

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**O processo de internacionalização e as estratégias de
marketing internacional: a importância da comunicação
internacional de 76 empresas portuguesas**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO PELA
UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

ELODIE VIEIRA PINHEIRO

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR GONÇALO FERNANDES



Vila Real | UTAD | Dezembro 2014

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**O processo de internacionalização e as estratégias de
marketing internacional: a importância da comunicação
internacional de 76 empresas portuguesas**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

ELODIE VIEIRA PINHEIRO

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR GONÇALO FERNANDES

Composição do Júri

(Professor Doutor Álvaro Miguel da Costa Lima Cairrão)

(Professor Doutor Galvão dos Santos Meirinhos)

(Professor Doutor Manuel Gonçalo Sá Fernandes)

As ideias apresentadas no presente trabalho são da responsabilidade do autor.

"Para você que está chegando agora, criticando o que está feito, deveria estar aqui na hora de fazer. Não sejas um especialista em usar a crítica ao que está feito como pretexto para nada fazer. Assina, aquele que fez, quando no momento de fazer, não sabia-se como."

Abraham Lincoln

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que sem o amor, o carinho e o seu espírito lutador provavelmente hoje não estaria a escrever esta dissertação. Foram eles que me ajudaram a tomar as decisões mais difíceis no meu percurso e que me ensinaram que nada se consegue sem esforço.

Às minhas irmãs Emilie e Stessie, que me apoiaram e ajudaram ao longo da elaboração desta dissertação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Gonçalo Fernandes, por todo o apoio, compreensão, conselhos e disponibilidade que revelou em todas as fases da escrita desta dissertação.

Por fim quero agradecer ao Senhor Bruno Cardoso que me ajudou a recolher a amostra da minha dissertação.

A todos um muito obrigada!

RESUMO

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, e a abertura do comercial internacional, tem-se percebido uma ambição internacional por parte do setor empresarial. Impulsionado pela globalização, dos mercados, gostos e atitudes dos consumidores a internacionalização é alvo de estudos profundos, em relação aos condicionantes, estratégias e resultados do processo de internacionalização. Vender nos mercados externos é um processo complicado, que necessita de uma análise das competências centrais das empresas e das suas capacidades em recursos de forma a realizar pesquisas que permitem às empresas posicionarem-se internacionalmente de forma competitiva. A revisão da literatura debruça-se sobre as teorias da internacionalização de origem económica e comportamental, analisa os modos de entrada nos mercados, a seleção dos mercados, as motivações e barreiras à internacionalização, analisa o planeamento estratégico internacional e por fim analisa as políticas de marketing internacional. Esta dissertação aborda o processo de internacionalização e a obtenção de estratégias internacionais, de 76 empresas exportadoras, com especial enfoque para a importância da comunicação internacional nas estratégias de marketing internacional. A metodologia escolhida para a realização desta dissertação foi o questionário elaborado e distribuído *online* em empresas exportadoras portuguesas. Os dados obtidos nesta pesquisa revelam que a amostra entra nos mercados externos principalmente pela exportação, independentemente do porte da empresa, que ultrapassaram as barreiras culturais à exportação, que realizaram a alocação de recursos na sua cadeia de valores, que realizaram um planeamento estratégia internacional, que construíram vantagens competitivas baseadas na diferenciação, segmentação, qualidade e inovação e, que, fundamentalmente, reconheceram a importância da comunicação como a principal vantagem na realização de negócios internacionais. O estudo desta temática é relevante na medida que reflete os cenários que as empresas podem deparar quando pretendem iniciar o processo de internacionalização, assim como pode contribuir para a sobrevivência das empresas no mercado externo.

Palavras-chave: processo de internacionalização; planeamento estratégico, vantagem competitiva; comunicação internacional.

ABSTRACT

With the end of the Second World War, and the opening of the international commercial, an international ambition has been realized by part of the business sector. Driven by the globalization, of the markets, tastes and attitudes of the consumers to internationalization it is a target of deep studies, regarding the restrictions, strategies and results of the process of internationalization. To sell in the foreign markets is a complicated process, which needs an analysis of the central competences of the enterprises and of his capacities in form resources carrying out inquiries that they allow to the enterprises to be positioned internationally in the competitive form. The revision of the literature is bent on the theories of the internationalization of economical origin and comportamental, analyses the ways of entry in the markets, the selection of the markets, the motivations and barriers to the internationalization, analyze the international strategic planning and for end it analyses the policies of international marketing. This dissertation boards the process of internationalization and getting international strategies, 76 exporting enterprises, with special approach for the importance of the international communication in the strategies of international marketing. The methodology chosen for the realization of this dissertation was the online prepared and distributed questionnaire in Portuguese exporting enterprises. The data obtained in this inquiry show that the sample enters in the foreign markets mainly for the export, independently of the transport of the enterprise, what they exceeded you clay cultural to the export, which they carried out the resource allocation in his valuable chain, which it carried out a planning international strategy, which there built competitive advantages based on the differentiation, segmentation, quality and innovation and, what, fundamentally, recognized the importance of the communication as the main advantage in the realization of international business. The study of this theme is relevant in the measure that reflects the sceneries whom the enterprises can reveal when they intend to begin the process of internationalization, as well as it can contribute to the survival of the enterprises in the foreign market.

Keywords: internationalization process; strategic planning, competitive advantage; international communication.

INTRODUÇÃO

A internacionalização é um cenário cada vez mais vivido pelas empresas. A procura de economias rentáveis, o crescimento da empresa, ou simplesmente a entrada forçada no mercado externo como resposta a concorrentes são fatores que conduzem as empresas à comercialização dos seus produtos/serviços no mercado internacional. Identificar a complexidade inerente ao processo de internacionalização e a construção de estratégias internacionais como fatores determinantes para a agregação de valor real para as empresas nos mercados externos, justifica um estudo aprofundado sobre esta temática. A escolha deste tema justifica-se pela importância do processo de internacionalização e os seus reflexos nas estratégias do composto do marketing mix, com especial atenção para a comunicação internacional. Interessa estudar que diferenças comunicacionais existem quando as empresas pretendem explorar mercados externos e quais as estratégias a adotar nesses mercados. O problema de pesquisa relaciona-se com existência de políticas e estratégias de marketing consistentes que permitem o sucesso das empresas portuguesas no mercado internacional, com especial enfoque para a comunicação das empresas no mercado externo. Para resolver este problema de pesquisa serão analisados os processos de internacionalização das empresas, o planeamento estratégico de marketing, as ferramentas de análise estratégica, as vantagens competitivas das empresas, as estratégias internacionais e, fundamentalmente, a importância da comunicação internacional das empresas.

Deste modo os objetivos desta dissertação são: estudar as estratégias de marketing internacional, em especial as estratégias de comunicação, que as empresas portuguesas utilizaram para alcançar um posicionamento competitivo nos mercados externos; identificar as estratégias de entrada nos mercados externos; identificar a utilização de ferramentas de análise de marketing para a formulação das estratégias das empresas; analisar a adoção das estratégias de padronização ou adaptação do composto de marketing internacional; e estudar a importância da comunicação no contexto internacional. Os objetivos deste trabalho foram alcançados através de pesquisa exploratória, que consistiu na recolha de dados através de um questionário nas empresas portuguesas exportadoras, pesquisas em livros, revistas, jornais, internet e análise de conteúdo.

A dissertação está organizada em duas partes. Na primeira parte são apresentados os principais fundamentos teóricos associados às teorias de internacionalização das empresas e a

importância do marketing internacional. Na segunda parte procede-se a uma análise empírica do fenómeno em estudo anteriormente referido.

A primeira parte está organizada em 5 capítulos. O primeiro capítulo aborda o conceito de internacionalização e globalização. A competitividade económica de cada país subordina da capacidade das empresas em inovarem. O mundo, com a globalização, tornou-se menor e o aparecimento de novas forças e tendências passam a ser introduzidas nas estratégias das empresas que desejam atuar internacionalmente. Portugal não é exceção. A atuar nos mercados internacionais desde a sua existência, as empresas tiveram que adequar a sua comunicação ao longo do tempo. Fatores históricos, socioculturais e até tecnológicos trouxeram novos desafios comunicacionais para as empresas.

No capítulo seguinte são abordadas as teorias de internacionalização, a seleção dos mercados, os modos de entrada nos mercados e as barreiras à internacionalização. Numa fase inicial as empresas decidirão em que mercados entrar devido à proximidade geográfica ou às semelhanças culturais e linguísticas, mas com a aquisição de experiência optam por ingressar noutros mercados. Tal processo é comum à seleção do modo de entrada nos mercados onde as empresas optam inicialmente pela exportação direta ou indireta dos seus produtos e mais tarde, com o adquirir de conhecimento, chegam a instalar subsidiárias de matriz no mercado externo. Também é importante referir, que a seleção do modo de entrada no mercado externo vai variar de empresa para empresa de acordo com as suas necessidades de investimento. Para a seleção dos mercados são considerados o número de países onde a empresa pretende ser inserida e o grau de semelhanças entre os mesmos. Escolhidos os mercados e o modo de entrada no mercado é essencial para a empresas criarem estratégias de internacionalização eficazes. Numa primeira abordagem a empresa deve realizar uma pesquisa exaustiva sobre o processo de vendas no mercado escolhido e eventualmente tratar a informação recolhida. Devem ser analisadas as principais semelhanças com o mercado e, eventualmente, as principais diferenças. Assim, a empresa deve criar um conjunto de soluções capazes de ultrapassar as barreiras à internacionalização e por fim implementar as mudanças necessárias.

No capítulo três é abordado o conceito de marketing internacional e as diferentes etapas do marketing no processo de internacionalização. O marketing internacional implica para as empresas planear as suas estratégias nos mercados internacionais de acordo com as diferentes etapas do marketing: doméstico, exportação, internacional, multinacional e global. Para isso é fundamental para as empresas realizarem uma pesquisa de marketing, de forma, a elaborar

estratégias eficazes e capazes de posicionarem as empresas competitivamente em relação à concorrência.

No capítulo 4 é explicado o processo de planeamento estratégico. As empresas podem realizar um estudo das ameaças e oportunidades externas assim como uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, estudar quais as unidades de negócios que as empresas devem internacionalizar, ou então, gerir uma carteira de portefólios, estudar a concorrência e a situação da empresa no mercado. É importante referir que nesta investigação não será realizado uma análise do micro e ambiente de marketing, mas sim das ferramentas capazes de determinar estas etapas do planeamento estratégico. De acordo com as características dos mercados e as ambições de exportação as empresas deverão formular as estratégias da empresa, entre elas, escolher as estratégias de marketing em relação ao segmento e posicionamento internacional. Todos os fatores referidos anteriormente são subcapítulos do planeamento estratégico de marketing. A primeira parte termina com o estudo das políticas internacionais relativas ao composto de marketing. As políticas de marketing internacional das empresas são abordadas de acordo com os 4 P's do marketing. Neste estudo, não foi pertinente realizar uma pesquisa exaustiva em relação ao composto de produto, preço e distribuição. Contudo, foi importante verificar se existiram alterações nestes compostos de marketing, assim como da adaptação ou padronização em relação mercado doméstico/mercado externo.

A segunda parte é referente ao estudo empírico e contém 4 capítulos. O capítulo 6, primeiro da segunda parte, começa por expor o problema de investigação, as hipóteses e, por fim, explica a metodologia de investigação que vai ser utilizada no estudo. O capítulo 7 caracteriza a amostra em relação ao porte da empresa, classificação das atividades económicas, número de funcionários, localização e envolvimento internacional. O capítulo 8 analisa e discute os resultados da investigação. Por fim, o capítulo 9 é constituído pela conclusão e pelas limitações e sugestões do estudo.

CAPÍTULO 1 INTERNACIONALIZAÇÃO VS. GLOBALIZAÇÃO

Os conceitos de internacionalização e globalização sucederam ao prenúncio de Marshall McLuhan de que na era da eletricidade viveríamos numa aldeia global. (Wainberg 2005: 278)

Na verdade, as fronteiras tinham-se tornado neste curto interregno de pacificação, muito mais porosas do que em qualquer outro momento da história humana. Na Europa, aos poucos, nasce um novo cidadão: o da Comunidade Europeia. Um ser continental. Do outro lado do Atlântico, os Estados Unidos continuariam assediados por uma massa de imigrantes, em especial hispânicos, que se tornam, no alvorecer do século XXI, na maior das minorias daquele país, superando os afrodescendentes. Em decorrência, seu destino histórico de ser uma nação multicultural acabaria reforçado. Este fenômeno de vizinhanças cada vez mais heterogêneas ocorreu e permanece em desenvolvimento também na Austrália, no Canadá, na Inglaterra, na Nova Zelândia, entre outros centros cujas capitais e cidades importantes tornaram-se babéis linguísticas. Vista desde longe, a Terra parecia em relativa convulsão amistosa. O isolamento típico de épocas passadas, que assegurava às comunidades certa intimidade e sensação de segura identidade, começava a desmoronar. (Wainberg 2005: 278)

Verificaram-se transformações nas ciências sociais, em grande parte na economia mundial, conduzindo a novos equilíbrios geoestratégicos e ao aparecimento de novos paradigmas sociais, económicos e culturais, para responder às inovações científicas e tecnológicas no período de transição do século XIX. Estas alterações levaram a um crescimento massificado do comércio internacional, sendo a internacionalização considerada como um dos acontecimentos económicos mais importantes nos pós Segunda Guerra Mundial. (Viana e Hortinha 2009: 21-23) As multinacionais tentam conduzir as suas atividades para a economia internacional, protegidas pelo mundo sem fronteiras, conseqüentes da centralização de capital e da cosmopolização da produção capitalista. Os países periféricos foram considerados locais preferenciais para a instalação de empresas com ambições internacionais. O sistema de internacionalização de uma empresa deve ser adaptado às competências e vantagens competitivas amplificadas no mercado doméstico, consistindo na sequência das estratégias de produtos-mercados. (Freire 1997: 34)

O processo de internacionalização resulta do objetivo de consolidação ou obtenção de novas posições em mercados externos, de reforço ou sustentação de relações com grandes clientes, agindo de acordo com lógicas globais e integradas, de diminuição de custos de produção, de acesso e absorção de competências novas e afigura-se, para um número crescente de empresas, como uma realidade capital à exploração de oportunidades detetadas ou simplesmente como uma réplica aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado. (AICEP 2012).

Johanson e Vahlne (1977) explicam a internacionalização como um sistema sequencial e organizado de crescimento da participação internacional das empresas e das mudanças associadas na forma da organização. (Johanson e Vahlne 1977: 25)

Simões (1997) explica a internacionalização como um processo gradual da evolução do envolvimento das empresas nas operações internacionais. As empresas reforçam as suas posições no mercado externo à medida que vão aglomerando experiência internacional e aprimorando a sua compreensão sobre as condições de atuação no mercado internacional. (Simões 1997: 19) Para Hansson e Hedin (2007), o processo de internacionalização é um procedimento consequente da saturação do mercado interno e haver à disposição, em países externos, diversos recursos estratégicos e *clusters* a serem explorados. (Hansson e Hedin 2007: 117-128)

Para Kotler (2000) a concorrência das empresas globais, as vantagens de lucros em determinados mercados, o aumento da carteira de clientes para alcançarem economias de escala, a independência face ao mercado doméstico e a atuação internacional de clientes no mercado externo são fatores que impulsionaram a internacionalização das empresas. (Kotler 2000:89)

Segundo Dias (2005) existe uma série de fatores que explicam o crescimento do processo de internacionalização. O autor aponta a diminuição das barreiras aduaneiras, que caracterizam a descida das taxas ou impostos aduaneiros sobre a livre circulação de bens, capital ou serviços, e pelo desaparecimento das restrições às quantidades máximas de exportação; a diminuição das barreiras técnicas, através da extinção de grande parte das especificações técnicas, homologações e barreiras fitossanitárias; a melhoria e redução dos custos do transporte; melhores sistemas de transporte e custos menores; a melhoria das telecomunicações; a facilidade para realizar movimentos financeiros, através da rapidez de circulação de capitais; aumento da segurança legal em inúmeros países através de uma maior preocupação com proteção da marca e direitos de autor; a homogeneização dos gostos e costumes do consumidor; o desenvolvimento da estabilidade política e económica; a difusão de uma cultura empresarial que favorece o processo de internacionalização; o apoio de numerosos países ao investimento estrangeiro; e o fomento de que as exportações favorecem o desenvolvimento. (Dias 2005: 4)

Estes fatores de inclusão no mercado externo intensificaram a afluência das empresas no mercado internacional, de modo a responderem à concorrência do mercado global das empresas. Viana e Hortinha (2009) apontam seis razões para a crescente procura dos mercados externos: o aumento das vendas para ampliar os lucros e satisfazer os acionistas; o efeito das

sinergias ao nível da estrutura de custos, onde uma empresa presente em mercados externos origina um aumento das vendas e conseqüentemente um aumento da capacidade produtiva originando economias de escala; partilha de risco, pois a presença em muitos mercados provoca uma diversificação do risco de negócio; a colaboração entre empresas e instituições públicas; o domínio de mercados, através da ambição de estar presente em grande número de mercados; e vantagens absolutas relacionados com o controlo de recursos únicos. (Viana e Hortinha 2009: 84) Em suma, a internacionalização acontece quando a empresa dilata a sua investigação e desenvolvimento, venda e diversas atividades em mercados internacionais.

Grande parte das empresas portuguesas apresenta, há muitos anos, experiência no mercado externo, como as empresas de vinhos, cortiças e têxteis. A economia portuguesa e o seu processo de internacionalização ficaram marcados pela influência da inclusão europeia, pelas privatizações e pela globalização. (Comission 2006: 11-14) As PME portuguesas com culturas fortemente internacionais dificilmente avançarão para a última etapa do processo de internacionalização. Comercializar no mercado global, significa ter à disposição grandes recursos financeiros e grandes dimensões. (Viana e Hortinha 2009: 34) Já as grandes empresas podem facilmente atuar globalmente devido aos grandes recursos disponíveis bem como a facilidade de alcançarem economias de escala. A definição de PME categoria as micro, pequenas e médias empresas (PME) e é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. As grandes empresas empregam 250 ou mais pessoas ou cujos valores de volume de negócios anual e balanço total anual sejam superiores a 50 milhões e 43 milhões de euros, respetivamente.

	Nº efetivos	Volume de negócios	Balanço Total
Micro empresa	<10	<2 Milhões de euros	<2 Milhões de euros
Pequena empresa	<50	<10 Milhões de euros	<10 Milhões de euros
Média empresa	<250	<50 Milhões de euros	<43 Milhões de euros

Tabela 1- Classificação do porte das empresas

Fonte: Comissão 2006:14

Em norma, as empresas que entram nos mercados externos fazem-no como a principal condição de sobrevivência da empresa. Keegan e Green (1999) afirmam que no futuro as únicas empresas que responderão às ameaças e às oportunidades dos mercados serão as empresas

globais, e todas as outras não terão condições para acompanhar a globalização dos mercados. (Keegan e Green 1999: 9)

Num contexto de expansão das transações, a nível global, surge o conceito de globalização. (Dias 2005: 5) Desde a década de 60 que a discussão sobre a globalização tem assumido como foco o desenvolvimento económico na construção de necessidades e preferências dos consumidores, que consequentemente facilitarão a convergência da padronização de marketing. A distância geográfica e cultural está em declínio e o sentimento de posse e desejo de determinados produtos estão a uniformizar os mercados. (Mooiji 2000: 103)

O processo de globalização consiste em observar o mundo como um mercado único em relação à produção, aquisição e comercialização de produtos. (Detrié 2000: 139) Pode ser entendida como um estágio de desenvolvimento da empresa. É o estado mais avançado das empresas no seu processo de internacionalização e deve ser conhecida como uma estratégia de internacionalização. O processo de globalização dá origem às empresas globais que comercializam produtos padronizados, assente em três princípios: o poder de decisão dos clientes, que compram o que querem levando as empresas a instalarem-se em mercados externos; a velocidade da difusão das tecnologias que contribuíram para a redução dos custos de gestão à distância; e o crescimento das despesas fixas que obrigam as empresas a comercializarem os seus produtos em grandes quantidades de modo a fomentarem a amortização da empresa. (Viana e Hortinha 2009: 29-31)

Hill (2007) também explica a globalização dos mercados como a consequência das fusões dos mercados nacionais num só mercado. A queda das barreiras comerciais intrafronteiras impulsionou este fenómeno e os gostos e preferências entre os países começam a convergir. (Hill 2007: 40) Além dos desenvolvimentos nas tecnologias da comunicação, verificaram-se inovações na tecnologia de transporte. Em questões económicas, referem-se provavelmente ao desenvolvimento de aviões comerciais e supercargueiros, assim como, a introdução de containerização que simplifica o transbordo de um modo de transporte para outro. Contudo, os meios de comunicação e o aparecimento da Internet são os principais responsáveis pela globalização dos mercados. Os avanços das TIC permitiram a diminuição da distância cultural entre mercados, e, simultaneamente, criam um cultura homogénea em todo o mundo. (Hill 2007: 48)

Segundo Dunning (1993) a globalização é entendida como um mecanismo de progresso das relações entre os países à escala mundial, onde determinadas ações e a tomada de decisão

Internacionalização vs Globalização

por um organismo individual pode causar consequências para outros numa localização consideravelmente distante. Vários fatores contribuíram para a globalização das empresas e organizações como o avanço das tecnologias. Consequentemente, a globalização da comunicação e meios de comunicação permitiu a circulação de informação, bens, serviços e capital. (Dunning 1993: 8)

Os fatores que impulsionaram o fenómeno da globalização e a crescente necessidade em competir numa estratégia global são, classificados de acordo com a sua origem: o mercado através da conduta dos clientes estrutura e canais de distribuição e da natureza de marketing da empresa; custos que dependem da economia do negócio através da inovação tecnológica e dos esforços para atingir economias de escala com o aparecimento de países industrializados; governamentais, determinados pelas leis através da redução de barreiras alfandegárias e a criação de blocos comerciais; e competitivos que dependem da ação dos concorrentes. (Dias 2005: 5) Grande parte dos desafios enfrentados pelas empresas são causados pela globalização e, apesar de trazer grandes benefícios para o consumidor, também destrói muitas empresas.

Considerado um fenómeno em ascensão de dia para dia, as empresas preocupam-se com os concorrentes globais que oferecem produtos com qualidade e preços relativamente baixos. Em consequência o processo de internacionalização deve envolver um estudo aprofundado dos seus produtos, da empresa, dos seus processos e da sua cultura, através do planeamento das suas ações para aumentar os seus espaços económicos. (Kotler 2000:54)

Internacionalização vs Globalização

CAPÍTULO 2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo a literatura, existem várias abordagens que conceptualizam a internacionalização das economias, numa perspetiva clássica, e das empresas numa abordagem mais recente. (Dias 2005: 17) Coviello e McAuley (1999) distinguem três escolas para estudar o processo de internacionalização das PME: a escola neoclássica do investimento direto; o modelo de estágios e abordagem de rede. (Coviello e McAuley 1999: 223-256) Rundh (2001) também apresenta três escolas que explicam a internacionalização: a escola de estágios, as *networks* e abordagem estratégica e-business onde o processo de internacionalização é descrito como o resultado do crescimento externo devido à estratégia de negócio pretendido e realizado. (Rundh 2001: 319) Whitelock (2002) discute as teorias da internacionalização em quatro grupos: o modelo de Uppsala; custos de transação; abordagem de rede industrial; e abordagem estratégica. (Whitelock 2002: 342) Ruzzier et al (2006) propõem uma das abordagens mais extensas das teorias da internacionalização das PME: processos ou estágios; modelos baseados na inovação; abordagem de rede; visão baseada em recursos; e teoria do empreendedorismo internacional (Ruzzier et al, 2006: 478-489) Viana e Hortinha (2009) agrupam as diferentes teorias de internacionalização em quatro categorias: as que esclarecem a internacionalização de acordo com os valores de transação, o investimento e a localização; as que se expõem os estádios de internacionalização evolutivos; as que esclarecem a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas de forma a aperfeiçoarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência; e as que explicam a internacionalização de acordo com o estabelecimento de redes – *networks*. (Viana e Hortinha 2009: 81)

Neste estudo serão abordadas as teorias de acordo com a visão tradicional das teorias clássicas da internacionalização das empresas. Através da visão tradicional das teorias clássicas de internacionalização das empresas, e seguindo os vários modelos apresentados por inúmeros autores, estas são qualificadas em duas perspetivas: comportamental e económica. (Hemais 2004:18). As teorias económicas privilegiam as tendências macroeconómicas nacionais e internacionais, focalizando o crescimento da empresa e a sua localização sendo constituídas pela teoria do poder dos mercados (Hymer 1976); paradigma eclético (Dunning 1990; 2000); a teoria do ciclo do produto (Vernon 1966); a teoria da internalização (Buckley e Casson 1976); e as vantagens competitivas (Porter 1990; 1999; 2005). (Hemais 2004: 18)

As teorias comportamentais privilegiam o comportamento organizacional e são constituídas pelo modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne 1990); redes de relacionamento (Johanson e Vahlne 1977); e born to global (Oviatt e McDougall 2004). (Hemais 2004:11)

2.1 Teorias económicas

2.1.1 Teoria das imperfeições do mercado ou teoria do poder do mercado

Hymer (1976) identifica duas razões para as empresas iniciarem o processo de internacionalização: a extinção da competição através de fusões com a utilização de uma vantagem específica como o fácil acesso a matérias-primas; e pelo controlo de formas de produção como canais de distribuição mais eficientes ou um produto diferenciado. (Hemais 2004: 19) Mais tarde surge, por colaboração do autor, a teoria do poder do mercado, onde Hymer (1976) explica que os gestores procuram o controlo para garantir a segurança do investimento e dos seus ativos, para eliminarem a concorrência nos mercados externos e para alcançarem certas vantagens competitivas. Hymer (1976) aponta que o IDE ocorre no mesmo grupo de indústrias, e como existem imperfeições nos mercados as empresas devem escolher como formas de entrada no mercado o IDE ou o licenciamento. (Hymer 1976: 60) A principal crítica a esta teoria consiste na premissa que os países satélites estariam quase que de fora dessas decisões de investimento, inovação e ampliação criando uma lei do desenvolvimento desigual para o mundo. (Hemais 2004: 20)

2.1.2 Paradigma eclético

Dunning (2000) procura explicar o processo de internacionalização através do investimento direto no exterior defendendo, que o investimento de sucesso deve respeitar três condições. (paradigma O.L.I. – Ownership-Location-Internalization)

Este paradigma OLI é refletido como eclético pois integra diferentes teorias e converte-as numa só taxonomia.

Propriedade	Vantagens singulares da empresa face à concorrência (por exemplo, marca própria, controlo de ativos estratégicos como tecnologia, capacidades de gestão);
Localização	Vantagens de localização que reverenciam os benefícios da investigação da superioridade da empresa no mercado exterior (por exemplo, estabilidade do país os custos de fatores no país);
Internalização	Vantagens de internalização (vantagens de agregar as transações no interior da empresa). Apresenta quatro critérios de decisão: controlo, risco, recursos e retorno.

Tabela 2 Condições do paradigma eclético
 Fonte: Dunning 2000: 168

O principal objetivo deste paradigma é explicar os motivos, a localização e a forma como se desenvolvem as operações internacionais das empresas multinacionais. (Dunning 2000: 166)

A globalização e as alterações políticas dos anos 90 levou que Dunning (2000) reconfigurasse o paradigma propriedade-localização-internalização. Incluiu no paradigma o conceito de vantagem de propriedade, os valores e benefícios que emergem das ligações e transações interempresas; considera novas variáveis de localização como *standards* de I&D relacionados geograficamente e a capacidade de acumulação de conhecimentos; desenvolveu a conceção de vantagem de internalização introduzindo a procura de ativos estratégicos e eficiência. (Dunning 2000: 168) O paradigma eclético explica as razões das empresas multinacionais alcançarem mais sucesso do que as empresas domésticas nos países de destino das operações externas das multinacionais. (Dunning 1988: 21-54)

Modelo de Penetração	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Tabela 3 Modelo de entrada nos mercados segundo o paradigma eclético
 Fonte: Dunning. (1981: 152)

Esta teoria possui uma grande importância para as empresas globais, porque permite determinar o modo de penetração no mercado externo mais adequado. Segundo Dunning (1981) o processo de internacionalização passa sempre pela existência de uma vantagem específica. O

investimento direto no exterior só é executável com a combinação das três vantagens específicas, e caso a vantagem de localização seja insuficiente deverão ser considerados os modos de internacionalização sem investimento direto no exterior, a exportação e o licenciamento. (Dunning 1981: 12) As empresas quando apresentam vantagens competitivas de posse e produção e os canais de distribuição apresentam custos elevados estas irão optar por investir diretamente no exterior (IDE). Se o país oferecer vantagens de localização as empresas optam pela exportação como método de entrada no mercado exterior. Em suma, a configuração como as multinacionais atuam num mercado específico acontece através da combinação dos três fatores OLI, que se alteram em consonância com o país, as características da empresa e a indústria. (Dunning 1988: 45- 56)

Ao longo dos tempos muitas foram as críticas apontadas a este paradigma, o que levou a que Dunning reconfigura-se ao longo dos anos. A principal crítica apontada explica que as variáveis identificadas pelo paradigma são tão numerosos que seu valor preditivo é quase zero. As variáveis que constituem o paradigma eclético são independentes uma da outra e que o paradigma é redigido em termos estáticos (e oferece pouca orientação quanto à dinâmica do processo de internacionalização das empresas ou de países). (Rugman 1981:55)

2.1.3 Teoria da Internalização

A teoria da internalização defende que as empresas é que encorpam as operações que os mercados realizam de forma menos eficiente. Os geradores desta teoria procuraram explicar o tamanho e a localização das empresas através da resolução sobre internalização do mercado de bens intermediários produzidos pela empresa. O processo de internalização resulta de um sistema de verticalização das empresas, uma vez que certas atividades anteriormente executadas pelo mercado passam a ser concretizadas dentro da hierarquia da empresa. Esta teoria está relacionada com a pesquisa, desenvolvimento e qualidade tecnológica essenciais para o processo de produção. As empresas detêm um conjunto de competências diferenciadas, chamados de fatores específicos, que garantem uma superioridade das empresas face à concorrência. (Buckley e Casson 1976: 31)

Buckley e Casson (1976) apresentam dois axiomas fundamentais desta teoria: a empresa realizará as suas operações no exterior até que os valores de transação sejam mais altos do que os que resultam da sua integração organizativa; e a empresa desenvolve-se internalizando mercados até que os benefícios da internalização contrapesem os custos. As empresas que executam grandes investimentos em P&D tendem a produzir em cada mercado de atuação em

resistência ao estabelecimento de contratos de licenciamento ou exportação. Em suma, esta teoria analisa as vantagens económicas das empresas no mercado externo. Uma empresa deverá considerar como fatores de vantagem quando os custos a aplicar no mercado externo forem inferiores aos do mercado doméstico. (Buckley e Casson 1976: 33- 34)

Um elemento fundamental desta teoria é a questão da integração vertical e horizontal das empresas. Na primeira, a empresa procura ultrapassar as barreiras de entrada nos mercados para evitar a incerteza destes, na segunda as empresas requerem a integração horizontal de modo a alcançarem economias de escala. Desta formas as empresas, através dos seus padrões de crescimento, iniciaram as suas atividade através da exportação, passará para o licenciamento e quando o mercado crescer passará para o IDE. (Hemais 2004: 25)

2.1.4 Ciclo do produto

A teoria do ciclo do produto explica a existência do comércio internacional através das desigualdades de desenvolvimento tecnológico entre os mercados, partindo da premissa que cada país apresenta um grau de desenvolvimento e conhecimento tecnológico diferentes. Esta teoria contrasta com a teoria das vantagens comparativas, pois incorpora a multinacional como integrante do comércio internacional e no IDE. (Dias 2005: 19) Uma empresa quando encontra uma fator inovador no mercado onde detém a matriz e deseja ampliar o ciclo de vida do produto inicia o processo de internacionalização de modo a que estes produtos sejam desenvolvidos noutros mercados. Numa primeira fase as empresas optam pela exportação como modo de entrada no mercado externo e mais tarde podem chegar até à implementação de subsidiárias de matriz no mercado desejado. A teoria do ciclo do produto é explicada através de três fases: introdução de produto novo, crescimento e maturação. (Vernon 1966: 190)

A primeira fase do ciclo é característica dos países mais desenvolvidos que possuem grande poder no mercado e investem na realização de novas pesquisas, sustentando o progresso de um produto desde a sua criação até à sua consolidação no mercado externo. Estes países que têm grandes benefícios fiscais nos mercados externos tendem a ser os mais competitivos quer no mercado doméstico quer no mercado internacional. A segunda fase do ciclo de vida do produto define-se pela entrada do produto noutros países, potencializada pela sua vantagem competitiva (a inovação), pelos benefícios traduzidos nos pequenos custos de produção assim como, do maior *know-how* de produção. Barreiras de comercialização à sua introdução no mercado e outras estratégias protecionistas gerariam competidores externos e a produção

surgiria noutros países. Consequentemente, na terceira fase do ciclo, a produção entra em declínio, sendo necessário criar outras condições de exportação. A conceção de uma subsidiária de matriz no mercado que se quer exportar, por vezes, é a principal estratégia competitiva de uma empresa, que além de conseguir recursos humanos e materiais a baixos custos evita possíveis barreiras comerciais que possam surgir pelos países que comercializarão o produto. (Vernon 1966: 190)

Vernon (1966) define as vantagens competitivas através do seu caráter dinâmico que resultam no investimento do produto num mercado com uma concorrência pouco acentuada. Com efeito, as empresas iniciam o processo de internacionalização através do amadurecimento, gradual, de um produto que está a ser desenvolvido. (Vernon 1966: 201). A crítica fundamental a esta teoria consta do facto de que as multinacionais adotam a estratégia de lançamento simultâneo dos seus produtos em muitos países, e muitas vezes associam-se a produtores locais através de *joint-ventures*.

2.1.5 Teoria da vantagem competitiva

Michael Porter (1990) apresenta um novo modelo de competitividade para os mercados internacionais. O foco desta teoria consiste em explicar o sucesso de algumas empresas em determinados mercados a partir da análise do meio envolvente da empresa e dos fatores que as levam a alcançarem sucesso no exterior. (Dias 2005: 24) A criação de uma estratégia competitiva é fundamental para a empresa, pois estas não conseguiriam criar condições para responder às privações de todas as frações de mercado. (Porter 1990: 102) Para Porter (1990) uma empresa consegue atuar favoravelmente nos mercados internacionais devido à sua capacidade em inovar e acrescentar valor às suas atividades, de aproveitar os benefícios da concorrência interna e da existência de fornecedores internos competitivos. (Dias 2005: 24)

Porter (1990) cria o Diamante das Vantagens Competitivas, onde argumenta, que as empresas que funcionarem com bases nestas vantagens estão prontas para a internacionalização. O Diamante é composto:

- a) Condições de procura: como o grau de sofisticação dos consumidores;
- b) Sectores relacionados e de suporte: como a existência de fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos;
- c) Condições de fatores: como infraestruturas técnicas, os recursos humanos avançados, e outros fatores de produção competitivos;

- d) Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial: como formas de organização e gestão das atividades e existência de concorrência. (Porter 1990: 107)

Com efeito Porter (1990) propõe uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. (Porter 1990: 845) A vantagem competitiva é escolhida durante a composição do planejamento estratégico de uma empresa. Estas vantagens possibilitam à empresa direcionar as suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, assim, crie valor perante os seus atuais e potenciais clientes. (Porter 1990: 108)

O foco da estratégia de liderança no custo consiste na conceção de condições para que o seu custo total seja menor do que os concorrentes. Preços mais baixos funcionam como mecanismo de defesa da empresa contra a concorrência. A liderança de custos pode ser obtida através do controlo dos fatores de custo da reconfiguração da cadeia de valor. (Porter 2005: 7)

A estratégia de diferenciação conjectura que a empresa ofereça um produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujos atributos o distingam dos produtos oferecidos pela concorrência. Esta vantagem pode ser alcançada por uma empresa através do desenvolvimento dos fatores de diferenciação e da criação de valor para os compradores. A criação de valor para os compradores pode ser atingida pela redução do custo do comprador e pelo aumento do desempenho do comprador. (Porter 2005: 8-12)

Por fim, a estratégia de enfoque consiste na adoção de uma estratégia de diferenciação ou de liderança em custo, ou ambas, num mercado específico através de especialização. O alvo estratégico deve ser reduzido, de forma a possibilitar que a empresa atenda o mercado de forma mais eficiente, ou eficaz. Este mercado específico pode ser definido sob diversas dimensões: linha de produtos, tipo de clientes, canal de distribuição e localização geográfica. A estratégia pode ser realizada através de uma posição de preços mais baixos, ou de uma posição de diferenciação. (Porter 2005: 12)

2.2 Teorias comportamentais

2.2.1 Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala explica o desenvolvimento da empresa como a principal evidência do processo de internacionalização, mais especificamente, na sua aquisição gradual, inclusão e prática do conhecimento sobre os mercados externos, de forma a acrescentarem valor à empresa. Johanson e Vahlne (1990) apresentam duas grandes asserções para o modelo: a seleção de mercados para a internacionalização seguiria uma conexão inversa com a distância

psíquica entre os países alvo e o país de origem; e o desenvolvimento aconteceria através de estágios sequenciais numa ordem incremental de comprometimento de recursos. (Johanson e Vahlne 1990: 13)

O processo de internacionalização realiza-se de acordo com estágios de atividade de exportação: inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta); exportação através de agentes (exportação indireta); estabelecimento de subsidiárias de vendas locais; e estabelecimento de subsidiárias de produção local. (Johanson e Vahlne 1990: 14-20; Johanson e Wiedersheim 1975: 305-307) Caracteriza-se por todas as empresas apresentarem um portfólio que contém todos os recursos organizacionais, recursos humanos e físicos que possibilitam a criação de vantagens em relação a outras empresas. É a chamada competência estratégica ou o modelo dinâmico de aprendizagem, onde as empresas comprometem-se com o mercado externo através de experiência e conhecimento. Após a conquista dos mercados mais próximos o negócio extrapola gradualmente para outros mercados internacionais, através de estágios, avaliando o retorno do investimento. (Johanson e Vahlne 1990: 14-20)

A novidade desta teoria é o conceito de distância psíquica. Este novo conceito está relacionado com as diferenças entre os países, cultura, idioma, religião, educação e desenvolvimento industrial e institucional. A soma destes fatores tornam o conhecimento dos novos mercados incertos. Em entendimento dessas diferenças as empresas procuram numa fase inicial internacionalizar-se com os países vizinhos, onde a distância psíquica é menor, por isso o grau de incerteza também é menor. (Johanson e Wiedersheim 1975: 305-307)

Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. No entanto se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior. Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. (Hemais 2004:29)

Através da estratégia e capacidade da empresa pode ser favorável, para as empresas, entrarem em mercados de maior ou menor dimensão. O conhecimento do mercado, como fatores competitivos, canais de distribuição, modos de pagamento, é, segundo o modelo de Uppsala, adquirido através da experiência no mercado externo. Este conhecimento é utilizado para reconhecer as oportunidades ou problemas do ambiente empresarial e alicerçar a tomada de decisões por parte da empresa. Deste modo, na teoria da Escola de Uppsala a tendência é para que no método de cosmopolização da empresa, a distância psíquica, incute grande influência nas fases iniciais de exportação. (Johanson e Wiedersheim 1975: 317). Johanson e

Wiedersheim (1975) reconhecem, numa das principais críticas à teoria, que nem todas as empresas acompanham os quatro estágios de internacionalização, pois empresas com grandes recursos não precisam de passar pelos estágios iniciais. Outra das críticas apontadas refere-se ao ideal que o Modelo de Uppsala não considera a distância psicológica como um fator condicionado pelo perfil do tomador de decisões. Estes autores também encontraram, nas suas pesquisas, grandes evidências que as empresas iniciam o seu processo de internacionalização em países culturalmente próximos. (Johanson e Wiedersheim 1975: 318)

2.2.2 Teoria redes de relacionamento

A teoria de redes industriais, redes de relacionamento ou *networks* evolui da escola de Uppsala sendo apresentado por Johanson e Vahlne (1977). A noção de network foi introduzida na teoria em 1990 e sustenta que uma empresa deve ser inserida numa rede de relacionamentos. Conforme a posição preenchida pela empresa na rede serão definidas as suas oportunidades e ameaças, e conseqüentemente as suas estratégias.

Os relacionamentos se desenvolvem gradualmente quando as empresas aprendem na interação com cada outra e se comprometem mais fortemente com o relacionamento. Durante este processo os parceiros de relacionamento gradualmente aprendem sobre necessidades, recursos, estratégias e contextos de negócios do outro. Este processo demanda tempo e recursos, o que requer que ambos os parceiros se tornem comprometidos com o relacionamento. As empresas desenvolverão interdependências em relação a importantes parceiros e elas, conseqüentemente, estarão preparadas para defender estes relacionamentos pelo aumento do comprometimento com estas empresas com as quais elas já fazem negócios. Elas também tenderão a desenvolver outros relacionamentos dos quais é esperado apoio para os relacionamentos importantes. Então elas serão engajadas na construção de estruturas de relacionamentos que cercam e apoiam as relações estratégicas. (Johanson e Vahlne 1977: 25)

O processo de internacionalização sucede da criação e evolução de posições da empresa face a parceiros presentes em redes estrangeiras. (Johanson e Vahlne 1977: 27; Johanson e Mattsson 1988: 306). As empresas entram nos mercados exteriores por longos períodos de tempo. Para auxiliar este processo, a longo prazo, é importante reconhecer quais as relações que a empresa mantém quer com empresas do mercado doméstico quer com empresa dos mercados externos. A empresa pode alcançar uma posição numa rede internacional criando disposições em redes nacionais distintas com novos parceiros para a empresa, chamada de extensão internacional; desenvolver posições e comprometer de forma crescente os recursos em redes onde a empresa já tinha posições (ainda que indiretas, através de outros elementos da rede); por penetração e aumentando a coordenação entre orientações já retidas em diferentes redes nacionais, a integração internacional. (Johanson e Mattsson 1988: 310)

2.2.3 Born to Global

As *born to global* são empresas que não seguem as etapas tradicionais de internacionalização. Oviatt e McDougall (2004) defendem que as empresas que se cosmopolizam distinguem-se significativamente das que atuam a nível doméstico, principalmente, na categoria do empreendedorismo internacional adquirida através da experiência internacional dos gestores e da orientação global dos mesmos; da centralização em indústrias que já estão globalmente integradas; das estratégias usadas em conexão aos produtos com atributos superiores; e dos canais de distribuição. (Oviatt e McDougall 2004: 33)

As *born to global* são empresas que têm como objetivos atuar em múltiplos países através do aproveitamento da sua vantagem competitiva. Em oposição às empresas tradicionais, que evoluem para mercados externos gradualmente a partir de uma atuação no mercado doméstico, as *born to global* iniciam as suas atividades através de uma estratégia de expansão internacional, mesmo que, conte, à partida, com um ou poucos colaboradores. (Oviatt e McDougall 2004: 32) Para explicarem a existência destas empresas, Oviatt e McDougall (2004) aclararam quatro condições necessárias; a internalização de funções para o aperfeiçoamento da formação organizacional; a grande dependência de estruturas governativas para ter acesso a recursos; a criação de vantagens no exterior; e o controlo de recursos únicos. (Oviatt e McDougall 2004: 33)

		Número de Países envolvidos	
		Poucos	Muitos
Coordenação de Atividades da Cadeia de Valor	Poucas atividades coordenadas entre países	Export/Import Start-up	Multinational Trader
	Muitas atividades coordenadas entre países	Geographically focused Start-Up	Global Start-Up

Tabela 4 Condições para a existência da empresas *born to global*
 Fonte: McDougal e Oviatt 2004: 37

Na parte superior, encontram-se as empresas que operam como exportadoras e importadores, sendo que a sua vantagem competitiva é o seu conhecimento em logística. Na parte inferior do esquema estão as empresas cuja vantagem competitiva decorre da coordenação de várias atividades relacionadas com desenvolvimento tecnológico, conhecimento e produção.

As *born to global* são empresas que atuam em vários mercados, uma vez que vêm o mundo como espaço de atuação operando desde a sua origem em vários mercados. McDougall e Oviatt (2004) defendem que estas organizações devem estar estreitamente coordenadas em todo o mundo. Ou seja, a administração deve permitir que os contratos de investigação e desenvolvimento, de produção, de marketing, de distribuição e vendas estejam interligados independentemente da distância entre si. O fenômeno born global não se encaixa com facilidade nos modelos e teorias tradicionais sobre internacionalização. (McDougall e Oviatt 2004: 38)

Há muitas décadas que são construídas teorias relativas ao processo de internacionalização, e muitas têm sido as objeções criadas em torno destas. Andersen Otto (1993), nas conclusões da sua investigação refere o facto das teorias da internacionalização beneficiarem de uma aceitação geral na literatura. Alguns modelos como o de Uppsala ou o paradigma eclético têm evoluído ao longo dos tempos de modo a responder às crescentes necessidades dos mercados e empresas. Apesar de serem utilizadas como base teórica para pesquisas empíricas devem ser avaliadas as suas fraquezas para desenvolver essas teorias. Segundo o autor deve existir uma delimitação das teorias, uma avaliação e por fim constatar a sua aplicabilidade no nível operacional. (Andersen Otto 1993: 20)

2.3 Motivos para a internacionalização das empresas

Com a liberalização das atividades comerciais e industriais no mercado internacional acompanhado com o aumento da concorrência, as empresas, independentemente do seu porte, optam cada vez mais por ingressar no mercado externo. A entrada das empresas nos negócios internacionais e conseqüentemente das economias expõe-se como um tema cada vez mais atual e continuamente renovado, suscitado por profundas alterações no posicionamento dos países e das condições em que as empresas têm de exercer as suas atividades. Os fatores que influem o processo de internacionalização ao nível da empresa apresentam características distintas em relação à natureza, caráter e impacto. Os motivos que levam as empresas a internacionalizarem as suas atividades podem ser internos, baseados nos recursos das empresas, e externos criados no ambiente de negócios externos, como fatores políticos, culturais, económicos, legais, sociais e tecnológicos. (Wach 2014: 18) A categorização das motivações para a internacionalização mais notória é proposta por Dunning (2000) construída sobre o paradigma eclético. Através da tipologia clássica da internacionalização os principais motivos para a internacionalização são:

- a) *Market seeking*: investimentos direcionados para a exploração do mercado doméstico do país alvo e dos países vizinhos;
- b) *Resource seeking*: investimentos que visam à exploração dos recursos naturais ou mão-de-obra não-qualificada, cuja disponibilidade é a principal vantagem de localização que o país hospedeiro oferece;
- c) *Efficiency seeking*: investimentos que procuram racionalizar a produção para apropriar economias de especialização. Frequentemente ocorrem por meio dos processos de complementação, tanto comercial quanto produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais;
- d) *Strategic asset seeking*: investimentos para a aquisição de recursos e capacidades que podem ajudar a empresa a manter e aumentar as suas competências competitivas essenciais nos mercados regionais e/ou global. Os ativos estratégicos podem ser muito diversos, envolvendo, por exemplo, capacidades de inovação e acesso a canais de distribuição; (Dunning 2000: 164)

De acordo com o paradigma eclético as empresas entram nos mercados externos através de IDE, com orientações estratégicas diferenciadas como o *resource seeking*; o *market-seeking* para explorar sua vantagem de localização; a estratégia de *efficiency-seeking* para explorar as vantagens de propriedade; e *strategic asset-seeking* para explorar as vantagens de internalização. (Dunning 2000: 165) Ao longo dos anos foram vários os estudos sobre os motivos que levam as empresas a comercializarem os seus produtos em mercados externos. Vários autores como Ansoof (1984), Simões (1997), Czinkota et al (1999) Kotler (2000), Brito e Lencastre (2000) Hitt et al (2001) e Viana e Hortinha (2009), através das suas pesquisas chegaram às seguintes conclusões:

Motivos para a internacionalização

Ansoof (1984:174)

- **Necessidades operacionais**: assegurar o fornecimento e manutenção de capitais; assegurar o fornecimento de matérias-primas, assegurar a disponibilidade e uso de tecnologias ou distribuir excessos de produção final;
 - **Necessidades estratégicas**: assegurar a sobrevivência da empresa face a mudanças do ambiente; assegurar o crescimento contínuo, por meio da manutenção ou evitar o estancamento causado pela saturação; aumentar o volume de negócios, ou aumentar a taxa de crescimento e aumentar ou assegurar a rentabilidade.
-

<p>Simões (1997:18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores internos à empresa: necessidade de crescimento, aproveitamento da capacidade produtiva, obtenção de economias de escala, exploração de competências e diversificação de riscos; - Características dos mercados: limitações do mercado doméstico e percepção de dinamismo dos mercados externos; - Fatores relacionais: objeção a concorrentes, acompanhamento dos clientes e abordagens de empresas estrangeiras; - Acesso a recursos no exterior: custos de produção inferiores e acesso a conhecimentos tecnológicos; - Incentivos governamentais.
<p>(Czinkota et al, 1999: 368)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivações proactivas: consistem em vantagens em termos de lucros, produtos únicos, tecnologia, o compromisso da gestão, a informação exclusiva, os benefícios fiscais e as economias de escala; - Motivações reativas: consistem em pressões da concorrência, a saturação do mercado doméstico, a proximidade de clientes e a distribuição e o excesso da capacidade produtiva.
<p>Brito e Lencastre (2000:21)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de crescimento: o principal objetivo das empresas que procuram oportunidades nos mercados globais é crescer. - Aproveitamento de oportunidades criadas num mercado novo: muitas empresas têm representantes ou mesmo distribuidores dos seus produtos em mercados externos e aproveitam-se do facto de sua marca já estar consolidada nesse mercado para distribuir diretamente; - Proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas: consideram que a proximidade dos mercados facilita na percepção de oportunidades de internacionalização; - Redução do risco: a internacionalização proporciona a diluição dos riscos, pois a empresa deixa de ser dependente de apenas um mercado; - Redução de custos e aproveitamento de economias de escala: algumas empresas aproveitam-se do fácil acesso e do custo reduzido da mão-de-obra, ou matérias-primas, encontrados noutros mercados para realocar o seu local de operação; - Aproveitamento da imagem do país: a visibilidade positiva que determinado país tem perante o mercado externo pode facilitar a entrada das empresas noutros mercados; - Apoios governamentais: muitas empresas são atraídas por incentivos oferecidos pelo governo; - Internacionalização por arrastamento; - Imperativos do próprio negócio: ocorrem quando o segmento de atuação da empresa a obriga a ter instalações em diferentes mercados.
<p>Kotler (2000: 396-400)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O mercado internacional oferece condições de lucro maiores do que o mercado interno; - Existem necessidades das empresa aumentarem sua carteira de clientes para atingirem economias de escala; - A empresa deve tornar-se menos dependente de um mercado; - Resposta a concorrentes; - Atendimento internacional aos clientes que estão a viajar para o exterior.
<p>(Hitt et al, 2001: 319)</p>	<p>Aumento do tamanho do mercado; a melhoria da rentabilidade, ao permitir, a redução dos custos de P&D; diminuição do risco das variações cambiais; aproveitamento de economias de escala; e as vantagens de localização, relacionada ao acesso a matérias-primas ou à proximidade em relação aos consumidores.</p>

(Viana e Hortinha 2009:83-

87)

- Oportunidades estratégicas ao nível da produção:** tanto no sentido de alcançar economias de escala como em busca da exploração de recursos escassos que a empresa possa deter; e ao nível da localização, procurando locais atraentes pelos custos de mão-de-obra, como também, pelos incentivos financeiros e económicos;
- Vontade de crescimento:** procura do aumento do volume de vendas, da conquista de novos mercados;
- **Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio:** a procura de novos mercados para penetração dos produtos da empresa para conseqüente aumento do número de clientes e, conseqüentemente, diminuição do risco associado ao aparecimento de outros concorrentes diretos e indiretos.

Tabela 5 Motivos para a internacionalização das empresas

Nos seus estudos Viana e Hortinha (2009) apontaram como fatores relacionados com as oportunidades estratégicas a imagem do país de origem da empresa, onde Portugal ainda não criou uma imagem de marca; a facilidade de acesso geográfica e cultural, através da exportação para países próximos; oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, através de uma venda ou concurso público para exportação; e, por fim, os incentivos governamentais, onde o governo português apoia as empresas que pretendam explorar novos mercados. Em relação aos fatores relacionados com a vontade de crescimento, Viana e Hortinha (2009), referem a importância da imagem de marca, onde empresas com posicionamento internacional intensificado possuem a vantagem de estar presente em múltiplos mercados; os serviços não transportáveis que não têm grande procura pretendem entrar nos mercados externos; o êxito dos parceiros locais quando o representante atinge um volume de negócios suficientes para a instalação de uma subsidiária de matriz no mercado externo; e a diversificação do risco através da diversificação de produtos e mercados. Por fim, os fatores relacionados com os mercados, clientes, custos e natureza do negócio são relativos aos mercados menos exigentes, quando o ciclo de vida do produto no mercado doméstico encontra-se em declínio; o acompanhamento de clientes, chamado de internacionalização por arrastamento; enfraquecer a concorrência por empresas externas no mercado doméstico, chamada internacionalização cruzada; excesso de capacidade ou redução das vendas no mercado doméstico, e por fim para obter economias de escala. (Viana e Hortinha 2009: 83-91)

Os motivos para as empresas comercializarem nos mercados externos pode influenciar quer na escolha dos mercados a exportar assim como o método de entrada no mercado. Quando uma empresa decide internacionalizar as suas atividades deve ocupar-se da gestão das suas questões de marketing e da cadeia de valor definindo formas de entrada que procurem alcançar os seus objetivos internacionais. (Keegan e Green 1999: 250).

2.4 Barreiras à internacionalização

Uma empresa quando decide iniciar o processo de internacionalização encontra dificuldades, ou barreiras, diferentes às previstas no mercado doméstico.

Segundo Keegan e Green (1999) as barreiras impostas no mercado externo podem ser barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias. (Keegan e Green 1999: 227) As barreiras tarifárias predominantemente utilizadas no mercado internacional são as tarifas de alfândega, compostas pelas tarifas alfandegárias *ad valorem* que influenciam os preços de mercado sem determinarem diretamente a quantidade vendida ou comprada; e as tarifas alfandegárias específicas. As barreiras não tarifárias referem-se a quaisquer tarifas destinadas a impedir ou dificultar a permuta de um produto no mercado externo. (Keegan e Green 1999: 227; Kotler e Armstrong 2003: 507)

Steve e Sparks (2002) dividiram as barreiras de internacionalização de uma empresa em ambiente macroeconómico referindo as diferenças nos comportamentos dos consumidores, competitividade e natureza legal do processo; em ambiente do negócio, correspondendo às diferenças nas relações entre diferentes instituições e apoio da comunicação; e, por fim, o ambiente organizacional, no que diz respeito aos custos, flexibilidade operacional e diferentes estilos de gestão das empresas. (Steve e Sparks 2002: 201)

Michael Porter (1990) seleciona outras barreiras que impedem a internacionalização das empresas: economias de escala que bloqueiam a entrada das empresas no mercado externo, obrigando a empresa a entrar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo; a diferenciação do produto, onde a identificação cria barreiras com a marca que leva a que os países realizem altos investimentos para superar a fidelidade dos consumidores; as exigências de capital, através dos grandes investimentos para responder à competitividade dos mercados; desvantagens de custo, as empresas estabelecidas apresentam vantagens de custos que as concorrentes não têm, independentemente do porte e de economias de escala; acesso a canais de distribuição, as empresas que entram no mercado externo precisam de distribuir os seus produtos ou serviços e para isso, muitas vezes, necessitam de criar redes de distribuição próprias devido à dificuldade da tarefa; e por fim, a política governamental onde o governo é capaz de colocar entraves ao processo de internacionalização através da exigência de licenças ou limitações às matérias-primas. (Porter 1990: 234)

As barreiras às exportações geram atitudes negativas nos executivos das empresas exportadoras, alterando o comportamento e a performance da empresa em relação à atividade exportadora. Segundo Moini (1997) são cinco as barreiras à exportação:

- a) Barreiras de marketing: abrangem a aquisição de informações sobre clientes e mercados externos, quer na política de preços, quer na forma de utilização do mix de comunicação;
- b) Barreiras de procedimentos: dizem respeito às questões burocráticas, logísticas e documentais incluídos no processo de internacionalização;
- c) Barreiras de práticas e negócios internacionais: referem-se aos regulamentos impostos por governos às práticas comerciais no mercado externo e à comunicação com clientes;
- d) Barreiras financeiras: estão ligadas aos riscos cambiais, ao financiamento das operações de exportação e à cobrança das vendas ao exterior;
- e) Barreiras técnicas e de adaptação – referem-se à adaptação de produtos para o mercado externo; (Moini 1997: 67-93)

Minervini (1991) argumenta que as empresas ultrapassam inúmeras barreiras ao introduzirem o seu negócio no mercado externo como a localização geográfica, custos de importação, tarifas alfandegárias, excesso de regulamentação, grande competitividade tecnológica; e economia instável. Contudo, o autor aponta que a principal razão para os mercados domésticos terem sucesso no mercado externo resume-se ao facto de ultrapassarem as barreiras culturais. (Minervini 1991: 339)

Barreiras Culturais

Tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, história, educação, saudação, higiene, dar presentes, hospitalidade, piadas, superstição, política, linguagem corporal, idioma valores, atitudes, leis, organização social, adorno do corpo, folclore, também em relação a alimentos, música, propriedade, *status*. (Minervini 1991: 339)

Modalidades desportivas, adornos corporais, cozinha, namoro, dança, arte decorativa, educação, ética, etiqueta, festas familiares, tabus alimentares, linguagem, casamento, horários de refeição, medicina, luto, música, direitos de propriedade, rituais religiosos, regras de residência, diferenciação de *status* e comércio (Keegan e Green 1999: 227)

Conhecimento, opiniões, ideias, artes, leis, costumes, tradições e hábitos adquiridos pelos indivíduos como membros de uma sociedade. A cultura causa um impacto em todas as atividades de marketing, ou seja, nos preços, nas promoções, nos canais de distribuição, nos produtos, nas embalagens, nos estilos Pipkin (2003: 23)

Coletivismo das culturas orientais em oposição ao individualismo ocidental. (Chen e Li 2005: 625).

Valores, costumes, obrigações sociais, verdade individual, democracia, verdade, justiça, honestidade, lealdade, responsabilidade, amor, sexo, papel das mulheres, casamento, rituais, símbolos, religião, folclore; (Hill 2007: 132)

Tabela 6 Barreiras culturais

Os valores e normas de uma cultura não aparecem completamente formados. Eles são a evolução de um conjunto de fatores políticos e económicos, da estrutura social de uma

sociedade, da religião, linguagem e educação dominante. Para isso as empresas podem deparar-se com várias religiões como o cristianismo, islamismo, o fundamentalismo islâmico, o hinduísmo, o budismo e o confucionismo. A língua direciona a atenção da sociedade para determinadas características do mundo. Por exemplo, em inglês neve pode-se dizer de uma maneira, ao invés que os esquimós têm 24 palavras que descrevem diferentes tipos de neve. A língua molda a maneira como as pessoas pensam o mundo e conseqüentemente ajuda a definir a cultura. Um país com mais de um idioma tem mais que uma cultura, como por exemplo o Canadá. Empresas que pretendam atuar no mercado externo devem estudar a cultura de cada país, de modo a não cometer erros de maior importância, como por exemplo nas traduções. Por fim, a educação está diretamente relacionada com os fatores descritos anteriormente pois é através desta que a sociedade aprende a língua, e outras ciências essenciais à vida moderna. (Hill 2007: 135-150)

As barreiras à internacionalização são inúmeras e dependem dos recursos e competências das empresas bem como o mercado escolhido para iniciar o processo de exportação. Czinkota et al (1999) defendem que as barreiras internas são inerentes às empresas são constituídas pelos recursos organizacionais e de marketing, problemas de organização de departamentos; falta de pessoal qualificado; a incapacidade de financiar as exportações; informações insuficientes sobre os mercados externos; e dificuldades na identificação de distribuidores e comunicações no exterior. (Czinkota et al, 1999: 12)

2.5 A seleção dos mercados

A seleção dos mercados é a base de qualquer estratégia internacional. A estratégia de entrada no mercado envolve decisões como a escolha de um mercado-alvo, determinar objetivos e metas do mercado, selecionar os métodos de entrada; elaborar o plano de marketing para entrar no mercado; e criar um sistema de controle e desempenho no mercado alvo. (Root 1994: 3)

As teorias de internacionalização tradicionais apontam que a distância cultural, física e a dimensão do mercado como critérios fundamentais para a seleção dos mercados externos. (Dunning 2000: 167; Johanson e Vahlne 1977: 34) Os autores destas teorias argumentam que a seleção dos mercados deve, numa fase inicial, basear-se em países geograficamente e culturalmente próximos, e após alguma experiência internacional, é que devem expandir para mercados diferentes. Segundo Viana e Hortinha (2009) a escolha dos mercados é um dos

aspectos fundamentais para o processo de internacionalização. Em muitos países encontram-se diferenças entre Norte e Sul, como a Itália, ou em países pequenos como a Suíça e Bélgica, ou em países grandes como o Canadá e a Índia, onde existem diferenças culturais e linguísticas significativas. (Viana e Hortinha 2009: 175)

O suporte para a seleção dos locais de exportação de uma empresa é antes de mais o lucro, a rentabilidade, o relacionamento e o retorno do investimento, quer a curto ou longo prazo. Grande parte das empresas concorrem com uma concorrência avultada tornando-se necessário desenvolver vantagens competitivas que reforcem o seu posicionamento no mercado. (Porter 2005:34) Johanson (1997) propõe que o tamanho do mercado, a taxa de crescimento, o ajuste básico entre cliente e preferências, a linha de produtos já existente e a rivalidade competitiva são critérios de identificação dos mercados-alvo. (Johanson 1997: 103) A avaliação da indústria considera os objetivos, os recursos, barreiras à entrada, estratégias de crescimento, tamanho e crescimento do mercado, nível da concorrência e segmentos de mercado, como fatores determinantes para a escolha de um mercado. O modelo apresentado por Johanson (1997) considera quatro etapas na seleção dos mercados:

- a) Identificação um país: com base na população e estatísticas de taxas de crescimento;
- b) Preliminar: examina a estabilidade política, a distância geográfica e desenvolvimento económico, para eliminar alguns países e amplamente avaliar os custos de entrar no mercado;
- c) Triagem em profundidade: análise da indústria e do produto, dados específicos do mercado são recolhidos e analisados; a potencialidade do mercado é avaliada e as taxas de crescimento previstas; são analisados os pontos fortes e pontos fracos da concorrência, as estratégias e barreiras de entrada e restrições dos recursos da empresa;
- d) Seleção final: os objetivos da empresa são elaborados, também é elaborada uma previsão de receitas de vendas e os custos são comparados com os encontrados no mercado que melhor aproveita os recursos disponíveis. (Johanson 1997: 106)

Geralmente as empresas adotam uma estratégia de oportunidade geográfica na escolha dos mercados. Isto é, Portugal pode optar por exportar numa fase inicial para a Espanha, ou com maior extensão para a União Europeia, ou ainda os casos da Noruega, Suécia, Bélgica entre si e dos EUA em relação ao Canadá e ao México. Devem, deste modo, serem consideradas as singularidades dos mercados-alvo com o mercado doméstico, de modo a não se necessitar de adaptar os produtos. (Viana e Hortinha 2009: 177)

2.6 Modo de entrada nos mercados

O modo de entrada num mercado internacional consiste na configuração institucional adotada por uma empresa para simplificar a introdução dos seus produtos, competências, tecnologia ou outros recursos num mercado externo específico. (Root 1994: 6) Os modos de entrada são trajetórias alternativas ou meios disponíveis, para que uma empresa transporte recursos do seu país de origem para outro país. Escolher um método de entrada no mercado externa é uma das tarefas mais difíceis dos gestores (Himais 2004: 30).

A escolha dos modos de entrada (métodos de internacionalização, formas, instrumentos ou formas) depende tanto de fatores endógenos (principalmente potenciais de negócios), bem como fatores exógenos (que descrevem a posição de negócios no mercado-alvo ou a Indústria em que a empresa opera). O prazo para a internacionalização de atividades desempenha um papel crucial na hora de decidir sobre o modo de entrada. As diferentes formas de entrada em mercados externos têm diferente eficiência, mas também uma variedade de entrada e custos. Parece que a taxonomia mais comum distingue três fundamentais grupos, a saber: os modos de exportação; modos contratuais; modos de investimento. (Wach 2014: 24)

As opções de entrada variam de acordo com o poder de controlo da empresa, os custos de entrada, investimentos e risco associado ao processo de internacionalização podem ser: licenciamento, exportação, *franchise*, contratos de produção, *joint-ventures*, subsidiárias de propriedade total da matriz e alianças estratégicas intrafronteiras. (Kotabe e Kelsen 2000: 243-266; Dunning 2000: 167; Johanson 1997: 131)

Os modos de exportação são a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais. Os produtos de uma empresa são produzidos fora do mercado alvo e são, posteriormente, transferidos para o país a exportar. (Viana e Hortinha 2009: 228-235; Keegan e Green 1999: 254; Kotler e Armstrong 2003: 518; Churchill e Peter 2003: 77; Pipkin 2003: 58;).

Internacionalizar sem investimentos direto no exterior	
Exportação direta	Realizada através de recursos próprios, isto é, a empresa é a única interveniente no mercado externo, faturando-os diretamente ao importador. Pode ser concretizado através de comerciais da própria empresa, distribuidores, agentes, etc.
Exportação indireta	Distribuição feita através de agentes autorizados. Podem ser: representantes, <i>tradings</i> (empresas de importação-exportação), empresas comerciais exclusivamente exportadoras, empresa comercial que opera no mercado interno e externo, agente de vendas, outras empresas do grupo, consórcio de exportadores.

Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro; - Baixo investimento; - Criação de economias de escala;
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum controle sobre como os produtos são vendidos; - Baixo apoio as vendas;

Tabela 7 Internacionalizar sem investimento direto no exterior

Fonte: Viana e Hortinha 2009: 228- 235; Keegan e Green 1999: 254; Kotler e Armstrong 2003: 518

Os modos contratuais apresentam uma forma de deslocação de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa para um parceiro no mercado internacional, através de uma associação entre ambos. (Viana e Hortinha 2009: 244- 260; Keegan e Green 1999: 257; Kotler e Armstrong 2003: 522; Pipkin 2003: 60; Churchill e Peter 2003: 78)

Internacionalizar através de processo contratual

Licenciamento	A empresa cede os direitos de produzir e vender os produtos a empresas no exterior.
Benefícios:	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilização do investimento em I & D; - Entrada rápida num número elevado de mercados, - Penetração em mercados difíceis; - Permite ultrapassar o problema de custos de transporte; - Contorna obstáculos aduaneiros; - Não requer investimento; - Pode ser uma boa alternativa quando a exportação deixa de ser rentável; - Permite a extensão da vida de produtos que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida,
Limitações:	<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; - Falta de interesse em renovar o contrato, a não ser que o licenciador lhe apresente inovações; - Existe o perigo de o licenciador violar os acordos territoriais; - Perda de controlo de marketing; - Participação muito limitada;
Contrato de produção	A empresa delega a produção dos seus bens numa empresa independente, através de um contrato relativo, unicamente, ao fabrico.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com os governos locais; - Permite economias de transporte; - Tornar possível a exportação de componentes que permitam ultrapassar limitações aduaneiras;
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> - Perigo de estar a treinar um futuro concorrente; - Risco de perder o controlo de qualidade; - Após terminar o contrato podem continuar a produzir os produtos;
Franchising	- Acontece quando uma empresa cede um produto ou serviço à empresa do mercado externo o direito de explorar o seu negócio.
Benefícios	- Expansão do negócio no exterior a um investimento baixo;
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> - Receita baixa; - Linguagem e barreiras culturais; - Adaptação do <i>package</i> às necessidades dos mercados específicos;

Alianças	- São acordos estabelecidos entre empresas, normalmente concorrentes, que pretendem unir esforços para penetrar num determinado mercado e conquistar vantagens competitivas perante os restantes concorrentes.
Benefícios	- Redução de custos;
Limitações	- Conflitos de interesse e culturas diferentes;

Tabela 8 Internacionalizar através de processo contratual

Fonte: Viana e Hortinha 2009: 244- 260; Keegan e Green 1999: 257; Kotler e Armstrong 2003: 522

No investimento direto no exterior existe um maior envolvimento com o mercado através de um contacto direto com o governo clientes, fornecedores locais e distribuidores e, conseqüentemente uma melhor adaptação do composto mercadológico ao ambiente local de marketing. (Viana e Hortinha 2009: 260 Keegan e Green 1999: 259; Kotler e Armstrong 2003: 523; Churchill e Peter 2003: 80; Pipkin 2003: 61)

Investimento direto no exterior	
Subsidiárias de Propriedade Total da Matriz.	- Constituição de uma empresa de raiz no mercado-alvo escolhido.
Benefícios	- Maior controlo sobre as operações da empresa; - Melhor aproveitamento das potencialidades do mercado;
Limitações	- Risco financeiro elevado; - Risco político elevado;
Join venture	- Traduz a partilha de ativas entre duas ou mais empresas numa nova organização juridicamente distinta com o objetivo de desenvolver uma nova organização comercial.
Benefícios	- Partilha de risco e custos. - Reduz o risco político; - Ganho de experiência em termos de marketing internacional
Limitações	- Grau significativo de investimento; - Origem de conflitos devido á partilha da gestão
Aquisições	- Consiste na aquisição de uma empresa no exterior.
Benefícios	- Eliminação de um concorrente
Limitações	- Adquirir uma empresa com problemas;

Tabela 9 Investimento direto no exterior

Fonte: Viana e Hortinha 2009: 260 Keegan e Green 1999: 259; Kotler e Armstrong 2003: 523)

Segundo Root (1994), é provável reconhecer alguma previsibilidade na forma como as empresas alteram, de forma gradual, o seu modo de entrada nos mercados externos. Numa fase inicial o processo de internacionalização inicia-se em mercados que conferem algum controlo às empresas não necessitando de grande experiência. Depois as empresas tendem por optar por modos de entrada que concedem mais controlo sobre as operações.

Etapas do processo de internacionalização	
Exportação indireta	Utilizado por muitas empresas em função de pequeno risco e investimento exigido.
Exportação direta	Empresas vendem de forma contínua ou esporadicamente, a depender da motivação.
Licenciamento	Maior envolvimento e processo de internacionalização tende a maior duração.
Join Venture	Grande envolvimento empresarial sem perda de identidade, muito adaptado a empresas inovadoras que visam parcerias externas.
IDE	Podem tomar a forma de filial (modelo não frequente em empresas de pequeno porte).

Tabela 10 Etapas do processo de internacionalização
Fonte: Root 1994: 17

Uma estratégia de entrada no mercado eficaz pode ser essencial para determinar o sucesso de uma empresa no mercado externo. A tomada de decisão sobre a internacionalização assim como a estratégia de entrada no mercado pode ser influenciada por alguns fatores, os riscos do processo de internacionalização. (Root 1994: 18) Os riscos inerentes ao processo de internacionalização podem estar relacionados à subestimação dos custos, através da existência de custos ocultos para ter acesso a determinados mercados; a subestimação dos custos operacionais de mercado, devido à avaliação realista dos concorrentes e das suas vantagens competitivas; através de alianças entre os parceiros locais ou estrangeiros; a avaliação incorreta da distância física (custos de transporte e de comunicação) e da distância cultural (a diferença de língua, cultura e desenvolvimento económico); a qualidade e informação local duvidosa; a falta de controlo do ambiente internacional, devido a alterações económicas e legislativas; variação das taxas de câmbio; impostos praticados nos diferentes mercados; e pela instabilidade política; guerra; crises políticas e nacionalização. (Stremtan et al, 2009:1030)

CAPÍTULO 3 MARKETING INTERNACIONAL

Desde o início do século XX que são realizados estudos sobre as funções do marketing. Estudar o marketing internacional significa, inicialmente, compreender o marketing e como opera num contexto internacional. (Sak e Shaw 2004: 3) Precedentemente à existência de Portugal e Espanha como países, já subsistiam muitas multinacionais que se dedicavam aos conceitos de marketing relacional, distribuição, exportação direta ou *join venture*. A dilatação cultural e a consequente alteração dos consumos e hábitos, bem como o aumento do poder de compra nos países desenvolvidos, são pressupostos que obrigam as empresas a competir num mercado global abandonando as formas tradicionais de negócio. (Dias 2005: 13-14) A presença em mercados altamente competitivos e a sobrevivência em ambientes económicos marcados pela constante mutação, pressionam as empresas para a adoção de posturas de marketing consistentes. Segundo Meirinhos (2013) o conceito de marketing já sofreu inúmeras alterações e as interpretações sobre este conceito não foram sempre iguais. Em 1992, numa perspetiva proposta por Kotler (1992) o marketing alonga a sua atuação a todas as organizações através da permuta de valores entre duas ou mais partes. Décadas mais tarde, o marketing estende a sua compreensão como um relacionamento entre duas ou mais entidades abstratas. (Meirinhos 2013: 15- 16)

Marketing é a análise, o planeamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação de preço, da propaganda e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados. (Kotler 1996: 20)

Stapleton (1975) identifica o marketing e os seus constituintes como o prodígio do século XX. Apesar de advirem do mesmo conceito podem ser identificadas várias atividades do ramo de marketing:

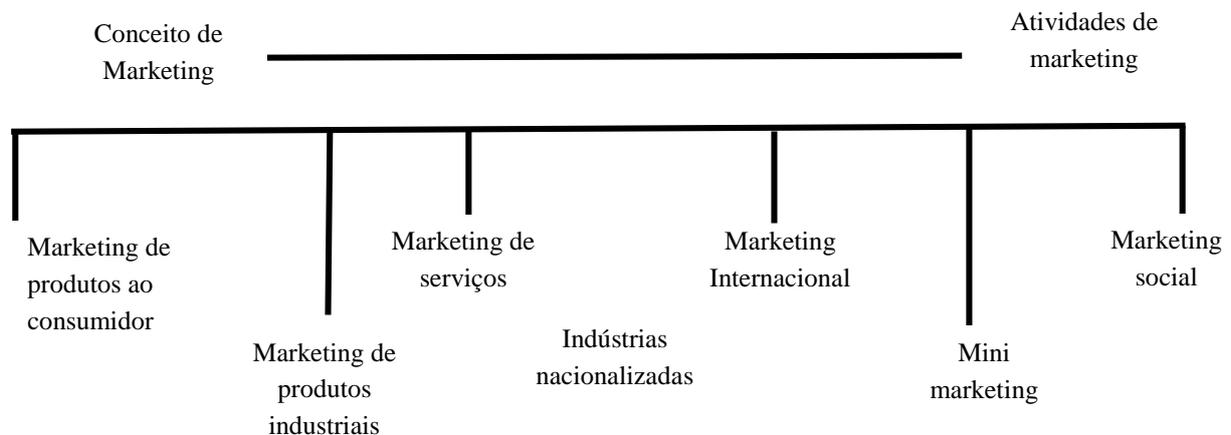


Figura 1 Árvore genealógica do marketing
Fonte: Stapleton 1975: 30

O marketing de produtos ao consumidor marca os princípios da atividade comercial onde os mercadores transportavam os seus produtos a longas distâncias. De forma a combater a desonestidade comercial, os comerciantes criaram uma rede de distribuição de venda porta a porta. Em norma, a distribuição em massa, é o principal composto das técnicas de marketing. O marketing de produtos industriais surge com a necessidade por parte dos comerciantes em comercializarem produtos industriais em mercados onde estes não existiam. Para tal preocuparam-se em ultrapassar as barreiras de distribuição físicas, abandonaram a importância de fatores como a fiabilidade dos equipamentos e o seu ciclo de vida e consideraram novos fatores como taxa de produção identificação das necessidades de mercado e confeção a preços de acordo com a rápida desvalorização do produto. O marketing de serviços baseia-se na credibilidade por parte dos consumidores, onde as decisões em relação à aplicação de determinado serviço podem ser tomadas de acordo com preferências pessoais, pelo conhecimento ou pela experiência. Já o marketing de indústrias nacionalizadas surge da necessidade de manter o controlo da comunidade em relação a certas indústrias essenciais. São considerados os fatores de poder das forças de mercado onde o poder do consumidor foi enfraquecido. O mini marketings surge através da ideia de que no século XX o mundo vai ser controlado por 200 empresas e serão ignoradas as suas vantagens competitivas. Deste modo as empresas irão identificar cada vez mais cedo as oportunidades de mercados conduzindo à inovação dos mercados e conseqüentemente na padronização dos produtos das grandes e pequenas empresas. O marketing social surge através da publicidade em torno dos direitos dos

indivíduos aos benefícios sociais. O marketing é considerado como uma questão de senso comum. (Stapleton 1975: 30-39)

O marketing internacional analisa os mercados externos e a procura pela integração entre os países, considerando as diferenças culturais, os estilos administrativos, a postura política dos governos de cada país, as leis e normas que administram o mercado internacional, a participação em grupos económicos e os assentimentos bilaterais e unilaterais para facilitar as negociações internacionais e unir o sistema de globalização e internacionalização das economias, mercado e culturas. (Carnier 1996: 98) Abordar o marketing internacional, significa entender alguns fatores da necessidade das empresas se internacionalizarem. De forma clássica a empresa pode escolher investir no mercado externo devido a fatores de ambiente da empresa, como a evolução da tecnologia, evolução da concorrência, evolução das discontinuidades próprias da economia mundial, as procuras diferenciadas, os tipos de intervenção pública e os produtos nacionais; e os fatores relativos à história da empresa e das suas estratégias, como a procura de economias de escala, a distribuição dos riscos geográficos e a procura de um mercado de poder superior. (Detrié 2000: 136)

Viana e Hortinha (2009) defendem que o marketing internacional implica a compreensão das formas como as empresas reagem e oportunidades dos mercados, e está diretamente relacionado com a escolha dos mercados e com a sua forma de entrada no mesmo. (Viana e Hortinha 2009: 41) Quando uma empresa reconhece as diferenças entre os mercados externos, bem como a importância da internacionalização na atividade económica da empresa, procura desenvolver ações em vários países ao mesmo tempo. Estamos numa perspetiva de marketing internacional. (Viana e Hortinha 2009: 26)

O marketing internacional é o procedimento de transportar para o exterior o produto, bem-sucedido no mercado doméstico, compreendendo as culturas e ambientes de marketing, adaptando os produtos, programas e técnicas da empresa às necessidades e circunstâncias especiais de cada novo mercado. (Kotler e Armstrong 2003: 424) Para que uma empresa seja ponderada como atuante no mercado internacional deve comercializar os seus produtos para dois ou mais países. Deste modo, é fundamental conhecer as necessidades e desejos dos diversos mercados internacionais para conseguir contentar os consumidores. Para tal é necessário estudar os mercados e os processos de produção, tarefa atribuída à componente de marketing internacional. (Dias 2005: 10) O marketing internacional permite à empresa alargar o ciclo de vida dos seus produtos, ao lançá-los nos mercados novos, e ajuda a minimizar as flutuações sazonais das vendas. (Carnier 1996: 100)

As empresas devem identificar qual o mercado mais interessante para participar, recolhendo informações através de: organizações governamentais; organizações internacionais; empresas de serviços e consultoria; associações de comércio exterior; bases de dados; jornais e revistas especializadas. Se as informações forem escassas para a tomada de decisão, a empresa pode recolher informações primárias ou específicas através de questionários, observação de amostras de grupos representativos e outras formas de levantamento de dados. Após detetadas as informações necessárias para avaliar as prioridades dos mercados a serem trabalhados é necessário formular uma estratégia. (Czinkota et all, 1999: 5; Viana e Hortinha 2009: 153-155)

Adotar uma estratégia de marketing internacional permite às empresas reduzir custos em recursos humanos consolidando as funções do marketing em vários países, assim como, reduzir os custos da comunicação devido à padronização de alguns anúncios publicitários, material e embalagem. Além disso contribui para o reconhecimento global aumentado a preferência dos clientes; aumenta a eficácia dos programas internacionais através de boas ideias de marketing aumentando a competitividade entre países. (Dias 2005: 15) As empresas devem escolher em que mercados entrar, a forma de entrada no mercado, encontrar de que forma os seus produtos se adequam às características de cada mercado, decidir o preço ideal e escolher os tipos de comunicação dentro das particularidades culturais dos mercados escolhidos. (Kuazaqui 1999: 23)

No seu nível mais simples, marketing internacional envolve a empresa na tomada de uma ou mais decisões em relação ao marketing mix além das fronteiras nacionais. Na sua forma mais complexa, envolve a empresa na criação de instalações de fabricação / processamento em todo o mundo e na coordenação de todas as estratégias de marketing internacional. Num extremo estão as empresas que optam por 'marketing internacional' através da assinatura de um acordo de distribuição por um agente estrangeiro que, em seguida, assume a responsabilidade de preços, promoção, distribuição e desenvolvimento de mercado. No outro extremo, existem grandes empresas globais, como a Ford com uma rede integrada de fabricação em todo o mundo, e que operam em cerca de 150 mercados dos países. Assim, marketing, internacional torna-se um processo de gestão em escala global. (Doole e Lowe 2008: 5)

A forma como o marketing internacional é definido e interpretado depende do nível de envolvimento no mercado internacional. (Doole e Lowe 2008: 6) De acordo com Kotabe e Helsen (2000) as empresas quando optam por internacionalizar passam por cinco fases diferentes:

- a) Marketing doméstico: a empresa preocupa-se apenas em satisfazer consumidores nacionais;

- b) Marketing de exportação: inicia-se quando a empresa recebe um pedido do exterior ou quando percebe a saturação do mercado doméstico;
- c) Marketing internacional: baseia-se na adaptação do produto e da promoção para os países de destino, quando necessário;
- d) Marketing multinacional: desenvolvimento do produto e a produção começam a ser padronizados para cada região.
- e) Marketing global: baseia-se no desenvolvimento de uma estratégia global e padronizar preço, produto comunicação sempre que possível. (Kotabe e Helsen 2000: 31)

Em norma, quanto maior envolvimento de uma empresa com o marketing internacional maior será a padronização global dos produtos. (Cateora e Graham 2001: 35) Levitt (1983) afirma, que a disseminação da tecnologia nos meios de comunicações e nos transportes está a aproximar as pessoas transportando a sociedade para uma igualdade de conhecimentos e desejos. Deste modo, se as empresas baixarem os preços e elevarem a qualidade, os consumidores irão preferir produtos padronizados, independentemente de especificidades culturais, ou gostos, descerrando espaço para as empresas com foco global. (Levitt 1983: 2-11) Cavusgil e Zou (1994) defendem que o composto de marketing e as estratégias da empresa devem ser tratados de forma diferenciada para cada mercado, marcados pelas diferenças económicas, socioculturais e geográficas existentes entre os países. (Cavusgil e Zou 1994: 1-21) Numa estratégia de marketing internacional devem ser consideradas as estratégias de produto, preço, distribuição e comunicação do marketing internacional. (Viana e Hortinha 2009: 286)

CAPÍTULO 4 ESTRATÉGIA, PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, PLANO INTERNACIONAL DE MARKETING

As empresas concorrem nos mercados externos de formas distintas pois coordenam a cadeia de valor da empresa de forma a obterem vantagens competitivas sobre a concorrência e, conseqüentemente, para formularem as estratégias essenciais para o desenvolvimento da empresa. (Viana e Hortinha 2009: 121) Para formular uma estratégia as empresas definem quais os seus objetivos e exploram as suas competências essenciais. Para gerir essas competências, é preciso reconhecer as competências essenciais existentes, desenvolve-las e distribui-las e, por fim, saber proteger e defender a liderança dessas competências. (Porter 1989: 23)

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançarem resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa através da formulação estratégica, da implementação da estratégia e do controlo estratégico. (Hill 2007: 538)

A estratégia de uma empresa pode ser definida como as ações que os gestores tomam para atingir os objetivos da empresa. Para a maioria das empresas, o objetivo preeminente é maximizar o valor da empresa para os seus proprietários, seus acionistas. Para maximizar o valor de uma empresa, os gestores devem procurar estratégias que aumentem a rentabilidade da empresa e sua taxa de crescimento de lucro ao longo do tempo. Os gestores podem aumentar a rentabilidade da empresa, prosseguindo estratégias que reduzam os custos ou através de estratégias que agreguem valor aos produtos da empresa. Os gestores podem aumentar a taxa em que os lucros da empresa crescem ao longo do tempo, ou procurar estratégias para vender mais produtos em mercados existentes ou pela adoção de estratégias para entrar em novos mercados. (Hill 2007: 539)

São um conjunto de regras de deliberação para que a empresa possa ter um desenvolvimento ordenado e apresentar lucros. A estratégia é, em norma, a determinação das metas e objetivos, recursos e custos que uma empresa estabelece a longo ou curto prazo. (Ansoof 1984: 23) A internacionalização coloca a empresa em contacto com concorrentes presentes no mercado externo que possuem estratégias e níveis de ação internacionais. Para fazer face à intensidade da concorrência as empresas devem realizar um planeamento detalhado de forma a identificar as vantagens da empresa face aos concorrentes. (Viana e Hortinha 2009: 125) Atualmente a dinâmica dos mercados mudam e afetam as estratégias das empresas. Uma estratégia vencedora hoje pode prevalecer amanhã.

Estratégia, planeamento estratégico, plano internacional de marketing

A existência de novos produtos, alterações nos produtos, subcategorias, tecnologias, aplicações, nichos, canais de distribuição mais rápidos, entre outros fatores, leva a que as empresas abandonem a ideia da criação de um plano estratégico anual. (Aaker 2001: 23)

O planeamento estratégico investiga todo o ambiente de uma organização, define as oportunidades e ameaças no ambiente externo e projeta metas a longo prazo considerando todas as variantes do ambiente. (Chiavenato 2001: 41-45) Segundo Meirinhos (2013) o planeamento estratégico permite definir o rumo e a orientação global das organizações nos mercados. O planeamento é, assim, um mecanismo capaz que avalia e seleciona as unidades de negócio com que a empresa irá competir no mercado. (Meirinhos 2013: 36)

Numa perspetiva kotleriana (2000) o principal objetivo do planeamento estratégico é conceder forma aos negócios e produtos de uma empresa, para que estes gerem lucro e o crescimento desejado, permitindo às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, assim como, traduzir todas as orientações estratégicas de todas as unidades de negócios da empresa. (Kotler 2000: 106) O planeamento estratégico não inclui apenas o planeamento das atividades de marketing, mas também a produção, pesquisa e desenvolvimento de outras áreas funcionais. Os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para o marketing. (Mccarthy e Perreault 1997: 43)

Os principais constituintes da formulação estratégica de marketing são a segmentação de mercado, o posicionamento de mercado, a estratégia de entrada no mercado, a estratégia do composto de marketing e estratégia de tempo. As estratégias devem ser traduzidas num plano que determine as metas de vendas, orçamentos e tarefas. (Kotler 2000: 95) Ao planeamento de marketing corresponde a fixação de objetivos, a avaliação das oportunidades, o planeamento das estratégias de marketing, o desenvolvimento dos planos de marketing e o desenvolvimento do programa de marketing. O plano de marketing internacional detém características inerentes aos mercados externos e emerge de uma pesquisa dos recursos, capacidades e objetivos das empresas. (Dias 2005: 59)

Deste modo, a empresa deverá realizar um diagnóstico estratégico. Identificar os pontos fracos e fortes da empresa e identificar nos mercados internacionais aqueles que conferem competitividade e os que não são favoráveis às empresas. A análise do ambiente externo consiste na análise dos seguintes fatores: produto, preço, prazos de entrega e canais de distribuição; a análise interna considera fatores relacionados com marketing, finanças e produção. A análise destes fatores permite uma reflexão estratégica que culmina na decisão de internacionalização.

Estratégia, planeamento estratégico, plano internacional de marketing

(Viana e Hortinha 2009: 102-10) A alta competitividade leva as empresas a promoverem um programa eficiente de comunicação. Partindo desse pressuposto, é necessário que sejam feitos estudos e análises dos instrumentos da comunicação em marketing, bem como das estratégias e ferramentas de comunicação que serão importantes para o processo. Só assim a empresa poderá planejar uma matriz estratégica para delinear um rumo para as ações da empresa e assegurar o alcance dos objetivos. As empresas precisam de formular estratégias eficazes que combatam as ameaças e oportunidades impostas pela globalização, procurando posicionamento e vantagens competitivas que as permitem entrar em mercados externos. Estas estratégias podem, num contexto internacional, envolver inúmeros riscos e recursos em relação à capacidade financeira da empresa. (Kuazaqui 1999: 25)

Dias (2005) apresenta um modelo indicativo do plano de marketing internacional dividido em dez partes:

Sumário executivo	Aspetos mais revelantes do plano
Meio envolvente e empresa	Aspetos Geográficos: localização; clima, etc.; Aspetos sociais: família; educação; sistema político e legal; organização social; religião; condições de vida; habitação; alimentação; roupa; língua. Aspetos económicos: população, estatísticas económicas recursos naturais; transporte e telecomunicações; condições de trabalho; principais indústrias; estatísticas do comércio externo; restrições ao comércio; ciência e tecnologia; principais canais de distribuição; média; Análise ao mercado competitivo: atitude face ao produto, perceção da inovação e vantagem comparativa; mercado, dimensões e hábito de consumo; concorrência: marca, preços, meios de comunicação, distribuição, quota de mercado; Análise à empresa: capacidade e competências distintivas; pontos fracos e fortes da empresa;
Objetivos de marketing	Vendas esperadas; lucros esperados; penetração de mercado;
Modo de entrada	Definir o método de entrada adequado é essencial para atingir os objetivos estabelecidos;
Segmentação, targing e Posicionamento	É necessário definir estas três variáveis para desenvolver os passos seguintes do plano.
Produto	Produto Base; componente da embalagem; serviço de transporte
Comunicação	Publicidade; Promoção; Relações Públicas; Força de venda
Canais de Distribuição	Meio de transporte, forma da embalagem e transporte; Documentação e seguros;

Estratégia, planeamento estratégico, plano internacional de marketing

Preço	Custo de transporte e expedição, seguros; taxas e impostos alfandegários; margens dos intermediários e descontos; preço de venda no retalho; meio de pagamento
Orçamentação	Vendas; custos; marketing; pessoal; outros custos

Tabela 11 Plano de marketing internacional Fonte: Dias 2005: 71-74

Segundo Correia et all (2012) as empresas devem reunir com os clientes para identificarem os produtos/serviços que necessitam futuramente, realizar uma pesquisa de mercado eficaz, detetarem mudanças nos comportamentos dos consumidores e, por fim, avaliarem aos produtos e a qualidade dos serviços. (Correia et all, 2012:11)

A sequência das etapas descritas nesta investigação iniciam-se com as decisões gerais da administração em relação à missão, visão, valores e objetivos da empresa, seguindo-se de uma discussão sobre as estratégias corporativas e das unidades de negócios. Tal justifica-se pois só assim são encontrados os objetivos e as estratégias de marketing a serem desenvolvidas e implementadas. Para auxílio na realização desta investigação a literatura apresenta uma série de ferramentas de análise para a identificação da postura estratégica e elaboração de planos estratégicos. A exigência dos mercados aliada ao aumento da concorrência conduz as empresas para o uso de ferramentas e técnicas de gestão capazes de auxiliarem na tomada de decisões.

Desta forma, uma das principais etapas do plano de marketing consiste na análise dos cenários que representam o ambiente competitivo em que está a empresa inserida, identificando o seu posicionamento face ao mercado. Com efeito, as empresas devem avaliar o seu grau de competitividade recorrendo a ferramentas capazes de analisar o ambiente interno e externo das organizações. Estas ferramentas são importantes pois permitem que as empresas não cometam erros devido a um mau planeamento das suas estratégias. (Azevedo e Costa 2001: 2)

Definição da postura estratégica	
Análise SWOT	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longos prazos.
Matriz de Ansoof	Definir uma linha comum aos produtos existentes na organização, na estratégia de negócios.
Matriz BCG	Marcar posições relativas dentro das organizações, a fim de identificar líderes de mercado.
Matriz de Mckinsey	Identificar a posição da organização no mercado, relacionando a atratividade e a força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia.
Curva de aprendizagem	Mínimizar o custo da tarefa a partir da sua realização frequente

Estratégia, planejamento estratégico, plano internacional de marketing

Curva do ciclo de vida do produto	Minimizar os custos de produção através do aumento de eficiência da organização
Matriz Histórica	Determinar o estilo do executivo chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização
Matriz Ambiental	Caracterizar os tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais
Matriz Artur D.Little	Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios
Matriz AM- PN	Identificar a posição da organização no mercado e relacionar a atratividade da indústria face à força da unidade empresarial, por meio do emprego de múltiplos critérios
Modelo das cinco forças de Porter	Compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias a partir da intensidade da competição
Modelo Delta	Definir posicionamentos estratégicos e introduzir processos organizacionais de adaptação
Modelo GUT	Priorizar fatores a serem considerados no diagnóstico estratégico e identificar a postura estratégica da organização
Tirpe	Construir cenários para projetar impactos de alguma tendência identificada em determinado setor
Estrutura da 7-S da McKinsey	Auxiliar na escolha da estratégia de acordo com as áreas organizacionais que podem ser influenciadas por ela
Curva de Crescimento-Fator S	Auxiliar na identificação da obsolescência do produto por meio da relação entre o esforço monetário despendido e o retorno obtido sobre esse investimento
Matriz EFE/IFE	Identificar e avaliar fatores internos e externos que influenciam o comportamento da organização
Matriz CPM	Avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir de informações fornecidas para uma análise interna e externa

Tabela 12 Ferramentas de análise estratégica

Fonte: Azevedo e Costa 2001: 7

Estes conceitos de análise e avaliação da postura estratégica resolveram o problema de falta de conhecimento do ambiente em que as organizações estão presentes, sendo elaborada por teóricos e empresas de consultoria.

4.1 Administração Estratégica

Quem dirige o planejamento estratégico é a administração estratégica, através de uma compreensão da realidade da empresa, das suas capacidades, do valor criado para os clientes ou de fatores de diferenciação. Atualmente a administração estratégica tende, especialmente em pequenas empresas, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO), sendo considerado o principal responsável pelo sucesso do processo. (Alday 2007: 9)

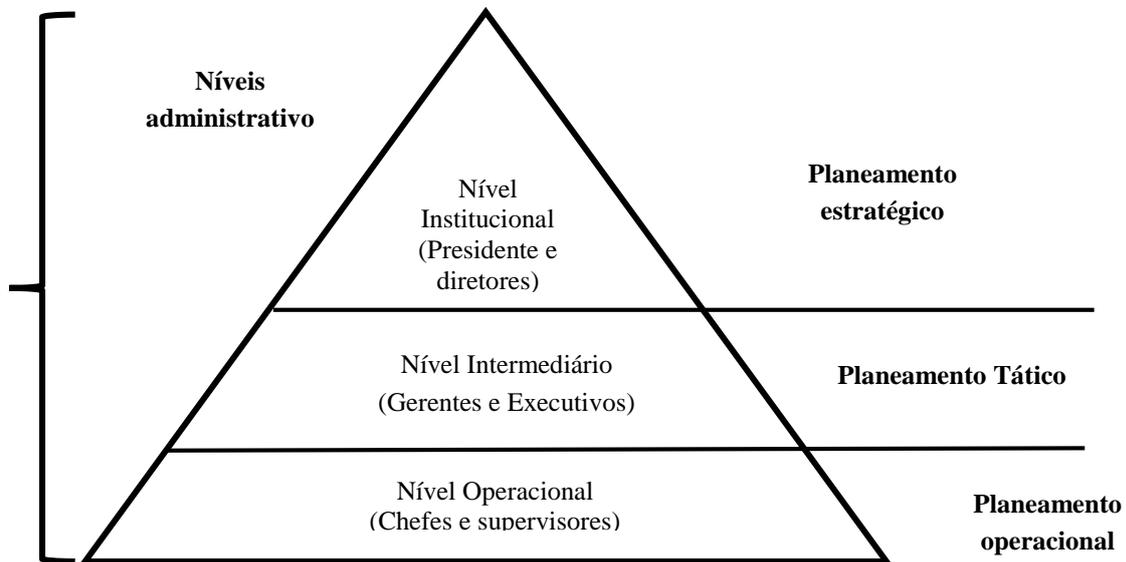


Figura 2 Níveis administrativos da organização
Fonte: Chiavenato e Sapiro 2001: 170

Chiavenato e Sapiro (2001) através da abordagem neoclássica da organização defendem que a organização empresarial divise-se em três níveis, institucional, intermediário e operacional. Cada nível tem diferentes funções para dirigir e controlar as tarefas dentro da empresa. O planeamento estratégico é projetado a longo prazo, envolve a empresa como um todo tratando os recursos e competências da empresa e é realizado a nível institucional. O planeamento tático é projetado a médio prazo, aborda cada UN e os seus recursos e é definido em cada departamento da empresa. Por fim o planeamento operacional é projetado para curto prazo, aborda cada tarefa ou UN isoladamente e é definido o nível operacional para cada tarefa. (Chiavenato e Sapiro 2001: 171)

O nível institucional é o nível mais elevado da empresa, é formado pelo presidente e diretores e é onde são tomadas as principais decisões. Nesse nível, o administrador deve possuir uma visão estratégica para definir a missão e os objetivos fundamentais do negócio. O nível intermédio é o nível administrativo que articula internamente. Recebe o nome de nível gerencial ou tático e é constituído pelos gerentes. Admite as decisões globais e transforma-as em programas de ação para o nível operacional, interpretando a missão e os objetivos fundamentais do negócio. Nesse nível, o administrador deve possuir visão tática. Por fim, o nível operacional é o nível que administra a execução e realização das tarefas e atividades quotidianas. Nesse

Estratégia, planejamento estratégico, plano internacional de marketing

nível, o administrador deve possuir visão operacional, isto é, conhecimento técnico para orientar e dirigir os funcionários que as realizam. (Chiavenato e Sapiro 2001: 171-176)

Desta forma a administração deve realizar um conjunto de decisões capazes de coordenar todos os níveis de operações dentro das empresas:

- a) Executar uma análise do ambiente: o processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, identifica os riscos e as oportunidades presentes e futuramente;
- b) Estabelecer uma diretriz organizacional: a segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais da direção da organização: a missão e objetivos organizacionais;
- c) Formular uma estratégia organizacional: a terceira etapa do processo é a formulação de estratégias que garantam que a organização alcance os seus objetivos;
- d) Implementar a estratégia organizacional: coloca-se em ação as estratégias desenvolvidas que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica;
- e) Controle estratégico: concentra-se na monitoração e avaliação do processo de administração. (Alday 2007: 9)

Completando o trabalho de administração estratégico surge a administração de marketing que se refere às decisões estratégicas do composto de marketing mix.

As empresas administram suas atividades internacionais de marketing de três maneiras: por meio dos departamentos de exportação, das divisões internacionais ou de uma organização global. Uma empresa geralmente entra no marketing internacional simplesmente enviando suas mercadorias. Se as vendas internacionais aumentam, a empresa cria um departamento de exportação com um gerente de vendas e alguns assistentes. Conforme as vendas crescem, amplia-se o departamento de exportação para incluir vários serviços de marketing, de forma que a empresa possa buscar negócios com mais agressividade. Se a empresa se decidir por *joint-ventures* ou investimento direto, o departamento de exportação não será mais adequado para administrar operações internacionais. Muitas empresas se envolvem em vários mercados e empreendimentos internacionais. Mais cedo ou mais tarde elas criam divisões para lidar com todas as atividades internacionais. A divisão internacional é dirigida por um presidente de divisão que estabelece objetivos e orçamento e é responsável pelo crescimento internacional da empresa. (Kotler 2000: 408)

Segundo os principais autores do marketing internacional, Cateora e Graham (2001), Keegan e Green (1999) a forma como uma empresa inicia o processo de internacionalização está diretamente ligada à administração e, conseqüentemente, ligada à escolha das estratégias. Quanto maior as suas crenças em relação ao mercado externo melhor serão as suas decisões

Estratégia, planeamento estratégico, plano internacional de marketing

sobre a estratégia a adotar. A forma como a empresa vê o mundo permite dar respostas às oportunidades globais, e a visão administrativa pode assumir as seguintes orientações (Teoria ERPG) de acordo com as diferentes etapas da internacionalização:

- a) Etnocêntricas: quando acreditam que o mercado doméstico é superior a todos os outros mercados, e as estratégias locais serão eficazes noutros mercados. Nesta perspetiva, o mercado doméstico é o mercado de interesse da empresa;
- b) Policêntrica: tanto o país de origem como país que a empresa pretende exportar são similares. A empresa adapta as suas estratégias de acordo com o mercado em que atua;
- c) Regiocêntrica: também consideram os mercados singulares, mas desenvolve uma estratégia regional integrada;
- d) Geocêntrica: o mundo é visto como um todo, desenvolvendo estratégias integradas para o mercado mundial. (Keegan e Green 1999: 13) (Cateora e Graham 2001: 7)

As empresas que fundamentam a sua atuação internacional no mercado doméstico são classificadas de etnocêntricas (marketing doméstico e de exportação). Os administradores de marketing procuram semelhanças no mercado externo onde os produtos alcançam sucesso por assumirem uma posição de superioridade. A empresa opera no exterior com as mesmas variáveis do marketing mix do ambiente interno. Não são realizadas pesquisas de marketing nos mercados externos e não existem alterações significativas nos produtos, nem atenção especial aos consumidores, (Dias 2005: 24; Viana e Hortinha 2005: 117) A visão policêntrica é oposta à orientação etnocêntrica pois os gestores reconhecem as diferenças entre os diversos mercados adotando uma estratégia de mercado mult-doméstico (marketing internacional). As empresas com esta orientação estabelecem os seus objetivos e o plano de marketing através de adaptação dos seus compostos. As empresas não procuram mercados semelhantes ao nível do marketing mix. São estabelecidas filiais nos diferentes mercados, onde cada uma atua independentemente da matriz de origem e adapta o seu marketing mix de acordo com o mercado de destino. (Dias 2005: 24; Viana e Hortinha 2009: 117) Por fim, as empresas multilocais e globais são classificadas como regiocêntricas e geocêntricas. No regiocentrismo os mercados são vistos regionalmente tendendo para a padronização do composto de marketing. A definição dos objetivos de marketing são realizados através da participação das filiais e da sede. No geocentrismo as empresas consideram os mercados onde atuam como um único mercado, desenvolvendo um plano de marketing que procura a padronização do composto de marketing. (Dias 2005: 22)

Estratégia, planejamento estratégico, plano internacional de marketing

O sucesso de uma estratégia de marketing eficaz está diretamente relacionada com o tomador de decisões na empresa. Markwald (2000) argumenta que é o profissional de marketing, ou profissionais, que devem limitar a área de atuação da empresa em relação por exemplo ao modo de entrada no mercado e outras estratégias de marketing internacional. (Markwald 2000) Contudo, dependendo do tipo de empresa podem considerar as seguintes estruturas organizacionais:

- a) Estrutura simples: a empresa é dirigida pelo controle pessoal de cada indivíduo. Este tipo de estrutura é bastante vulgar nas microempresas, em que e o proprietário é quem detêm todas as responsabilidades de gestão (por vezes, acompanhado por um sócio ou assistente);
- b) Estrutura funcional: este tipo de estrutura é baseada nas atividades primárias que devem ser levadas a cabo, tais como produção, contabilidade e finanças, marketing e pessoal. Esta é uma estrutura frequentemente aplicada nas pequenas empresas ou naquelas que têm uma amplitude de produtos pouco diversificada;
- c) Estrutura multidivisional- esta estrutura é subdividida em unidade ou divisões, em função de produtos, serviços, áreas geográficas ou de processos. Esta divisão visa ultrapassar os problemas que as estruturas funcionais têm em lidar com a diversidade;
- d) Estrutura de uma holding- A holding é uma empresa de administração que coordena, através de um centro corporativo, as diferentes empresas pertencentes ao grupo, embora seja assegurada a aparente autonomia das mesmas, mantendo as suas denominações originais;
- e) Estrutura matriz- a estrutura matriz é uma combinação de estruturas que vulgarmente assumem a forma de divisões geográficas e de produtos ou estruturas divisionais ou funcionais, operando em conjunto; (Markwald 2000: 61-81)

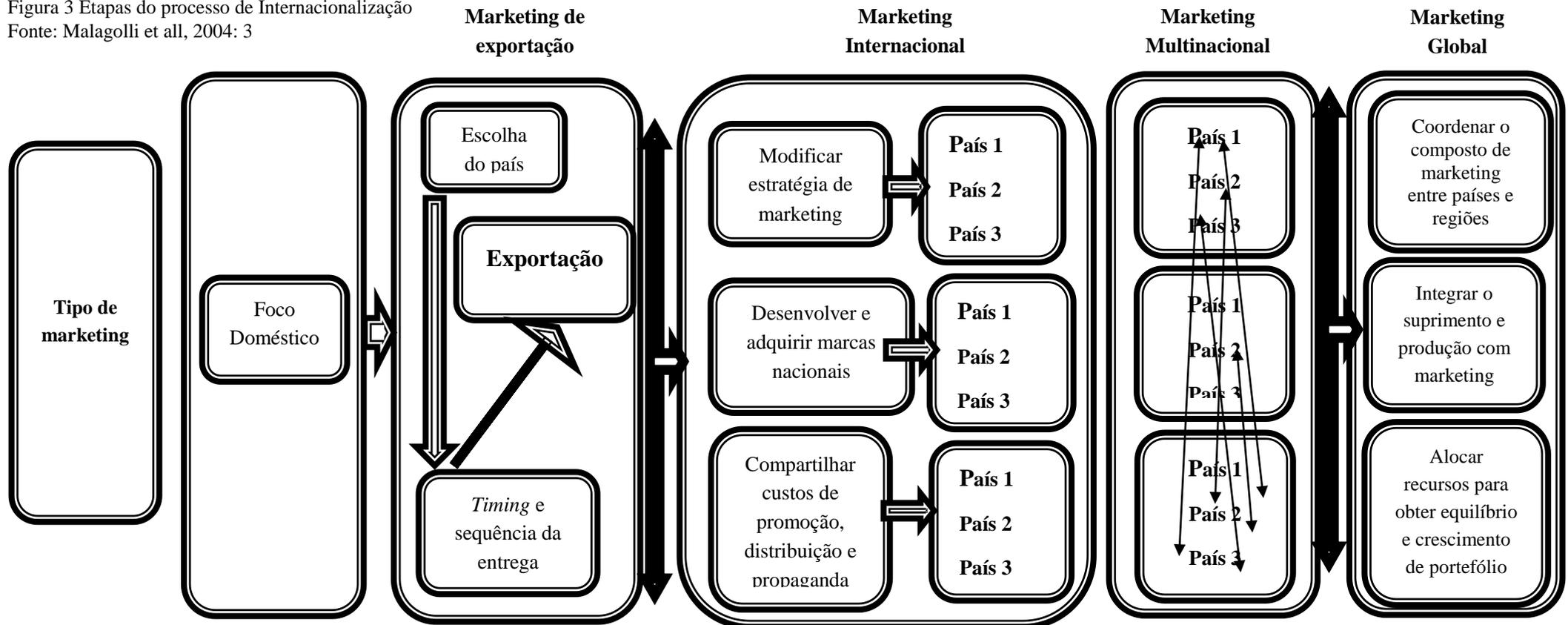
Segundo Kotler (2000) as empresas detêm diferentes administradores de marketing conforme o porte e a etapa do processo de internacionalização da empresa. As empresas que iniciam o processo de internacionalização através da exportação, simplesmente, não detêm controle sobre as atividade de marketing e com o aumento da envolvimento internacional vão criando departamentos capazes de gerir e coordenar as atividades de marketing. Para tomar estas decisões de marketing as empresas devem considerar alguns fatores que podem influenciar estas decisões: objetivos a curto e longo prazo da empresa; retorno sobre as vendas e investimento; fatores ambientais como capacidade pessoal de compra, fatores culturais e

Estratégia, planeamento estratégico, plano internacional de marketing

perspetivas de oferta e custos; e por fim a eficácia dos diferentes instrumentos de marketing. (Kotler 2000:111) As decisões estratégicas determinam a direção e a viabilidade do negócio de acordo com as mudanças previsíveis e imprevisíveis que ocorrem nos principais ambientes subjacentes. (Figura 3)

Estratégia, planejamento estratégico, plano de marketing internacional

Figura 3 Etapas do processo de Internacionalização
 Fonte: Malagolli et all, 2004: 3



Orientação	Etnocêntrica	Etnocêntrica	Policêntrica	Regiocêntrica	Sociocêntrica
Planeamento do produto	Desenvolvimento de produto para clientes do país doméstico; Não sofrem adaptações;	Desenvolvimento de determinado produto através das necessidades dos clientes e do país de origem; Adaptação ocorre raramente;	Desenvolvimento de produto local baseado nas necessidades locais; Adaptação de acordo com a cultura;	Estratégias padronizadas para cada região	Produto global, com variações locais; Estratégias globais ente culturas similares
Decisões de Marketing	Tomadas na matriz	Tomadas na matriz	Tomadas na matriz	Tomadas regionalmente	Consulta mútua

4.2 Plano Estratégico de marketing

4.2.1 Análise e diagnóstico, análise do meio envolvente

Numa fase inicial as empresas devem analisar e definir a missão, visão e valores da empresa. A missão traduz os propósitos que individualizam e distinguem a empresa dos concorrentes e identifica a finalidade das suas operações em relação aos produtos e clientes. Os valores definem as crenças e valores que a empresa se associa. A visão consiste na descrição de um futuro ambicioso que, embora difícil, é suscetível de ser alcançado. Por fim, a visão de futuro transmite a direção da empresa através de uma noção de descoberta, transmitindo aos envolvidos a promessa de explorar novos territórios, ou de uma noção de destino, agregando um aspeto emocional à imagem proposta. (Hamel e Prahalad 1995: 26)

Depois de efetuadas estas análises as empresas identificam as oportunidades e ameaças colocadas pela envolvente empresarial e desenvolvem planos apropriados para alcançarem as suas metas e objetivos. A administração procederá à análise do ambiente da empresa, através da análise da situação interna (o ambiente organizacional e composto de marketing) e do ambiente externo (o micro e macro ambientes de marketing) para avaliar as condições da organização para cumprir com seus propósitos estratégicos. (Kotler 1996: 63; Pipkin 2003: 22)

Ambiente de Marketing Internacional			
Elementos internos		Elementos externos	
Organização (avaliação dos recursos)	Composto de marketing mix	Microambiente	Macroambiente
Produção	Produto	Consumidores	Fatores culturais e sociais
Recursos humanos	Preço	Concorrentes	Fatores Políticos e legais
Financeira	Distribuição	Fornecedores	Fatores tecnológicos
Comercial	Comunicação	Canais de distribuição	Fatores económicos

Tabela 13 Ambiente de Marketing Internacional Fonte. Pipkin 2003: 23

A análise do ambiente é um fator determinante no planeamento estratégico de marketing pois pode determinar o sucesso qualitativo/quantitativo da organização. (Meirinhos 2013: 40) O meio envolvente organizacional observa todos os fatores físicos e sociais que estão diretamente conexos às decisões comportamentais dos indivíduos dentro da empresa. O meio envolvente externo refere-se a todos os fatores físicos e sociais mais relevantes fora dos limites

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

da organização. De forma a realizar uma análise criteriosa dos ambientes internos e externos das empresas, estas podem recorrer a instrumentos de análise que traduzem, de forma eficaz, os principais fatores influenciadores do processo de decisão estratégica: a análise Pest, a análise SWOT, o diamante de Porter, as cinco forças de Porter, a matriz BCG e a matriz de McKinsey.

4.2.2 Análise externa- Análise Pest

A análise Pest é um modelo de análise externa que corresponde:

- a) Variáveis político-legais: estabilidade governativa; regulamentação dos mercados; política e legislação laboral;
- b) Variáveis económicas: evolução do produto; taxas de juro, taxas de inflação; nível de desemprego; níveis de salário, custos de energia e de outro fatores produtivos.
- c) Variáveis socioculturais: tendências demográficas: hábitos de consumo; estilos de vida; distribuição do rendimento; sistema educativo;
- d) Variáveis tecnológicas: investimentos públicos e privados em I & D; proteção de patentes; velocidade de transferência de tecnologia; (Kotler 2000:250; Chiavenato e Sapiro 2001: 91)

De forma a realizar a análise externa do ambiente as empresas podem recorrer ao modelo de Austin.

4.2.2.1 Modelo de Austin

O Modelo de Austin é desenvolvido através do modelo posicional de Porter (1986), apresentando como objetivo principal a análise contínua do ambiente de negócios de forma estruturada. A origem do modelo consiste na verificação das forças ambientais externas específicas, identificando as implicações gerenciais de cada uma destas forças para a organização. (Austin 1990: 25) Austin analisa as forças externas em fatores ambientais, que representam os fatores económicos; políticos; demográficos e culturais. (Austin 1990: 38-70)

Categoria	Subcategoria	Categoria	Subcategoria
Fatores económicos	Recursos Naturais Trabalho Capital Infraestrutura Tecnologia	Fatores Políticos	Estabilidade Ideologia Instituições Ligações Geopolíticas

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

Fatores culturais	Estrutura Social Dinâmica social Perspetiva na Natureza Humana Orientação no tempo e espaço Religião Regras Linguagem	Fatores demográficos	Crescimento Populacional Idade Urbanização Migração Situação da Saúde
-------------------	---	----------------------	---

Tabela 14 Modelo de Austin
Fonte: Austin 1990:45

A Matriz de Austin identifica oportunidades e permite que sejam criadas condições para que as empresas detenham atributos capazes de enfrentar as adversidades que não teriam sido detetadas.

4.2.3 Análise interna e externa- A Matriz Swot

A Matriz de Harvard ou análise Swot consiste no estudo do ambiente interno de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *oportunidades* (oportunidades) e *threats* (ameaças). (Kotler 2000: 98) Chiavenato e Sapiro (2001) apresentam a análise SWOT como uma das estratégias mais usadas na gestão estratégica competitiva. Esta matriz, aplicável no marketing internacional relaciona as ameaças e oportunidades do ambiente externo com as fraquezas e forças do ambiente interno da organização. Os quatro índices servem como indicadores da situação da organização e servem de base para planos estratégicos. (Chiavenato e Sapiro 2001: 188)

Análise externa		
Análise interna	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou: Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco a enfrentar
Pontos fracos	Política de manutenção Melhoria: de aproveitamento do potencial.	Política de saída ou Desativação: área de risco a acentuado.

Tabela 15 Análise Swot
Fonte: Chiavenato e Sapiro 2001: 189

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

Chiavenato e Sapiro (2001) consideram os critérios para análise do ambiente interno: imagem de mercado, liderança, recursos financeiros, e condicionamento competitivo, propaganda, tecnologia, competência e inovação de produto e vantagens de custo. Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar a mudança de hábitos do consumidor, aparecimento de novos mercados, penetração de novos concorrentes, diversificação e produtos. (Chiavenato e Sapiro 2001: 188-209) As oportunidades e as ameaças ocorrem dentro dos ambientes competitivos, do consumidor, económico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (Ferrell e Hartline 2009: 134).

Análise interna	
Forças internas	Fraquezas Internas
- Recursos financeiros abundantes	- Falta de orientação estratégica
- Nome de marca bem conhecido	- Recursos financeiros limitados
- N° 1 do setor	- Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento
- Economias de escala	- Linha de produtos muito limitada
- Tecnologia própria	- Distribuição limitada
- Processos patenteados	- Custos mais baixos (matérias-primas ou processos)
- Custos mais altos produtos ou tecnologia desatualizados	- Produtos ou tecnologia desatualizados
- Imagem da companhia/produto/marca respeitada	- Problemas operacionais internos
- Talento gerencial elevado	- Problemas políticos internos
- Melhor habilidade de marketing	- Imagem de mercado fraca
- Produto de qualidade superior	- Pouca habilidade de marketing
- Alianças com outras empresas	- Alianças com empresas fracas
- Boa capacidade de distribuição	- Habilidades gerenciais limitadas
- Empregados comprometidos	- Empregados mal treinados
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
- Rápido crescimento do mercado	- Entrada de concorrentes estrangeiros
- Empresas rivais são complacentes	- Introdução de novos produtos substitutos
- Mudança nas necessidades/gestos do consumidor	- Ciclo de vida do produto em declínio
- Abertura de mercados externos	- Mudança nas necessidades/gestos do consumidor
- Revés de empresa rival	- Declínio da confiança do consumidor empresas
- Novas descobertas de produtos	- Rivais adotam novas estratégias
- Boom económico	- Maior regulamentação governamental
- Desregulamentação governamental	- Queda na atividade económica
- Nova tecnologia	- Mudança na política do Banco Central
- Mudanças demográficas	- Nova tecnologia
- Outras empresas buscam alianças	- Mudanças demográficas
- Grande alteração de marca	- Barreiras no comércio exterior
- Queda nas vendas de produto substituto	- Fraco desempenho de empresa aliada
- Mudança nos métodos de distribuição	

Tabela 16 Análise interna e análise externa Fonte: Ferrel e Hartline 2009: 134

Segundo Kotler (2000), cada unidade de negócio ou cada organização necessita de realizar um estudo interno de modo a detetar as suas fraquezas e forças. Devem ser investigadas as competências de marketing, financeiras, fabricação e organizacionais classificando cada um destes setores como uma força ou uma fraqueza interna. (Kotler 2000: 108) A análise do ambiente da organização é um método de estudo que deve ser realizado constantemente e sistematicamente. Este processo permitira a seleção de informação, a interpretação de tendências e a apresentação de possíveis rumos de orientação e de execução no sector em que a empresa atua. (Kotler 2000: 158)

4.2.4 Análise de Portefólio

A partir da classificação do seu portefólio a empresa define qual o papel estratégico que cada um dos seus produtos irá desempenhar no futuro. A escolha das unidades de negócios das empresas pode ser um modo de facilitar a expansão e o desenvolvimento internacional. Como já foi estudado, o planeamento estratégico considera as particularidades do negócio bem como o conjunto de projetos em desenvolvimento relacionando-os com a capacidade da organização em desenvolver novos produtos. A gestão de portefólios possibilita um alinhamento estratégico entre os projetos e a visão de negócios da empresa. (Kotler e Armstrong 2003: 28)

As empresas com um portefólio de produtos devem determinar que unidades de negócios incluir no portefólio e definir a interação com essas unidades. Existem algumas ferramentas que permitem auxiliar a seleção dos negócios a incluir no portefólio, a matriz BCG e a matriz de McKinsey.

4.2.4.1 Matriz BCG

A Matriz BCG conhecida como Matriz de Crescimento-Participação foi elaborada na década de 60 por Alan Zakon, executivo da Boston Consulting Group (BCG) e por William Womack da Mead Corporation. Esta matriz é uma ferramenta analítica que procura classificar os produtos da empresa de acordo com o seu potencial. Deste modo, a Matriz BCG permite à empresa investigar seu portefólio de produtos para uma melhor distribuição dos seus recursos. (Kotler 2000: 93) Esta matriz articula-se de acordo com duas variáveis: a taxa de crescimento do segmento de atividade analisado e a quota de mercado relativa nesse segmento. (Détrie 2000: 96) De acordo com a matriz a empresa faz uma distribuição mais equitativa dos recursos da empresa e decide de forma mais eficiente onde investir os seus recursos entre as diversas

unidades de negócios da empresa. Esta carteira estratégica permite relacionar os diferentes negócios da empresa com a sua participação e crescimento no mercado. (Kotler 2000: 93)

Kotler (2000) explica as quatro células que compõem a Matriz BCG:

		Participação relativa ao mercado	
		Alta	Baixo
Crescimento de mercado	Alta	Estrela Participação relativa nos mercados	Em questionamento Elevada taxa de crescimento de vendas e participação relativa no mercado ainda muito baixa
	Baixa	Vaca Leiteira Lucro contínuo para a empresa	Abacaxi Baixa participação relativa no mercado e baixa taxa de crescimento de vendas

Tabela 17 Matriz BCG
Fonte: Kotler 2000: 94

As unidades empresariais localizadas nos quatro quadrantes estão em disposições desiguais de fluxo de caixa, sendo geridas de modo diferente, resultando em algumas implicações na construção do portefólio geral da empresa. Uma empresa para atingir sucesso nos mercados externos deve apresentar uma boa composição de produtos estrelas e vacas leiteiras, os dois quadrantes geradores de lucro. Só assim a empresa conseguirá investir em produtos que pertencem ao quadrante pontos de interrogação para mais tarde ter produtos geradores de caixa, originando grandes lucros para a empresa. (Kotler 2000: 93) O modelo BCG apesar da sua simplicidade e de ser frequentemente utilizado pelas empresas é alvo de severas críticas pois aplica-se apenas às atividades atuais da empresa e nunca ao futuro. Esta matriz não contempla uma análise aos recursos humanos, físicos e financeiros e tem um caráter contingente pois só se aplica a indústrias fragmentadas. (Lendrevi et al, 1997: 439) Contudo, é uma ferramenta essencial pois permite às empresas com ambição internacional focalizar os seus recursos nas unidades de negócio que apresentam melhores resultados.

4.2.4.2 Matriz Mckinsey

Mckinsey (1977) cria uma matriz para analisar o portefólio de unidades de negócio. Esta ferramenta de análise de marketing é usado, essencialmente, para tomar decisões estratégicas ou para transportar algum tipo de recurso. Uma unidade estratégica de negócio pode ser a

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

integridade de uma empresa média, ou uma divisão de uma grande empresa que manifesta a sua própria estratégia ao nível empresarial e tem objetivos isolados da empresa-mãe.

Os fundamentos da análise de portefólio consistem em analisar o atual portefólio empresarial e decidir que unidade estratégica de negócio deverá receber mais, ou menos, investimento; desenvolver estratégias de crescimento para inserir novos produtos dos negócios no portefólio; e determinar que negócios e produtos não deverão continuar no mercado. (Porter 1989: 37) Apresenta-se num quadro de dupla entrada com o valor do setor em abcissas e a posição concorrencial em ordenadas, medindo estes fatores em três escalas: baixa, média e alta. (Détrie 2000: 101)

		Força competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do mercado	Alta	Investir Proteger posição Investir para crescer Concentrar esforços	Crescer Investir p/ crescer Conquistar liderança Concentrar esforços Reforçar boas áreas	Ganhos Expandir com cuidado Especializar por área Reforçar fraquezas Sair se não crescer
	Média	Crescer Reforçar posição Investir nos segmentos atrativos Bater competição	Ganhos Gerir retorno Proteger negócio Investir sem risco Reforçar retorno	Colher Crescer seletivamente. Expandir sem riscos Limitar investimento Sair se não crescer
	Baixa	Ganhos Proteger retorno Garantir retorno Gerir bons segmentos Defender boas áreas	Colher Rentabilizar Proteger segmento Reduzir custos Cortar investimento	Desinvestir Desinvestir Não investir Cortar custos Sair na altura certa

Tabela 18 Matriz McKinsey
 Fonte: McKinsey 1989:36

As empresas devem desenvolverem-se nas zonas em que o valor de atividade e a posição concorrencial sejam interessantes, manterem - se rentabilizando as estratégias em zonas médias e retirarem-se se parcialmente ou totalmente das zonas baixas. (Kotler 2000: 93).

A gestão de portefólio compreende a gestão de um conjunto de projetos relacionados com os objetivos estratégicos da empresa e com os recursos disponíveis para a sua realização. Em suma, é um processo para identificar, autorizar, administrar e controlar projetos para atender os objetivos estratégicos definidos pelas empresas. Desta forma a estratégia corporativa está relacionada com a gestão de portefólios, pois a execução estratégica da empresa requer a

aplicação de uma estratégia de gestão de processos, sistemas e ferramentas para definir e desenvolver um alto nível de planeamento e gestão de operações e do portefólio. Para isso, a aplicação da gestão de portefólio permite a partilha e a alocação dos objetivos e dos recursos segundo um fluxo de controlo. (Lambert e Cooper 2000: 66)

4.2.5 Análise do mercado- O Diamante de Porter

A análise do mercado baseia-se no estudo do cliente e do concorrente de forma a realizar alguns ajustamentos estratégicos relativos ao mercado. Um dos principais objetivos é determinar a atratividade do mercado de forma a escolher os mercados a participar, assim como conhecer a dinâmica do mercado pretendido. (Aaker 2001: 70) O diamante de Porter (1989) inclui quatro atributos que contribuem, individualmente, para o aperfeiçoamento da vantagem competitiva pois o desempenho das empresas não dependem apenas das suas qualidades, mas também das características do sector ou do país em que atuam. Segundo Porter (1989) a vantagem competitiva só pode ser alcançada através de quatro fatores interligados entre as empresas e que podem ser influenciados pelos governos: (Porter 1989:45)

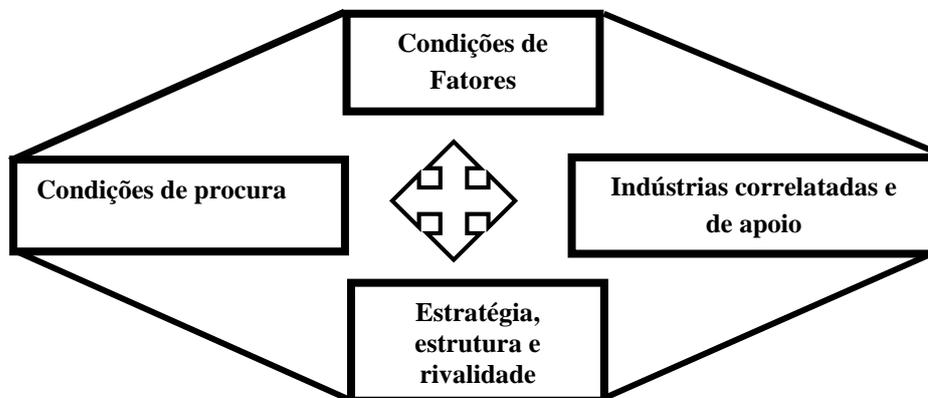


Figura 4 O Diamante de Porter
Fonte: Porter 1989: 79

Porter aplicou o seu diamante à economia portuguesa, segundo o modelo de que a competitividade de cada país reside na adoção do seu diamante aplicado aos *clusters* sectoriais regionalmente concentrados, em que o país já possui vantagens comparativas, sendo esses *clusters* suportados em políticas públicas horizontais (sistema educativo, sistema financeiro, gestão da floresta, capacidade de gestão, ciência e tecnologia) e pela intervenção do governo. Com a aplicação do Diamante de Porter verificaram-se melhorias nos sectores do calçado (design, pequenas séries), do têxtil e vestuário (*quick response*), dos vinhos (qualidade), do

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

mobiliário (design, qualidade) Contudo, verificou-se um grande enfoque nos fatores de produção, média nas condições de procura e baixo nos outros dois constituintes do diamante (Mira, Amaral 2014)

Diamante de Porter – aplicado a Portugal) Porter 1985:53)	
Condição de Fatores	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos -Ativos, diligentes e com capacidade de adaptação; - Faltam capacidade de gestão; • Ciência e Tecnologia - Desenvolvimento pouco positivo dos centros tecnológicos, - Baixo nível de despesa do setor privado em I&D; - Lenta criação e adoção de novas tecnologias; • Elevados custos energéticos • Recursos de capitais pouco acessíveis • Infra estruturas: - Melhorias recentes, mas ainda com deficiências; - Poucos exemplos de infraestruturas especializadas.
Condições de procura	<ul style="list-style-type: none"> -Procura individual e industrial pouco sofisticada, -Procura local e de pequena dimensão; -Procura sensível ao preço; -Pouca lealdade às marcas; -Insuficientes mecanismos e capacidades para avaliar tanto a procura doméstica como a externa
Estratégia, Estrutura e Rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos dos indivíduos e das empresas desencorajam o progresso; -As estratégias empresariais não atribuem importância ao progresso e à exportação; -Estratégias básicas baseadas em custos; -Estratégias orientadas para o mercado doméstico; -Falta atenção prestada à qualidade; -Processo ineficientes de produção; -Pouca importância dada ao marketing e às vendas; -Falta de escala; -Canais de distribuição subdesenvolvidos;
Indústrias Correlatas e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> -Importantes <i>clusters</i> regionais para desenvolver; -Interligações insuficientes entre indústrias relacionadas; -Falta de fortes indústrias relacionadas e de suporte, mesmo nos <i>clusters</i> mais importantes; -Dependência de fornecedores estrangeiros.

Tabela 19 O Diamante de Porter aplicado a Portugal
 Fonte: Dias 2005: 29

A obtenção de êxito ocorre onde o diamante possui um equilíbrio de forças mais favorável. A vantagem competitiva fundamentada em apenas um ou dois dos fatores causa uma vantagem insustentável, facilmente contornada e suplantada por competidores globais. (Porter 1989: 87) Existem assim dois fatores que podem influenciar o diamante nacional, as oportunidades e o governo. Oportunidades como inovação oferece às empresas a capacidade de ultrapassarem a concorrência, ou o governo na escolha de políticas, como a regulamentação

para alterar as burocracias do processo de internacionalização podem intensificar a rivalidade. (Hill 2007: 250)

4.2.6 Análise da concorrência entre empresas

A análise dos concorrentes é uma etapa fundamental na análise do meio envolvente, pois permite identificar algumas incertezas estratégicas. As informações sobre os concorrentes podem ser deduzidas a partir do estudo dos produtos, propaganda, *website* e pelas ações da empresa. (Aaker 2001: 5-56) A análise dos objetivos de negócio ou das unidades de negócio permitem determinar o desempenho das empresas concorrentes e ajudar a empresa na construção de uma estratégia capaz de combater esta situação. (Aaker 2001: 54-56)

Para Porter (1998) o meio envolvente importante para a construção das estratégias é limitado às indústrias com que a empresa compete. Desta forma, Porter (1998) elabora as cinco forças de Porter que permite aos gestores identificarem a sua posição competitiva, em termos de *inputs* (fornecedores) e *outputs* (clientes) reconhecendo os principais concorrentes. (Viana e Hortinha 2009: 207) Em suma, os diferentes elementos que constituem este modelo assistem a realização de uma análise da indústria em que a empresa se insere em termos concorrenciais. Os cinco elementos que constituem o modelo das cinco forças competitivas são a ameaça de novas entradas, a rivalidade existente entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes.

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

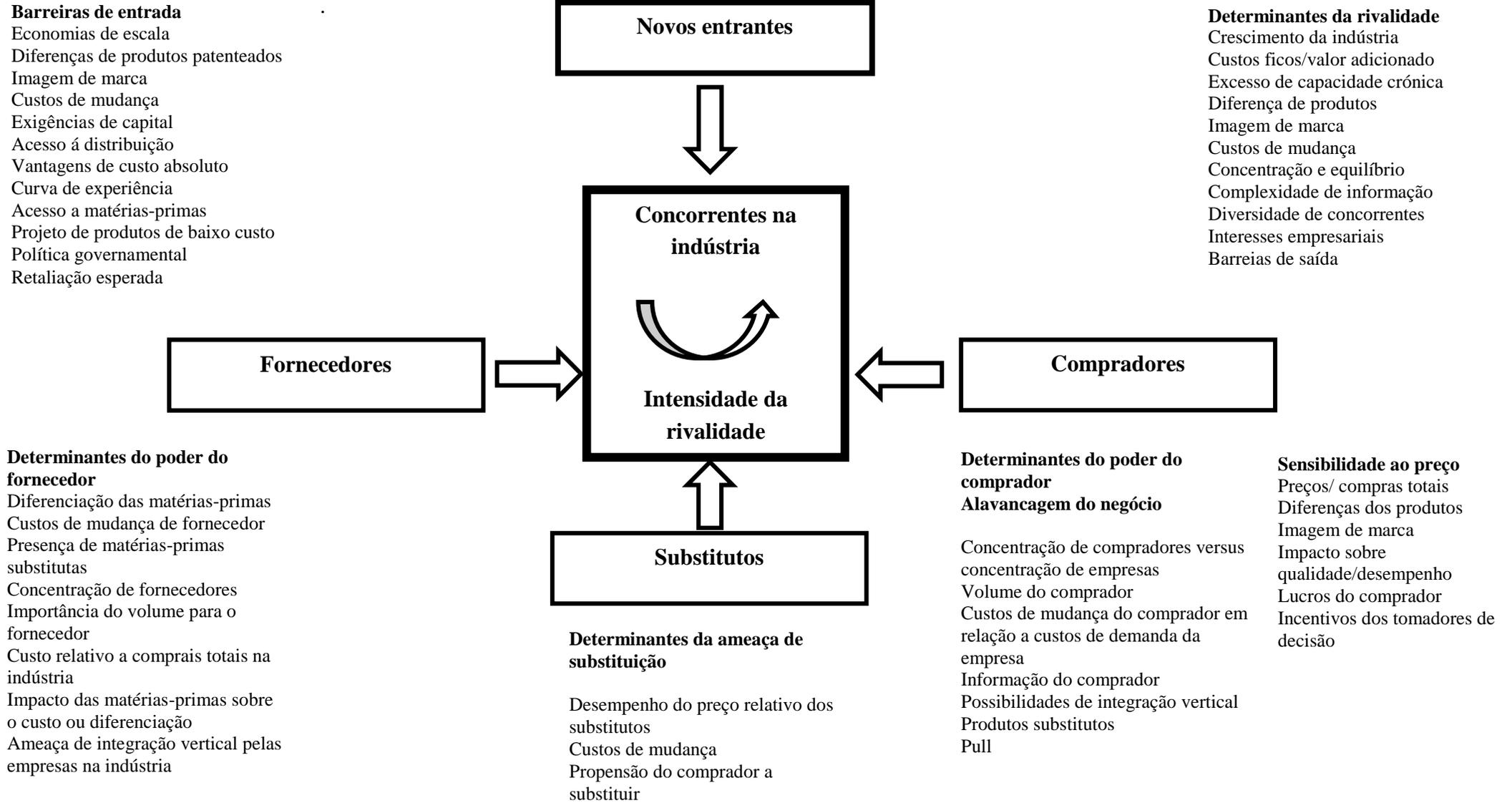


Figura 5 As cinco forças de Porter
 Fonte: Viana e Hortinha 2009: 206

4.3 Recursos e competências

Nesta primeira fase de análise e diagnóstico não basta apenas compilar informação do ambiente interno e externo da empresa. É necessário executar uma análise da capacidade estratégica da empresa de forma a estabelecer se os recursos e competências da organização estão em consonância com as ameaças e oportunidades do ambiente empresarial. Segundo Pipkin (2003) uma empresa, com ambições internacionais, deve avaliar as competências e recursos disponíveis em áreas estratégicas como a produção, recursos humanos, recursos financeiro e na área comercial envolvendo o mix de marketing- produto, preço, distribuição e comunicação. Através de quantidade e qualidade, natureza e particularidade dos recursos disponíveis as empresas podem desta forma avaliar as forças inerentes aos recursos. (Pipkin 2003:37)

Produção	Rapidez; flexibilidade; qualidade; confiabilidade; e custo	Área de produção deverá estar sempre atualizada em relação aos diversos certificados internacionais de qualidade Deve ter a capacidade de cumprir prazos, que muitas vezes determinam o sucesso da venda, e a possibilidade de subcontratação dos serviços aumentando ainda mais a eficiência no processo produtivo. A inovação deve ser constante.
Recursos humanos	Implementar a estratégia de recursos humanos da empresa, a colocação do pessoal, a avaliação de desempenho, o processo de compensação e as relações interpessoais	Selecionar melhor os mercados de exportação; formular estratégias internacionais mais adequadas; maior capacidade para implementar a estratégia escolhida;
Recursos financeiros	Decidir que tipo de atividade investir, e como proteger seu capital de riscos políticos e económicos	A empresa que pretende aumentar o seu volume de vendas do mercado externo, deverá possuir recursos financeiros suficientes para garantir a sustentabilidade e o contínuo fornecimento dos seus produtos.
Recursos de marketing	A pesquisa de informação sobre o mercado alvo deverá ser feita de maneira criteriosa, obtendo dados e especificidades da preferência dos consumidores, tais como: informações sobre o produto, o preço, distribuição e comunicação.	Adaptar estratégias de marketing mix.

Tabela 20 Recursos das empresas

Fonte: Hill 2007: 177 e Pipkin 2003: 20.

Correia et all (2012) relacionaram positivamente o número de empregados em tempo integral com a rentabilidade das operações. Os autores argumentam que a existência de economias de escala ou o maior número de funcionários permitem uma melhor alocação de

recursos e, conseqüentemente, o aumento do conhecimento em determinadas atividades da empresa. (Correia et all 2012: 10)

Segundo Viana e Hortinha (2009) os recursos de produção são a principal condição para a realização do comércio internacional. As empresas devem garantir uma elevada capacidade produtiva, calcular o nível de *stocks*, estudar a melhor localização para responder aos prazos de entrega e considerar as hipóteses de adaptação dos produtos aos mercados que originam mais custos para as empresas e que podem originar deseconomias de escala. Os recursos financeiros são recursos capazes de determinar a capacidade de investimento e de assumir riscos pelas empresas nos mercados externos. De tal forma, iniciar o processo de internacionalização implica a existência de fundo de maneio capazes de fazer frente ao nível dos *stocks* e crédito dos clientes. Os recursos de marketing permitem a avaliação das competências dos programas de marketing e devem ser realizados em consonância com o mercado alvo. Os recursos de marketing são elaborados com os recursos existentes no mercado externo e não no mercado doméstico, onde as empresas podem necessitar de contratar agências especializadas. Por fim, os recursos organizacionais são necessários para a criação de centro de responsabilidade, enumerando as diferentes tarefas a realizar no processo de internacionalização. (Viana e Hortinha 2009: 104-107) Identificar recursos da empresa é uma tarefa essencial e devem ser analisados de forma conjunta. Compreender que recursos são necessários para uma empresa aceder às suas estratégias é fundamental no contexto internacional.

4.3.1 Competências das empresas

O desempenho de uma empresa está diretamente relacionada à forma como utiliza os seus recursos de forma a criar competências. As competências centrais vão apoiar a capacidade que a organização terá para superar a concorrência, sendo essenciais para o desenvolvimento das vantagens competitivas e de diferenciação. As competências centrais são aquelas que detêm a capacidade de criar valor, pois apresentam um conjunto de recursos importantes e difíceis de imitar de forma a poderem atingir a concorrência. (Porter 1989: 32)

Segundo Porter (1989) a vantagem competitiva deve compreender as várias atividades que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do seu produto. A análise da cadeia de valores é utilizada para descrever as principais atividades que servem de suporte às estratégias das empresas e para demonstrar a forma como essas atividades se relacionam entre si.

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

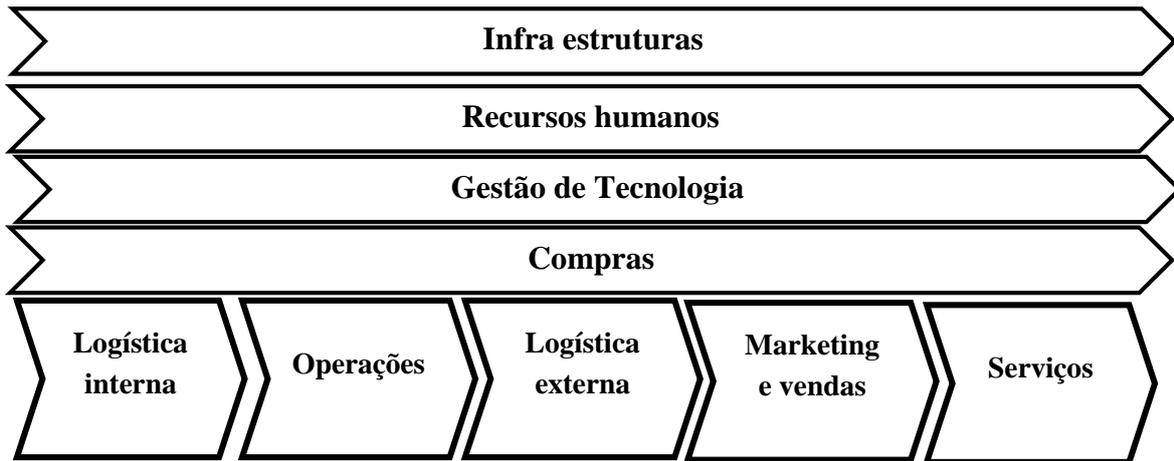


Figura 6 Cadeia de valor de Porter
Fonte: Porter 1981: 31

A cadeia de valor é um instrumento que permite às empresas analisarem o que executam e o nível das suas interações, decompondo-as em atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento de custos e identificar potenciais fontes de diferenciação. (Porter 1989: 31) Da cadeia de valor resultam as vantagens competitivas de uma empresa, isto é, através da análise das capacidades das empresas nas diferentes atividades que constituem a sua cadeia de valores as empresas encontram as bases para uma estratégia vencedora. (Viana e Hortinha 2009: 127) A cadeia de valor está dividida nas atividades primárias e em atividades de suporte:

Atividades primárias	
Logística e entrada	Armazenamento e distribuição, transporte, controlo de <i>stocks</i> e materiais de manobra.
Operações	Transformação dos vários <i>inputs</i> em produto final ou serviço: maquinaria, acondicionamento, montagem e teste;
Logística de vendas	Armazenamento e distribuição do produto para os clientes
Marketing e vendas	Canais pelos quais os consumidores tem conhecimento dos produtos/serviços como também com meios como estão disponíveis. Estão incluídos elementos como a publicidade e a administração de vendas.
Serviços	Todas as atividades que visam aumentar ou manter o valor do produto ou serviço, como a instalação, a reparação e a formação.

Atividades de suporte	
Infraestrutura da empresa	Os sistemas de planeamento financeiro, controlo de qualidade e gestão de informação são atividades de suporte importantes para o desempenho organizacional nas suas atividades primárias. Mas, para além destas infraestruturas referidas, são também abrangidas as estruturas e as rotinas que sustentam a cultura organizacional.
Gestão de recursos humanos	Recrutamento, gestão, recompensa, formação e desenvolvimento de todos os indivíduos pertencentes à organização.
Desenvolvimento de tecnologias	A tecnologia-chave, que a distingue dos demais concorrentes, pode estar diretamente presente no produto, como no caso da I & D; O desenvolvimento pode marcar a sua presença no processo de desenvolvimento do produto, ou também pode estar patente num determinado recurso com características invulgares.
Compras de bens e serviços	Esta área está relacionada com os processos de aquisição dos vários recursos imputados nas atividades primárias.

Tabela 21 Atividades da cadeia de valor

Fonte: Porter 1989: 4

Segundo Aaker (2001) os ativos ou as competências de uma empresa sustentam a formulação estratégica e garantem uma vantagem competitiva sustentável. Uma competência estratégica é aquilo que uma unidade de negócio faz de forma única e que tem importância estratégica para a empresa. (Aaker 2001: 45) Uma empresa quando deseja criar valor significa que tem como foco objetivo o aumento dos lucros. O valor de empresa é medido através da diferença entre os custos de P&D e o valor final do produto. Em regra, quanto maior o valor um produto recebe, maior será o preço imposto no mercado. Para a criação de valor a empresa deverá: escolher uma posição relativa à fronteira de eficiência garantindo que há procura suficiente para suportar essa escolha; configurar as operações internas, como produção, marketing, recursos humanos; e certificar-se que a empresa tem condições no mercado externo para executar as suas estratégias. (Hill 2007: 541)

4.4 Vantagens competitivas das empresas

As empresas tendem a responder às necessidades dos consumidores mais próximos, os do mercado doméstico. Assim, no mercado externo as empresas devem analisar as suas competências e a cadeia de valores de modo a que os atributos reconhecidos no mercado interno criem pressões para a inovação e qualidade nos mercados externos. O mercado doméstico ajuda as empresas a criarem vantagens competitivas pois os consumidores próximos são exigentes, o que permitirá uma concorrência leal nos mercados externos. (Hill 2007: 251)

As vantagens competitivas são encontradas após a análise das diferentes atividades da cadeia de valores da empresa. As empresas com vantagens em várias atividades da sua cadeia

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

de valores apresentam possibilidades de obterem lucros a curto prazo e a especializarem-se nessas atividades. (Viana e Hortinha 2009: 127) Porter (2005) argumenta que as empresas com sucesso seguem fielmente uma das três vantagens competitivas:

- a) Diferenciação: a empresa favorece algo valorizado ao cliente., através da imagem de marca, do produto, do serviço, da localização ou qualquer outro atributo valorizado pelo consumidor;
- b) Liderança de custo: este tipo de estratégia prende-se com a aplicação de preços mais baixos do que os praticados pelos concorrentes;
- c) Enfoque: a empresa é líder num segmento específico. (Porter 2005: 7-12)

Diversos autores realizam estudos relativos à vantagem competitiva das empresas, e embora Porter (2005) apresente maior relevância neste campo, existem algumas contribuições importantes. Viana e Hortinha (2005) apontam como principais vantagens competitivas as que estão diretamente relacionadas com a qualidade em relação ao serviço ante e pós venda; a imagem da marca ou da empresa, em termos de inovação, fabrico único, *design* e quota de mercado; e a imagem da empresa como a situação financeira, qualidade dos produtos e a publicidade utilizada. Viana e Hortinha (2009) defendem que as vantagens das empresas são encontradas através da análise das atividades em que se deve especializar e sobretudo onde desenvolver essas atividades. Neste último argumento as empresas utilizam o princípio da vantagem comparativa, presente na teoria de Adam Smith. (Viana e Hortinha 2009: 129)

A mensagem principal desta teoria consiste na ideia que a produção mundial é maior devido à liberalização do comércio, levando a um aumento do consumo. Tal fenómeno acontece mesmo quando um país não possui uma vantagem absoluta na produção de qualquer produto capaz de reduzir os custos de produção e conseqüentemente competir através da liderança de custos. A vantagem comparativa consiste no pressuposto que os países devem especializar-se nos produtos que podem produzir mais eficazmente. A teoria da vantagem comparativa sugere que o comércio é um jogo de soma positiva, em que todos os países que participam recebem vantagens económicas. (Viana e Hortinha 2009: 128; Dias 2005: 18; Hill 2007: 256)

Grosse e Kuajawa (1992) apresentam outras vantagens competitivas:

Vantagem	Descrição
Tecnologia própria	Produto, processo ou tecnologia possuída pela empresa;
Goodhill baseado na marca	Reputação de qualidade, serviço, desenvolvida através da experiência

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

Economias de escala na produção; financiamento; distribuição e publicidade	Redução dos custos de produção; Redução dos preços dos <i>inputs</i> através da compra em grandes quantidades; Acesso a capitais e preços mais baixos; Estandarização nos vários mercados onde opera
Proteção do governo	Acesso preferencial a mercados limitados pelo governo;
Recursos humanos	Produtividade e aptidões no trabalho em equipa;
Capacidade de marketing	Conhecimento e acesso a mercados;
Capacidade de fornecimento	Acesso fiável a matérias-primas e a produtos intermédios;
Diversificação do mercado	Operar em vários países ou mercados como forma de reduzir o risco do país e do negócio;
Experiência de gestão	Longa curva de experiência;

Tabela 22 Vantagens competitivas
Fonte: Grosse e Kuajawa 1992: 182

O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição dentro da indústria, para que se possa defender melhor das cinco forças, ou influenciar a seu favor. Para isso o estratega deve analisar cada uma delas e conhecê-las de forma a poder avaliar as suas forças e fraquezas, que o ajudarão no seu plano de ação para a formulação da estratégia competitiva sustentável a adotar. (Viana e Hortinha 2009: 207) Vantagem competitiva sustentável é baseada na aquisição de uma posição superior à dos concorrentes em mais de uma unidade de negócios. Assim informações sobre a posição dos concorrentes em relação a recursos e competências são essenciais para o desenvolvimento e avaliação da estratégia. Caso a empresa não detenha qualquer vantagem competitiva esta deve ser criada de forma a responder aos concorrentes. (Aaker 2001: 20)

4.5 Formulação das Estratégia

Analisado o meio envolvente da empresa é fundamental estabelecer as bases estratégicas de marketing internacional, que engloba as estratégias gerais da empresa, assim como, as diferentes opções para cada país ou mercado a operar. Independente do tamanho da organização, a formulação estratégica inicia-se sempre com a definição dos objetivos gerais e específicos. (Meirinhos 2013: 22)

Os objetivos das empresas internacionais são, fundamentalmente, ampliar a procura potencial, diversificar o risco comercial, alargar o ciclo de vida, protege-se da concorrência e reduzir custos de armazenamento e produção. Para formular os objetivos de marketing existe uma grande infinidade de objetivos que as empresas podem formular de acordo com as vendas,

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

mercado, rentabilidade ou imagem. (Dias 2005: 64) Depois da análise do ambiente, da análise dos recursos e da enunciação das metas e objetivos a empresa está pronta para formular as suas estratégias. (Meirinhos 2013: 36)

Segundo Kotler (2000) a formulação das estratégias desenvolve-se em três fases:

- a) Corporativo: definição, avaliação e seleção de áreas de negócio que a empresa irá concorrer no mercado, assim como, a importância que cada área deverá receber. O principal foco da formulação estratégica corporativa é a alocação de recursos entre as unidades de negócio da organização, de acordo com os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma das áreas. As estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência da empresa.
- b) Empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UN): refere-se à eficácia do uso dos recursos e está diretamente relacionada com o direcionamento da empresa. Neste nível, prevalecem as chamadas estratégias competitivas. A estratégia da unidade de negócio refere-se à forma como uma organização irá convergir nos mercados escolhidos.
- c) Funcional: as várias áreas funcionais da empresa utilizarão os seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e cooperar para o crescimento da empresa. (Kotler 2000: 224)

Deste modo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planeamento tendo em vista a formulação de estratégias competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos. (Kotler 2000: 226) As empresas estabelecem estratégias para atingir os seus objetivos, e a literatura apresenta inúmeros estudos sobre as estratégias das empresas internacionais.

As estratégias organizacionais vão de encontro às estratégias das unidades de negócio. Segundo Thompson (2000) podem ser:

- a) Ajuste ou negociação: a empresa procura um acordo ou um compromisso com outras empresas em relação à troca de bens ou serviços. O ajuste é uma permuta de compromissos e de redução de incertezas.
- b) Cooptação ou coopção: é um processo para captar novos indivíduos originários do exterior para a liderança ou estrutura de decisão política de uma empresa, como um meio para impedir ameaças ou pressões à sua estabilidade ou existência.
- c) Coalizão: expõe uma combinação de duas ou mais organizações que se aproximam para alcançar um objetivo comum.

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

- d) **Competição:** é uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações mediadas por um terceiro grupo. (Thompson 2000: 12)

Na perspetiva de Miles e Snow (1978) existem quatro estratégias organizacionais:

- a) **Estratégia defensiva:** adotada por organizações que possuem domínio definido de produtos/mercados que pretendem conservar ou proteger da ação dos concorrentes. Preocupa-se com a defesa e estabilidade.
- b) **Estratégia exploratória:** adotada por organizações que procuram novas oportunidades de mercado e experimentam regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. É uma estratégia agressiva e ofensiva que procura novas oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade.
- c) **Estratégia analítica:** é uma estratégia dual entre a estratégia defensiva e a exploratória, procurando minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada. É uma estratégia adotada por organizações que operam em dois tipos de domínio produto/mercado: um relativamente estável e outro mutável.
- d) **Estratégia reativa:** ao contrário das três alternativas anteriores, a organização não tem uma estratégia devidamente formulada, mas reage intempestivamente às ameaças que acontecem no ambiente. A estratégia reativa significa que a organização reage com atraso às ocorrências do ambiente e é geralmente despreparada e improvisada. (Miles e Snow 1978: 13)

As estratégias competitivas genéricas demarcam a forma como uma empresa irá competir, determinando as metas e políticas para realizá-las. É necessário relacionar a empresa com a sua indústria para compreender a concorrência e reconhecer as características estruturais, que possibilitam a formulação de estratégias para a obtenção da vantagem competitiva. A escolha de uma estratégia competitiva baseia-se na atratividade da indústria em termos de rentabilidade e na posição competitiva da empresa na indústria. Apoiar-se na avaliação das forças existentes e dos meios para alcançar os objetivos. Podem ser, como já analisado anteriormente: liderança nos custos; diferenciação e segmentação. (Porter 1991: 34- 41)

Segundo Root (1994) as estratégias de entrada nos mercados variam em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais. (Root 1994: 107) As estratégias de entrada no mercado já foram abordadas no capítulo dois.

A estratégia financeira de uma empresa deve ter em consideração a relação existente entre o risco financeiro e o seu retorno. Quanto maior for o risco maior será o retorno. Neste contexto, a matriz BCG assume um papel particularmente relevante. Decidirá o investimento

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

em pesquisa e desenvolvimento além dos projetos de novos produtos atratividade, probabilidade de sucesso, margem bruta e valor percebido. (Kotler 2000: 158)

Nas estratégias de desenvolvimento interno as unidades de negócio podem optar por elas próprias desenvolverem novos produtos, mas desde que o processo de desenvolvimento seja visto como a melhor forma de aquisição das competências centrais necessárias para competir com sucesso no mercado. (Porter 1981: 81)

Segundo Viana e Hortinha (2009) as estratégias concorrenciais estão relacionadas com a escolha da posição competitiva da empresa. Podem-se identificar estratégias defensivas, como conservar a quota de mercado, ou ocupar mercados para que os concorrentes não se instalem; ou ofensivas como conquistar mercados onde os concorrentes já estão presentes. (Viana e Hortinha 2009: 137)

Já nas estratégias de crescimento as empresas procuram crescer e podem optar por duas estratégias possíveis: penetração num número reduzido de mercados, ou uma estratégia de diversificação através de uma ação simultânea num grande número de mercados. (Viana e Hortinha 2009: 131) Para elaborar as estratégias de crescimento as empresas devem reconhecer a importância da matriz de Ansoof.

4.5.1 Matriz de Ansoof

Ansoof (1984) apresenta a Matriz das Escolhas Estratégicas como o modelo determinante para a estratégia de marketing internacional. A Matriz de Ansoof é uma matriz de crescimento que auxilia as empresas a elaborarem a sua estratégia de produto e mercado determinantes para o crescimento das unidades de negócio. As estratégias de crescimento dependem da venda de produtos novos ou já existentes em mercados novos ou já existentes. (Ansoof 1984:7)

	Produtos	
	Existentes	Novos
Mercados Existentes	Penetração de Mercado Vender produtos existentes em mercados existentes.	Desenvolvimento de produtos Desenvolver produtos novos dirigindo-os aos mercados usuais existentes

Novos	Desenvolvimento de Mercados	Diversificação
	Vender produtos existentes em novos mercados	Criar novos produtos dirigidos a um novo segmento

Tabela 23 Matriz de Ansoof

Fonte: Ansoof 1984:7

4.6 As Estratégias de Marketing

Como já foi referido as estratégias globais das empresas estão diretamente relacionadas com as estratégias de marketing. O plano de marketing internacional estabelece as estratégias em relação às estratégias de produtos: natureza da linha de produtos, desenvolvimento de novo produto, qualidade, desempenho e obsolescência, eliminação de antigos produtos e distribuição de produtos; e às estratégias de mercado: canais de distribuição, serviços aos clientes, pesquisa de mercado, determinação de preços, venda, propaganda, embalagem, marca e seleção de mercado. (Kotler 2000: 179) Para realizar uma estratégia de marketing eficaz as empresas devem considerar duas estratégias chave: a segmentação e o posicionamento. Para cada segmento de mercado escolhido as empresas devem posicionar na mente do consumidor a sua empresa, como possuidora de atributos fundamentais que as distingue das demais. (Kotler 2000: 30)

4.6.1 Segmentação

Segmentar um mercado consiste no conhecimento profundo das características inerentes dos públicos. (Meirinhos 2013: 41) Os pressupostos de um segmento protegem a ideia que um produto não consegue atender todas as carências de um consumidor pois os mercados não estão padronizados. A segmentação consiste, assim, em identificar e categorizar o grupo de países de acordo com características comuns. (Dias 2005: 68)

A segmentação de mercado é a subdivisão de um mercado em subconjuntos distintos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebeivelmente, ser selecionado como um objetivo de mercado, para ser alcançado com um composto de marketing distinto. O poder deste conceito é que numa época de intensa concorrência pelo mercado de massa, vendedores individuais poderão prosperar, por meio do desenvolvimento de marcas para segmentos específicos de mercado, cujas necessidades, não estão sendo completamente satisfeitas pelas ofertas do mercado de massa. (Kotler 2000: 277)

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

Numa fase inicial, segmenta-se o mercado; de seguida, escolhe-se o mercado-alvo, diferenciando produtos e serviços de forma a considerar as necessidades e desejos do público-alvo e, por fim, posiciona-se o produto para expressar as diferenças existentes. Kotler (1996) objeta que a segmentação pode ser uma vantagem competitiva, que distingue uma empresa das demais, quando consegue reconhecer as necessidades e interesses de um cliente. (Kotler 1996:270) Kotler (2000) defende que para o processo de segmentação ser bem-sucedido deve seguir as principais etapas:

- a) **Mensurabilidade:** grau existente de informação ou que possa ser conseguido, em relação às características específicas do comprador. O segmento deve ser mensurável do ponto de vista do retorno potencial, total e da empresa.
- b) **Acessibilidade:** grau em que a empresa pode focalizar seus esforços de marketing nos segmentos escolhidos. Esta etapa não é acessível a todas as variáveis de segmentação, pois o público desejado precisa ser acessível às estratégias da oferta, para uma comunicação apropriada e eficiente, como por exemplo, a existência de uma revista especializada.
- c) **Substancialidade:** grau em que os segmentos são grandes ou suficientemente lucrativos para serem considerados um objetivo desigual de marketing. Um segmento deve ser a menor unidade para a qual seja prático desenvolver um programa separado de marketing. O grupo selecionado deve ser o mais substancial possível, para que os investimentos necessários assegurem o retorno dos recursos aplicados.
- d) **Acionabilidade:** capacidade que a empresa ou organização tem para atender às solicitações do segmento. (Kotler 2000:296)

Wedel e Kamakura (1998) além das bases de segmentação propostas por Kotler (2000) explicam a existência de outros fatores para avaliação de um segmento de mercado: a identificabilidade, na medida em que segmentos distintos podem ser identificados; a estabilidade, que consiste na dinâmica temporal dos segmentos; a responsividade, onde os segmentos respondem, unicamente, a esforços de comercialização direcionados para estes; e a recetividade que está diretamente relacionada com as questões de padronização do marketing mix. (Wedel e Kamakura 1998: 23) O processo de segmentação abrange quatro etapas principais: a escolha de critérios de segmentação, o estudo detalhado de cada característica de segmento, a escolha dos segmentos e por fim a definição da política de marketing para cada segmento escolhido. (Lendrevie et all, 1997: 141)

Estratégia, planejamento estratégico, plano de marketing internacional

Variáveis	Possibilidade de segmentação
Geográfica	
Localização	Sul, Sudeste, Nordeste, Norte, Centro-Oeste, Montanhas, Pacífico
Tamanho da cidade	Menos de 10 000; entre 10 000 e 100 000; acima de 100 000 habitantes
Densidade populacional	Urbana, suburbana; rural
Clima	Tropical, subtropical, quente, frio, moderado.
Demográfico	
Idade	Menos de 4; 5 a 9 anos; de 10 a 19; 20 a 29; 30 a 39; 40 a 49; 50 a 59; 60 a 69; e mais de 70 anos de idade
Gênero	Masculino e Feminino
Tamanho da família	1 A 2 membros; 3 a 4 membros; mais de cinco membros.
Estágio no ciclo de vida familiar	Jovem solteiro; jovem casado; casado sem filhos; com filho com menos de seis anos.
Renda familiar ou individual	Menos de três salários mínimos; entre três e cinco salários mínimos; de cinco a dez; de dez a vinte salários mínimos; acima de vinte salários mínimos
Ocupação principal	Profissional liberal; empresário, operário; funcionário público; funcionário de escritório; vendedor; artesão; agricultores; dona de casa; aposentados; desempregados
Educação- grau de instrução	Ensino Fundamental; Ensino Médio; Ensino Superior completo; Ensino Superior incompleto, Pós-Graduação; Doutorado; Pós-Doutorado
Religião	Católica; evangélica; judia; espírita; islâmica; humanista; candomblé; orientais; ortodoxas.
Origem	Asiática, europeia, africana, latino-americana
Classe social	Baixa; média; alta; média-baixa; média-média, média-alta
Psicográfico	
Estilo de vida	Seguidor; integrado; pioneiro; orientado para a cultura; orientado para o desporto; tradicional; sofisticado.
Personalidade	Gregária; autoritária; ambiciosa; compulsiva; cordial, agressiva, distante
Comportamental	
Ocasão de compra	Compras regulares; compra em situações especiais.
Benefício esperado	Qualidade; serviço; baixo preço; rapidez; conveniência
Status do usuário	Não usuário; ex-usuário; usuário potencial; usuário pela primeira vez; usuário regular
Taxa de uso	Heavy-user; lighth-user – muito ou pouco uso
Lealdade à marca	Nenhuma, média; forte; absurda.
Atitude quanto ao produto	Entusiástica; positiva; indiferente; negativa; hostil.
Estágio de prontidão	Alheio; ciente; informado, interessado; desejoso.
Carater de inovação	Inovador; adotante inicial; retardatário
Risco percebido	Alto; moderado; baixo.

Tabela 24 Segmentação de mercados

Fonte: Churchill e Peter 2003: 219

Escolhidos os segmentos define-se para cada um deles os produtos a propor, fixar um preço, escolher os canais de distribuição, os métodos de venda e as políticas de comunicação (Lendrevie et all, 1997: 14) Em relação aos diferentes segmentos escolhidos pela equipa de marketing, o seu responsável pode optar por três estratégias de segmentação diferentes:

- a) Marketing não diferenciado: trata o mercado como um agregado, foca o que é comum nas necessidades dos consumidores, em vez daquilo que é diferente. Procura projetar

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

um produto e um programa de marketing que apele para o maior número de compradores.

- b) Marketing concentrado: direciona-se para um único segmento nos vários mercados.
- c) Marketing diferenciado: a empresa decide operar em dois ou mais segmentos de mercado, mas projeta para cada um, programas separados de produto e/ou marketing (Kotler 2000: 177-284)

Segmentar o mercado significa estar atento às necessidades de cada mercado e permite à empresa um melhor posicionamento para verificar e comparar as oportunidades de marketing, fazer ajustes do seu produto e dos compostos de marketing; e pode desenvolver programas e orçamentos de marketing fundamentados numa ideia mais clara sobre as particularidades de segmentos de mercado específicos. (Kotler 2000: 183)

4.6.2 Posicionamento Internacional

Posicionamento consiste em criar, na mente do consumidor, uma imagem significativa ou distinta da empresa ou produto. As empresas devem decidir como desejam posicionar os seus produtos ou serviços na mente dos consumidores. (Kotabe e Helsen 2000: 191).

Posicionamento o é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores alvo. Isso exige que a empresa decida quantas diferenças e qual delas irá promover junto a esses consumidores. De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença na medida que satisfaça critérios de importância, distintividade, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade. (Kotler 1996: 254)

Ser significativo consiste em que determinada característica, ou atributo, seja revelante para o segmento alvo. Ser distintivo significa desenvolver um conjunto de diferenças capazes de distinguir a empresa da concorrência. De forma a criar produtos únicos para o consumidor, as empresas podem diferenciar-se através da embalagem, *design*, ciclo de vida do produto, preços ou imagem. (Dias 2005: 69)

Kotler (1996) sugere diferentes formas de posicionamento a adotar pelas empresas: a melhor qualidade, a maior durabilidade, a maior confiabilidade, o melhor desempenho, a maior velocidade, o maior prestígio, a maior segurança, o melhor custo benefício pelo dinheiro pago, o menor preço, o melhor estilo, a maior facilidade de uso e a melhor conveniência. Esses benefícios seriam as vantagens competitivas a serem comunicadas ao consumidor final. (Kotler

1996: 254) Kotabe e Helsen (2000) consideram três opções na escolha das estratégias de posicionamento internacional:

- a) Segmento universal e tema de posicionamento uniforme: a empresa opta por considerar um segmento de forma global e utiliza o mesmo tema de posicionamento para atingi-lo.
- b) Segmento universal e temas de posicionamento diferentes: embora o segmento apresente características semelhantes entre os países, alguns fatores fundamentam a adaptação do tema de posicionamento;
- c) Segmento diferente e temas de posicionamento diferentes: como os segmentos diferem entre os países, a empresa adequa o tema de posicionamento de acordo com o mercado em que atua. (Kotabe e Helsen 2000: 191)

Num nível mais operacional o posicionamento internacional consiste em optar por uma estratégia de adaptação ou padronização dos compostos do marketing mix. (Dias 2005: 75)

4.6.3 Adaptar ou padronizar

Uma empresa quando inicia o processo de internacionalização deve decidir quanto à utilização do marketing mix em cada país ou região, ou na escolha de uma estratégia de acordo com os objetivos e as características de cada mercado. (Vrontis et al, 2009: 479; Pipkin 2003: 44). Cateora e Graham (2001) argumentam que a padronização é base do marketing global que entende o mundo como um mercado único, ao invés que a gestão do marketing internacional baseia-se na adaptação dos seus compostos de marketing. (Cateora e Graham 2001: 35)

Levitt (1983) defende a padronização como um resultante da globalização. Os avanços da tecnologia impulsionaram a globalização resultando numa padronização dos mercados. Esta vantagem tecnológica, padronizando o marketing mix, originará produtos de globais e as empresas observam o mundo como um mercado ao invés de vários mercados. (Levitt 1983: 4) A missão destas empresas é, em modo geral, a modernidade, o preço por concorrência e vender produtos inovadores, pois têm noção da verdadeira necessidade dos consumidores: a escassez. As diferenças culturais, as leis nacionais, e as preferências nacionais são fatores que pertencem ao passado. (Hill 2007: 552)

As empresas que procuram um foco estratégico baseado na padronização pretendem aumentar a rentabilidade das empresas, através do aumento do lucro e redução de custos provenientes das economias de escala. As empresas pretendem competir nos mercados através de uma estratégia de liderança de custos.

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

A completa normalização do composto de marketing envolve ciclos longos de P&D, através da comercialização de um produto padronizado para todo o mercado, aproveitando as oportunidades criadas pelas economias de escala e aprendizagem. (Hill 2007: 555) Cavusgil et all (1993) argumentam que o marketing de serviços também necessita de alterar o programa de marketing para o mercado de destino, pois como os produtos, também são suscetíveis a diferenças no mercado externo. (Cavusgil et all 1993: 479)

Vantagens de padronização	
<ul style="list-style-type: none">- Elevados custos da adaptação;- Redução de custos resultantes de economias de escala em pesquisa, produção, desenvolvimento e marketing;- Estágio de desenvolvimento do produto, no mercado interno e externo similares;- Estratégias de padronização seguidas pelos concorrentes;	<ul style="list-style-type: none">-Aplicação por empresas personalizadas em produtos industriais (mercado B2B), que possuem produtos onde as especificações técnicas são as mais importantes, o que é facilitado pela padronização;- Centralização do poder de decisão em relação à alocação de recursos e determinação de políticas- Grande conexão entre a empresa matriz e a subsidiária;- Ganhos com a similaridade entre as preferências e os padrões de consumo dos consumidores em diversos mercados que possuem semelhantes níveis de renda e crescimento económico;

Tabela 25 Vantagens de padronização
Fonte: Levitt 1983: 100

Durante os estudos elaborados, foram refletidas algumas desvantagens da padronização do marketing mix. As diferenças entre mercados é algo bem consistente no panorama industrial, e alterações no *design* da embalagem, preço e distribuição de produtos podem ser necessárias. (Brei et all 2011:269) Apesar disso, a comunicação também é um fator que pode necessitar de mudanças em relação aos seus custos, viabilidade e hábitos dos mass média. Juntando, a dificuldade de acesso a intermediários, recursos financeiros e *know-how* podem levar a uma imperfeição no processo de padronização de uma estratégia (Sammie e Roth 1992: 1-17).

As barreiras à padronização conduzem, naturalmente, à adaptação do composto de marketing. Das barreiras apontadas por Viana e Hortinha (2009) as barreiras físicas como o uso dos produtos, clima e acesso à média; fatores culturais como a língua e costumes; e problemas relacionados com o controlo de preços e da rede de distribuição conduzem as empresas para a necessidade de adaptarem o seu composto de marketing de acordo com as necessidades dos mercados. (Viana e Hortinha 2009: 294) Os estudos efetuadas relativos à estratégia de

Estratégia, planejamento estratégico, plano de marketing internacional

padronização apontam que a escolha desta estratégia é influenciada por fatores ambientais, económicos, legais, de infraestruturas, sócio culturais e até mesmo de marketing; e por fatores relacionados com o consumidor, como idade e estilo de vida. (Jain 1989: 78)

Jain (1989) nas conclusões da sua investigação em relação à escolha da padronização como estratégia afirma, que o ambiente político do mercado externo é um fator que pode condicionar a padronização total do programa de marketing. Cavusgil et all (1993) identificaram que as diferenças políticas em relação ao produto, leis patentes, tarifas e preços por parte dos governos externos são condicionante à adoção desta estratégia. (Cavusgil et all 1993: 500-506) Jain (1989) também conclui que a padronização é uma estratégia adotada quando a infraestrutura de marketing é semelhante no mercado doméstico e no mercado externo. (Jain 1989: 76) Outro fator capaz de condicionar as estratégias de padronização são referentes à cultura como o idioma e hábitos. (Cavusgil et all 1993: 500-506) As empresas com participações num grande número de mercados tendem a ser bem-sucedidas na utilização de uma estratégia padronizada. (Schilke et all, 2000: 28) As semelhanças relacionadas às culturas convergentes e à diminuição das barreiras possibilita que as empresas vendam produtos cada vez mais padronizados, através de programas de marketing padronizados. (Cavusgil e Zou 1994: 500-506)

Alguns autores face à tendência da existência de barreiras, como a cultura, são capazes de refutar uma estratégia de padronização global de marketing. Com efeito, muitos autores afirmam que o fenómeno da globalização ainda é um conceito utópico, pois ainda ninguém conseguiu provar a completa homogeneização dos mercados. Deste modo, pesquisadores americanos continuam a defender a padronização do marketing ao invés que investigadores europeus defendem uma adaptação dos compostos de marketing às diferentes necessidades dos consumidores e seus mercados. (Mooijji 2000: 104) Apesar disso, algumas empresas pretendem distinguir-se da concorrência através de estratégias de diferenciação do produto, preço distribuição ou comunicação. Deste modo, a padronização não pode ser a estratégia escolhida pois não permite esta estratégia competitiva. Para isso as empresas irão precisar de adaptar os seus programas de marketing e particularizar as suas ofertas de forma a adquirir uma vantagem competitiva baseada na diferenciação. (Scilke et all, 2000: 27) Apesar disso as empresas que optem por uma estratégia de liderança de custo beneficiam, amplamente, do potencial de redução de custos de padronização. (Cavusgil et all 1993: 500-506)

A adaptação é definida através do grau com que os elementos de um produto, marca, rótulo, embalagem, *design* e qualidade são adaptados em relação aos diferentes mercados

Estratégia, planejamento estratégico, plano de marketing internacional

externos. Tais adaptações ocorrem da necessidade das empresas regularem as diferenças dos meios, do comportamento dos dissipadores e dos padrões de competitividade. (Brei et all 2011: 271) A cultura, o desenvolvimento do mercado, a concorrência, as leis e as diferenças económicas são os fatores que impulsionam as empresas multinacionais a adaptarem o composto de marketing. (Vrontis et all, 2009: 18)

Vantagens da adaptação	
- Mercado interno e externo com estágios de desenvolvimento do produto distintos;	- Descentralização da autoridade / Independência à autonomia das subsidiárias, que podem desenvolver seus produtos localmente
- Atendimento às diferenças existentes na legislação de cada país (taxas, especificações técnicas, legislação), diferenças culturais, tradições, gostos, hábitos;	-Estratégias de adaptação seguidas pelos concorrentes;
- Possibilidade de colher grandes lucros com a disponibilização de produtos que atendam vários tipos de necessidades específicas;	- Ganhos com as variações do poder de compra do consumidor
- Utilização pelas organizações especializadas em produtos de consumo (B2C), que são mais suscetíveis à influência de gostos individuais	

Tabela 26 Vantagens da adaptação
Fonte: Jain (1989:70-79)

Estudos mais recentes defendem que a padronização e a adaptação devem ser utilizadas simultaneamente, embora se verifique a dificuldade desta prática. A heterogeneidade dos países não permite a adoção de apenas uma estratégia. Multinacionais devem adotar ambas as estratégias, enquanto empresas mais pequenas podem optar pela que trazer menos custos à empresa, geralmente a padronização. (Vrontis et all, 2009: 478)

Segundo Viana e Hortinha (2009) existem elementos do marketing mix que são facilmente padronizados. Os produtos, as marcas e as mensagens necessitam de serem padronizados para a obtenção de economias de escala, já as embalagens, preços, canais de distribuição e escolha das mídias devem ser adaptadas de acordo com os consumidores. (Viana e Hortinha 2009: 297) Correia et all (2012) nas conclusões da sua investigação afirmam, que o alcance competitivo das empresas pode conduzir a alterações das estratégias ao nível de preços, produtos, serviços de qualidade e resposta a concorrentes. As empresas, dependendo do seu porte, executam alterações na estrutura de custos conduzindo a períodos de recuperação mais longos. (Correia et all, 2012: 10)

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

A estratégia do produto menciona o grau em que a empresa padroniza ou adapta os seus produtos para responder às preferências do mercado, níveis de qualidade e de segurança. As empresas que optam pela adaptação do produto vão ao encontro das diferenças entre os países em relação às necessidades e procura do consumidor-alvo aumentando, aumentando a satisfação dos clientes da performance. (Cavusgil et all 1993:15-16).

Cavusgil et all (1993) concluíram, que a adaptação do produto é compatível com empresas altamente competentes no mercado internacional, através da introdução de um produto único, pela compreensão das diferentes culturais e até pela forte competência que conduz ao uso de vantagens competitivas de diferenciação (Cavusgil et all 1993: 500-506). Para Pipkin (2003) existem diversas mudanças culturais sendo indispensável diferenciar os produtos para que estes se ajustem às normas sociais e culturais existentes nos diferentes países. Através da pesquisa de mercado, procura-se reconhecer, de forma precisa, as necessidades e desejos dos consumidores para que o produto seja adaptado da melhor maneira possível. (Pipkin 2003: 46) Para Sak e Shaw (2004) a padronização do produto significa a comercialização de um produto com base na sua projeção para o mercado doméstico, e alterações só ocorrem na tradução do rótulo e em aspetos cosméticos das embalagens. Os autores argumentam que as empresas por vezes erram ao tentar controlar os custos do produto através da sua padronização, originando uma diminuição da procura nos mercados externos, e conseqüentemente uma redução dos lucros. Por isso a padronização é sempre um assunto que carece de especial atenção (Sak e Shaw 2004: 285)

A adaptação de preços consiste na adaptação para o mercado externo devido a problemas económicos, políticos e legais, controles de preços, custos de transporte, estruturas de mercado, demanda, taxas, impostos, barreiras comerciais e políticas de preços. (Brei et all 1998: 271; Jain 1989: 75; Cavusgil et all 1993: 17) Segundo Cavusgil et all (1993) a estratégia de adaptação do preço é influenciada pelas forças internas, características dos produtos, forças e externas e estratégia de entrada nos mercados. (Cavusgil et all 1993: 500-506)

A adaptação da distribuição está associado com o ajuste da empresa aos canais para o mercado externo, incluindo os critérios de seleção do sistema de distribuição, transporte, orçamento e rede. (Brei et all 2011 272, Jain 1989: 76; Cavusgil et all 1993: 500-506) Cavusgil et all (1993) concluíram que as empresas oferecem apoios aos seus distribuidores como formação em força de vendas, assistência técnica, marketing, *know-how* e suporte publicitário. (Cavusgil et all 1993: 504) Segundo Sak e Shaw (2004) é provável que o canal de distribuição seja adaptado de mercado para mercado, especialmente, em relação às diferentes

Estratégia, planeamento estratégico, plano de marketing internacional

regulamentações governamentais e costumes registados entre a África, América e Ásia que não permitem uma padronização da distribuição. Aqui, a adaptação é uma necessidade. (Sak e Shaw 2004: 361)

Segundo Kotler (2000) as empresas devem adaptar integralmente as suas mensagens publicitárias aos mercados de destino. (Kotler 2000: 404)

As empresas podem usar as mesmas campanhas promocionais e de propaganda usadas no país de origem ou mudá-las de acordo com o mercado local, um processo chamado adaptação da comunicação. Se tanto o produto como a comunicação forem adaptados, a empresa faz uma adaptação de produtos/promoção. Quando se leva em conta a mensagem, é necessário lembrar que a empresa pode mudá-la em quatro níveis diferentes. Ela pode usar uma única mensagem para todos os lugares onde atua, variando apenas idioma, nomes e cores. O uso da mídia também requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para outro. [...] A aplicabilidade e a eficácia das revistas também variam; elas desempenham um papel importante na Itália e de menos destaque na Áustria. Os jornais possuem alcance nacional no Reino Unido, mas na Espanha o anunciante só pode comprar espaço nos jornais locais. (Kotler 2000: 405)

No caso de o produto vir a desempenhar uma função diferente que no mercado doméstico é necessária uma estratégia de adaptação da comunicação. Nesta situação, a promoção de vendas, a propaganda, entre outras, seriam reformuladas em função da nova função identificada. Os meios de comunicação também devem ser adaptados pois o tempo de um anúncio varia de país para país. Caso a função do produto seja a mesma no mercado externo a comunicação deve ser padronizada. (Cavusgil et al 1993: 502; Keegan e Green 1999: 339; Kotler e Armstrong 2003: 522; Pipkin 2003: 51)

Cavusgil et al (1993) defendem que o grau de adaptação e comunicação são influenciados pelas características das empresas, produtos, indústria e pelas características dos mercados externos. Os autores argumentam que as empresas necessitam de estudar as particularidades dos clientes de forma a justar os componentes da comunicação aos mercados.

Assim, Cavusgil et al (1993) e Sak e Shaw (2004) são alguns dos autores que defendem o uso simultâneo da padronização e adaptação dos compostos de marketing. (Cavusgil et al 1993: 402; Sak e Shaw 2004: 297) Também Brei et al (2011) argumentam que a última etapa do processo de internacionalização, o marketing global, tende para uma padronização total da estratégia de marketing, mas que tal pode não acontecer pois o mundo ainda possui grandes diferenças. (Brei et al 2011: 27)

CAPÍTULO 5 POLÍTICAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Consideradas as estratégias competitivas definidas, constroem-se as ofertas particulares para cada mercado-alvo escolhido, de modo a estabelecer um programa de marketing mix integrado. O marketing mix internacional é a integração do seu composto mercadológico, os 4Ps, produto, preço, ponto de distribuição e promoção. (Kotler 1996: 23)

Kotler e Armstrong (2003) definem o marketing-mix como o conjunto de instrumentos controláveis de marketing, que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado-alvo. As empresas têm de preparar uma estratégia de marketing, que pode incidir apenas sobre o produto, o preço, a distribuição ou a comunicação, embora a combinação destas ferramentas numa só estratégia seja também uma hipótese. (Kotler e Armstrong 2003: 300) De acordo com as diferentes etapas do processo de internacionalização as empresas tomam decisões em relação às políticas do composto de marketing.

Segundo Kotabe e Helsen (2000) e Douglas e Craig (1989), atuar no mercado internacional significa segmentar diferentes mercados; escolher entre a padronização ou adaptação do produto reconhecendo as diferenças culturais, a legislação e o ciclo de vida do produto; determinar os preços considerando as taxas de câmbio e a adaptação dos mesmos; escolher a política de distribuição de acordo com o modo de entrada; e por fim adaptar as mensagens de acordo com as restrições e costumes locais. Já no marketing global a última etapa do processo de internacionalização verifica-se que as empresas ao escolher segmentos de mercado semelhantes toda a sua política de marketing tenderá para uma padronização completa. (Kotabe e Helsen 2000: 21; Douglas e Craig 1989: 12)

5.1 O produto

O produto é tudo o que pode ser apresentado num mercado com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor final. Viana e Hortinha (2009) definem o produto como uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação entre os três. (Viana e Hortinha 2009: 288)

Keegan e Green (1999) defendem a existência de três tipos produtos:

- a) Produtos locais: são os produtos que atentam as necessidades e dileções de um mercado local, e que às vezes aparecem quando empresas globais atendem essas mesmas necessidades e preferências no mercado nacional.
- b) Produtos internacionais: têm uma grande capacidade de expansão em mercados nacionais.
- c) Produtos e marcas globais: são deliberados para atender às necessidades do mercado global. (Keegan e Green 1999: 321)

Antes de lançar um produto no mercado, a empresa deve ocupar-se das devidas providências para adquirir a sua total proteção, tanto no aspeto legal, como social. Kuzaqui (1999) estabelece quatro tipos de proteção de um produto:

- a) Patentes: se um produto ou processo é qualificado como novo, solicita-se o registro da patente, que envolve inicialmente um órgão nacional e, mais tarde, uma entidade internacional. A entidade internacional emite um documento que preserva os direitos sobre a venda do produto por um período de tempo e longo (15 a 20 anos);
- b) Proteção industrial: concede direitos dentro do território nacional. Existindo a hipótese de venda do produto noutros países, é necessário realizar a solicitação de patente ou outra forma de proteção;
- c) Registo do desenho: refere-se à proteção de um novo conceito visual;
- d) Copyright: direito que reserva a proteção sobre obra literária e artística embora muitos fabricantes o utilizem para embalagens e brinquedos. (Kuzaqui 1999: 53-54).

Os produtos apresentam uma componente física e uma componente de informação. A componente informativa fornece ao consumidor, como o próprio nome indica, informações sobre o uso do produto. (Porter 1980: 92)

5.1.1 A embalagem e o rótulo

A embalagem tem como principal objetivo diferenciar o produto de determinada empresa dos produtos concorrentes procurando atingir sempre o mercado-alvo. (Kotler 2000: 440) Os profissionais de marketing devem desenvolver estratégias capazes de criar embalagens a baixos custos para que o custo total do produto não seja elevado (Churchill e Peter 2003: 276). Kotler e Armstrong (2003) explicam que fazem parte da embalagem três partes: a embalagem primária, designando o recipiente, a embalagem secundária, constituída pelo envoltório, e a

embalagem terciária, referente à embalagem de transporte. Além disto fazem parte da embalagem o rótulo e as informações impressas no mesmo. (Kotler e Armstrong 2003: 218)

Desenvolver uma embalagem eficaz para um novo produto requer muitas decisões. A primeira tarefa é estabelecer o conceito de embalagem: definir o que a embalagem basicamente é e faz para o produto em questão. Devem ser tomadas decisões sobre elementos adicionais – tamanho, forma, materiais, cores, textos e localização da marca. É preciso decidir sobre a quantidade de texto, sobre o uso de celofane ou outros filmes transparentes, de bandeja de plástico ou de papel laminado e assim por diante. Deve ser considerado o uso de mecanismos que garantam a não-violação do produto. Os diversos elementos da embalagem devem também estar harmonizados com as decisões sobre determinação de preço, propaganda e outros fatores de marketing. Os fabricantes devem rotular os produtos. O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado, que faça parte da embalagem. O rótulo pode trazer apenas o nome de marca ou conter bastante informação. Mesmo que o fabricante prefira um rótulo simples, a lei pode exigir informações adicionais. (Kotler 2000: 441)

O rótulo é um composto do marketing que permite identificar o produto e fornecer informações sobre o mesmo. Podem ser desde simples etiquetas até esquemas gráficos complexos. (Kotler e Armstrong 2003: 220). O rótulo deve identificar o fabricante, o país de fabrico, ingredientes e materiais que o compõe; regista o prazo de validade e a categorização do interior de acordo com os padrões do governo; esclarece sobre como usar o produto; adverte sobre possíveis erros; dá instruções sobre os cuidados com os produtos; e serve como ligação de contacto entre consumidores e empresa. (Czinkota et all, 1999: 233)

Segundo Cateora e Graham (2001) o processo de globalização tem aproximado os consumidores de culturas diferentes, uniformizando gostos, desejos, necessidades e valores. As empresas optam por identificar grupos de consumidores com necessidades similares em diversos países e atendê-los de forma homogênea, através de uma padronização do produto (Cateora e Graham 2001: 29- 32). Já Kotabe (2000) afirma que nem todas as empresas detêm a capacidade de produzir em larga escala, podendo desenvolver um produto novo para um mercado específico (Kotabe 2000: 92). Este pensamento é desenvolvido de acordo com as diferenças culturais que exigem a adaptação do produto para cada mercado específico. (Cateora e Graham 2001: 33).

Carnier (1996) explica que a promoção do produto no mercado externo deve deter uma atenção especial por parte da decisão da administração de marketing, pois alguns produtos não são bem aceites noutros mercados:

É importante deixar bem claro que há uma diferença entre a promoção de um produto nacional com aceitação internacional e um produto mundial com aceitação no mercado doméstico, mas esta diferenciação só poderá ser distinguida pela administração de Marketing

Internacional da empresa, [...], pois o conceito do produto mundial não está restrito ao produto em si, ou melhor, não podemos definir o êxito de nosso empreendimento no exterior apenas na tarefa de conceber um produto ideal a diversos mercados, pois tão importante quanto a concepção e criação de um produto estão outros fatores como preço, sistemas de distribuição, estratégias de comercialização [...]. (Carnier 1996: 155).

A política de produto é a estratégia de marketing que implica os investimentos mais elevados. A política do produto acresce algumas decisões como a escolha do portfólio de atividades; fixar as características intrínsecas de cada um dos produtos; conceber a embalagem; e esclarecer uma política de marca. (Lendrevie et al, 1997: 199) Existem produtos que são aceitos em vários países e que não precisam de ser modificados, mas muitos devem ser adequados aos usos e costumes do país que a empresa quer vender. (Lendrevie et al, 1997: 595) Deste modo as empresas podem optar por uma estratégia de extensão direta do produto, comercializando um produto no mercado externo sem qualquer alteração conduzindo a grandes lucros por parte das empresas. Como já foi referido, a adaptação do produto a culturas diferentes pode conduzir as empresas para uma estratégia de inovação do produto, ou seja, para a criação de um novo produto para o mercado estrangeiro. (Keegan e Green 1999: 336; Kotler e Armstrong 2003:521; Kotler 2000: 423)

5.2 Preço

As grandes variáveis do marketing-mix, produto, distribuição e comunicação estão diretamente ligadas à criação de valor da imagem da empresa. O preço além de criar valor de imagem para empresa também transforma esse valor. Segundo Pipkin (2003) a política de preços é das políticas estratégicas mais importantes para a empresa, sendo altamente controlável pela mesma. (Pipkin 2003: 67) A decisão sobre o preço de determinado produto em diferentes mercados é das únicas estratégias que envolvem o responsável de marketing, a direção e o gestor financeiro. (Lendrevie et al, 1997: 235)

Na escolha de estratégia de preços a empresa deve considerar os objetivos de marketing estabelecidos, os custos de produção, distribuição e a oferta da concorrência. (Kotler 2000: 478). As empresas devem considerar na escolha do preço: a situação interna da empresa para o fabrico e distribuição do produto; o setor concorrencial e as barreiras enfrentadas noutros países como os impostos; e a natureza do produto no que diz respeito à sua qualidade. (Keegan 1974: 300) O controlo da inflação, a proteção do produto e o interesse do mercado podem ser fatores

que influenciam na estratégia de diferenciação do preço. (Kuzaqui 1999: 67) As empresas podem escolher as seguintes estratégias:

- a) Conquista da elite do mercado: a empresa fixa um preço elevado no seu produto estrela;
- b) Penetração no mercado: a empresa fixa um preço mais baixo para uma rápida inserção no mercado exterior:
- c) Manutenção no mercado: a empresa reajusta os seus preços de acordo com a concorrência de modo a não perder vantagem.
- d) Preço de transferência: estratégias utilizada entre subsidiárias de uma empresa. (Kotler 2000: 477)

Dependendo das barreiras comerciais de determinados países, barreiras tarifárias e não tarifárias, da produção e fabrico do produto, transporte, concorrência direta no país a exportar, fatores políticos e económicos o preço pode ser a estratégia de entrada nesses países. (Viana e Hortinha 2009: 317)

5.3 Distribuição

Grande parte dos fabricantes não vendem os seus produtos diretamente para os consumidores finais. Existem vários intermediários, que realizam diversas funções e são denominados por canais de marketing, canal comercial ou canal de distribuição. A distribuição é conceituada como a disponibilização do produto no mercado. (Kotler 2000: 510) Deste modo, a estratégia de distribuição consiste em definir a melhor forma de entrega do produto para o cliente e, que garanta, também, os interesses da empresa. Os fatores que influenciam o canal de distribuição são a natureza do produto, o peso, a dimensão, a apresentação e a percibibilidade; as características do mercado, o destino do produto, a localização geográfica, o poder de aquisição e os hábitos de compra; e a qualificação dos agentes intermediários, através da experiência e capacidade administrativa. (Dias 2005: 94)

O processo de distribuição envolve custos elevados para as empresas, e estas optam pelo uso de intermediários no processo de exportação capazes de realizar as transações internacionais. (Cateora e Graham 2001: 46). Os recursos humanos que pertencem ao canal de distribuição realizam algumas tarefas importantes:

- a) Recolhem informações relativas a potenciais clientes, concorrentes e forças do ambiente de marketing.
- b) Desenvolverem e difundem mensagens persuasivas para estimular a compra.

- c) Entram em acordo sobre preço;
- d) Formalizam os pedidos junto aos fabricantes.
- e) Erigem os recursos para financiar *stocks* em diversos níveis no canal de marketing
- f) Assumem riscos catalogados à operação do canal.
- g) Proverem condições para a armazenagem e movimentação de produtos físicos.
- h) Fornecem condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras. (Kotler 2000: 511)

Todas as empresas que pretendam vender os seus produtos nos mercados externos, devem, assim, escolher entre comercializar os seus produtos diretamente ou através de intermediários.

5.4 Comunicação

A comunicação é o principal elo das relações internacionais e, assim sendo, é também uma condição básica para a aplicação do marketing internacional.

A comunicação é um elemento fundamental no plano de marketing dado que se ocupa de todas os aspetos relativos á comunicação entre empresas e os seus potenciais clientes, sejam eles intermediários, consumidores ou utilizadores finais. Em concreto a comunicação consistem no processo conducente à estimulação da procura dos bens e serviços da empresa e engloba os seguintes elementos, cuja utilização em conjunto se designa comunicação integrada de marketing: publicidade, promoção, relações públicas e forças de vendas. (Dias 2005: 96)

A importância da comunicação é assumida quando se trata de persuadir, informar e educar o cliente, pois é através do processo comunicativo que o cliente determina que é aquele produto que melhor satisfaz as suas necessidades. A comunicação permite à empresa contactar com os clientes atuais, no sentido de obter sugestões que lhe permitirão melhorar os seus produtos e, conseqüentemente, a angariação de novos clientes. Comunicar aos consumidores os seus objetivos, metas, visão, valores assim como as suas atividades e produtos é essencial para motivar o público a interessar-se quer pela empresa quer pelos seus produtos. Na base de qualquer processo de marketing está a capacidade institucional de comunicar-se. (Kotler e Fox 1985: 322)

Como já foi referido o fim da segunda Guerra Mundial impulsionou o comércio internacional e o avanço das TIC permitiu uma maior procura das empresas no mercado externo. No fim do século XX a criação de uma nova ordem internacional de informação e

comunicação marca os debates na Unesco. (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) Repórteres de Unites Press Internacional e Associated Press Internacional introduziram esta necessidade depois de presenciarem as condições de sobrevivência no Terceiro Mundo. Era pedido um balanço equitativo de informação e apoio financeiro na construção de redes comunicacionais e o controlo dos fluxos de produtos simbólicos. (Winberg 2005: 281)

os estudos de comunicação internacional se animariam dos choques e entrechoques originários da disputa ideológica da Guerra Fria. No confronto sobre este comércio de bens culturais estavam frente a frente duas visões de mundo: a primeira, a que buscava oferecer proteção ao grupo de nações menos poderoso, apoiando de um lado as políticas que visavam desenvolver a indústria cultural local estimulando, entre outras medidas, o desenvolvimento de recursos humanos e de uma infraestrutura tecnológica hábil e capaz (redes de telecomunicação e treinamento de jornalistas, por exemplo). A segunda, a que defendia o livre fluxo do comércio, inclusive nesta área específica, agora entendida por todos como igualmente estratégica. (Winberg 2005: 294)

Nunca na história do mundo se abordou tanto a comunicação internacional. A comunicação invade todos os campos: as relações humanas, os meios políticos, a imprensa, o campo audiovisual, as editoras, a religião, nas ciências físicas e biológicas, na inteligência artificial, na publicidade e no marketing. Note-se que todas estas ciências têm em comum a comunicação. Um desafio global impõe-se. Se por um lado as fronteiras se abriram a verdade é que com o fim da Guerra Fria e a criação de blocos económicos surgiram algumas questões a ultrapassar. A diversidade étnica aumentou e as empresas da nova geração detêm a cultura da nova era comunicacional nas suas estratégias comunicacionais, originando um movimento persistente de viagens pelo mundo. (Cateora e Graham 2001: 15).

Com efeito, a comunicação internacional estudo os desequilíbrios entre nações em relação à sua direção, quantidade e qualidade de conteúdo e produção. Muitos estudos são direcionados para conclusões assentes no imperialismo, dependência ou genocídio cultural. A comunicação internacional regista as dificuldades que os consumidores possuem em conviver com as diferenças, sobretudo em situações multiculturais. (Winberg 2005: 283)

Segundo Kotler (2000) existem oito estádios no desenvolvimento de uma comunicação eficaz: identificar o público-alvo; determinar os objetivos da comunicação; elaborar a mensagem; selecionar os canais de comunicação; estabelecer o orçamento total de comunicação; decidir sobre o mix de comunicação; medir os resultados da comunicação; e gerenciar o processo de comunicação integrado de marketing. (Kotler 2000: 572) Todos esses

itens são condições básicas de comunicação e essenciais para a aplicação do marketing internacional

O objetivo do marketing internacional é satisfazer as necessidades do consumidor final em questões culturais, usos e costumes. O marketing não cria hábitos para serem cumpridos, mas procura estimular o consumidor, convencendo-o da necessidade de adquirir o produto importado, satisfazendo as suas necessidades de consumo. (Cartier 1985: 101) Com o progresso dos mercados os responsáveis de comunicação encontram-se cada vez mais concentrados nas diferentes ferramentas do marketing. Apesar de o conceito de comunicação global estar bem presente na atualidade, esta responde a um problema bem delineado, o de criar um mix de comunicação eficaz. (Lendrevi et al, 1997: 299) Em relação ao marketing *mix*, a comunicação é a variável mais visível e também a mais suscetível de ser influenciada pelo ambiente e cultura.

Deste modo, a comunicação deve ser corretamente adaptada ao mercado devido à mudança de idioma, utilizando os meios mais frequentes e que tenham maior audiência, respeitando leis, culturas costumes e valores. Contudo, a empresa é que deve optar por um modelo de comunicação padronizado ou adaptado. Aliado à importância da comunicação encontra-se a estratégia adotada pela equipa de marketing de uma empresa. Fatores como a gestão dos custos financeiros internacionais; a estrutura e organização da empresa; os aspetos culturais, políticos e legais das economias nacionais; a estrutura económica dos países e condições de competitividade e a atitude dos gestores na perspetiva da visão global das estratégias podem condicionar a estratégia de comunicação de marketing adotada. (Kotler 1996: 376)

Segundo Kotler e Armstrong (2003) a correspondência comercial deve ser enviada em papel timbrado, com o endereço e nome da empresa, *e-mail* e endereço de *home-page* na internet; o texto deve ser breve, claro, preciso e redigido no idioma do destinatário, quando não, em inglês, e devem estar diretamente relacionados com a atividade ou o produto a ser exportado; os folhetos e catálogos devem conter o endereço da empresa (inclusive fax, e-mail, site); as ilustrações fotográficas dos produtos devem conter informações sobre o volume e identificação do material utilizado; a lista de preços não deve ser incorporada ao catálogo, uma vez que os preços podem mudar. (Kotler e Armstrong 2003: 278) Uma grande quantidade de canais de comunicação está disponível para a empresa, como venda direta, promoções de venda, marketing direto e publicidade. Algumas empresas utilizam prioritariamente a venda direta, outras utilizam pontos de vendas e também há aquelas que utilizam da comunicação em massa.

Segundo Kotler (2000) a principal tarefa do profissional de marketing é entender o consumidor, desde o estímulo para a compra até ao ato. Desta forma o comportamento do consumidor é influenciado por fatores pessoais, culturais, sociais e psicológicos e, conseqüentemente, as empresas encontram barreiras comunicacionais relativas a esses fatores. (Kotler 2000: 183) Em países cuja língua oficial seja o inglês, o alemão ou o francês as barreiras linguísticas são facilmente ultrapassáveis, no caso de outras línguas o caso é mais difícil. As empresas podem optar por contratar especialistas bilingues ou recorrer a agências de comunicação no mercado em que pretende atuar. (Stapleton 1975:94) Pipkin (2003) afirma, que a cultura causa um impacto em todas as atividades de marketing. (Pipkin 2003: 23)

Os fatores sociais dizem respeito às influências resultantes dos grupos de referência, família, papéis sociais e status. Os profissionais de marketing devem identificar os grupos de referência dos clientes-alvo, como líderes de opinião, família, grupo de amigos ou organizações. (Kotler 2000: 185) As decisões do consumidor também podem ser persuadidas por características pessoais, como idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias económicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem. Os profissionais de marketing escolhem grupos de ciclos de vida de acordo com seu mercado-alvo. (Kotler 2000: 189)

As empresas também podem enfrentar barreiras à comunicação internacional de marketing derivada de fatores psicológicos. As escolhas de determinado consumidor são manipuladas por quatro fatores psicológicos: a motivação a percepção aprendizagem, crenças e atitudes. Desta forma o tamanho, o peso, o material, a cor, o nome da marca podem despertar emoções e conseqüentemente associações. (Kotler 2000: 193)

5.4.1 A Publicidade

O projeto internacional de publicidade de uma empresa depende de inúmeras barreiras culturais, linguísticas, controlos governamentais e disponibilidade de média. A qualidade da informação e motivação dos compradores está ligada à sedução da mensagem, à audiência dos suportes exploradas e à receptividade do destinatário. Todos estes fatores variam de país para país, pois a heterogeneidade das situações implica uma política e as próprias escolhas publicitárias diversificadas. (Sabine 1972: 264) Andriessens (1973) afirma que um dos fenômenos de redesenhar o marketing internacional, é a existência dos *overlapping media* que permite passar as mensagens para lá das fronteiras. Esta observação é válida para países limítrofes. Uma comunicação eficaz entre o mercado com intenção de exportar e o mercado vítima da exportação implica uma adaptação de conteúdo e de expressão da mensagem às

mentalidades, às atitudes, aos comportamentos dos consumidores, bem como à situação concorrencial. (Andriessens 1973: 81-112)

Keegan (1974) identifica cinco estratégias para a implementação publicitária num mercado internacional: (Keegan 1974: 9)

Estratégias de implementação publicitária	
Estratégia nº1	Mesmo produto, mesma mensagem
Estratégia nº2	Mesmo produto, mas diferente comunicação
Estratégia nº3	Produto diferente, mesma mensagem
Estratégia nº4	Diferentes produtos, comunicação diferentes
Estratégia nº5	Inovação Total

Tabela 27 Estratégias de implementação publicitária
Fonte: Keegan 1974: 9

Cada empresa determinará, conforme o país e os produtos, a solução estratégica tendo em combinando uniformização, diferenciação e inovação. (Sabine 1972: 265) Uma boa ação publicitária deve considerar os objetivos publicitários; o volume de orçamento publicitário; a conceção geral da mensagem publicitária; calendário de despesas publicitárias; e interesse relativo dos média. (Sabine 1974: 266)

A publicidade na Internet é uma estratégia de comunicação cada vez mais utilizada pelas empresas. Vantagens como a grande seletividade, possibilidades interativas, e custo relativamente baixo são fatores que permitem às empresas adotarem por esta forma de publicidade. (Keller e Kotler 2006: 574) Segundo Kotler (2000) a comunicação realizada através da Internet está a aumentar o alcance das empresas para um mundo globalizado. A Internet tornou-se uma ferramenta eficaz, capaz de obter informações e diretrizes para o processo de internacionalização, para realizar pesquisas de mercado e criar catálogos *online* de forma gratuita. (Kotler 2000: 397) A Internet cria, assim inúmeros de recursos para recolher informações sobre os concorrentes, pois as empresas colocam muitas de informações nos seus *sites*, fornecendo detalhes para atrair clientes, parceiros e fornecedores. (Kotler 2000: 250)

5.4.2 Relações Públicas

As relações públicas estão diretamente associadas à imagem da empresa. Apresentam como principal objetivo familiarizar-se com os consumidores da empresa nos diferentes mercados. (Viana e Hortinha 2009:396)

É o desenvolvimento de boas relações com os diferentes públicos (interno e externo) de interesse da empresa para a obtenção de publicidade favorável. Constitui uma forma estratégica de criação da empresa, assim como os seus produtos “torna-se muito importante pois cria ótimos relacionamentos com diferentes públicos da organização pela obtenção de publicidade favorável, desenvolvimento de uma boa imagem corporativa, impossibilitando ou revertendo a disseminação de comentários, histórias e eventos desfavoráveis. (Kuzaqui 1999: 69)

As relações públicas destinam-se a criar boas relações com a média apoiando a comunicação da empresa junto do seu público, justificando assim a anuência e inclusão da empresa. (Dias 2005: 99)

5.4.3 Força de vendas

A força de vendas consiste no recrutamento de vendedores no país de destino de forma a facilitar as relações entre os clientes. (Dias 2005: 99) A força de vendas é determinante é mercados externos devido às restrições em relação à mensagem publicitária e disponibilidade dos meios, contudo, é uma tarefa dispendiosa devido às grandes despesas de contratar agentes que atravessam a fronteira bem como a difícil adaptação cultural. O responsável de marketing internacional deve determinar os objetivos da força de vendas em cada mercado e recrutar, seleccionar, formar, motivar, supervisionar e compensar os agentes locais. (Viana e Hortinha 2009: 392) A força de vendas eficazmente implementada, pode para uma empresa com decisões de internacionalização, contribuir:

- a) Posição de *stock* aumentado: os vendedores persuasivos podem influenciar os compradores a reorganizarem o *stock* ou oferecer mais espaço na prateleira para a marca da empresa.
- b) Despertar o entusiasmo: Os vendedores persuasivos podem provocar o entusiasmo dos compradores por um novo produto através da propaganda planeada e promoção de vendas.
- c) Venda missionário: Os vendedores lutam por conseguir um número maior de compradores que estejam dispostos a manter as marcas da empresa. (Kotler 2000: 405)

A força de vendas tem como principal objetivo criar relacionamentos com os clientes através da apresentação pessoal originada pela força de vendas da organização. (Kuzaqui 1999: 69)

5.4.4 Marketing direto

O marketing direto é conceituado como o contacto direto com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvos de forma a obter resposta imediata e cultivar relacionamentos. Esses contatos podem ser realizados através de correios, *e-mail*, fax, telefone, internet ou qualquer outra ferramenta que sirva para uma comunicação direta com clientes específicos. (Kotler e Armstrong 2003: 363) O marketing direto é privado, a mensagem normalmente é dirigido a uma pessoa específica; personalizado: a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada; atualizado: a mensagem pode ser preparada rapidamente; e interativo: a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa. (Kotler 2000: 585)

5.4.3 Promoção de vendas

A promoção de vendas é a estratégia utilizada quando a empresa deseja lançar ou ampliar rapidamente as vendas dos produtos a partir de suas companhias de comunicação.

Segundo Sabine (1972) a promoção de vendas é uma ferramenta essencial, que depende da natureza do mercado e do produto, da fase de desenvolvimento do produto, a especificidade do processo de compra e do sistema de distribuição.

A promoção de vendas é o lugar-comum dos diversos instrumentos que não, estão classificados como propaganda, venda pessoal ou publicidade. Esses instrumentos podem ser subclassificados em termos de promoção ao consumidor (como, amostras, cupões, ofertas de devolução do dinheiro, descontos, prêmios, concursos, selos comerciais, demonstrações), promoção comercial (como abatimentos na compra, mercadorias gratuitas, descontos nas mercadorias, propaganda cooperativa, incentivo em forma de dinheiro, concursos de vendas para revendedores) e promoção de força de vendas (como prêmios, concursos, competições de vendas). (Kotler 2000: 380)

A procura de uma empresa na promoção de vendas acentua-se quando existe uma novidade do produto no mercado, como o lançamento de um produto novo no mercado que exige mais aplicações que um já existente; do tipo do produto; da qualidade do comprador, isto é do consumidor intermediário, final, grossista ou retalhista, cadeia de compras, armazéns ou representantes no estrangeiro. (Sabine 1972: 261)

Utilizadores intermediários (Industriais)	Comunicação de argumentadores e documentações técnicas; Comunicação e relações apresentadas em congressos ou colóquios Apoio logístico e científico para novo processo de fabrico Formação dos recursos humanos chamados a acionar novo material Redução do preço durante período de lançamento Acordos de cooperação
--	--

	<p>Afinação de suportes publicitários, audiovisuais podendo ser apresentadas por especialistas</p> <p>Afinação e cessão de programa (packages) de informática</p> <p>Integração de colaboradores estrangeiros na equipa de pesquisa aplicada da firma exportadora</p>
Circuitos de distribuição	<p>Participação em feiras e salões profissionais;</p> <p>Composição de prospetos, cartas de referências, catálogos, etc.;</p> <p>Publicidade gratuita, pela inserção de informações industriais;</p> <p>Demonstrações especiais;</p> <p>Publicidade paga;</p> <p>Adaptação da embalagem e da apresentação dos produtos;</p> <p>Entrega de suportes de apresentação destinados a valorizar os produtos;</p> <p>Organização de seminários; organização de viagens: conselhos de auditoria;</p> <p>Formação e reciclagem permanente dos representantes;</p> <p>Conselhos para a elaboração de programas de aprovisionamento (merchandising)</p>
Consumidor Final	<p>Ações especiais de promoções de vendas – demonstrações, brindes, ofertas especiais, jogos.</p> <p>Publicidades em suportes de grande difusão</p> <p>Conselhos de utilização, literatura explícita</p> <p>Serviço pós-venda (trocas, reparações adaptações às mudanças)</p>

Tabela 28- Promoção de vendas
 Fonte: Sabine 1972: 261

Em norma o marketing utiliza dois conceitos, o *above the line* e o *below the line* para explicar a comunicação ao nível do marketing. O *above the line* é constituído pelos investimentos publicitários em imprensa, TV; *outdoors*; rádio e cinema; e o *below the line* investimentos de produção e outros em marketing direto; mecenato; relações públicas e promoções. As empresas que utilizam esta estratégia apresentam o orçamento da publicidade separado dos investimentos. (Lendrevie et all 1997: 302)

CAPÍTULO 6 ESTUDO EMPÍRICO: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL DE 76 EMPRESAS PORTUGUESAS

6.1 Problema de Investigação

A principal questão que esta investigação irá responder é:

- Quais as estratégias (essencialmente de comunicação) que as empresas desenvolveram para serem bem-sucedidas nos mercados externos?

6.2 Hipóteses de Investigação

Hipótese geral - As empresas portuguesas foram capazes de alcançarem vantagens competitivas através da análise do meio envolvente, formulando estratégias que correspondiam às necessidades do mercado, permitindo-lhe concorrer com os concorrentes e consequentemente aumentar a sua experiência internacional para outros mercados.

Hipótese operativa 1- As empresas entram nos mercados externos através de estratégias de menor risco influenciadas pelos recursos e competências da cadeia de valores da empresa.

Hipótese operativa 2- As empresas aproveitam a rede de relacionamentos para poderem ultrapassar as barreiras aquando do processo de internacionalização.

Hipótese operativa 3- As empresas não podem adotar uma única estratégia de marketing internacional para ser aplicada em diferentes países, dependendo sempre das particularidades do mercado em que se querem inserir.

Hipótese operativa 4- As empresas portuguesas projetam cada vez mais as suas operações no mercado externo conseguindo superar os desafios da comunicação internacional ultrapassando as barreiras da língua, cultura, política, questões religiosas, políticas económicas e sócio culturais.

Estudo empírico: o processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional: a importância da comunicação internacional de 76 empresas portuguesas

6.3 Definição da amostra

A população é conceituado como um grupo de objetos, eventos, observação, ou outras “coisas” que podem ser agregáveis e sobre a qual as pessoas estão interessadas em generalizar. Como é praticamente impossível trabalhar com uma população teórica, recorre-se à população do estudo que se define como grupos mais restritos que podem ser acedidos. Após a identificação da população do estudo é necessário definir como vão ser escolhidos os sujeitos ou objetos da amostra. (Maroco 2003: 18) A população deste estudo é constituídas pelas empresas exportadoras presentes na plataforma *online* da AICEP. A amostra é assim um subconjunto da população em estudo, e o seu estudo deve permite uma generalização da população teórica e ser representativa da população em estudo. (Maroco 2003: 19) De acordo com os objetivos desta dissertação, a amostra desta investigação é constituída por micro pequenas, médias e grandes empresas portuguesas. Para a escolha da amostra foram considerados os seguintes critérios:

- 1º- As empresas devem apresentar atividade económica internacional à pelo menos 1 ano;
- 2º- Devem ser considerados todos os setores de atividade económica;
- 3º - As empresas devem atuar no mercado doméstico e no mercado externo;
- 4º- Para serem consideradas como empresas atuantes no mercado internacional devem exportar pelo menos para dois mercados externos;
- 5º- A empreses que atuam no mercado global não serão consideradas para efeitos de amostragem.

Considerando aos critérios acima descritos foi constituída uma amostra de 76 empresas de diversos sectores de atividade.

6.4 Recolha de dados

Para a realização da recolha de dados, e de forma a obter uma amostra significativa, o método utilizado para a realização desta investigação foi o questionário estruturado, elaborado especificamente para este estudo, tendo como base a revisão bibliográfica.

Estudo empírico: o processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional: a importância da comunicação internacional de 76 empresas portuguesas

Modos de entrada	Viana e Hortinha 2009; Keegan e Green 1999; Kotler e Armstrong 2003
Barreiras	Porter 1990; Minervini 1991; Moini 1997; Czinkota et all, 1999; Hill 2007;
Motivos	Simões 1997; Czinkota et all, 1999; Kotler 2000; Brito e Lencastre 2000; Hitt et all, 2001; Viana e Hortinha 2009
Ferramentas de formulação estratégica	Azevedo e Costa 2001
Vantagem competitiva	Porter 1989; Grosse e Kuajawa 1992; Viana e Hortinha 2009;
Estratégias internacionais	Porter 1981; Porter 1991; Kotler 2000; Viana e Hortinha 2009;
Adaptar padronizar	Jain 1989; Cavusgil et all 1993; Brei et all 1998; Keegan e Green 1999; Mooiji 2000; Kotler e Armstrong 2003; Pipkin 2003; Viana e Hortinha 2009; Sak e Shaw 2004;
Comunicação internacional	Sabine 1972; Keegan 1974; Kotler 2000; Viana e Hortinha 2009;

Tabela 29 Revisão bibliográfica utilizada para este estudo

O questionário é explicado por Fortin (1999) como um conjunto de enunciados ou questões que permitem avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer informação junto dos mesmos. (Fortin 1999: 374)

O questionário usado na presente investigação e disponibilizado em anexo foi elaborado através do Google Drive e colocado *online* entre o dia 1 de Junho a 1 de Julho de 2013. A sua distribuição foi realizada através de *email* para administradores, responsáveis comerciais e departamentos de marketing das empresas. A escolha do Google Drive justificase através dos seguintes fatores:

- a) Permite a criação de questionário estruturado;
- b) Armazena as respostas numa folha de cálculo para posterior processamento se necessário;
- c) Permite enviar o formulário *online* para várias empresas;
- d) Permite eliminar o formulário sem nunca eliminar as respostas.

Apesar de a plataforma garantir a confidencialidade de dados, foi pedido às empresas que se identificassem de modo a garantir os resultados, e de forma a colocar qualquer questão no surgimento de dúvidas.

6.5 Processo de elaboração do questionário

Estudo empírico: o processo de internacionalização e as estratégias de marketing internacional: a importância da comunicação internacional de 76 empresas portuguesas

A construção do questionário foi elaborado em quatro partes. No envio do mesmo foi introduzido um texto introdutório explicando os objetivos do estudo e a importância das respostas. Desta forma, o questionário foi dividido:

1º- Caracterização da empresa- Nome da empresa; porte da empresa; número de funcionários; classificação das atividades económicas; taxa de exportação; principais países exportadores;

2º- Caracterização do processo de internacionalização: modo de entrada no mercado; motivos para a internacionalização, barreiras à internacionalização; recursos necessários à internacionalização.

3º- Análise das estratégias competitivas: pontos fracos em relação à concorrência; ferramentas de análise estratégica; vantagens competitivas; e estratégias internacionais.

4º- Análise do marketing internacional das empresas: adaptação ou padronização das estratégias de marketing; políticas corporativas; importância da comunicação no processo de marketing internacional.

6.6 Procedimentos estatísticos

A fase metodológica consiste em definir os meios de realizar a investigação. É no decurso da fase metodológica que o investigador determina a sua maneira de proceder para obter as respostas às questões de investigação ou verificar hipóteses. Das empresas registadas na base de dados da AICEP foram recebidas 82 respostas, das quais 76 foram consideradas viáveis para a organização desta investigação.

A taxa de respostas baixa já era esperada visto que já que os questionários colocados a empresários e gestores tendem a ter uma taxa de resposta menor do que o público em geral (Hunt e Chonko 1987:14). Após a recolha de dados, passou-se à fase do tratamento estatístico utilizando o *software* estatístico SPSS 19.0.

CAPÍTULO 7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No sentido de caracterizar a amostra da investigação foi realizado um estudo descritivo da mesma. O estudo descritivo simples consiste em descrever simplesmente um fenómeno ou um conceito relativo a uma população, de maneira a estabelecer as características desta população ou de uma amostra desta. (Fortin 1999: 163)

7.1 Porte da empresa, número de funcionários, atividade comercial

O tamanho da empresa, definido através do seu porte, é um dos fatores de controlo que demarcam a capacidade da empresa absorver os custos do processo de internacionalização. Isto é, quanto maior a empresa maior será a sua capacidade de internacionalização.

As empresas participantes da amostra, de acordo com os dados da tabela 30, classificam-se, de acordo com o seu porte, maioritariamente como pequenas empresas (38.2%) e médias empresas (28.9%). As microempresas representam 2.1% da amostra, e as grandes empresas 3.9% da amostra.

Porte da empresa	Frequência	Percentagem
Microempresa	16	21.1%
Pequena empresa	29	38.2%
Média empresa	22	28.9%
Grande empresa	6	7.9%
Outra	3	3.9%
Total	76	100%

Tabela 30 Porte da empresa

Das empresas que pertencem à amostra 3 empresas argumentaram outro porte além das opções. Para efeitos de análise foram consideradas uma holding, uma multinacional e um Instituto Público. Em relação ao número de funcionários as empresas apresentaram o número de efetivos de acordo com a definição de micro, pequenas, médias e grandes empresas da Comissão Europeia.

Das 3 empresas que referiram o porte como “outras”, duas apontaram terem mais que 500 efetivos e uma mais que 250.

Número de funcionários	Frequência	Percentagem
<10	16	21.1%
<50	29	38.2%
<250	23	30.2%
<500	8	10.5%
Total	76	100 %

Tabela 31 Número de funcionários

A classificação portuguesa das atividades económicas consiste num sistema de classificação e agrupamento das atividades económicas (produção, emprego, energia, investimento, etc.) em unidades estatísticas de bens e serviços. De acordo com esta classificação, 44 empresas pertencem ao setor da indústria; 18 empresas apresentam como atividade económica o comércio; 10 empresas da amostra pertencem ao setor dos serviços; e 4 empresas pertencem ao setor da construção.

Setor de atividade	Frequência	Percentagem
Serviços	10	13.1%
Comércio	18	23.7%
Indústria	44	57.9%
Construção	4	5.3%
Total	76	100.0%

Tabela 32 Serviços das empresas

A amostra recolhida apresenta uma diversidade razoável em relação às atividades que as caracterizam:

	Frequência	Percentagem
Indústria		
Avicultura	1	1.3%
Cultura de outros produtos em árvores e arbustos	1	1.3%
Fabricação de acumuladores e pilhas	1	1.3%
Fabricação de artigos têxteis confeccionados	1	1.3%
Fabricação de ceras e velas	1	1.3%
Fabricação de componentes eletrónicos	1	1.3%
Fabricação de condimentos e temperos	1	1.3%
Fabricação de couro e de produtos de couro	1	1.3%

Caraterização da amostra

Fabricação de cutelaria	1	1.3%
Fabricação de doces, compotas, geleias e marmelada	1	1.3%
Fabricação de equipamento eletrónico e de telecomunicações	1	1.3%
Fabricação de instrumentos e aparelhos de medida, verificação, navegação e afins	1	1.3%
Fabricação de lâmpadas elétricas e outro equipamento de iluminação	1	1.3%
Fabricação de máquinas para a indústria extrativa e para a construção	4	5.7%
Fabricação de material ortopédico e próteses de instrumentos médico-cirúrgicos	1	1.3%
Fabricação de medicamentos	1	1.3%
Fabricação de outras máquinas diversas para uso específicos, nê	1	1.3%
Fabricação de perfumes e sabonetes	1	1.3%
Fabricação de plásticos	1	1.3%
Fabricação de produtos à base de carne	1	1.3%
Fabricação de produtos abrasivos	1	1.3%
Fabricação de produtos aeronáuticos	1	1.3%
Fabricação de produtos de aço	1	1.3%
Fabricação de produtos sanitários	1	1.3%
Fabricação de sal e produtos alimentares	1	1.3%
Fabricação de sumos de frutos e de produtos hortícolas	1	1.3%
Produção de Azeite	3	4.0%
Produção de Vinhos e licorosos	12	15.8%
Total	44	47.9%
Comércio		
Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco	3	4.0%
Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados;	1	1.3%
Comércio de equipamentos para habitação	1	1.3%
Comércio e confeção de vestuário	1	1.3%
Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	5	6.6%
Comércio por grosso de eletrodomésticos, aparelhos de rádio e televisão	1	1.3%
Comércio por grosso de leite seus derivados e ovos;	1	1.3%
Comércio por grosso de materiais de construção e equipamento sanitário	3	4.0%
Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos	1	1.3%
Comércio por grosso de produtos farmacêuticos	1	1.3%
Total	18	23.7%
Serviços		
Comércio a retalho por correspondência ou via internet	1	1.3%
Atividades de consultoria científicas, técnicas e similares nê	3	4.0%
Administração pública de atividades económicas	1	1.3%
Edição de programas informáticos	2	2.6%
Atividades de engenharia técnicas afins	1	1.3%
Atividades de arquitetura	1	1.3%
Atividades de apoio social	1	1.3%
Total	10	13.1%
Construção		
Construção de equipamento Imobiliário	1	1.3%
Instalação elétrica	1	1.3%
Atividade das sociedades gestoras de participações sociais não financiadas	1	1.3%
Engenharia e construção	1	1.3%
Total	4	5.2%

Tabela 33 Classificação das Atividades Económicas

7.2 Localização

Em relação à localização geográfica os resultados mostram que as empresas da amostra localizam-se principalmente no distrito de Aveiro e Porto, ambos com 15.8% das respostas, seguindo-se o distrito de Braga e de Lisboa.

Localização	Frequência	Percentagem
Açores	1	1.3%
Aveiro	12	15.8%
Beja	2	2.6%
Braga	11	14.5%
Bragança	2	2.6%
Coimbra	1	1.3%
Évora	3	3.9%
Faro	1	1.3%
Guarda	2	2.6%
Leiria	1	1.3%
Lisboa	10	13.2%
Portalegre	1	1.3%
Porto	12	15.8%
Santarém	6	7.9%
Setúbal	3	3.9%
Viana do castelo	1	1.3%
Vila Real	1	1.3%
Viseu	6	7.9%
Total	76	100%

Tabela 34 Localização

7.3 Taxa de exportação

Outra questão a analisar é relativa à taxa de exportação das empresas pertencentes à amostra. Verificou-se que das 76 empresas analisadas 19 apresentam uma taxa de exportação superior a 50%; 15 empresas apresentam uma taxa de exportação entre 10% a 20%; enquanto 11 empresas da amostra apontam uma taxa de exportação inferior a 10%.

Taxa de exportação	Frequência	Percentagem
Menor 10%	11	14.5%
Entre 10% e 20 %	15	19.7%
Entre 21% e 30%	9	11.8%
Entre 31% e 40%	10	13.2%
Entre 41 e 50%	12	15.8%
Mais de 51 %	19	25%
Total	76	100%

Tabela 35 Taxa de exportação

7.4 Envolvimento internacional

Das 76 empresas analisadas foi evidente a heterogeneidade do tempo de atuação internacional. Grande parte da amostra afirma estar presente no mercado internacional entre 11 a 15 anos (28.9%), 23.7% da amostra afirma estar presente no mercado internacional entre 16 a 20 anos.

Ano de envolvimento internacional	Frequência	Percentagem
De 1 a 05 anos	6	7.9%
De 06 a 10 anos	12	15.8%
De 11 a 15 anos	22	28.9%
De 16 a 20 anos	18	23.7%
De 21 a 25 anos	4	5.3%
Mais de 25 anos	14	18.4%
Total	76	100%

Tabela 36- Envolvimento Internacional

7.4.1 Número de países de exortação

Em relação ao número de países com que as empresas mantêm relações no mercado exterior, grande parte da amostra afirma efetuar operações, maioritariamente, entre 2 e 10 países (36,8%), e 35,5% da amostra refere que exporta para mais de 31 países.

Número de países de exportação	Frequência	Percentagem
De 2 a 10 países	28	36.8%
De 11 a 20 países	11	14.5%
De 21 a 30 países	10	13.2%
Mais de 31	27	35.5%
Total	76	100%

Tabela 37 Número de países de exportação

Em relação aos países para onde as empresas portuguesas exportam foram analisados os dez países com mais aderência e os cinco países onde se verificaram menos exortações.

Portugal como um país europeu foi notável a grande aderência da amostra ao mercado europeu. A Alemanha traduz-se como sendo o mercado preferencial das empresas portuguesas (64.4%), seguindo da França e do Reino Unido (44.7%). Em relação ao continente americano, os EUA (36.9%) e o Brasil (32.9%) foram os países com representações mais significativas. Já os países com menos exportações situam-se no Médio Oriente e são países onde apenas as grandes empresas atuam.

Caraterização da amostra

País com mais exportações		
	Frequência	Percentagem
Alemanha	49	64.4%
Angola	30	39.5%
Brasil	25	32.9%
Cabo verde	13	17.1%
China	10	13.2%
Espanha	34	44.7%
EUA	28	36.9%
França	34	44.7%
Holanda	24	31.6%
Moçambique	24	31.6%
Polónia	18	23.7%
Reino Unido	34	44.7%
Países com menos exportação		
Albânia	1	1.3%
Arábia Saudita	1	1.3%
Azerbaijão	1	1.3%
Croácia	3	3.9%
Qatar	1	1.3%

Tabela 38 Países com mais e menos exportações

CAPÍTULO 8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

8.1 Análise de Resultados

8.1.1 Tomador de decisões

De acordo com os dados recolhidos (tabela 39), 50 % da amostra afirma que a administração ou a direção são os principais responsáveis pela tomada de decisões em relação ao planejamento estratégico de marketing internacional. Caso não seja a administração ou a direção a tomar as decisões a gerência (18.4%) é o segundo órgão apontado pelas empresas da amostra, como tomador de decisões. Segundo os resultados apenas uma empresa apresenta como tomador de decisões o Export Manager (1.3%).

Tomador de decisões	Frequência	Porcentagem
Administração/Direção	38	50%
Gerência	14	18.4%
Departamento de Marketing	6	7.9%
Direção Comercial	5	6.6%
Gestor de Estratégia	4	5.3%
Inovação	4	5.3%
Outro	8	10.5%
Export Manager	1	1.3%
Total	76	100%

Tabela 39 Administração de marketing

Por vezes é fundamental saber se os dados variam em função de determinados grupos, ou seja, obter a frequência de uma variável em função das categorias de outra variável. De forma a verificar se quem dirige o planejamento estratégico das empresas varia de acordo com o porte das empresas foram relacionadas as duas variáveis. (tabela 40)

		Tomador de decisões						Export Manager
		Administração/ Direção	Gerência	Dep. Marketing	Direção Comercial	Gestor de Estratégia Inovação	Outro	
Microempresa	F	7	3	3	1	1	1	0
	%	43.8%	18.8%	18.8%	6.2%	6.2%	6.2%	0%
Pequena empresa	F	12	8	0	3	2	3	1
	%	41.4%	27.6%	0%	10.3%	6.9%	10.3%	3.4%
Média empresa	F	13	3	1	0	1	4	0
	%	59.1%	13.6%	4.5%	0%	4.5%	18.2%	0%
Grande empresa	F	4	0	1	1	0	0	0
	%	66.7%	0%	16.7%	16.7%	0%	0,0%	0%
Outra	F	2	0	1	0	0	0	0
	%	66.7%	0%	33.3%	0%	0%	0%	0%
Total	F	38	14	6	5	4	8	1
	%	50%	18.4%	7.9%	6.6%	5.3%	10.5%	1.3%

Tabela 40 Relação entre tomador de decisões e porte da empresa

Foi verificado que todas as empresas, independentemente do porte, o principal tomador de decisões é a Administração ou Direção.

8.1.2 Modos de entrada nos mercados

Através desta pesquisa foi possível verificar quais os métodos de entrada nos mercados internacionais adotados pelas empresas da amostra, conforme se constata na tabela 41. Observa-se que as empresas utilizam mais do que uma estratégia de entrada no mercado. A exportação direta é estratégia de entrada mais utilizada (f=29). Também é possível apurar que a exportação direta e indireta são o método de entrada mais adotada pelas empresas. Com efeito, 68 empresas da amostra apontaram a exportação (utilizada isoladamente ou com outras estratégias de entrada) como forma de entrada nos mercados externos. A forma contratual é uma estratégia utilizada por 28 empresas. O investimento direto no exterior é a estratégia de entrada que as empresas menos utilizam (f=11).

Modo de entrada nos mercados	Frequência	Porcentagem
Licenciamento, alianças estratégicas	1	1.3%
Exportação direta	29	38.2%
Exportação indireta	5	6.6%
Exportação direta, exportação indireta, licenciamento, <i>join ventures</i> , alianças estratégicas	1	1.3%
Exportação direta, contratos de produção	1	1.3%
Exportação indireta, <i>join venture</i> , alianças estratégicas	1	1.3%
Alianças estratégicas	3	3.9%
Investimento direto no exterior	3	3.9%
Exportação direta e aliança estratégica	9	11.8%
Alianças estratégicas, IDE	1	1.3%
Exportação direta, <i>join ventures</i> , alianças estratégicas	4	5.3%
Exportação direta, exportação indireta, contratos de produção	1	1.3%
Licenciamento, exportação direta, contrato de produção	1	1.3%
Exportação direta, IDE	1	1.3%
Exportação direta, exportação indireta, alianças estratégicas	5	6.6%
Exportação direta, exportação indireta	8	10.5%
Exportação direta, exportação indireta, <i>join venture</i>	1	1.3%
Exportação direta, <i>join venture</i>	1	1.3%
Total	76	100%

Tabela 41 Modos de entrada nos mercados

8.1.2.1 Modos de entrada no mercado e portes das empresas

Por vezes é fundamental saber se os dados variam em função de determinados grupos, ou seja, obter a frequência de uma variável em função das categorias de outra variável. (tabela 42)

Modo de entrada nos mercados	Frequência				
	Micro	Pequena	Média	Grande	Outra
Licenciamento, alianças estratégicas	0	0	0	0	1
Exportação direta	9	13	7	0	0
Exportação indireta	3	1	1	0	0
Exportação direta, exportação indireta, licenciamento, <i>join ventures</i> , alianças estratégicas	0	1	0	0	0
Exportação direta, contratos de produção	0	0	1	0	0
Exportação indireta, <i>join venture</i> , alianças estratégicas	0	1	0	0	0
Alianças estratégicas	0	2	1	0	0
Investimento direto no exterior	0	1	0	0	2
Exportação direta e aliança estratégica	3	3	1	2	0
Alianças estratégicas, e IDE	0	0	0	1	0
Exportação direta, <i>join venture</i> , alianças estratégicas	0	0	2	2	0
Exportação direta, exportação indireta, contratos de produção	0	1	0	0	0
Licenciamento, exportação direta, contrato de produção	0	0	0	1	0
Exportação direta, IDE	0	1	0	0	0
Exportação direta, exportação indireta, alianças estratégicas	0	4	1	0	0
Exportação direta, exportação indireta	1	1	6	0	0
Exportação direta, exportação indireta, <i>join venture</i>	0	1	0	0	0
Exportação direta, <i>join venture</i>	0	0	1	0	0

Tabela 42 Relação entre estratégia de entrada e porte das empresas

Através da análise dos resultados é verificável:

- a) Microempresas: todas as empresas deste porte entram no mercado externo através da exportação (16 empresas) e 1 dessas empresas entra no mercado internacional através de exportação direta e indireta; 3 escolheram a exportação e a forma contratual como estratégia de entrada.
- b) Pequenas empresas: optam fundamentalmente pela exportação como forma de entrada no mercado, quer através de exportação direta e indireta em simultâneo ou isoladamente. (exportação direta=13; exportação indireta=1; exportação direta e indireta=1). Outras empresas de pequena porte utilizam a exportação e formas de entrada contratual (9 empresas). Apesar disso, existem 4 empresas que exportam diretamente para o exterior, e duas dessas empresas entram no mercado através de todas as formas de exportação;
- c) Médias empresas: optam pela exportação direta como forma de entrada no mercado (7 empresas); pela exportação indireta (1 empresa) quer através de exportação direta e indireta em simultâneo. (6 empresas) Algumas médias empresas utilizam a forma contratual como entrada no mercado externo (5 empresas). Em relação ao investimento direto no exterior e empresas

apontam a *join venture* como estratégia de entrada nos mercados. Duas empresas entram no mercado externo através de exportação, contrato e IDE.

- d) Grandes empresas e outras: utilizam todas as formas de exportação desde a exportação, forma contratual e IDE. As empresas que apontaram outro porte entram nos mercados através de licenciamento e alianças estratégicas e IDE;

8.1.3 Motivos para a internacionalização

Neste item o objetivo foi analisar quais os motivos que levaram as empresas da amostra a procurarem entrar nos mercados externos, através de uma pergunta dicotômica, em que 1 correspondia a “sim” e 2 a “não”. As empresas pertencentes à amostra referem que os principais motivos para a entrada no mercado doméstico (e conforme se verifica na tabela 43) foram: a proximidade geográfica (90.8%), a procura de mercados mais rentáveis (90.8%), o pedido de comercialização de um produto por parte do mercado internacional (80.3%) e, por fim, a procura de economias de escala (77.6%). As empresas, também, consideraram que as vantagens de câmbio, (2.6%) o fim do ciclo de vida de um produto, (13.2%) e os benefícios fiscais e governamentais (14.5%) não são fatores essenciais para o início do processo de internacionalização.

Motivos para a internacionalização	Frequência	Porcentagem	M±DP
Proximidade geográfica	69	90.8%	1.09±.29
Benefícios fiscais e ajudas governamentais	11	14.5%	1.86±.35
Elevado grau de competitividade feita pela concorrência	40	52.6%	1.47±.50
Fim do ciclo de vida de um produto no mercado doméstico	10	13.2%	1.87±.34
Grande capacidade produtiva	44	57.9%	1.42±.50
Massificação de produtos	21	27.6%	1.72±.45
Vender os produtos da empresa noutras culturas	58	76.3%	1.24±.43
Procura de economia de escala	59	77.6%	1.22±.42
Procura de mercados mais rentáveis	69	90.8%	1.09±.29
Produção de novos produtos com elevada qualidade	55	72.4%	1.28±.45
Vantagens de Câmbio	2	2.6%	1.97±.16
Pedido de comercialização de produtos por parte do mercado internacional	61	80.3%	1.20±.40

Tabela 43 Motivos para a internacionalização

8.1.4 Barreiras à internacionalização

Entrar em novos mercados significa aprender outras línguas, leis, moedas, incertezas políticas, barreiras de marketing e decisões estratégias distintas do mercado doméstico. A amostra apontou como fatores restritivos à internacionalização os recursos limitados (80.3%); a falta de conhecimento de mercado e experiência internacional (68.4%); as barreiras de

marketing (65.8%); a cultura e idioma do país de destino (65.8%); e a burocracia e documentação necessária (65,8%). (tabela 44)

Barreiras à internacionalização	Frequência	Porcentagem
Falta de conhecimento de mercado e experiência internacional	52	68.4%
Recursos limitados	61	80.3%
Burocracia e documentação necessária	50	65.8%
Barreiras fiscais	32	42.1%
Imagem de Portugal no exterior	27	35.6%
Sistemas e canais de distribuição do país destino	42	59.2%
Custos logísticos, de produção e de mão-de-obra no país destino	31	40.8%
Barreiras de marketing	50	65.8%
Cultura e idioma do país destino	50	65.8%
Custos cambiais	27	35.5

Tabela 44 Barreiras à internacionalização

8.1.5 Análise da empresa em relação à concorrência

A análise da concorrência é um fator determinante para a criação de estratégias internacionais eficazes. A amostra não concordou nem concordou completamente com nenhuma das opções apresentadas (tabela 45). A amostra discorda:

- a) O mapeamento das dificuldades seja um ponto fraco em relação à concorrência (M= 2.24; DP=.54);
- b) A equipa de venda da empresa seja ineficaz (M= 1.99; DP=.50);
- c) A comunicação interna seja um ponto fraco da empresa (M= 2.05; DP=.56);
- d) A inovação seja considera um ponto fraco da empresa (M= 2.00; DP=.59);
- e) Custos de produção sejam um ponto fraco em relação à concorrência (M= 2.14; DP=.62).

Relação com a concorrência	N	Mínimo	Máximo	M±DP
Dificuldade mapeamento	76	1	4	2.24±.54
Equipa de vendas ineficaz	76	1	4	1.99±.50
Fraca comunicação interna	76	1	4	2.05±.56
Fraca inovação tecnológica	76	1	4	2.00±.59
Grandes custos de produção	76	1	4	2.41±.62
Total	76			

Tabela 45 Pontos fracos em relação à concorrência

8.1.6 Recursos

Depois de realizadas a análise das forças e fraquezas das empresas é necessário entender quais os recursos necessários ao processo de internacionalização, pois são os recursos de uma empresa que afetam a sua capacidade para gerir as atividades internacionais. Segundo os dados apresentados na tabela 46, os recursos financeiros (36.2%) foram os recursos que as empresas mais necessitaram para iniciar o processo de internacionalização. Depois, as empresas necessitaram de recursos de marketing (19.7%) de forma a realizar pesquisa de informações em relação a mercados e consumidores e o composto de marketing; e por fim os recursos humanos (14.5%). Torna-se importante verificar que 13 empresas da amostra identificaram todos os recursos em estudo como necessários para o início do processo de internacionalização.

Recursos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem de casos
Tecnológicos	19	12.5%	25%
Financeiros	55	36.2%	72.4%
Marketing	30	19.7%	39.5%
Humanos	22	14.5%	28.9%
Organizacionais	10	6.6%	13.2%
Todos	13	8.6%	17.1%
Total	152	100%	200%

Tabela 46- Recursos necessários à internacionalização

De forma a relacionar o porte da empresa com os recursos necessários para realizar a internacionalização, foram correlacionadas as duas variáveis e foi possível concluir que as microempresas e pequenas empresas necessitaram essencialmente de desenvolver recursos financeiros, as médias empresas recursos humanos e as grandes empresas recursos organizacionais.

		Recursos para realizar internacionalização					Todos	Total
		Tecnológicos	Financeiros	Marketing	Humanos	Organi.		
Microempresa	F	2	12	1	0	0	1	16
	%	12.5%	75%	6.2%	0%	0%	6.2%	100%
Pequena empresa	F	0	8	2	8	5	6	29
	%	0%	27.6%	6.9%	27.6%	17.2%	20.7%	100%
Média empresa	F	1	5	3	7	3	3	22
	%	4.5%	22.7%	13.6%	31.8%	13.6%	13.6%	100%
Grande empresa	F	0	1	1	1	2	1	6
	%	0%	16.7%	16.7%	16.7%	33.3%	16.7%	100%
Outra	F	0	0	1	0	0	2	3
	%	0%	0%	33.3%	0%	0%	66.7%	100%
Total	F	3	26	8	16	10	13	76
	%	3.9%	34.2%	10.5%	21.1%	13.2%	17.1%	100%

Tabela 47 Relação entre recursos e porte das empresas

8.1.7 Ferramentas de formulação das estratégias internacionais

A tabela (48) mostra a distribuição das médias de utilização de cada uma das opções tipificadas de resposta. Ao observar a tabela é verificável que as empresas utilizam frequentemente as ferramentas para a análise e identificação da postura estratégica e elaboração de planos estratégicos.

Ferramentas de análise do ambiente de marketing	N	Mínimo	Máximo	M±DP
Análise das fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidades	76	1	4	3.28±.76
Avaliar o potencial de lucro e venda de cada uma das unidades de negócios existentes numa empresa	76	1	4	2.88±.98
Definir uma linha comum aos produtos existentes	76	1	4	3.09±.79
Gestão de carteira de portefólios (classificar os produtos de uma empresa de acordo com o seu potencial)	76	1	4	2.96±.90
Identificar as forças da empresa, ambientais e económicas	76	1	4	2.92±.91
Total	76			

Tabela 48 Ferramentas de formulação estratégicas

Com resultados estatísticos muito próximos as empresas da amostra utilizam frequentemente as ferramentas para análise das fraquezas, pontos fortes, ameaças e fraquezas (M= 3.28; DP=.76) que avalia o ambiente interno e externo da empresa; as ferramentas para definir uma linha comum aos produtos existentes (M= 3.09; DP=.79) que caracteriza a missão da empresa e o seu compromisso de explorar uma necessidade existente em todo o mercado; as ferramentas que gerem a carteira de portefólios da empresa de modo a identificar a posição da organização no mercado, relacionando a atratividade e a força do mercado (M= 2.96; DP=.90);

também concordam com a realização de uma análise do ambiente externo (M= 2.92; DP=.91); e por fim com uma média de mais baixa as empresas avaliam o potencial de lucro e venda da empresa de modo a alocar recursos nas unidades de negócios mais rentáveis. (M= 2.88; DP=.98)

8.1.8 Estratégias competitivas

Neste estudo, para identificar a adoção de uma vantagem competitiva por parte das empresas foi utilizada uma escala de 4 pontos, onde a variação se situa entre 1 “discordo totalmente” e 4 “concordo totalmente”. Deste modo, as empresas da amostra concordaram que as principais vantagens competitivas das empresas são: a diferenciação do produto (M= 3.16; DP=.61); a segmentação de um mercado específico (M= 3.11; DP=.74) a qualidade e inovação (M= 2.95; DP=.69); e comunicar com sucesso (M= 2.80; DP=.69). Através dos dados obtidos foi verificável que a liderança de custos é única vantagem competitiva que a amostra não concordou para a construção da sua vantagem competitiva. (M=2.28; DP=.70)

Vantagens competitivas	N	Mínimo	Máximo	M±DP
Diferenciação do produto	76	1	4	3.16±.61
Comunicar com sucesso	76	1	4	2.80±.69
Qualidade e Inovação	76	1	4	2.95±.69
Liderança de custos	76	1	4	2.28±.70
Segmentação	76	1	4	3.11±.74
Total	76			

Tabela 49 Vantagens competitivas

8.1.9 Estratégias Internacionais

Depois de analisados o ambiente interno e externo das empresas, os recursos que as empresas da amostra necessitaram para competir nos mercados externos, as ferramentas de análise para adoção de uma postura estratégia, e as vantagens competitivas das empresas da amostra foram analisadas as principais estratégias adotadas pelas empresas. Através da análise das médias de concordância de respostas tipificadas numa escala de 1 a 4, onde o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 4 “concordo totalmente” foram obtidos os resultados da seguinte tabela 50:

Estratégias internacionais	N	Mínimo	Máximo	M±DP
Desenvolvimento de novos produtos	76	1	4	2.97±.65
Crescimento nos mercados	76	1	4	2.89±.67

Estratégias de entrada nos mercados	76	1	4	2.76±.73
Estratégias do composto de marketing mix	76	1	4	2.87±.70
Segmentação de determinado mercado	76	1	4	2.92±.67
Posicionamento do produto no mercado internacional	76	1	4	2.82±.61
Estratégias de adaptação ou padronização	76	1	4	3.08±.69
Total	76			

Tabela 50 Estratégias internacionais das empresas

É verificável que as empresas da amostra concordam, essencialmente, na utilização:

- a) Estratégias de marketing; através da de adaptação e padronização (M=3.08; DP=.69); segmentação do mercado (M=2.92; DP=.67); e estratégias relativas ao composto de marketing mix (M=2.87; DP=.70); e por fim estratégias posicionamento internacional (M=2.82; S'=.61)
- b) Estratégias de desenvolvimento novos produtos (M=2.97; DP=.65); e estratégias de crescimento (M=2.89; DP=.67)

8.1.10 Padronização ou adaptação

De forma a medir as variáveis, adaptação ou padronização, foi utilizada uma escala de 5 pontos em que a o ponto 3 foi considerado o valor médio de referência. Após serem realizadas as médias de cada uma das variáveis foi realizado um teste t de amostras emparelhadas de modo a determinar o valor de significância do teste. A tabela mostra diversas estatísticas, como média da diferença entre os pares, desvio padrão, o valor do teste *t*, e o valor da significância do teste.

	Padronização	Adaptação	<i>t</i>	<i>p</i>
	M±DP	M±DP		
Produto	3.36±.96	2.87 ±1.06	2.90	.005*
Embalagem	3.58±.90	2.87 ±1.22	4.71	<.001**
Cor	3.33± 1.24	2.63 ±1.37	4.09	<.001**
Rótulo	3.34±.93	2.96±1.08	2.55	.013*
Posicionamento	3.24 ±.91	2.79±1.04	2.66	.009*
Preço	3.12 0±.83	3.05 ±.92	0.52	.607
Mix	3.24 1±.03	2.89 ±1.07	2.52	.014*
Comunicação	2.84 1±.02	2.80 ±.99	0.29	.789
Distribuição	3.25 ±.97	3.18 ±.99	0.51	.611

* p <.05; **p <.01

Tabela 51 Estratégia de adaptação ou padronização

Padronização marketing mix Vs. Adaptação do marketing mix

De acordo com o teste *t* para amostras emparelhadas, os resultados sugerem que a padronização do marketing mix é a estratégia, significativamente, mais vezes utilizada ($t(76) = 2,52$; $p=.014$).

Padronização Posicionamento Vs. Adaptação do posicionamento

De acordo com o teste *t* para amostras emparelhadas, os resultados sugerem que a padronização do posicionamento do produto é a estratégia, significativamente, mais vezes utilizada. ($t(76) = 2.66$; $p=.009$).

Padronização produto vs. Adaptação do produto

De acordo com o teste *t* para amostras emparelhadas os resultados sugerem que a padronização do produto é, significativamente, a estratégia mais vezes utilizada pela amostra ($t(76) = 2.90$; $p=.05$).

Padronização embalagem Vs. Adaptação da embalagem

Na escolha entre padronizar ou adaptar a embalagem, de acordo com o teste t para amostras emparelhadas a padronização é, significativamente, mais vezes utilizada. ($t(76) = 4.71$; $p < .001$).

Padronização do Rótulo Vs. Adaptação do Rótulo

Na escolha entre padronizar ou adaptar o rótulo de acordo com o teste t para amostras emparelhadas a padronização é, significativamente, mais vezes utilizada ($t(76) = 2.55$; $p = .013$).

Padronização cor Vs. Adaptação da cor

De acordo com o teste t para amostras emparelhadas, os resultados sugerem, que a padronização da cor é a estratégia, significativamente, mais vezes utilizada ($t(76) = 4.09$; $p < .001$).

Padronização do preço Vs. Adaptação do preço

De acordo com o teste t para amostras emparelhadas a padronização e a adaptação do preço não se distinguiram estatisticamente ($t(76) = .52$; $p = .61$).

Padronização da comunicação vs. Adaptação da comunicação

De acordo com o teste t para amostras emparelhadas a padronização e a adaptação das estratégias de comunicação não se distinguiram estatisticamente ($t(76) = 0,28$; $p = .79$).

Padronização da Distribuição vs. Adaptação do canal de distribuição

De acordo com o teste t para amostras emparelhadas a padronização e a adaptação da distribuição não se distinguiram estatisticamente ($t(76) = .51$; $p = .61$).

8.1.11 Políticas de marketing internacional

Neste estudo não é importante conhecer as políticas de cada empresa da amostra, mas perceber se a empresa alterou as suas políticas internacionais de marketing quando decidiu iniciar o processo de internacionalização. (tabela 52)

	Alterações políticas corporativas		Total
	Sim	Não	
Produto	35	41	76
Preço	45	31	76
Comunicação	45	31	76
Distribuição	40	36	76

Tabela 52 Alteração das políticas corporativas

Segundo a amostra existiu uma alteração nas políticas de preço (45 empresas), comunicação (45 empresas) e distribuição (40 empresas).

8.1.12 Comunicação internacional

Em relação à estrutura da comunicação do marketing internacional 57.9% da amostra afirma que adota a mesma estratégia de comunicação que no mercado doméstico, ao invés que 42.1% da amostra defendendo o uso de estratégias de comunicação distintas no marketing internacional e no marketing doméstico. (tabela 53)

Estratégias de comunicação	Frequência	Porcentagem
Sim	44	57.9%
Não	32	42.1%
Total	76	100%

Tabela 53 Estratégias de comunicação diferentes ou iguais ao mercado doméstico

Através de uma pergunta de resposta aberta a amostra explicou quais as principais diferenças comunicacionais que encontraram no mercado internacional. Desta forma as empresas da amostra argumentam que a estratégia de comunicação difere de mercado para mercado devido à heterogeneidade dos mercados:

Sendo uma empresa B2B, a comunicação é mais direcionada a clientes institucionais, investidores e parceiros de negócios, pelo que a comunicação é semelhante nas diversas geografias, sendo, no entanto, adaptada às realidades de cada uma delas. (Martifer)

A estratégia de comunicação é diferenciada de mercado para mercado, considerando que a atividade internacional da empresa está dispersa por vários continentes e países com tradições e culturas muito diferentes que devem ser tidas em consideração. (Casais Engenharia e Construção SA)

Diferenças nas linhas de orientação da comunicação que são adaptadas a cada um dos diferentes mercados internacionais. (Globalconfort, Unip. LDA))

Não notamos grandes diferenças, por vezes temos que adequar o produto, isto é, não podemos apresentar todos, por vezes pelas questões culturais e religiosas do país em questão. Mas a questão de ser produto português e vantagens do produto são o nosso melhor aliado. (Meia. Dúzia)

A comunicação nos mercados internacionais ajusta-se às condições socioculturais destes mercados, havendo por adaptação relativamente aos moldes em que esta é efetuada no mercado doméstico. (Emivete S.A)

apresenta outras direções e posicionamento;

A comunicação é mais focada em *emails* e reuniões presenciais. (HFA, SA)

Os meios são menos utilizáveis nos países onde estamos. Exemplo: a internet tem dificuldade em ser utilizada como comunicação. (Open Zau LDA)

A comunicação para os mercados internacionais está focada na presença em feiras internacionais do sector e na comunicação direta com os nossos clientes. (Lameirinho)

Varia em função do nível de penetração da categoria nos diferentes mercados, bem como do nível de afirmação da (s) marca (s) nesses mesmos mercados. (Sovena)

Os clientes externos são mais conhecedores do tipo de equipamento que fabricamos e como tal a comunicação é diferente (é menos descritiva e mais objetiva). (Indústria de Componentes Mecânicos de Freixieiro LDA)

Para o mercado nacional divulgamos os nossos produtos essencialmente no *facebook* e no mercado internacional usamos essencialmente *newsletters*. (Bluecorner, LDA)

existe um cuidado em relação ao composto de marketing internacional devido a fatores políticos;

Como trabalhamos produtos alimentares altamente perecíveis, e trabalhamos países com religiões diferentes, necessitamos ter cautelas para não gerar conflitos nessa área. Esta preocupação ocorre também ao nível do planeamento de produção. Por exemplo, a nossa produção baixa quando do ramadão. (Pintobar)

Em alguns mercados existem, por exemplo, monopólios estatais que não permitem uma comunicação livre. (Granacer)

a comunicação difere devido a espetos culturais, sociais e de valor;

No mercado atual, onde a competitividade ocupa um lugar de prestígio, a comunicação assume um papel essencial nas estratégias de marketing, isto porque, não basta apenas ter um bom produto, é necessário valorizá-lo e dá-lo a conhecer dentro ou fora de fronteiras. (MetalMarão)

Utilização das línguas nativas. Imagem corporativa única. Os diferentes meios de comunicação utilizados para chegar ao cliente final. (Indasa, S.A)

8.1.12.1 Canais de comunicação

De acordo com os resultados da tabela 54, obtidos através de uma escala de 1 a 4, onde o 1 correspondia ao "nunca utilizado" e o 4 ao "muito utilizado", a internet (M= 3.24; DP=.96) o marketing direto (M=3.16; DP=.90), as ações de promoção de vendas junto do distribuidor (M=3.01; DP=.97) e as relações públicas (M= 2.84; DP=.94) são os canais de comunicação de marketing mais utilizados pela amostra. É visível, através dos resultados obtidos, que outras formas de publicidade não são muito utilizadas pelas empresas da amostra. (imprensa M= 2.42; DP=.94; TV M= 1.41; DP=.77; rádio M= 1.45; DP=.77; cinema M=1.07; DP=.34; publicidade no exterior M= 2.17; DP=1.08)

Canais de comunicação	N	Mínimo	Máximo	M±DP
Imprensa	76	1	4	2.42±.94
TV	76	1	4	1.41±.77
Rádio	76	1	4	1.45±.77
Cinema	76	1	3	1.07±.34
Internet	76	1	4	3.24±.96
Publicidade exterior	76	1	4	2.17±1.08
Marketing direto	76	1	4	3.16±.90
Relações públicas	76	1	4	2.84±.94
Promoção_ produtores	76	1	4	2.16±1.08
Promoção_ distribuidor	76	1	4	3.01±.97
Promoção_ consumidor	76	1	4	2.36±1.13
Total	76			

Tabela 54 Comunicação integrada de marketing

De forma a relacionar o porte da empresa com componentes de comunicação de marketing mais utilizados, foram correlacionadas as duas variáveis, obtendo-se os resultados da seguinte tabela (55):

	Frequência			
	Internet	Marketing direto	Promoção de vendas ao distribuidor	Relações Públicas
Microempresa	7	5	4	3
Pequena empresa	15	9	12	4
Média empresa	11	11	7	7
Grande empresa	4	3	2	2
Outra	2	2	2	2
Total	39	30	28	18

Tabela 55 Relação entre o composto de comunicação de marketing e o porte das empresas

As microempresas optam frequentemente pelo uso de publicidade na Internet, as pequenas empresas optam igualmente pela Internet e também pela promoção de vendas junto dos canais de distribuição. Já as grandes médias empresas, com resultados pouco distintos, utilizam predominantemente a publicidade na internet e o marketing direto, e frequentemente usam a promoção de vendas e as relações públicas. Já as grandes empresas apontam a publicidade na internet como o canal de comunicação mais utilizado.

8.1.12.2 Principais Barreiras à comunicação internacional

Comunicar no mercado interno é uma tarefa difícil e envolve, muitas vezes, erros que podem resultar na alocação de recursos financeiros, humanos e de marketing desnecessários. Além de serem apontadas barreiras à internacionalização das empresas, também é importante verificar que barreiras as empresas ultrapassaram para comunicar no mercado externo de forma clara, concisa e eficiente. (tabela 56)

Barreiras à comunicação	Frequência	Porcentagem
Fatores culturais, fatores económicos	13	8,6 %
Fatores culturais	39	25.7%
Fatores culturais, legais, económicos	13	8.6%
Fatores culturais, legais	20	13.2%
Fatores legais, económicos	8	5.3%
Fatores económicos	24	15.8%
Fatores psicológicos	14	9.2%
Fatores culturais, económicos, psicológicos	5	3.3%
Fatores culturais, legais, políticos	2	1.3%
Fatores culturais, económicos, políticos	2	1.3%
Fatores económicos, políticos	2	1.3%
Fatores económicos, psicológicos	2	1.3%
Outros	3	2.0%
Fatores culturais, políticos	3	2.0%
Fatores legais	6	3.9%

Tabela 56 Barreiras à internacionalização

Numa análise inicial foi observado que as empresas da amostra apontaram mais que uma barreira à comunicação internacional. Contudo, é verificável que os fatores culturais (25.7%) foram as principais barreiras à comunicação internacional; os fatores económicos (15.8%) e a articulação dos fatores culturais e legais (13.2%)

Vista a importância da comunicação com componente da estratégia de marketing, foi inquirido à amostra, se na sua opinião, as estratégias de comunicação internacional influenciavam a venda dos produtos nos mercados externos. As respostas foram organizadas negativamente e positivamente, 90.8% da amostra argumenta que a comunicação internacional é um fator determinante para a obtenção de lucros no mercado externo.

Importância da comunicação	Frequência	Porcentagem
Sim	69	90.8%
Não	4	5.3%
Não responde	3	3.9%
Total	76	100%

Tabela 57 Importância da comunicação no fluxo económico da empresa

As empresas da amostra apontam como principais razões para a comunicação internacional ser considerada um fator determinante a obtenção de lucro: a comunicação direta com os clientes; notoriedade e posicionamento à marca; argumentando essencialmente que a comunicação é a base para o negócio internacional.

A presença numa das maiores feiras internacionais de têxtil lar, assim como o contacto direto com os clientes, é fundamental para o negócio da empresa. (Lameirinho)

Atualmente as exportações têm uma forte expressão no fluxo económico de uma empresa, de modo que é crucial a aposta numa comunicação internacional. (Acushla SA)

Principalmente se um produto se destina a um nicho de mercado específico que tem pouca expressão no mercado nacional. O crescimento maior acontece onde a comunicação internacional é mais acentuada. (Revistas, TV, Redes Sociais) (Udaca U.C.R.L.)

Sim, na medida em que influencia a notoriedade e posicionamento da(s) marca(s) da empresa nos países em questão. (Sovena)

Influência, pois é base para a concretização de negócios! (Dalper S.A)

Das 4 empresas que pertencem à amostra e que responderam negativamente ao facto de a comunicação internacional não influenciar o fluxo económico da empresa, argumentaram que a comunicação não é o fator mais importante para o sucesso da empresa, e que pequenas adaptações à comunicação integrada de marketing internacional não permite influenciar o fluxo económico da empresa.

A nossa política de atuação nos mercados internacionais e o tipo de produtos comercializados não permitem valorizar o fator de comunicação. Há fatores mais importantes como a evidência de traçabilidade ou de controlo da segurança alimentar. Nestes casos a comunicação é evidenciada por documentos oficiais das autoridades de inspeção alimentar portuguesas, quando acreditadas no destino. (Pintobar)

Até ao momento teve pouca influência porquanto a empresa tem optado por exportar para mercados culturalmente próximos do seu mercado doméstico, havendo ligeiras adaptações nos modelos de comunicação. (Emivete S.A)

8.2 Discussão de resultados

De forma geral o processo de internacionalização é um processo que carece de um planejamento estratégico eficaz. Através do questionário elaborado foi possível determinar as estratégias de entrada no mercado, as motivações e barreiras à internacionalização, assim como as ferramentas essenciais para a formulação estratégica, identificar as vantagens competitivas da amostra e as suas estratégias internacionais, analisar a padronização ou adaptação do composto de marketing e, por fim, realizar um estudo detalhado da comunicação integrada de marketing.

Motivos para a internacionalização

Numa primeira análise identificaram-se os motivos que levaram as empresas a internacionalizarem as suas atividades. Segundo Viana e Hortinha (2009) as empresas podem adotar três posturas em relação às motivações internacionais: oportunidades estratégicas ao nível da produção; vontade de crescimento; e mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. As empresas que pertencem à amostra demonstraram, essencialmente, motivações relativas às oportunidades estratégicas através da obtenção de economias de escala e à procura de mercados rentáveis. Brito e Lencastre (2000) apontam oito motivações para a internacionalização das empresas de acordo com o enquadramento teórico. Sobre a perspetiva destes autores, as motivações da amostra enquadram-se na proximidade geográfica e afinidades culturais, onde as empresas da amostra preferem comercializar para mercados europeus com culturas similares; a redução de custos e aproveitamento de economias de escala, através da procura de mercados rentáveis e na obtenção de economias de escala; e a internacionalização por arrastamento, isto é as empresas iniciam o processo de internacionalização devido a pedidos provenientes do mercado externo. Apesar de não apresentarem dados estatísticos de grande relevância como as motivações já mencionadas, mais de metade da amostra também aponta o elevado grau de competitividade feita pela concorrência e grande capacidade produtiva como fatores importantes para o processo de internacionalização. O primeiro é explicado por Simões (1997) como fatores relacionais através da objeção a concorrentes, por Czinkota et al (1999) por motivações reativas e por Kotler (2000) que refere a resposta a concorrentes como um dos principais motivos à internacionalização. O segundo é explicado por Ansoof (1984) como necessidades operacionais, por Simões (1997) como fatores internos à empresa e por Czinkota

et all (1999) por motivações reativas. (Viana e Hortinha 2009:83-87; Brito e Lencastre 2000:21; Simões 1997:18; Czinkota et all, 1999: 368; Kotler 2000: 396-400; Ansoof 1984:174)

Contrariamente aos autores abordados no referencial teórico as empresas da amostra rejeitaram, as vantagens cambiais e os benefícios fiscais e governamentais como fatores determinantes para a internacionalização. No mercado doméstico, o governo pode criar um conjunto de incentivos à internacionalização contudo, grande parte das empresas não os conhece ou então a exigência burocrática dificulta o processo.

Método de entrada

A partir do momento em que uma empresa decide entrar num determinado país, esta precisa de definir a melhor maneira de entrar no mercado escolhido. Diversos autores apresentam diversas formas de internacionalização que uma empresa pode adotar: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária própria no exterior, *joint-venture*, licenciamento, investimento direto, franchising, contrato de produção e alianças estratégicas. (Viana e Hortinha 2009: 228-235; Keegan e Green 1999: 254; Kotler e Armstrong 2003: 518; Churchill e Peter 2003: 77; Pipkin 2003: 58) Através da análise dos resultados foi possível verificar que as empresas optam, em norma, pela exportação como estratégia de entrada nos mercados externos. A exportação é o modo de entrada que apresenta os custos mais reduzidos e por isso menores riscos, pelo que grande parte das empresas opta por estas estratégias de internacionalização. (Keegan e Green 1999: 254; Kotler e Armstrong 2003: 518; Viana e Hortinha 2009: 228-235). A forma mais normal de uma empresa se desenvolver no mercado externo é por meio de exportação, proporcionando uma implicação passiva que acontece por vontade própria da empresa, ou por resposta a solicitações inesperadas do exterior. Independente das empresas adotarem por estratégias de exportação direta ou indireta como forma de entrada nos mercados, grande parte das empresas preferem adotar a exportação pois esta permite avaliar os mercados antes de construir uma subsidiária de matriz e produzir diretamente no mercado externo. (Kotler 2000: 396-397) Contudo, é igualmente verificável que 42 empresas da amostram utilizam mais de uma estratégia de entrada nos mercados. O uso de mais de uma estratégia reflete que o conhecimento adquirido pelas empresas é suficiente para aumentar seu grau de comprometimento com o mercado externo.

Em relação ao porte das empresas é verificável que todas as microempresas optam pela exportação como formas de acesso e 3 destas empresas já estão a optar pela forma contratual como entrada no mercado. As pequenas empresas, além da exportação, também optam como

estratégia de entrada a forma contratual como alianças estratégicas, licenciamento e contratos de produção. Quatro empresas de pequeno porte já se encontram no estágio mais avançado optando pelo IDE como forma de entrada no mercado externo. As médias empresas optam pelas três formas de entradas no mercado, sendo o IDE executado através de *join-ventures*. As grandes empresas entram nos mercados, igualmente, pelas três formas de internacionalização. Também foi verificado que nenhuma empresa da amostra apontou o *franchising* como estratégia de entrada nos mercados. Tal pode ser explico devido às suas limitações como receitas baixas, linguagem e barreiras culturais e adaptação do *package* às necessidades dos mercados específicos. (Keegan e Green 1999: 254; Kotler e Armstrong 2003: 518; Viana e Hortinha 2009: 228-235)

As orientações estratégias das empresas apoiam o moledo de Root (1994) em relação à previsibilidade como as empresas iniciam o processo de internacionalização. Foi possível apurar que as empresas optam por formas de entrada de maior risco com a aquisição de experiência. Formas contratuais e IDE permitem às empresas um maior controlo das operações pelo que é esperado que ao longo dos tempos as empresas optem por estas formas de entrada no mercado internacional. Também é possível apontar que as empresas da amostra, segundo o modelo de Root (1994), ainda se encontram no primeiro estágio de internacionalização. (Root 1994: 17-18) Contudo, é importante referir que algumas empresas da amostra apenas podem optar pelas exportações como forma de acesso aos mercados externos, como as empresas de produção de vinhos.

Barreiras à internacionalização

Seguidamente as empresas da amostra apontaram quais as principais barreiras que enfrentaram aquando do processo de internacionalização.

O principal motivo apontado pelas empresas da amostra que dificultou o processo de internacionalização foram os recursos limitados. Os recursos limitados são explicados nas barreiras apontadas por Czinkota et all (1999) como barreiras internas à empresa, entre eles os recursos organizacionais, de marketing, financeiros ou informações insuficientes. De facto, se relacionarmos um dos motivos para a exportação, a grande capacidade produtiva, é verificável que as empresas precisarão de outros recursos para iniciar o processo de internacionalização.

De seguida, a amostra concordou que a falta de conhecimento de mercado e experiência internacional é um fator determinante para dificultar o processo de internacionalização. Esta barreira é explicada por Moini (1997) como uma barreira de marketing e por Czinkota et all

(1991) como informações insuficientes sobre os mercados. (Moini 1997: 67-93, Czinkota et al 1991: 12) As barreiras de marketing consistem na aquisição de informações sobre os clientes e mercados externos, como a política de preços, quer na utilização do marketing mix, como afirma Moini (1997). (Moini 1997: 67-93) Tal comprova, também, o facto de a amostra apontar o sistema de distribuição do país de destino como uma das barreiras à internacionalização. Porter (1990) também aponta as redes de distribuição como uma das principais barreiras à internacionalização (Porter 1990: 234)

A cultura e a língua do país de destino, outras das barreiras apontadas pela amostra, também podem ser consideradas como barreiras de marketing em relação à sua utilização nos diferentes compostos de marketing, barreiras técnicas e de adaptação que se refere à adaptação de produtos para o mercado externo, ou barreiras de prática e negócios internacionais direcionada na comunicação com os clientes. (Moini 1997: 67-93) Contudo é Minervini (1991) que aponta as barreiras culturais e linguísticas como a principal dificuldade inerente ao processo de internacionalização. (Minervini 1991: 339) Para complementar a forma como as barreiras culturais dificultam o processo de internacionalização surgem os modelos propostos por Keegan e Green (1999), Pipkin (2003), Chen e Li (2005) e Hill (2007).

A burocracia e documentação necessária são explicadas por Porter (1990) como barreiras referentes à política governamental, por Moini (1997) como uma barreira de procedimentos, e por Steve e Sparks (2002) por barreiras de ambiente macroeconómico (Porter 1990: 234; Moini 1997: 67-93; Steve e Sparks 2002: 21)

Mencione-se que, apesar da crise que marca a atualidade política e económica mundial, a imagem de Portugal no exterior, não foi apontada como a principal barreira à internacionalização. Contudo, a amostra rejeita um dos fatores pertencentes às barreiras de prática e negócios internacionais proposta por Moini (1997). Com efeito, refuta as vantagens cambiais como uma das barreiras à internacionalização. De facto é notório, que quer nas motivações quer nas barreiras à internacionalização as empresas rejeitam os fatores cambiais como influenciadores/restrições ao processo. Tal pode ser justificado, como foi observado na caracterização da amostra, que a exploração de mercados similares e o reconhecimento de uma moeda única no mercado europeu permite refutar a ideia apresentada por diversos autores ao longo do referencial teórico. Seguindo os resultados da investigação relacionando com os dados obtidos pela KGEST os principais exportadores de Portugal são: Alemanha, Espanha; França; Itália; Reino Unido; Bélgica; Holanda; Suécia; Angola; Brasil; China; Estados Unidos da América; e Marrocos.

As teorias de internacionalização apresentadas no referencial teórico apresentam orientações próprias, e permitem uma análise das atuações estratégicas e uma visualização quanto às pretensões futuras das empresas. No estudo realizado existem evidências comportamentais da Teoria de Uppsala, a qual sugere que a internacionalização de uma empresa é feita de forma gradual, iniciando-se com a consolidação do mercado doméstico e só posteriormente é que a empresa se direciona para o mercado externo segundo formas progressivas de comprometimento. Com efeito, a distância psíquica influencia as empresas portuguesas na escolha dos mercados externos quer nas formas de entrada nos mercados. Também foram encontrados resultados que comprovam a teoria da internalização proposta por Buckley e Casson (1976). De facto, as empresas portuguesas conseguiram ultrapassar as barreiras à entrada no mercado externo (integração vertical) e entraram nos mercados através de exportação, licenciamento e IDE (integração horizontal). (Buckley e Casson 1976: 33-34)

O facto de mais de metade da amostra apontar a falta de conhecimento de mercado e experiência internacional como uma das principais barreiras à internacionalização, ressalva a importância da teoria de redes de relacionamento. O processo de internacionalização vai depender do grupo de relacionamento das empresas, relacionamentos pessoais, profissionais ou industriais que vão permitir o estabelecimento de ligações no mercado externo. Também foi possível apoiar uma das várias críticas ao paradigma eclético onde as empresas entram no mercado de acordo com as três vertentes do paradigma (OLI) e ocorrem através de IDE ou forma contratual. A partir da análise dos resultados foi possível verificar que as grandes empresas não precisam de possuir todas as particularidades do paradigma OLI e, também, não entram nos mercados externos apenas por IDE e contratação. A exportação também é uma opção válida para estas empresas.

Estratégias

Na envolvente internacional é essencial estabelecer as estratégias de marketing internacional das empresas através da elaboração de um planeamento estratégico de marketing internacional. Desde logo é importante referir, que existe uma grande diversidade de estratégias de internacionalização e nenhuma é exclusiva num processo nem nenhuma é a mais correta. Tudo depende do nível de investimento, da forma de entrada e da natureza de negócio em estudo. Neste estudo não é importante realizar uma análise do ambiente interno, externo, concorrência e da posição da empresa no mercado devido ao número de empresas da amostra, pois não se trata de um estudo de caso.

Deste modo, foi pertinente verificar se as empresas realizam estes estudos de forma a aliançarem uma vantagem competitiva para mais tarde formularem as estratégias da empresa no mercado externo. Em média as empresas utilizam algumas vezes as ferramentas de formulação estratégica capazes de analisar o micro e o macro ambiente de marketing. Para tal as empresas utilizam, essencialmente:

- a) Análise das fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidades, realizada através da análise Swot (Kotler 2000: 98)
- b) Definir uma linha comum aos produtos existentes, realizado através da Matriz de Ansoof. (Ansoof 1984: 7)
- c) Gestão de carteira de portefólios, realizada pela Matriz de McKinsey. (McKinsey 1997: 55)

Apesar de apresentarem médias de utilização menores, as empresas também usam frequentemente a análise Pest para avaliar o ambiente externo e a Matriz BCG para a avaliação do potencial de lucro e venda de cada uma das unidades de negócios existentes na empresa. Azevedo e Costa (2001) referem a importância destas ferramentas como mecanismos que permitem às empresas evitarem possíveis erros no planeamento das suas estratégias. (Azevedo e Costa 2001: 2) É importante verificar que nenhuma das matrizes foi classificada de acordo com o grau máximo da escala do questionário “muito utilizada”. Embora o referencial aborde outras matrizes, como o diamante de Porter, e as Cinco Forças de Porter para avaliar a posição da empresa no mercado e a concorrência, é relevante explicar que não foram incluídos nas opções de resposta do questionário pois o diamante implica uma análise de cada *cluster* de atividade das empresas. As Cinco Forças de Porter são uma matriz que permite identificar a posição competitiva em relação a *inputs* (fornecedores) e *outputs* (clientes). Apesar de exigir uma análise qualitativa mais exaustiva foram estudados alguns aspetos das Cinco forças de Porter. A amostra foi unânime e discordou que a dificuldade mapeamento; a equipa de vendas ineficaz; a fraca comunicação interna; a fraca inovação tecnológica; e os elevados custos de produção sejam fatores negativos em relação à concorrência.

Além disso foram analisados os recursos necessários para a criação de uma estratégia eficaz. Hill (2007) e Pipkin (2003) apontam os recursos de produção, financeiros, humanos, organizacionais e de marketing como as particularidade qualitativas e quantitativas que as empresas devem deter para as empresas avaliarem as suas forças. Neste sentido, a disponibilidade financeira, e os recursos de marketing foram apontados como os principais recursos que as empresas necessitaram de desenvolver para competir no mercado externo. Os

recursos de marketing foram aplicados através da necessidade de se realizarem pesquisas de mercado e os recursos financeiros como os recursos que as empresas devem possuir para garantir a viabilidade do negócio. Também foram relacionadas as necessidades de recursos com o porte das empresas. Verificou-se que as microempresas e pequenas empresas necessitaram essencialmente de desenvolverem recursos financeiro que, como afirmam Hill (2007) e Pipkin (2003), as empresas que pretendam aumentar o seu volume de vendas no mercado externo devem possuir recursos financeiros suficientes para garantir a sustentabilidade e o contínuo fornecimento dos seus produtos. (Hill 2007: 177; Pipkin 2003: 20) Já as médias empresas necessitaram de recursos humanos para selecionarem melhor os mercados de exportação, formularem as estratégias internacionais mais adequadas, assim como, uma maior capacidade para implementar a estratégia escolhida; e as grandes empresas apontaram os recursos organizacionais como os recursos necessários ao processo de internacionalização e à formulação de estratégias eficazes. (Hill 2007: 177; Pipkin 2003: 20) Viana e Hortinha (2009) explicam que estes recursos são necessários para a criação de um centro de responsabilidades capazes de enumerar as tarefas a realizar no processo de internacionalização. (Viana e Hortinha 2009: 107) Posteriormente as empresas determinam as suas vantagens competitivas. De acordo com Porter (2005), as empresas com sucesso seguem fielmente uma das três vantagens competitivas: diferenciação; liderança de custos e enfoque. (Porter 2005: 7-12)

A amostra concorda na diferenciação do produto e na segmentação como as principais vantagens competitivas alcançadas, rejeitando a liderança de custos através da prática de preços baixos. Também apontam, segundo os estudos de Viana e Hortinha (2009) e Grosse e Kuajawa (1992), que a qualidade e inovação são dos principais fatores para as empresas competirem num mercado externo. De facto, tais vantagens permitem um certo reconhecimento da marca e a fidelização dos clientes. Por fim, comunicar com sucesso também foi apontada como uma vantagem competitivas das empresas. (Grosse e Kuajawa 1992: 182; Viana e Hortinha 2009: 128) Com efeito, as vantagens competitivas com médias de concordância positivas apontadas pelas empresas da amostra estão interligadas entre si. Diferenciar o produto consiste em criar algo como sendo único em todo o mercado, e alcançar esta vantagem competitiva oferece às empresas um isolamento perante a concorrência. A qualidade e inovação está diretamente relacionado com as vantagens de diferenciação pois as empresas podem posicionar o seu produto através de características qualitativas ou de inovação garantindo a fidelização à marca.

Deste modo, as empresas da amostra apontam uma rede interessante. Desenvolvem um produto/serviço que detém características únicas percebíveis pelo consumidor através, por

exemplo, da qualidade e inovação e relacionam esta vantagem com a comunicação internacional de marketing. Em norma as empresas criam esta vantagem de diferenciação, mas afirmam que só comunicando com sucesso é que conseguem alcançar sucesso. O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição dentro da indústria para formular as suas estratégias.

Desta forma, em relação às estratégias internacionais, as empresas da amostra concordaram com todas as hipóteses tipificadas de resposta. Com médias de concordância superiores as empresas apontaram as estratégias de adaptação ou padronização do marketing mix que garantem o posicionamento internacional da marca (Levitt1983: 103; Jain 1989: 76); a segmentação de determinado mercado (Kotler 1996: 43); o crescimento nos mercados (Viana e Hortinha 2009: 131) e o desenvolvimento de novos produtos (Porter 1981: 81)

Como já foi referido existem várias estratégias de internacionalização e nenhuma é considerada correta, ou a mais eficaz. Cada empresa optará por diferentes estratégias dependendo dos seus objetivos e dos mercados em que pretendem entrar. Segundo o referencial teórico elaborado, e de acordo com as diferentes estratégias apresentadas nos questionários, a amostra apresentou a adaptação ou padronização do composto de marketing como a principal estratégia de entrada nos mercados. De facto, é uma das principais discussões do marketing internacional e adotar estas estratégias pode trazer para as empresas vantagens em questões de lucros e posicionamento. Por sua vez a segmentação identifica a categoriza o grupo de países de acordo com características comuns. De facto, as estratégias estão diretamente relacionadas. Se as empresas optam por segmentar mercados comuns então as empresas tenderão para uma padronização do composto de marketing. Caso os mercados sejam distintos as empresas podem optar por desenvolver novos produtos para se adequarem às necessidades dos mercados, ou então desenvolvê-los para alcançarem uma vantagem competitiva de diferenciação.

Além disso, é possível verificar que o diamante de Porter aplicado pelo mesmo em 1995 mudou significativamente. Em relação às estratégias, estruturas e rivalidades foi possível verificar que as empresas abandonaram as estratégias de custos e a carência em relação à qualidade. Tal verifica-se pois as empresas optam essencialmente por vantagens relativas à qualidade e inovação e rejeitam a liderança de custos. Em relação às condições de fatores, as empresas procuram requalificar os seus recursos humanos para o processo de internacionalização e apostam na inovação; em relação às indústrias correlatas e de apoio ainda é verificável a fraca relação entre as indústrias, assim como a falta de rede de relacionamentos entre empresas. De facto, 20 anos depois são visíveis grandes diferenças nos

diferentes *clusters* de atividade. Fontainhas (2013) reitor da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro afirma que até no setor educacional as empresas devem basear-se em estratégias competitivas de diferenciação, inovação e deteção de novos segmentos. (Fernandes 2013: 9-10)

Vive-se um novo panorama em relação às estratégias portuguesas. Se há duas décadas atrás Portugal era um país com carência de atributos inovadores e qualidade verifica-se a alteração destes paradigmas em diversos *clusters* de atividades. Tais resultados vão de encontro à conferência realizado por Mira Amaral “ O Diamante de Porter 20 anos depois”. Contudo, discutir estas diferenças, como já foi referido, levaria a uma análise de outros fatores não mencionados nesta dissertação.

Escolha entre adaptar ou padronizar

Numa primeira observação foi possível verificar que as empresas optam pelo uso das mesmas estratégias de marketing nos mercados externos. Com efeito, a padronização das estratégias de marketing internacional e posicionamento são iguais para todos os mercados. Isto é, as empresas seguem as bases estratégicas para todos os mercados onde atuam.

As empresas do estudo não utilizam uma padronização total das variáveis do marketing mix. Estas optam por uma única estratégia no produto, que engloba a mensagem, o rótulo e a cor. Deste modo, as adaptações a este composto de marketing emergem, somente, de solicitações explícitas dos clientes, por razões de gostos, costumes ou aspetos culturais, e também de exigências legais e técnicas do país importador. Caso as empresas exportem para países culturalmente próximos não existe uma necessidade de adaptação deste composto. (Cavusgil et all, 1993: 500-506). Os resultados são coerente com os estudos de Sak e Shaw (2004) e Viana e Hortinha (2009). Os autores defendem que o produto é o único composto capaz de ser padronizado totalmente. (Sak e Shaw 2004: 285; Viana e Hortinha 2009:297)

No composto de preços das empresas não foram observados resultados estatísticos significativos para afirmar que as empresas optem pela padronização. Pode-se concluir que as empresas dependendo do número de países para que exportam e dos preços da concorrência podem optar por padronizar ou adaptar os preços. (Brei et all 2011: 280; Jain 1989: 76; Cavusgil et all, 1993: 500-506)

Também, em relação ao composto de distribuição não foi possível verificar dados estatísticos significativos para uma estratégia de padronização. Ocorre uma diversificação quanto à utilização dos canais de distribuição no mercado externo, de acordo com a necessidade de cada país e a solicitação dos clientes importadores (Brei et all 2011: 272, Jain 1989: 76;

Cavusgil et all 1993: 500-506; Sak e Shaw 2004: 23). Em relação à comunicação no mercado externo, identificou-se que as empresas não possuem uma estratégia de comunicação padronizada (Cavusgil et all, 1993: 500-506; Keegan e Green 1999: 339; Kotler e Armstrong 2003: 522; Pipkin 2003: 51)

Apesar de alguns autores defenderem a padronização do composto de marketing no processo de exportação foi verificado que as empresas optam apenas pela padronização do produto, optando pela adaptação ou padronização dos outros compostos de marketing.

Políticas internacionais de marketing

Após a formulação das estratégias gerais as empresas constroem as estratégias para cada mercado alvo de modo a estabelecer um programa de marketing mix integrado. É importante lembrar que para esta investigação apenas foram consideradas empresas na terceira etapa do processo de internacionalização de marketing, o marketing internacional.

De acordo com os resultados obtidos foi possível verificar que as empresas alteraram as suas políticas do mercado doméstico para o mercado internacional em relação ao preço, distribuição e comunicação. Antes de mais é importante verificar, que estes resultados estão em consonância com as estratégias de adaptação e padronização do composto de marketing mix. Foi possível apurar a padronização apenas nos produtos pelo que é pertinente a amostra não efetuar alterações em relação a este composto. De acordo com os resultados estatísticos, não foi possível obter resultados significativos nos outros compostos em relação à padronização, pelo que a alteração das políticas internacionais em relação ao preço, distribuição e comunicação é justificável.

Os resultados vão de encontro ao referencial teórico onde Kotabe e Helsen (2000) e Doulgas e Craig (1989) defendem que atuar no mercado internacional significa segmentar diferentes mercados; escolher entre a padronização ou adaptação do produto reconhecendo as diferenças culturais, a legislação e o ciclo de vida do produto; determinar os preços considerando as taxas de câmbio e a adaptação dos mesmos; escolher a política de distribuição de acordo com o modo de entrada; e por fim adaptar as mensagens de acordo com as restrições e costumes locais. (Kotabe e Helsen 2000: 21 Doulgas e Craig 1989: 232)

Comunicação internacional

Numa fase inicial as empresas escolhem os produtos e serviços que pretendem comercializar no exterior e depois tomam as decisões associadas às diferentes ações

comunicacionais. A comunicação é um fator fundamental no plano de internacionalização de uma empresa, consistindo no processo de estimulação da procura de serviços e bens da empresa. (Dias 2005: 96) Numa primeira análise foi analisada a estrutura da comunicação internacional de marketing. De acordo com os estudos de Johanson e Vahlne (1977), Dias (2005) e Viana e Hortinha (2009) a comunicação cumpre o mesmo objetivo que no marketing doméstico, procurando contactar as audiências da empresa de forma a alcançar determinados objetivos. Contudo, é perceptível (até porque 32 empresas afirmaram que a estrutura da comunicação é diferentes nos dois mercados) que existem diferenças nos mercados. Numa pergunta de resposta aberta as empresas apontaram as principais diferenças de comunicação no mercado internacional em relação ao mercado doméstico. Deste modo, as empresas argumentaram que a comunicação carece de adaptações para diferentes de mercados devidos a fatores linguísticos e culturais; difere no direcionamento da comunicação internacional; e na existência de cuidados devido a fatores políticos.

Em relação aos canais de comunicação as empresas utilizam essencialmente a Internet, o marketing direto, a promoção de vendas junto do distribuidor e as relações públicas. Como refere a teoria exposta, a Internet tem-se tornado cada vez mais, uma ferramenta essencial para as empresas, quer para comunicar com eficácia quer para estudar a concorrência (Kotler 2000:250) De acordo com Sabine (1972) a participação em feiras e salões profissionais; elaboração de prospectos, cartas de referência e catálogos; publicidade gratuita, pela inserção de informações industriais; organização de seminários; organização de viagens: conselhos de auditoria; demonstrações especiais; formação e reciclagem permanente dos representantes; e *merchandising* são as principais estratégias de promoção de vendas junto dos distribuidores adotados pelas empresas. (Sabine 1972: 261) O marketing direto consiste no contacto direto com o consumidor e, segundo Kotler e Armstrong (2003), pode ser realizados através de correios, *e-mail*, fax, telefone, internet ou qualquer outra ferramenta que sirva para uma comunicação direta com clientes específicos. (Kotler e Armstrong 2003: 363) Já as relações públicas familiarizam os consumidores das empresas nos diferentes mercados com a marca. (Viana e Hortinha 2009: 396)

Apesar de existirem barreiras exclusivas ao processo de internacionalização subsistem barreiras referentes ao processo comunicativo. De facto, uma das barreiras apontadas ao processo de internacionalização é referente à cultura e língua do país de destino. Torna-se, assim, pertinente verificar que a amostra também apontou a cultura como uma condicionante à comunicação internacional de marketing. As barreiras culturais, explicadas nas barreiras à

internacionalização são inúmeras, mas a língua é a principal condicionante na comunicação internacional de marketing. Na perspectiva de Stapleton (1975) esta barreira pode ser ultrapassada através da contratação de especialistas bilíngues ou recorrer a agências de comunicação no mercado de destino. (Stapleton 1975: 94) Já os fatores legais e económicos estão relacionados com os controlos governamentais e disponibilidade da média. (Sabine 1975: 264)

Por fim, através de uma pergunta de resposta aberta, as empresas da amostra explicaram a importância da comunicação no fluxo económico da empresa. Após a organização das respostas por classes foi possível verificar que 72 empresas da amostra consideraram positivamente o relacionamento entre a comunicação internacional e o fluxo económico da empresa ao invés que 4 empresas argumentaram negativamente. Desta forma, dos fatores positivos, a comunicação foi considerada como a responsável pelo aumento de vendas; como fator determinante para o posicionamento internacional; e essencialmente com a base para as relações internacionais. As empresas que responderam negativamente afirmaram que a comunicação não é o fator mais importante do processo de internacionalização e que as adaptações que o processo necessita não permitem o reconhecimento da sua importância.

Desta forma foram comprovadas as seguintes hipóteses:

Hipótese geral - As empresas portuguesas foram capazes de alcançarem vantagens competitivas através da análise do meio envolvente, formulando estratégias que correspondiam às necessidades do mercado, permitindo-lhe concorrer com os concorrentes e consequentemente aumentar a sua experiência internacional para outros mercados	Comprovada
Hipótese operativa 1 - As empresas entram nos mercados externos através de estratégias de menor risco, influenciadas pelos recursos e competências da cadeia de valores da empresa.	Comprovada
Hipótese operativa 2 - As empresas aproveitam a rede de relacionamentos para poderem ultrapassar as barreiras aquando do processo de internacionalização	Não comprovada
Hipótese operativa 3 - As empresas não podem adotar uma única estratégia de marketing internacional para ser aplicada em diferentes países, dependendo sempre das particularidades do mercado em que se querem inserir	Comprovada parcialmente
Hipótese operativa 4 -.As empresas portuguesas projetam cada vez mais as suas operações no mercado externo conseguindo superar os desafios da comunicação internacional ultrapassando as barreiras da língua, cultura, política, questões religiosas, políticas económicas e sócio culturais.	Comprovada

Tabela 58 Verificação das hipóteses

CAPÍTULO 9 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

A internacionalização e a globalização são conceitos debatidos ao longo das décadas. Entrar em mercados mundiais, internacionalizar-se, torna-se possível devido à globalização. As alterações políticas, económicas e de comércio originaram grandes alterações no mercado universal. A par disso, os avanços em tecnologia, predominantemente nas TIC, acompanhou as motivações das empresas para a emersão externa. A internacionalização é, atualmente, quase uma imposição para as empresas domésticas que pretendem sobreviver nos mercados externos. Desta forma, para alcançar os objetivos do estudo, foi realizada uma revisão da literatura em relação ao tema em análise e um estudo empírico para comprovar as hipóteses em estudo. Este estudo teve como objetivos: estudar as estratégias de marketing internacional, em especial as estratégias de comunicação, que as empresas portuguesas utilizaram para alcançarem um posicionamento competitivo nos mercados externos; identificar as estratégias de entrada nos mercados externos; identificar a utilização de ferramentas de análise de marketing para a formulação das estratégias das empresas; analisar a adoção das estratégias de padronização ou adaptação do composto de marketing internacional; e estudar a importância da comunicação no contexto internacional. Os objetivos propostos no estudo foram alcançados.

A dissertação está dividida em duas partes. A primeira parte aborda o referencial teórico que permitiu construir a segunda parte desta dissertação, o estudo empírico. Em primeiro lugar, foram referidas as principais teorias da internacionalização numa perspetiva económica e comportamental. Na literatura existe um conjunto de autores que abordam as teorias da internacionalização de formas diferentes, mas esta dissertação aborda a teoria clássica da internacionalização proposta por Hemais (2004). Deste modo, as teorias económicas singularizam as tendências macroeconómicas nacionais e internacionais através do crescimento e localização da empresa, ao invés que as teorias comportamentais explicam o comportamento das organizações no ambiente internacional. Das teorias económicas são abordadas a teoria do poder dos mercados proposta por Hymer (1976) que explica a internacionalização como uma política de forte penetração no exterior sob a forma do estabelecimento de “bases” de vendas e produção, transformando as empresas em multinacionais; o paradigma eclético proposto por Dunning (1999;2000) onde o processo de internacionalização ocorre com base no IDE e deve respeitar três condições, ownership,

location e internalization; a teoria do ciclo do produto defendida por Vernon (1966) argumenta que as empresas exploram as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional exportando para outros países as suas tecnologias e operações ultrapassadas para recomeçar todo o ciclo de lucratividade; a teoria da internalização proposta por Buckley e Casson (1976) analisa as vantagens económicas para decidir a atuação no mercado internacional, ou seja, os custos de transação aplicados aos negócios internacionais; e a teoria das vantagens competitivas defendida por Porter (1990) referindo que determinados países reúnem características, que permitem a construção da vantagem nacional sustentada, esses atributos são: condições dos fatores; condições da demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

As teorias comportamentais são constituídas pelo modelo de Uppsala construída por Johanson e Vahlne (1990) que defendem que o processo de internacionalização ocorre de acordo com quatro estágios e considera a distância psíquica como fator de aumento de experiência internacional; as redes de relacionamento proposta igualmente por Johanson e Vahlne (1977) que sugerem que as empresas estão inseridas em redes sociais e que são capazes de oferecer acesso a recursos e habilidades externas às empresas; e, por fim, as *born to global* proposta por Oviatt e McDougall (2004) onde as empresas têm como objetivo atuar em múltiplos países através do aproveitamento da sua vantagem competitiva.

De seguida são abordadas as motivações para as empresas inicializarem o processo de internacionalização segundo a perspectiva de diversos autores. Dunning (2000) propõe as motivações das empresas de acordo com a teoria clássica da internacionalização através de fatores de *market seeking; resource seeking efficiency seeking e strategic asset seeking*. Autores como Simões (1977) Brito e Lencastre (2000) Viana e Hortinha (2009) apontam outras razões como vontade de crescimento; resposta a concorrentes; elevada capacidade produtiva; procura de economias de escalas e entre outras. Depois é explicada a seleção dos mercados que, mais uma vez, é explanada pelas teorias clássicas da internacionalização como uma processo que acontece de acordo com a distância cultural, física e dimensão dos mercados. Johanson (1997) propõe uma tipologia constituída pela identificação do país, fase preliminar, triagem em profundidade e seleção final como as principais etapas para a seleção dos mercados. Deste modo, são explicados as diferentes formas de entrada nos mercados externos que podem ocorrer através de exportação, forma contratual ou IDE. Por fim, em relação ao processo de internacionalização, são abordadas as barreiras que empresas enfrentam quando pretendem entrar nos mercados externos. Entre elas podem constar barreiras tarifárias e não tarifárias,

barreiras referentes ao ambiente macroeconómico, ambiente do negócio e ambiente organizacional ou barreiras culturais.

Cruzando o primeiro capítulo com o estudo empírico foi desenvolvida uma análise estatística capaz de verificar o referencial teórico exposto. Grande parte das empresas da amostra são de pequeno (38.2%) e médio porte (28.9%), apesar de empresas de todos os outros portes terem respondido ao questionário. Estes resultados demonstram a necessidade de as empresas necessitarem, cada vez mais, de explorar novos mercados. Motivações como a proximidade geográfica; pedido de comercialização de produtos por parte do mercado internacional, a procura de economias de escala, a procura de mercados mais rentáveis foram as principais razões para as empresas iniciarem o seu processo de internacionalização. Neste sentido, em relação ao tempo de envolvimento internacional, verificou-se uma amostra heterogénea e grande parte da mesma afirma exportar entre 11 a 15 anos, assim como, tendem para exportar entre dois a dez países maioritariamente. Destaca-se que grandes partes das empresas analisadas estão inseridas nos mercados externos através da exportação e que algumas, gradualmente, já entraram no mercado através de investimentos por contratação e investimento direto no exterior. Em norma, as empresas optam por estratégias de entradas nos mercados através de uma abordagem gradual, adotando estratégias de menor risco e que implicam menos recursos e custos. A partir do momento em que adquirem conhecimento e experiência optam por outras estratégias como a contratação ou o investimento direto no exterior. Também foi verificado que uma maior cooperação entre setores permitiria a criação de sinergias capazes de facilitar o processo de internacionalização. Desta forma as empresas apontaram como principais barreiras à internacionalização os recursos limitados, a burocracia e documentação necessária, barreiras de marketing e a cultura e língua do país de destino. Ultrapassadas estas barreiras, as empresas poderão, então, recorrer a outras estratégias nos mercados externos.

No segundo capítulo é abordado o conceito de marketing internacional que explica importância do marketing internacional e as diferentes etapas em relação ao marketing internacional. Desta forma, as empresas passam por cinco etapas diferentes: marketing doméstico, marketing de exportação; marketing internacional; marketing multinacional; e marketing global. Para a realização desta dissertação apenas forma consideras empresas na terceira etapa, o marketing internacional. No capítulo seguinte são abordados as diferentes etapas do processo de planeamento estratégico internacional. As estratégias são conceituadas como um conjunto de decisões para que os administradores das empresas alcancem os seus

objetivos. Em norma, os administradores ou a direção são os principais tomadores de decisão estratégica das empresas. Segundo a teoria neoclássica da administração a tomada de decisões está dividida em três níveis, institucional, intermediário e operacional. Já a Teoria EPRG defende as orientações da administração de acordo com as diferentes etapas do marketing. Desta forma, podem ser orientações etnocêntricas, policêntricas, regiocêntricas, ou geocêntricas.

As empresas devem determinar a sua missão, valores, visão e objetivos de modo a formular as estratégias que os possam traduzir. Para tal, as empresas podem recorrer a um conjunto de matrizes que auxiliam na formulação de um plano estratégico de forma a evitar erros e riscos desnecessários. As empresas devem analisar o ambiente externo da empresa através de uma análise PEST podendo recorrer à matriz de Austin para auxílio nesta etapa; analisar os pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades das empresas através da matriz SWOT; analisar que unidades de negócios devem ser internacionalizadas através da matriz BCG que identifica o potencial de lucro das diferentes unidades, ou a matriz de McKinsey que analisa a distribuição de recursos nas diferentes unidades; análise da posição da empresa no mercado através do Diamante de Porter; e a análise da concorrência através do modelo das Cinco Forças de Porter. De seguida, são explanados os recursos necessários para o processo de internacionalização e as competências centrais das empresas. Com efeito, as empresas estabelecem se os recursos e competências da empresa estão em consonância com as ameaças e oportunidades do ambiente empresarial. Desta forma só assim as empresas podem construir vantagens competitivas sustentáveis, assentes, segundo Porter (1990) na liderança de custos, diferenciação e enfoque. Para Viana e Hortinha (2009) e Grosse e Kuajawa (1992) as vantagens das empresas passam por outras particularidades como a qualidade, inovação, tecnologia ou comunicação. Por fim são abordadas algumas das estratégias das empresas, como as organizacionais, crescimento, desenvolvimento de novos produtos, financeiras, estratégias competitivas genéricas e estratégias concorrenciais. São estudadas, igualmente, as estratégias de marketing mais pormenorizadamente como a segmentação de mercados, o posicionamento internacional e a adaptação ou padronização do composto de marketing mix.

Cruzando, novamente, o capítulo três e quarto com a segunda parte da dissertação, verificou-se que estudar as estratégias das empresas no mercado externo envolve uma pesquisa aprofundada de todos os fatores do macro e micro ambiente das empresas. A orientação estratégica, de acordo com os resultados obtidos, é decidida pela administração ou direção.

Deste modo, foi possível verificar que as empresas da amostra utilizam frequentemente as ferramentas de análise da postura estratégica, como a análise SWOT, matriz McKinsey, matriz

de Austin, matriz BCG e análise PEST. É possível concluir que as empresas preocupam-se em formular estratégias consistentes através do recurso a ferramentas capazes de analisar o ambiente interno e externo das empresas. Foi igualmente inquirida à amostra quais os pontos fracos em relação à concorrência. A amostra discordou que a inovação por parte da concorrência, a equipa de vendas ineficaz, a fraca comunicação, as dificuldades no mapeamento ou os elevados custos de produção não são fatores que permitem um desempenho internacional menor que a concorrência. Seguidamente apontaram os recursos financeiros e de marketing como os recursos que precisaram de desenvolver para o início do processo de internacionalização. Já as microempresas e pequenas empresas apontaram os recursos financeiros como os recursos necessários para o processo de internacionalização, enquanto as médias empresas apontaram os recursos humanos e as grandes empresas os recursos organizacionais. Depois de analisados o micro/macro ambiente de marketing foi possível para as empresas identificarem as suas vantagens competitivas. A amostra aponta como principais vantagens para competir no mercado a diferenciação, segmentação, qualidade e inovação e comunicar com sucesso. Estas vantagens permitiram às empresas desenvolverem estratégias internacionais de adaptação e padronização do composto de marketing, segmentação do mercado, estratégias de crescimento nos mercados e desenvolvimento de novos produtos.

Foi assim pesquisado o velho paradigma da internacionalização: a adaptação ou padronização do composto do marketing. Padronizar ou adaptar o composto de marketing é uma das principais decisões da administração. Foi possível apurar que a amostra apenas adota uma estratégia comum para o produto, entre eles rótulos, embalagem e cor. Desta forma, verifica-se que as adaptações, em relação ao produto, apenas podem ocorrer através de exigências do mercado de destino. Em relação aos outros compostos não foi possível obter dados estatísticos significativos que permitissem a padronização completa de todos os compostos de marketing. Apesar de para estes estudos serem consideradas empresas na terceira etapa do processo de internacionalização, é verificável que as estas empresas já padronizam um dos seus compostos de marketing, impulsionados pela globalização dos mercados e por motivações como a obtenção de economias de escala.

Como último capítulo desta dissertação forma explanada as políticas internacionais de marketing. Consideradas as estratégias competitivas definidas, constroem-se as ofertas particulares para cada mercado-alvo escolhido, de modo a estabelecer um programa de marketing mix integrado. As empresas constroem as suas estratégias em relação ao produto, preço, distribuição e comunicação. Deste modo, as empresas devem verificar se devem efetuar

alterações nos produtos que pretendem vender nos mercados externos, assim como na cor embalagem e rótulo. Na escolha de estratégia de preços a empresa deve considerar os objetivos de marketing estabelecidos, os custos de produção, distribuição, a oferta da concorrência e determinar a adaptação dos preços aos mercados. Em relação à política de distribuição as empresas devem escolher entre comercializar os seus produtos diretamente ou através de intermediários. A comunicação internacional, por sua vez, é objeto de estudo desde o fim da Guerra Fria e estuda os desequilíbrios entre os países em relação à sua direção, quantidade e qualidade de conteúdo e produção. Atuar em mercados externos significa ultrapassar barreiras comunicacionais, culturais, sociais, e psicológicas. Os possíveis canais de comunicação adotados pelas empresas podem ser a publicidade, o marketing direto, a promoção de vendas, a força de vendas e as relações públicas.

Por fim, os resultados do estudo empírico em relação ao último capítulo desta dissertação permitiu comprovar a importância da comunicação no contexto internacional. Esta dissertação não teve como objetivos estudar os componentes do marketing mix, produto, preço e distribuição. Contudo, foi possível verificar que as empresas efetuaram alterações nas políticas de preço, distribuição e comunicação. Os resultados estão em consonância com os resultados obtidos na estratégia de adaptação ou padronização do produto onde o produto foi o único componente a ser totalmente padronizado.

Em relação à comunicação internacional a amostra defende o mesmo uso de estratégias de comunicação no mercado externo e no mercado interno. Contudo, atuar no mercado externo significa adaptar o processo comunicacional e ultrapassar barreiras. A amostra apontou como principais diferenças as linhas de orientação da comunicação, os aspetos culturais e os cuidados políticos. De forma a confirmar esta proximidade das estratégias comunicacionais foi verificado que as empresas utilizam essencialmente a internet, o marketing direto, a promoção de vendas junto dos distribuidores e as relações públicas como os principais canais de comunicação utilizados no mercado internacional.

Como fatores limitadores da comunicação internacional as empresas apontaram essencialmente os fatores culturais, económicos e legais. Comunicar noutros mercados significa estudar e compreender culturas, que podem consequentemente resultar em barreiras financeiras devido à contratação de tradutores, agências locais, pesquisas de mercados realizadas no mercado pretendido, diferenças de preços e disponibilidade das médias. Atuar no mercado internacional implica uma grande tarefa de pesquisa de modo a evitar erros. Apesar disso as empresas reconhecem a comunicação como um fator determinante na obtenção de

lucro, facilita a comunicação direta com clientes e garante à empresa notoriedade e posicionamento em relação à marca.

Observou-se que o problema de investigação “Quais as estratégias (essencialmente de comunicação) que as empresas desenvolveram para serem bem-sucedidas nos mercados externos?” foi respondido. A hipótese geral, as empresas portuguesas foram capazes de alcançar vantagens competitivas, através da análise do meio envolvente, formulando estratégias que correspondiam às necessidades do mercado, permitindo-lhe concorrer com os concorrentes e conseqüentemente aumentar a sua experiência internacional para outros mercados, também foi comprovada. As empresas já estão presentes nos mercados internacionais, em média, entre 11 a 15 anos. Ultrapassaram as barreiras à internacionalizarem e conseguiram fazer face à concorrência e instalarem-se no mercado externo. Para isso foram capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis, através de uma prévia análise do meio envolvente e com o auxílio de ferramentas de análise da postura estratégica como a análise Swot, matriz de McKinsey ou matriz de Ansoof. Alcançaram vantagens baseadas na diferenciação, segmentação, qualidade e inovação e comunicação com sucesso. Desta forma, construíram estratégias internacionais eficazes como estratégias de adaptação e padronização do composto de marketing mix, segmentação de mercados, crescimento e desenvolvimento de novos produtos. Estas estratégias permitiram às empresas responderem aos concorrentes e aumentarem a experiência para outros mercados. Tal verifica-se pois 28 empresas exportam entre 2 a 10 países e 27 empresas já exportam para mais de 31 países.

A hipótese operativa 1, as empresas entram nos mercados externos através de estratégias de menor risco influenciadas pelos recursos e competências da cadeia de valores da empresa. grandes partes das empresas analisadas estão inseridas nos mercados externos através da exportação e que algumas, gradualmente, já entraram no mercado através de investimentos por contratação e investimento direto no exterior. Em norma, as empresas optam por estratégias de entradas nos mercados através de uma abordagem gradual, adotando estratégias de menor risco e que implicam menos recursos e custos.

Já a hipótese operativa 2, as empresas aproveitam a rede de relacionamentos para poderem ultrapassar as barreiras aquando do processo de internacionalização não foi comprovada. As empresas da amostra ao apontarem a falta de experiência no mercado internacional como das principais barreiras ao processo de internacionalização, significa que não foram capazes de aproveitar as redes de relacionamentos entre as empresas. Deste modo,

amostra não conseguiu estabelecer sinergias capazes de conduzir a um processo de internacionalização eficaz.

A hipótese operativa 3, as empresas não podem adotar uma única estratégia de marketing internacional para ser aplicada em diferentes países, dependendo sempre das particularidades do mercado em que se querem inserir foi comprovada parcialmente. Esta hipótese não foi comprovada totalmente, pois foi verificável que as empresas da amostra não efetuam alterações nos seus produtos nem nos rótulos, embalagens e cor. Tal pode ser explicado pela globalização dos gostos dos consumidores.

A hipótese operativa 4, as empresas portuguesas projetam cada vez mais as suas operações no mercado externo conseguindo superar os desafios da comunicação internacional ultrapassando as barreiras da língua, cultura, política, questões religiosas, políticas económicas e sócio culturais foi comprovada. Grande parte da amostra reconhece a importância da comunicação no mercado internacional. Como já foi referido, presentes no mercado há mais de uma década, as empresas da amostra apontaram que tiveram que ultrapassar barreiras linguísticas, culturais e legais que dificultavam as operações no exterior. Um fenómeno que ajudou as empresas a ultrapassarem estas barreiras foi a Internet. A fácil pesquisa foi crucial para que as empresas optassem por realizar pesquisas de mercados em ambientes externos, assim como pesquisar informações sobre concorrentes e clientes. Impulsionadas por motivações como obtenções de economias de escala, as empresas recorrem à comunicação internacional como uma área de estudo capaz de ultrapassar as diferenças entre as nações e, conseqüentemente ser um fator determinante para o negócio internacional.

Em suma, as empresas abandonaram o velho paradigma de uma estratégia baseada em custos. Com efeito, as empresas competem no mercado internacional através de estratégias de marketing de desenvolvimento de produtos e de crescimento. Isto é, as empresas querem entrar nos mercados externos, através de vantagens de diferenciação, segmentação, qualidade e inovação e comunicação. Os resultados evidenciaram que as empresas, ultrapassadas as barreiras comunicacionais, conseguiram instalar-se nos mercados externos tornando a comunicação como um fator determinante das relações internacionais. As empresas venceram a distância física, ultrapassaram as barreiras culturais e financeiras, desenvolveram as suas estratégias de marketing, adaptaram a comunicação integrada de marketing internacional aos mercados díspares, acompanharam o avanço tecnológico, apostaram na internet como a principal forma de comunicação, assim como a presença em feiras internacionais, publicidade gratuita; organização de seminários; catálogos, a força de vendas e relações públicas como

principais canais de comunicação e conseguiram desenvolver as competências essenciais para que a comunicação fosse considerada a base do processo de internacionalização.

9.1 Limitações e sugestões

A primeira grande limitação deste estudo é referente ao número de empresas que participaram no estudo. Apesar de um exaustivo processo de recolha de dados, as empresas da amostra não permitem retirar conclusões relativas à população em estudo. Com efeito, não foi possível realizar conclusões que generalizassem o estudo. Outra limitação é relativa à quantidade bibliográfica existente em relação ao estudo, e uma escassez de estudos que possam comprovar as atuações estratégicas das empresas nos mercados internacionais, principalmente estudos relativos a empresas portuguesas. As limitações ao estudo surgiram devido à limitação de tempo para a realização desta dissertação. De facto, após o questionário ser retirado da plataforma *online* cerca de 20 empresas entraram em contacto com pedidos para a participação neste estudo. Deste modo, a limitação referente ao número de respostas que permitem generalizar o estudo terá que ser realizada em estudos mais longos, como a dissertação de doutoramento. Recomenda-se, ainda, que seja estudado o grau de adaptação do composto de marketing, assim com os outros componentes do marketing mix.

Referências Bibliográficas

- Aaker, David & Kumar, V. Day: (2001): *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Aicep (2012): *Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal: Internacionalizar*. Internet: Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AspectosAcautelarProcessoI DPE.pdf> (consultado em 5 de julho de 2014)
- Alday, Hernan (2007): *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. In: *Revista FAE 3*. Curitiba: Grupo Bom Jesus: 9-16.
- Anderson, Otto (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis". In: *Journal of International Business Studies*. London: Palgrave Macmillan Journals: 209-230.
- Andriessens (1973): *As consequências da integração económica europeia no marketing das empresas*. In: *Revue Française du Marketing 47*. Paris: 81-112.
- Ansoof, Igor (1984): *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Austin, James (1990): *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operation Techniques*. Ed: Free Press.
- Azevedo, Marilena, e Costa, Helder (2001): *Métodos para Avaliação da Postura Estratégica, Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Brei, D'Ávila, Camargo F., & Engels J. (2011): "The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis Anpad". In: *Brazilian Administration Review, 3*. Curitiba: ANPAD: 266- 287.
- Brito, C. e Lencastre, P. (2000): *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Buckley, Peter. & Casson, Peter (1976): *The future of the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press.
- Carnier, Luiz Roberto (1996): *Marketing internacional para brasileiros*. São Paulo: Aduaneiras.
- Cateora, Philip, & Graham, John (2001): *International Marketing*. Columbus: McGraw Hill.
- Cavusgil, S. Tamar & Zou, Shaoming (1994): "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical link in Export Market Ventures". In: *Journal of Marketing, 58*. Chicago: American Marketing Association: 1-21.
- Cavusgil, S., Zou, S., & Naidu, G. (1993): "Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation". In: *Journal of International Business Studies, 3*. London: Palgrave Macmillan: 479- 506.
- Chen X. Ping, & Li, Shu (2005): "Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: the mediating effect of vertical and horizontal individualism". In: *Journal of International Business Studies, 36*. London: Palgrave Macmillan: 622-636.
- Chiavenato, Idalberto & Sapiro, Arão (2001): *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Churchill, Gilbert & Peter, Paul (2003): *Marketing: Criando, valores para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Comissão Europeia (2006): *A nova definição de PME - Guia do utilizador e modelo de declaração*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Correia, Ricardo Jorge; Teixeira, Mário Sérgio; Rebelo, João (2012): "Marketing activities, market orientation and other market variables influence on ames performance". In: *Conference Proceedings of 41st EMAC Conference – Marketing to Citizens – Going beyond Customers and Consumers*. Lisboa: ISCTE
- Coviello, Nicole & McAuley, Andrew. (1999): "Internationalization and the Smaller Firm A Review of Contemporary Empirical Research". In: *Management International Review, 39*. New York: Springer: 232-256.
- Czinkota, Michael, Ronkainen, Ilka & Moffett, M. (1999) : *International business*. Dryden: Fort Worth.
- Détrie, Jean (2000): *Strategor: Política global da empresa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Dias, Álvaro (2005): *Princípios de Marketing Internacional: campeões portugueses no estrangeiro*. Lisboa: Lidel-edições técnicas, lda.
- Doole, Isobel & Lowe, Robin (2008): *International Marketing Strategy: analysis, development and implementation*. London: Cengage Learning.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1989): *Global Marketing Strategy*. New York: Perseus Books.
- Dunning, John (1981): *International production and the multinational enterprise*. London and Boston: Allen & Unwin.
- Dunning, John (1993): "Internationalizing Porter's Diamond ". In: *Management International Review, 33*. New York: Springer: 8-23.
- Dunning, John (1993): *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham, Berkshire: Addison Wesley.
- Dunning, John (2000): "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and business: Theories of MNE Activity ". In: *International Business Review, 9*. London: Palgrave Macmillan: 163-190.

- Dunning, John. (1988): "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions." In: *Journal of International Business Studies*, 19. New York: Springer: 1-31.
- Fernandes, Fontainhas (2013): "Prefácio". In: Meirinhos, Galvão dos Santos: *Marketing Educacional*. Vila Nova de Gaia: Edições Galvão Meirinhos: 9-10.
- Ferrel, O., & Hartline, Michael (2009): *Estratégia de Marketing*. Centrum Católica: Pontifícia Universidade Católica del Perú.
- Fortin, M. F. (1999): *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freire, Paulo (1997): *Extensão ou comunicação?* Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Grosse, E. & Kujawa, D. (1992): *Internacional Business*. Irwin.
- Hamel., Gary & Prahalad, C., (1995): *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hansson, A. & Hedin, K. (2007): *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Sweden: Uppsala University.
- Hemais, Carlos, (2004): *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Manual.
- Hill, Charles (2007): *International Business Competing in the Global Marketplace*. USA: McGraw-Hill.
- Hitt, M., D. Ireland and R. Hoskisson (2001): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cincinnati: South-Western College.
- Hunt, Shelby D. & Lawrence B. Chonko (1987): "Ethical Problems of Advertising Agency Executives" In: *Journal of Advertising*, 16. Londres: Advertising Association: 16-24.
- Hymer, S.(1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Ph.D. Thesis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics.
- Jain, Subhash (1989): "Standardization of International Strategy: Some Research Hypotheses". In: *Journal of Marketing*, 53. Chicago: American Marketing Association: 70 – 79.
- Johanson, Jan & Wiedersheim, Paul. (1975): "The internationalization of the firm: four Swedish Cases". In: *Journal of Management Studies*, 12. United Kingdom: Blackwell Publishing Limited: 305-322.
- Johanson, Jan & Mattson, L. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*. In Hood e Vahlne: *Strategies in Global Competition*. Croom Helm.
- Johanson, Jan & Vahlne, Jan Erick (1990): "The Mechanism of Internationalisation" In: *International Marketing Review*, 7. Chicago: Academy of International Business: 11-24.
- Johanson, Jan. & Vahlne, Jan Erick (1977): "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment". In: *Journal of International business Studies*, 8. Londres: Palavre Mcamillan 23-32.
- Johansson, J.K. (1997): *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. Chicago: McGraw-Hill.
- Keegan, W., & Green, M. (1999): *Princípios de Marketing Global*, São Paulo: Saraiva.
- Keegan, Walter (1974): *Multinational marketing*. Prentice Hall: Englewood cliffs
- Keller, K., & Kotler, P. (2006): *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall,
- Kgest (2014): *Análise detalhada do comportamento das exportações em Portugal em 2014 (até final do mês de Março)*. Internet: Disponível em <http://www.kgest.pt/exportacoes-em-portugal-em-2014> (consultado a 12 de Agosto de 2014)
- Kotabe, M., & Helsen, K (2000): *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip (1996): *Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip (2000): *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2003): *Princípios de Marketing*. Rio: LCT
- Kotler, Philip, & Fox, K. (1985): *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.,
- Kotler, Philip (1998): *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas
- Kuazaqui, Edmir (1999): *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: Makron Book.
- Lambert, Douglas & Cooper, Martha (2000): "Issues in Supply Chain Management". In: *Industrial Marketing Management*, 29. Nova Iorque: Elsevier:65-84.
- Lendrevi, Jacques, Lindon, Denis, Dionisio, Pedro & Rodrigues, Vicente (1997): *Mercator: Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Levitt, Theodore (1983): "The globalization of markets". In: *Harvard Business Review*, 6. London: Harvard Bussiness School: 92-102.
- Malagolli, Guilherme, Cónsoli, Matheu, Campos, Everton & Neves Marcos (2004): "Uma análise das principais estratégias empresariais do setor de alimentos a partir dos anos 90". Apresentação no congresso: "XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Rural". Cuabá: MT.

- Markwald, Richard (2000): *O impacto da abertura comercial sobre a indústria brasileira: balanço de uma década*. In: *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, 68. Rio de Janeiro: Fórum Nacional: 1.31.
- Maroco, João (2003): *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mccarthy, Jerome & Perreault William D. (1997): *Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas.
- Meirinhos, Galvão dos Santos (2013): *Marketing Educacional*. Vila Nova de Gaia: Edições Galvão Meirinhos.
- Miles, R., & Snow (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Nova Iorque: Mc Graw Hill.
- Minervini, N. (1991): *O Exportador – Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação*. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill.
- Mira Amaral, Luís (202): “*O Projecto Porter e o Impasse Português*”. Apresentação no seminário “Construir as Vantagens Competitivas de Portugal 20 anos depois do Relatório Porter”. Lisboa: Instituto de Economia e Gestão.
- Moini A. (1997): “Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms”. In: *Journal of Global Marketing*, 10. London: Emerald Group Publishing Limited: 67-93.
- Mooiji, de Marieke (2000): “The future is predicatble for internacional marketers: Coverging incomes lead to diverging consumer behaviour”. In: *Internacional Marketing Review*, 17. London: Emerald Group Publishing Limited
- Oviatt, Benjamin M. & McDougall, Patricia P. (2004): “Toward a theory of international new ventures”. In: *Journal Internacional Business*, 36. London: Palgrave Macmillan: 29-45.
- Pipkin, Alex. (2003): *Marketing Internacional: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Aduaneiras.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (2005): *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989): *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington.
- Rugman, M. (1981): *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. London: Croom Helm
- Rundh, B. (2001): “International Market Development: New Patterns in SMEs International Market Behaviour”? In: *Market Intelligence & Planning*, 19. London: Emerald Group Publishing Limited 319–329.
- Ruzzier, Mitja, Hisrich ,D. Robert. & Atonic, Bostjan (2006): “SME Internationalization Research: Past, Present, and Future”. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13.London: Emerald Group Publishing Limited: 476–497.
- Sabine, Urban (1972): *Exportação com sucesso*. Porto: Rés Editorial, Lda.
- Sak Onkvisit and Shaw John J. (2004): *International Marketing: Analysis and strategy*. Canadá: Routledge
- Sammie, S., & Roth, K.(1992): “The Influence of Global Marketing Standardization on Performance”. In: *Journal of Marketing*, 56. Chicago: American Marketing Association:. 1-17.
- Schilke, Oliver, Reimann Martin, & Thomas S. Jacquelyn (2009): “When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance”. In: *Journal of International Marketing*, 17. Chicago: American Bussiness:24-46
- Simões, Vítor C. (1997): *Internacionalização das Empresas Portuguesas*: In: *Revista Economia e Prospetiva*, 2 I: 17-31
- Steve L. Burt & Leigh, Sparks (2002): “Corporate branding, retailing and retail internationalization”. In: *Corporate Reputation Review*,5. London: Henry Stewart Publications: 194-212.
- Stremţan, Filimon, Silvia - Stefania Mihalache & Valeria Pioras (2009): “On the Internationalization of the Firms: From Theory to Praticce”. In: *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11, n.º 2. Alba Iulia: 1 Decembrie 1918 University of Alba Iulia: 1025-1033.
- Thompsom A. (2000): *Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- Vernon, Raymond (1966): “International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly”. In: *Journal of Economics 2*. London: Oxford Journals: 190-207.
- Viana e Hortinha (2009): *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vrontis, Demetris, Thrassou, Alkis, & Lamprianou, Iasonas. (2009): “International Marketing Adaptation versus Standardization of Multinational Company”. In: *International Marketing Review* 26. London: Emerald Group Publishing Limited: 477- 500.
- Wach, Krzysztof (2014): “Theoretical Frameworkof the Firm-Level Internationalisation in Business Studies”. In: Duréndez, A & K. Wach (eds): *Patterns of Business of Internationalisation in Visegrad Countries – In search for Regional Specifics*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena: 13-30.
- Wainber, Jacques (2005): “Comunicação internacional e intercultural. A luta pelo imaginário social, o temor à segregação e o caso do terrorismo”. In: *Revista das Ciências Sociais*, 5. Porto Alegre: Civitas 275-292.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (1998). *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishing.

Whitelock, J. (2002): "Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry". In: *International Marketing Review*, 19. London: Emerald Group Publishing Limited: 342:350.

Whittington, R (2001): *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson.

Anexo

A Comunicação Internacional nas empresas Portuguesas

O presente questionário insere-se na realização de tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, variante de Comunicação Pública, Política e Intercultural na Universidade de Trás os Montes e Alto Douro. O objetivo do estudo consiste em analisar a importância da comunicação internacional na estratégia competitiva de uma empresa no seu processo de internacionalização. A estrutura do questionário divide-se em 3 fases: o processo de internacionalização, a formulação de estratégias internacionais e a análise da comunicação da empresa. Para cada dimensão, serão realizadas várias questões, algumas das quais contemplam opções tipificadas de resposta.

1- Empresa:

- 1.1- Número de funcionários:
- 1.2- Localização:
- 1.3- Envolvimento internacional:
- 1.4- Taxa de exportação:
- 1.5- Classificação da atividade económica
- 1.6- Países para onde mais exporta:
- 1.7- Países para onde menos exporta:

1.2- Quem toma as decisões relativas às estratégias internacionais?

2- Porte da empresa:

- 2.1- Micro empresa
- 2.2- Pequena empresa
- 2.3- Média empresa
- 2.4- Grande empresa
- 2.5- Outra

3- Qual a estratégia de entrada no mercado internacional da empresa?

- 3.1- Licenciamento
- 3.2- Exportação direta
- 3.3- Exportação indireta

- 3.4- Franchising
- 3.5- Contratos de produção
- 3.6- Join venture
- 3.7- Alianças estratégicas
- 3.8- Investimento direto no exterior

4- A empresa iniciou o processo de internacionalização devido:

	Sim	Não
Benefícios fiscais e ajudas governamentais		
Elevado grau de competitividade feita pela concorrência		
Fim do ciclo de vida de um produto no mercado doméstico		
Grande capacidade produtiva		
Massificação de produtos		
Pedido de comercialização de produtos por parte do mercado internacional		
Procura de economia de escala		
Procura de mercados mais rentáveis		
Produção de novos produtos com elevada qualidade		
Proximidade geográfica		
Vantagens de Câmbio		
Vender os produtos da empresa noutras culturas		

5- Quais as condições e fatores que dificultaram as operações no exterior?

- 5.1- Falta de conhecimento de mercado e experiência internacional
- 5.2- Cultura e idioma do país destino
- 5.3- Imagem de Portugal no exterior
- 5.4- Sistemas e canais de distribuição do país destino
- 5.5- Custos logísticos, de produção e de mão-de-obra no país destino
- 5.6- Barreiras fiscais, tarifárias e não tarifárias
- 5.7- Benefícios fiscais e ajudas governamentais
- 5.8- Custos cambiais
- 5.9- Burocracia e documentação necessária
- 5.10- Recursos limitados

6- Quais os recursos necessários para realizar a internacionalização?

6.1- Financeiros

6.2- Humanos

6.3- Organizacionais

6.4- Tecnológicos

6.5- Marketing

6.7- Outro

7- Quais os pontos fracos da empresa em relação à concorrência?

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Dificuldades no mapeamento				
Equipa de vendas ineficaz				
Fraca comunicação interna				
Fraca inovação tecnológica				
Grandes custos de produção				

8- Quais as ferramentas de análise estratégia mais utilizadas pela empresa?

	Nunca	Pouco utilizado	Algumas vezes	Muito utilizado
Análise das fraquezas, pontos fortes, ameaças e oportunidades				
Avaliar o potencial de lucro e venda de cada uma das unidades de negócios existentes numa empresa				
Definir uma linha comum aos produtos existentes				
Gestão de carteira de portefólios (classificar os produtos de uma empresa de acordo com o seu potencial)				
Identificar as forças da empresa, ambientais e económicas				

9- Quais as vantagens competitivas da empresa?

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Diferenciação do produto				
Comunicar com sucesso				
Qualidade e inovação				
Fortes relações com fornecedores e distribuidores				
Liderança de custos				
Canais de distribuição eficientes				

10- Quais as estratégias de internacionalização mais utilizada pelas empresas?

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Desenvolvimento de novos produtos				
Crescimento nos mercados				
Estratégias de entrada nos mercados				
Estratégias do composto de marketing mix				
Segmentação de determinado mercado				
Posicionamento do produto no mercado internacional				
Estratégias de adaptação ou padronização				

11- A padronização* é utilizada:

* Padronização: Criação de uma única estratégia para vários países ou regiões.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Não sabe/não responde
Comunicação					
Cor					
Distribuição					
Embalagem					
Marketing mix					
Mensagem					
Posicionamento					
Preço					
Produto					

12- A adaptação* é utilizada:

* Adaptação: aplicação de estratégias específicas em cada mercado.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Não sabe/não responde
Comunicação					
Cor					
Distribuição					
Embalagem					
Marketing mix					
Mensagem					
Posicionamento					
Preço					
Produto					

13- A empresa alterou as suas políticas corporativas no mercado internacional, face ao mercado doméstico, em relação:

	Sim	Não
Produto		
Distribuição		

Preços		
Comunicação		

14- A estrutura da comunicação para o mercado doméstico é adotada para o mercado internacional?

14.1- Sim

14.2- Não

15- Quais as principais diferenças de comunicação em relação aos mercados internacionais?

16- Quais os canais de comunicação mais utilizados pelas empresas no mercado externo?

	Nunca	Pouco utilizado	Algumas vezes	Muito utilizado
Imprensa				
TV				
Rádio				
Cinema				
Publicidade no exterior				
Redes sociais				
Relações públicas				
Promoção de vendas junto dos produtores				
Promoção de vendas junto dos distribuidores				
Promoção de vendas junto dos consumidores				
Marketing direto				

17- Que barreiras a empresa encontrou na comunicação internacional?

17.1- Fatores culturais

17.2- Fatores legais

17.3- Fatores económicos

17.4- Fatores políticos

17.5- Fatores psicológicos

18- Na sua opinião as estratégias de comunicação internacional influenciam o fluxo económico da empresa?

Índice de Tabelas

Tabela 1- Classificação do porte das empresas	7
Tabela 2 Condições do paradigma eclético	13
Tabela 3 Modelo de entrada nos mercados segundo o paradigma eclético	13
Tabela 4 Condições para a existência da empresas born to global	20
Tabela 5 Motivos para a internacionalização das empresas.....	24
Tabela 10 Barreiras culturais.....	26
Tabela 6 Internacionalizar sem investimento direto no exterior	30
Tabela 7 Internacionalizar através de processo contratual.....	31
Tabela 8 Investimento direto no exterior	31
Tabela 9 Etapas do processo de internacionalização	32
Tabela 11 Plano de marketing internacional Fonte: Dias 2005: 71-74	42
Tabela 12 Ferramentas de análise estratégica	43
Tabela 13 Ambiente de Marketing Internacional Fonte. Pipkin 2003: 23	50
Tabela 14 Modelo de Austin	52
Tabela 15 Análise Swot.....	52
Tabela 16 Análise interna e análise externa Fonte: Ferrel e Hartline 2009: 134	53
Tabela 17 Matriz BCG	55
Tabela 18 Matriz McKinsey.....	56
Tabela 19 O Diamante de Porter aplicado a Portugal	58
Tabela 20 Recursos das empresas	61
Tabela 21 Atividades da cadeia de valor.....	64
Tabela 22 Vantagens competitivas.....	66
Tabela 23 Matriz de Ansoof.....	70
Tabela 24 Segmentação de mercados.....	72
Tabela 25 Vantagens de padronização	75
Tabela 26 Vantagens da adaptação	77
Tabela 27 Estratégias de implementação publicitária	90
Tabela 28- Promoção de vendas.....	93
Tabela 29 Revisão bibliográfica utilizada para este estudo	97
Tabela 30 Porte da empresa	99
Tabela 31 Número de funcionários	100
Tabela 32 Serviços das empresas	100

Tabela 33 Classificação das Atividades Económicas	101
Tabela 34 Localização.....	102
Tabela 35 Taxa de exportação.....	102
Tabela 36- Envolvimento Internacional	103
Tabela 37 Número de países de exportação	103
Tabela 38 Países com mais e menos exportação.....	104
Tabela 39 Administração de marketing	105
Tabela 40 Relação entre tomador de decisões e porte da empresa	106
Tabela 41 Modos de entrada nos mercados	107
Tabela 42 Relação entre estratégia de entrada e porte das empresas	108
Tabela 43 Motivos para a internacionalização	109
Tabela 44 Barreiras à internacionalização	110
Tabela 45 Pontos fracos em relação à concorrência	110
Tabela 46- Recursos necessários à internacionalização	111
Tabela 47 Relação entre recursos e porte das empresas.....	112
Tabela 48 Ferramentas de formulação estratégicas.....	112
Tabela 49 Vantagens competitivas.....	113
Tabela 50 Estratégias internacionais das empresas.....	114
Tabela 51 Estratégia de adaptação ou padronização	115
Tabela 52 Alteração das políticas corporativas.....	117
Tabela 53 Estratégias de comunicação diferentes ou iguais ao mercado doméstico	117
Tabela 54 Comunicação integrada de marketing	119
Tabela 55 Relação entre o composto de comunicação de marketing e o porte das empresas	120
Tabela 56 Barreiras à internacionalização	121
Tabela 57 Importância da comunicação no fluxo económico da empresa.....	121
Tabela 58 Verificação das hipóteses	134

Índice de Figuras

Figura 1 Árvore genealógica do marketing	34
Figura 2 Níveis administrativos da organização	44
Figura 3 Etapas do processo de Internacionalização.....	49
Figura 4 O Diamante de Porter	57
Figura 5 As cinco forças de Porter	60
Figura 6 Cadeia de valor de Porter	63

Índice de Siglas

PME- Pequenas e médias empresas

OLI- Paradigma O.L.I. – Ownership-Location-Internalization

P&D-Produção e desenvolvimento

I&D- Investigação e desenvolvimento

IDE- Investimento direto no exterior

PEST- Análise das variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas

SWOT- Análise das *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

UN- Unidade de Negócios

KGEST- Consultoria de Gestão empresarial

Índice

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 INTERNACIONALIZAÇÃO VS. GLOBALIZAÇÃO.....	5
CAPÍTULO 2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	11
2.1 Teorias económicas	12
2.1.1 Teoria das imperfeições do mercado ou teoria do poder do mercado	12
2.1.2 Paradigma eclético	12
2.1.3 Teoria da Internalização.....	14
2.1.4 Ciclo do produto	15
2.1.5 Teoria da vantagem competitiva.....	16
2.2 Teorias comportamentais.....	17
2.2.1 Modelo de Uppsala	17
2.2.2 Teoria redes de relacionamento	19
2.2.3 Born to Global.....	20
2.3 Motivos para a internacionalização das empresas	21
2.4 Barreiras à internacionalização.....	25
2.5 A seleção dos mercados.....	27
2.6 Modo de entrada nos mercados	29
CAPÍTULO 3 MARKETING INTERNACIONAL	33
CAPÍTULO 4 ESTRATÉGIA, PLANEAMENTO ESTRATÉGICO, PLANO INTERNACIONAL DE MARKETING.....	39
4.1 Administração Estratégica.....	43
4.2 Plano Estratégico de marketing	50
4.2.1 Análise e diagnóstico, análise do meio envolvente	50
4.2.2 Análise externa- Análise Pest	51
4.2.3 Análise interna e externa- A Matriz Swot.....	52

4.2.4	Análise de Portefólio.....	54
4.2.5	Análise do mercado- O Diamante de Porter	57
4.2.6	Análise da concorrência entre empresas	59
4.3	Recursos e competências	61
4.3.1	Competências das empresas.....	62
4.4	Vantagens competitivas das empresas.....	64
4.5	Formulação das Estratégia.....	66
4.5.1	Matriz de Ansoof	69
4.6	As Estratégias de Marketing.....	70
4.6.1	Segmentação	70
4.6.2	Posicionamento Internacional	73
4.6.3	Adaptar ou padronizar.....	74
CAPÍTULO 5 POLÍTICAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....		81
5.1	O produto.....	81
5.1.1	A embalagem e o rótulo.....	82
5.2	Preço	84
5.3	Distribuição	85
5.4	Comunicação	86
5.4.1	A Publicidade.....	89
5.4.2	Relações Públicas.....	90
5.4.3	Força de vendas.....	91
5.4.4	Marketing direto.....	92
5.4.3	Promoção de vendas	92
CAPÍTULO 6 ESTUDO EMPÍRICO: O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL DE 76 EMPRESAS PORTUGUESAS		95
6.1	Problema de Investigação	95
6.2	Hipóteses de Investigação	95
6.3	Definição da amostra	96

6.4 Recolha de dados	96
6.5 Processo de elaboração do questionário	97
6.6 Procedimentos estatísticos	98
CAPÍTULO 7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	99
7.1 Porte da empresa, número de funcionários, atividade comercial.....	99
7.2 Localização	102
7.3 Taxa de exportação	102
7.4 Envolvimento internacional	103
Tabela 38 Países com mais e menos exportações	104
CAPÍTULO 8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	105
8.1 Análise de Resultados.....	105
8.2 Discussão de resultados	123
CAPÍTULO 9 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	135
9.1 Limitações e sugestões.....	143
Referências Bibliográficas	145
Anexo	149
Índice de Tabelas.....	154
Índice de Figuras	156
Índice de Siglas	157