



CATÓLICA PORTO

BUSINESS SCHOOL

A Internacionalização de Empresas Portuguesas **O Caso da Vista Alegre**

Dissertação de Mestrado

Guilherme de Almeida Cerqueira

Católica Porto Business School

2018

A Internacionalização de Empresas Portuguesas

O Caso da Vista Alegre

Católica Porto Business School

Dissertação de Mestrado

Mestrado: Gestão (especialização em controlo de gestão)

Nome do Aluno: Guilherme de Almeida Cerqueira

Orientação:

Francisca Guedes de Oliveira

Alexandra Paula Leitão

Resumo

A Vista Alegre (VA) é uma empresa portuguesa centenária, que comercializa produtos de porcelana, cristal e vidro, e desde o século XX começou a explorar os mercados externos. Primeiramente deslocou-se para mercados geográfica e culturalmente próximos de Portugal e mais tarde alargou os seus horizontes.

Este trabalho tem como foco a internacionalização da VA para os EUA. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, que descreve a ida da VA para os EUA, onde começou por exportar o seu produto esporadicamente. Em 2013 e após muito tempo sem se conseguir consolidar no mercado norte-americano, a empresa decidiu instalar uma filial comercial em Nova York e abordar o mercado de uma forma diferente. Nesta dissertação, é possível compreender todo o processo desde a sua fase inicial, os fatores que levaram às decisões tomadas e os seus resultados.

Conclui-se que, neste momento, a VA está a internacionalizar a sua marca e a garantir que os seus valores são cumpridos nos EUA, o que não era possível antes da criação da filial. Os resultados financeiros da VA nos EUA são bastante positivos e prevê-se que continuem a melhorar. Este estudo mostra ainda, que a filial da VA nos EUA é um bom exemplo de adaptação a um contexto de mercado diferente.

Palavras-chave: internacionalização; EUA; estudo de caso.

Abstract

Vista Alegre (VA) is a century-old Portuguese company that sells porcelain, crystal and glass products, and since the 20th century began to explore foreign markets. In the first place, VA went to the markets that were geographically closer and that had a similar culture to Portugal, but later on they decided to open their horizons.

This work focuses on VA's internationalization to the USA. The methodology chosen was the case study, which described the history of VA in the USA, by starting to export its products once in a while. In 2013 and after a long time without being able to consolidate their brand in the North American market, the company decided to install a commercial branch in New York City and to approach the market in a different way. In this dissertation, it is possible to understand the whole process from its initial phase, the factors that led to the decisions taken and the results that came along.

It concludes that, at this time, VA is internationalizing its brand and ensuring that its values are met in the USA, which was not possible before they installed the subsidiary. VA's results in the USA are quite interesting and the predictions tell they continue to improve. This study also shows that the VA USA is a good example of adapting to a different market context.

Keywords: internationalization; USA; case study.

Agradecimentos

É com muita satisfação que termino esta dissertação. Um trabalho que apesar de demorado e difícil, valeu a pena e é algo de que me orgulho. Tal não teria sido possível sem o contributo de muitas pessoas, a quem não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Católica Porto Business School, por me ter aceitado no seu mestrado e proporcionado as condições necessárias para o terminar.

Em segundo, quero agradecer às minhas orientadoras, Francisca Guedes de Oliveira e Alexandra Paula Leitão, pela compreensão, flexibilidade, paciência, ajuda, críticas e por não terem desistido de mim.

Em terceiro lugar, como não podia deixar de ser, tenho de agradecer à Vista Alegre, em especial ao Dr. Daniel da Silva, que sempre se disponibilizou para me ajudar e, mesmo com a agenda apertada, prestou esclarecimento a todas as minhas perguntas. Igualmente, quero agradecer ao Eng.º Teodorico Pais, pela sua gentileza em me receber nas instalações da Vista Alegre, pela visita à maravilhosa fábrica, em Ílhavo e contribuindo para o esclarecimento das minhas dúvidas, bem como ajudado a compreender melhor o contexto da empresa e a ida para os EUA. Agradeço também ao Dr. Carlos Costa, pela sua disponibilização e contributo, ao explicar-me como é que a Vista Alegre atua nos mercados externos.

Em quarto lugar, quero agradecer aos meus colegas do consulado, em especial ao Sr. Cônsul-Geral Dr. José Rui Velez Caroço, pela compreensão e apoio que me deram enquanto estive em Boston.

Em quinto, agradeço à minha família, em especial aos meus pais, por ser quem sou hoje, por me terem apoiado neste mestrado nas mais variadas formas e por me apoiarem sempre em tudo.

Por fim, tenho de agradecer à Vanda, pelo apoio incansável e pela paciência, que me deu durante este período.

Índice

Resumo	v
Abstract.....	vii
Agradecimentos	ix
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xiv
1. Introdução.....	1
2. Internacionalização.....	3
2.1 - Conceito	3
2.2 - Internacionalização vs Globalização	4
2.3 - Motivações à Internacionalização	5
3- Processos de Internacionalização	10
3.1- Modos de Seleção de Mercado	10
3.2- Fatores de Internacionalização	11
3.3- Barreiras à Internacionalização	12
3.4 – Teorias de Internacionalização	13
3.4.1- Teorias Comportamentais	13
3.5- Modos de Entrada	18
3.5.1- Exportação.....	20
3.5.1.1- Exportação Indireta	21
3.5.1.2- Exportação Direta.....	22
3.5.1.2- Exportação Direta vs Indireta.....	22
3.5.2- Modos Contratuais	23
3.5.2.1 – Licenciamento e Transferência de Tecnologia.....	23
3.5.2.2 – Franchising	24
3.5.2.3 – Contratos de Gestão.....	25
3.5.2.4 – Subcontratação Internacional	26
3.5.3 - Investimento Direto Estrangeiro	26
3.5.3.1 – Joint Ventures	26
3.5.3.2 – Consórcios	27
3.5.3.3 – Subsidiárias.....	27
4. Metodologia.....	29
4.1- Caso de estudo.....	29
4.2- Características do estudo de caso	30
4.3- Tipos de Caso de estudo.....	31

4.4- Limitações do caso de estudo.....	32
4.5- Recolha dos Dados.....	33
5. Estados Unidos da América.....	35
5.1 Contexto macroeconómico.....	35
5.2- Relações comerciais entre Portugal e os EUA.....	37
5.3 – Investimento direto entre Portugal e os EUA.....	40
6. Vista Alegre.....	42
6.1- Breve contextualização.....	42
6.2- Internacionalização da Vista Alegre.....	51
6.3- Internacionalização para os EUA.....	53
7. Conclusão.....	58
Referências Bibliográficas.....	60
Apêndice.....	67
Entrevista ao Dr. Daniel da Silva, diretor da Vista Alegre USA.....	67
Entrevista ao Dr. Carlos Costa, coordenador dos mercados externos.....	70
Entrevista ao Eng.º Teodorico Pais, <i>Plant Manager</i> da fábrica Vista Alegre.....	71

Índice de Figuras

Figura 1- Fatores de internacionalização, adaptado de Root (1987).	11
Figura 2- Processo de Internacionalização (Fonte: Johanson e Vahlne, 2017).	14
Figura 3- Principais modos de entrada, adaptado de Lorga, 2003.	18
Figura 4- Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações, adaptado de Leersnyder, 1986.	19
Figura 5- Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção, adaptado de Sarathy e Terpstra, 1992.....	20

Índice de Tabelas

Tabela 1- Motivações para a Internacionalização (Fonte: Czinkota et al., 1999).	6
Tabela 2- Classificação das vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta, adaptado de AICEP, 2013.	22
Tabela 3- Vantagens e desvantagens do Licenciamento e Transferência de Tecnologia, elaboração própria.	24
Tabela 4- Forças e fraquezas das fontes da evidência, adaptado de Yin (2009).	34
Tabela 5 -Principais indicadores macro económicos dos EUA (Fonte: AICEP, 2017).	35
Tabela 6- Relações comerciais de Portugal com os EUA (Fonte: AICEP, 2017).....	37
Tabela 7- Posição e Quota dos EUA no Comércio Internacional Português de Bens (Fonte: AICEP, 2017).....	38
Tabela 8- Posição e Quota de Portugal no Comércio Internacional de Bens dos EUA (Fonte: AICEP, 2017).....	38
Tabela 9- Exportação por Grupos de Produtos (Fonte: AICEP, 2017).	39
Tabela 10- Fluxos de Investimento Direto entre Portugal e os EUA - Princípio Direcional (Fonte: AICEP, 2017).....	40
Tabela 11-Posição (stock) de Investimento Direto entre Portugal e os EUA - Princípio Direcional (Fonte: AICEP, 2017).....	41
Tabela 12- Estrutura do Capital Social (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).	44
Tabela 13- Estutura do Grupo Vista Alegre Atlantis (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).....	46
Tabela 14- N° de Empregados (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).	47
Tabela 15- Vendas Consolidadas por Segmentos e Mercados (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).	48
Tabela 16- Volume de Negócios por Segmento de Produto e País de Destino (Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).....	49
Tabela 17- Resultados Consolidados (Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).....	50

1. Introdução

O objetivo desta dissertação é compreender o fenómeno de internacionalização de uma empresa portuguesa, mais concretamente a Vista Alegre (VA), para os Estados Unidos da América (EUA). A metodologia utilizada será o estudo de caso, que visa responder às seguintes questões de investigação:

1. Como se desenvolveu o processo de internacionalização da Vista Alegre para os EUA?
2. Que fatores explicam o processo e as opções tomadas?

Este estudo divide-se em vários capítulos. Primeiramente, aborda o significado do termo “internacionalização”, que é cada vez mais uma realidade para as empresas portuguesas e que está associada a vários fatores. Num país “pequeno” como Portugal, a ida de empresas para outros mercados é vulgarmente justificada pela dimensão do mercado português. De facto, a saturação do mercado interno poderá ser uma das muitas razões que levam uma empresa a querer internacionalizar-se, mas não só. Por isso, este estudo aborda o leque alargado de motivos que podem levar uma empresa à internacionalização. De seguida, apresenta a forma como alguns autores explicam a seleção do mercado de destino, que fatores consideram nessa escolha e que barreiras à entrada podem dificultar o processo. Existe uma grande variedade de possibilidades para internacionalizar, por isso, é importante compreender os diversos modos de entrada disponíveis, que vantagens e riscos advêm de cada um.

No capítulo seguinte, é abordada a metodologia escolhida neste trabalho, o estudo de caso. São expostas as características deste método de investigação, bem como as suas limitações, os diversos tipos de estudo de caso e a forma como é feita a recolha de dados.

Seguidamente, inicia-se a análise ao estudo de caso Vista Alegre, começando por contextualizar o mercado norte-americano, fazendo uma contextualização macroeconómica, das trocas comerciais com Portugal e do investimento feito entre os dois países, fatores fulcrais na escolha no mercado para onde internacionalizar, como será abordado mais à frente.

Por fim, será analisada a empresa Vista Alegre, contextualizando a sua atividade, história, sector e início do processo de internacionalização para os mercados

mais próximos, numa fase mais embrionária. Posteriormente, serão expostos todos os dados adquiridos através de pesquisa e entrevistas semiestruturadas ao Diretor da Vista Alegre EUA, Dr. Daniel da Silva, ao Diretor e Coordenador dos mercados externos, Dr. Carlos Costa e ao *Plant Manager* da fábrica Vista Alegre, Eng.º Teodorico Pais. Esses dados serão analisados de forma a dar resposta às questões de investigação.

2. Internacionalização

2.1 - Conceito

O tema de internacionalização é há muito estudado, com especial ênfase nas últimas três décadas. Apesar da panóplia de bibliografia direcionada para o conceito, a sua complexidade torna difícil a conceptualização do fenómeno. Simões (1997) alerta para a existência de diversas definições de internacionalização, que decorre em duas dimensões: a oposição *micro-macro*, que compara a perspectiva da empresa com a da economia nacional. A polarização *inward-outward*, que confronta as operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeira e investimento estrangeiro) às operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro). Assim, são vários os autores que têm colocado a internacionalização no centro dos seus estudos, surgindo várias definições.

Segundo Mathews (2002), o processo de internacionalização traduz-se na participação gradual de uma empresa em operações internacionais, com o pressuposto que essa participação envolve progresso, o que vai de encontro ao estudo de Welford e Prescott (1994), onde referem que a internacionalização é uma das várias estratégias de crescimento de uma empresa, conceito mais tarde sustentado por Sousa (1997), que acrescenta que este processo não é uma solução generalizada. O autor reforça que a realidade económica e cultural dos mercados tem de ser considerada. Não discordando, Calof e Beamish (1995) referem que a internacionalização é um processo de adaptação das operações da empresa, desde a estratégia, aos recursos, etc. aos ambientes internacionais.

Para Freire (1997), o processo de internacionalização deverá surgir em contexto com as competências e vantagens competitivas da organização já dilatadas no mercado doméstico. Assim sendo, a empresa irá replicar as suas estratégias de mercado, bem como a sua cadeia de valor noutros países, de forma total ou parcial. Desta forma, aumenta as economias de escala, fruto do crescimento das vendas, que se traduz em menores custos de produção unitários e proporciona avanços na curva de experiência.

Ao contrário de muitos investigadores que apenas consideram a internacionalização um processo de crescimento contínuo, Chetty e Campbell-Hunt (2001) referem que ao mesmo deverá ser também encarado como um fenómeno com recuos, visto que as empresas poderão optar por deixar de comercializar um produto ou

reduzir investimento. De acordo com Ferreira et al, (2011), os executivos têm-se deparado com a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais. Estes procuram alargar a sua atuação ao nível dos mercados e da gestão da produção, beneficiando de economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a capacidade competitiva.

2.2 - Internacionalização vs Globalização

Após observar algumas das mais relevantes abordagens ao conceito de internacionalização, é importante distanciar o mesmo da definição de globalização, compreendendo assim, que são dois fenómenos diferentes. Embora se possa considerar internacionalização o processo no qual os produtos e serviços de uma organização se padronizam internacionalmente, não será forçoso que haja uma cultura cada vez mais homogénea a nível global. Esse fenómeno considera-se globalização. Contudo, se analisarmos que as disparidades entre os mercados estão tendencialmente a esmorecer, poderá considerar-se a globalização como um incentivo à internacionalização, na medida em que as empresas poderão desenvolver estratégias globais, podendo assim beneficiar de economias de escala (Chesnais, 1995). Assim, é pertinente referir o trabalho desenvolvido pelo Grupo de Lisboa (1994), que define a globalização, do ponto de vista económico, como o conjunto de processos que tornam possível a conceção, 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 infraestruturas de informação, comunicação e transporte) que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais regulados por normalizações e estandardizações “quase universais”, que se funda em organizações (rede de firmas, atuando em bases mundiais, cujo capital pertence cada vez mais a uma multiplicidade de acionistas de diversos países), cuja cultura está aberta a um contexto mundial e obedece a uma estratégia também mundial.

2.3 - Motivações à Internacionalização

As razões que conduzem as organizações a iniciar o processo de internacionalização podem ser muitas e ter origens completamente distintas. Os estímulos que levam a este processo terão uma influência direta na definição da forma de como irão abordar os mercados externos.

Tal como foi referido anteriormente, a internacionalização corresponde a um processo. Contudo, é importante compreender os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se, podendo derivar de diversas razões, conjugando fatores internos e externos à organização. Embora as motivações básicas sejam de natureza interna, na medida em que a internacionalização implica uma avaliação e uma decisão por parte da gestão da empresa, os fatores externos podem ter um efeito desencadeador na decisão de internacionalização (Freeman e Cavusgil, 2007).

Os mercados exteriores podem conter vários fatores atrativos como o custo de mão-de-obra, a cadeia de abastecimentos e o potencial do próprio mercado (Calof e Beamish, 1995).

Simões (1997) agrupa os estímulos à internacionalização em cinco categorias: endógenas; características dos mercados; relacionais; acesso a recursos no exterior; incentivos governamentais. Como motivações endógenas identifica a necessidade de crescimento da empresa, exploração da capacidade produtiva disponível; economias de escala; aproveitamento de competências, tecnologias; diminuição de riscos. A saturação do mercado nacional e a perceção de mercados externos dinâmicos são motivações associadas às características dos mercados. Quanto às motivações relacionais pode identificar-se o acompanhamento de clientes para mercados estrangeiros bem como o estabelecimento de parcerias com outras empresas. As condições mais favoráveis ao nível da produção, bem como o acesso a *know-how* e nova tecnologia são alguns dos recursos que poderão ser mais acessíveis no exterior. Os apoios de alguns governos, quer do país de destino quer de origem são também fatores impulsionadores para a internacionalização (Simões, 1997).

Já Czinkota et al. (1999) dividiu as motivações para a internacionalização em duas categorias: proactivas e reativas. Sendo que as primeiras são constituídas por razões como os benefícios em termos de proveitos (aumentando a quota de mercado), a tecnologia disponível, os produtos únicos, a exclusividade de informação, os benefícios fiscais e as economias de escala. No que respeita às motivações de origem reativa fazem

parte a capacidade produtiva excessiva, a saturação do mercado interno, as movimentações da concorrência e a existência de clientes e locais de desembarque.

Pró-ativas	Reativas
Vantagens em termos de lucros	
Produtos únicos	Pressões da concorrência
Vantagem tecnológica	Excesso de capacidade produtiva
Informação exclusiva	Saturação do mercado doméstico
Compromisso da gestão	Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque
Benefícios fiscais	
Economias de Escala	

Tabela 1- Motivações para a Internacionalização (Fonte: Czinkota et al., 1999).

Brito e Lorga (1999), de certa forma, seguem a mesma linha de pensamento, acrescentando mais uma categoria de motivações, as motivações de origem mista, sendo que esta decorre das duas primeiras categorias. Os autores indicam fatores motivacionais como a proximidade geográfica, que pode imbuir razões como a proximidade linguística e até mesmo da própria cultura. Os mesmos acrescentam, que os apoios governamentais, quer do país de origem, quer de destino, podem ajudar a despoletar o desejo da internacionalização. Quanto às motivações pró-ativas, os autores acrescentam as estratégias e crescimento da empresa perante as adversidades do mercado interno, como o aumento da concorrência ou o aumento do desinteresse dos consumidores, derivado da entrada de novos produtos no mercado. No que diz respeito às motivações reativas, os autores sublinham que a internacionalização é, por vezes, inevitável caso o cliente se desloque para outro mercado ou se pela natureza da indústria for forçoso ter uma abrangência internacional, especialmente quando há irregularidade ou sazonalidade na procura (Brito e Lorga, 1999).

Por outro lado, por vezes o conhecimento e a rede de contactos existente não são suficientes para concretizar as ambições estratégicas das empresas, o que leva as empresas a tentarem desenvolver esse mesmo conhecimento e a aumentar o leque de contactos fora do país de origem com parceiros externos, com partilha de informação, serviços e experiência e com isso criará novas oportunidades (Chen e Huang, 2004). Quando as razões que levam à internacionalização são de natureza interna, no fundo, o objetivo prende-se com a ambição da empresa em melhorar a sua competitividade,

permitindo a redução de custos através de recursos disponíveis nos mercados externos (mão-de-obra e matérias primas mais baratas, acesso a recursos financeiros e tributação) (Navas e Guerras, 2002).

Segundo alguns autores, a internacionalização surge como consequência da saturação do mercado interno e pelo facto de haver à disposição recursos e *clusters* em mercados externos com oportunidade de serem explorados (Hansson e Hedin, 2007). Por exemplo, numa situação de declínio do mercado doméstico, muitas empresas são obrigadas a explorar novos mercados, por questões de sobrevivência. A existência de capacidade de produção disponível e a perceção de oportunidades em outros mercados estimulam a empresa a assumir o risco de exportar (AICEP, 2013).

Destaca-se a acessibilidade a recursos mais económicos e de maior confiança, o maior retorno do investimento, sendo que, investir em mercados diferentes e captar uma carteira de investimentos diversificados contribui para a diminuição dos riscos. Mais se verifica, que a internacionalização contribui para o aumento das economias de escala através do aumento da quota de mercado. Além disso, identificam-se outros motivos como: a manutenção ou reforço das relações já estabelecidas no mercado interno, que acompanham a expansão internacional; reação às ações dos concorrentes; e acesso a competências e conhecimento através de organizações inovadoras, permitindo obter vantagens competitivas (Teixeira e Diz, 2005).

Holisticamente, as motivações para a internacionalização podem ser divididas em quatro grupos principais: penetração em mercados externos; manutenção ou reforço de redes de relações; acesso a recursos produtivos; e acesso a competências. O fator mais estimulante à internacionalização é a **penetração em mercados externos**, que poderá derivar do declínio ou saturação do mercado doméstico e/ou da descoberta de mercados exteriores dinâmicos.

A **manutenção ou reforço de redes de relações** está associada à replicação internacional de relacionamentos estabelecidos com outras empresas em território nacional. A necessidade de preservar ou de aprofundar relações com grandes clientes, conjugada com objetivos de crescimento empresarial, leva as empresas em negócios *business-to-business*, como a construção automóvel ou serviços a empresas (publicidade, auditoria, consultoria, trabalhos específicos de construção civil), a seguir clientes internacionalmente.

O **acesso a recursos produtivos** é um dos fatores que pode também impulsionar as empresas a se internacionalizarem, nomeadamente, no caso da exploração petrolífera

e mineira. Além da matéria-prima, há certos mercados que permitem a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais baixos. A possibilidade de explorar diferenciais de salários entre os países tem impulsionado muitas organizações a localizar certas atividades intensivas em trabalho em países com a mão-de-obra abundante e barata, desde que os níveis de qualificação assim o permitam.

Por fim, outro fator que pode motivar as empresas a internacionalizarem-se diz respeito ao **acesso a competências ou ativos estratégicos**. O objetivo, neste caso, é ganhar vantagem competitiva através do acesso rápido a ideias, conceitos e conhecimentos gerados em espaços com forte dinâmica de inovação, procurando interiorizá-los e integrá-los de forma criativa na base de conhecimentos da empresa (AICEP, 2013). Desta forma, a internacionalização surge associada à preocupação das empresas em manter uma aprendizagem contínua, bem como a reconfiguração constante das suas competências distintivas. É importante realçar que, embora distintas, as motivações identificadas se interligam. As decisões empresariais de internacionalização derivam, muitas vezes, de combinações entre fatores e não somente de um único fator. É preponderante ter uma ideia clara dos objetivos que se pretende atingir, antes de decidir como se pretende consegui-los (AICEP, 2013).

Já as razões de natureza externa estão relacionadas, normalmente, com o ciclo de vida da indústria, através da estagnação do mercado onde a empresa se encontra e entra na fase de maturidade. Assim, as organizações procuram mercados que se encontrem em fase inicial de desenvolvimento. Mais ainda, identifica-se a diminuição do risco global, através da diversificação geográfica das atividades, que permite a diminuição dos custos de transação e a exploração de recursos e capacidades dos próprios mercados (Navas-López e Guerras-Martín, 2002).

Hansson e Hedin (2007) esquematizaram os motivos que levam à internacionalização em quatro categorias:

- **Procura de eficiência:** que pressupõe o objetivo de racionalizar as estruturas e investimento, sendo que, além das economias de escala e da diminuição dos riscos, a empresa irá usufruir de fatores culturais, infraestruturas conjuntas e acordos entre organizações.
- **Procura de mercado:** quando as organizações investem em mercados estrangeiros com a intenção de fornecer produtos e serviços de forma a explorar ou promover novos mercados.

- **Procura de recursos:** define-se quando as empresas investem no exterior para ter acesso a recursos (Dunning, 1994) a um custo inferior ou obter recursos não acessíveis no país de origem.
- **Procura de recursos estratégicos:** sendo os recursos estratégicos recursos intangíveis relacionados com a vertente tecnológica e capacidades da empresa (Dunning, 1994), muitas empresas exploram mercados estrangeiros na procura de *know-how* e novas aptidões que ajudem a criar vantagens competitivas (Hansson e Hedin, 2007) e também para reforçar a sua posição competitiva e enfraquecer os seus concorrentes (Oviatt e McDougall, 2005).

Assim, decisão de internacionalizar contém um pressuposto de envolvimento gradual e de projeção internacional, dos quais surgem vários fatores influenciadores. Dependendo dos métodos escolhidos pelas organizações para penetrar novos mercados, o grau de compromisso e, conseqüentemente, de risco variam. Assim sendo, nenhuma das motivações por si só chega para explicar o fenómeno complexo que é a internacionalização, mas sim através de uma avaliação conjunta das variáveis.

3- Processos de Internacionalização

3.1- Modos de Seleção de Mercado

Aquando o estudo do processo de internacionalização é necessário compreender o mecanismo de seleção do mercado externo. Esta é uma tarefa complexa, envolvendo inúmeras possibilidades de escolha, riscos e oportunidades desconhecidas. Segundo Bradley (1995), o sucesso da seleção dos mercados para a internacionalização influencia, não só o potencial de crescimento futuro da empresa, como também, a sua capacidade de sobrevivência. Assim, antes de considerar quais os mercados potenciais, a empresa deve compreender profundamente o mercado doméstico e as razões pelas quais nele têm êxito, o que irá auxiliar à exclusão de alguns mercados (Westwood, 2013).

A escolha do mercado alvo é um elemento importante no processo de internacionalização das empresas, principalmente se se tiver em consideração a quantidade de Estados existentes, em que nem todos têm o mesmo potencial (Alon, 2004). Apesar da existência de diversos modelos, optou-se por destacar o Modelo de Johanson (1997), pois é aquele que melhor sintetiza as fases do processo e que melhor explica o caso de estudo desta tese.

Segundo Johanson (1997), o processo de decisão passa por quatro fases:

- **Identificação do país** – São utilizados dados estatísticos relativos ao país, como a população, PIB, taxas de crescimento, etc.;
- **Triagem preliminar** – Existe uma examinação de indicadores macroeconómicos, como a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico, para eliminar alguns países e aceder a uma tendência dos custos de entrada no mercado;
- **Triagem profunda** – Nesta fase já se tem em atenção dados específicos da indústria e dos produtos. O potencial do mercado é estimado e prevêem-se taxas de crescimento, forcas e fraquezas da concorrência, barreiras à entrada, bem como os recursos limitados da empresa.
- **Seleção final** – Nesta última fase surgem os objetivos da empresa, contrapostos com os resultados reais, as previsões do volume de negócios e os respetivos

custos inerentes ao processo de internacionalização para identificar o mercado que mais se adapta ao investimento dos recursos disponíveis.

3.2- Fatores de Internacionalização

Root (1987) apresentou uma metodologia mista, entre ótica da estratégia de negócio e ótica económica, faseada, para seleção do modo de entrada. O autor enumerou um conjunto de fatores que afetam as decisões da empresa, classificando-os em internos e externos. Assim, podem considerar-se três grupos de variáveis subjacentes à entrada no mercado externo:

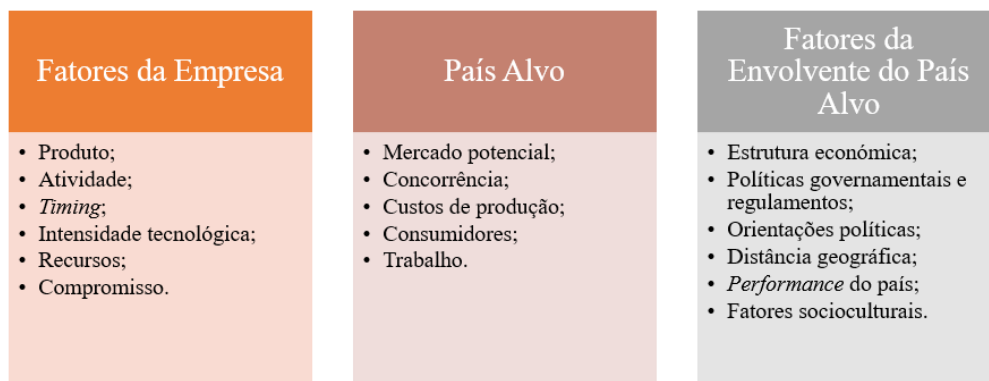


Figura 1- Fatores de internacionalização, adaptado de Root (1987).

Na mesma linha de pensamento, Douglas e Craig (1995) enfatizaram fatores internos e externos que condicionam a internacionalização. Para os autores, os fatores externos são, principalmente, as características do país, como o ambiente político e económico e o estado do mercado, as barreiras ao comércio, regulamentações governamentais e as características dos produtos. Já os fatores internos remetem para os objetivos de gestão e a estratégia de seleção de mercados (rapidez e sequência).

3.3- Barreiras à Internacionalização

Internacionalizar a atividade de uma empresa é um processo complexo, demorado e que exige uma grande preparação prévia. Segundo Cavusgil et al (1987), as barreiras à internacionalização têm uma maior magnitude nas pequenas e médias empresas, pelo pressuposto de que estas possuem menos recursos e vantagens competitivas, sendo assim, menos sustentáveis internacionalmente.

Simões (1997) classifica os entraves à internacionalização nos seguintes grupos:

- **Fatores Internos** – Dimensão da empresa, escassez de recursos, capacidade de inovação limitada, controlo de gestão;
- **Relacionamento com Parceiros de Negócio** – Conhecimento insuficiente sobre o mercado externo, divergência de estratégias, diferenças culturais;
- **Envolvente no País Doméstico** – Poucos apoios ao investimento no estrangeiro, falta de informação disponível, insuficiência de cobertura de riscos internacionais;
- **Fatores Externos** – Instabilidade político-social no país de destino, concorrência, quadro legal.

Já Hollensen (2011) faz a divisão dos entraves à internacionalização em:

- **Riscos de Mercado** - Dificuldades face à concorrência no mercado externo, diferenças culturais e linguísticas, dificuldades no acesso aos canais de distribuição mais eficazes, diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos.
- **Riscos Comerciais** - Dificuldade de obtenção de financiamento, taxas de câmbio, meios de pagamento não garantidos, atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria.
- **Riscos Políticos** - Restrições dos mercados externos, controlo sobre as trocas comerciais (impostos), valor da moeda local elevado face à moeda do país de destino.

3.4 – Teorias de Internacionalização

A grande complexidade do processo de internacionalização deu lugar a diversas abordagens ao tema. Apesar de existirem várias teorias, todas elas apresentam limitações.

Viana e Hortinha (2005) sugerem que as teorias explicativas da internacionalização sejam agrupadas em quatro grandes grupos: as que abordam os estádios de internacionalização evolutivos; as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização; as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes (*networks*) e, finalmente, as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência. Já Lorga (2003) segmenta as teorias explicativas da internacionalização em quatro grupos: a teoria do comércio internacional; a teoria do ciclo de vida do produto; a teoria referente ao comportamento e à gestão das empresas; e a teoria baseada nas imperfeições dos mercados e na organização. Por outro lado, Andersen e Buvik (2002) classificam dois tipos de abordagens:

- Abordagens da internacionalização com base na **evolução comportamental** em que o processo de internacionalização estaria mais relacionado com as atitudes, perceções e comportamentos dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco;
- Abordagens da internacionalização com base em **critérios económicos** que seriam orientados para a otimização dos lucros e dos retornos financeiros.

3.4.1- Teorias Comportamentais

No que respeita às abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental pode destacar-se o Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990, 2009, 2017) e a Teoria de Redes (Johanson e Mattson., 1988).

O **Modelo de Uppsala** tem como principal referencial a teoria comportamental da empresa, de Cyert e March (1963), e a teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959). O modelo aborda a internacionalização como um processo de aprendizagem em

que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

O processo de internacionalização evolui a nível da aquisição crescente de conhecimento pela empresa acerca dos mercados externos e das operações, bem como da afetação crescente de recursos da empresa aos mercados. Assim, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado, diminuindo os riscos e as incertezas (Johanson e Vahlne, 2017).

São consideradas as seguintes etapas:

- 1- Inexistência de atividades regulares de exportação;
- 2- Exportação através de agentes;
- 3- Estabelecimento de subsidiárias de vendas locais;
- 4- Estabelecimento de subsidiárias de produção local.

As empresas iniciam o seu processo de internacionalização através da exportação, uma abordagem com menores riscos, avançando, em fases posteriores, para modos de entrada mais arriscados, assumindo um maior compromisso e envolvendo maiores recursos (Johanson e Vahlne, 1977).

Os autores referem ainda a influência da distância psíquica. Esta é definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas de gestão e educação de dois países. Desta forma, o investimento tende a efetuar-se em mercados cultural e geograficamente mais próximos, reduzindo o risco na tomada de decisão. Uma distância cultural grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais (Cyert e March, 1963).

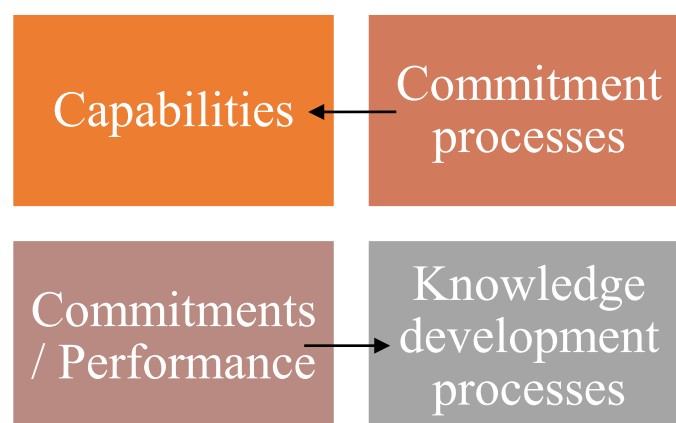


Figura 2- Processo de Internacionalização (Fonte: Johanson e Vahlne, 2017).

O conhecimento do mercado inclui percepções sobre oportunidades e problemas e é adquirido através da experiência em atividades de negócios atuais no mercado.

Combinando isso com a experiência pessoal são geradas oportunidades de negócio, o que se traduz numa força motriz do processo de internacionalização. Por sua vez, os compromissos com o mercado foram definidos como tendo na sua composição a quantidade de recursos envolvidos e o grau de compromisso desses recursos (Johanson e Vahlne, 1977).

É importante notar que o modelo sofreu várias críticas ao longo do tempo. Forsgren (2002) argumenta que a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa ao invés de positiva. Segundo o autor, à medida que a empresa aprende sobre um determinado mercado internacional, o grau de incerteza diminui e, conseqüentemente, a sua necessidade de se desenvolver de forma gradual diminui igualmente. Também Vissak (2004) critica o modelo como sendo demasiado determinístico, oferecendo apenas uma pequena explicação do processo de internacionalização e refere que este não é o modelo mais apropriado, principalmente, para a indústria de serviços, onde a exportação não se aplica. Na mesma linha de pensamento, Li et al (2005) consideram que o modelo de Uppsala não é o mais indicado para explicar a estratégia de internacionalização, principalmente devido às mudanças tecnológicas e comunicacionais, que tornaram o mundo mais homogêneo. Assim, para utilizar o modelo de Uppsala num contexto atual, é necessário um enriquecimento de informação, como o conhecimento do mercado e experiência no comércio internacional.

A versão mais recente do modelo divide-se em quatro novas variáveis, duas dinâmicas e duas estáticas, sendo elas: *Commitment processes; capabilities; commitments/performances* e *knowledge development processes* (Johanson e Vahlne, 2017).

Os autores remetem para uma abordagem com início na alocação dos recursos (*commitment processes*), variável dinâmica, que se divide em duas dimensões: reconfigurar e coordenar. Reconfigurar está associado à alocação de recursos e coordenar à aplicação e cumprimento da estratégia. O modelo defende que a alocação de recursos e a elaboração e aplicação de estratégias têm sempre uma dose de risco, incerteza e ignorância parcial, sem prejuízo do conhecimento adquirido no mercado interno e em experiências de internacionalização anteriores. Desde a primeira versão, o modelo Uppsala pressupõe que a alocação dos recursos é correta quando há um “*trade-off*” positivo entre os benefícios e as contrapartidas expectáveis (Johanson e Vahlne,

1977). *Knowledge processes* é a segunda variável dinâmica e remete para a aprendizagem que terá origem no final do processo e que ditará a necessidade de reconfigurar estratégias e a alocação dos recursos. *Capabilities*, variável estática, são as competências da empresa e dos gestores, que se caracterizam como operacionais e dinâmicas. As competências operacionais baseiam-se na exploração das *Firm-specific advantages* (FSAs), que a empresa usufrui ao entrar no mercado externo, como o acesso a matérias-primas, tecnologia ou canais de distribuição. As competências dinâmicas referem-se à capacidade de agir sobre situações, mercados ou ambientes voláteis, que mudam de forma constante. Ao contrário das competências operacionais, as dinâmicas não podem ser compradas. Advêm da experiência, cultura, criatividade e história da empresa (Johanson e Vahlne, 2017). Por fim, as *performances*, variável estática, são os resultados da empresa, que não têm de ser avaliados somente numa perspetiva financeira, tudo dependerá do fator em análise, que poderá passar pelo grau de globalização da empresa, rentabilidade, posição da empresa no sector, etc. (Johanson e Vahlne, 2017).

A **Teoria das Redes** (Johanson e Mattson, 1988) descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas. Esta teoria sustenta que a internacionalização de uma empresa é o desenvolvimento de conexões em rede (internas e externas) com indivíduos e/ou empresas com vantagens competitivas. É a posição de uma empresa na rede que determina as suas oportunidades e constrangimentos, bem como as suas estratégias. Para Cunningham (1985) uma rede é constituída por diversas ligações existentes entre organizações que participam direta ou indiretamente num mercado, como clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros. Por outro lado, Johanson e Mattson (1988) referem que uma rede também pode ser constituída por pequenos grupos de empresas e até mercados inteiros, que serão descritos como redes complexas de relacionamentos. A empresa pode adotar uma estratégia de internacionalização através de três vias: desenvolvendo parcerias com empresas similares em novos mercados – extensão internacional; incrementando o compromisso em redes já estabelecidas – penetração; ou integrando posições em redes já existentes – integração internacional.

Os autores sugerem ainda que, no processo de internacionalização, os relacionamentos de uma empresa dentro dos mercados nos quais ela atua podem ter uma relevância maior do que os fatores culturais ou característicos do mercado do novo

ambiente competitivo. Na mesma linha de pensamento, para Coviello e McAuley (1999), esta teoria fornece informações valiosas para a dinâmica do processo de internacionalização, mais do que uma simples descrição das etapas do processo, uma vez que está ligada à gestão estratégica e à forma como a empresa se desenvolve na realidade inerente à rede a que pertence. No entanto, segundo Birkinshaw e Hood (1998), a internacionalização é um facto que não se limita ao modo de entrada, mas ao próprio método de evolução da empresa.

3.5- Modos de Entrada

Existem diversas formas de uma empresa expandir a sua atividade para um mercado exterior. Tendo em conta o tipo de empresa, produto/serviço, local e as suas capacidades, o modo de entrada mais adequado poderá variar, sendo que cabe à empresa compreender qual ou quais se adequam melhor à sua realidade. Esses modos de entrada poderão ser utilizados isolada ou conjuntamente, consoante a estratégia da empresa. De uma forma geral, a organização poderá optar por: exportar, investir no país destino ou escolher entre várias formas contratuais que envolvem outras empresas (Lorga, 2003).

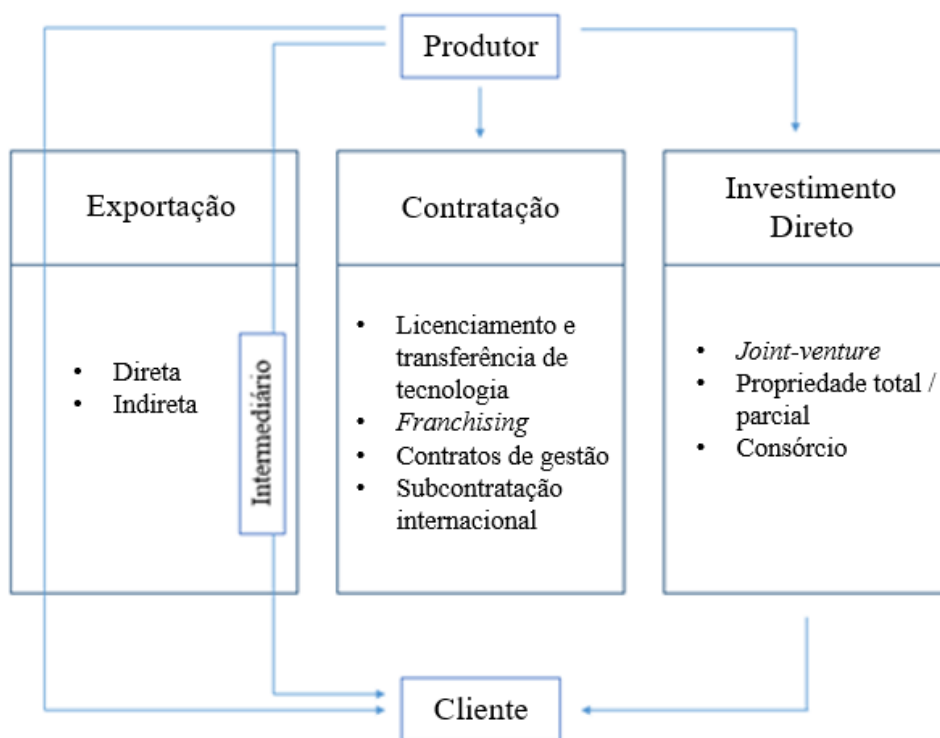


Figura 3- Principais modos de entrada, adaptado de Lorga, 2003.

Martín e Lopez (2007) subdividem a exportação, referindo que a mesma pode ser feita de forma direta ou indireta. A empresa poderá também optar por celebrar contratos tais como o *franchising*. Por fim, a organização pode optar pelo investimento direto no estrangeiro.

O modo de entrada escolhido pela empresa deverá ser baseado no grau de envolvimento nos mercados externos, mensurável pela quantidade de recursos e investimento despendidos e pelo grau de dominação sobre as operações internacionais,

sendo que a organização poderá ter mais ou menos liberdade de ação, podendo até delegar funções a terceiros (Leersnyder, 1986).

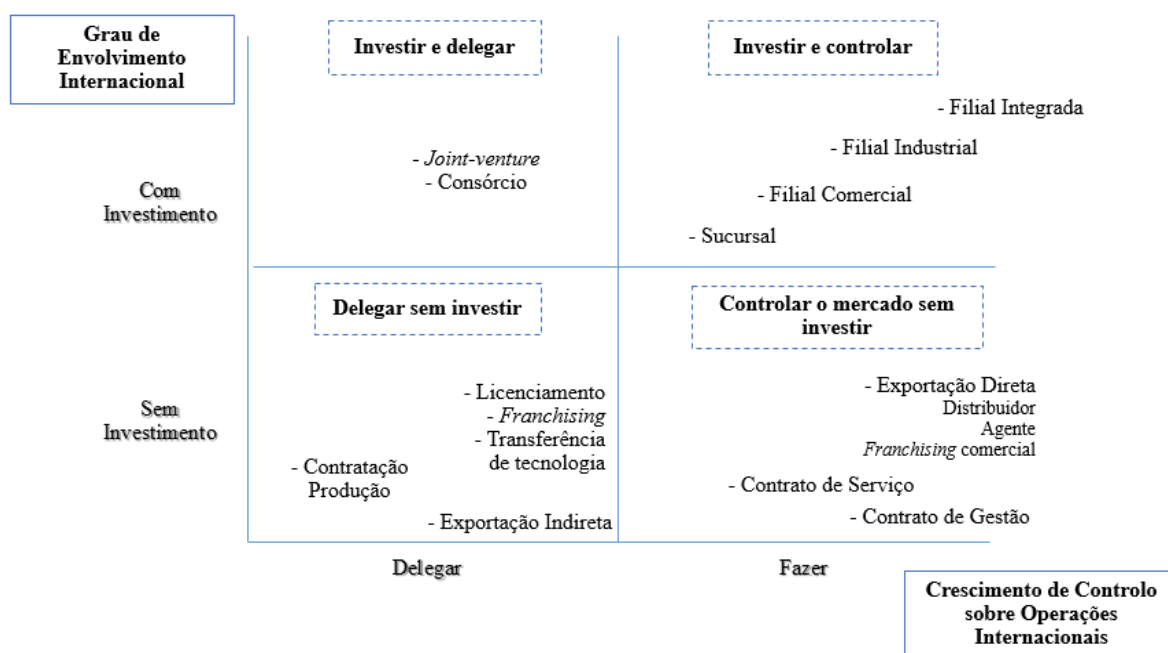


Figura 4- Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controle das operações, adaptado de Leersnyder, 1986.

Abrantes (1999) dividiu os modos de entrada no mercado estrangeiro em três grupos, sendo eles: transações relacionadas com a comercialização (mercadorias, serviços, marcas e patentes); Investimento direto relativo à criação de *joint-ventures* ou filiais; e projetos específicos como *Build-Operate-Transfer* (Abrantes, 1999; Freire, 1997). Projetos *Build-Operate-Transfer* acontecem quando uma entidade, geralmente pública, é cedida a uma empresa que possa financiar, criar e aplicar uma ideia de negócio para essa entidade. Após um período estipulado em que a empresa irá recuperar o seu investimento do projeto, a entidade será novamente transferida para o detentor inicial.

A estratégia de internacionalização poderá levar a empresa a produzir no estrangeiro, ao invés de produzir localmente. Tal facto pressupõe um maior envolvimento de longo prazo no mercado destino, a seleção sistematizada dos mercados-alvo e das formas de entrada, adaptação dos produtos, maior afetação dos recursos e um maior controlo sobre os canais de distribuição (Root, 1982). Assim sendo, os modos de entrada podem ser divididos com base no local de produção, que

poderá ser no país de destino ou no de origem e conseqüentemente exportado (Sarathy e Terpstra, 1991).

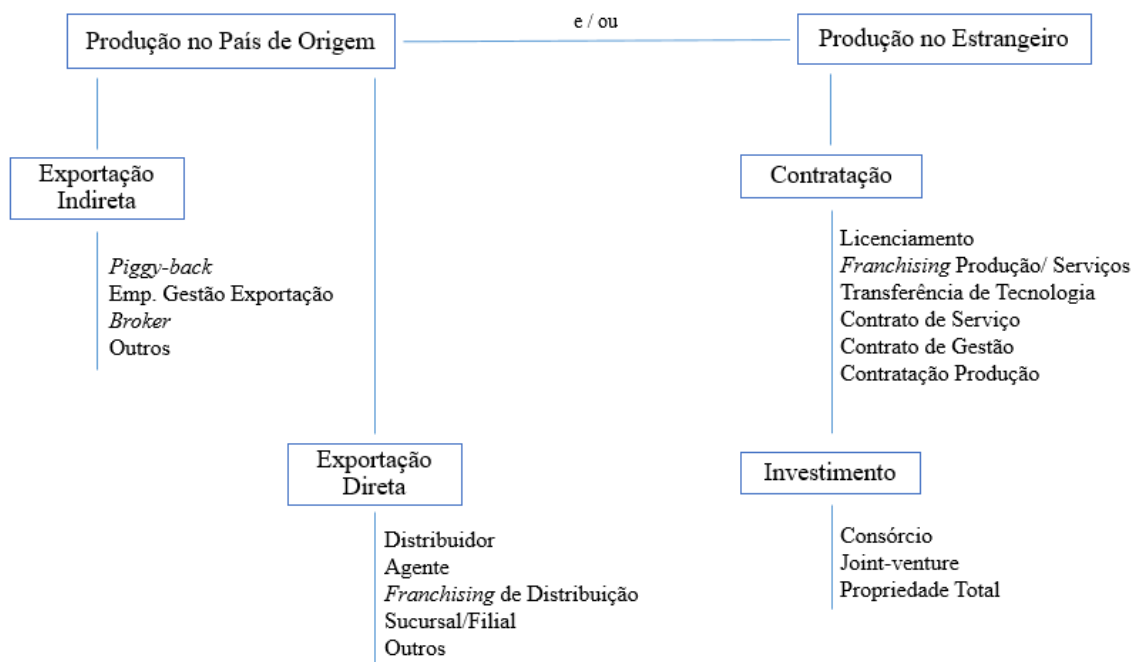


Figura 5- Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção, adaptado de Sarathy e Terpstra, 1992.

3.5.1- Exportação

A exportação é o modo de entrada mais utilizado e mais simples (Salomon e Shaver, 2005). Segundo Simões (1997), uma empresa está a exportar quando comercializa produtos fora do país onde os mesmos são produzidos. Revela-se bastante apropriada quando as empresas pretendem beneficiar de economias de localização, atingir curvas de experiência ou evitar custos relativos a unidades produtivas no país de destino (Hill, 2011). A decisão de exportar nem sempre é tomada com um objetivo claro definido, poderá ser motivada por um agente de mudança externo, por exemplo um cliente no estrangeiro (Bilkey, 1978). É importante notar, que em alguns casos a exportação revela-se como o único modo de entrada possível (por exemplo minerais, café, vinho) (Viana e Hortinha, 2005).

A exportação poderá ser uma opção vantajosa na medida em que implica um menor envolvimento financeiro, menor risco e maior facilidade operacional, à partida, face às outras formas de internacionalização. “... para as empresas que iniciam o processo de internacionalização, as maiores preocupações vão mais no sentido de

minimizar os riscos de entrada em mercados desconhecidos do que maximizar o controlo das suas operações internacionais. Desta forma, as operações de exportação aparecem como sendo a melhor forma de iniciar o processo de internacionalização. Segundo alguns autores⁴, iniciar o processo de internacionalização via exportações constitui um processo de aprendizagem poderoso para, posteriormente adotar formas de internacionalização mais sofisticadas e arriscadas, mormente porque possibilita custos mais baixos de operação inicial, menos riscos e a obtenção de lucros mais elevados.” (AICEP, 2013, p.77).

No entanto, esta forma de internacionalização poderá ter as suas contrapartidas, nomeadamente, originar maiores custos de produção no país de origem do que no país destino, o que retira competitividade ao produto, uma vez que o pode tornar substancialmente mais dispendioso. Adicionalmente, é importante considerar a possibilidade de elevados custos de transporte e de barreiras comerciais à entrada dos mercados externos, como as tarifas alfandegárias (Hill, 2001). Assim sendo, a exportação adequa-se: às pequenas empresas, que não têm capacidade de suportar a produção no estrangeiro; quando a produção no exterior é desaconselhada por motivos políticos ou elevados níveis de incerteza; e quando a organização não sofre de grande pressão política e económica para produzir fora do país de origem (Martín e Lopez, 2007).

Exportar pode dividir-se em três categorias: Exportação *spot*, que implica uma comercialização esporádica de produtos em mercados externos; Exportação a médio e longo prazo, que se traduz numa venda direta e regular a clientes externos; e, por fim, a Exportação via agentes ou distribuidores, quando a organização utiliza terceiros, que atuam em mercados destino, para assegurar a venda dos seus produtos nos mesmos (Freire, 1997).

Lorga (2003) decompõe a exportação em direta e indireta. Se na primeira a empresa comercializa diretamente com um importador do país destino, na segunda vende a um intermediário.

3.5.1.1- Exportação Indireta

Ao optar pela exportação indireta, a empresa assume uma postura passiva, delegando intermediários para efetuarem as operações no estrangeiro (Martín e Lopez,

2007). Esta forma de exportar além de não exigir um grande envolvimento de recursos (financeiros, humanos, etc.), não impõe muito conhecimento e experiência de internacionalização. Contudo, o controlo do processo além fronteiras fica entregue a terceiros, o que implica que os ganhos da empresa serão essencialmente financeiros, sendo que não criará valor acrescentado, nem irá adquirir notoriedade e experiência internacional (Viana e Hortinha, 2005).

3.5.1.2- Exportação Direta

A exportação direta é aquela em que a empresa tem uma atitude ativa, ficando responsável por todo o processo (Martín e Lopez, 2007). Assim sendo, pressupõe um maior envolvimento da organização, quer no que respeita à recolha de dados dos mercados de destino, quer ao nível da escolha e implementação da política de distribuição, comunicação e preços. Desta forma, a empresa irá adquirir experiência internacional e obter mais controlo, mas por outro irá incorrer em custos mais elevados (Viana e Hortinha, 2005).

3.5.1.2- Exportação Direta vs Indireta

	Vantagens	Desvantagens
Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Maior informação sobre o mercado; - Maior controlo sobre os canais de distribuição; - Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing; - Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maiores dificuldades de penetração inicial; - Maiores custos de estrutura; - Maiores riscos; - Domínio de informação e documentação processual.
Indireta	<ul style="list-style-type: none"> - Maior facilidade de penetração inicial; - Menores custos de representação; - Perceção de risco inferior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor controlo e informação sobre o mercado; - Ausência de estratégia de entrada.

Tabela 2- Classificação das vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta, adaptado de AICEP, 2013.

3.5.2- Modos Contratuais

A contratação é uma forma de internacionalizar bastante abrangente. De uma forma geral, os modos contratuais envolvem empresas que se predispõem a internacionalizar e agentes económicos dos países destino. Estes contratos podem ser divididos em: licenciamento e transferência tecnológica, *franchising*, contratos de gestão e subcontratação internacional (Lorga, 2003).

3.5.2.1 – Licenciamento e Transferência de Tecnologia

O licenciamento e transferência de tecnologia traduzem-se num contrato celebrado entre um licenciador, que cede direitos sobre um bem intangível, e um licenciado, a entidade a quem os direitos são cedidos. O período de tempo é determinado pelas partes e durante o mesmo, o licenciado paga *royalties* ao licenciador (Hill, 2011). Nesta forma de internacionalização, o licenciado tem acesso a fórmulas, patentes, produtos, marcas ou peças da empresa licenciadora (Martins, 2011). Revela-se um processo interessante para ambas as partes, sendo que o licenciador penetra novos mercados facilmente e o licenciado adquire todo o *know-how* do produto ou serviço que irá comercializar (Ilhéu, 2009).

No caso do licenciamento, existe apenas uma cedência de direitos patenteados, já na transferência de tecnologia há também uma troca de *know-how* tecnológico não patenteado (Lorga, 2003). Além do período temporal, as licenças são conferidas a determinados territórios, podendo ter exclusividade ou não. Mais ainda, contém, muitas vezes, restrições à exportação, limitações quanto ao fabrico de produtos concorrentes, etc. (Simões, 1997). Este modo contratual apresenta diversas vantagens, nomeadamente: reduzidos custos de desenvolvimento; baixos riscos no que respeita ao processo desenvolvido no exterior, uma vez que esse mesmo risco pertence ao licenciado (Hill, 2011); fraca exigência relativa a recursos humanos; e uma possibilidade de obter (alguma) informação sobre o mercado estrangeiro (Martín e López, 2007). É ainda importante considerar, que estes contratos fazem aumentar as receitas a longo prazo, sem que a empresa tenha de investir (Daniels et al., 2006). Tal como a exportação, também este modo contratual se adequa melhor às empresas que não têm capacidade de produzir no estrangeiro (Masum et al. 2008). Contudo, apresenta também algumas

desvantagens, tais como: a falta de controlo sobre o processo produtivo, marketing e estratégia, impossibilitando ainda a criação de experiência internacional e de usufruir de economias de localização (Martín e López, 2007). Tal facto significa, que a empresa não consegue concentrar e coordenar as suas operações com uma estratégia global (Hill, 2011).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Reduzidos custos de desenvolvimento; - Baixos riscos no que respeita ao processo desenvolvido no exterior; - Fraca exigência de recursos humanos; - Possibilidade de obter alguma informação sobre o mercado estrangeiro; - Aumento das receitas a longo prazo, sem que a empresa tenha de investir; - Adequa-se melhor às empresas que não têm capacidade de produzir no estrangeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controlo sobre o processo produtivo, <i>marketing</i> e estratégia, impossibilitando a criação de experiência internacional e de usufruir de economias de localização; - A empresa não consegue concentrar e coordenar as suas operações com uma estratégia global.

Tabela 3- Vantagens e desvantagens do Licenciamento e Transferência de Tecnologia, elaboração própria.

3.5.2.2 – Franchising

O *franchising* resume-se a um tipo de licenciamento específico, através do qual o franchisado obtém do franchisador o direito de explorar um produto, serviço, marca ou tecnologia dentro de uma determinada área (Lorga, 2003). Geralmente trata-se de um contrato de longa duração, onde o franchisado é forçado a seguir regras restritas relativas à gestão do negócio (Hill, 2011). Apesar das semelhanças entre o *franchising* e o licenciamento, o *franchising* revela se um conceito de negócio mais bem definido (Simões, 1997). Além do franchisador conceder o direito ao franchisado de comercializar o seu produto ou serviço, o primeiro ainda prestará serviços de apoio na gestão do negócio e na formação (Lafontaine, 1992).

Além das vantagens comuns ao licenciamento, como a redução dos custos de desenvolvimento e do risco relativos à abertura do negócio num mercado exterior, a empresa irá ter a possibilidade de construir notoriedade num novo mercado mais rapidamente (Hill, 2011). É importante referir que a empresa irá tirar proveito de um método estandardizado de marketing e de uma imagem distintiva, o franchisado irá estar motivado para o desenvolvimento do negócio e haverá possibilidade de uma elevada remuneração. Mais ainda, escolhendo um agente local como franchisado com bons conhecimentos sobre o mercado local, a empresa irá ainda beneficiar desse *know-how* (Simões, 1997). Como desvantagens é possível identificar a dificuldade quanto ao controlo de qualidade e cumprimento de todos os parâmetros dos contratos (Masum et al. 2008), bem como a impossibilidade de criar uma estratégia única e global que incorpore todos os negócios presentes nos diversos países (Hill, 2011). Há ainda que notar, que o *franchising* irá exigir um apoio continuado e poderá desvendar dificuldades de adaptação a novos contextos culturais (Simões, 1997).

Tanto no licenciamento como no *franchising* há gastos de transação e ainda custos para que a empresa se possa tentar certificar de que os contratos são cumpridos corretamente (Martín e López, 2007).

3.5.2.3 – Contratos de Gestão

Nos contratos de gestão a organização é responsável pela criação de uma unidade de negócio num mercado externo, sendo que a gestão do mesmo ficará ao cuidado de outra empresa sediada localmente (Lorga, 2003). Neste caso, pressupõe-se a celebração de um contrato em que o cliente tem acesso a um projeto pronto a executar, durante um determinado período de tempo (Field e Keller, 1998). Este tipo de contrato adequa-se quando o investimento direto estrangeiro é restrito, nomeadamente em países com contextos políticos e económicos instáveis. Como contrapartidas, pode identificar-se a possibilidade de criação de concorrentes, visto que neste contexto poderá existir a passagem de conhecimentos e tecnologias que poderão ser vantagens competitivas da empresa, e assim sendo, representará um risco (Hill, 2011).

3.5.2.4 – Subcontratação Internacional

Esta forma de modo contratual surge quando uma empresa pretende vender produtos que outra empresa já estabelecida num mercado externo também produz (Teixeira e Diz, 2005). A empresa do país destino faz encomendas de produtos à empresa no país de origem, peças, etc. com base em condições preestabelecidas (Lorga, 2003).

3.5.3 - Investimento Direto Estrangeiro

No investimento direto estrangeiro podemos identificar duas formas principais de internacionalização: *joint ventures* e subsidiárias. Cabe à empresa avaliar dentro destas opções se pretende realizar parte ou a totalidade das atividades da cadeia de operações, bem como escolher se prefere monopolizar ou partilhar as responsabilidades das mesmas (Freire, 1997). A organização deverá proceder a um estudo comparativo das diferentes estratégias, das suas vantagens e desvantagens, baseado nos fatores que melhor definem a situação do mercado e da empresa (Martín e López, 2007).

3.5.3.1 – Joint Ventures

Joint Ventures são acordos entre empresas distintas, que têm como objetivo partilhar os riscos e criar ou aproveitar vantagens competitivas, com a criação de uma nova empresa num determinado país (Hill, 2011). É uma participação conjunta de diversas empresas no capital de uma unidade económica, com o intuito de criarem uma atividade comercial ou produtiva, que dê aso à partilha dos resultados gerados, risco de negócio, custos e respetivo património (Lorga, 2003). Segundo Freire (1997), existem dois tipos de *joint ventures*: de distribuição e marketing, na qual a empresa localizada no exterior tem somente funções comerciais e a *joint venture* integrada, onde todas as funções operacionais podem ser desempenhadas pela nova empresa.

Através deste modo de entrada, além da partilha de riscos e dos custos de desenvolvimento, a empresa irá adquirir conhecimentos do mercado destino através do contacto direto com a empresa local. A *joint venture*, em alguns casos, é até a única hipótese possível de internacionalização, tendo em conta que alguns países exigem às

empresas estrangeiras, que formem parcerias com as locais para que possam entrar no seu mercado (Hill, 2011).

Tal como o licenciamento e o *franchising*, também a *joint venture* implica um risco de perda de vantagem competitiva, na medida em que a empresa irá partilhar conhecimentos, processos, tecnologia com outra empresa, que poderá utilizar esses atributos mais tarde de forma independente e tornar-se um concorrente. Mais ainda, é mais uma forma de internacionalização que impede a construção de uma estratégia global e não permite o controlo total dos processos em todos os mercados onde a empresa está inserida. Adicionalmente, há ainda a possibilidade dos interesses das empresas não estarem alinhados, o que pode levar a situações de conflito (Hill, 2011).

“O principal problema de uma joint venture consiste na identificação de um parceiro adequado. É necessário que seja confiável, motivado e com competências complementares às da empresa que procura estabelecer-se no novo mercado. Por isso, a busca deve ser criteriosa e detalhada e, uma vez identificado o parceiro adequado, deve ser redigido um contrato que especifique a contribuição, o controlo e a futura partilha de resultados gerados pela joint venture.” (AICEP, 2013, p.129).

A VA faz parte de uma *joint venture* na Índia, onde detém cinquenta por cento da XXX. A outra metade do capital social pertence a um sócio indiano que tem o seu próprio canal de distribuição já estabelecido. Desta forma, a VA é responsável por produzir e transportar os seus produtos para aquele país, enquanto o sócio indiano é responsável pela distribuição e venda dos produtos.

3.5.3.2 – Consórcios

Um consórcio é um acordo entre empresas caracterizados pela conjugação de esforços e de competências entre essas mesmas empresas, concorrentes ou complementares que unem os seus esforços para realizar um determinado objetivo, mantendo a sua autonomia jurídica e estratégica (Teixeira e Diz, 2005).

3.5.3.3 – Subsidiárias

Por fim, as organizações têm ainda a opção de criar uma subsidiária num país estrangeiro. Esta empresa será desenvolvida apenas com capitais da empresa mãe, que terá de optar se a subsidiária irá efetuar a totalidade das funções da cadeia operacional,

ou somente operações do foro comercial (Freire, 1997). As filiais comerciais têm o intuito de promover e vender os produtos da empresa no país destino e têm associado um maior número de responsabilidades como o acondicionamento e embalagem do produto final e distribuição, já as filiais industriais têm a função de produzir, (Simões, 1997). Conceito já abordado por Leersnyder (1986), que caracterizou quatro tipos de subsidiárias: sucursal; filial comercial; filial industrial e filial integrada. As sucursais definem-se por não ter personalidade jurídica própria, sendo que é uma extensão da empresa que representa. As filiais são empresas com personalidade jurídica própria, independentemente das empresas que constituem a sua sociedade, podendo classificar-se como comercial, caso a sua atividade no país estrangeiro se baseie em elaborar canais de distribuição e estabelecer pontos de venda. As filiais industriais pressupõem uma função produtiva num mercado estrangeiro e as integradas somam ambas as funções comercial e industrial, sendo que esta última é a que envolve maior grau de compromisso e controlo.

Ao contrário do *franchising* e das *joint ventures*, esta forma de entrada permite a proteção das tecnologias associadas à empresa e ao negócio, assim como o desenvolvimento de uma estratégia global que coordene todas as representações da empresa nos diversos países. Assim, a organização poderá beneficiar de economias de localização, bem como adquirir experiência internacional. Por outro lado, é importante notar os elevados custos e os riscos associados a esta opção (Hill, 2011). A criação de subsidiárias enquadra-se melhor às empresas das quais as vantagens competitivas advêm de capacidades tecnológicas, tendo em conta que assim correm menores riscos de as perder (Martín e López, 2007).

4. Metodologia

O estudo tem como objetivo investigar o processo de internacionalização da Vista Alegre para os Estados Unidos, abordando os principais motivos de internacionalização, as razões que levaram à escolha do produto a internacionalizar e do mercado, as teorias que explicam o processo, os modos de entrada que a empresa utilizou, os fatores que deram condições à empresa para se internacionalizar e as principais dificuldades enfrentadas do processo de internacionalização.

Para Marconi e Lakatos (2002), a escolha da metodologia a utilizar dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenómenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros e humanos e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. Como tal, a metodologia mais adequada aos objetivos desta investigação corresponde a uma pesquisa qualitativa, conduzida através do caso de estudo. Segundo Sousa e Baptista (2011), a investigação qualitativa caracteriza-se por produzir dados descritivos a partir de observação, documentos, inquéritos e entrevistas, utilizando procedimentos interpretáveis.

4.1- Caso de estudo

Segundo Fachin (2001), o método do caso de estudo caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação, e a sua escolha deve ser baseada na natureza do objetivo e a finalidade do estudo.

Yin (2009) refere-se ao caso de estudo como uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Ponte (2006) considera que se trata de uma investigação particularista por se debruçar sobre uma situação específica que se supõe ser especial em determinados aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global.

Assim, o caso de estudo permite investigar um fenómeno contemporâneo e específico, no seu contexto real. Por outro lado, o seu carácter intensivo emerge da sua grande amplitude e profundidade. Segundo Greenwood e Nunes (1965), a amplitude atinge-se pela observação dos vários aspetos abordados no estudo. Considerando que a

finalidade do estudo é uma ampla compreensão, não existem restrições que limitem o investigador quanto ao número de facetas a explorar. Para além da sua amplitude, o caso de estudo é, sob o ponto de vista temporal, uma investigação em profundidade.

Yin (2009) enfatiza a utilidade do caso de estudo para fins explicativos, considerando preferível a utilização deste método em estudos cujas perguntas de pesquisa são “como” ou “porquê”.

4.2- Características do estudo de caso

Benbasat et al (1987) consideram que um caso de estudo deve possuir as seguintes características:

1. Fenómeno observado no seu ambiente natural;
2. Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
3. Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
4. A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
5. Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
6. Não são utilizadas formas experimentais de controlo ou manipulação;
7. O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
8. Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
9. Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
10. Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de “o quê?” e “quantos?”.

Também Wimmer (1996) enumera quatro características do caso de estudo:

1. Particularismo – A concentração numa situação, acontecimento ou fenómeno específico, permitindo a análise de problemas da vida real;
2. Descrição – O resultado final consiste na descrição detalhada de um assunto submetido a investigação;

3. Explicação - O caso de estudo ajuda a compreender aquilo que se submete à análise, sendo parte de seus objetivos a obtenção de novas interpretações e perspectivas;
4. Indução - A maioria dos estudos de caso utiliza o raciocínio indutivo segundo o qual os princípios e generalizações surgem da análise dos dados. E, por vezes, mais do que verificar hipóteses formuladas, o caso de estudo pretende descobrir novas relações entre elementos.

Assim, o caso de estudo não procura a generalização de resultados, mas a compreensão e interpretação mais profunda de fenómenos específicos. Embora não possam ser generalizados, os resultados devem possibilitar a disseminação do conhecimento através de proposições teóricas que possam surgir do estudo (Yin, 2009).

4.3- Tipos de Caso de estudo

São vários os autores que abordam os tipos de caso de estudo existentes. Yin (2009), Bogdan e Biklen (1994), Punch (1998), diferenciam o caso de estudo em: caso de estudo único e casos de estudo múltiplos.

Yin (2009) considera que caso de estudo único e de casos múltiplos refletem situações de projetos diferentes e que, mesmo dentro desses dois tipos, possam existir unidades unitárias ou múltiplas de análise.

Assim, Yin (2009) apresenta quatro tipos básicos de casos de estudo:

- Projetos de caso único holístico: unidade única de análise e único caso;
- Projetos de caso único incorporado: unidades múltiplas de análise e único caso;
- Projetos de casos múltiplos holísticos: unidade única de análise e múltiplos casos;
- Projetos de casos múltiplos incorporados: unidades múltiplas de análise e múltiplos casos.

Quanto ao propósito do caso de estudo, Yin (2009) divide-os em três categorias:

- **Estudo Exploratório** - Vai além da mera descrição de dados, gerando um círculo entre a explicação teórica e a descrição de dados, onde ocorre um

trabalho indutivo de generalizações a partir de observações. Dessa forma consegue-se obter premissas teóricas com base nas quais, de forma dedutiva, se procura explicar outros fenômenos;

- **Estudo Explanatório** – procuram informação que permita estabelecer relações de causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenômeno estudado. Essas causas revelam-se complexas para se explicarem através de questionários;
- **Estudo Descritivo** – Representam a descrição pormenorizada de um fenômeno inserido no seu contexto.

Este estudo recaí sobre os projetos de caso único holístico e trata-se de um estudo de caso descritivo, sendo que a Vista Alegre é o caso em análise e o propósito do estudo é compreender o fenômeno de internacionalização da empresa para os EUA, bem como os fatores que influenciaram o processo e as opções tomadas.

4.4- Limitações do caso de estudo

Segundo Yin (2009), o estudo de caso não é mais do que uma de várias maneiras de fazer investigação nas ciências sociais. Cada estratégia de investigação tem vantagens e desvantagens, dependendo de três condições: o tipo de questão de investigação, o controlo que um investigador tem sobre verdadeiros acontecimentos comportamentais e o foco em fenômenos contemporâneos em oposição a fenômenos históricos (Yin, 2009).

Yin (2009) identifica a dificuldade de generalização dos resultados obtidos, a complexidade e morosidade, como algumas das desvantagens do caso de estudo:

1. **Falta de rigor metodológico** - A falta de um procedimento metodológico rígido torna possível a existência de vieses nos estudos de caso, tanto ao nível do planeamento como da recolha e análise de dados.
2. **Dificuldade de generalização** - A análise de um único ou mesmo de múltiplos casos fornece uma base bastante frágil para a generalização. No entanto, os

propósitos do caso de estudo recaem sobre a expansão e generalização de proposições teóricas e não de uma população.

3. **Tempo destinado à pesquisa** - Alega-se que os estudos de caso requerem bastante tempo para serem realizados e que frequentemente produzem resultados pouco consistentes. No entanto, tal poderá dever-se maioritariamente à inexperiência do investigador.

4.5- Recolha dos Dados

No processo de recolha de dados, o caso de estudo recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa. A utilização de instrumentos distintos de recolha de dados proporciona a possibilidade de cruzamento de informação para uma análise fundada. Como refere Yin (2009), a utilização de múltiplas fontes de dados, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno. O mesmo autor destaca seis principais fontes de aquisição de dados para a realização dos estudos de caso: documentação; registos de arquivos; entrevistas; observações diretas; observação participativa; artefactos físicos.

Neste estudo, os dados foram adquiridos através de vários documentos e de entrevistas feitas ao Diretor da Vista Alegre EUA, Dr. Daniel da Silva, ao Diretor e Coordenador dos mercados externos, Dr. Carlos Costa e ao *Plant Manager* da fábrica Vista Alegre, Eng.º Teodorico Pais.

O autor identificou as forças e fraquezas de cada uma, como se pode verificar na tabela seguinte:

Fontes	Forças	Fraquezas
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Estável; - Exato; - Cobertura abrangente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro dos dados e difícil acesso; - Seleção tendenciosa se a coleção for incompleta; - Relatório com tendência do autor.
Registos de Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - Estável; - Exato; - Cobertura abrangente; - Preciso; - Quantitativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro dos dados e difícil acesso; - Seleção tendenciosa se a coleção for incompleta; - Relatório com tendência do autor - Questões de privacidade.

Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Foco direto nos tópicos a serem estudados; - Fornece inferências causais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser tendenciosa; - Pode ser inexata por parte dos entrevistados.
Observação Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Cobre eventos no momento; - Contextual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consome tempo; - Seletividade; - O evento pode ocorrer de forma diferente devido à observação; - Custo.
Observação Participativa	<ul style="list-style-type: none"> - Cobre eventos no momento; - Contextual; - Permite a visão do comportamento e motivos interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consome tempo; - Seletividade; - O evento pode ocorrer de forma diferente devido à observação; - Custo; - Tendência devido à manipulação de eventos pelo investigador.
Artefactos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a visão de aspetos culturais e de operações técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seletividade; - Disponibilidade.

Tabela 4- Forças e fraquezas das fontes da evidência, adaptado de Yin (2009).

A entrevista adquire importância no caso de estudo, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências, sendo utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam determinados aspetos (Bogdan e Biklen, 1994). Caracteriza-se por um contacto direto entre o entrevistador e o seu interlocutor, instaurando-se uma troca, onde o entrevistado exprime as suas perceções, interpretações e experiências e o investigador facilita essa expressão criando um grau de autenticidade e profundidade e evita que se este se afaste do objetivo (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Segundo Duarte e Barros (2006), a entrevista tornou-se numa técnica clássica para a obtenção de informações, com larga adoção em várias áreas. O uso de entrevistas, especialmente a entrevista em profundidade, permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenómenos. Fontana e Frey (1994), consideram a existência de três grandes tipos: estruturada, semiestruturada, e não estruturada.

5. Estados Unidos da América

5.1 Contexto macroeconómico

Principais Indicadores Macroeconómicos

	Unidade	2014 ^a	2015 ^a	2016 ^a	2017 ^b	2018 ^c	2019 ^c
População	Milhões	318,8	321,3	323,9	326,5	329,2	331,9
PIB a preços de mercado	10 ⁹ USD	17 428	18 121	18 624	19 380	20 275	21 042
PIB <i>per capita</i>	USD	54 661	56 391	57 503	59 360	61 590	63 409
Crescimento real do PIB	%	2,6	2,9	1,5	2,2	2,2	2,2
Consumo privado ¹	Var. %	2,9	3,6	2,7	2,7	2,5	2,3
Consumo público ¹	Var. %	-0,6	1,4	0,8	-0,2	0,5	0,6
Formação bruta capital fixo ¹	Var. %	6,2	3,9	0,7	3,7	2,6	3,0
Taxa de desemprego	%	6,2	5,3	4,9	4,4	4,0	3,7
Taxa de inflação	%	1,6	0,1	1,3	2,1	2,2	2,3
Saldo do sector público	% do PIB	-2,8	-2,4	-3,2	-3,5	-3,7	-4,1
Dívida pública	% do PIB	103,2	100,8	105,8	105,5	104,7	105,3
Saldo da balança corrente	10 ⁹ USD	-373,8	-434,6	-451,7	-537,3	-514,4	-590,3
Saldo da balança corrente	% do PIB	-2,1	-2,4	-2,4	-2,8	-2,5	-2,8
Taxa de câmbio – média	1EUR=xUSD	1,33	1,11	1,11	1,13	1,17	1,16

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)

Notas: (a) Valores atuais; (b) Estimativas; (c) Previsões (1) Preços constantes;

Tabela 5 - Principais indicadores macro económicos dos EUA (Fonte: AICEP, 2017).

Em área, os Estados Unidos da América (EUA) são o terceiro maior país do mundo, com uma extensão de 4 500 km de leste a oeste e de 2 575 km de norte a sul (área total de 9 161 923 km²). Em termos relativos, o território dos EUA corresponde a cerca de metade do da América do Sul e a mais do dobro do da União Europeia (UE). A população Americana representa cerca de 4,4% da mundial, contando com 323,9 milhões habitantes, sendo a taxa média anual de crescimento cerca de 0,7%, entre 2014 e 2017. É o terceiro país mais populoso do mundo (ultrapassado apenas pela China e Índia), contudo tem uma densidade populacional substancialmente reduzida (35 hab./km²). O fluxo de imigração é muito elevado, o que originou a criação de um leque abrangente de grupos étnicos, religiosos e culturais. Estima-se que, em 2016, 15,1% da população americana era de origem hispânica e que em cada mil habitantes, quatro eram imigrantes. Em termos religiosos, o catolicismo tem uma presença significativa (20,8%), mas o protestantismo é a religião mais praticada (46,5%).

Em 2016, o PIB *per capita* foi de 57.503 USD, este tem assumido uma tendência crescente, nos últimos anos, contando com um crescimento de 1,5%, em 2016, e prevê-se que a variação positiva ultrapasse os 2% nos anos que restam da presente década. O consumo privado registou subidas abaixo dos 3%, com exceção do ano de 2015, em que atingiu os 3,6%. No entanto, prevê-se que nos próximos anos a variação abrande até aos 2,3%. Já o consumo público registou um crescimento percentual menos significativo, tendo inclusive em 2014 tido uma variação negativa de 0,6%. É também importante destacar a diminuição da taxa de desemprego, que em 2016, não chegou aos 5% e a subida da taxa de inflação, que se prevê chegar aos 2,3% em 2019. A balança corrente americana registou um défice de 451,7 mil milhões de dólares e estima-se que até 2019 este valor chegue aos 590 mil milhões de dólares.

No que respeita aos recursos naturais, os EUA têm grandes reservas de petróleo e gás natural, bem como diversos minérios como fosfatos, cobre, urânio, ouro, mercúrio, ferro, prata, etc., sendo que os depósitos de carvão representam 27% das reservas mundiais. Quanto aos recursos alimentares, são um dos maiores produtores do mundo de milho, trigo, soja, açúcar e carne bovina. Por fim, estão na linha da frente na produção de algodão e tabaco, derivado das extensas áreas de terras aráveis e uso de tecnologias modernas, (AICEP, 2017).

Relativamente à indústria, os EUA são uma das maiores potências mundiais. Evidenciam-se na produção de aviões, produtos eletrónicos e de automóveis, onde são os segundos maiores produtores a seguir à China. É também importante destacar a produção de energia, onde os EUA não só são o líder mundial de produção, mas também um dos maiores consumidores. Além destes, há um leque variado de sectores importantes para a indústria americana como a produção aeroespacial, farmacêutica e equipamento militar (AICEP, 2017).

Os EUA são altamente competitivos em logística e transporte, o que faz com que as empresas investidoras tenham maior facilidade de acesso às suas mercadorias, com um custo relativamente baixo. É importante referir que é um mercado com condições fiscais bastante atraentes e possuidor de mão-de-obra especializada. Adicionalmente, os meios de comunicação e entretenimento são dos mais desenvolvidos mundialmente, representando cerca de 1/3 do valor total da indústria mundial (AICEP, 2017).

Uma das razões pelas quais a economia norte-americana se encontra na vanguarda é o seu desenvolvimento tecnológico, sendo que muitas das empresas americanas se encontram em posições cimeiras pela sua capacidade de inovação, como

por exemplo: a Apple; Google; IBM, etc. Outro motivo que destaca o mercado americano decorre do baixo preço da energia, devido à grande exploração de recursos como o petróleo. Estes fatores aliados a um ambiente propício aos negócios, através de uma legislação laboral e económica liberal, que cativa investidores, contribuem para que a taxa de produtividade seja elevada.

Com a entrada do Governo de Donald Trump, em 2017, tornou-se mais difícil prever os novos acordos comerciais e o relacionamento com o resto do mundo. Contudo, o abrangente mercado americano continua a providenciar diversas oportunidades para investir.

5.2- Relações comerciais entre Portugal e os EUA

Portugal: Estatísticas de Relacionamento Económico com os EUA

Balança Comercial de Bens de Portugal com os EUA

	2013	2014	2015	2016	2017	Var % 17/13 ^a	2017 jan/fev	2018 jan/fev	Var % 18/17 ^b
Exportações	1.997,7	2.110,7	2.566,7	2.465,2	2.845,6	9,7	440,6	441,7	0,2
Importações	842,7	930,3	966,2	877,9	997,8	4,7	166,6	173,2	4,0
Saldo	1.155,1	1.180,4	1.600,5	1.587,2	1.847,8	--	274,1	268,4	--
Coef. Cob. %	237,1	226,9	265,7	280,8	285,2	--	264,5	255,0	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhões de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2013-2017

(b) Taxa de variação homóloga 2017-2018

(2013 a 2015: resultados definitivos; 2016: resultados provisórios; 2017 e 2018: resultados preliminares)

Tabela 6- Relações comerciais de Portugal com os EUA (Fonte: AICEP, 2017).

Em benefício do caso abordado neste estudo, é importante analisar as trocas comerciais entre Portugal e os EUA, bem como o peso de cada um na balança comercial do outro. Tal como se pode constatar na tabela 6, que representa o valor das trocas comerciais de Portugal com os EUA, o volume de exportações atingiu 2.845,6 milhões de euros, em 2017, registando um aumento de cerca de 847,9 milhões de euros face a 2013, o que corresponde a uma variação anual média de 9,7%. Quanto às importações, verificou-se um aumento anual médio de 4,7% entre 2017 e 2013, tendo o seu volume dilatado de 842,7 para 997,8 milhões de euros. Analisando somente os primeiros dois meses do presente ano de 2018 face ao mesmo período de 2017, observa-se um aumento

das exportações de 440,6 para 441,7 milhões de euros, assumindo uma variação positiva de 0,2%. No que respeita às importações, registou-se um aumento de 4%, tendo o valor subido de 166,6 para 173,2 milhões de euros. Durante o período em análise, o saldo da balança comercial entre Portugal e os EUA assume sempre valores positivos. A taxa de cobertura tem tido uma tendência ascendente, registando o valor mais alto em 2017 com 285,2%.

Posição e Quota dos EUA no Comércio Internacional Português de Bens

		2013	2014	2015	2016	2017	2018 jan/fev
EUA como cliente de Portugal	Posição	6	6	5	5	5	5
	% Export.	4,2	4,4	5,2	4,9	5,2	4,7
EUA como fornecedor de Portugal	Posição	11	10	10	11	11	11
	% Import.	1,5	1,6	1,6	1,4	1,4	1,5

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Tabela 7- Posição e Quota dos EUA no Comércio Internacional Português de Bens (Fonte: AICEP, 2017).

Posição e Quota de Portugal no Comércio Internacional de Bens dos EUA

		2012	2013	2014	2015	2016
Portugal como cliente dos EUA	Posição	77	85	78	80	76
	% Export. EUA	0,07	0,05	0,07	0,06	0,07
Portugal como fornecedor dos EUA	Posição	62	58	58	56	58
	% Import. EUA	0,12	0,13	0,14	0,15	0,15

Fonte: ITC - International Trade Centre

Tabela 8- Posição e Quota de Portugal no Comércio Internacional de Bens dos EUA (Fonte: AICEP, 2017).

Após observar o valor quantitativo das trocas comerciais entre os dois países, é importante compreender o peso relativo que os EUA têm na balança comercial portuguesa. Em 2016, os principais clientes de Portugal foram: Espanha, que absorveu 27,85% das exportações; França (12,63%); Alemanha (11,67%) e Inglaterra (7,06%). Os EUA ocuparam nos últimos anos o quinto e sexto lugar, por troca com os Países Baixos, sendo ambos responsáveis por 4,93% e 3,75% das exportações, respetivamente, em 2016. No mesmo período, Itália e Angola fecham o lote dos oito principais importadores de bens portugueses, com 3,45% e 3,00% das exportações, respetivamente. Por outro lado, como fornecedor, os EUA ocuparam o décimo primeiro lugar em 2016, sendo que as importações provenientes do mesmo corresponderam a cerca de 1,4% do total (AICEP, 2017).

Por outro lado, ao analisar o peso de Portugal na balança comercial dos EUA, compreende-se que o mesmo é pouco significativo face ao contrário, sendo que Portugal se encontra fora dos cinquenta principais fornecedores e clientes dos EUA. De facto, Portugal é responsável por menos de 0,1% das exportações e menos de 0,16% das importações americanas, ocupando o septuagésimo sexto lugar e quinquagésimo oitavo, respetivamente, em 2016. Os principais clientes e fornecedores dos EUA são a China, o México, Japão e Canadá. Ressalva-se que esta análise contém apenas dados das trocas comerciais de bens, desta forma, considera-se que a mesma se aplica melhor ao caso Vista Alegre, uma vez que esta não comercializa serviços.

Exportações por Grupos de Produtos

(10 ⁶ EUR)	2012	% Tot 12	2015	% Tot 15	2016	% Tot 16	Var % 16/15
Combustíveis minerais	689,4	37,0	669,7	26,1	530,2	21,5	-20,8
Químicos	84,8	4,5	244,7	9,5	296,0	12,0	21,0
Máquinas e aparelhos	202,4	10,9	245,4	9,6	222,6	9,0	-9,3
Madeira e cortiça	156,4	8,4	187,4	7,3	179,6	7,3	-4,2
Matérias têxteis	146,4	7,8	204,4	8,0	178,6	7,2	-12,6
Plásticos e borracha	50,7	2,7	135,0	5,3	137,1	5,6	1,6
Minerais e minérios	92,3	4,9	115,7	4,5	128,8	5,2	11,3
Pastas celulósicas e papel	105,0	5,6	148,1	5,8	124,5	5,0	-15,9
Alimentares	74,5	4,0	102,9	4,0	112,8	4,6	9,6
Veículos e outro mat. transporte	67,4	3,6	85,4	3,3	94,1	3,8	10,2
Metais comuns	49,9	2,7	84,8	3,3	93,8	3,8	10,6
Vestuário	36,3	1,9	79,5	3,1	85,7	3,5	7,7
Calçado	20,9	1,1	67,6	2,6	76,7	3,1	13,4
Agrícolas	24,0	1,3	46,5	1,8	37,8	1,5	-18,8
Instrumentos de óptica e precisão	11,9	0,6	26,1	1,0	33,5	1,4	28,1
Peles e couros	1,5	0,1	1,7	0,1	1,7	0,1	4,1
Outros produtos (a)	51,7	2,8	121,8	4,7	131,8	5,3	8,2
Total	1.865,5	100,0	2.566,7	100,0	2.465,2	100,0	-4,0

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística;

Nota: (a) Tabaco, chapéus, guarda-chuvas, pedras e metais preciosos, armas, mobiliário, brinquedos, obras de arte, obras diversas.

Tabela 9- Exportação por Grupos de Produtos (Fonte: AICEP, 2017).

Observando a tabela dos principais grupos de produtos exportados de Portugal para os EUA, destacam-se isoladamente os combustíveis minerais, com o valor de 530,2

milhões de euros, em 2016, seguidos dos químicos e das máquinas e aparelhos, com 296 e 222,6 milhões de euros, respetivamente.

Constata-se que os produtos de louça, *tableware* e outros artigos de uso doméstico, em cujo sector se insere a Vista Alegre, não consta na lista dos dez principais grupos de produtos exportados de Portugal para os EUA. No entanto, é importante salientar que, em 2016, Portugal foi o segundo maior exportador desse mesmo grupo de produtos, representando cerca de 9,75% das exportações mundiais. Relativamente ao peso nas exportações nacionais, ocupou o septuagésimo sexto lugar em 2017, com o valor de 161 milhões de euros e uma variação positiva de 3,7% face a 2016.

5.3 – Investimento direto entre Portugal e os EUA

Fluxos de Investimento Direto entre Portugal e os EUA – Princípio Direcional

(10 ⁶ EUR)	2012	2013	2014	2015	2016	Var % 16/12 ^a	2016 jan/set	2017 jan/set	Var % 17/16 ^b
IDPE	89,3	36,2	77,9	-164,6	12,2	-37,0	4,6	-326,7	-§
IDE	-221,8	21,6	118,9	385,3	48,1	173,9	63,6	18,9	-70,4
Saldo	311,0	14,6	-41,0	-549,9	-35,9	--	-59,0	-345,5	--

Fonte: Banco de Portugal

Valores líquidos

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2012-2016; (b) Taxa de variação homóloga 2016-2017

§ - Coef. variação \geq 1000% ou valor zero no período 2012-2015 (série 2012-2016) e/ou 2016 (jan/set) (2016 jan/set-2017 jan/set)

Princípio Direcional: reflete a direção do investimento, isto é, o Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE) e o Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDE)

Tabela 10- Fluxos de Investimento Direto entre Portugal e os EUA - Princípio Direcional (Fonte: AICEP, 2017).

Analisando os fluxos de investimento entre os dois países, de 2012 a 2016, na ótica do princípio direcional, identifica-se um decréscimo do Investimento Direto Português (IDPE) nos EUA, com uma variação média anual de -37%. No mesmo período, o Investimento Direto dos EUA em Portugal (IDE) registou um aumento médio anual de 173,9%. Em 2016, o valor do IDPE nos EUA foi de 12,2 milhões de euros, enquanto o IDE dos EUA foi de 48,1 milhões de euros. Já o período entre janeiro e setembro de 2017 assinala um desinvestimento do IDPE de 326,7 milhões de euros e um investimento do IDE de apenas 18,9 milhões de euros, registando uma diminuição de 70,4% face ao mesmo período do ano anterior.

Posição (stock) de Investimento Direto entre Portugal e os EUA – Princípio Direcional

(10 ⁶ EUR)	2012 dez	2013 dez	2014 dez	2015 dez	2016 dez	Var % 16/12 ^a	2016 set	2017 set	Var % 17/16 ^b
IDPE	1 114,0	1 346,8	1 048,8	1 129,0	1 144,6	1,9	1 075,8	694,2	-35,5
% Tot Portugal	2,6	3,1	2,3	2,2	2,1	--	2,0	1,3	--
IDE	1 610,9	1 286,0	1 415,5	1 830,3	1 892,4	5,6	1 869,9	1 916,4	2,5
% Tot Portugal	1,9	1,4	1,4	1,7	1,7	--	1,7	1,6	--
Saldo	-496,9	60,8	-366,7	-701,3	-747,8	--	-794,0	-1 222,2	--

Fonte: Banco de Portugal

Posições em fim de período

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais em 2012 dez - 2016 dez; (b) Taxa de variação homóloga 2016 set-2017 set
Princípio Direcional: reflete a direção do investimento, isto é, o Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE) e o Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDE)

Tabela 11-Posição (stock) de Investimento Direto entre Portugal e os EUA - Princípio Direcional (Fonte: AICEP, 2017).

No que diz respeito ao *stock* dos ativos de Portugal nos EUA, verificou-se em dezembro de 2016, o valor de 1144,6 milhões de euros, o que representa 2,1% do total de *stock* de IDPE. Embora o mesmo tenha assinalado um crescimento médio anual de 1,9% de 2012 a 2016, nos primeiros nove meses de 2017, registou um decréscimo de 35,5% face ao período homólogo do ano anterior. Por sua vez, o *stock* de investimento direto dos EUA em Portugal cresceu 5,6% em média anualmente, entre 2012 e 2016, para 1892,4 milhões de euros, o que têm um peso de 1,7% no total do IDE. Já em setembro de 2017, verificou-se um aumento do *stock* de IDE norte-americano face aos primeiros nove meses de 2016, atingindo os 1916,4 milhões de euros.

Relativamente ao IDPE nos EUA, há que destacar os sectores das energias renováveis, infraestruturas, saúde, tecnologia e comércio, destacando que o modo de entrada mais utilizado é a aquisição de empresas já existentes. Por outro lado, o IDE norte-americano dá ênfase principalmente às empresas tecnológicas, financeiras, seguradoras e imobiliárias. Em 2017, os EUA ocuparam a nona posição no *stock* de ativos de IDE em Portugal (AICEP, 2017).

6. Vista Alegre

6.1- Breve contextualização

Com uma tradição de quase dois séculos, a Vista Alegre é a maior fabricante nacional de porcelana (de mesa, decorativa, *giftware e hotelware*), produzindo também vidro e cristal de alta qualidade. Dotada de tecnologias bastante avançadas e de mão-de-obra especializada, a Vista Alegre oferece um leque alargado de produtos cujos estilos variam entre o clássico e o contemporâneo. Inserindo-se numa indústria de forte concorrência e onde os produtos têm um ciclo de vida curto, sujeitos às alterações dos gostos dos consumidores e das tendências, torna imprescindível a aposta em investigação e desenvolvimento, bem como na inovação. Desde modo, pretende diferenciar a sua oferta da concorrência e produzir com diversidade e flexibilidade.

A fábrica de porcelana Vista Alegre foi fundada em 1824, pela mão de José Ferreira Pinto Basto, criando assim a primeira produtora de artigos de porcelana em Portugal. A fábrica tomou lugar na Quinta da Ermida, perto da Ria de Aveiro. Inicialmente produziu vidro e cerâmica, só mais tarde descobriu a composição da massa de porcelana. Apesar da produção de vidro ter sido de alta qualidade, a mesma cessou em 1880, tendo a Vista Alegre se dedicado apenas ao fabrico de peças de porcelana, cuja técnica de fabrico tinha sido aperfeiçoada através de avanços tecnológicos e de *know-how* adquirido no que respeita à composição da pasta de porcelana, pelo filho do fundador, Augusto Pinto Basto, na fábrica francesa de Sèvres, bem como a contratação de mão-de-obra estrangeira altamente especializada.

Na segunda metade do século XIX, a Vista Alegre atingiu um estatuto elevado, tornando-se num marco na cultura portuguesa e no mundo, participando em vários eventos europeus de renome como a Exposição Universal, em Crystal Palace (Londres), em 1851 e a exposição Universal de Paris, onde recebeu um reconhecimento internacional, em 1867. Contudo, no final do século, a Vista Alegre sofreu algumas dificuldades, quando a indústria sofreu uma transição que a empresa não conseguiu acompanhar da melhor forma, devido a desorientação artística e a uma gestão comercial deficiente aliadas a uma crise social e política que se instalara em Portugal.

Em 1924, com a liderança de João Theodoro Ferreira Pinto Basto, deu-se a transformação da Vista Alegre numa sociedade por quotas, iniciando uma fase ascendente, onde se revitalizou a nível criativo e renovou a sua área industrial,

adaptando-se às novas necessidades do século com estilos mais modernos. Nas décadas que se seguiram, houve um grande aumento da procura quer no mercado doméstico, quer em mercados estrangeiros. Tal obrigou a empresa a uma reestruturação industrial, por forma a rentabilizar a sua produção e capacidade de resposta, face às exigências da procura.

No início da segunda metade do século XX, o processo produtivo atinge uma fase de maturidade e a fábrica começa a dar assistência técnica e artística a outras fábricas da Europa. É nesta altura que é implementada a tradição de peças únicas de enorme qualidade destinadas a grandes figuras, como por exemplo o serviço de Sua Majestade a Rainha de Inglaterra. Com aumento da capacidade de produção e estando cientes das limitações do mercado nacional, começou a surgir um maior interesse pelas exportações, tendo a Vista Alegre estabelecido uma parceria estratégica com a empresa espanhola do ramo de porcelanas. Contudo, durante os anos 70 e 80 continuou maioritariamente dedicada ao mercado nacional, usufruindo apenas dos excessos de capacidade de produção para servir de forma seletiva alguns clientes estrangeiros, o que contribuiu para a consolidação da imagem da marca além-fronteiras.

Em 1985, foram inaugurados o Centro de Arte e Desenvolvimento e o Clube de Colecionadores, juntamente com a criação das primeiras coleções em séries limitadas, o que marcou assim a entrada da Vista Alegre no mercado da arte.

Em 1997, dá-se a fusão da Vista Alegre com o grupo cerâmico Cerexport, que quase duplicou o volume de negócios da empresa, designadamente em mercados externos. Após este período, com o crescimento da marca, a progressão no mercado nacional começou a tornar-se cada vez mais marginal, tendo em conta a sua pequena dimensão, o que obrigou a Vista Alegre a ter de encarar a internacionalização de uma forma diferente. Neste momento, comercializar os seus produtos fora de Portugal era uma necessidade incontornável para o crescimento.

Com a mudança do milénio, a Vista Alegre funde-se com o Grupo Atlantis, marca nacional de renome na produção de cristais de alta qualidade, criando assim um dos maiores grupos europeus de produção de *tableware e giftware* (Grupo Vista Alegre Atlantis). Com a fusão, a empresa passou a produzir porcelana de mesa, decorativa e de hotel, faiança, louça de forno, cristal e vidro manual.

Em 2009, a empresa Cerutil, produtora de cerâmica utilitária de forno, micro-ondas e de mesa, pertencente ao Grupo Visa Beira, fez uma oferta pública de Aquisição Geral das ações representativas do capital social da Vista Alegre Atlantis. Como

resultado, a Cerutil ficou com 63,46% das ações. Em 2010, o capital social da Vista Alegre Atlantis SGPS foi aumentado de 11.603.199,20€ para 92.507.861,92€. No entender do Conselho de Administração da empresa, o aumento de capital foi um factor crucial para o êxito da reestruturação empresarial que se seguiu. Segundo consta no seu relatório de contas, a entrada de fundos visou repor o equilíbrio financeiro da empresa, dotando a sua estrutura com capacidade de solver os seus compromissos e permitindo o necessário investimento de expansão e substituição. Em 2016, a empresa era representada por 1.156.348.274 ações distribuídas pelos acionistas: Grupo Visabeira com 81,79%, através do próprio Grupo Visabeira com 0,13%, Visabeira Indústria 4,80% e sua *holding* Cerutil 76,86%. Os restantes 18,21% estão distribuídos pela Portugal Capital Ventures com 10,81%, Caixa Geral de Depósitos, diretamente com 3,62% e através do Fundo Capital Risco-Caixa 0,85% e, por fim, 2,93% das ações encontram-se em *free float*.

Estrutura do Capital Social		
Acionista	Ações	
	Nº de ações	% dos direitos de voto
Grupo Visabeira, SGPS, SA(1)		
Directamente (Carteira própria)	55.484.166	4,80%
Através da Visabeira Indústria, SGPS, SA	1.450.400	0,13%
Através da Cerutil-Cerâmicas Utilitárias, SA	888.817.981	76,86%
Total imputável ao Grupo Visabeira, SGPS, SA	945.752.547	81,79%
Portugal Capital Venture - Soc. Capital de Risco, SA(2)		
Através do FCR Portugal Venture GPI	125.000.000	10,81%
Total imputável Portugal Capital Ventures SCR	125.000.000	10,81%
Caixa Geral de Depósitos, SA:		
Directamente (Carteira própria)	41.888.296	3,62%
Através do FCR Grupo CGD CAPITAL	9.873.639	0,85%
Total imputável Caixa Geral Depósitos, SA	51.761.935	4,48%
Free Float	33.832.693	2,93%
Sub-totals	1.156.347.175	100,00%
Ações Próprias	1.099	
Total ações Vista Alegre Atlantis	1.156.348.274	100,00%

Tabela 12- Estrutura do Capital Social (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).

Após a análise da estrutura de capital, é importante compreender as várias empresas detidas pelo grupo, o grau de participação e as suas atividades, tal como consta no relatório de contas da empresa de 2016:

- *“VAA (Vista Alegre Atlantis, SA), sociedade de direito português que detém toda a atividade produtora do Grupo (porcelana, cristal, louça de forno, faiança e vidro manual), as cadeias de lojas nacionais e imóveis não afetos à atividade;*
- *VAE (VA -Vista Alegre Espanha, SA), sociedade de direito espanhol, estabelecida em 1987 que, naquele país, exerce a distribuição e retalho, sendo responsável de quarenta e quatro pontos de venda nas lojas El Corte Inglés.*
- *VAG (VA GRUPO-Vista Alegre Participações, SA), sociedade de direito português, detentora de diversos imóveis;*
- *CP (Faianças da Capôa-Indústria de Cerâmica, SA), sociedade de direito português, detentora da fábrica de Aradas/Aveiro onde a VAA exerce a atividade industrial de produção de faiança;*
- *CXP (Cerexport-Cerâmica de Exportação, SA), sociedade de direito português, dona do edifício da Esgueira/Taboeira/Aveiro, no qual a VAA exerce a atividade industrial de produção de louça de forno;*
- *VAB (VAA Brasil – Comércio, Importação e Exportação SA), sociedade de direito brasileiro com sede na cidade de Vitória, estado do Espírito Santo, sendo detida em 87,59% pela Cerexport-Cerâmica de Exportação, SA, 2,33% pela Faianças da Capôa-Indústria de Cerâmica, SA e 10,08% por um parceiro*
- *local. Esta empresa foi constituída em julho de 2011.*
- *VAUK (Vista Alegre Atlantis UK LTD), sociedade de direito inglês com sede Kent, constituída em fevereiro de 2012 com o objetivo de reforçar a presença do grupo neste mercado.*
- *RS (Ria Stone, Fábrica de Louça de Mesa em Grés, SA), sociedade de direito português com sede Ílhavo, constituída em junho de 2012, cujo objeto social consiste na fabricação de louça de mesa e artigos para uso doméstico em grés, comércio de artigos de grés, faiança e cerâmica.*
- *VAM (Vista Alegre Atlantis Moçambique, Lda), sociedade em Moçambique, com sede em Maputo, constituída em dezembro de 2012, tendo como objetivo o exercício da atividade de comércio de artigos de porcelana, de faiança e afins,*

de cristais e vidros para o lar, permitindo assim ter uma presença local neste país.

- *VAUSA (Vista Alegre USA Corporation) é uma empresa americana sediada em Nova Iorque, onde se encontra instalado um showroom, sendo o primeiro espaço da marca nos Estados Unidos da América.*
- *VAA II (VAA I.I. – Sociedade Imobiliária S.A.) é uma empresa sediada em Portugal e irá exercer atividade na área imobiliária e do turismo.*
- *SSVA (Shree Sharda Vista Alegre Private Limited) é uma empresa sediada na Índia e irá exercer atividade comercial e produtora do Grupo (porcelana, cristal, louça de forno, faiança e vidro manual).”*

Estrutura do Grupo Vista Alegre Atlantis	Ref.	% participação
Vista Alegre Atlantis, SA	VAA	100%
VA Grupo- Vista Alegre Participações, SA	VAG	99%
VA - Vista Alegre España, SA	VAE	100%
Cerexport - Cerâmica de exportação SA	CXP	100%
Faianças da Capôa - Indústria Cerâmica, SA	CP	100%
VAA Brasil – Comércio, Importação e Exportação SA	VAB	90%
Vista Alegre Atlantis UK LTD	VAUK	100%
Ria Stone Fábrica de Louça de Mesa em Grés, SA	RS	100%
Vista Alegre Atlantis Moçambique, Lda	VAM	99%
Vista Alegre USA Corporation	VAUSA	100%
VAA I.I. – Sociedade Imobiliária S.A.	VAA II	100%
Shree Sharda Vista Alegre Private Limited	SSVA	50%

Tabela 13- Estrutura do Grupo Vista Alegre Atlantis (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).

A empresa terminou o ano de 2016 com 1.637 empregados, sendo que a grande maioria estão afetos à Vista Alegre Atlantis, SA, que contou com 1.378 empregados. Quanto à subsidiária americana, contou apenas com dois funcionários.

Nº de empregados final do ano	31-12-2016	31-12-2015
VAA Vista Alegre Atlantis SGPS	5	5
Vista Alegre Atlantis, SA	1,378	1,452
VA - Vista Alegre España, SA	57	51
VAA Brasil – Comércio, Importação e Exportação SA	14	7
Vista Alegre Atlantis USA	2	0
Vista Alegre Atlantis Moçambique, Lda	5	5
Ria Stone Fábrica de Louça de Mesa em Grés, SA	176	181
	1,637	1,701

Tabela 14- Nº de Empregados (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).

Em 2016, a empresa reforçou a sua aposta nos mercados estrangeiros, tendo as vendas dos mesmos crescido 4% face a 2015. No que respeita ao mercado interno, a evolução também foi positiva, registando o aumento das vendas em 7%. A Vista Alegre atribui este facto à sua estratégia de crescimento do negócio com lojas próprias. Conjuntamente, as vendas cresceram 5%. O volume de negócios chegou aos 75.439.000€, repartidos pelo mercado nacional e externo com 46% e 64%, respetivamente. Além dos mercados tradicionalmente consumidores dos produtos da Vista Alegre, como a Alemanha, França, Espanha, Brasil, outros emergem como a Colômbia, Marrocos e República Checa.

As novas coleções da marca Vista Alegre têm continuado a ser cada vez mais reconhecidas internacionalmente, tendo recebido várias distinções internacionais de design e ganho diversos prémios. Todas essas distinções são fruto da aposta estratégica da empresa no design, que combina o ambicioso plano de expansão global e reposicionamento da marca, através do lançamento de peças únicas e coleções marcantes. As coleções “Orquestra” e “Trace” foram premiadas numa das mais prestigiadas competições internacionais, a German Design Awards, com o prémio “German Design Award Winner”. Mereceram a distinção de “Special Mention” (menção honrosa) as quatro coleções da marca: “Carrara”; “Gárgulas”; “Jazz” e “Love Who You Want”. Esta última resulta de uma parceria de sucesso entre a Vista Alegre e a Christian Lacroix Maison, da qual surgiram uma série de peças.

Vendas Consolidadas por Segmentos e Mercados

Segmentos	mil €								
	jan a dez 2016			jan a dez 2015			Diferença (%)		
	MI	ME	Total	MI	ME	Total	MI	ME	Total
Porcelana e Complementares	20,827	15,778	36,606	19,064	15,818	34,882	9%	0%	5%
Grés Forno *	1,172	10,082	11,254	497	9,351	9,848	136%	8%	14%
Grés Mesa	527	16,327	16,854	599	14,771	15,370	-12%	11%	10%
Cristal e Vidro	4,937	5,788	10,725	5,438	6,293	11,731	-9%	-8%	-9%
Total	27,465	47,974	75,439	25,598	46,232	71,831	7%	4%	5%

Tabela 15- Vendas Consolidadas por Segmentos e Mercados (Fonte: Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).

Analisando as vendas por segmento, a porcelana, considerado o negócio principal do grupo VAA, com um peso de 49% no total das vendas, apresentou um crescimento de 5%. O segmento da louça de forno em grés verifica um crescimento de vendas, ultrapassando os 14%. De 2015 para 2016, verificou-se uma subida nas vendas em todos os segmentos, com exceção do Cristal e Vidro, que diminuiu quer no mercado interno, quer no mercado externo. Focando apenas no mercado externo, em 2016, verifica-se que o segmento da Porcelana e do Grés Mesa têm um relevo equivalente, sendo que a vendas dos mesmos variam entre os 15 e os 16 milhões de euros.

Observando agora o volume de negócios por segmento de produto e país destino, compreende-se que os principais clientes da Vista Alegre se encontram em países de grande proximidade geográfica e cultural, sendo eles Espanha, que registou um volume de negócios superior a 11 milhões de euros, em 2016, o que corresponde a cerca de 14,7% das vendas totais, França, Itália e Alemanha com mais de 6 milhões de euros faturados. Os EUA, após três anos da criação da subsidiária, assinalaram 2,4 milhões de euros, mais 300 mil euros do que no ano anterior. Neste caso, não se verifica uma discrepância tão grande entre segmentos, como noutros países, apesar de a porcelana ser o que registou o valor mais alto.

Janeiro a dezembro de 2016

Zona Geografica	Porcelana e complementares	Grés Forno *	Grés Mesa	Cristal/vidro manual	Total Geral
Portugal	20,827	1,172	527	4,937	27,465
Espanha	6,215	9	3,949	921	11,095
França	402	331	4,563	2,097	7,393
Itália	1,289	595	4,915	24	6,823
Alemanha	238	4,135	2,207	63	6,644
Brasil	2,373	352	0	86	2,811
USA	902	725	0	787	2,414
Inglaterra	553	450	185	555	1,743
Países Baixos	91	877	0	79	1,046
Emir.Árabes Uni	87	7	487	19	600
Restantes Países Europeus	1,326	1,539	22	440	3,327
Restantes Países (OP)	2,302	1,060		716	4,079
Total Geral	36,606	11,254	16,854	10,725	75,439

Tabela 16- Volume de Negócios por Segmento de Produto e País de Destino (Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).

O EBITDA do grupo VAA apresentou uma subida bastante significativa no exercício de 2016, chegando a atingir os 9.548.000 euros face aos 6.825.000 euros de 2015. Este aumento deveu-se essencialmente à boa performance operacional e comercial, traduzindo-se num aumento substancial do volume de negócios. Os resultados operacionais melhoraram 102% no ano de 2016, alcançando valores positivos em 5.531.000 euros, com uma margem operacional de 7,3%. Por fim, o resultado líquido consolidado registou 1.741.000 euros positivos.

A rentabilidade dos segmentos da área cerâmica continuou a melhorar, devido ao aumento das vendas de Grés mesa e Porcelana nos canais Retalho Próprio, Hotelaria e Promocional, e também do contínuo crescimento das subsidiárias no Brasil e EUA.

Resultados Consolidados

Rúbricas	31-12-2016	31-12-2015	Variação	
			Valor	%
Volume de Negócios	75,439	71,831	3,608	5%
EBITDA	9,548	6,825	2,723	40%
<i>Margem EBITDA</i>	12.7%	9.5%		
Resultado Operacional	5,531	2,743	2,788	102%
<i>Margem Operacional</i>	7.3%	3.8%		
Resultado Antes Impostos	1,992	-611	2,603	426%
IRC	-251	-203	-49	-24%
Resultados Líquidos	1,741	-814	2,554	314%

Tabela 17- Resultados Consolidados (Relatório de Contas Vista Alegre, 2016).

O valor dos investimentos atingiu os 5.585.000 euros, maioritariamente destinado ao segmento de porcelana. Por outro lado, os fundos serviram também para dar continuidade ao plano já estabelecido de ampliação e modernização da fábrica da Vista Alegre, evidenciando-se o atelier de pintura, escritórios e armazém, cujo objetivo é aumentar a capacidade de armazenamento, otimizando a expedição de produtos e a organização da logística no que respeita a produtos acabados. É importante ter em conta o investimento no forno novo na porcelana, que, juntamente com a introdução de tecnologias inovadoras, permitiu obter ganhos de qualidade, produtividade e eficiência energética muito importantes. Adicionalmente, no que respeita a Investigação e Desenvolvimento (I&D), permanecem de anos anteriores três projetos em curso nas áreas do cristal, do grés mesa e da cerâmica, também estes com caráter inovador nestes segmentos.

Futuramente, a VAA vai manter o foco na inovação e investigação e desenvolvimento, que lhe possibilitem uma maior diversificação de produtos, para aumentar a sua quota de mercado através de canais de distribuição mais variados. A internacionalização e a inovação vão continuar a ser um das prioridades da empresa. O Grupo desenvolveu vários projetos que têm como objetivo fomentar a sua competitividade, seja por um aumento de capacidade, diversificação da produção ou alterações fundamentais ao processo produtivo. Como consequência, o grupo VAA espera, que a implementação desses projetos permita incrementar o volume de negócios

internacional, melhorar a produtividade e a eficiência operacional, e reforçar a sua presença no mundo, permitindo-lhe alcançar níveis de rentabilidade melhorados.

6.2- Internacionalização da Vista Alegre

O processo de internacionalização da VA começou ainda no século XIX, para países geograficamente e culturalmente mais próximos como Espanha, França e Alemanha. Durante algum tempo, o peso do mercado externo era baixo, mas foi ganhando importância ao longo dos anos e hoje em dia representa cerca de setenta por cento do volume de negócios do grupo VAA.

A VA está presente em todos os continentes, onde atuam treze responsáveis de área geográfica. Estes são trabalhadores da Vista Alegre que representam a marca em determinadas zonas, que estão divididas em três secções: continente americano e africano; europeu e, por fim, Médio Oriente e continente asiático, com referiu o Dr. Carlos Costa (C. Costa).

As opções de internacionalização da VA, na maioria, assentam num regime de exportação direta, contudo a empresa também optou por estabelecer consórcios, no caso da Índia e da Tunísia, onde se criaram alianças com parceiros, que detêm o conhecimento necessário do mercado e possuem canais de distribuição formados, que recebem os produtos VA, inserindo-os nos mesmos. Mais ainda, estabeleceram-se contratos de subcontratação, sendo que a fábrica de porcelana já atingiu o seu máximo estipulado para esses serviços, deixando uma margem, permitindo que o fabrico de produtos com a marca Vista Alegre seja aumentado, se necessário. A internacionalização da empresa é feita através de quatro canais de distribuição: retalho marca; hotelaria; *Private Label* e online (C. Costa).

- **Retalho marca** diz respeito aos retalhistas que compram e vendem produtos com marca Vista Alegre e que asseguram que os valores, qualidade de serviço e apoio ao cliente de excelência da empresa são respeitados. Brasil e Espanha são os mercados onde o retalho marca tem mais preponderância.
- **Hotelaria** é referente aos restaurantes hotéis e serviços de *catering*, que utilizam os produtos da empresa. Este canal não tem nenhum mercado específico que se destaque.

- ***Private Label*** recai no modo de entrada subcontratação internacional, em que determinadas marcas vendem o seu próprio produto com a sua marca, mas fabricados pela Vista Alegre, como a Nespresso, KitchenAid, Mottahedeh e Zwilling no segmento de porcelana e a garrafa de whisky Dalmore, vinho do Porto, bem como a famosa garrafa do conhaque Louis XIII, no cristal. Este canal concentra-se mais na Europa.
- **Online**, que é feita através do próprio site da empresa. É um canal recente que está a crescer e permite vender os produtos VA ao cliente final.

6.3- Internacionalização para os EUA

A chegada da Vista Alegre aos EUA deu-se na primeira metade do século XX, no entanto, até à primeira década do século XXI os objetivos da empresa eram pouco ambiciosos e os meios para penetrar o mercado americano de forma eficaz eram escassos. Com a entrada do grupo VisaBeira, iniciou-se um novo capítulo em vários campos, nomeadamente, na abordagem aos EUA, quer a nível de objetivos, investimento, estratégia, envolvimento da empresa no processo, etc. Em 2013, é criada uma filial comercial na cidade de Nova York, por ser o centro económico do país, tal como acontece com as restantes filiais: São Paulo, Brasil; Maputo, Moçambique e Madrid, Espanha. Em Londres, também foi instalada uma subsidiária, mas acabou por ser fechada devido à incapacidade de consolidação da mesma, como referiu o Eng.º Teodorico Pais (T. Pais). A decisão que levou à criação das subsidiárias nesses países específicos deriva do histórico de vendas e das análises de potencial do mercado em questão, que vão de encontro ao modelo de seleção de mercado de Johanson (1997), referido anteriormente.

Os objetivos da empresa ao internacionalizar são transversais em todos os mercados onde criou a sua filial, que passam primeiramente por consolidar a marca enquanto Vista Alegre e aumentar o volume de negócios, para mais tarde poderem ser líderes de mercado do posicionamento onde se inserem, em todos os segmentos, aproveitando as vantagens competitivas já testadas em outros mercados. É também da consciência da empresa, que com o sucesso em mercados externos, nomeadamente, os EUA o risco global diminui (T. Pais).

Quando foram estipulados os objetivos, foi também necessário ajustar a estratégia para os atingir. É muito distinto internacionalizar uma marca e vender produtos através de *Private Label*. Os valores da empresa deverão ser respeitados e isso deve estar espelhado também na forma como a mesma comunica os seus produtos. A comunicação e o *marketing* deverão garantir esses valores, como tal, a empresa aumentou a sua presença em feiras internacionais do sector, consideradas fundamentais pela empresa, onde pode conhecer novos parceiros, potenciais clientes e adquirir prémios, que lhe dão prestígio e reconhecimento, que lhes dá uma grande vantagem quando abordam potenciais clientes (C. Costa). Adicionalmente, a própria VA cria eventos em que convida potenciais clientes para apresentar os seus produtos e estabelecer contactos diretos com esses clientes. Um dos fatores mais importantes na

estratégia da empresa é a associação com *designers* e chefes de cozinha internacionais de renome, que contribuem para o desenvolvimento dos produtos e a sua apresentação. A parceria com a empresa Lacroix é uma das mais importantes, onde os produtos são vendidos com ambas as marcas estampadas. Outra mudança a ter em conta foi o ênfase dado às redes sociais, tendo a VA atualmente muito mais presença nas mesmas, tentando atingir também um público mais jovem (T. Pais). Mais recentemente, a empresa abriu o canal de vendas online, onde pela primeira vez, o cliente final pode comprar diretamente à VA, sendo que num mercado como os EUA, os sites de venda online têm cada vez mais utilizadores. O estabelecimento do *showroom* na cidade de Nova York é também um passo importante para a consolidação da marca nos EUA, onde dá a conhecer a VA e os seus produtos a milhares de pessoas que passam diariamente pelas ruas de Manhattan. Adicionalmente, ainda relativo à comunicação da marca, foram disponibilizadas verbas para *co-op advertising*, ou seja, a VA partilha com outras marcas *outdoors* e outros tipos de publicidade nos EUA (T. Pais)

Na idealização da estratégia a adotar, a VA reformulou os prazos de entrega e o seu inventário nos EUA, mantendo em armazém mais de mil e cem referências, valor que duplicou desde 2013. É importante ter uma oferta variada e disponível para fazer face a um mercado também ele variado e onde os consumidores estão habituados a ter uma resposta rápida dos fornecedores. Assim sendo, a VA garante a entrega dos produtos ao cliente num máximo de três dias úteis, em qualquer ponto do país, caso os produtos se encontrem em *stock*, caso contrário, o prazo de entrega será no máximo de seis semanas. A criação do canal de venda direta através do *site* faz também parte de uma adaptação da estratégia ao mercado americano, como referiu o Dr. Daniel da Silva (D. Silva).

Para explicar este caso, o modelo que mais se adequa é o modelo Uppsala, que retrata a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa vai investindo recursos e adquirindo conhecimentos gradualmente. A Vista Alegre EUA seguiu as etapas estipuladas pelo modelo, primeiro com atividades espontâneas de exportação para distribuidores, na primeira metade do século XX. Mais tarde, com o aumento da procura e com o estabelecimento de alguns clientes parceiros, começou a exportar com alguma regularidade para distribuidores que adquiriam os seus produtos e revendiam em postos de venda, alguns com a marca VA e outros em regime *private label* como a Nespresso, KitchenAid, Mottahed ou a Zwilling, desde a segunda metade do século XX até à primeira década do século XXI (C. Costa). Com o passar do tempo,

a empresa considerou que estavam reunidos os requisitos para criar uma subsidiária nos EUA e só através dessa forma seria possível internacionalizar a marca VA, com todos os requisitos e valores que a marca tem e que nem sempre eram transportados para os EUA, nomeadamente a qualidade de serviço e apoio ao cliente. Em 2013, cumpriu-se a terceira etapa do modelo, quando foi criada a subsidiária norte-americana. Apesar da existência de uma quarta etapa, que pressupõe a instalação de uma unidade fabril no estrangeiro, no caso do segmento de porcelana da Vista Alegre não se aplica, pois a própria marca tem uma história, um valor, um significado que está associado à fábrica de Ílhavo, que tem mais de duzentos anos e que é insubstituível. A empresa considera que criar uma unidade produtiva fora de Ílhavo seria uma traição ao cliente. O mesmo sentimento recai sobre as produções de vidro e cristal, antigamente fabricados pela Atlantis, que se fundiu com a Vista Alegre em 2001 e que a partir 2018 a marca será apenas e só chamada Vista Alegre, decisão tomada pela empresa ao compreender o quão difícil era comunicar duas marcas.

Desde 2013, a VA conseguiu subir o seu número de clientes de retalho de uma forma que não conseguiria sem a presença da subsidiária. Atualmente conta com mais de quatrocentos pontos de venda espalhados pelos EUA, sendo que estão representados por retalhistas em quase todos os estados do país (D. Silva).

Com a ida para os Estados Unidos da América houve obstáculos que tiveram de ser ultrapassados, nomeadamente do ponto de vista legal. A entrada de produtos de luxo está associada a impostos bastante altos, que corresponde a um risco político, segundo Hollensen (2011), ao contrário do que acontece com os bens de primeira necessidade. Esta adversidade não foi uma novidade para a empresa, pois no Brasil, onde está uma das suas subsidiárias, já tinham sido confrontados com o mesmo problema. Adicionalmente, há que considerar as normas específicas da Food and Drug Administration, responsáveis pelo controlo de qualidade deste tipo de produtos, que regularmente se desloca aos armazéns da empresa para testar os mesmos. Embora as normas desta entidade variem de Estado para Estado, os principais cuidados recaem sobre o nível de chumbo utilizado nas peças, sendo que na Califórnia, se o produto contiver chumbo, terá de assinalar devidamente esse facto e há um limite máximo do mineral que pode ser aplicado nas peças. O conteúdo das tintas é também um dos fatores de análise (D. Silva). Hollensen (2011) refere-se a este fator como um risco de mercado.

No momento inicial, quando a VA começou a exportar para os EUA, fazia-o através de vários distribuidores e apesar de conseguirem internacionalizar os seus produtos com um volume de negócios considerável, a empresa tinha consciência que não estava a conseguir internacionalizar a marca propriamente dita, isto porque juntamente com a qualidade do produto e design inovador, está associado uma qualidade serviço e apoio ao cliente de excelência. Fatores como o acondicionamento e apresentação da embalagem, a abordagem ao cliente final e a apresentação do local de venda e dos próprios vendedores, são muito difíceis de garantir quando se vende através de muitos distribuidores. O que foi uma das razões pelas quais a VA instalou a subsidiária americana e elaborou uma rede de pontos de venda, que garantem uma apresentação e qualidade de serviço de excelência. No que respeita ao aprovisionamento dos produtos, a VA tem o seu próprio armazém que faz a gestão de inventário naquele país e trata de garantir que o produto chega ao cliente nas condições estipuladas. (T. Pais).

Do ponto de vista cultural, houve também uma ligeira adaptação da empresa. O consumidor americano tem algumas especificidades, nomeadamente, o grande valor que dá à utilidade dos produtos, sendo que ainda hoje, o volume de negócios relativos aos serviços de mesa não são muito altos. Isto deve-se também ao modo como o consumidor consome a comida, sendo que prefere usar canecas ao invés de chávenas e muitas das vezes nem se quer se senta à mesa para a refeição. Tal facto faz com que, por norma, os produtos mais clássicos da VA não suscitem muito interesse ao típico consumidor americano, mesmo que este tenha posses para os adquirir. Já na Europa, há uma cultura que valoriza, no geral, mais o requinte e o luxo. Assim sendo, o *target* foi identificado pela empresa e foram criadas estratégias de penetração que conjuntamente pretendem ir de encontro ao consumidor americano, tendo em conta as suas características, sem sacrificar a marca (D. Silva).

Uma das ações escolhidas foi a preocupação em criar uma gama de produtos que fosse mais atrativa, nomeadamente, a empresa deu algum ênfase à produção canecas, com os *standards* de *design* e qualidade da VA, dando a utilidade que o consumidor procura. Mais ainda, foram reduzidos os níveis do ouro nas peças, de forma que não se degradasse tão facilmente ao ir ao micro-ondas.

É importante referir que ao contrário dos serviços de mesa e outros utilitários, os produtos *giftware* estão a ganhar cada vez mais peso no mercado americano. O consumidor cada vez mais dá importância à secção decorativa dos produtos Vista

Alegre. Assim, em 2018, a VA decidiu lançar uma gama de produtos de iluminação (T. Pais)

Finalmente há que realçar que a Vista Alegre EUA está sujeita às alterações cambiais imprevisíveis a longo prazo, entre o dólar americano e o euro, tal revela-se uma dificuldade principalmente na atribuição dos preços aos produtos (D. Silva). Fator que Hollensen (2011) considera um risco comercial.

7. Conclusão

Com este caso de estudo é possível compreender o processo de internacionalização da VA para os EUA e tecer algumas considerações finais sobre os pontos-chave, que contribuíram para o desempenho da empresa desde o início do século XX até ao presente. Primeiramente, quando os produtos VA se apresentaram no mercado americano pela primeira vez, a empresa já detinha um grande nível experiência e competências no mercado nacional e nos mercados externos mais próximos, que foram fundamentais na abordagem a um dos maiores mercados e polos económicos do mundo. O processo de estabelecimento de parcerias e de angariação de clientes foi lento e pouco consistente, na medida em que os distribuidores que adquiriam os produtos à VA não compravam de forma regular, nem antecipadamente. As encomendas eram feitas em pouca quantidade, de forma a reduzir o risco de *stock* do distribuidor e quando as encomendas eram efetuadas, a capacidade de resposta da fábrica não preenchia os requisitos necessários para se ser competitivo no mercado americano. O prazo de entrega verificava-se muito longo. Tal fez com que a empresa fosse entrando e saindo do mercado com diferentes distribuidores, nunca conseguindo ganhar a solidez que ambicionava.

A entrada da VisaBeira no comando do grupo VAA marcou um ponto de viragem na história da VA. Com a reestruturação da fábrica e o aumento da capacidade de financiamento, aliada com a elevada experiência da VisaBeira, a VA pôde abordar o mercado americano de outra forma, com outros objetivos e meios que os sustentassem.

Em 2013, com a criação da subsidiária, houve dois fatores fulcrais para o sucesso da empresa nos EUA. Primeiro, a elaboração do seu canal de distribuição, que já conta com mais de quatrocentos pontos de venda, e o estabelecimento de um contacto mais direto com os clientes, o que ajuda a garantir determinados padrões, como o atendimento ao cliente e a apresentação do local de venda. Em segundo lugar, o serviço de excelência e o aumento da disponibilidade de produtos quer através do elevado número de referências que mantêm em armazém nos EUA, quer o melhoramento da capacidade de resposta da fábrica, bem como a eficiência das empresas transportadoras. Neste momento, a empresa controla o seu sistema de inventários nos EUA, estando pronta para responder às encomendas dos seus clientes de forma competitiva. A eliminação de distribuidores intermediários e o serviço de excelência ajudam a estabelecer o alto nível de credibilidade que VA procura, a longo prazo. Pela primeira

vez, a VA pôde, de facto, entrar nos EUA como marca e garantir que todos os seus valores são respeitados, começando assim a construir uma imagem, que já era bastante conhecida e respeitada na Europa, mas que até agora não tinha tido meios para se sustentar nos EUA.

É ainda importante realçar a preponderância dada aos produtos *giftware*, que tiveram um impacto considerável nos EUA e prevê-se que os resultados futuros desta gama de produtos sejam ainda mais significativos. O que poderá realçar a importância da adaptação da empresa a este mercado para o sucesso nos EUA.

Referências Bibliográficas

Abrantes, A. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*.

Disponível em

<<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/881/1/A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20empresarial.pdf>> [Consult. 26 Dezembro 2017].

Aicep Portugal Global. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*.

Disponível em

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>> [Consult. 28 Dezembro 2017].

Alon, I. (2004). International market selection for a small enterprise: A case study in international entrepreneurship. *SAM Advanced Management Journal*, 69(1), 25 - 33.

Andersen, O. & Buvik, A. (2002). Firms' Internationalisation and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, 11, 347-363

Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33–46.

Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and Charter change in foreign – owned subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.

Benbasat, I., Goldstein, K. & Mead, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*. MIS Quarterly.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bradley, F. (1995). *International Marketing Strategy*. Londres: Prentice-Hall.

Brito, C. & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.

- Brewer, P. (2001). International market selection: developing a model from Australian case studies. *International Business Review*, 10(2), 155 – 174.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Londres: Holmes and Meier.
- Calof, J. & Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cavusgil, S. T. & Naor, J. (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, 15, 221-235.
- Chen, H.L. & Huang, Y.H. (2004). The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. *Small Business Economics*, 22(5), 365–377.
- Chenais, F. (1995). *La Mondialisation du Capital*. Paris: Syros.
- Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.
- Comissão Europeia. (2008). *Apoio à internacionalização das PME - Selecção de boas práticas*. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Cunningham, M. T. (1985). *Interaction and networks – a review of the evolution and Development of the IMP Group’s research activities from 1976 – 1985*. In Open International Imp Research Seminar, Uppsala, Sweden.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffet, M. (1999). *International Business* (5th Ed.). Orlando: The Dryden Press

- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H and Sullivan, D. (2006) *International Bussiness: Environments and operations*. London: Prentice Hall.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Duarte, J. & Barros, A.(Orgs.). (2005). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Dunning, J.H. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations. Journal of International Business Studies*, Transnational Corporations, 3(1), 23-52.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira M., Reis N. & Serra F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Field, M. & Keller, L. (1998). *Project Manegement*. Cengage Learning EMEA.
- Fontana, A. & James, F. (1994). The Art of Science. In N. Denzin & Y. Lincoln, Y. (1st Ed), *The handbook of qualitative research* (361-76). Los Angeles: Sage.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Freeman, S. & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization, *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gao, T. (2004). The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *The Multinational Business Review*, 12(1), 37-68.

Greenwood, E. & Nunes, M. (1965). *Métodos de investigação empírica em Sociologia*, Vol. 3, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Grupo de Lisboa. (1994), *Limites à competição*. Lisboa: Publicações Europa-América.

Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>> [Consult. 15 Dezembro 2017].

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

Hill, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. USA: McGraw-Hill.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision Oriented Approach* (5th Ed.), Essex: Pearson Education Limited.

Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT press.

Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional*. Almedina, Ed., Coimbra.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial system – a network approach. In N. Hood & J. Vahlen (Eds), *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, 303-312.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of international Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Johanson, J. & Vahlne, J. (2017). The Uppsala model at 40 years. *Journal of international Business Studies*, 48, 1087-1102.

- Johanson, J. & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Kindleberger, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics*, 263-283.
- Leersnyder. (1986). *Marketing Internacional*. Paris: Dalloz.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). *Internationalization Process of two Swedish Firms*. Sweden: Linkoping University.
- Lipsey, R. G. (1997). Globalization and National Government Policies: An Economist View. In *Governments Globalization and International Business* (ed. J. Dunning). Oxford: Oxford University Press, 73-113.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (5ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Masum, M. I. and Fernandez A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Mathews, J. A. (2002). *Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth*. New York: Oxford University Press.
- Martín, L. Á. G. & López, J. E. N. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. E. Aranzadi, Ed. 4a Edição. Navarra.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Edições Sílabo. Lisboa

- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited. Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Rotterdam: Erasmus University.
- Navas, J.E. & Guerras, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, (3ª Ed). Madrid: Civitas
- Otley, D. & Berry, A. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5, 45-65. London: Academic Press.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29 (5), 537-553.
- Ponte, J. P. (2006) Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Root, F.R. (1982). Why Every Company Needs a Strategy for Global Competition? *Management Review*, 71 (5), 34.
- Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Salomon R. & Shaver, J. M. (2005). Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. *Strategic Management Journal*, 26, 855 – 871.
- Sarathy, R. & Terpstra, V. (1991), *International Marketing (5th Ed.)*. Orlando: Dryden Press.
- Simões, V. C. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*. Conselho Económico e Social.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (4ª Ed.). Lisboa: Pactor, Lda.

- Teixeira, S. & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução a pesquisa de ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. (2ª Ed), Lisboa: Edições Sílabo.
- Vissak, T. (2004), *The importance and Limitations of the Network Approach to Internationalization*. Estónia: University of Tartu.
- Welford, R. & Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach*(2th Ed.), Londres: Pitman Publishing.
- Westwood, J. (2013). *Iniciação à Exportação*. Lisboa: Actual Editora.
- Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4 ed.). Sage Publications: Thousand Oaks.

Apêndice

Entrevista ao Dr. Daniel da Silva, diretor da Vista Alegre USA

1- Como foi o processo de entrada nos EUA?

a. Motivações para iniciar as exportações?

-Aumentar as vendas; A longo prazo, instalarmo-nos como líderes de mercado a nível internacional

b. Que empresas distribuíam os produtos VA?

-Inicialmente foi a Mottahedeh, que teve interesse numa fábrica que pudesse reproduzir o produto chinês. A mottahedeh distribuía o produto nos EUA.

c. Quais foram as principais dificuldades na abordagem aos EUA?

-O consumidor americano é um comprador casual. Uma das suas características é focar-se na funcionalidade dos produtos e não tanto no status ou na decoração. Isso levou a que a Vista Alegre tivesse de fazer uma adaptação do produto, ao nível da decoração e do próprio produto em si, começando também a produzir canecas, para ter assim um produto mais funcional. Por outro lado, limitou o uso do ouro nas peças, para que tivessem um custo de produção mais baixo e também pudesse ir ao micro-ondas. Todas as alterações surgem numa tentativa de adaptação ao mercado mas foram feitas sem sacrificar a identidade da marca VA;

-É difícil garantir a qualidade da embalagem, pois trabalhávamos com distribuidores terceiros;

-Tiveramos de criar uma oferta variada para corresponder a um mercado também variado.

-Dificuldade em atribuir preços, estando sujeitos a alterações cambiais flutuantes como tem sido o euro-usdollar;

-Os retalhistas apenas adquirem o stock para o qual sabem ter procura, o que aumenta o risco de inventário da VA e faz com que seja difícil ganhar espaço de exposição dentro das lojas;

-O consumidor americano é impulsivo, o que faz com que o investimento

em inventário seja necessário, pois se não conseguir comprar o produto num curto espaço de tempo, irá comprar a outra marca.

-Há também algumas restrições legais que têm de ser respeitadas, nomeadamente no uso do chumbo, tintas e outros componentes na produção dos produtos. (Estão sujeitos a várias auditorias da Food and Drug Administration para certificar que os produtos estão de acordo com a lei).

2. Que importância teve o grupo VisaBeira e a fusão com a Atlantis na internacionalização da empresa, em específico, na criação da subsidiária dos EUA?

-Modernizou a estrutura, aumentou a competitividade e inseriu a VA em novos mercados; A VAA teve agora um aumento exponencial do Resultado Líquido, após vários anos com prejuízo.

3. O que motivou a instalação de uma subsidiária nos EUA? Que objetivos foram estabelecidos previamente?

-Construir uma marca; Ter um serviço de excelência; Garantias de qualidade que não era possível ter com os distribuidores.

Os distribuidores têm as suas próprias normas de apoio ao cliente, enquanto a VAA tem outras. Motivação também financeira; Aproveitar a mais-valia que a marca tem, que é a própria marca, com toda a sua história, renome, design inovador. Objetivo de promover a própria marca, apesar da VAA produzir para outras marcas.

4. Como é que analisaram o risco de criar uma subsidiária? Sendo que o sector não é dos principais nas trocas comerciais entre Portugal e os EUA.

Desenvolveram um plano de ação e angariaram um número razoável de retalhistas antes de se deslocarem para os EUA, o que nos permitiu reduzir o risco;

Além disso, com a criação o showroom em times square, sabemos que iamos ter muita visibilidade.

5. Qual o envolvimento da subsidiária no processo? Tem produção? Que distribuidores e canais de venda utilizam atualmente?

Tem cerca de 400 pontos de venda. A VA é responsável pela gestão de

inventário de cerca de 80% dos retalhistas.

O único canal de venda próprio é a venda através do seu website, desde 2017.

6. Que oportunidades e ameaças se identificam nos EUA no sector em que se encontra a Vista Alegre Atlantis?

-EUA são um dos maiores mercados do mundo, pelo que muitas marcas têm interesse em penetrá-lo.

-O retalho tradicional vai enfraquecendo cada vez mais, sendo que o consumidor dá cada vez mais importância à compra online, o que é simultaneamente uma ameaça e uma oportunidade, pois apesar da cadeia de retalhistas já estabelecida poder vir a perder força, o mercado online poderá fortalecer e até facilitar a VA a vender os seus produtos diretamente ao consumidor final.

7. Como funciona o sistema de inventário? Foi alterado desde a formação da subsidiária, sendo que em 2013 tinham cerca de 600 referências em armazém e o tempo de entrega era 3 a 5 dias?

Em 2016, mantínhamos cerca de 1100 SKU em armazém, valor que duplicou desde 2013.

-Neste momento, as entregas são feitas em três dias, se o produto estiver em stock e em seis semanas se não estiver em stock.

8. Quais são as perspetivas futuras?

a. Que objetivos pretendem atingir nos próximos cinco anos?

Sermos líderes de mercado, dentro do posicionamento de luxo, através da qualidade do produto e também do serviço;

Até agora a estratégia passou por encontrar pontos de venda, não investindo tanto em campanhas de publicidade. Desde 2017 e futuramente, irão tentar fazer uma comunicação mais próxima do consumidor final;

Já foram disponibilizadas verbas para fazer co-op advertising com retalhistas; contrataramos recentemente uma relações públicas;

Irão tentar dar a conhecer o nome da marca VA

b. Irão abrir mais lojas? Contratar mais trabalhadores?

Neste momento há apenas um showroom em Nova York, mas nos próximos dois anos está previsto a abertura de uma loja VA.

Ressalvo que caso a procura nos EUA aumente, a fábrica ainda se

encontra com capacidade de produção disponível e mesmo que a capacidade produtiva atinja o seu máximo, não haverá problema em aumentar a mesma.

-Nos EUA não fará sentido criar uma unidade produtiva, pois a VA tem uma identidade, história, tradição, cultura que está ligada à localização da fábrica em Ílhavo.

Entrevista ao Dr. Carlos Costa, coordenador dos mercados externos.

1- Em que países é que a VA está presente?

- A VA está presente em todos os continentes. Tem filiais em Espanha, no Brasil, nos EUA e em Moçambique. Espanha e Brasil são os mais importantes para a VA, pois são aqueles onde os produtos da marca têm mais preponderância.

2- Nos países em que não tem filial, como é que atua?

-Temos um responsável por cada área geográfica, que é responsável pela distribuição nessa mesma zona. Estamos divididos em três áreas geográficas: Europa; continente americano e continente africano e, por fim, Médio Oriente e Ásia.

3- Mencionou que tinham produtos da marca VA, quer dizer que também produzem para outras empresas? Quais são os canais de distribuição utilizados?

-Sim. Temos três tipos de canais de distribuição. Temos o Retalho Marca, que é o principal. Os clientes adquirem a nossa porcelana, cristal e vidro de luxo e vendem ao consumidor final. Depois temos o canal de hotelaria, que inclui restaurantes, hotéis e serviços de catering. Por fim, distribuimos em regime de Private Label, ou seja, produzimos para outras marcas. Alguns dos produtos são enviados para o cliente já com a sua marca e com a sua embalagem. Trata-se de uma subcontratação.

-Ao longo dos anos já fabricámos para marcas como a Nespresso, KitchenAid, Zwilling, Mottahed, Delta Q. No cristal fabricamos a famosa garrafa do conhaque Louis XIII e garrafas para o vinho do Porto.

Entrevista ao Eng.º Teodorico Pais, *Plant Manager* da fábrica Vista Alegre.

1- Qual a estratégia adotada?

-A VA começou a “levar mais a sério” os mercados externos há cerca de dez anos. Instalámos algumas filiais em cidades que são polos económicos de países onde queríamos entrar, como os EUA, Brasil e Moçambique. As filiais encontram-se em São Paulo, Nova Iorque, Maputo e Madrid, que é a mais antiga.

-Criámos filiais porque, apesar de conseguirmos exportar com algum sucesso, nem sempre conseguíamos garantir que os valores da marca eram cumpridos. A VA tem associado não só um produto de excelência, como também a nível do serviço, da disponibilidade de produto, qualidade de embalagem e apoio ao cliente têm de cumprir certos valores. Tal era difícil de garantir antes da criação das filiais. Esse é um dos aspetos principais.

-O mercado nacional tornou-se pequeno para a empresa e tivemos a necessidade de nos expandir com mais eficiência. Neste momento, o mercado nacional representa 30% do volume de negócios da empresa.

-Depois de nos termos instalado nos EUA, em 2013, foi necessário comunicar a marca. Foram disponibilizadas verbas nesse sentido, para publicidade, viagens a para reunir com potenciais clientes, etc.

-Houve também uma adaptação da nossa parte, quando percebemos que os produtos de giftware tinham muito potencial nos EUA. Começámos a investir mais nessa gama de produtos e vamos lançar agora uma linha de iluminação em porcelana.

-O grande investimento que foi feito nos últimos anos só foi possível com a entrada da VisaBeira, que melhorou a nossa estrutura, deu-nos capacidade financeira e know-how.

-O nosso objetivo é sermos líderes de mercado de louça, porcelana e cristal de luxo em todos os mercados onde estamos inseridos.

2- Como é que a VA comunica a sua marca?

-Utilizamos diversas formas de comunicação. As feiras internacionais do setor são fundamentais para nós. Depois criamos eventos para clientes e também vamos aos eventos de alguns clientes, de forma a expor os nossos produtos. Além disso, associamo-nos com designers conhecidos como Lacroix, que nos dá bastante visibilidade. Estamos presentes nas redes sociais e loja online, que são fundamentais nos dias de hoje, em especial, no mercado norte-americano. Por fim, temos diversos showrooms espalhados por Portugal e alguns espalhados pelo mundo, nomeadamente, em Nova Iorque.

3- Qual a diferença entre comunicar a marca e os produtos em regime *private label*?

-É muito diferente comunicar uma marca. A marca tem valores associados. Quando produzimos em Private Label, todo o processo desde o nosso cliente até ao cliente final não nos diz respeito. Limitamo-nos a fazer as peças com qualidade e entregar ao cliente. Mas quando estamos a comercializar a marca VA já não é assim. Todo o processo nos diz respeito e os valores da marca têm de ser respeitados até os produtos chegarem ao cliente final. Fatores que passam pela apresentação do local de venda, pela qualidade do serviço, que são coisas que não estão diretamente à nossa responsabilidade mas têm de ser cumpridos.

-Desde a fusão da Vista Alegre com a Atlantis, os produtos tinham nomes diferentes dependendo se fossem de porcelana ou cristal. Os produtos de Cristal tinham a marca da Atlantis. A partir de agora vai tudo chamar-se Vista Alegre, porque era muito complicado comunicar duas marcas.