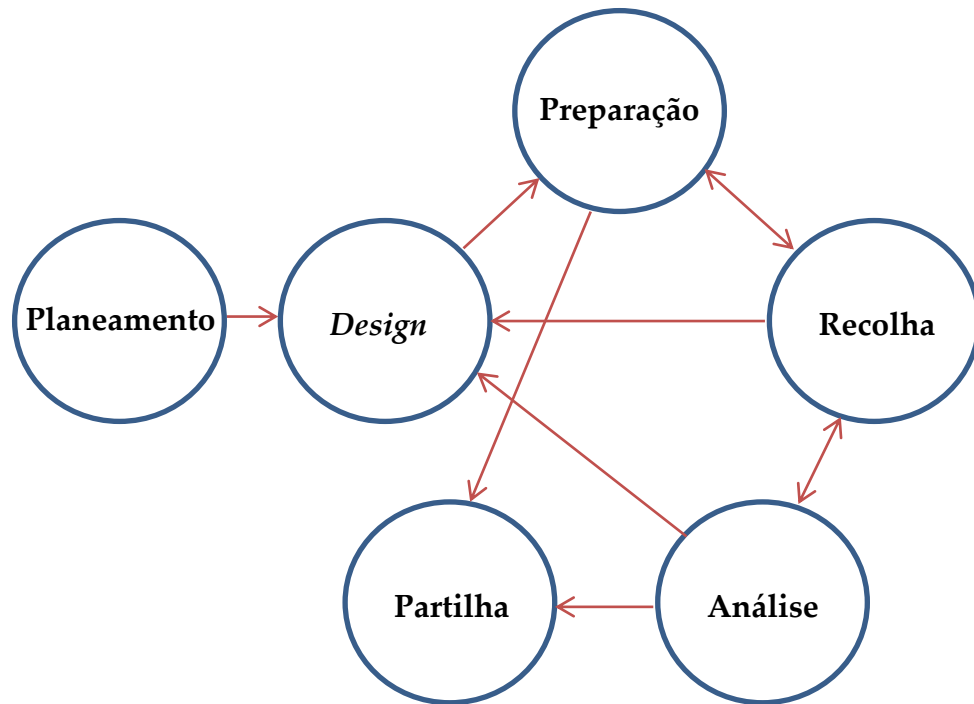
A definição de estudo de caso, como metodologia, varia de autor para autor. Em 1971, Schramm define a essência e a tendência central do estudo de caso como a compreensão de uma decisão ou conjunto de decisões, isto é, procura perceber porque é que tais decisões foram tomadas, como foram implementadas e qual foi o seu resultado.

Para Yin (2014) o estudo de caso tem uma dupla definição, ou seja, o estudo do caso é (1) uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto podem não ser evidentes; e (2) lida com uma situação na qual haverá muitas mais variáveis de interesse do que dados - os seus resultados dependem de múltiplas fontes de evidência e beneficiam do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para guiar a recolha e análise de dados.

Desta forma, o autor identifica seis etapas, interligadas entre si, para elaboração do estudo de caso: (1) o planeamento, (2) o *design*, (3) a preparação, (4) a recolha, (5) a análise e (6) a partilha. Cada etapa visa responder a uma questão específica:

1. **Planeamento** – Como saber se e quando utilizar o estudo de caso como método de pesquisa?
2. **Design** – Como identificar, escolher e estabelecer a lógica do estudo de caso?
3. **Preparação** – O que é preciso fazer antes de começar a recolher dados para o estudo de caso?
4. **Recolha** – Qual a forma mais correta para recolher a informação necessária?
5. **Análise** – Como começar a analisar e a revelar a informação?

## 6. **Partilha** – Como partilhar as conclusões do estudo de caso?



**Ilustração 21 – Estudo do Caso: Etapas**

Fonte: Adaptado de Yin, 2014

Assim sendo, o estudo de caso é um processo linear mas interativo (Yin, 2014) e permite ao investigador examinar atentamente os dados dentro de um contexto específico (Zainal, 2007). Como método de pesquisa, é usado em diversas situações e a necessidade da sua utilização surge do desejo de entender fenómenos sociais complexos (Yin, 2014).

### **2.1.1. Como Planear o Estudo de Caso?**

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em Ciências Sociais (Yin, 2014). Os métodos possíveis podem ser os ensaios, as pesquisas, as análises de arquivos e as histórias. Cada método de pesquisa segue uma lógica e procedimentos, recolhendo e analisando a informação de forma diferente. A tabela que a seguir se apresenta distingue cada método de pesquisa utilizando três condições: (1) tipo de questões de pesquisa que se coloca, (2) até que ponto é que o pesquisador tem controlo sobre os eventos

comportamentais e (3) foco em eventos contemporâneos em oposição a eventos históricos (Yin, 2014).

Método de Pesquisa	Questões de pesquisa	Necessita de controle sobre eventos comportamentais?	Foco em eventos contemporâneos?
Ensaio	Como? Porquê?	Sim	Sim
Pesquisa	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?	Não	Sim / Não
História	Como? Porquê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como? Porquê?	Não	Sim

**Tabela 16 – Distinção entre Métodos de Pesquisa**

Fonte: Adaptado de Yin, 2014

Desta forma, Yin (2014), reconhece a necessidade de utilizar o estudo de caso como metodologia, quando:

1. as principais questões de investigação são "como?" e "porquê?";
2. o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos;
3. o foco do estudo são fenómenos contemporâneos inseridos em contextos de vida real.

No entanto, existem ainda algumas preocupações no que se refere à utilização do estudo de caso como metodologia, nomeadamente:

- ✗ a suposta necessidade de maior rigor na realização do estudo de caso (Yin, 2014);
- ✗ a confusão entre o estudo de caso como método de pesquisa e o estudo de caso como método de ensino (Yin, 2014);
- ✗ a relativa ausência de estrutura e reduzida dimensão das amostras, quando comparado com métodos de investigação quantitativos (Campomar, 1991);

- ✘ a presumida incapacidade de generalizar os resultados provenientes do estudo de caso (Yin, 2014);
- ✘ a possível longa duração do estudo de caso, da qual podem resultar documentos demasiado extensos e elegíveis (Yin, 2014);
- ✘ a sua aparente simplicidade o que leva muitos teóricos a considerá-lo pouco académico (Campomar, 1991);
- ✘ a inevidente vantagem comparativa, em contraste com outros métodos de investigação (Yin, 2014).

### **2.1.2. Como Edificar o *Design* do Estudo de Caso?**

O *design* do estudo de caso é o modelo lógico que orienta o investigador no processo de recolha, análise e interpretação das observações, permitindo fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação (Nachmias & Nachmias, 1992).

O *design* do estudo de caso pode ser feito de quatro formas (Yin, 2014):

1. um único estudo de caso com uma única unidade de análise;
2. um único estudo de caso com múltiplas unidades de análise;
3. múltiplos estudos de casos com uma única unidade de análise
4. múltiplos estudos de casos com múltiplas unidades de análise.

Independentemente da forma como o estudo de caso é feito, Yin (2014) ilustra que existem cinco componentes importantes no *design* do estudo de caso, designadamente: (1) o conjunto de perguntas, (2) as proposições (se houver), (3) a unidade ou unidades de análise, (4) a lógica que liga os dados às proposições e (5) os critérios de interpretação dos resultados.

### **2.1.3. Como Preparar a Recolha de Informação?**

A preparação para a recolha de informação do estudo de caso está relacionada com (1) as capacidades e competências do investigador, (2) a

formação necessária para o estudo de caso em questão, (3) o desenvolvimento de um protocolo para o estudo, (4) a selecção de possíveis casos e (5) a condução de um estudo de caso piloto (Yin, 2014).

As capacidades e competências do investigador são factor chave para uma boa recolha de informação. Desta forma, um investigador deve possuir as capacidades de (1) fazer boas perguntas e interpretar as respostas de forma íntegra; (2) ser um bom ouvinte e não ceder a preconceções; (3) adaptar-se a novas situações, para que possam ser vistas como oportunidades em vez de ameaças; (4) ter um pulso firme sobre a questão a ser estudada; (5) evitar preconceitos por ser sensível à evidência contrária e (6) saber como conduzir uma investigação eticamente (Yin, 2014).

#### **2.1.4. Como Recolher a Informação?**

As ferramentas de investigação são determinadas de acordo com os dados a ser recolhidos (Bell, 1989) e de acordo com Li & Nkansah (2005) existem dois tipos de origem de dados: (1) os dados primários, que são especificamente recolhidos para a concretização dos objectivos do estudo de caso; e (2) os dados secundários, que já existem independentemente do estudo de caso em questão.

Os benefícios das ferramentas de informação podem ser maximizados seguindo os quatro princípios de recolha de informação:

1. utilizar múltiplas fontes de evidência;
2. criar um repositório de dados de estudo de caso;
3. manter uma ordem de ideias;
4. ter cuidado ao usar dados de fontes electrónicas.

Existem diversos métodos de recolha de dados, Yin (2014) distingue como mais pertinentes, evidenciando os prós e contras, os documentos escritos, registos de arquivos, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos.

### 2.1.4.1. Documentos Escritos & Registos de Arquivos

Os documentos escritos, segundo Yin (2014) são objectos que fornecem dados ou informações e dizem respeito a:

- ✓ cartas, memorandos, e-mails e outros documentos pessoais;
- ✓ agendas, actas de reuniões e outros relatórios de eventos;
- ✓ relatórios de gestão, propostas e outros registos internos;
- ✓ estudos formais ou avaliações relacionadas com o caso em estudo;
- ✓ notícias ou outros artigos que aparecem na imprensa ou jornais comunitários.

O registo de arquivos concerne o “conjunto orgânico de documentos, independentemente da sua data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou colectiva, ou por um organismo público ou privado, no exercício da sua actividade e conservados a título de prova ou informação”<sup>18</sup> e podem ser, segundo Yin (2014):

- ✓ documentos públicos como censos ou informações estatísticas disponibilizados pelo governo;
- ✓ registo de serviço como os que indicam o número de clientes servidos durante um período de tempo;
- ✓ registos organizacionais como orçamento e registos pessoais;
- ✓ pesquisas elaboradas por outras entidades relacionadas com os participantes do estudo de caso.

A tabela que a seguir se apresenta evidencia os prós e contras destes dois métodos de recolha de informação.

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estáveis e exactos;</li><li>✓ Existem independentemente do estudo de caso;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ A sua selecção e interpretação pode estar sujeita a enviesamentos;</li><li>✓ O acesso pode ser difícil ou mesmo</li></ul>

<sup>18</sup> <http://arquivos.dglab.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/pesquisar-arquivos/o-que-sao-arquivos/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apresentam larga cobertura ao longo do tempo;</li> <li>✓ Os registos de arquivos são precisos e quantitativos.</li> </ul>	impedido.
--	-----------

**Tabela 17 – Prós e Contras dos Documentos Escritos & Registos de Arquivos**

Fonte – Adaptado de Yin, 2014

### 2.1.4.2. Entrevistas

As entrevistas são conversas entre duas ou mais pessoas, onde existe um entrevistador e um entrevistado, e têm o intuito de recolher informação. As entrevistas podem ser:

- ✓ prolongadas – a sua duração é de duas ou mais horas (Yin, 2014);
- ✓ curtas – a sua duração ronda uma hora (Yin, 2014);
- ✓ estruturadas – utilização de um questionário sem margem para novas perguntas decorrentes da entrevista (Li & Nkansah, 2005);
- ✓ semi-estruturadas - utilização de um questionário com possibilidade de acrescentar novas perguntas no decorrer da entrevista (Li & Nkansah, 2005);
- ✓ não estruturadas - as perguntas surgem no decorrer da entrevista o que permite uma maior flexibilidade (Li & Nkansah, 2005);

A tabela que a seguir se apresenta evidencia os prós e contras deste método de recolha de informação.

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foco no tópico do estudo de caso;</li> <li>✓ Grande flexibilidade de obtenção de dados;</li> <li>✓ Geram <i>insights</i> a partir de inferências causais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Podem gerar enviesamentos nas perguntas e nas respostas;</li> <li>✓ Podem conduzir a uma recolha incompleta;</li> <li>✓ Há pequeno grau de controlo sobre os dados recolhidos.</li> </ul>

**Tabela 18 – Prós e Contras das Entrevistas**

Fonte – Adaptado de Yin, 2014

### 2.1.4.3. Observação Directa & Observação Participante

A observação directa é “um método de pesquisa de cariz exploratório e descritivo que consiste na visualização e registo sistemático de padrões de comportamento das pessoas ou outros objectos de forma a obter informações sobre o objecto da pesquisa. O observador não questiona pessoas nem comunica com as pessoas que estão a ser observadas, apenas regista, geralmente, segundo uma grelha de observação, os comportamentos efectuados”<sup>19</sup>. A informação deste método de recolha pode ser obtida através da observação de reuniões, actividades secundárias, trabalho fabril, sala de aulas, entre muitos outros.

A observação participante é uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitam, as actividades, as ocasiões, os interesses e os afectos de um grupo de pessoas ou de uma comunidade (Anguera, 1985). Neste método de recolha o investigador pode assumir uma variedade de funções de trabalho de campo onde existe a possibilidade de participar nas acções do estudo de caso.

A tabela que a seguir se apresenta evidencia os prós e contras destes dois métodos de recolha de informação.

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estuda toda a amplitude dos fenómenos;</li><li>✓ O contexto é coberto em tempo real;</li><li>✓ A observação participante gera <i>insights</i> a partir de inferências causais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Grande consumo de tempo;</li><li>✓ A selectividade pode causar enviesamentos na pesquisa;</li><li>✓ O observador pode enviesar;</li><li>✓ Grande custo com os observadores.</li></ul>

**Tabela 19 – Prós e Contras da Observação Directa e da Observação Participante**

Fonte – Adaptado de Yin, 2014

<sup>19</sup> <http://www.qspmarketing.pt/estudos-nao-padronizados/observacao-directa/>

#### 2.1.4.4. Artefactos Físicos

Os artefactos são fontes de evidência físicas a que o investigador pode ter acesso, designadamente aparelhos tecnológicos, ferramentas, instrumentos, obras de arte, entre outros objectos que possuam evidências físicas (Yin, 2014).

A tabela que a seguir se apresenta evidencia os prós e contras deste método de recolha de informação

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Geram <i>insights</i> através das características culturais;</li><li>✓ Geram <i>insights</i> em operações técnicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ A sua selecção pode gerar enviesamentos;</li><li>✓ O acesso pode ser difícil ou mesmo impedido.</li></ul>

Tabela 20 – Prós e Contras dos Artefactos Físicos

Fonte – Adaptado de Yin, 2014

#### 2.1.5. Como Analisar a Informação?

A análise das informações consiste em examinar e categorizar as evidências recolhidas para produzir resultados com base empírica (Yin, 2014). Nesta etapa, o investigador procura por padrões, ideias ou conceitos que parecem promissores e que podem surgir do manuseamento das informações (Yin, 2014).

Miles & Huberman (1994) afirmam que o manuseamento das informações pode surgir da (1) organização de informações em matrizes diferentes; (2) elaboração de uma matriz de categorias e da organização da informação dentro dessas categorias; (3) criação de fluxogramas ou outros elementos gráficos, onde a informação pode ser examinada e exposta; (4) criação de tabelas onde se insere a frequência de diferentes eventos; e (5) organização das informações em ordem cronológica ou outro esquema temporal.

A análise e o manuseamento das informações podem ser feitos de acordo com quatro estratégias gerais (Yin, 2014):

1. seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso;
2. trabalhar os dados a partir do "zero";
3. organizar o estudo de caso seguindo uma lógica descritiva;
4. definir e testar as proposições contrárias que levaram ao estudo de caso. Geralmente funciona em combinação com todas as três estratégias anteriores.

Yin (2014) apresenta cinco técnicas analíticas para a análise e o manuseamento das informações:

1. correspondência entre padrões – comparação das informações recolhidas com as bases empíricas do estudo do caso;
2. construção de uma explicação – análise e a explicação do estudo de caso de forma progressiva;
3. análise de sequências temporais – analogia directa com uma cronologia;
4. modelos lógicos – estipulação e operacionalização de uma complexa ordem de acontecimentos ou eventos durante um período de tempo prolongado;
5. cruzamento de casos – só se aplica a estudos de caso com mais do que um caso e exige o cruzamento de informações entre eles.

Independentemente da estratégia utilizada e das técnicas analíticas usadas, uma boa análise de informação deve seguir quatro princípios: (1) todas as informações e dados recolhidos devem ser utilizados; (2) o estudo de caso deve abordar, se possível, todas as proposições contrárias que levaram ao estudo de caso; (3) deve abordar o aspecto mais significativo do estudo de caso; e (4) o investigador deve usar o seu próprio conhecimento científico no estudo de caso.

## 2.1.6. Como Partilhar as Conclusões?

A partilha das conclusões do estudo de caso pode ser feita através de 4 formatos: (1) o clássico estudo de caso único, (2) o clássico estudo de caso múltiplo, (3) o estudo de caso não convencional, (4) o estudo de caso múltiplo não convencional. Nos primeiros dois formatos, um texto único é usado para descrever e analisar o(s) caso(s). O terceiro formato pode ser utilizado para estudos de caso únicos ou múltiplos e a sua composição segue uma série de perguntas e respostas. O último formato aplica-se apenas a estudos de caso múltiplo e onde não existe a separação da informação por capítulos e secções dedicados aos casos individuais.

Independentemente do formato do estudo do caso, a sua estrutura deve cobrir diversos subtópicos: (1) tom geral, (2) questões de pesquisa, (3) *design*, (4) visão geral da secção de metodologia, (5) informação recolhida, (6) métodos de análise, e (7) advertências sobre o estudo.

	Conteúdo ilustrativo
Tom geral	O tom do estudo de caso deve ser pensativo, equilibrado, transparente, metódico e cativante.
Questões de pesquisa	As questões devem adequar-se ao estudo de caso.
Design	Definição do(s) caso(s) e como foram seleccionados; Ligação (lógica) entre as questões de pesquisa e os dados recolhidos; Considerar as proposições contrárias às teorias.
Visão geral da secção de metodologia	Breve resumo da recolha de dados e informações e dos métodos de análise utilizados.
Informação recolhida	Ênfase em como os dados proporcionaram uma cobertura "de perto" e "em profundidade" do caso (s);

	<p>Apresentação do protocolo de estudo de caso e como foi usado;</p> <p>Lista de fontes, em ordem de importância; mais detalhes sobre itens específicos dentro de cada fonte;</p> <p>Forma como os dados foram verificados;</p> <p>Dificuldades inesperadas que foram encontradas e como estas podem ter afectado a recolha de dados.</p>
Métodos de análise	<p>Descrição do método analítico;</p> <p>Identificação de qualquer <i>software</i> CAQDAS e como usado.</p>
Advertências sobre estudo	<p>Falhas no estudo de caso e análise de como podem ter influenciado os resultados</p>

**Tabela 21 – Tópicos do Estudo de Caso**

Fonte – Adaptado de Yin, 2014

Por fim, é importante referir que um estudo de caso para ser exemplar deve ser significativo, estar completo, considerar perspectivas alternativas, mostrar evidências suficientes e estar feito de forma a envolver o leitor.

## Capítulo 3

### Apresentação da Empresa

Toda a informação que a seguir se apresenta foi recolhida de documentos escritos<sup>20</sup>, registo de arquivos, duas vídeo-entrevistas pré-existentes com o Dr. Sérgio Marques, director executivo da Parfois, e de duas entrevistas com o Dr. Filipe Correia, director de expansão da Parfois: (1) entrevista telefónica de curta duração, realizada no dia 31 de Outubro de 2014 pelas 17horas; e (2) entrevista presencial semi-estruturada de curta duração (ver Apêndice I), realizada no dia 19 de Dezembro pelas 10horas.

---

<sup>20</sup> Ver referências bibliográficas – Apresentação da Empresa & Reflexões Críticas - Webgrafia



### 3.1 Parfois – Barata & Ramilo S.A.

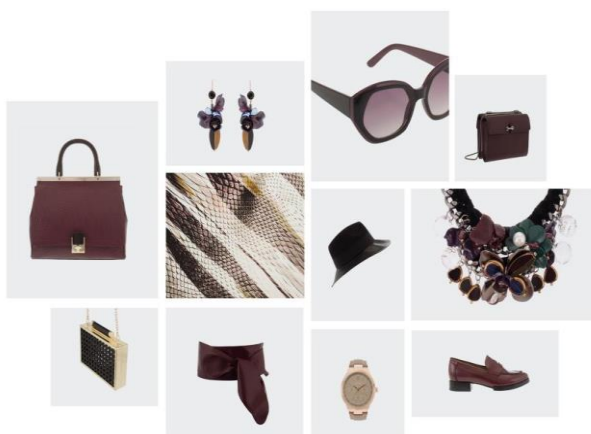
A Parfois – insígnia francesa pela qual é conhecida a empresa Barata & Ramilo S.A. – é uma marca 100% portuguesa de acessórios de moda feminina. Fundada em 1994 por Manuela Medeiros – com sede em Rio Tinto – surgiu do sonho de fazer acessórios de moda excepcionais, irresistíveis e acessíveis a todas as mulheres<sup>21</sup>.



**Ilustração 22 – Logotipo e Fundadora da Parfois**

Fonte: [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

Pioneira em Portugal, a empresa tem como visão ser a melhor marca de acessórios de moda onde quer que esteja. Nesse sentido, o Dr. Filipe Correia, afirma que os valores da empresa pautam-se pela ambição e humildade, ou seja, ser melhor que as outras marcas de acessórios de moda, superar-se a cada momento e aprender com aqueles que mais sabem.



**Ilustração 23 – Variedade dos Acessórios de Moda**

Fonte: [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

---

<sup>21</sup> [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

O Dr. Sérgio Marques<sup>22</sup> afirma que o sucesso e diferenciação da empresa estão no produto: no *design*, na qualidade, no preço, na variedade e na rapidez com que chega às lojas; e nas próprias lojas: nos espaços amplos, na decoração e ambiente simples e claros, na música agradável, nos colaboradores atenciosos e sobretudo no dinamismo da loja, das montras e do próprio *merchandising*.



Ilustração 24 – Exemplo de uma Loja Parfois

Fonte: [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

O director executivo explica ainda que a base estratégia da empresa é o foco no mundo da moda, no lema “*value and fashion for money*”<sup>23</sup> e no conceito de *fast fashion*, ou seja, a marca procura ter novidades semanais nas lojas a preços acessíveis. Actualmente a empresa conta com duas equipas próprias de *design* - uma no Porto e outra em Barcelona – e a maioria da sua produção é feita por subcontratação na China e na Índia para poder assegurar os preços acessíveis.

O público-alvo da marca são as “mulheres modernas, urbanas, trabalhadoras, que gostam de andar bem vestidas, que gostam de se sentir bem, que gostam delas próprias, que gostam de ter um gosto pessoal”<sup>24</sup> e compreende a faixa etária entre os 23 e 38 anos. A empresa publicita a alta satisfação das clientes, afirmando que 70% das consumidoras visitam a loja pelo menos duas vezes por mês, 36% das clientes vão à loja todas as semanas<sup>23</sup> e a marca tem um *brand awareness* de 96%.

---

<sup>22</sup> [videos.sapo.pt/OgwnBbYvVsvI3wh5k2Oi](https://videos.sapo.pt/OgwnBbYvVsvI3wh5k2Oi)

<sup>23</sup> [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

<sup>24</sup> [videos.sapo.pt/RznZ83YA4YcZiZhcepj8](https://videos.sapo.pt/RznZ83YA4YcZiZhcepj8)

## 3.2. Expansão Nacional e Internacional da Parfois

A primeira loja da marca abriu no centro do Porto, na Rua de Santa Catarina, em 1994, e hoje a empresa conta com 525 lojas espalhadas por 51 países.



**Ilustração 25 – Parfois no Mundo**

Fonte: [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

A expansão nacional deu-se concomitantemente com a expansão da rede de centros comerciais do Grupo Sonae na década de 90 e, em cinco anos, a empresa ganhou dimensão, projecção e notoriedade necessárias para estar presente em todo o país.

A internacionalização da Parfois iniciou-se em 2002, por mero acaso, quando um turista passeava pelas ruas de Lisboa e descobriu pela primeira vez a marca. Identificando uma oportunidade de negócio, o cliente natural da Arábia Saudita entrou em contacto com a Parfois para abrir uma loja no seu país. Na altura, a empresa não fazia intenções de expandir-se para outros mercados mas, após alguma reflexão e análise, decidiu ir em frente e iniciar a sua expansão internacional.

Nesse mesmo ano, a Parfois, por iniciativa própria e desta vez como parte de uma estratégia de expansão internacional, decide abrir lojas em Espanha. Seguem-se três anos sem expansão internacional em novos mercados até que a

empresa decide entrar nos Emirados Árabes Unidos e no Kuwait, apostando assim no desenvolvimento dos mercados do Médio Oriente.

Em 2007, a empresa decide fazer um maior investimento a nível internacional, e expande-se para Angola, França, Jordânia, Omã, Roménia e Ucrânia. No ano seguinte, segue-se o Bahrain, o Egipto e o Cazaquistão e em 2009, a Croácia e a Polónia. Nestes três anos, a Parfois fortalece a sua presença no Médio Oriente, reforça a sua presença no mercado europeu e desbrava o continente africano.

No entanto, foi entre 2010 e 2013 que a empresa registou uma forte expansão internacional, com a entrada em 32 novos países. Em 2010, a Parfois aposta na Bósnia & Herzegovina, na Bulgária, na República Checa, na Geórgia, no Kosovo, na Letónia, em Marrocos, nas Filipinas e na Rússia. No ano seguinte, segue-se a Albânia, o Chipre, a Hungria, o Líbano, Malta, o Catar, a Sérvia, a Eslováquia e a Eslovénia. Em 2012, a empresa decide investir na Colômbia, na República Dominicana, na Macedónia, na Holanda, no Panamá, na Tunísia e na Venezuela e, em 2013, segue-se a Arménia, a Áustria, a Estónia, Guatemala, a Irlanda, a Líbia e Moçambique.

O ano de 2014, foi um ano de contenção no que concerne novos mercados, visto que a empresa apenas investiu no Brasil, na Alemanha e em Itália.

Em adição, a empresa tem presença *online* em 10 países onde não tem presença física, nomeadamente na Bélgica, Dinamarca, Estónia, Finlândia, Grécia, Lituânia, Luxemburgo, Suécia, Reino Unido, Estados Unidos da América.

A tabela que se segue apresenta a evolução cronológica da empresa, bem como o número de lojas presentes em cada país, onde a marca está presente fisicamente.

Ano de abertura	País	N <sup>o</sup> de lojas
1994	Portugal	119

2002	Arábia Saudita	29
	Espanha	130
2005	Emirados Árabes Unidos	12
	Kuwait	5
	França	17
	Angola	4
2007	Roménia	4
	Ucrânia	10
	Jordânia	4
	Omã	2
2008	Egipto	6
	Bahrein	1
	Cazaquistão	2
2009	Croácia	4
	Polónia	31
2010	Rússia	12
	Marrocos	5
	Filipinas	9
	Bósnia & Herzegovina	4
	Bulgária	4
	República Checa	3
	Geórgia	12
	Kosovo	2
	Letónia	4
2011	Albânia	2
	Chipre	4
	Hungria	2

	Malta	3
	Sérvia	5
	Eslovénia	1
	Eslováquia	2
	Líbano	4
	Catar	2
2012	Holanda	21
	Tunísia	3
	Colômbia	7
	República Dominicana	3
	Panamá	2
	Venezuela	5
	Macedónia	2
	Áustria	3
	Irlanda	6
2013	Moçambique	1
	Guatemala	2
	Arménia	2
	Estónia	1
	Líbia	1
2014	Alemanha	2
	Itália	2
	Brasil	2
	<b>Total</b>	<b>525</b>

**Tabela 22 – Expansão da Parfois**

Fonte – Elaboração própria, segundo considerações orais proferidas pelo director de expansão da Parfois – Dr. Filipe Correia – durante a entrevista e subsequente troca de informações.

### 3.3. Modelo de Negócio da Parfois

O modelo de negócio da Parfois é desenvolvido em quatro canais distintos: as lojas monomarca, as lojas multimarca, os *department stores* e a loja *online*.

#### 3.3.1 Lojas multimarca

São lojas que vendem várias marcas. Neste tipo de canal, as vendas são feitas pela internet, através de um *site* específico e exclusivo para profissionais. As encomendas têm um valor mínimo de 500 euros, e por norma este tipo de comércio é feito em países onde a marca não tem presença física.

Actualmente, a empresa considera deixar de ter este canal, pois não é estratégico, representa uma facturação muito reduzida e não corresponde ao que a empresa quer para a sua imagem da marca.

#### 3.3.2. *Department stores*

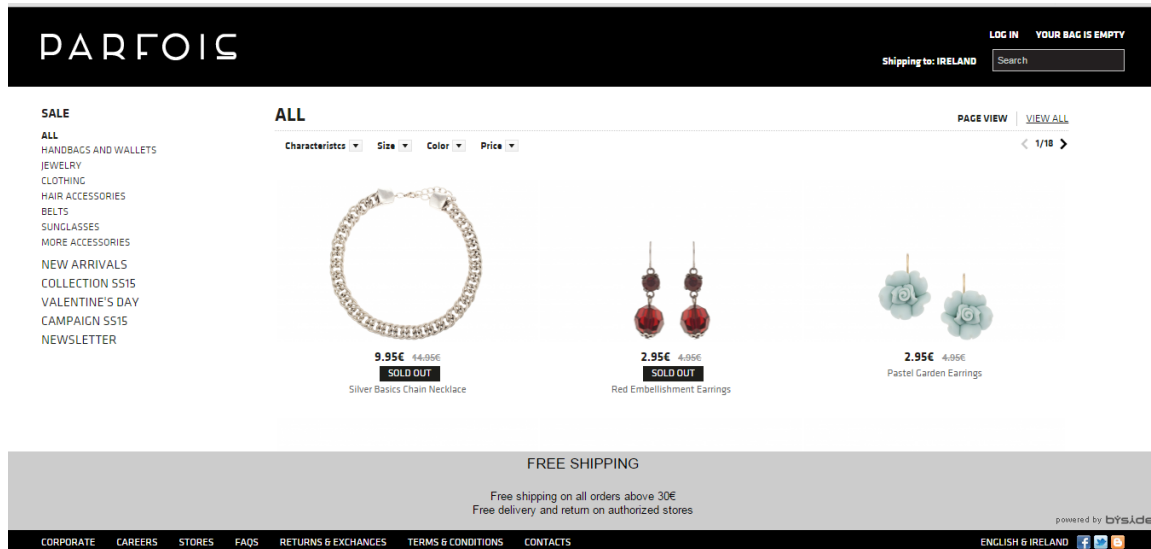
São centros comerciais onde os espaços das lojas não estão delimitados, como por exemplo o *El Corte Inglés* e o *Debenhams*. É um canal muito desenvolvido em alguns países, e dependendo do país, a Parfois tem:

1. *corners* próprios – onde o produto, os colaboradores, e toda a envolvente são da responsabilidade da empresa, como se verifica em Portugal e Espanha;
2. outros *Corners* – onde apenas o produto é da responsabilidade da Parfois, como por exemplo na República Checa e na Holanda.

#### 3.3.3. Loja Online

São lojas virtuais, onde a Parfois comercializa os seus produtos, e dependendo do segmento de mercado:

1. B2C – através do *site* oficial da empresa a marca chega a 26 países, nomeadamente Alemanha, Áustria, Bélgica, Brasil, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, Croácia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Polónia, Portugal, Reino Unido, Suécia, Lituânia, Hungria, Letónia, República Checa e Estados Unidos da América.



### Ilustração 26 – Parfois Online

Fonte: [www.parfois.com](http://www.parfois.com)

2. B2B – através de *market places*, a empresa vende os seus produtos a outras empresas e essas por sua vez vendem ao cliente final, como é o caso do *Deberhams* e da *House of Fraser*. Neste segmento, a empresa comercializa para a Índia, Singapura, Vietname, México, Chile, Brasil, entre outros.

### 3.3.4. Lojas monomarca

São lojas 100% Parfois e a abertura deste tipo de lojas pode ser feita de duas formas: (1) em regime próprio, quando o investimento é feito pela própria empresa; ou (2) em *franchising*, quando o investimento é feito por parceiros.

O modelo de negócio das lojas monomarca é uniforme, replicável, escalável e está dividido em duas fases – a fase de implementação e a fase de

prosecução. A fase de implementação implica a avaliação do espaço, o fornecimento do projecto e dos materiais, a verificação da obra e a comunicação do resultado final. A fase de prossecução envolve o acompanhamento por um gestor de mercado, a avaliação das necessidades do país, a distribuição do produto, a formação do pessoal e a gestão do visual de *merchandising* (AICEP, 2012).

As lojas próprias da marca foram surgindo naturalmente com a expansão da empresa e o Dr. Filipe Correia enumera algumas das razões pelas quais a marca continua a apostar neste tipo de lojas:

- ✓ existe um controlo total da imagem de marca e do negócio;
- ✓ acesso directo a informação do mercado e *feedback* do consumidor - o que permite definir, e por vezes adequar, a estratégia de mercado;
- ✓ possibilidade de experimentar e testar novos produtos, novas ideias e novos sistemas;
- ✓ não existe a partilha de lucros.

Actualmente, a Parfois tem lojas próprias em 6 países: Portugal, Espanha, Polónia, França, Alemanha e Itália.

As lojas franchisadas surgiram espontaneamente quando começaram a aparecer pessoas interessadas no *franchising* da marca. Em Portugal a primeira loja franchisada abriu em 1997<sup>25</sup> e a expansão internacional da marca deu-se por *franchising* em 2002 com a entrada para a Arábia Saudita.

O Dr. Filipe Correia refere as razões que levaram a Parfois a escolher este modelo de expansão:

- ✓ permite a rápida expansão da marca;
- ✓ não necessita de financiamento por parte da Parfois;
- ✓ menores riscos associados, excepto no que concerne a imagem de marca;

---

<sup>25</sup> [www.bestfranchising.pt/Ficha.aspx?idfranquicia=1266](http://www.bestfranchising.pt/Ficha.aspx?idfranquicia=1266)

- ✓ permite a expansão em mercados de risco;
- ✓ não existem problemas associados aos recursos humanos;
- ✓ os resultados podem ser melhores, visto os parceiros terem interesse no sucesso da loja.

Noutra óptica, o director de expansão expõe também as dificuldades sentidas nesta linha de negócio:

- ✗ possibilidade da imagem de marca da Parfois ficar prejudicada;
- ✗ nem todos os parceiros da marca aprovam a padronização adjacente ao *franchising*, procurando formas de diferenciação para seu próprio benefício;
- ✗ não existe uma visão de longo prazo;
- ✗ não existe o controlo do negócio.

A Parfois está assim presente em 45 países, além dos 3 países – Portugal, França e Espanha – onde a empresa tem simultaneamente lojas próprias e lojas franchisadas.

As lojas monomarca, tanto próprias como franchisadas, são o *core-business* da empresa e representam cerca de 95% do grosso das receitas.

### 3.4. Estratégia de Negócio da Parfois

A expansão internacional da Parfois segue orientações estratégicas muito próprias no que concerne a selecção de mercados e de parceiros adequados para a implementação da marca além-fronteiras.

A estratégia da empresa consiste em dividir os mercados em duas vertentes: (1) os mercados emergentes – ou seja mercados com potencial crescimento económico rápido; e (2) os mercados maduros – ou seja, mercados com crescimento económico lento; visto que o plano estratégico a seguir é diferente.

A tabela que a seguir se apresenta faz a distinção dos mercados emergentes e dos mercados maduros onde a marca está presente:

Mercados Maduros	Mercados Emergentes
Portugal, Espanha, França, Holanda, Áustria, Irlanda, Alemanha, Itália.	Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Angola, Jordânia, Omã, Roménia, Ucrânia, Bahrain, Egipto, Cazaquistão, Croácia, Polónia, Bósnia & Herzegovina, Bulgária, República Checa, Geórgia, Kosovo, Letónia, Marrocos, Filipinas, Rússia, Albânia, Chipre, Hungria, Líbano, Malta, Catar, Sérvia, Eslováquia, Eslovénia, Colômbia, República Dominicana, Macedónia, Panamá, Tunísia, Venezuela Arménia, Estónia, Guatemala, Líbia, Moçambique, Brasil.

**Tabela 23 – Parfois: Mercados Maduros e Mercados Emergentes**

Fonte – Elaboração própria, segundo considerações orais proferidas pelo director de expansão da Parfois – Dr. Filipe Correia – durante a entrevista e subsequente troca de informações.

No que concerne os mercados emergentes, a Parfois acredita que existem alguns factores chave para o sucesso e crescimento da marca, nomeadamente:

- ✓ a baixa competição existente, o que possibilita o factor de inovação, ou seja, a Parfois é uma das primeiras empresas de acessórios de moda a penetrar o mercado;
- ✓ o *brand awareness* é mais rápido, especialmente quando a marca projecta uma imagem de qualidade e de preços acessíveis;
- ✓ os custos operacionais são mais baixos, como por exemplo a renda das lojas e os custos com os recursos humanos;
- ✓ os rácios de rentabilidade e liquidez apresentam melhores resultados;

Nesta vertente de mercados a empresa teve algumas surpresas como por exemplo na Geórgia, na Colômbia, em Angola e na Tunísia, onde os resultados superaram as expectativas. No entanto, a empresa está consciente do risco que incorre quando decide prosseguir este tipo de mercados, e já surgiram problemas em alguns mercados, como por exemplo no Egipto, na Venezuela e na Ucrânia onde a violência, os protestos e as guerras incutiram nas pessoas o medo de sair à rua e fazer compras, o que consequentemente prejudicou as receitas da Parfois.

É de referir ainda que os mercados emergentes são a grande aposta da Parfois, sendo que a marca está presente em 43 países, e que à excepção da Polónia, o modelo de negócio presente nestes mercados é o *franchising*.

Os mercados maduros exigem uma abordagem mais agressiva por parte da Parfois visto que a concorrência presente nestes países é por vezes muito forte. Neste caso, a empresa opta quase sempre por estabelecer lojas próprias pois, como referido anteriormente, permite uma série de vantagens. Assim sendo, 5 dos 8 mercados maduros – Portugal, Espanha, França, Alemanha, Itália – possuem lojas próprias, sendo que em Portugal Espanha e França a empresa também tem lojas franchisadas. Excluem-se assim, a Áustria e a Irlanda, onde a

Parfois tem apenas lojas franchisadas, e a Holanda em que o modelo de negócio presente trata-se de *deparment stores*.

Independentemente do tipo de mercado, a Parfois procura estabelecer uma relação exclusiva com um parceiro de negócios, ou seja, em cada mercado onde a marca está presente através do *franchising*, apenas uma empresa é responsável pela expansão e imagem da marca.



## Capítulo 4

### Reflexões Críticas

As reflexões críticas que a seguir se apresentam seguem a estratégia de definir e testar as proposições contrárias que levaram ao estudo de caso. Foram utilizadas as quatro técnicas analíticas possíveis: (1) a correspondência entre padrões, (2) a construção de uma explicação, (3) a análise de sequências temporais, e (4) os modelos lógicos.



## 4.1. Enquadramento Prático

### 4.1.2. Empresa Multinacional

A Parfois pode ser considerada uma empresa multinacional, porque satisfaz os três critérios definidos por Bartlett & Beamish (2010), ou seja:

1. possui investimento directo substancial em vários países, mais precisamente nos países onde a empresa tem lojas próprias.
2. faz uma gestão activa dos seus activos *offshore*, visto que além da gestão das lojas próprias é a própria marca que trata da logística e da distribuição dos produtos para todos os países.
3. tem como parte integrante da empresa as operações localizadas em países diferentes, como por exemplo a equipa de *design* em Barcelona e ainda as reuniões semanais quer com colaboradores quer com os gestores de mercado.

### 4.1.2. Motivações para a Internacionalização

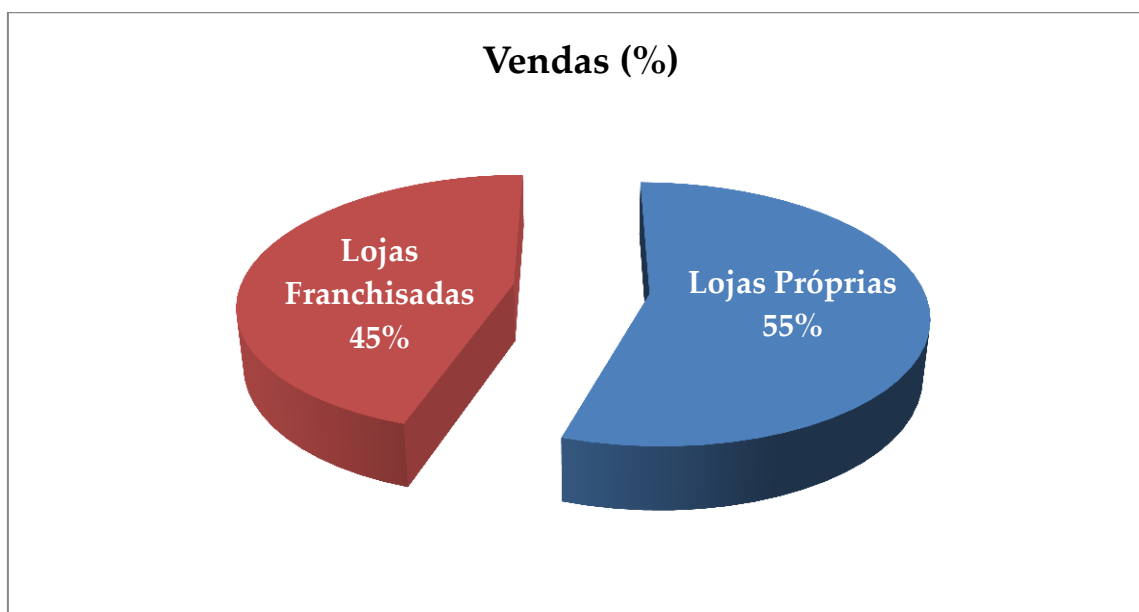
A expansão internacional da Parfois derivou de duas motivações fundamentais, sendo elas a (1) procura de mercado e o (2) posicionamento competitivo. A primeira é considerada a motivação principal da empresa pois o objectivo era aumentar a facturação numa altura em que o mercado português se tornava pequeno para uma marca com muito potencial de crescimento além-fronteiras. Ainda hoje a procura de mercado continua a ser a motivação principal da marca.

A segunda motivação surge concomitantemente com a estratégia de negócio da Parfois, visto que a empresa queria apostar fortemente nos mercados emergentes, ou seja, onde não havia concorrência. Desta forma, a empresa explorava as imperfeições dos mercados, antecipava-se à concorrência e dava notoriedade à marca.

### 4.1.3. Modos de Entrada no Estrangeiro

A Parfois internacionalizou-se através da exportação, do IDE e dos acordos contratuais, ou seja, utilizou todos os mecanismos disponíveis para entrar nos novos mercados.

O primeiro modo de entrada a ser utilizado pela empresa foi um acordo contratual, mais precisamente um acordo de *franchising*, com a entrada para a Arábia Saudita. Seguiu-se o IDE, através do *Greenfield*, com a abertura de lojas próprias em Espanha. Como referido anteriormente, estas duas linhas de negócio são as principais fontes de rendimento da empresa. O gráfico que se segue ilustra o contraste entre estas duas linhas quando comparadas unicamente uma com a outra.



**Gráfico 1 – Parfois: Lojas Franchisadas vs Lojas Próprias**

Fonte – Elaboração própria, segundo considerações orais proferidas pelo director de expansão da Parfois – Dr. Filipe Correia – durante a entrevista e subsequente troca de informações.

Desta forma é possível observar que as lojas próprias representam a maior fonte de receitas da empresa apesar de, na maioria dos países, a Parfois estar presente através do *franchising*.

Por fim, o ultimo modo de entrada utilizado pela Parfois é a exportação directa, que provém das lojas multimarca e do canal *online*, tanto B2C como B2B, representando uma parte pouco significativa nos rendimentos da empresa.

#### **4.1.4. As Subsidiárias**

A função principal das subsidiárias da Parfois é a de implementação, pois a maioria não contribui substancialmente para a vantagem competitiva da marca mas ajudam a gerar recursos financeiros. No entanto, o mercado espanhol tem como função a liderança estratégica, tendo em conta que é um país com muito sucesso, superando o número de lojas portuguesas, e as subsidiárias possuem recursos valiosos, visto que já existe uma estrutura autónoma e auto-suficiente.

Relativamente à actividade das subsidiárias constata-se que são todas subsidiárias comerciais, pois só se dedicam à comercialização dos produtos Parfois.

#### **4.1.5. Teorias e Modelos de Internacionalização**

O início da expansão internacional da Parfois, como a própria empresa afirma e como referido anteriormente, não foi planeado nem pensado e surgiu de um agente externo à empresa, ou seja, foi a procura externa que levou a marca a entrar para a Arábia Saudita em 2002. No entanto, nesse mesmo ano a empresa (agente interno de mudança), elucidada da importância dos mercados internacionais, decide estrategicamente expandir-se para a Espanha. Esta estratégia da Parfois é congruente com uma das características principais do modelo Uppsala, ou seja, a primeira decisão estratégica proveniente da empresa foi o mercado estrangeiro mais familiar e próximo de Portugal no que se refere à distância psíquica.

As semelhanças entre Portugal e Espanha e as disparidades entre Portugal e a Arábia Saudita, relativas à indústria de artigos de vestuário e acessórios, constata-se através do modelo CAGE – ver anexo I e II. O modelo indica Espanha como o país mais próximo de Portugal, com uma pontuação de distância CAGE de 170, enquanto que a Arábia Saudita aparece em nonagésimo primeiro lugar, com uma pontuação de 6331, numa lista de 162 países - ver anexo III.

No entanto, como posteriormente a empresa decide afirmar a sua presença nos mercados do Médio Oriente, que como se pôde verificar pela análise CAGE são muito diferentes em termos de distância psíquica de Portugal, é possível afirmar que a empresa não seguiu na sua extensão o modelo Uppsala.

O processo de internacionalização da Parfois denota também alguma concordância com o paradigma eclético, pois a empresa recorre ao IDE e às vantagens OLI para abrir lojas próprias em mercados decisivos. Desta forma, é possível identificar que a principal vantagem de propriedade da empresa é a marca própria – Parfois – pela qual a Barata & Ramilho S.A. é conhecida internacionalmente. Relativamente às vantagens de localização é possível inferir que a empresa decide recorrer ao IDE devido à dimensão, nível de desenvolvimento económico e perspectivas de crescimento dos mercados consumidores, e também por causa da presença de concorrentes nesses mesmos mercados. No que concerne as vantagens de internalização pode-se destacar que é mais benéfico para a empresa internalizar as suas actividades pois desta forma não existe a partilha de lucros e existe um acesso directo ao mercado e às informações de mercado que podem auxiliar outras componentes da cadeia de valor, como por exemplo no *design*.

Porém, visto que a Parfois opera em regime de *franchising* em grande parte dos mercados onde está presente, o paradigma eclético também não explica todo o processo de expansão internacional da marca.

No que diz respeito aos mercados onde a marca tem lojas franchisadas é possível identificar o modelo de redes, pois é através do desenvolvimento de relações entre empresas que a Parfois vende os seus produtos. Neste contexto é possível identificar as quatro situações de internacionalização formalizadas por Johanson & Mattson (1986, 1988), como por exemplo:

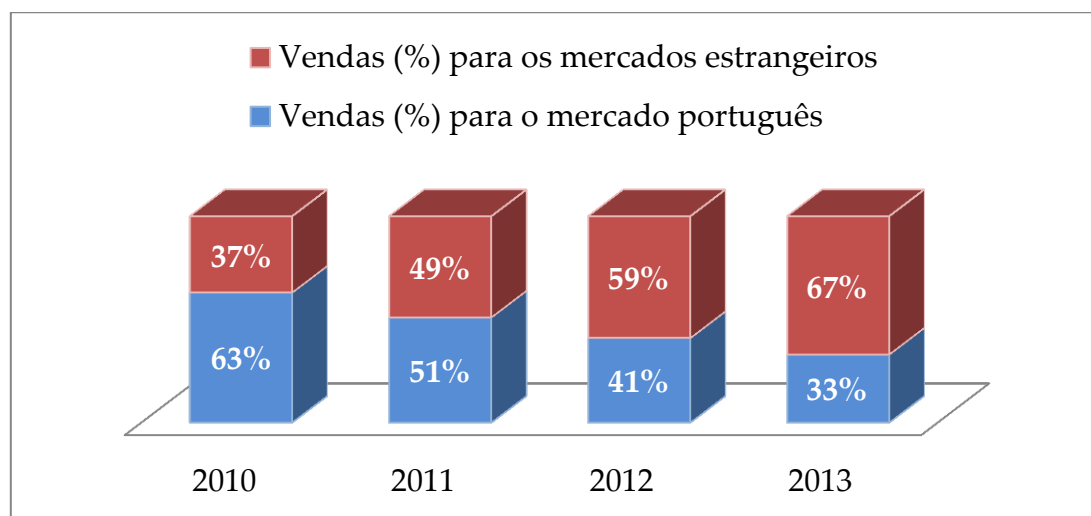
1. “*The Early Starter*” entre 2002 e 2009, onde existe uma notória expansão internacional da Parfois em países considerados emergentes (ou seja, baixo grau de internacionalização do mercado), numa altura em que a empresa não tinha muita experiência internacional;
2. “*The Late Starter*” em 2007 com a entrada para a França, visto que existe uma elevada internacionalização do mercado francês e a Parfois continua a não ter uma experiência internacional significativa;
3. “*The Lonely International*” a partir de 2010 e até à data de hoje, pois a empresa continua apostar nos mercados emergentes mas já possui um elevado grau de internacionalização;
4. “*The International Among Other*” em 2013 com a entrada para a Irlanda, porque o mercado irlandês é um mercado muito desenvolvido com elevada presença de concorrentes nacionais e internacionais e a Parfois já é nesta altura uma empresa altamente internacionalizada.

Apesar de ser possível identificar as quatro situações de internacionalização do modelo de redes em diferentes períodos de tempo, este modelo está intimamente ligado ao *franchising* da Parfois e por isso não pode ser definido como o único modelo utilizado durante todo o processo de expansão internacional da marca.

Por fim, é ainda possível identificar a teoria das *born global* no processo de internacionalização da Parfois, ou seja, tendo por base o conceito de *born-again-global* é possível verificar que até 2009 existe o foco no mercado português com a entrada em alguns mercados internacionais, mas só a partir de 2010 é que se

nota uma rápida expansão internacional da marca com a entrada em 32 novos mercados em apenas 4 anos.

Outra característica da teoria das *born global* que pode ser identificada no período entre 2010 e 2013 é as vendas para o mercado externo atingirem uma percentagem mínima de 25% do total. O gráfico que a seguir se apresenta, decompõe, em termos percentuais, as vendas totais da empresa, ilustrando o contraste entre as vendas para o mercado português e as vendas para o estrangeiro.



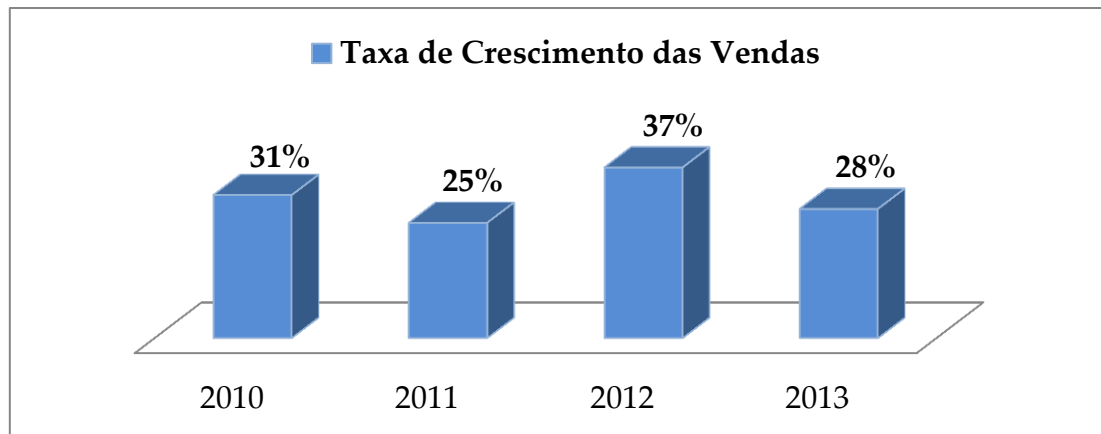
**Gráfico 2 - Parfois: Vendas Estrangeiro vs Vendas Portugal**

Fonte – Elaboração própria, segundo considerações orais proferidas pelo director de expansão da Parfois – Dr. Filipe Correia – durante a entrevista e subsequente troca de informações.

Comprova-se assim o critério definido por Knight e Cavusgil, com as vendas para o mercado estrangeiro a atingir percentagens bastante elevadas e a superar as vendas no mercado doméstico no terceiro ano da rápida expansão. É de referir que durante este período de tempo o volume total das vendas da empresa teve taxas de crescimento significativas, como se pode constatar pelo seguinte gráfico, e que o CAGR<sup>26</sup> foi igual a 31%.

---

<sup>26</sup> Compound Annual Growth Rate, em português, Taxa Composta Anual de Crescimento, representa a taxa de retorno de um investimento em um determinado período de tempo. <http://marcelotoledo.com/2012/08/28/cagr-compound-annual-growth-rate/>



**Gráfico 3 – Parfois: Taxa de Crescimento das Vendas**

Fonte – Elaboração própria, segundo considerações orais proferidas pelo director de expansão da Parfois – Dr. Filipe Correia – durante a entrevista e subsequente troca de informações.

Também a entrada do Dr. Filipe Correia<sup>27</sup> para a direcção de expansão da empresa veio munir o quadro de gestão com elevada experiência internacional e conhecimento de mercados externos.

No entanto, a teoria das *born global* na sua essência não se aplica à Parfois, porque a internacionalização não estava nos planos de Manuela Medeiros quando criou a empresa e ainda porque à data da referida rápida internacionalização, a marca já estava presente em 14 mercados.

Em luz de conclusão, é possível afirmar que não há uma associação exclusiva a um modelo ou teoria de internacionalização, pois a Parfois tem uma estratégia com contornos muito próprios. Assim sendo, é exequível analisar e destacar determinados pormenores e períodos de tempo onde é se verifica uma coerência com os modelos de internacionalização apresentados previamente.

#### **4.1.6. Estratégia de Internacionalização**

A Parfois é uma marca de acessórios de moda femininos que numa primeira análise poderia ser definida devido ao seu modelo de negócio, como uma EMN focada somente na integração global.

<sup>27</sup> [www.linkedin.com/in/filipecorreia](http://www.linkedin.com/in/filipecorreia)

No entanto, o quadro que a seguir se apresenta, preenchido pelo Dr. Filipe Correia, dá uma nova perspectiva às pressões internacionais que a empresa enfrenta.

		Integração Global		Resposta Local		Justificação
Drivers de Mercado	Clientes Homogéneos	X		Clientes Heterogéneos		O público-alvo da empresa é as mulheres jovens, modernas e trabalhadoras.
	Sistema de distribuição global	X		Canais de distribuição locais		O sistema de distribuição é global pois toda a logística é feita na sede e a mercadoria sai directamente do Porto, independentemente do mercado destinatário.
	Marketing Mix Homogéneo		X	Marketing Mix Local		O preço, o produto, a distribuição e a comunicação variam de mercado para mercado. Por exemplo, os preços praticados em Portugal são mais baixos quando comparados com qualquer outro mercado, e na Arábia Saudita a marca teve de traduzir o nome para que pudesse ter sucesso.
Drivers de Custo	Custos de I&D altos		X	Custos de I&D baixos		A empresa tem apenas duas equipas de <i>design</i> (uma na sede e outra em Barcelona) para os 51 mercados e todo o trabalho de <i>marketing</i> é realizado na sede.
	Economias mais elevadas em escala global	X		Economias semelhantes em escala local e global		Porque os custos de transporte são muito elevados (a maioria do transporte é feito por avião para poder corresponder aos objectivos da empresa – todas as semanas novos produtos nas lojas), a empresa procura ter escalas globais.
	Custos de transporte baixos		X	Custos de transporte altos		

<b>Drivers de País</b>	Pouco proteccionismo	X	X	Elevado proteccionismo	Não é possível definir porque o proteccionismo depende do país, por exemplo dentro da Europa quase que não existe, o mesmo não acontece em países como a Rússia, o Egipto e a Colômbia.
	Normas técnicas convergentes		X	Normas técnicas divergentes	Cada país tem as suas normas, e a Parfois opera em mercados muito diferentes.
	Normas culturais / institucionais homogéneas		X	Normas culturais / institucionais heterogéneas	
<b>Drivers de Competitividade</b>	Elevada interdependência de principais mercados	X		Baixa interdependência de principais mercados	Ainda existe alguma interdependência entre os mercados principais – Portugal, Espanha e Arábia Saudita
	Presença local de concorrentes internacionais	X		Inexistência de presença local de concorrentes internacionais	A concorrência internacional é muito forte, nomeadamente, a Zara, a Mango, a Berska, a P&B, a Stradivarius, a H&M, a I am, a Carpisa, a Desigual, a Also, a Otto, a Glitter, o Mohito, o Moviti, a Tally Weil, a Vero Moda, a Promod, a Bijou Brigitee, a Terra Nova, a Swiat Spinel e a Reserved.

**Tabela 24 – Parfois: Integração Global vs Resposta Local**

Fonte – Elaboração Própria: Apêndice I - Questionário

Desta forma, é possível inferir que a Parfois procura obter eficiência global e responder, ainda que minimamente, às necessidades dos mercados locais. Numa primeira análise poder-se-ia afirmar que a Parfois segue uma estratégia global.

No entanto, à semelhança de todo o processo de internacionalização da Parfois, a estratégia de expansão internacional da marca é muito própria. Segue-se uma análise detalhada das 7 características que diferenciam as estratégias de internacionalização.

A **postura estratégica** da Parfois vai de encontro à estratégia internacional visto que a marca trata as unidades no exterior como desdobramentos da estratégia nacional, ou seja, a Parfois pretende que um cliente que entre numa loja em Portugal identifique as mesmas características, formato e *design* que uma loja na Venezuela.

No que concerne aos **principais fluxos**, a estratégia transnacional sobressai. Com as lojas próprias e as lojas franchisadas todos os fluxos, sejam financeiros, de conhecimento ou de produtos são importantes. Noutra prisma e considerando apenas as lojas franchisadas, poder-se-ia considerar a estratégia internacional e a estratégia global, pois numa primeira fase é preciso facultar o conhecimento e informação necessários para abertura das lojas e, numa segunda fase é essencial os fluxos de produtos mas também os fluxos de conhecimento para que a sede possa estar a par das tendências e dos produtos que estão ou não a ser vendidos.

A **orientação estratégica** da Parfois divide-se entre as estratégias internacional e global. Por um lado a empresa explora os conhecimentos e capacidades da sede e procura difundi-los e adaptá-los nos mercados internacionais, ou seja, é no Porto que todos os produtos são criados para mais tarde poderem estar nos mercados internacionais. Por outro lado, a marca constrói vantagens de custos através de operações centralizadas e globalizadas, pois a fabricação dos produtos é feita maioritariamente na China e toda a distribuição das mercadorias é efectuada na sede.

Relativamente à **configuração de activos e recursos** é possível identificar, na globalidade, a estratégia internacional visto que as competências “core” estão localizadas na sede e outras estão descentralizadas. A maioria dos activos e recursos (escritórios, centro de distribuição, equipas de *design*) encontram-se no Porto, no entanto com a abertura de lojas próprias em mercados internacionais e com a segunda equipa de *design* localizada em Barcelona a empresa passa a ter activos e recursos localizados além-fronteiras. Contudo

existe uma exceção, a empresa adota uma estratégia multinacional no que se refere ao mercado espanhol, pois neste momento a Espanha possui uma estrutura autónoma e auto-suficiente.

O **papel das operações / unidades no estrangeiro** reparte-se entre a estratégia internacional e a estratégia global. Numa perspectiva é função das subsidiárias implementar a estratégia da empresa-mãe, porém noutra prisma devido às grandes diferenças entre os mercados, alguns necessitam de adaptar e aproveitar as competências da empresa-mãe, como é o caso da Rússia onde os catálogos não podem ter mulheres viradas de costas por ser considerado má educação.

Em relação ao **desenvolvimento e difusão do conhecimento**, existe uma oscilação entre a estratégia internacional e a estratégia global, pois tanto existe a transferência de conhecimento entre a empresa-mãe com as subsidiárias, como alguns conhecimentos são mantidos dentro da sede. O conhecimento considerado explícito é transferido para as unidades no exterior, enquanto que o conhecimento tácito permanece dentro da empresa-mãe.

A **interdependência entre a sede e as subsidiárias** foi classificada anteriormente no quadro I-R como sendo alta, no entanto, esta interdependência só se verifica nos principais mercados, pelo que em termos estratégicos pode ser considerada moderada e recai então sobre a estratégia internacional ou global.

Desta forma, não é possível identificar uma estratégia de internacionalização exclusiva. É sim possível, à semelhança dos modelos e das teorias de internacionalização, destacar determinadas características das estratégias de expansão internacional congruentes com a estratégia única da Parfois.

## 4.1.7. Difusão e Gestão do Conhecimento em Contexto Internacional

### 4.1.7.1. Tipo de Conhecimento

O negócio Parfois necessita da partilha de conhecimento e informação para poder prosperar. Desta forma, é possível inferir que a informação partilhada entre a empresa e as suas subsidiárias é unicamente conhecimento explícito individual e organizacional.

A nível de conhecimento explícito individual, as subsidiárias têm acesso a factos, informações e conhecimentos científicos provenientes do dia-a-dia da própria filial no mercado. A nível organizacional a empresa disponibiliza as bases de dados, as regras, os sistemas operacionais e a propriedade intelectual - como a marca - para que o modelo de negócio da empresa possa ser replicável e escalável à base mundial.

O director executivo, Dr. Sérgio Marques, afirma que Manuela Medeiros é ainda a alma do negócio, ou seja, juntamente com a sua equipa de gestão, são as suas competências, *know-how*, e rotinas organizacionais que fazem a com que empresa se desenvolva e cresça.

### 4.1.7.1. Processos de Inovação e Aprendizagem

O processo de inovação e aprendizagem da Parfois consiste no modelo clássico de inovação denominado *center-for-global*, pois é a sede da empresa que detecta as oportunidades e cria o novo produto com a ajuda das equipas de *design* em Portugal e em Espanha (onde já foi referido que este mercado tem uma estrutura autónoma e auto-suficiente).

Após a criação do produto a empresa procura implementá-lo a nível mundial, tendo sempre em atenção que certos mercados são muito diferentes e um produto que vende muito bem num mercado, pode não ter sucesso noutro.

## Conclusão

“Valeu a pena? Tudo vale a pena  
Se a alma não é pequena.  
Quem quer passar além do Bojador  
Tem que passar além da dor.  
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,  
Mas nele é que espelhou o céu.”  
(Fernando Pessoa, Mar Português)

O objectivo que norteou toda a investigação deste trabalho final de mestrado foi o estudo do processo de internacionalização da Parfois, e teve como intuito responder às seguintes questões: como? porquê? quando? e onde?.

A Parfois – insígnia francesa pela qual é conhecida a empresa Barata & Ramilo S.A. – é uma marca 100% portuguesa de acessórios de moda feminina que está presente em 51 países através de um modelo de negócios baseado em lojas próprias e franchisadas. A empresa, que acreditava que o mercado português se tornava cada vez mais pequeno para uma marca com muito potencial de crescimento, decidiu em 2002, expandir-se internacionalmente para a Arábia Saudita e para a Espanha.

Com base no trabalho efectuado, nomeadamente ao nível da revisão de literatura, mas também de uma análise empírica, é possível concluir que a Parfois pode ser considerada um exemplo de sucesso a seguir, não só pelo facto do seu processo de expansão internacional ter sido bem-sucedido, mas também pelo facto da marca não se reger pelos modelos e teorias clássicos de internacionalização. Apesar de ser possível destacar determinados pormenores e períodos de tempo, onde se verifica uma associação entre as teorias/modelos

de internacionalização e a realidade da empresa, a verdade é que o processo de expansão internacional da Parfois segue contornos muito próprios.

Desde um início muito incerto, com a internacionalização para países muito diferentes de Portugal e o facto da concorrência internacional ser muito forte, a aposta foi considerada de risco, no entanto, ainda hoje a marca continua a prosperar além-fronteiras.

Para 2015, a empresa não pretende entrar em novos mercados e tem duas prioridades, sendo que a primeira é consolidar a sua presença em Espanha, através de lojas próprias, e a segunda é concentrar atenções nos países onde a marca já está presente. Neste intuito, a Parfois conta com um orçamento de cerca de 15 milhões de euros para abrir 117 novas lojas, o que significa um crescimento na ordem dos 30% e a criação de 400 postos de trabalho, 40 dos quais em Portugal.

# Referências Bibliográficas

## I - Enquadramento Teórico

### Bibliografia

Axelsson, B. & Johanson, J. 1992. **Foreign Market Entry - The Textbook vs. The Network View**. In Axelsson, B. & Easton, G. 1992. (Eds.) **Industrial Networks: A New View of Reality**: 218-234. New York, Routledge.

Bartlett, C. & Ghoshal, S. 1998. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Boston, 105-111 Harvard Business School Publishing Corporation.

Bartlett, C. A. & Beamish, Paul W. 2010. **Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management**. 6/e McGraw-Hill Higher Education.

Bell, J. & McNaughtonb, R. & Young, S. 2001. **Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global Phenomenon**. *Journal of International Management*. pp 173-189.

Calderón, C. & Loayza, N. & Servén, L. 2004. **Greenfield Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: Feedback and Macroeconomic Effects**. World Bank Policy Research Working Paper 3192, January.

Calof, J. & Beamish, P. 1995. **Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization** *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.

Czinkota. 2004. **The Export Marketing Imperative**. Texere, an imprint of Thomson Learning, chapter 1, pp 1-12.

Dias, M. 2007. **A Internacionalização e os Factores de Competitividade: o Caso Adira**. Universidade do Porto: Faculdade de Economia.

Doz, Y. L. 1980. **Strategic Management in Multinational Companies**. *Sloan Management Review*, (Winter), pp 27-46.

Dunning, J. H. 1977. **Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach.** In Ohlin, B. & Hesselborn, P. O. & Wijkman, P. M. (Eds.) **The International Allocation of Economic Activity** pp. 395–418. London: Macmillan.

Dunning, J. H. 1980. **Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests.** *Journal of International Business Studies*, 11 (1), pp. 9–31.

Dunning, J. H. 1993. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Addison Wesley Publishing Company.

Ellis, J & Williams, D. 1995. **International Business Strategy.** First Edition, Pitman Publishing.

Field, M. & Keller, L. 1998. **Project Manegement.** Cengage Learning EMEA.

Freire, A. 1997. **Estratégia – Sucesso em Portugal.** Editorial Verbo, Lisboa.

Ghemawat, P. 2001. **Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion.** *Harvard Business Review*.

Grupo de Lisboa. 1994. **Limites à Competição** Publicações Europa-América, Lisboa.

Hadjikhani, A. 1997. **A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model.** *Management International Review*, 37 (2 - special issue), pp. 43-66.

Håkansson, H. & Johanson, J. 1984. **A Model of Industrial Networks.** Working Paper. University of Uppsala.

Håkansson, H. & Johanson, J. 1993. **Industrial Functions of Business Relationships.** In Sharma, D. D. (Eds.) **Industrial Networks**, pp. 13-29. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Håkansson, H. 1982. **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach.** Chichester: Wiley.

Håkansson, H., & Johanson, J. 1992. **A Model of Industrial Networks**. In Axelsson, B. & Easton, G. (Eds.). **Industrial Networks: A New View on Reality**, pp. 28-36. London: Routledge,

Hansson, A. & Hedin, K. 2007. **Motives for Internationalization: Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks**. Uppsala University.

Harris, S. & Wheeler, C. 2005. **Entrepreneurs' Relationships for Internationalization: Functions, Origins and Strategies**. *International Business Review*, vol. 14, pp. 187–207.

Hill, C. W. L. & Hwang, P. & Kim, W. C. 1990. **Strategic Management Journal**. Wiley United States.

Hill, C. W. L. 2011. **International Business: Competing in the Global Marketplace** (8a ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hill, C.W.L. 2005. **International Business with Global Resource CD, PowerWeb and World Map** (5th ed.). New York: McGraw Hill

Hoy, F.; Stanworth, J. 2003. **Franchising: an International Perspective**. Routledge.

Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. 1975. **The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases**. *Journal of Management Studies*, vol. 12; pp 305-322.

Johanson, J. & Mattsson, L.-G. 1988. **Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach**. In Hood, N. & Vahlne, J.-E. (Eds). **Strategies in Global Competition**. Croom Helm, London.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. 1986. **International Marketing and Internationalisation Processes – a Network Approach**. In Turnbull, P.W. & Paliwoda, S. J. (Eds). **Research in International Marketing**. Croom Helm. Beckenham, Kent.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. 1988. **Internationalization in Industrial Systems - a Network Approach**. In Hood, N. & Vahlne, J. E. (Eds). **Strategies in Global Competition**. New York: Croom Helm, pp 303-321.

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

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 2009. **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership.** Journal of International Business Studies, vol, 40,9 pp. 1411-1431.

Julius H. & Johnson, Jr. 1995. **An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework: U.S. Construction Equipment Industry Firms in Global Competition.** Journal of International Business Studies vol. 26, pp 621–635.

Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. 2004. **Innovation, Organizational capabilities, and the Born-global Firm.** Journal of International Business Studies, vol. 35, pp. 124-141.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967. **Differentiation and Integration in Complex Organizations.** Administrative Science Quarterly, vol. 12 (1), pp 1-47.

Le Maire, J. P. 1999. **Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa.** Instituto Piaget, Lisboa.

Martín, L. Á. G. & López, J. E. N. 2007. **La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones.** E. Aranzadi, Ed. 4a Edição. Navarra.

Melin, L. 1992. **Internationalization as a Strategy Process.** Strategic Management Journal, vol. 13(S2), pp. 99–118.

Meyer, R. 1996. **The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion.** Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam

Nonaka, I. 1994. **Knowledge Conversion from a Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.** Organization Science, Vol 5(1), pp. 14–37.

Pandian, R. & Sim, A. 2002. **Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context.** In Chan, T. & Lui, G. (Eds.), **WTO and**

**Global Competition: A new Era for International Business.** Hong Kong: Lingnan University.

Rennie, M. W. 1993. **Global Competitiveness: Born global.** McKinsey Quarterly

Rialp, A. & Rialp, J. & Urbano, D. & Vaillant, Y. 2005. **The Born-global Phenomenon: a Comparative Case Study Research.** Journal of International Entrepreneurship, 3(2), 133-171

Roth, K. & Morrison, A. J. 1990. **An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries.** Journal of International Business Studies, vol. 21 (4), pp. 541 – 564.

Sharma, D. 1993. **Introduction: Industrial Networks in Marketing.** In Cavusgil, S. & Sharma, D. (Eds). **Advances in International Marketing**, vol. 6, pp. 1-9, Greenwich: JAI Press.

Sharma, D. D. & Johanson, J. 1987. **Technical Consultancy in Internationalization.** International Marketing Review, vol. 4; pp. 20-29.

Spender, J.C. & Grevesen, W. 1999. **The Multinational Enterprise as a Loosely Coupled System: The Global Integration – Local Responsiveness Dilemma,** Managerial Finance, Vol. 25 Iss: 2, pp. 63 – 84.

Teixeira, S. & Diz, H. 2005. **Estratégias de Internacionalização.** Lisboa: Publisher Team

Welch, L. S. & Luostarinen, R. 1988. **Internationalization: Evolution of a Concept.** Journal of General Management, vol. 14(2), pp. 34–55.

Wind, Y. & Douglas, S. P. & Perlmutter, H. V. 1973. **Guidelines for Developing International Marketing Strategies.** Journal of Marketing, vol. 37(2), pp. 14 – 23.

Yadong, L. 1999. **Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion Age.** Greenwood Publishing Group.

Yip, G. S. 1992. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage.** Englewood Cliffs, N.J.

Zhou, Z. 2014. **The Differences between Franchising and Management Contract**. College of Hospitality and Tourism Management.

## Netgrafia

**Definição de conhecimento disponível em:**  
[www.priberam.pt/dlpo/conhecimento](http://www.priberam.pt/dlpo/conhecimento) (25.01.2015; 23h13m)

**Definição de contrato disponível em:**  
[www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/contrato](http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/contrato) (06.12.2014; 19h50)

**Definição de EMNs em:** [www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx) (10.11.2014; 21h24m)

**Definição de enquadramento teórico disponível em:**  
[www.pt.slideshare.net/rsmehta/conceptual-and-theoretical-framework](http://www.pt.slideshare.net/rsmehta/conceptual-and-theoretical-framework)  
(05.04.2015; 18h40m)

**Definição de franchising disponível em:**  
[www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao\\_Empresa/Franchising/#{A1C95252-37A7-44DD-AE1B-8D0030F74871}](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao_Empresa/Franchising/#{A1C95252-37A7-44DD-AE1B-8D0030F74871}) (28.11.2014; 16h35m)

**Definição de IDE em:** [www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Definitions-of-FDI.aspx](http://www.unctad.org/en/Pages/DIAE/Definitions-of-FDI.aspx) (10.11.2014; 21h38m)

**Definição de *joint venture* disponível em:** [www.infopedia.pt/\\$joint-venture](http://www.infopedia.pt/$joint-venture) (04.12.2014; 15h30m)

**Exportação directa e indirecta, disponível em:** [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)  
(25.01.2015; 22h54m)

**Vantagens e desvantagens da exportação directa, disponível em:**  
[www.importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Direct-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Direct-Exporting.htm](http://www.importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Direct-Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Direct-Exporting.htm)  
(27.11.2014; 14h30m)

**Vantagens e desvantagens da exportação indirecta, disponível em:**  
[www.importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-](http://www.importexport.about.com/od/DevelopingSalesAndDistribution/a/Indirect-)

Exporting-Advantages-And-Disadvantages-To-Indirect-Exporting.htm

(27.11.2014; 15h10m)

**Vantagens e desvantagens das *joint venture*, disponível em:**  
[www.jacobkuttyta.hubpages.com/hub/Joint-Venture1](http://www.jacobkuttyta.hubpages.com/hub/Joint-Venture1) (29.11.2014 15h30m)

**Vantagens e desvantagens das *joint venture*, disponível em:**  
[www.businessbrokeralberta.com/uploads/9/5/9/4/9594203/wp8-pros\\_and\\_cons\\_of\\_jv.pdf](http://www.businessbrokeralberta.com/uploads/9/5/9/4/9594203/wp8-pros_and_cons_of_jv.pdf) (29.11.2014; 15h09m)

**Vantagens e desvantagens do franchising, disponível em:**  
[www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=54](http://www.ptfranchising.com/ver-artigo-franchising.php?id=54) (01.12.2014; 15h39m)

**Vantagens e desvantagens do licenciamento, disponível em:**  
[www.scribd.com/doc/34200662/27/Advantages-and-Disadvantages-of-Licensing](http://www.scribd.com/doc/34200662/27/Advantages-and-Disadvantages-of-Licensing) (27.11.2014; 20h13m)

**Vantagens e desvantagens dos *brownfield* e dos *greenfield*, disponível em:**  
[www.wiley.com.au/content/upload/documents/Industry\\_Tools/Tool\\_-\\_Brownfield\\_vs\\_Greenfield.pdf](http://www.wiley.com.au/content/upload/documents/Industry_Tools/Tool_-_Brownfield_vs_Greenfield.pdf) (02.12.2014; 20h02m)

**Vantagens e desvantagens dos contratos de gestão, disponível em:**  
[www.smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-management-contracts-18886.html](http://www.smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-management-contracts-18886.html) (04.12.2014; 12h52m)

**Vantagens e desvantagens dos projectos chave-na-mão, disponível em:**  
[www.consultations.rics.org/consult.ti/comparative.construction/view?objectId=2425300](http://www.consultations.rics.org/consult.ti/comparative.construction/view?objectId=2425300) (04.12.2014; 10h38m)

**Vantagens e desvantagens dos projectos chave-na-mão, disponível em:**  
[www.globalitek.homestead.com/rachael\\_-\\_turnkey\\_projects\\_nigeria\\_and\\_ipod.pdf](http://www.globalitek.homestead.com/rachael_-_turnkey_projects_nigeria_and_ipod.pdf) (04.12.2014; 10h40m)

## II - Metodologia

### Bibliografia

Anguera, M.T. 1985. **Metodología de la observación en las Ciencias Humanas**. Madrid: Cátedra.

Bell, J. 1989. **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science** England: Open University Press.

Bruner, J. 1990. **Acts of Meaning**. New York: Harvard University Press

Campomar, M. C. 1991. **Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, 26, 95-97.

Kaplan, B. & Duchon, D. 1988. **Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study**, MIS Quarterly, Vol.12, Nº 4, pp. 571-586.

Li, Y. & Nkansah, S. 2005. **Internationalization Process of two Swedish Firms**. Sweden: Linköping University.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. **Qualitative Data Analysis: An Expected Sourcebook**. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications.

Nachmias, D. & Nachmias, C. 1992. **Research Methods in the Social Sciences**. New York: St Martin's.

Schramm, W. 1971. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC.

Yin, R. K. 2014. **Case Study Research: Design and Methods**, SAGE Publications

Zainal, Z. 2007. **Case Study as a Research Method**. Jurnal Kemanusiaan, bil.9.

### **III - Apresentação da Empresa & Reflexões Críticas**

#### **Netgrafia**

Toda a informação apresentada nos capítulos 3 e 4 foi recolhida dos seguintes sites, bem como de documentos fornecidos pela empresa.

**“Parfois – moda e confecção : calçados e complementos”, disponível em:**  
[www.bestfranchising.pt/Ficha.aspx?idfranquicia=1266](http://www.bestfranchising.pt/Ficha.aspx?idfranquicia=1266) (31.10.2014; 20h37m)

**Apresentação Parfois, 2 de Fevereiro de 2012, Dr. Sérgio Marques para o AICEP, disponível em:**  
[www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOCs%202012/ApresentacaoParfoisAICEP\\_02Fev2012.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOCs%202012/ApresentacaoParfoisAICEP_02Fev2012.pdf) (diversos dias, diferentes horas)

**Definição de Compound Annual Growth Rate, disponível em:**  
[www.marcelotoledo.com/2012/08/28/cagr-compound-annual-growth-rate/](http://www.marcelotoledo.com/2012/08/28/cagr-compound-annual-growth-rate/)

**Informação corporativa, disponível em:** [www.parfois.com](http://www.parfois.com) (diversos dias, diferentes horas)

**Perfil profissional do Dr. Filipe Correia, disponível em:**  
[www.linkedin.com/in/filipecorreia](http://www.linkedin.com/in/filipecorreia) (19.02.2014, 17h50)

**Vídeo-entrevista, 15 de Janeiro de 2015, Dr. Sérgio Marques para o Grandes Negócios, disponível em:** [videos.sapo.pt/RznZ83YA4YcZiZhcepj8](http://videos.sapo.pt/RznZ83YA4YcZiZhcepj8)  
(diversos dias, diferentes horas)

**Vídeo-entrevista, 18 de Fevereiro de 2014, Dr. Sérgio Marques para o Projecto Empresa, disponível em:** [videos.sapo.pt/OgwnBbYvVsvI3wh5k2Oi](http://videos.sapo.pt/OgwnBbYvVsvI3wh5k2Oi)  
(diversos dias, diferentes horas)



# Anexos

## Anexo I – CAGE: Portugal & Espanha

Country 1: Portugal

Country 2: Spain

Cultural Factors:

Language: *Source: CEPII*

### Portugal

Official	Spoken by >20%	Spoken by 9-20%
Portuguese	Portuguese	NA
NA	NA	NA
NA	NA	NA
	NA	NA

### Spain

Official	Spoken by >20%	Spoken by 9-20%
Spanish	Spanish	Galician
NA	Catalan	NA
NA	NA	NA
	NA	NA

Language Match at 20% Threshold? No

Religion: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

Percent Practicing	Christianity	Islam	Hinduism	Buddhism	Judaism	Sikhism	Other	None
Portugal	87 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	9 %	4 %
Spain	94 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	6 %	0 %

Religion Match at 30% Threshold? **Yes**

Diaspora: *Source: UN Global Migrant Origin Database, Year: Based on Censuses Taken Between 1995 and 2004*

How many migrants from Portugal are in Spain? 56,359

How many migrants from Spain are in Portugal? 13,966

Administrative Factors:

Trade Bloc: *Source: Various, Year: 2007*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>	<b>Match?</b>
EU	EU	Yes

Currency: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>	<b>Match?</b>
EUR	EUR	Yes

Colony/Colonizer: *Source: Various, Year: 2007*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>	<b>Match?</b>
N.A.	N.A.	No

Note: Colony/Colonizer match is defined as home country or target country having colonized the other at some time in history. Two former colonies sharing the same former colonial master ("common colonizer") are not defined as a match in this model.

Corruption: *Source: Various, Year: 2007*

Transparency International Corruption Perceptions Index Score (Higher Score Indicates Less Corruption)

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
3.48	3.66

Legal Origin: *Source: La Porta et al, Journal of Economic Literature, June 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>	<b>Match?</b>
France	France	Yes

Geographic Factors:

Kilometers Between Main Cities: *Source: CEPII, Year: 2002*

Great Circle Distance Between Portugal and Spain: 501

Adjacency: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

Are Portugal and Spain adjacent? Yes

Land Area (in square kilometers): *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
92,090	505,370

Time Zone (GMT +/-): *Source: datelib.de, Year: 2009*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>	<b>Difference?</b>
1	1	0

Climate Zone *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
Temperate	Temperate

Economic Factors:

GDP Per Capita (in USD) *Source: World Development Indicators, Year 2009 (except where not available)*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
21,970	32,030

Real GDP Growth Rate: *Source: World Development Indicators, CAGR 2005 to 2009 (except where not available)*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
0 %	1 %

Human Development Index: *Source: UNDP, Year: 2009*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
91	95

Internet Penetration: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Spain</b>
42	62

## Anexo II – CAGE: Portugal & Arábia Saudita

Country 1: Portugal

Country 2: Saudi Arabia

Cultural Factors:

Language: *Source: CEPII*

### Portugal

Official	Spoken by >20%	Spoken by 9-20%
Portuguese	Portuguese	NA
NA	NA	NA
NA	NA	NA
	NA	NA

### Saudi Arabia

Official	Spoken by >20%	Spoken by 9-20%
Arabic	Arabic	NA
NA	NA	NA
NA	NA	NA
	NA	NA

Language Match at 20% Threshold? No

Religion: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

Percent Practicing	Christianity	Islam	Hinduism	Buddhism	Judaism	Sikhism	Other	None
Portugal	87 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	9 %	4 %
Saudi Arabia	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Religion Match at 30% Threshold? No

Diaspora: *Source: UN Global Migrant Origin Database, Year: Based on Censuses Taken Between 1995 and 2004*

How many migrants from Portugal are in Saudi Arabia? 51

How many migrants from Saudi Arabia are in Portugal? 37

Administrative Factors:

Trade Bloc: *Source: Various, Year: 2007*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>	<b>Match?</b>
EU	GAFTA	No

Currency: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>	<b>Match?</b>
EUR	SAR	No

Colony/Colonizer: *Source: Various, Year: 2007*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>	<b>Match?</b>
N.A.	N.A.	No

Note: Colony/Colonizer match is defined as home country or target country having colonized the other at some time in history. Two former colonies sharing the same former colonial master ("common colonizer") are not defined as a match in this model.

Corruption: *Source: Various, Year: 2007*

Transparency International Corruption Perceptions Index Score (Higher Score Indicates Less Corruption)

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
3.48	2.58

Legal Origin: *Source: La Porta et al, Journal of Economic Literature, June 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>	<b>Match?</b>
France	UK	No

Geographic Factors:

Kilometers Between Main Cities: *Source: CEPII, Year: 2002*

Great Circle Distance Between Portugal and Saudi Arabia: 5,433

Adjacency: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

Are Portugal and Saudi Arabia adjacent? No

Land Area (in square kilometers): *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
92,090	2,149,690

Time Zone (GMT +/-): *Source: datelib.de, Year: 2009*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>	<b>Difference?</b>
1	3	2

Climate Zone *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
Temperate	Tropical

Economic Factors:

GDP Per Capita (in USD) *Source: World Development Indicators, Year 2009 (except where not available)*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
21,970	14,745

Real GDP Growth Rate: *Source: World Development Indicators, CAGR 2005 to 2009 (except where not available)*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
0 %	3 %

Human Development Index: *Source: UNDP, Year: 2009*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
91	84

Internet Penetration: *Source: CIA World Factbook, Year: 2008*

<b>Portugal</b>	<b>Saudi Arabia</b>
42	27

## Anexo III – CAGE: Análise da Indústria Portugal

### Articles Of Apparel and Clothing Accessories as an Industry

Nr.	Target Country	CAGE Distance	Geographic Distance (km)	GDP (\$USD Billions)	CAGE Adjusted GDP	GDP Growth Rate (%)	CAGE Adjusted GDP Growth Rate	Language Match?	Religion Match?	D a M
1	Spain	170	501	1.467.889	20234	0.01	0.26	No	Yes	Ye
2	Morocco	569	562	91.374	376	0.05	0.37	No	No	N
3	Guinea-Bissau	833	3059	0.839	2	0.02	0.11	No	No	N
4	Algeria	1200	1087	139.763	273	0.03	0.09	No	No	N
5	France	1215	1453	2.656.378	5114	0.01	0.02	No	Yes	Ye
6	Angola	1238	5780	74.474	141	0.13	0.42	Yes	Yes	N
7	Mozambique	1262	8409	9.831	18	0.07	0.22	Yes	Yes	Ye
8	Luxembourg	1408	1712	52.432	87	0.02	0.06	No	Yes	Ye
9	Belgium	1449	1711	472.103	762	0.01	0.03	No	Yes	Ye
10	United Kingdom	1452	1583	2.178.856	3511	0.00	0.00	No	Yes	Ye
11	Ireland	1471	1640	222.356	354	0.00	-0.01	No	Yes	N
12	Brazil	1603	7956	1.574.039	2298	0.04	0.09	Yes	Yes	Ye
13	Italy	1653	1864	2.118.264	3000	-0.01	-0.02	No	Yes	N
14	Tunisia	1691	1712	43.523	60	0.05	0.12	No	No	N
15	Germany	1744	1892	3.338.675	4480	0.01	0.01	No	Yes	Ye
16	Netherlands	1809	1862	796.651	1031	0.01	0.03	No	Yes	Ye
17	Malta	1821	2112	8.008	10	0.02	0.04	No	Yes	N
18	Slovenia	1849	2097	48.6	62	0.02	0.04	No	Yes	N
19	Czech Rep.	1971	2245	190.321	226	0.03	0.06	No	No	N

20	Switzerland	1995	1627	491.923	577	0.02	0.04	No	Yes	Ye
21	San Marino	2025	1891	#####	2	0.02	0.04	No	Yes	Ye
22	Hungary	2034	2471	129.54	149	0.00	-0.01	No	Yes	N
23	Austria	2069	2299	382.073	432	0.01	0.03	No	Yes	N
24	Slovakia	2103	2354	88.21	98	0.05	0.10	No	Yes	N
25	Poland	2250	2760	430.736	448	0.05	0.09	No	Yes	N
26	Bulgaria	2286	2754	47.101	48	0.03	0.06	No	Yes	N
27	Niger	2380	3014	5.273	5	0.04	0.07	No	No	N
28	Burkina Faso	2390	3030	8.105	8	0.04	0.08	No	No	N
29	Denmark	2436	2478	310.093	298	0.00	0.00	No	Yes	N
30	Mali	2500	2903	8.986	8	0.05	0.08	No	No	N
31	Senegal	2515	2804	12.789	12	0.03	0.05	No	No	N
32	Romania	2537	2978	161.521	149	0.03	0.05	No	Yes	N
33	Lithuania	2562	3124	37.118	34	0.01	0.01	No	Yes	N
34	Liberia	2596	3610	0.879	1	0.07	0.11	No	Yes	N
35	Bosnia and Herz.	2596	2363	17.043	15	0.04	0.06	No	Yes	N
36	Croatia	2621	2201	67.695	60	0.02	0.02	No	Yes	N
37	Albania	2624	2472	12.224	11	0.06	0.09	No	No	N
38	Latvia	2684	3152	25.927	23	-0.01	-0.01	No	Yes	N
39	Libya	2693	2112	60.238	52	0.04	0.05	No	No	N
40	Macedonia	2693	2606	9.371	8	0.04	0.05	No	Yes	N
41	Greece	2704	2854	330.78	286	0.02	0.03	No	Yes	N
42	Serbia	2780	2536	42.967	36	0.04	0.05	No	Yes	Ye

43	Sierra Leone	2787	3390	1.856	2	0.06	0.08	No	No	N
44	Estonia	2791	3312	19.305	16	-0.01	-0.01	No	Yes	N
45	Guinea	2949	3317	4.55	4	0.02	0.03	No	No	N
46	Moldova	2961	3196	5.403	4	0.02	0.03	No	Yes	N
47	Ghana	2989	3800	15.33	12	0.06	0.08	No	Yes	N
48	Sweden	3020	2991	406.072	315	0.00	0.01	No	Yes	N
49	Togo	3099	3775	3.151	2	0.03	0.04	No	No	N
50	Norway	3157	2740	378.592	281	0.01	0.01	No	Yes	N
51	Cyprus	3228	3766	23.603	17	0.03	0.03	No	Yes	N
52	Benin	3266	3785	6.65	5	0.04	0.05	No	Yes	N
53	Finland	3302	3363	238.607	169	0.01	0.01	No	Yes	N
54	Turkey	3479	3237	614.466	413	0.02	0.02	No	No	N
55	Nigeria	3616	3810	168.843	109	0.07	0.07	No	Yes	N
56	Chad	3637	3798	6.853	4	0.00	0.00	No	Yes	N
57	Cote d'Ivoire	3657	3755	22.496	14	0.02	0.02	No	Yes	N
58	Ukraine	3660	3352	117.404	75	0.00	0.00	No	Yes	N
59	Iceland	3789	2953	12.138	7	0.01	0.01	No	Yes	N
60	Jordan	3809	4119	25.113	15	0.07	0.07	No	No	N
61	Belarus	3817	3229	48.975	30	0.07	0.08	No	Yes	N
62	Egypt	3921	3800	187.954	112	0.06	0.07	No	No	N
63	Central Afr. Rep.	4139	4741	1.986	1	0.03	0.03	No	Yes	N
64	Georgia	4185	4521	10.745	6	0.05	0.05	No	Yes	N
65	Cameroon	4292	4409	22.189	12	0.03	0.03	No	Yes	N
66	Eritrea	4314	5346	1.873	1	-0.02	-0.02	No	Yes	N

67	Syria	4326	4086	52.635	28	0.05	0.04	No	No	N
68	Israel	4345	4012	195.39	105	0.04	0.04	No	No	N
69	Ethiopia	4687	5799	32.319	16	0.11	0.10	No	Yes	N
70	Burundi	4738	6125	1.33	1	0.04	0.04	No	Yes	N
71	Armenia	4766	4540	8.541	4	0.04	0.04	No	Yes	N
72	Rwanda	4856	6047	5.245	3	0.08	0.06	No	Yes	N
73	Russia	5052	3913	1.231.89 2	571	0.03	0.03	No	No	N
74	Lebanon	5058	4000	34.528	16	0.07	0.05	No	Yes	N
75	Dominica	5094	5706	0.362	0	0.03	0.02	No	Yes	N
76	Uganda	5097	6025	15.804	7	0.09	0.07	No	Yes	N
77	Sudan	5118	4807	54.644	25	0.08	0.07	No	No	N
78	Iraq	5397	4790	65.838	29	0.05	0.04	No	No	N
79	Malawi	5558	7371	4.723	2	0.07	0.05	No	Yes	N
80	Gabon	5569	4669	11.015	5	0.02	0.01	No	Yes	N
81	Djibouti	5646	5967	1.049	0	0.05	0.04	No	No	N
82	Yemen	5650	5794	25.131	10	0.04	0.03	No	No	N
83	Azerbaijan	5866	4971	43.076	17	0.20	0.14	No	No	N
84	Somalia	5998	6860	2.39	1	0.03	0.02	No	No	N
85	Haiti	6030	6436	6.56	3	0.02	0.02	No	Yes	N
86	Tajikistan	6040	6548	4.982	2	0.06	0.04	No	No	N
87	Tanzania	6043	7117	21.308	8	0.07	0.05	No	No	N
88	Kenya	6058	6469	30.143	12	0.04	0.03	No	Yes	N
89	Qatar	6078	5813	98.313	38	0.20	0.13	No	No	N

90	United States	6135	5425	14119.05	5386	0.01	0.00	No	Yes	Y
91	Saudi Arabia	6331	5433	376.268	139	0.03	0.02	No	No	N
92	Suriname	6334	5897	2.955	1	0.09	0.06	No	Yes	N
93	Grenada	6341	5960	0.615	0	-0.01	-0.01	No	Yes	N
94	United Arab Emir.	6359	6107	223.874	82	0.04	0.03	No	No	N
95	Zimbabwe	6380	7561	4.62	2	-0.06	-0.04	No	Yes	Y
96	Afghanistan	6386	6791	14.483	5	0.12	0.08	No	No	N
97	Kuwait	6405	5287	98.416	36	0.03	0.02	No	No	Y
98	Iran	6420	5281	325.938	119	0.04	0.02	No	No	N
99	Guyana	6433	6059	2.056	1	0.04	0.03	No	Yes	N
100	Bahrain	6450	5682	20.59	7	0.06	0.04	No	No	N
101	Zambia	6502	7180	12.805	5	0.06	0.04	No	Yes	N
102	Kyrgyzstan	6506	6764	4.57	2	0.06	0.03	No	No	N
103	Uzbekistan	6592	6447	32.816	12	0.09	0.05	No	No	N
104	Barbados	6668	5710	3.895	1	0.00	0.00	No	Yes	N
105	Pakistan	6737	7153	161.994	56	0.04	0.03	No	No	Y
106	Turkmenistan	6764	5752	#####	7	0.10	0.06	No	No	N
107	India	6781	7782	1,236.94 3	427	0.08	0.05	No	No	N
108	Cuba	6820	7026	46.518	16	0.06	0.04	No	Yes	N
109	Madagascar	6921	8709	8.589	3	0.04	0.02	No	Yes	N
110	Dominican Rep.	6924	6218	46.714	16	0.07	0.04	No	Yes	N

111	Oman	6951	6521	46.115	16	0.07	0.04	No	No	N
112	Lesotho	6988	8474	1.623	1	0.04	0.02	No	Yes	N
113	Namibia	7158	7351	9.394	3	0.04	0.02	No	Yes	N
114	Nepal	7261	8489	12.894	4	0.04	0.02	No	No	N
115	Canada	7311	5731	1.336.06 6	428	0.01	0.00	No	Yes	Ye
116	Bhutan	7326	8847	1.269	0	0.09	0.05	No	No	N
117	Botswana	7418	7953	11.684	4	0.02	0.01	No	Yes	N
118	Trinidad and Tob.	7542	6045	19.626	6	0.04	0.02	No	Yes	N
119	Jamaica	7611	6861	12.64	4	0.00	0.00	No	Yes	N
120	Nicaragua	7620	8070	6.149	2	0.02	0.01	No	Yes	N
121	Costa Rica	7654	8019	29.318	9	0.05	0.02	No	Yes	N
122	Bangladesh	8024	9162	94.602	28	0.06	0.03	No	No	N
123	Colombia	8077	7616	232.403	67	0.04	0.02	No	Yes	N
124	Honduras	8199	8019	14.268	4	0.04	0.02	No	Yes	N
125	Guatemala	8217	8266	37.661	11	0.04	0.02	No	Yes	N
126	Swaziland	8275	8367	3	1	0.03	0.01	No	Yes	N
127	Kazakhstan	8301	6915	107.891	30	0.06	0.03	No	Yes	N
128	Mongolia	8310	8504	4.203	1	0.06	0.03	No	No	N
129	South Africa	8504	8574	287.219	79	0.03	0.02	No	Yes	N
130	El Salvador	8507	8214	21.101	6	0.02	0.01	No	Yes	N
131	Seychelles	8582	8187	0.79	0	0.07	0.03	No	Yes	N
132	Bolivia	8600	8686	17.464	5	0.05	0.02	No	Yes	N

133	Belize	8733	7947	1.352	0	0.02	0.01	No	Yes	N
134	Panama	8754	7694	24.859	7	0.08	0.04	No	Yes	N
135	Venezuela	8935	6503	325.678	85	0.05	0.02	No	Yes	Ye
136	Mauritius	9099	9540	8.589	2	0.04	0.02	No	Yes	N
137	Sri Lanka	9300	9449	42.203	11	0.06	0.03	No	No	N
138	Peru	9346	9021	126.766	32	0.07	0.03	No	Yes	N
139	Paraguay	9449	8731	14.216	4	0.03	0.01	No	Yes	N
140	Ecuador	9562	8258	55.553	14	0.03	0.01	No	Yes	N
141	Myanmar	9610	10122	34.262	8	0.08	0.04	No	No	N
142	Vietnam	9793	10549	93.164	22	0.07	0.03	No	No	N
143	China	9897	9676	4.984.73 1	1179	0.11	0.05	No	No	N
144	Uruguay	9920	9520	31.511	7	0.06	0.02	No	Yes	N
145	Laos	10109	10540	5.598	1	0.08	0.03	No	No	N
146	Mexico	10136	8684	874.81	202	0.01	0.00	No	Yes	N
147	Maldives	10336	9085	1.307	0	0.07	0.03	No	No	N
148	Cambodia	10543	11209	10.871	2	0.06	0.02	No	No	N
149	Chile	10688	10242	161.621	35	0.03	0.01	No	Yes	N
150	Thailand	11206	10695	263.979	55	0.03	0.01	No	No	N
151	South Korea	11222	10433	832.512	174	0.03	0.01	No	No	N
152	Argentina	11531	9622	310.057	63	0.06	0.02	No	Yes	N
153	Taiwan	11951	11269	378.524	74	0.03	0.01	No	No	N
154	Malaysia	11967	11581	192.955	38	0.04	0.01	No	No	N

155	Philippines	12375	12150	161.196	30	0.04	0.01	No	Yes	N
156	Indonesia	12993	12679	539.377	97	0.06	0.02	No	No	N
157	Japan	13087	11156	5.068.89 4	906	-0.01	0.00	No	No	N
158	Hong Kong	14043	11036	210.57	35	0.03	0.01	No	No	N
159	Papua New Gui.	15962	16010	7.907	1	0.05	0.01	No	Yes	N
160	Singapore	16012	11897	182.231	27	0.04	0.01	No	No	N
161	Australia	22786	18191	994.246	102	0.03	0.00	No	Yes	Ye
162	New Zealand	27533	19335	117.794	10	0.01	0.00	No	Yes	N

# Apêndices

## Apêndice I – Questionário

**“A Internacionalização das Empresas Portuguesas:**

**O Caso Parfois - Barata & Ramilo, S.A.”**

No âmbito de uma dissertação no Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa do Porto, pretende-se compreender toda a envolvente do processo de internacionalização da empresa Parfois - Barata & Ramilo, S.A., com especial foco para o mercado irlandês.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Todos os dados são tratados de forma agregada e toda a informação é confidencial. Caso tenha alguma questão sobre este estudo, poderá contactar-me através do endereço [sarinhammendes@hotmail.com](mailto:sarinhammendes@hotmail.com)

Muito obrigado pela sua colaboração!

**1. Qual a motivação para a internacionalização? (pode escolher mais de uma opção)**

a. Procura de mercado (desenvolver a escala do negócio, preencher a capacidade do negócio, acompanhar a expansão internacional de clientes importantes; evitar barreiras tarifárias ou não tarifárias às exportações; possibilidade de acesso a outros mercados a partir da subsidiária estrangeira; entre outros.)

b. Procura de recursos (garantir acesso a recursos; aceder a matérias primas mais baratas ou garantir a estabilidade do seu fornecimento; aceder a recursos naturais não disponíveis no país de origem; entre outros)

c. Procura de eficiência (racionalizar a cadeia de abastecimento e distribuição; explorar ganhos associados a economias de escala e gama; diversificação do risco; promover uma divisão mais eficiente do trabalho; especialização de uma carteira existente de activos estrangeiros e domésticos por EMNs; entre outros.)

d. Posicionamento competitivo (necessidade de operações globais para antecipação face a concorrentes, obter escala global; explorar imperfeições de mercado ou criar novas imperfeições de mercado; antecipar presença em mercados com grande potencial de interesse a concorrentes no futuro; entre outros.)

e. Scanning global (acesso às novas tendências, novas tecnologias e melhores competências, à escala global)

Geral \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

**2. Qual a estratégia de internacionalização que mais se adequa à sua empresa:**

a. Modelo UPPSALA (existe uma abordagem gradual, onde a empresa insere-se (psicologicamente) em mercados mais próximos de “casa” e depois insere-se em mercados mais distantes; por norma a empresa tem pouco conhecimento do mercado e recursos financeiros reduzidos)

b. Paradigma eclético (Vantagens OLI – Ownership, Localization, Internalization) (a empresa recorre a investimento estrangeiro directo, devido às vantagens que possui: Propriedade (marca registada, tecnologia proprietária...), Localização (custos de comunicação e transporte mais baixos.), Internalização (para evitar custos de contratos quebrados e litígios); por norma a empresa tem um grande conhecimento do mercado e elevados recursos financeiros)

c. Modelo de Redes (Conjunto de empresas, actividades e recursos interligados)

d. Born Global (empresa que, desde o início ou a partir de determinado momento, procura obter vantagem competitiva significativa a partir da utilização dos recursos e da venda de produtos/serviços em vários países simultaneamente.)

Geral \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

**3. Qual o modo de entrada da empresa nos países para onde se internacionaliza?**

⊗Exportação / Importação:

- a. Indirecta (Intermediário, entre outros)
- b. Directa (Agente, entre outros)
- c. Controlada (Filial de vendas, entre outros)

⊗Investimento directo português no estrangeiro (IDPE):

- d. Investimento raiz (Greenfield)
- e. Aquisição de empresas existentes (Brownfield)

f. Participação de capital

- g. Empreendimento conjunto (Joint Venture)

⊗Parcerias (pressupõe a existência de um contrato)

- h. Licenciamento

i. Franchising

j. contratos de Gestão/Serviços

- k. Acordos de Cooperação

Geral: \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

4. Qual a actividade das subsidiárias?

Apenas responda se na pergunta 3 respondeu que tem IDPE, se não passe para a pergunta seguinte. (pode escolher mais de uma opção)

a. Subsidiária comercial (apenas comercialização de produtos provenientes da sede no país estrangeiro)

b. Subsidiária de produção (apenas produção no país estrangeiro)

c. Subsidiária de produção & comercial (produção e comercialização no país estrangeiro)

d. Subsidiária de investigação (Centro de investigação e desenvolvimento em território estrangeiro)

Geral: \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

5. **Como são definidas as práticas de gestão/definição de standards no país estrangeiro?**

- a. As práticas de gestão da sede são replicadas a nível local
- b. As práticas de gestão da sede são na sua maioria replicadas no entanto existe alguma adaptação local
- c. As práticas de gestão são implementadas apenas a nível local

6. **Qual a postura estratégica que mais se adequa à sua empresa?**

- a. Estratégia Global (trata o mundo como uma única unidade estratégica integrada)
- b. Estratégia Internacional (trata as unidades no exterior como desdobramentos da estratégia nacional)
- c. Estratégia Multinacional (trata o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais)

7. **Das seguintes afirmações qual se adequa mais à sua empresa?**

<b>Factores</b>	<b>Integração Global</b>	<b>s</b>	<b>Resposta Local</b>
<b>Drivers de mercado</b>	Clientes Homogéneos		Clientes Heterogéneos
	Sistema de distribuição global		Canais de distribuição locais
	Marketing Mix Homogéneo		Marketing Mix Local
<b>Drivers de custo</b>	Custos de I&D altos		Custos de I&D baixos
	Economias mais elevadas em escala global		Economias semelhantes em escala local e global
	Custos de transporte baixos		Custos de transporte altos
<b>Drivers de País</b>	Pouco protecção		Elevado protecção
	Normas técnicas convergentes		Normas técnicas divergentes
	Normas culturais/institucionais homogéneas		Normas culturais/ institucionais heterogéneas
<b>Drivers de Competitividade</b>	Elevada interdependência de principais mercados		Baixa interdependência de principais mercados
	Presença local de concorrentes internacionais		Inexistência de presença local de concorrentes internacionais

**8. Das seguintes opções qual se adequa à sua empresa no que concerne a orientação estratégica?**

- a. Multinacional (Construção de flexibilidade para responder às diferenças nacionais, através de operações nacionais fortes, inventivas e empreendedoras)
- b. Internacional (Exploração dos conhecimentos e capacidades da empresa mãe, através da difusão e adaptação em todo o mundo)
- c. Global (Construção de vantagens de custos, através de operações centralizadas e globalizadas)
- d. Transnacional (Desenvolver globalmente e ao mesmo tempo a eficiência, a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem)

**9. Das seguintes opções qual se adequa à sua empresa no que concerne a configuração de activos e recursos?**

- a. Multinacional (Descentralizados e nacionalmente auto-suficientes)
- b. Internacional (Competências “core” centralizadas, outras descentralizadas)
- c. Global (Centralizados e globais)
- d. Transnacional (Dispersos, interdependentes e especializados)

**10. Das seguintes opções qual se adequa à sua empresa no que concerne o papel das unidades no estrangeiro?**

- a. Multinacional (detecção e exploração de oportunidades locais)
- b. Global (implementação da estratégia da empresa mãe)
- c. Internacional (adaptação e aproveitamento das competências da empresa-mãe)
- d. Transnacional (diferentes contribuições das unidades nacionais para integrar as operações mundiais)

**11. Das seguintes opções qual se adequa à sua empresa no que concerne o desenvolvimento e difusão do conhecimento?**

- a. Multinacional (conhecimento desenvolvido e mantido dentro de cada unidade)
- b. Global (conhecimento desenvolvido e mantido dentro da empresa-mãe)

c. Internacional (conhecimento desenvolvido na empresa-mãe e transferido para as unidades estrangeiras)

d. Transnacional (conhecimento desenvolvido em conjunto e partilhado mundialmente)

12. **Das seguintes opções qual se adequa à sua empresa no que concerne a orientação cultural da sede?**

i. **Complexidade da organização**

a. Etnocêntrica (complexa no país de origem, simples nas subsidiárias)

b. Policêntrica (variada e independente)

c. Regiãoocêntrica (altamente interdependente numa base regional)

d. Geocêntrica (cada vez mais complexo e interdependente no mundo)

ii. **Autoridade – poder de decisão**

a. Etnocêntrica (alto poder de decisão na sede)

b. Policêntrica (poder de decisão relativamente baixo na sede)

c. Regiãoocêntrica (alto poder de decisão nas sedes regionais e colaboração das subsidiárias)

d. Geocêntrica (colaboração entre a sede e as subsidiárias)

iii. **Avaliação e controlo**

a. Etnocêntrica (normas da empresa-mãe para pessoas e performances)

b. Policêntrica (determinado localmente)

c. Regiãoocêntrica (determinado regionalmente)

d. Geocêntrica (universal e normas locais)

iv. **Recompensas e Punições; Incentivos**

a. Etnocêntrica (alto na sede, baixo nas subsidiárias)

b. Policêntrica (grande variação, alto ou baixo para o desempenho da subsidiária)

- c. Regiaocêntrica (recompensas de contribuição para objectivos regionais)
- d. Geocêntrica (recompensas para executivos locais e internacionais pela concretização de objectivos locais e globais)

v. **Comunicação – fluxos de informação**

- a. Etnocêntrica (elevado volume de ordens, comandos e conselhos para as subsidiárias)
- b. Policêntrica (baixo fluxos para e da sede, baixos entre subsidiárias)
- c. Regiaocêntrica (baixo fluxos para e da sede, mas elevados das sedes regionais e entre subsidiárias)
- d. Geocêntrica (ambos os sentidos e entre subsidiárias em todo o mundo)

vi. **Identificação geográfica**

- a. Etnocêntrica (nacionalidade do proprietário)
- b. Policêntrica (nacionalidade do país de acolhimento)
- c. Regiaocêntrica (firma regional)
- d. Geocêntrica (firma mundial com identificação de interesses nacionais)

vii. **Perpetuação (recrutamento, pessoal)**

- a. Etnocêntrica (pessoas do país de origem para posições-chave em todo o mundo)
- b. Policêntrica (pessoas de nacionalidade local para posições-chave no seu próprio país)
- c. Regiaocêntrica (pessoas de nacionalidade regional para posições-chave em qualquer parte da região)
- d. Geocêntrica (as pessoas com mais competências – independente do país de origem – para posições-chave em todo o mundo)

**13. Das seguintes opções qual se adequa à sua empresa no que concerne a orientação política da sede?**

**i. Produto ou Serviço oferecido**

- a. Global (produtos standard vendidos mundialmente, pequenas adaptações para mercados locais)
- b. Multi-local (desenvolvidos para mercados locais)
- c. Internacional Regional (produtos standard para a região, pequenas adaptações para mercados nacionais)
- d. Internacional (produtos desenvolvidos centralmente, customizados para necessidades locais)

ii. **Recursos, responsabilidades e controlo**

- a. Global (centralização, subsidiárias dependentes da sede para recursos e direcções)
- b. Multi-local (descentralizados, subsidiárias altamente autónomas)
- c. Internacional Regional (centralização de áreas de recursos chaves numa base regional, pequenas funções descentralizadas)
- d. Internacional (centralização de competências “core”, sistemas de gestão e pessoal corporativo especializado para controlo das subsidiárias)

iii. **Grupo de poder dominante e cultura**

- a. Global (gestores globais de produto, cultura dependente baseada na localização da sede)
- b. Multi-local (gestores nacionais de acordo com o país, cultura independente baseada na organização nacional)
- c. Internacional Regional (gestores regionais de produto, cultura emergente da interdependência internacional regional)
- d. Internacional (gestores funcionais – técnicos e marketing – a sede considera as operações no exterior como secundárias)

iv. **Investigação & Desenvolvimento & Inovação**

- a. Global (totalmente centralizado na sede)
- b. Multi-local (descentralizado nos mercados nacionais)

- c. Internacional Regional (algumas unidades de I&D baseadas regionalmente)
- d. Internacional (centralizadas na sede, possibilidade de adaptação local do produto)
  
- v. **No geral**
  - a. Global (unidades locais vendem os produtos desenvolvidos centralmente, implementação dos planos e políticas da sede)
  - b. Multi-local (subsidiárias nacionais são geridas independentemente incluindo o desenvolvimento de novos produtos)
  - c. Internacional Regional (elevada interdependência de funções regionais, mas não há escala global)
  - d. Internacional (subsidiárias estrangeiras são dependentes da transferência de conhecimento da sede)

**14. Qual o processo de inovação que mais se adequa à sua empresa?**

- a. Center-for-global (uma nova oportunidade é detectada no país de origem, recursos centralizados no país de origem e existe uma implementação global)
- b. Local-for-local (uma nova oportunidade é detectada no país de uma subsidiária e existe uma implementação local)
- c. Locally leveraged (Capacidades únicas de subsidiárias são implementadas globalmente)
- d. Globally linked (existe uma combinação de recursos e capacidades das diversas subsidiárias para criar e gerir conjuntamente uma nova actividade)

**15. Como descreveria o grau de internacionalização do mercado e da empresa aquando a internacionalização?**

- a. Elevado grau de internacionalização do mercado e da empresa
- b. Elevado grau de internacionalização do mercado e reduzido grau de internacionalização da empresa

c. Reduzido grau de internacionalização do mercado e elevado grau de internacionalização da empresa

d. Reduzido grau de internacionalização do mercado e da empresa

Geral: \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

**16. Quais foram as fontes de conhecimento local que a empresa tinha a disposição sobre os mercados? (pode escolher mais de uma opção)**

a. Não teve acesso a fontes de conhecimento local

b. Estudo de mercado já existente facultado por:

c. AICEP

d. Embaixada

e. Câmara do comércio Luso

f. IAPMEI

g. Estudo de mercado encomendado a uma empresa de consultoria

i. Rede de contactos / parceiros no mercado estrangeiro

j. Conhecimento próprio proveniente da presença física no mercado, tais como, subsidiária comercial/produção/investigação.

k. Conhecimento proveniente de uma aquisição de uma empresa estrangeira ou joint-venture

h. Experiência profissional prévia do responsável pelos mercados

l. Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Geral: \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

**17. Quais os apoios que considera importante no processo de internacionalização? (Pode escolher mais de uma opção)**

a. Consultadoria

b. Acções de Formação

c. Missões Empresariais

d. Encontros Empresariais em Portugal

- e. Encontros Empresariais no Exterior
- f. Informação sobre os aspectos Burocráticos
- g. Informações sobre os apoios Financeiros
- h. Informações sobre os Mercados Externos
- i. Outro. Qual? \_\_\_\_\_

18. Teve algum tipo de apoio político-económico que incentivasse à internacionalização? (pode escolher mais de uma opção)

- a. Participação em feiras, road-shows e missões
- b. Linhas de crédito
- c. Apoio QREN
- d. Apoio da Câmara do Comércio
- e. Apoio da AICEP / Embaixada de Portugal
- f. Apoio de entidades estrangeiras (Financeiro, legal, logística, etc)
- g. Outro.

Qual? \_\_\_\_\_

**Geral:** \_\_\_\_\_ **Irlanda** \_\_\_\_\_

**19. Quais as principais dificuldades que sentiram no vosso processo de internacionalização?**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Constituição legal/jurídica da sociedade</li> <li>b. Arranjar localização para as instalações</li> <li>c. Investimento inicial elevado</li> <li>d. Informação insuficiente sobre mercados alvo e oportunidades de negócio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>e. Qualidade dos serviços apoio em Portugal</li> <li>f. Falta de assistência na procura de parceiros, facilitadores e investidores locais</li> <li>g. Definir uma Estratégia de Internacionalização e o Plano de Negócios</li> </ul> |
|--|---|

- h. Dificuldades no processo de financiamento / Acesso ao crédito
  - i. Organização interna e falta experiência em processos de internacionalização
  - j. Conformidade produtos padrões locais (cultura e hábitos consumo)
  - k. Problemas de instalação
  - l. Contratação pessoal local ou a expatriar
  - m. Dificuldades no contacto com mercado (venda e relações comerciais)
  - n. Regime fiscal
  - o. Barreiras administrativas
  - p. Adaptação de processos e tecnologia
  - q. Problemas logísticos e alfandegários
  - r. Intensidade da concorrência
  - s. Problemas cambiais
  - t. Repatriação de lucros
  - u. Outro.
- Qual? \_\_\_\_\_

**Geral:** \_\_\_\_\_ **Irlanda** \_\_\_\_\_

**20. Acha que seria interessante haver uma maior cooperação entre as empresas com IDPE no estrangeiro que actuem no mesmo sector de forma a criarem e potenciarem sinergias que possam resultar em benefícios para as mesmas?**

- ⊙ Sim
- ⊙ Não

Se respondeu sim, possui alguma sugestão que pense ser útil para tornar estas cooperações possíveis? \_\_\_\_\_

**Informação que considera necessária para apoio no processo de internacionalização**

**21. Âmbito Nacional**

- |  |   |
|--|---|
| a. Conjuntura política, económica, técnica e social                                | h. Sistema jurídico (código comercial e das sociedades, facilitadores locais) |
| b. Plano e Orçamento   | i. Sistema bancário (principais bancos, taxas de juros e acesso ao crédito)   |
| c. Grandes Projectos públicos  | j. Moeda e taxas de câmbio  |
| d. Grandes Projectos de investimento privados                                      | k. Licenciamento  |
| e. Organismos e agências oficiais de apoio ao investimento e à internacionalização | l. Regimes aduaneiros   |
| f. Perfil e funções de titulares de cargos públicos da administração central       | m. Sistema associativo e sindical   |
| g. Regime fiscal (impostos e benefícios ao investimento)                           | n. Outro  |
|  | _____   |

Geral: \_\_\_\_\_ Irlanda \_\_\_\_\_

**22. Âmbito Regional**

- |  |   |
|--|---|
| a. Planos de desenvolvimento regional    | e. Estruturas e agências regionais                                    |
| b. Projectos públicos de âmbito regional | f. Perfil titulares de cargos regionais                               |
| c. Projectos privados de âmbito regional | g. Mercado trabalho (custo e disponibilidade mão de obra qualificada) |
| d. Dimensão do mercado regional          | h. Imobiliário (custo e disponibilidade)                              |

- i. Áreas para instalação  
fabril, armazéns e escritórios
- j. Alimentação (custo e  
disponibilidade)
- k. Hotelaria (custo e  
disponibilidade)
- l. Cultura e etnias
- m. Recursos naturais
- n. Acesso a Fornecedores  
locais
- o. Acesso a transportadores
- p. Outro \_\_\_\_\_

**Geral:** \_\_\_\_\_ **Irlanda** \_\_\_\_\_

### 23. Âmbito Sectorial

- a. Empresas instaladas
- b. Regiões de instalação / actuação
- c. IDE sectorial
- d. Projectos desenvolvimento empresas sector
- e. Concorrência e preços
- f. Mão-de-obra qualificada
- g. Outro \_\_\_\_\_

**Geral:** \_\_\_\_\_ **Irlanda** \_\_\_\_\_