



Estágio Curricular

Entidade acolhedora: Fernetto - Máquinas e Artigos p/ a Indústria Alimentar S.A.

Supervisor: Dr. Nuno Ramos

Orientador da FEUC: Professor Doutor Mário Augusto

Período: 27 de fevereiro de 2012 a 15 de junho de 2012

Resumo

Este relatório pretende descrever o processo de internacionalização das empresas, aplicando o estudo em causa a uma empresa – Fernetto, S.A.. Deste modo são analisadas as capacidades e os diferentes fatores internos e externos à empresa que afetam o seu processo de internacionalização.

O objetivo principal deste estágio é então, analisar as formas de internacionalização da Fernetto, S.A.. Foram analisados: o caso específico do Brasil e a experiência da empresa noutros mercados externos. A internacionalização do Brasil realizou-se através de investimento direto, ao contrário de muitos outros países, para os quais efetuam apenas exportações esporádicas.

Apresento ainda as principais tarefas desenvolvidas na Fernetto, S.A., nomeadamente no departamento financeiro, e quais os seus contributos que melhoraram as minhas capacidades, tanto a nível pessoal como profissional.

Palavras-chave: internacionalização, mercados externos, investimento direto; exportações esporádicas.

Abstract

This report is intended to describe the internationalization process of companies, applying the study in question to a specific company – Fernetto, S.A.. Thereby, the company's capabilities are analyzed and different internal and external factors affecting its internationalization process.

The main goal of this internship is then, to analyze the company's forms of internationalization. Following was studied: the specific case of Brazil and the company's experience in foreign markets. The internationalization in Brazil was carried out through direct investment, unlike many other countries, for which Fernetto, S.A. only carried out sporadic exports.

I will also present the main tasks developed at Fernetto, S.A., particularly in the finance department, and their overall contribution to improve my capabilities, whether personal or professional.

Keywords: internationalization; foreign markets; direct investment; sporadic exports.

Agradecimentos

Dedico este relatório de estágio e agradeço aos meus pais, por todo o apoio e pelos sacrifícios que fizeram ao longo do meu percurso académico, para que nada me faltasse...

À minha irmã, pela grande capacidade de incentivo, compreensão e pelo incansável apoio que me deu para a realização deste relatório...

À Fernet, S.A. pela oportunidade de realizar um estágio junto de profissionais de elevada qualidade. Ao meu orientador Dr. Nuno Ramos e à Dr.^a Sara Martins pelo apoio e confiança depositada no meu trabalho. À Anabela Farinha e ao Rui Aveiro pela cooperação e interesse demonstrado na realização deste relatório. Ao Renato Pereira e à Cátia Freitas pelo constante auxílio durante o estágio na empresa.

Ao Docente Mário Augusto, pela disponibilidade e apoio prestado na execução deste relatório.

Aos meus familiares e restantes amigos que sempre me apoiaram, em especial à Tia Ângela, Ana Paula e Ana Luísa.

A todos os que de certa maneira contribuíram para a realização deste relatório de estágio, desde pequenos gestos como um sorriso, uma palavra ou um incentivo, companhia nas longas horas passadas na biblioteca, nas pausas de almoço e as pausas feitas na fotossíntese...

... simplesmente obrigada.

Índice geral

1 – Introdução	7
2 – Apresentação da empresa	9
2.1 – Fernetto, S.A.	9
2.2 - Segmentos de mercado	11
2.2.1 – Áreas de negócio na Indústria da Panificação e Pastelaria	12
2.2.2 – Onde atua.....	12
2.3 - Recursos humanos	13
2.4 – Dados financeiros	15
2.5 - Grupo Fernetto.....	17
2.6 - Internacionalização.....	19
3 – Enquadramento Teórico - A Internacionalização	22
3.1 – Teorias da internacionalização.....	22
3.2 - Fases da internacionalização	26
3.3 - Razões da internacionalização.....	29
3.4 - Análise e escolha de mercados.	31
3.5 - Formas de acesso aos mercados externos.....	35
3.6 - A seleção das formas de acesso aos mercados externos.....	45
4 – Processo de internacionalização da Fernetto, S.A.	50
4.1 – Análise de novos mercados: o caso Brasil.....	51
4.1.1 – Dimensão do mercado e sua envolvente económica, política e social....	54
4.1.2 – Enquadramento legal.....	56
4.2 – Caso Brasil: Investimento direto	57
5 - Tarefas desempenhadas e balanço do estágio	59
6 – Conclusão	62
Revisão bibliográfica.....	63

Índice de Quadros

Quadro 1 - Evolução do capital social	10
Quadro 2 - Evolução do número de trabalhadores	14
Quadro 3 - Vendas e prestação de serviços; Resultado Líquido	16
Quadro 4 - Vendas globais da empresa	16
Quadro 5 - Modos de entrada	25
Quadro 6 - Fases de desenvolvimento internacional	28
Quadro 7 - Motivações da internacionalização segundo Simões (1997)	31
Quadro 8 - Matriz da Atratividade-Competitividade Internacional	35
Quadro 9 - Vantagens e desvantagens do licenciamento	41
Quadro 10 - Vantagens e limitações da propriedade total	44
Quadro 11 - Modos de entrada	44
Quadro 12 - Análise SWOT ao mercado brasileiro	53
Quadro 13 - Alguns dos principais indicadores macroeconómicos do Brasil	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama da Fernetto, S.A.	14
Figura 2 - Empresas do sector dos equipamentos	17
Figura 3 - Empresas do sector da indústria química	17
Figura 4 - Empresas no sector da indústria alimentar	18
Figura 5 - Evolução da forma de presença com o crescimento das vendas	48

1 – Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito da unidade curricular “Estágio” realizada para finalização do Mestrado em Economia (2º Ciclo de Estudos), Especialização em Economia Industrial, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio foi realizado na Empresa Fernet, S.A., em Vagos, no departamento Financeiro/ Administrativo Comercial em conjunto com o Departamento Comercial – Área Técnico Comercial Mercado Externo, entre os dias 27 de fevereiro de 2012 e o dia 15 de junho de 2012.

A escolha do tema “internacionalização das empresas” para abordar no relatório de estágio prende-se com o facto da empresa em questão, Fernet, S.A., se encontrar em crescente evolução nos mercados externos e em alterações na forma como acede a esses mercados. A viabilidade de uma empresa em arriscar em novas formas de acesso aos mercados externos, poderá ser analisada ao estudar as suas capacidades e perceber qual a melhor forma para o fazer. Surge, assim, esta abordagem como o foque principal que pretendo estudar neste relatório.

O relatório, em termos de estrutura, encontra-se dividido em 6 secções. Esta primeira secção tem um carácter introdutório, que pretende explicitar o conteúdo e o objetivo do relatório de estágio. A segunda secção é dedicada à apresentação da empresa onde se realizou o estágio, tal como: resenha histórica, segmento de mercado, grupo Fernet, recursos humanos e financeiros, o grupo Fernet, a missão e os valores pela qual a empresa se rege e apresentação dos países onde está presente. Na terceira secção é feito o enquadramento teórico, em torno do tema da internacionalização, onde são abordadas definições e teorias da internacionalização, principais motivos das empresas procurarem mercados externos, as diferentes formas de acesso a esses mercados e por fim a seleção da forma de acesso que mais se adequa às características das empresas. Na quarta secção é feito o estudo do processo de internacionalização da Fernet, S.A.. Na quinta secção são descritas as principais tarefas realizadas durante o estágio, assim como o

balanço do mesmo. Por fim, na sexta secção são tecidas as conclusões gerais do Relatório de Estágio e do Estágio propriamente dito.

2 – Apresentação da empresa

2.1 – Fernetto, S.A.

Fundada em 1986, a empresa inicialmente começou por comercializar ingredientes destinados à indústria da panificação e pastelaria, tendo como designação “Fernetto Distribuição de Produtos para a Indústria Alimentar, Lda.”. O contacto com o sector da panificação conduziu a uma clara aproximação ao mercado de equipamentos, que permitiu à empresa conhecer o sector e adquirir dados e informações de mercado muito valiosas, muito difíceis de detetar noutro contexto. Assim, passados quatro anos, este conhecimento possibilitou à empresa trabalhar diretamente com o mercado de equipamentos em Portugal, levando à alteração da atividade e consequentemente da designação para: “Fernetto – Máquinas e Artigos para a Indústria Alimentar, Lda.”.

No decorrer do ano de 2008, os responsáveis da empresa decidiram modificar a sua forma jurídica, passando de uma sociedade de quotas para uma sociedade anónima, aumentando assim o seu capital social através de uma subscrição aberta aos seus colaboradores e clientes, quer nacionais quer internacionais. A alteração jurídica da empresa conduziu a um maior sentimento de equipa, parcerias e mais dinamismo quer dentro quer fora da estrutura. Todos estes fatores proporcionaram à empresa uma maior capacidade produtiva, valorização de recursos, agressividade comercial, uma melhor e mais forte investigação e desenvolvimento, melhor assistência técnica de forma a fornecer sempre as melhores soluções aos seus clientes.

Esta alteração levou a que o quadro de evolução do capital social da empresa se alterasse nesse ano, apresentando assim um diferença assinalável do ano 2007 para o ano 2008, com 2.000.000,00€ e 3.590.469,00€, respetivamente. Após este ano, e até aos dias de hoje o capital social mantem-se, como se pode verificar no quadro 1.

Quadro 1 - Evolução do capital social

Capital Social	2007	2008	2009	2010
	2.000.000,00€	3.590.469,00€	3.590.469,00€	3.590.469,00€

Fonte: Elaboração própria baseada em dados internos.

A Fernetto, S.A. é atualmente uma das maiores empresas de equipamentos para padaria e pastelaria da Península Ibérica, com sede em Vagos, distrito de Aveiro, onde detém a sua unidade fabril, com uma área de produção de cerca de 10.000 m². Este espaço está devidamente equipado com uma padaria experimental, a qual permite a realização de testes para desenvolvimento dos equipamentos e experiências/testes à matéria-prima. Dispõe ainda de uma delegação comercial em Lisboa, e de três filiais internacionais, sendo uma em Moçambique, com sede em Maputo e duas delegações nas cidades da Beira e Nampula; outra em Angola, sedeadada em Luanda e com duas delegações em Benguela e Lubango e por último a mais recente filial, em Vigo - Espanha. Faz parte do grupo Fernetto ainda a empresa Fastfer, que tem como missão a prestação de assistência técnica aos equipamentos comercializados pela Fernetto, S.A.. A assistência técnica é garantida aos seus clientes no prazo de 2h em qualquer ponta do país, 24h por dia e consequentemente 365 dias por ano.

Desde 2003 que a empresa é considerada uma Pequena Média Empresa (PME) líder do mercado nacional no sector dos equipamentos para padarias e pastelarias. Em 2011 foi distinguida com o Estatuto PME Excelência, que lhe conferiu um estatuto de qualificação empresarial criada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

Em 2001, a Fernetto, S.A. obteve a sua primeira certificação – ISO 9001:1995, dando seguimento à mesma em 2003 através da ISO 9001:2000, que teve como objetivo assegurar a satisfação dos clientes, a conformidade dos seus produtos e serviços, a prevenção de problemas e a melhoria contínua. Os equipamentos produzidos respeitam de igual forma as normas europeias de ergonomia e específicas às máquinas, assim como as normas americanas, tendo sido sujeitas a um ensaio num laboratório independente canadiano. Seguem-se projetos futuros aliados a outras normas como é o caso da gestão ambiental através da norma ISO: 14001 ou a responsabilidade social.

2.2 - Segmentos de mercado

Para além, do sector alimentar, nomeadamente o segmento da indústria da panificação e pastelaria, fazem parte da atividade da empresa outros segmentos, tal como, o sector hoteleiro e outras áreas como a indústria cerâmica e química. Sendo que o sector alimentar é o que representa mais relevância na atividade da empresa.

- **Indústria Alimentar**

- Indústria da Panificação e Pastelaria

- Pães Quentes

- Padaria tradicional

- Distribuição organizada

- Unidades industriais fabris

- Hipermercados e Supermercados

- Instituições / Escolas Profissionais

- Indústria Hoteleira

- Indústria Cárnica

- Indústria de Congelados (Pastéis; Rissóis; Croquetes)

- Produção de Caramelos e Pastilhas Elásticas

- Indústria de Lacticínios

- **Indústria Cerâmica (Argilas e Plasticinas)**

- **Indústria Química (Tintas e Vernizes)**

(in www.ferneto.com, consultado em 27/02/2012)

Segundo estudos realizados pela Associação do Comércio e de Panificação (ACIP), o sector é composto por nove mil empresas de panificação e pastelaria, a média de empregados é de 8,6 funcionários e também dois empresários por cada empresa. No total gera cerca de 100 mil empregos diretos, com um volume de negócio total que ultrapassa os cinco mil milhões de euros por ano (in <http://www.acip.pt/>). Estes dados refletem a importância do sector na economia, no entanto apesar da crise atual, estes valores poderão ter tendência a diminuir.

“A mais-valia deste sector pode ser medida pela importância que as pessoas dão aos produtos por ele confeccionados, que são bens de primeira necessidade, não sendo possível imaginar a nossa sociedade sem os mesmos” (in

http://www.acip.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=191&Itemid=170, consultado em 18/07/2012).

Atendendo à informação descrita neste artigo, o consumo do pão *per capita* tem vindo a diminuir desde a década de 80. Quando nesta data o consumo anual era de 150kg por ano, atualmente apresenta um valor de 100kg. As razões apontadas são as ideologias criadas à volta do tema, afirmando que “o pão engorda”, “o pão tem muito sal” e o surgimento de produtos substitutos de cereais.

2.2.1 – Áreas de negócio na Indústria da Panificação e Pastelaria

A Fernet, S.A. apresenta uma vasta gama de produtos para a indústria alimentar, nomeadamente para a indústria panificadora. Os equipamentos distinguem-se em nove grandes grupos, tais como as amassadeiras, batedeiras, laminadores, divisoras, cortadoras, outras máquinas (formadoras, pesadora volumétrica), equipamentos de frio, utensílios (carros, tabuleiros, mobiliário de trabalho) e fornos.

2.2.2 – Onde atua

Os principais clientes da empresa são as médias superfícies comerciais com produção própria, hipermercados, padarias de distribuição, pastelarias aderentes ao conceito “pão quente” (cozedura contínua de pão durante o dia). É importante ainda referir o segmento da hotelaria, incluindo as empresas que se dedicam ao equipamento das suas unidades de produção. Contribui ainda para o sucesso da empresa, a cobertura da rede de distribuição existente quer a nível nacional quer a nível internacional. De realçar no mercado nacional a sua cobertura de aproximadamente 60% do mesmo e a presença internacional em mais de 30 países.

De realçar é ainda a sua forte presença nos certames internacionais de maior relevância como é o caso da “Gulfood” (Emirados Árabes Unidos, Dubai), IBA (Alemanha), Europain (França) FIPAN (Brasil), etc. O investimento feito nestes certames contribui para o desenvolvimento da marca “Fernet” e divulgação contínua dos seus produtos. Analisando estas feiras, o número de contactos estabelecidos tem vindo a crescer

notoriamente, transformando-se em contactos viáveis que marcam o início de muitas parcerias internacionais.

Com especialização em equipamentos ligados à produção base do sector, a Fernetto, S.A. recorre ainda a fornecedores de renome nacional e internacional para dar resposta a outras necessidades que os seus clientes apresentam. O fornecimento da matéria-prima advém de fornecedores nacionais e internacionais, que conferem o grau de qualidade exigido pela Fernetto, S.A. e consequentemente pelos seus clientes.

A Fernetto, S.A. encontra alguma concorrência a nível nacional, que no entanto consegue contornar maioritariamente através duma equipa de desenvolvimento e investigação altamente qualificada, cuja preocupação central se prende sempre com a apresentação de soluções adequadas às necessidades do mercado e do próprio cliente final. Em termos internacionais, a concorrência mais forte encontra-se na Europa Central contando com nomes como “VMI”, “Diosna”, “Bär” e “W&P”, entre muitos outros. A Fernetto, S.A. tem acompanhado de perto a sua concorrência e as tendências e necessidades de mercado, que por sua vez permitiram um desenvolvimento contínuo nos últimos anos dos seus equipamentos.

2.3 - Recursos humanos

O número de trabalhadores da empresa tem vindo a aumentar ao longo dos anos, como podemos ver no Quadro 2. No ano 2007 a empresa contava com 71 colaboradores, passado 3 anos o valor aumentou para 89. A aposta em formação contínua dos trabalhadores é evidente, esta debruça-se desde a formação geral à formação técnica, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional e assim dotar a empresa de recursos humanos especializados. A Fernetto, S.A. caracteriza-se por possuir um quadro de colaboradores altamente qualificados e motivados, e citando as palavras da chefia, “ as pessoas fazem a diferença numa organização”.

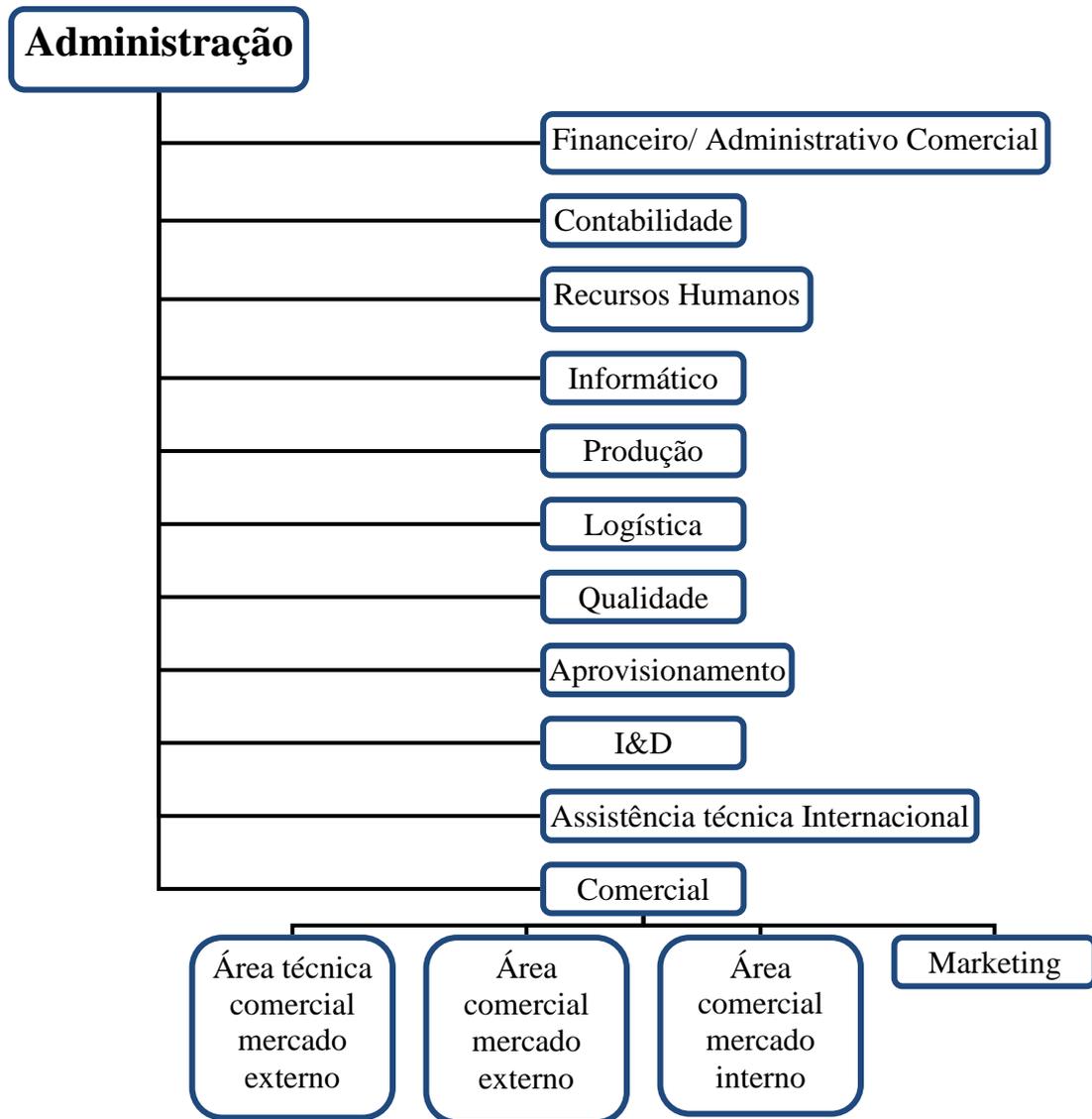
Quadro 2 - Evolução do número de trabalhadores

Número de colaboradores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	55	58	64	65	71	78	82	89

Fonte: Elaboração própria baseada em dados internos.

A empresa é constituída pelos seguintes departamentos, como ilustra a figura 1.

Figura 1 - Organigrama da Fernetto, S.A.



Fonte: Elaboração própria baseada em dados internos.

2.4 – Dados financeiros

Ao longo dos anos a empresa tem vindo a crescer de forma sustentável, este crescimento deve-se quer à grande aposta em novos mercados e consolidação dos mercados onde já está presente, quer à estrutura comercial nacional, que detém cerca de 40% do volume de vendas da organização.

Conforme podemos verificar no Quadro 3, é de realçar que em 2008, a empresa obteve um aumento das vendas global, passou do valor 11.660,294€ para 11.868.888€. E pela primeira vez, o volume de vendas de exportação foi superior às vendas nacionais. Conforme demonstra o Quadro 4, o mercado intracomunitário representou 1.701,034€ e no mercado extracomunitário 4.381,978€. Assim, com a soma destes dois mercados obtemos o valor do mercado externo, 6.083,012€, valor este superior às vendas no mercado nacional, que registou 5.785,876€.

Apesar deste crescimento neste ano (2008), o resultado líquido da empresa passou de 1.075,246€ para 459,194€ (ver Quadro 3). Constatou-se então um decréscimo relativamente ao ano anterior, o que demonstra um resultado oposto ao crescente valor das vendas.

Esta grande diminuição deveu-se à alteração do critério de contabilização dos encargos com o pessoal e ao aumento dos encargos financeiros. Estes encargos financeiros dizem respeito a investimentos realizados, como, contratação de novos colaboradores e respetiva formação, criação da Fastfer (empresa de assistência técnica), reforço da quota de mercado na Fernet Moçambique, aquisição de um terreno para construção de uma nova unidade fabril (cerca de 13.000 m²), reforço da participação na empresa Mistolin, Lda., investimento em I&D e ao armazenamento de matérias-primas e produto acabado.

Em 2009, houve um acréscimo do resultado líquido face a 2008, devido a uma redução dos custos, nomeadamente dos custos financeiros e por uma maior eficiência no controle e gestão de *stocks*, para além disto, houve um reforço do peso das exportações, tendo sido conquistados novos mercados, como o Chade, Rússia, Marrocos, Mali e o Congo.

Relativamente a 2010, houve um crescimento bastante positivo, com um aumento do volume de negócios de 11.859,815€ em 2009 para o volume 13.713,604€ em 2010. Estes resultados são justificados por fatores internos e externos. Relativamente aos primeiros, conseguiu-se uma melhor e mais eficiente utilização dos *stocks*, melhor e mais eficiente acompanhamento dos gastos financeiros e um aproveitamento melhor e mais eficiente dos recursos humanos. Relativamente aos segundos, dizem respeito ao excelente desempenho do mercado angolano, entre outros, tais como o francês, o canadiano e o brasileiro. O reforço das exportações justifica-se pela entrada em novos mercados, tais como o Uruguai, Líbia, Camarões, Polónia, Chile e muitos outros divididos pelos cinco continentes.

Quadro 3 - Vendas e prestação de serviços; Resultado Líquido

	2007	2008	2009	2010
Vendas e prestação de serviços	11.660.294 €	11.868.888 €	11.859.815 €	13.713.604 €
Resultado líquido	1.075.246 €	459.194 €	690.044 €	1.488.903 €

Fonte: Elaboração própria baseada em dados internos.

Quadro 4 - Vendas globais da empresa

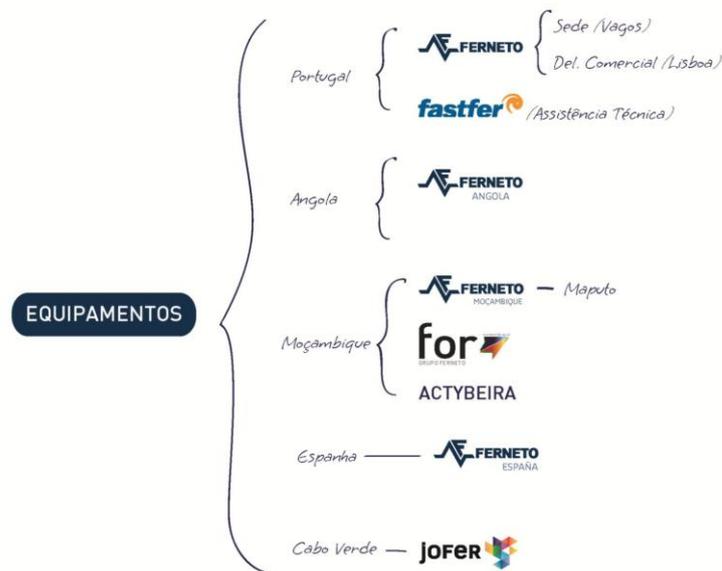
Vendas Globais			
Mercado Interno			
2007	2008	2009	2010
7.096.458 €	5.785.876 €	5.450.649 €	4.962.149 €
Mercado Intracomunitário			
2007	2008	2009	2010
1.784.584 €	1.701.034 €	1.438.609 €	1.439.649 €
Mercado Extracomunitário			
2007	2008	2009	2010
2.779.252 €	4.381.978 €	4.489.459 €	6.588.707 €
Total Vendas			
2007	2008	2009	2010
11.660.294 €	11.868.888 €	11.378.717 €	12.990.505 €

Fonte: Elaboração própria baseada em dados internos.

2.5 - Grupo Fernetto

O grupo Fernetto é constituído por varias empresas, que por sua vez podem ser divididos em 3 grupos fulcrais, sendo eles: o sector dos equipamentos para a indústria da panificação e pastelaria, o sector da indústria química e ainda o sector da indústria alimentar. Assim sendo podemos observar nas figuras 2, 3 e 4, que ilustram e sintetizam as empresas inseridas no grupo Fernetto e a devida associação a cada país e sector de trabalho.

Figura 2 - Empresas do sector dos equipamentos



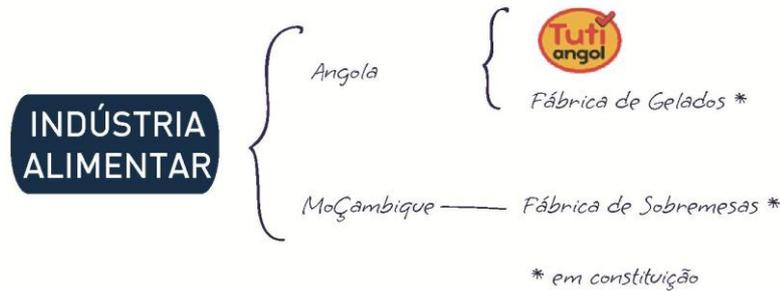
Fonte: Fernetto, S.A. – dados internos

Figura 3 - Empresas do sector da indústria química



Fonte: Fernetto, S.A. – dados internos

Figura 4 - Empresas no sector da indústria alimentar



Fonte: Fernet, S.A. – dados internos

Missão:

O acompanhamento de mercado e trabalho desenvolvido pela organização ao longo dos seus 26 anos de existência levou a seguinte formulação da sua missão, que reflete na sua essência a missão pela qual se rege:

“Desenvolver, produzir e comercializar equipamentos para a indústria alimentar, que permitam satisfazer as expectativas dos seus clientes, oferecendo soluções inovadoras e tecnologicamente evoluídas, criadoras de valor, assim como uma assistência técnica rápida e eficiente”.

(in www.fernet.com, consultado em 27/02/2012)

De salientar são ainda os valores, que combinados com a missão acima referida formulam a linha condutora desta organização. Os valores pelos quais a Fernet, S.A. se rege são os seguintes:

- **Persistência** na estratégia definida;
- **Cooperação** nos objetivos;
- **Transparência** no relacionamento;
- **Paixão** em tudo o que nos propomos;
- **Ética** em cada atitude.

(in www.fernet.com, consultado em 27/02/2012)

2.6 - Internacionalização

A vontade de crescer, a perseverança, a determinação e a colaboração dos seus parceiros estratégicos na divulgação dos produtos da empresa, permitiram-lhe conquistar presença em mercados externos através de exportações esporádicas.

Evidencia-se uma clara liderança no mercado nacional, possuindo uma quota de mercado superior a 50%, e detém ainda uma assinalável presença no mercado internacional, estando presente em mais de 40 países, distribuídos pelos cinco continentes.

- Americano (EUA, Canadá, México, Venezuela...)
- Europeu (França, Espanha, Itália, Bélgica, Reino Unido, Suécia, Polónia, Hungria, Turquia, Grécia, Suíça, Holanda, Alemanha, Roménia...)
- Africano (Angola, Moçambique, Cabo Verde, Malawi, Marrocos, Nigéria, Líbia, Senegal, Chade...)
- Asiático (Filipinas, Japão, Emirados Árabes, Arábia Saudita...)
- Oceânia (Austrália)

Em meados dos anos 90, o mercado europeu apresentava-se como um mercado abundante em termos de produção de equipamento para padaria e pastelaria e Portugal em si, não detinha um posicionamento de destaque neste segmento.

O início da internacionalização da Fernetto, S.A. deu-se por volta do ano de 1996, começando pela Venezuela, dada à proximidade cultural, isto é, a facilidade linguística, conhecimento de hábitos alimentares similares, modos de vida e de negociação e, ainda, pelo facto do fundador da empresa ter origens venezuelanas. A acrescentar a estes fatores, a Venezuela era um país com pouca exploração neste ramo e apresentava grandes necessidades de equipamento. A Venezuela detinha ainda como vantagem uma boa imagem de Portugal e da produção nacional, que veio a facilitar a entrada dos produtos da Fernetto, S.A. neste país.

Em Moçambique deu-se a entrada através de parceiros do mesmo ramo, com conhecimento de mercado, aliada à vontade de explorar a capacidade e necessidade comercial desse país. A empresa foi à descoberta do mercado moçambicano, pois este, tal como a Venezuela, apresentava grandes comodidades linguísticas e uma forte proximidade cultural. Para além disto, existiam raízes coloniais, estabilidade pós guerra e necessidade primária de equipamentos, que levaram à decisão de investimento neste país.

Existiam ainda outros fatores que faziam do mercado moçambicano um mercado atrativo para a Fernetto, S.A., tais como:

- Localização geográfica;
- Dimensão do país;
- Boa qualidade do porto comercial;
- Boa qualidade do aeroporto;
- Consumo de pão;
- Dimensão das padarias;
- Falta de equipamentos para este sector;
- Cultura idêntica, onde as máquinas não necessitaram de grandes alterações;
- Boas relações institucionais;
- Reconhecimento da qualidade dos produtos portugueses;
- Capacidade de absorção para produtos deste segmento.

Além disso, as deslocações periódicas dos responsáveis da empresa, a procura de parceiros com boa capacidade técnica e comercial, o envio de máquinas, a procura constante de padarias para demonstrações dos equipamentos, foram aspetos essenciais para começar a ganhar uma boa imagem e presença no mercado.

Houve ainda uma tentativa de aproximação ao mercado de Angola, que não foi concretizado devido aos momentos de guerra vividos nessa mesma altura. Esta entrada deu-se mais tarde em 2005, através de uma empresa do grupo, Mitam Angola, num sector diferente, o sector dos detergentes. Esta entrada no país, veio fornecer o conhecimento do mercado necessário, começando a haver exportações esporádicas de

equipamentos de panificação e pastelaria para este país. Surgiu então a necessidade de permanência no país, através da criação de uma filial comercial, a Fernet Angola.

A estada no país, a experiência adquirida ao longo dos anos e o reconhecimento obtido no mercado têm conduzido à abertura de novos modelos de negócio, como é o caso de fábricas de pastelaria fina assim como outros pontos de distribuição de equipamento para a indústria da panificação e pastelaria.

Outro mercado culturalmente próximo e ligado a Portugal é Cabo Verde, que também beneficiou duma estrutura própria em Praia, na Ilha do Sal. Todas as outras ilhas são fornecidas em termos de produtos e serviços desde a cidade de Praia.

Nos mercados europeus conta ainda com uma filial em Espanha na cidade de Vigo, que visa dar resposta direta às províncias espanholas que fazem fronteira com Portugal. A proximidade cultural, e neste caso, também geográfica vieram contribuir para mais um caso de investimento direto como forma de internacionalização.

3 – Enquadramento Teórico - A Internacionalização

Neste capítulo, inicialmente, serão enunciadas as teorias da internacionalização, seguido da análise das fases pelas quais as empresas passam no processo de internacionalização; as razões que as leva a procurarem os mercados externos; análise dos diferentes critérios para a escolha do país destino; descrevem-se as várias alternativas de acesso aos mercados e, por fim, é efetuada a análise da escolha da forma de acesso no novo mercado.

3.1 – Teorias da internacionalização

Entre as inúmeras definições de internacionalização, podemos destacar a de Freire (1997), que define internacionalização como uma extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países por parte da empresa, que conduz a uma réplica total ou parcial da sua cadeia operacional.

As teorias da internacionalização são abordadas por vários autores, sendo que não existe uma única teoria que explique o processo de internacionalização das empresas de forma conclusiva. Isto deve-se ao facto de apresentarem limitações, quer pelo facto de abordarem apenas os processos de internacionalização das grandes empresas, quer pelas alterações na realidade económica.

As teorias podem ser agrupadas em dois grupos: teorias económicas e as teorias comportamentais. As teorias económicas dizem respeito à teoria clássica do comércio internacional; teoria da vantagem competitiva; teoria do ciclo de vida do produto; teoria do comportamento e gestão de empresas; teoria das imperfeições do mercado e a teoria eclética. Quanto às teorias comportamentais podemos enunciar a teoria de Uppsala e a teoria das redes.

Assim sendo, segue uma breve descrição das mesmas para posterior compreensão e aplicação ao caso de estudo.

A teoria clássica do comércio internacional, segundo Adam Smith (1776), em “Riqueza das Nações” e David Ricardo (1817), apontam como fator a existência do comércio internacional as diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países. Esta teoria tem como fundamento a especialização internacional de cada país segundo as vantagens intrínsecas dos seus recursos (naturais, mão de obra, tecnológicos, entre outros).

À luz da teoria da vantagem competitiva, Porter (1990) sugere um novo conceito de competitividade das nações, estando esta menos focada no preço. Este autor propõe uma análise através de quatro condicionantes para a vantagem competitiva global. Estas condicionantes são: as condições de fatores (recursos humanos qualificados, infraestruturas técnicas assim como outros fatores de produção competitivos); condições de procura (ex.: nível de sofisticação dos consumidores em causa); sectores relacionados e de suporte (existência de distribuidores, fornecedores ou negócios similares nos mercados competitivos); e a estratégia, estrutura e rivalidade da empresa (presença de concorrência forte, formas de organização e gestão das atividades).

A teoria do ciclo de vida do produto, desenvolvida por Vernon (1966), procura entender a deslocalização das empresas (multinacionais) de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos. Numa fase inicial, os produtos são testados e produzidos em países de elevados níveis de rendimento e consumo, seguidamente efetuam a exportação desses produtos. Decorrente da importação por parte dos países igualmente desenvolvidos leva ao efeito de imitação dos mesmos e, conseqüente, exportação da imitação dos produtos iniciais. Nesta fase, os países menos desenvolvidos também conseguem entrar no processo, tirando partido de custos mais baixos. Perante a fase de maturidade do produto, em que a concorrência é elevada, os países mais desenvolvidos passam a importadores do produto, avançando para a produção de novos produtos, pelo que o modelo se repete.

A teoria do comportamento e gestão de empresas confronta o investimento internacional com o comportamento da própria empresa e com o papel da gestão. Os gestores desempenham um papel importante. Cyert e March (1963) defendem que o investimento no estrangeiro tende a realizar-se nos mercados com proximidade cultural e geográfica, reduzindo assim o risco de decisão.

Na teoria das imperfeições do mercado são consideradas como imperfeições dos mercados: as imperfeições nos mercados de bens (gestão da marca, posicionamento do produto, competências em marketing); imperfeições nos mercados de fatores (aquisição de recursos, tecnologias e capacidade de gestão); imperfeições na concorrência com base em economias de escala e imperfeições na concorrência motivada por políticas governamentais que procuram investimento. Caves (1971) destaca as competências de gestão, marca, tecnologias patenteadas e as economias de escala como vantagens das empresas multinacionais. Já Knickerbocker (1973) refere que a internacionalização das empresas é em função da imitação da concorrência.

Segundo Dunning (1995, 1998, 2000) a teoria eclética focaliza a internacionalização no investimento direto, pois vê as restantes teorias como sendo incompletas. Este autor propõe, assim, três condições que considera fulcrais para o sucesso do investimento. Tais condições formam o paradigma O-L-I (*ownership-location-internalization*):

- *Ownership advantages*: a empresa detém vantagens próprias relativamente à concorrência internacional, tais como: tecnologia, estratégias de gestão e custos de transação mais baixos.
- *Location advantages*: vantagem de localização resultante da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro, como por exemplo, os custos e a estabilidade no país.
- *Internalization advantages*: competências para integrar as transações no interior da empresa comportando quatro princípios de decisão- risco, controlo, retorno e recursos.

Esta teoria contribui para a determinação da melhor forma de acesso aos mercados externos por parte das empresas, através da conjugação dos três tipos de vantagens, analisado no Quadro 5.

Quadro 5 - Modos de entrada

Modo de entrada	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: Le Maire (1999, p.130)

Teoria de Uppsala: através de estudos realizados por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) surgiu o modelo “Uppsala Model (U-Model)”. Estes autores concluíram que o processo de internacionalização das empresas progride através de fases incrementais representado por quatro fases distintas. A primeira fase consiste na inexistência de atividades de exportação regulares; a segunda na exportação através de agentes independentes, a terceira fase dá-se com o estabelecimento de uma subsidiária no exterior e, por fim, a quarta fase estabelecimento de um núcleo de produção no exterior. Este modelo pressupõe que o conhecimento adquirido, ao longo do tempo, em determinados mercados externos é um fator relevante para os processos de internacionalização.

E por fim, a teoria das redes segundo Johanson e Mattson (1988) a internacionalização duma empresa é o crescimento de relações formais e informais, em rede com indivíduos e/ ou empresas externas, no qual se obtêm informações e conhecimentos com custos reduzidos e de forma rápida. Estes autores apresentam quatro tipos de empresas: as empresas portadoras de reduzido conhecimento de mercado e que através de agentes detentores de algum conhecimento apoiam a sua internacionalização; as empresas que já possuem um mediano conhecimento e focalizam a sua atividade no mercado doméstico; as empresas que começam a atividade mais tarde manifestam algumas relações em termos de redes e conseguem auxiliar a sua própria internacionalização. Por fim, as empresas já com perfil internacional, com vasto conhecimento que facilita o estabelecimento de filias em diferentes sectores e em diferentes mercados.

3.2 - Fases da internacionalização

À medida que as empresas entram em diferentes mercados externos existe a necessidade destas se adaptarem às diferenças de mercado. A evolução internacional das empresas é referida por diferentes autores como a passagem por várias fases, isto é, começando por simples exportações até à realização de investimento direto.

Teixeira e Diz (2005) referem quatro fases pelo qual as empresas passam no seu percurso de internacionalização – a internacional, a multinacional, a global e a transnacional- contudo nem todos os casos se desenvolvem exactamente segundo essa sequência.

- Empresa internacional: segundo a classificação de Perlemutter¹, a empresa tem uma orientação etnocêntrica, isto é, tem uma forma de fazer negócios, mesmo fora das suas fronteiras, que assenta no tipo de clientes, práticas e concorrência semelhantes ao seu mercado interno, ou seja, trata-se de uma empresa internacional com mentalidade doméstica e baseada no mercado interno, sendo o mercado externo uma extensão daquele.
- Empresa multinacional: orientação policêntrica, isto é, vê no mundo um conjunto de mercados nacionais e, por sua vez, desenvolve uma estratégia com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes atendendo às suas diferenças nacionais.
- Empresa global: orientação mista, uma vez que não é totalmente etnocêntrica, nem integralmente policêntrica. “O mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações, ou abastece-se nesse mercado global para fazer a distribuição através dos seus canais no mercado interno”, Teixeira e Diz (2005, p.74).
- Empresa transnacional: “corresponde à última fase de desenvolvimento da internacionalização; é muito mais do que uma empresa com vendas, investimentos e operações em muitos países. É, acima de tudo, uma empresa “integrada” a nível mundial, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais e nessa ligação construindo as suas vantagens competitivas. Tem

¹ Perlemutter, H.V. (1984), “Building the symbiotic Societal Enterprise: A Social Architecture for the Future”, World Futures, vol.19, nº 3/4

orientação geocêntrica, isto é, reconhece as semelhanças e diferenças e adota uma visão global. É a empresa do futuro, que “pensa globalmente e atua localmente” (glocal). Geralmente os seus ativos estão dispersos geograficamente, mas são interdependentes e especializados.”, Teixeira e Diz (2005, p.74).

Também Freire (1997, p. 335) apresenta quatro fases distintas pelo qual as empresas passam na sua evolução internacional:

- Doméstica: “a empresa é predominantemente orientada para o mercado doméstico e limita-se a exportar pontualmente”;
- Internacional: “a empresa exporta regularmente para um número restrito de mercados externos, mas continua a privilegiar o mercado doméstico”;
- Multinacional: “a empresa tem uma presença significativa num vasto número de países e procura conciliar os interesses do mercado doméstico com os dos mercados externos”;
- Mundial: “a empresa actua à escala global e adequa as suas práticas de gestão às características de cada zona servida”.

O Quadro 6 mostra as diferentes características das diferentes fases, segundo o âmbito geográfico, as modalidades de internacionalização, orientação comercial e principais questões relativas às características específicas de cada país.

Quadro 6 - Fases de desenvolvimento internacional

Características	Fase			
	Doméstica	Internacional	Multinacional	Mundial
Âmbito geográfico	Sobretudo mercado doméstico	Mercado doméstico e um pequeno número de mercados externos	Vasto número de mercados externos e mercado nacional	Praticamente todo o mundo
Modalidades de internacionalização	Exportações <i>spot</i> , licenciamento, projetos	Exportações a médio e longo prazo ou via distribuidores e agentes, <i>franchising</i> , projetos	Exportações via distribuidores e agentes, <i>franchising</i> , investimento direto em <i>joint-ventures</i> ou subsidiárias integradas ou apenas de distribuição e marketing	Exportações via distribuidores e agentes, <i>franchising</i> , investimento direto em <i>joint-ventures</i> ou subsidiárias integradas
Orientação comercial	Necessidades dos consumidores domésticos	Necessidades dos consumidores domésticos com adaptações para os mercados externos	Necessidades dos consumidores domésticos e externos	Necessidades dos consumidores de cada região
Principais questões	Tarifas alfandegárias, diferenças culturais	Tarifas alfandegárias, quotas, diferenças culturais, acesso aos canais de distribuição	Acesso aos canais de distribuição, recursos humanos e locais, criação de parcerias	Interligação dos fluxos cruzados de produtos, informação, dinheiro e pessoas

Fonte: Freire (1997, p.335)

3.3 - Razões da internacionalização

As razões para realizar um processo de internacionalização são intrínsecas a uma organização. Vários autores defendem múltiplas razões, Brito e Lorga (1999), apontam três: motivações proactivas; motivações reactivas e motivações mistas.

As motivações proactivas baseiam-se em estratégias de crescimento, face à dificuldade em crescer no mercado nacional, devido ao acréscimo concorrencial, às políticas públicas restritivas da expansão empresarial e à falta de sofisticação dos consumidores, entre outros, a empresa decide internacionalizar. Aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, sendo geralmente detetadas por parceiros de negócios da empresa e determinado mercado ou resultando da má performance do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa. E alterações legislativas, que levam ao reforço da sua atratividade.

As motivações reactivas focam-se na internacionalização por arrastamento, resulta da necessidade da empresa acompanhar a deslocação dos seus clientes para os novos mercados; imperativos do próprio negócio, isto é, existem negócios que são por natureza internacionais, com é o caso de empresas de transporte aéreo; por outro lado existem atividades que não têm uma procura regular ou que exigem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional.

Por fim, as motivações mistas têm em conta a proximidade geográfica, cultural e linguística; redução do risco (através da diversificação geográfica); redução de custos e aproveitamento de economias de escala (procura de fatores de produção mais baratos e de mercados com legislações menos exigentes, a proximidade das fontes de matéria prima, bem como de economias de escala na produção); aproveitamento da imagem do país; e apoios governamentais (do país de origem e/ou destino).

Na linha de Brito e Lorga (1999), Martín e López (2007), agrupam as motivações para a internacionalização em dois grupos em função da sua origem: razões internas, baseadas em variáveis pertencentes à empresa; e razões externas que surgem de fatores anexos à própria empresa.

As razões internas, dizem respeito à redução de custos; à busca de recursos (recursos naturais, localização geográfica, trabalho especializado, infraestruturas específicas, entre outros); ao tamanho mínimo eficiente (em determinadas áreas de negócio é difícil conseguir o volume de vendas desejado, actuando apenas no mercado nacional) e à diminuição do risco e exploração de recursos e capacidades próprios da empresa.

As razões externas estão relacionadas com o ciclo de vida do produto (estratégia de diversificação, desenvolvimento de mercados geográficos); procura externa; seguir o cliente e a globalização dos mercados (pela própria natureza do negócio onde actua e pela crescente tendência para a globalização).

Já Viana e Hortinha (2002) referem seis razões para o aumento da procura de mercados externos: aumentar as vendas; resultado de sinergias ao nível da estrutura de custos (obtenção de economias de escala); partilha de risco (maior diversificação do risco do negócio); colaboração entre empresas e instituições públicas (o poder político é um dos maiores clientes a nível mundial); domínio dos mercados (mesmo que não seja vantajoso financeiramente, é-o em termos da marca – *goodwill* da marca) e vantagens absolutas (a nível de controlo de recursos). Os fatores assinalados podem, segundo estes autores, ser associados a três grupos de razões que conduzem à internacionalização: o primeiro – oportunidades estratégicas; o segundo – vontade de crescimento; e o terceiro – mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Simões (1997) propõe cinco grupos de motivações da internacionalização das empresas. Estas motivações encontram-se enunciadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Motivações da internacionalização segundo Simões (1997)

Motivações	
1. Endógenas	- Necessidade de crescimento da empresa - Aproveitamento da capacidade produtiva disponível - Obtenção de economias de escala - Exploração de competências, tecnologias - Diversificação de riscos
2. Características dos mercados	- Limitações do mercado doméstico - Perceção de dinamismo dos mercados externos
3. Relacionais	- Resposta a concorrentes - Acompanhamento de clientes - Abordagens por empresas estrangeiras
4. Acesso a recursos no exterior	- Custos de produção mais baixos no exterior - Acesso a conhecimentos tecnológicos
5. Incentivos governamentais	- Apoios dos governos (país de origem e/ou acolhimento)

Fonte: Teixeira e Diz (2005, p. 63) citado por Simões ,1997

3.4 - Análise e escolha de mercados.

Quando uma empresa pretende comercializar o seu produto/ serviço tem de seleccionar o seu *target* e estratégia de posicionamento. Na internacionalização o processo é o mesmo. Os mercados têm de ser escolhidos de acordo com as características vitais e estratégia da empresa. Para uma melhor perceção de como é feita a seleção dos mercados por parte das empresas, irei descrever três métodos, um descrito por Viana e Hortinha (2002), outro por Martín e López (2007) e o último por Freire (1997).

Segundo, Viana e Hortinha (2002, p.178), relativamente ao tipo de mercados a seleccionar as empresas podem utilizar um de dois critérios:

- Escolha sistematizada: mercados de maior potencial de crescimento e desenvolvimento ou retorno do capital;
- Escolha oportunística: mercados que apresentam maiores similitudes com o mercado de origem da empresa.

O primeiro critério é utilizado quando a empresa decide internacionalizar as suas atividades ou expandir atividades internacionais já existentes e ainda nos casos em que não existe um mercado-alvo previamente escolhido para a expansão das atividades. A escolha sistematizada de mercados-alvo envolve três etapas: primeira seleção de mercados potenciais, estimativa do potencial de vendas da indústria em cada mercado e, por último, estimativa do potencial de vendas da empresa em cada mercado. Ao longo destas etapas, o número de mercados potenciais vai sendo cada vez menor.

Na primeira etapa – primeira seleção de mercados potenciais - é baseada na análise de estatísticas económicas e sociais. Observam-se, assim, dados de ordem económica, complementados por aspetos de natureza fiscal, administrativa, aduaneira ou política. A análise pode ser feita a grupos de países de alguma forma relacionados entre si ou a mercados de grande dimensão, comparando aspetos, tais como: meio envolvente, a intensidade concorrencial, o grau de sofisticação e de fragmentação, a acessibilidade, condições para a prática de comércio e fatores de sucesso gerais. Para realizar esta análise é necessário recorrer à utilização de dados físicos e geográficos (distância física entre cada mercado e o país doméstico, rendimento *per capita* e o consumo por habitante); a utilização de dados demográficos (população total, a concentração geográfica, taxa de crescimento da população, distribuição por escalões etários, sexo e nível educacional); o estudo das condições económicas locais (indicadores de emprego, vendas e rendimento – crescimento económico, avaliação da procura estrangeira) e identificação dos limites dos métodos de selecção utilizados (pelo facto de serem estritamente quantitativos, não contabilizarem o horizonte temporal, não tem em conta a forma de acesso escolhida).

Na segunda etapa - estimativa do potencial de vendas da indústria em cada um dos mercados - procede-se à avaliação do potencial total para a categoria de produtos comercializados pela empresa em cada um dos mercados selecionados na primeira etapa. A determinação do potencial de uma determinada indústria num mercado passa pela determinação das importações, exportações e produção local dos produtos em causa. Isto, para produtos já comercializados nos mercados. Se, se tratar de produtos novos poder-se-á recorrer a variáveis que estejam relacionadas com o produto em estudo.

Por fim, na terceira etapa, a empresa depois de identificar os mercados com maior potencial de vendas deve considerar a sua capacidade para conquistar uma quota em cada um dos mercados potenciais, conjuntamente, com a atratividade do mercado e as possíveis vantagens competitivas da empresa nesse mercado. A atratividade do mercado é determinada através da análise de fatores, tais como: legislação local sobre as importações; a concorrência nos mercados-alvo; a estrutura do mercado; as barreiras à entrada; estrutura dos canais de distribuição; distância física entre cada um dos mercados potenciais e o país doméstico; os custos de transporte; a linguagem e as diferenças culturais entre o mercado doméstico e cada um dos mercados externos.

Relativamente ao segundo critério, escolha oportunística, identifica-se mais com as empresas com tendência para a exportação, com um grau de internacionalização reduzido e que procuram rentabilizar as competências e os recursos que detêm no seu mercado doméstico. A selecção dos mercados é feita com base nas características que mais se aproximam dos mercados em que a empresa está habituada a trabalhar. Pretende-se, assim, construir o perfil dos mercados a partir de um certo número de empresas e seleccionar aqueles em que o esforço de marketing a executar seja relativamente atenuado e esteja ao nível da performance detida pela empresa.

Existe a possibilidade de evolução de escolha oportunística para a escolha sistematizada, na medida, em que muita das vezes as empresas em vez de avaliarem apenas uma oportunidade específica de mercado, comparam essa oportunidade com a possibilidade de introdução noutras mercados em que ainda não estão presentes.

Para Martín e López (2007), no geral, as variáveis mais relevantes, na selecção do país de destino (mercados-alvo) podem-se dividir em dois grandes grupos: as características do país de destino e as dificuldades de atuar no mercado local.

Quanto às características mais importantes do país de destino, a empresa deve ter em conta, para além, das condições macroeconómicas (rendimento per capita, produto interno bruto, nível de inflação, taxa de desemprego, taxa de câmbio, etc.) que indicam o nível de desenvolvimento e o grau de estabilidade económico, política e social que tem o país; as expectativas de crescimento do sector em causa, que dependerá da fase do ciclo de vida em que se encontra e o risco associado à entrada no novo mercado. Este

risco pode ser definido como risco político, ligado à estabilidade política, ao grau de intervenção do governo, à segurança jurídica e à aceitação local do investimento estrangeiro; ou risco económico, relacionado com variáveis económicas como, por exemplo, as perspectivas da taxa de câmbio.

A maior ou menor dificuldade para atuar no país destino está relacionado com a necessidade de adaptação do produto, isto é, quanto menores são as necessidades de adaptação, mais fácil será atuar no país. As diferenças culturais condicionam quer os hábitos de consumo e a utilização dos produtos, quer o modo de entender e desenvolver o negócio. Por último, as condições locais de atuação determinam a maior ou menor facilidade de captar quota de mercado no país de destino.

Na linha de Martín e López (2007), Freire (1997) sugere três tipos de fatores que devem ser tidos em conta quando a empresa decide exportar os seus produtos ou localizar as suas actividades nos mercados externos.

O primeiro grupo de fatores está relacionado com os fatores comerciais (dimensão do mercado, taxa de crescimento do rendimento, rede de distribuição, nível de preços, semelhanças nos hábitos de consumo, entre outros).

O segundo remete para fatores operacionais (regulamentação legal, burocracia, custo e disponibilidade de recursos locais, barreiras à importação, etc.). Sendo que o terceiro se fundamenta com fatores de risco (risco cambial, risco político, risco competitivo, etc.).

A atratividade do país e a força competitiva da empresa no país também devem ser considerados na decisão de para onde internacionalizar. Da combinação destes dois aspetos resulta uma matriz da competitividade da atratividade-competitividade internacional (ver Quadro 8). Conforme esta matriz, se um país é pouco atrativo e a empresa tem uma reduzida capacidade competitiva, deve ser minimizado o envolvimento operacional. Inversamente, quanto maior for a atratividade de um país e a posição competitiva da empresa, mais ampla deve ser a cadeia operacional e maior o grau de internacionalização das suas atividades.

Quadro 8 - Matriz da Atratividade-Competitividade Internacional

		Força competitiva no país		
		Reduzida	Média	Elevada
Atratividade do país	Elevada	Desinvestimento/ /Joint-venture	Crescimento via investimento direto	Crescimento via investimento direto
	Média	Desinvestimento/ /Transações/projetos	Investimento seletivo/Projetos/ /Transações	Crescimento via investimento direto
	Reduzida	Desinvestimento/ /Transações	Desinvestimento/ /Transações	Investimento seletivo/Projetos/ /Transações

Fonte: Freire (1997, p. 343)

Porém, esta matriz apresenta uma limitação, uma vez que, não tem em consideração as inter-relações estratégicas entre as actividades localizadas em diferentes países, ou seja, esta matriz só pode ser aplicada às empresas com perfil de internacionalização local (“os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas” Freire 1997, p. 330); ou multinacional (“a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos e gere com elevada autonomia as operações de cada país” Freire, 1997, p. 331).

3.5 - Formas de acesso aos mercados externos

As empresas detêm um vasto leque de formas de acesso aos mercados externos, que conjuntamente com as suas capacidades e recursos, podem seleccionar variadas formas, desde modalidades com reduzido risco e baixo nível de investimento até modalidades com elevado risco e um compromisso acrescido com o mercado externo.

Freire (1997, p. 314-317) distingue três categorias distintas de modalidades de internacionalização de uma empresa, de acordo com as suas características.

- Transações: consiste na comercialização de mercadorias, serviços, patentes, e marcas da empresa a entidades estrangeiras, limitando a internacionalização à transposição da matriz de produtos-mercados para os mercados externos. Inclui as exportações e o licenciamento.
- Investimento direto: a empresa realiza a totalidade ou parte das atividades da sua cadeia operacional nos mercados externos. Este processo requer a transferência das práticas de integração vertical da empresa. Envolve a criação de *joint-venture* e de subsidiárias.
- Projetos: “envolvimento internacional em projetos específicos e limitados no tempo, que pode incluir a transação de mercadorias e serviços e o investimento direto pontual no estrangeiro. Inclui a participação em projetos chave-na-mão, projetos BOT (*build-operate-transfer*: construir-operar-transferir) e contratos gestão”, Freire (1997, p. 315).

Em termos de transações, segundo Freire (1997, p. 315-316), podemos enunciar as seguintes:

- Exportação *spot*: venda esporádica de produtos nos mercados externos.
- Exportação a médio e longo prazo: ocorre quando se vende regularmente produtos diretamente a clientes externos.
- Exportação via agentes ou distribuidores: recorrem a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respetivos mercados.
- Licenciamento da tecnologia ou marca: “atribuição da permissão para o uso das tecnologias ou da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, em troca de uma remuneração”, Freire (1997, p. 315).
- *Franchising*: “atribuição da permissão para o uso da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, a que é acrescida a prestação

regular de serviços ou fornecimento regular de produtos”, Freire (1997, p. 315).

Em termos de investimento direto o autor apresenta quatro formas distintas:

- *Joint-venture* de distribuição e marketing: “a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional”, Freire (1997, p. 316);
- *Joint-venture* integrada: “a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional”, Freire (1997, p. 316);
- Subsidiária de distribuição e marketing: “a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional,” Freire (1997, p. 316);
- Subsidiária integrada: “a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional”, Freire (1997, p. 316).

Por fim, este autor distingue os projetos entre:

- Projeto chave-na-mão: “a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro e transfere-a, pronta a iniciar a laboração, para uma empresa local, em troca de uma remuneração preestabelecida”;
- Projetos BOT: “a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro, opera-a por um dado período de tempo e transfere-a depois para uma empresa local, em troca de uma remuneração preestabelecida”;
- Contratos de gestão: “a empresa limita-se a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos”, Freire (1997, p. 317).

Segundo Viana e Hortinha (2002) as empresas podem optar por duas formas de acesso aos mercados externos:

a) Acesso por exportação.

A forma de acesso por exportação pode ser por exportação direta, se a empresa vender diretamente a um distribuidor ou a um cliente de um segundo país, ou por

exportação indireta, neste caso a empresa vende através de um intermediário localizado no país de origem.

Na exportação indireta, os produtos da empresa são vendidos nos mercados externos, sem que esta desenvolva qualquer programa de marketing internacional, uma vez que os produtos são transportados para o exterior através de intermediários do mercado de origem. A exportação indireta pode ser ativa, isto é, a empresa tem como objetivo aumentar o volume de vendas através da exportação; ou ocasional, onde a empresa apenas exporta esporadicamente, para aproveitar uma solicitação eventual.

Simões (1997) enuncia como vantagens da exportação indireta o facto de esta oferecer uma maior simplicidade, dado que proporciona um rápido contacto da empresa com o mercado externo, envolvendo poucos riscos, baixos custos, pois não exige investimentos em atividades produtivas no exterior e há um aproveitamento do conhecimento do intermediário. Em contrapartida apresenta desvantagens, tais como: uma vez que o comprometimento da empresa é baixo, há uma falta de controlo sobre a comercialização dos produtos no mercado externo; uma vez que também há um desconhecimento do mercado real, há ainda uma dependência face ao intermediário, uma compressão da margem de lucro e um condicionamento do crescimento associado à dificuldade de diferenciação dos produtos.

Ainda à luz de Simões (1997), a exportação direta surge quando a empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através de um intermediário, localizado no mercado externo. Por um lado, a exportação direta traz como vantagens um maior controlo sobre o plano de marketing internacional, adquire um maior contacto com os mercados externos o que facilita a aquisição de informação e adaptação dos produtos, incluindo a utilização de marca própria. Por outro lado, comparativamente às desvantagens, existe um maior risco e exigência de recursos humanos e financeiros face à exportação indireta, são necessárias elevadas informações e conhecimentos do mercado e podem ocorrer comportamentos oportunistas dos intermediários locais.

Relativamente à exportação direta, Viana e Hortinha (2002), apresentam várias alternativas para lidar com as operações de exportação, tais com, um departamento baseado no país de origem (criação de um departamento dentro da empresa ou criação de um departamento de exportação autónomo ou uma filial de exportação); um vendedor residente e vendedor não residente (permite à empresa um melhor conhecimento do mercado externo e uma maior proximidade com o cliente); distribuidores e agentes localizados no exterior (pode assumir a forma de agentes no exterior, retalhista no estrangeiro, concessionário, *trading*); uma sucursal (estrutura física no mercado externo que serve de apoio às operações de exportação, desprovida de personalidade jurídica própria e pouco autónoma em relação à sede); capacidade de armazenamento (estrutura que permite uma melhor resposta à procura); uma filial comercial (distingue-se da sucursal pela personalidade jurídica própria, tem como vantagens a maior proximidade do mercado externo, vantagens a nível fiscal e proporciona à empresa um canal de distribuição estável) e através de *franchising* de distribuição (é usada quando a empresa tem dificuldades de acesso aos canais de distribuição tradicionais, reduzidos recursos financeiros e vontade de promover a marca).

Para além da exportação indireta e direta, Simões (1997) considera ainda dois tipos de exportação:

- i) Exportação própria onde não existem intermediários na relação entre o fabricante e o cliente final, a empresa encarrega-se da promoção comercial, da obtenção dos clientes e da distribuição dos produtos, exige conhecimento do mercado e capacidade de estabelecer relações diretas com os clientes finais, sendo um tipo de exportação mais direcionado para os bens industriais
- ii) Exportação cooperativa surge quando uma empresa exportadora, para vender os seus produtos no mercado externo, usufrui da rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira.

b) Acesso com produção no exterior.

A forma de acesso com produção no exterior pode assumir diversas formas, tais como, contrato de produção, licenciamento, *franchising*, transferência de tecnologia, contratos de serviço, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-venture* ou propriedade total por via de investimento.

Os principais motivos que levam as empresas a adotarem estas formas de acesso aos mercados externos são: os custos de transporte podem tornar não competitivos alguns produtos em mercados mais distantes; os governos locais podem privilegiar produtores domésticos; a produção local permite uma melhor interação com as necessidades locais, no que respeita ao *design* do produto, distribuição e serviço e por vezes, os custos da produção no exterior são inferiores.

Das várias alternativas apresentadas pelos autores, Viana e Hortinha (2002), irei apenas descrever o licenciamento, o *franchising*, *joint-venture* e propriedade total via investimento direto, por considerar as mais relevantes para o estudo.

- **Licenciamento**

Representa uma situação contratual em que a empresa cede os direitos de produzir e vender os seus produtos a uma empresa do mercado externo, numa determinada área estabelecida contratualmente, que pode abranger desde um único mercado até vários países ou mesmo um continente. A licença pode envolver o uso de uma marca registada, patentes, técnicas de fabrico e de marketing, a troco de uma remuneração, denominado de *royalty*. Normalmente, as empresas que recorrem ao licenciamento, são empresas que detêm conhecimentos tecnológicos avançados ou uma forte imagem de marca e que pretendem a rentabilização desta sem investimento e com poucas despesas.

Segundo Alves (1996) o licenciamento pode ser a estratégia mais adequada quando existem restrições às importações e/ou ao investimento direto em determinados países; um mercado específico é pequeno; o licenciamento pode servir como um teste a um investimento direto posterior; a evolução tecnológica permite que o vendedor mantenha a sua vantagem e quando as empresas têm recursos limitados para promover a sua

expansão através de investimento direto estrangeiro. O Quadro 9 resume as principais vantagens e desvantagens do licenciamento.

Quadro 9 - Vantagens e desvantagens do licenciamento

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> -Permite ultrapassar o risco de expropriação. -Rentabilização do investimento e I&D. -Entrada rápida num número elevado de mercados. -Penetração em mercados difíceis. -Permite ultrapassar o problema dos custos de transporte. -Contorna obstáculos aduaneiros. -Não requer investimento. -Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável devido à intensificação da concorrência. -Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Transmissão de conhecimentos. -Aproveitamento escasso do mercado, reduzido ao valor da <i>royalty</i>. - Fraco controlo sobre as operações do licenciado. -Pode ser difícil encontrar licenciados à altura. -O licenciado, em geral, não tem interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações. -Existe o perigo de o licenciador violar os acordos territoriais.

Fonte: Viana e Hortinha (2002, p. 246)

- ***Franchising***

De acordo com, Viana e Hortinha (2002, p. 248), “o *franchising* consiste no licenciamento de um negócio completo em que a empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou mesmo produzirem um produto/serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como os seus serviços, o seu *know-how* e os seus métodos de fazer negócio - O *franchising* implica o pagamento pelo franchisado de direitos de entrada e de uma *royalty*, que consta em geral de uma comissão sobre as vendas”, Viana e Hortinha (2002, p. 248).

Existem três perspetivas de *franchising*:

Franchising de produção: o franchisador cede o *know-how*, a licença de produção e o direito de comercialização de um produto ou de uma tecnologia.

Franchising de distribuição: a empresa selecciona entidades que vão promover a venda do produto concebido ou produzido por si.

Franchising de serviços: o franchisador concede a exploração de uma insígnia e transfere o *know-how* e métodos de gestão, podendo existir também fornecimento de produtos quando existem centrais de compras.

O *franchising* distingue-se do licenciamento no nível de relação estabelecida entre as duas partes, nomeadamente no que respeita ao controlo, uma vez, que neste último é o licenciado que desenvolve o negócio de acordo com os seus métodos de fazer negócio.

- ***Joint-venture***

Representa a partilha de activos entre duas ou mais empresas numa nova organização juridicamente distinta, com o fim de desenvolver uma actividade produtiva e/ou comercial. A empresa possui poder suficiente para ter intervenção na gestão, mas não para dominar completamente o negócio.

Para Viana e Hortinha (2002), existem quatro formas distintas de aceder aos mercados externos através de *joint-venture*:

i) Aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro.

Verifica-se sobretudo nos países desenvolvidos, quanto aos países em desenvolvimento os códigos de investimento raramente permitem obter o controlo das sociedades existentes. Um dos principais motivos que levam à constituição deste tipo de *joint-venture* é por razões políticas, ligadas a restrições governamentais à propriedade total por estrangeiros e à redução do risco de expropriação.

ii) Criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local.

Usual em países em desenvolvimento, onde a regulamentação exige parceiros locais às empresas que pretendem implantar-se ou onde o risco político e as dificuldades burocráticas o recomendam. É aconselhável quando o mercado é protegido.

iii) Criação de uma sociedade conjunta num país terceiro.

Quando o país em que se estabelece a nova empresa não é no país de nenhum dos participantes da *joint-venture*. Um dos motivos que conduzem à criação deste tipo de *joint-venture* é a obtenção de economias de escala ao nível da produção, pesquisa e distribuição.

iv) Sociedades mistas, criadas com um parceiro local, sendo este o Estado ou de alguma forma ligado a ele.

Frequentes em sectores considerados estratégicos, tais como as telecomunicações, energia e transportes. Podemos enunciar como motivos o acesso a mão-de-obra barata, vantagens ao nível de incentivos ou maior proximidade dos fatores produtivos.

- **Propriedade total via investimento direto**

De todas as modalidades de acesso aos mercados externos, o investimento direto é o que requer um maior investimento de capital, maior esforço de gestão, maior compromisso de recursos próprios no estrangeiro. Em contrapartida, oferece o controlo total dos negócios no exterior, permite à empresa reter todos os lucros e aumentar a sua experiência e conhecimentos do mercado e dos consumidores. Segundo, Viana e Hortinha (2002), a propriedade total via investimento direto da empresa local pode ser através da criação de uma empresa de raiz ou por aquisição total de uma empresa já existente no mercado externo.

Douglas e Craig (1995) resumiram as vantagens e limitações da propriedade total, caso se trate de uma aquisição ou da aquisição/implementação. Estas vantagens e limitações encontram-se sumariadas no Quadro 10.

Quadro 10 - Vantagens e limitações da propriedade total

	Aquisição	Implantação
Vantagens	-Rápida entrada -Acesso aos canais de distribuição -Existência de experiência de gestão -Nomes de marca e reputação já estabelecidos -Diminuição da concorrência	-Tecnologias atuais -Produção integrada -Eficiência operacional
Limitações	-Integração nas operações já existentes -Problemas de comunicação e coordenação -Necessidade de enquadramento nos negócios existentes	-Custo do investimento -Necessidade de construir o negócio -Atraso temporal

Fonte: Adaptado de Douglas e Craig (1995, p. 156)

Teixeira e Diz (2005) reúnem os modos de entrada nos mercados externos em três classes – exportação, contratual, investimento direto – estas encontram-se resumidas no Quadro 11.

Quadro 11 - Modos de entrada

Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Indirecta (via agentes) • Cooperativa ou partilhada (via acordos de cooperação organizacionais) • Directa (via canais de distribuição)
Contratual	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • <i>Franchising</i> • Subcontratação • <i>Joint-venture</i> • Alianças
Investimento directo	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisições (empresa em funcionamento) • Investimento de raiz (criação de nova empresa)

Fonte: Adaptado de Teixeira e Diz (2005, p. 77)

Martín e López (2007) agrupam os modos de entrada de maneira semelhante a Teixeira e Diz (2005), apenas com uma pequena diferença, consideram *joint-venture* uma forma de investimento direto.

Em jeito de conclusão, é fundamental analisar as diferentes formas de acesso aos mercados externos, pois para Viana e Hortinha (2002, p. 222) “A seleção do modo de entrada correcto é essencial e determinante, pois, uma má decisão a este nível conduz a eventuais prejuízos e arrisca-se a causar uma imagem desfavorável nos consumidores potenciais e, por consequência, danificar o potencial de vendas da empresa.”

3.6 - A seleção das formas de acesso aos mercados externos

Depois de identificadas as várias formas de acesso aos mercados externos, “a empresa deve procurar restringir o seu leque de opções de internacionalização” Freire (1997, p. 317-319). Segundo este autor a empresa deve escolher a forma de acesso aos mercados externos em função da análise de fatores, tais como:

- i) Enquadramento legal, isto é, restrições sectoriais ao investimento, diferentes níveis de taxas alfandegárias e especificações especiais para a comercialização local;
- ii) Acesso ao mercado, a necessidade de ultrapassar as barreiras à entrada, a dificuldade de penetração nos canais de distribuição ou a necessidade de alcançar um maior reconhecimento de marca podem requerer uma presença internacional mais ativa, passando eventualmente pelo investimento direto;
- iii) Experiência, uma vez, que o historial passado de internacionalização, o peso dos mercados externos nas vendas da empresa e o próprio desempenho da empresa no estrangeiro influenciam a sua opção de internacionalização;
- iv) Competição, isto é, a concorrência oligopolista, a necessidade de fazer face aos competidores estrangeiros ou a defesa de mercados estratégicos podem induzir a certas modalidades de internacionalização em detrimento de outras;
- v) Risco, associado às variações cambiais, à instabilidade política e às diferenças culturais, condicionam também as opções de internacionalização da empresa;
- vi) Controlo, na medida em que o imperativo de defesa da marca, a protecção da tecnologia própria e a necessidade de garantia de qualidade podem requerer níveis de envolvimento internacional distintos, consoante as prioridades estratégicas da empresa;

- vii) Retorno, pois o período de *payback* do investimento, a estimativa de rentabilidade da operação ou a facilidade de repartição dos lucros são elementos adicionais que permitem seleccionar à partida um leque de modalidades de internacionalização mais restrito;
- viii) Natureza dos ativos, ou seja, a maior ou menor possibilidade de transferência das operações para o estrangeiro, a transaccionabilidade da tecnologia ou a própria especificidade dos produtos influenciam a decisão do modo de entrada nos mercados externos;
- ix) Custo, é necessário analisar o custo de penetração nos mercados externos, a competitividade dos produtos no estrangeiro e a dimensão requerida para alcançar economias de escala, para uma melhor escolha da modalidade de internacionalização da empresa;
- x) Recursos, a quantidade e capacidade dos recursos humanos, a disponibilidade de recursos financeiros e o nível dos recursos organizacionais da empresa afetam a escolha;
- xi) Produtos, isto é, a dimensão e natureza dos produtos, o seu nível tecnológico e a intensidade do investimento requerido pelo investimento direto contribuem para influenciar a decisão de internacionalização da empresa.

Igualmente, depois de analisados os fatores enunciados em cima, o leque das opções pré-seleccionadas deve ser estudado em maior detalhe, identificando as vantagens e desvantagens de cada uma das modalidades.

A escolha final da forma de acesso ao mercado externo por parte da empresa resulta da avaliação de dois tipos de vantagens genéricas: localização e internalização, Dunning (1981). Quanto à localização, se os benefícios da localização das actividades comerciais ou produtivas no estrangeiro forem superiores aos seus custos e riscos, é preferível optar pelo investimento direto ou projetos, em detrimento das transações. Relativamente à vantagem da internalização, se os benefícios decorrentes da realização interna das actividades justificarem os custos e os riscos da integração vertical no estrangeiro, é também preferível escolher o investimento direto ou projetos, em detrimento das transações.

Martín e López (2007) referem também vários fatores que condicionam a escolha dos mercados externos, em função do grau de controlo das actividades que permitem alcançar o país de destino e o nível de compromisso, investimento e os riscos associados. Estes autores sugerem várias alternativas estratégicas para a escolha do modo de entrada nos mercados externos:

i) Se o risco do país é elevado e se verificar uma elevada diferença cultural, é preferível formas de entrada que impliquem um menor compromisso de recursos.

ii) Quanto maior o tamanho do mercado, mais se recomenda o investimento direto.

iii) A existência de elevados custos de transportes ou taxas de câmbio desfavoráveis, beneficiam as formas de acesso com produção no mercado externo.

iv) Os países protecionistas apresentam restrições para operar nos seus mercados, tais como: elevadas taxas sobre as importações ou a necessidade de operar em conjunto com parceiros locais. Estas restrições tornam oportuno para a empresa instalar-se no mercado externo.

v) Quando a empresa apresenta elevada dotação de recursos e capacidades, nomeadamente dos bens intangíveis baseados em conhecimentos e tecnologias, na reputação da marca, na carteira de clientes, entre outros, justifica-se a presença independente da empresa no mercado externo, que garanta maior controlo. Se a empresa não contém todos os recursos necessários para explorar os mercados externos, a melhor forma de aceder aos mercados externos é através de alianças ou empresas conjuntas (*joint-venture*) com sócios locais, que complementem as suas competências.

vi) As pequenas empresas, muitas vezes apresentam algumas limitações quer em recursos financeiros, quer de gestão, o que é aconselhável optar por formas de acesso com baixo risco, tais como, exportação e licenciamento. As grandes empresas têm mais capacidade de enveredar por modalidades com maior risco e custos financeiros e operacionais.

vii) A existência de elevados custos de transação relacionados com os sistemas contratuais, beneficiam a estratégia de investimento direto por parte da empresa.

viii) Quando o argumento para a internacionalização é “seguir o cliente” as vendas do produto estão relativamente asseguradas, pelo que se pode optar pelo investimento direto.

O problema da selecção da forma de acesso, segundo Viana e Hortinha (2002), é multiplicado pelo número de países que a empresa deseja estar presente. Para estes autores o modo de acesso varia com o crescimento da vendas no mercado, como é ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Evolução da forma de presença com o crescimento das vendas



Fonte: Adaptado de Viana e Hortinha (2002, p. 265)

Segundo estes autores a escolha das formas de acesso deve ser feito em duas etapas contínuas. Na primeira etapa, são eleitas as formas de acesso possíveis com base na análise de fatores externos (aliados quer às características dos mercados-alvo no exterior, quer às características do mercado doméstico da empresa) e fatores internos (associados aos recursos e competências da empresa). Esta primeira etapa permite excluir algumas das modalidades, mantendo apenas as que a empresa tem capacidade de realizar.

- Nos mercados fechados às importações ou ao investimento directo estrangeiro, o recurso ao licenciamento pode ser a única maneira de acesso ao mercado externo.
- Nos países em que as redes de distribuição são muito desenvolvidas, a imagem de marca de um produto será melhor defendida, através de uma filial comercial, do que através de um agente.
- Se competências tais como: recursos financeiros e capacidade de gestão que permitam fazer face ao investimento estrangeiro, capacidade produtiva e o nível de experiência internacional da empresa, não existirem na empresa, esta deve optar por formas de acesso mais simples, como a exportação indirecta.

Na segunda etapa, das formas selecionadas na primeira etapa, é feita a análise mediante quatro aspetos: maior aproximação do mercado, minimização do risco, contornar obstáculos aduaneiros e administrativos (restrições de natureza político-legal) e redução custos.

4 – Processo de internacionalização da Fernet, S.A.

Depois da consolidação da Fernet, S.A. no mercado português, venezuelano, moçambicano, a empresa reunia condições para atuar em novos mercados, mas era necessário reorganizar todo o processo de exportação e aplicá-lo a mercados com realidades diferentes. Em 2000, a empresa criou um departamento de exportação, resultante das exportações esporádicas feitas anteriormente e consequente investimento direto e estabelecimento de filiais comerciais.

O evoluir das exportações esporádicas, levou ao estabelecimento de um processo de internacionalização organizado. Isto é, realização de estudos de mercado, qualificação e formação do gestor de mercados, análise detalhada da concorrência, acompanhamento pessoal, conhecimento cultural e político-financeiro, entre muitos outros aspetos inerentes ao processo de internacionalização.

Através da análise profunda dos mercados e da concorrência, foi possível perceber quais os mercados que apresentavam condições favoráveis à sua exploração. Desta forma o processo de internacionalização e exploração de mercados ficou marcado por vários entraves, que por sua vez foram transformados em vantagens competitivas como a seguir se descreve:

Entraves ao processo de internacionalização:

- Falta de organização inicial
- Ausência de material promocional
- Falta de conhecimento de mercado
- Falta de conhecimento do cliente final e das suas preferências e necessidades
- Falta de certificação
- Imagem portuguesa nos mercados externos
- Ausência de instituições de apoio à internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME)
- A logística e os processos legais colocam grandes entraves à internacionalização
- Falta de conhecimento do próprio sector e do comportamento e influência do produto final no equipamento

Em contrapartida a empresa apresenta alguns aspetos, que estimularam o seu processo de internacionalização e resultaram em vantagem competitiva perante a concorrência. Entre vários aspetos podemos destacar a:

- Perceção e procura dos pontos fracos da concorrência (ex.: prazos de entrega, serviço técnico)
- Conhecimento técnico do sector da padaria e pastelaria
- Grande investimento em formação e adaptação dos produtos e às exigências do mercado – grande capacidade por parte da empresa em adaptar-se às diferentes realidades existentes.

Rapidamente se percebeu que a organização tinha uma equipa capaz de responder às necessidades de mercado. As primeiras pesquisas de mercados conduziram aos primeiros contactos, dos quais ainda hoje existem parcerias estabelecidas. Estas parcerias singulares levaram a um aumento de quota de mercado a nível internacional. A presença da Fernetto, S.A. tirou vantagem sobre a sua concorrência através da atitude, presença, responsabilidade e acompanhamento *in loco* dos mercados. Ainda hoje, são estes os valores que regem a sua presença internacional.

Embora a Fernetto, S.A. tenha começado o seu processo de internacionalização através do investimento direto, caso da Venezuela e Moçambique, hoje em dia não se concentra só num único modelo de internacionalização.

4.1 – Análise de novos mercados: o caso Brasil

Na estratégia de internacionalização da empresa, os fatores que influenciam a entrada consolidada em novos mercados são a proximidade cultural; a proximidade geográfica, apesar de esta por vezes ser irrelevante; mercados com poucos conhecimentos das técnicas de panificação; mercados com necessidade de equipamentos com qualidade e a disponibilidade de parceiros locais, preferencialmente fabricantes.

O conhecimento técnico, o conhecimento do mercado e principalmente a especialização no processo de pastelaria e padaria destes agentes, influenciam o sucesso do processo de internacionalização.

Segundo os autores Martín e Lopez (2007) já referidos anteriormente no enquadramento teórico, as motivações que levam a uma empresa optar por internacionalizar, vão de encontro às razões que a Fernet, S.A. teve em conta ao decidir enveredar pelo Brasil. Esta empresa tem vontade de crescer, e encara Portugal como um país que não detém um posicionamento de destaque no sector dos equipamentos de padaria e pastelaria, assim procura novos mercados para conseguir aumentar o volume de vendas desejado.

Para a empresa, o Brasil apresentava-se como um mercado bastante atractivo e ao longo dos anos já foram feitas várias tentativas de aproximação a este mercado, mas sem sucesso evidente. Segundo Freire (1997), três fatores podem influenciar a decisão de exportar os seus produtos ou localizar-se num mercado externo. Estão relacionados com fatores comerciais, a dimensão do mercado brasileiro, ser um país em prosperidade económica e semelhanças nos hábitos de consumo. Com fatores operacionais, relacionando os do Brasil com os que o autor refere, aponto a sua regulamentação local, excessiva burocracia e as barreiras à importação. Quanto aos fatores de risco predem-se com o risco cambial.

As razões pelo qual a empresa ainda não conseguiu a proximidade desejada ao mercado brasileiro prendem-se essencialmente com:

- Seleção de um parceiro local que garanta relações vantajosas de longo prazo;
- Protecionismo fiscal e legal do mercado contra a importação de equipamentos;
- Diversidade de condições de fornecimento de energia, nos diferentes Estados do país e instabilidade da mesma;
- Particularidades de alguns processos produtivos no sector da panificação e pastelaria.

Em 2008, começaram as exportações para o Brasil mas com pouco significado, só em 2009, com a participação na maior feira internacional de panificação e pastelaria - IBA, na Alemanha, a empresa conseguiu encontrar dois clientes interessados nos seus equipamentos, onde, atualmente são os seus principais clientes do mercado brasileiro.

O mercado brasileiro reúne inúmeras vantagens e oportunidades para a empresa. Paralelo a estas, existem várias desvantagens e ameaças, mas que a empresa pode tentar contornar e transformar as mesmas em vantagens competitivas e garantir a sua presença

estável no mercado. O Quadro 12 expõe essas inúmeras vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças do mercado brasileiro.

Quadro 12 - Análise SWOT ao mercado brasileiro

Vantagens (Brasil)	Desvantagens (Brasil)
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade cultural • Língua em comum • Hábitos alimentares • Elevado consumo de pão • Número de habitantes (aprox. 200 milhões) • Mão-de-obra e matérias-primas baratas • Baixa qualidade dos seus equipamentos • Poucas empresas dispostas a investir localmente • Reconhecimento e valorização da relação qualidade-preço • Capacidade de absorção do mercado • Mercado em crescimento (não saturado) • Valor do próprio mercado • Estabilidade política e económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas taxas aduaneiras • Grande burocracia da alfândega • Mercado protecionista • Complexidade do sistema fiscal • Complexidade do sistema judiciário • Identificação do parceiro adequado, devido à grande dimensão do país • Condições pouco favoráveis de financiamento à aquisição de produtos portugueses no mercado local
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos de baixa qualidade • Mercado protecionista (baixa concorrência estrangeira) • Aprendizagem para a Fernetto, S.A. com as normas praticadas e com o próprio mercado • Desenvolvimento do canal de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência local e internacional • Recessão da economia nacional e internacional

Fonte: Elaboração própria baseada em dados internos.

Da análise SWOT feita ao mercado brasileiro, podemos realçar que as várias desvantagens: as elevadas taxas aduaneiras, a grande burocracia da alfândega e o facto de o mercado ser protecionista, desaparecem com a realização de investimento direto por parte da empresa. Apesar de o mercado brasileiro ser um mercado protecionista, a Fernet, S.A. pode retirar partido deste, uma vez que apresenta-se como um mercado com baixa concorrência estrangeira. Uma das grandes oportunidades para a empresa, é o facto do mercado brasileiro, no sector dos equipamentos para padaria e pastelaria, produzir equipamentos de baixa qualidade. Mas atualmente neste mercado estão a surgir consumidores interessados em produtos de elevada qualidade, dispostos a pagar mais pelo produto, o que combina com o tipo de produção da Fernet, S.A., caracterizada por produzir máquinas de média/alta gama.

4.1.1 – Dimensão do mercado e sua envolvente económica, política e social

De acordo com o relatório da agência para o investimento e comércio externo de Portugal (AICEP, 2012 - Ficha de Mercado), o Brasil tem uma área de cerca de 8.547,400 km² e aproximadamente 192,8 milhões de habitantes. É, atualmente, a primeira economia da América Latina e ocupa o sétimo lugar no *ranking* das maiores economias mundiais.

Cada vez mais as relações comerciais com o Brasil revestem-se de grande importância para Portugal, quer pela ligação histórica existente, quer pelo atual posicionamento internacional deste mercado. Segundo o relatório da AICEP (2012- Relações económicas Portugal-Brasil) o Brasil, entre 2007 e 2011, passou de 17º a 10º cliente de Portugal, representando as vendas para este mercado 1,4% do total exportado em 2011 (0,7% em 2007). O Brasil, desde 2010, que é o terceiro maior mercado de destino das exportações portuguesas, fora do espaço da União Europeia. Quanto a fornecedor de Portugal, segundo o mesmo relatório, o Brasil foi o 10º maior fornecedor em 2011 – 2,5% do total importado- (8º em 2007), e o 3º maior fornecedor fora da União Europeia.

No Quadro 13 estão presentes alguns dos principais indicadores macroeconómicos, onde podemos verificar que o PIB *per capita* do Brasil tem vindo a aumentar ao longo

dos anos. O valor apresentado no ano 2009 foi de 8.600 USD e o valor estimado para 2012 é de 13.620 USD.

Quanto à taxa de desemprego no Brasil apresentava em 2009, 8,1%. O cenário que se tem vindo a assistir é a diminuição deste valor: em 2010, 6,7%; em 2011, 6,0% e a previsão para 2012 e 2013 é, respetivamente, 6,0% e 5,8%. Relativamente à taxa de inflação, o valor da moeda diminuiu (inflação) de 2009 para 2010, de 4,9% para 5,0%. Contrariamente em 2011, esta taxa aumentou para 6,6%, no entanto está prevista que diminua em 2013, para 5,2%.

No que diz respeito a taxa de câmbio a excessiva apreciação do euro tem condicionado as exportações ao longo dos anos, este fator não pode ser controlado por parte das empresas. Em 2009, a quantia de um euro equivalia a 2,78 BRL e a estimativa para 2013 é a desvalorização do euro, isto é, um euro corresponderá a 2,16 BRL.

Quadro 13 - Alguns dos principais indicadores macroeconómicos do Brasil

	Unidade	2009^a	2010^a	2011^b	2012^c	2013^c
População	Milhões	188,6	190,8	192,8	194,7	196,5
PIB per capita	USD	8.600	11.230	12.900	13.620	14.490
PIB a preços de mercado	10 ⁹ BRL	3.293,4	3.770,1	4.165,2	4.556,6	4.971,5
PIB a preços de mercado	10 ⁹ USD	1.621,7	2.141,9	2.486,8	2.652,1	2.847,9
Crescimento Real do PIB	VAR %	-0,3	7,5	2,9	3,3	4,5
Taxa de desemprego	%	8,1	6,7	6,0	6,0	5,8
Taxa de inflação	%	4,9	5,0	6,6	5,3	5,2
Taxa de câmbio-média	1EUR = xBRL	2,78	2,34	2,33	2,17	2,16

(a) - valores reais

(b) - estimativas

(c) - previsão

BRL – Real do Brasil

Fonte: Elaboração própria baseada no relatório Brasil Ficha de Mercado (2012)

4.1.2 – Enquadramento legal

De acordo com o relatório da AICEP (2012 - Condições Legais de Acesso ao Mercado), o mercado brasileiro é caracterizado por um forte protecionismo e intervenção estatal, mas a partir de 1990 foi criado um programa de reformas que ajudou a uma progressiva liberalização das trocas comerciais e a integração da economia brasileira a nível internacional. Contudo, neste país continua-se a verificar uma forte carga fiscal incidente sobre a maioria dos produtos.

Estão sujeitas a Despacho Aduaneiro, todas as mercadorias importadas no mercado brasileiro, este é processado pelas entidades alfandegárias com base em informações constantes na Declaração de Importação. O imposto de importação é calculado numa base *ad valorem* sobre o valor CIF (*Cost, Insurance and Freight*) das mercadorias. Para além, destas obrigações alfandegárias, estão, também, sujeitos ao pagamento de encargos, tais como, o Imposto sobre produtos industrializados, imposto sobre circulação de mercadorias e serviços.

Relativamente ao investimento direto estrangeiro no Brasil, desde as alterações na Constituição de 1995, que a distinção entre capital nacional e estrangeiro foi suprimido. Os investidores estão sujeitos a registo no Banco Central do Brasil, o qual emite um certificado refletindo o investimento em moeda estrangeira e a conversão em Reais. Existem incentivos ao investimento estrangeiro, estes apoios são definidos, principalmente, a nível estadual e local, tendo em conta a qualidade do investimento e o impacto na região. São atribuídos sob a forma de isenções fiscais ou de benefícios ao nível das condições de financiamento.

O regime de investimento estrangeiro no Brasil apresenta acordos relevantes para Portugal, que visam facilitar o processo de investimento direto entre estes dois países. A título de exemplo:

- Resolução da Assembleia da República nº33/2001, de 27 de abril – Aprova a Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento entre Portugal e o Brasil.
- Resolução da Assembleia da República n.º 83/2000, de 14 de dezembro – Aprova o Tratado de Amizade, Cooperação e Consulta entre Portugal e o Brasil.

- Decreto n.º 24/94, de 10 de agosto – Aprova o acordo sobre a Promoção e a Proteção Recíprocas de Investimentos entre Portugal e o Brasil.

4.2 – Caso Brasil: Investimento direto

Depois de realizar várias exportações esporádicas para o mercado brasileiro, com os dois clientes com forte presença nesse mercado, a empresa ponderou a hipótese do investimento direto através de uma empresa industrial, isto é produzir os equipamentos no Brasil.

Contudo, com a análise das vantagens e desvantagens, assim como, oportunidades e ameaças (ver Quadro 12- análise *SWOT*) a empresa verificou que ainda existiam alguns entraves à realização desse investimento. Daí, surge a ideia de em vez de realizar um investimento com elevado risco e com necessidade de grandes investimentos, criar apenas uma filial comercial. A produção local poderá ser o próximo passo a seguir (filial industrial).

Desta forma é importante perceber as principais diferenças entre uma filial comercial e uma empresa industrial:

Filial comercial vs empresa industrial

Para realizar investimentos numa empresa industrial:

- Elevados níveis de investimento;
- Recorrer a créditos;
- Construção de uma estrutura física devidamente equipada;
- Formação de mão-de-obra;
- Deslocar pessoas (de Portugal) para dar formação.

Ao apostar numa filial comercial, a empresa entra no mercado de uma forma mais cautelosa, conseguindo assim, conhecer melhor:

- O mercado,
- As preferências dos consumidores,

- Acompanhamento mais próximo do mercado, sem que sejam necessários elevados investimentos como as empresas industriais.

Esta opção vai de encontro a Viana e Hortinha (2002), que afirmam que as empresas evoluem a sua forma de acesso através de agentes/ distribuidores, para a criação de uma filial comercial e só depois procedem à produção do equipamento no mercado externo (empresa industrial).

5 - Tarefas desempenhadas e balanço do estágio

- **Tarefas desempenhadas**

Em conjunto com os responsáveis do departamento comercial, da área técnica e da área comercial do mercado externo, recolhi a informação dos países em que a empresa opera, obtendo assim uma melhor perceção das diferentes formas de acesso aos mercados externos.

A partir desta enveredei pelo destino Brasil e analisei duas formas diferentes de acesso a esse mercado, em alternativa à atual estratégia de atuação no mercado, exportação esporádica. Esta análise baseou-se no estudo económico, político, social e legal do mercado brasileiro, assim como as suas vantagens e desvantagens em ter como estratégia o investimento direto.

No Departamento Financeiro/ Administrativo Comercial desempenhei tarefas de apoio à financeira. Realizei tarefas como segue:

- Preparar propostas (exportação; cheques pré-datados; desconto de letras) para enviar para os bancos;
- Devolução e retirada de cheques e de letras;
- Apoio no planeamento dos pagamentos a fornecedores;
- Preparação da documentação para os Processos de Contencioso.

O trabalho desenvolvido durante as 16 semanas de estágio permitiu conhecer de forma mais próxima a realidade empresarial no seu quotidiano. Pequenas tarefas realizadas permitiram o contacto com os outros departamentos e uma perceção do funcionamento da organização.

As limitações deste estudo prendem-se com o facto de o estágio não ter abrangido um contacto mais direto com o departamento comercial internacional de forma a permitir mais conhecimento sobre os mercados externos. O estudo apresentado não pode ser generalizado a outras empresas devido às diferentes realidades existentes em empresas com dimensões diferentes. Este trabalho apresenta um estudo de natureza exploratória

dedicado a compreender o processo de internacionalização das empresas. O caso apresentado focou-se maioritariamente no investimento direto.

- **Balanço do estágio**

A realização deste estágio curricular permitiu-me ter um conhecimento mais aprofundado do processo de internacionalização das empresas, nomeadamente o caso da empresa Fernetto, S.A., estando presente no dia-a-dia da empresa, foi-me possível adquirir uma panóplia de conhecimentos que de outra forma não teria conseguido.

O bom ambiente proporcionado pela empresa, a partilha de conhecimentos, boa integração com os colegas de trabalho e o apoio constante dado, não só pelo departamento em que estava inserida mas também em toda a organização, foi essencial para tudo aquilo que aprendi.

Permitiu-me desenvolver novas competências, quer na área informática, onde usei uma nova ferramenta de trabalho: PHC e registar melhorias na utilização do *Excel*; quer na área financeira, onde tive contacto com documentos para bancos, fornecedores e clientes; quer na área comercial, melhor perceção das relações comerciais entre a empresa e os seus mercados, tanto nacional como internacionais.

A realização do estágio levou ainda ao desenvolvimento da capacidade de iniciativa, autonomia, organização e responsabilidade.

Fazendo agora uma ligação entre o meu percurso académico e o estágio, a realização do estágio permitiu-me o aprofundamento e a aplicação prática de várias matérias abordadas, quer no 1.º Ciclo quer no 2.º Ciclo, em unidades curriculares como Estratégia Empresarial, Marketing Estratégico, Economia Industrial e Módulo Informático I e II.

Por último, a realização do estágio possibilitou-me a inserção numa das maiores PME nacionais, no sector da fabricação de equipamentos da indústria alimentar, tendo estado em contacto com a filosofia da empresa, cultura organizacional, bem como o modo de

atuação da empresa, que me facultou competências únicas e fundamentais para a inserção no mercado de trabalho.

6 – Conclusão

O presente relatório pretendia analisar as diferentes formas de acesso aos mercados externos da Fernet, S.A., nomeadamente, o caso do Brasil. Neste sentido, foram usadas várias teorias para darem suporte às várias fases pelas quais a empresa passa, até seleccionar a melhor forma de acesso a esse mercado.

A análise destas teorias permitiu concluir que a empresa segue essencialmente três delas, tais como a teoria eclética, a teoria Uppsala e a teoria das redes.

Sendo o mercado brasileiro, um mercado bastante atrativo para a empresa e que desperta a vontade de investimento neste, surge assim a necessidade de analisar as três vantagens enunciadas pela teoria eclética – paradigma O-L-I. Conjuntamente com a teoria Uppsala, que afirma que o processo de internacionalização das empresas progride através de quatro fases incrementais.

Conclui-se, que a empresa tem vantagens próprias relativamente à concorrência, vantagens na localização e vantagens de integrar as transações internas, podendo assim evoluir nas fases do processo de internacionalização, isto é, começando pela inexistência de exportações regulares e evoluir até ao investimento direto (produção do equipamento em mercados externos).

Por último, a realização deste estágio curricular revelou-se uma experiência única, na qual contribuiu para uma melhor formação quer pessoal quer profissional, consolidando também, conhecimentos no âmbito do processo de internacionalização das empresas.

Revisão bibliográfica

Alves, L. C. (1996), “Estratégias de Internacionalização” SEG-Serviço de Economia e Gestão.

Brito, C. M. e Lorga, S. (1999), “Marketing Internacional” Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, Principia.

Caves, R. E. (1971), “Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment”, *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.

Cyert, R.D. and March, J.G. (1963), “A Behavioural Theory of the Firm, Prentice-Hall”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), “Global Marketing Strategy” McGraw-Hill, New York.

Dunning, John H. (1981), “International Production and the Multinational Enterprise” Londres: Allen and Unwin, p.111.

Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26.

Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29.

Dunning, J.H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, *International Business Review*, 9 (2), pp. 163-190.

Freire, A. (1997), “Estratégia – Sucesso em Portugal” Editorial Verbo.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322.

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

Knickerbocker, F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.

Le Maire, J. P. (1999), “Estratégias de Internacionalização – Desenvolvimento Internacional da Empresa”, Instituto Piaget, Lisboa.

Martín, L. Á. G. y López, J. E. N. (2007), “La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones” Editorial Aranzadi, S. A. (Cuarta edición).

Porter, M.E. (1990), “The Competitive Advantage of Nations and Firms”, Free Press, New York.

Simões, V. C. (1997), “Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), “Estratégias de internacionalização” Publisher Team.

Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2):190-207.

Viana, C. e Hortinha, J. (2002), “Marketing Internacional” Edições Sílabo (2ª edição).

www.fernet.com (consultado em 27/02/2012)

www.portugalglobal.pt – AICEP Portugal Global - Mercados externos (consultado em 20/04/2012)

http://www.acip.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=191&Itemid=170 - (ACIP consultado em 18/07/2012).