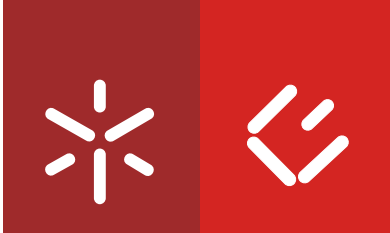


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Antonio Samuel Souza Teixeira

**Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Antonio Samuel Souza Teixeira

**Modos de entrada em mercados  
internacionais: a internacionalização de  
empresas portuguesas para o Brasil**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa  
Soares**

**Nome:** Antonio Samuel Souza Teixeira

**Endereço eletrónico:** antonissamuel@gmail.com

**Título da dissertação:** Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil

**Orientadora:**

Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa Soares

**Ano de conclusão:** 2014

**Designação do Mestrado:** Negócios Internacionais

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO.

**Universidade do Minho,** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Assinatura:**\_\_\_\_\_

*Senhor meu Deus, em ti confio; salva-me de todos os que me perseguem, e livra-me; (Salmos 7:1)*



## **AGRADECIMENTOS**

“Um sonho que se sonha só, é um sonho que se sonha só, mas sonho que se sonha junto é realidade” Raul Seixas

Assumindo os meus princípios e tendo em consideração tudo aquilo em que acredito, seria eu, ingrato se não agradecesse a Ele, pelas forças divinas dispensadas ao longo desses 2 anos, e ainda mais por esse ano de elaboração da dissertação. Por tudo isto, o muito primeiro agradecimento é para Deus.

Não quero e nem posso, no entanto, esquecer as pessoas presentes na minha vida, com quem partilho laços sanguíneos e não só, que me ajudaram e incentivaram nesta longa jornada. Agradeço à minha mãe, pessoa sempre presente na minha vida e uma grande mulher, que merece todas as honras, porque aquilo que sou hoje, devo-o a ela, sempre acreditou em mim, nas minhas capacidades e por isso sacrificou-se ao financiar-me esse mestrado; agradeço também à minha prima-irmã, Cristiane Lago, e à sua família, que me acolheram e colocaram a casa deles à minha disposição estes dois anos.

O meu muito obrigado à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Soares, pela compreensão e pela total disponibilidade e paciência. Agradeço também as sugestões, as ideias, a revisão e correção dos meus textos.

Não poderia de forma alguma deixar de agradecer à Ana Quintas pela força e incentivo e pela sua leitura crítica, que fez ao meu trabalho, à Sara Monteiro pelas revisões gramaticais e à Ângela Peixoto pela sua ajuda e sugestões. Também agradeço a Ana Sousa e Maria Pires pela companhia na biblioteca da universidade ao longo destes meses. As nossas discussões foram muito úteis.

Todas as pessoas aqui mencionadas foram importantes, das mais variadas formas, para a minha caminhada ao longo destes dois anos e eu seria muito ingrato, caso não agradecesse ou não as mencionasse, afinal e como já dizia Aristóteles “uma andorinha só, não faz verão”.

Não tenho palavras que cheguem, mas deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos,

***MUITO OBRIGADO!***



## RESUMO

A internacionalização é hoje um processo cada vez mais importante para as empresas de todos os setores. Uma decisão crucial nesse processo é a escolha do modo de entrada. Este estudo analisa os modos de entrada escolhidos pelas empresas portuguesas no mercado brasileiro e os fatores que influenciaram nesta decisão.

Para fundamentar este estudo, apresentar-se-á as teorias explicativas do processo de internacionalização e por conseguinte a escolha do modo de acordo com essas teorias. As teorias descritas têm vertentes económicas, comportamentais e inovadoras sendo elas: os custos de transação, com base nos recursos, o paradigma eclético, a abordagem nórdica, as redes e as *born globals*. Os modos de entrada são os arranjos organizacionais pelos quais as empresas abordam os mercados internacionais e estes podem ser classificados em *equity* e *non-equity*. Apresentar-se-á, ao longo deste trabalho, as vantagens e as desvantagens de cada um deles e as suas implicações em relação ao investimento necessário. Com base no enquadramento teórico, desenvolveu-se um modelo de investigação preliminar que inclui dez proposições de pesquisa, que podem influenciar na escolha do modo de entrada. Realizou-se um estudo exploratório com base numa metodologia qualitativa, através de entrevistas feitas a empresas portuguesas que se internacionalizaram para o Brasil. Também foi feita uma pesquisa documental sobre os dados do mercado brasileiro e a sua relação com o mercado português.

Os resultados mostram a escolha por modos de entrada que preservam a cultura da empresa e com o auxílio de um parceiro, isso com objetivo de minimizar o tempo de aprendizagem. Os fatores identificados no modelo, designadamente, dimensão da empresa, experiência internacional, gestor, relacionamentos, governo e potencial do mercado, apenas influenciaram parcialmente na escolha do modo de entrada.

Este estudo permitiu um melhor conhecimento dos fatores relevantes para a escolha do modo de entrada de empresa portuguesas no Brasil através da verificação de um conjunto de proposições baseadas na literatura que podem servir de base para a realização de estudo mais alargado no futuro.

**Palavras-chave:** internacionalização, modos de entrada, fatores, empresas portuguesas e mercado brasileiro.





## **ABSTRACT**

Internationalization is now increasingly important for businesses of all sectors. A crucial decision in this process is the choice of entry mode. This study analyzes the entry modes chosen by Portuguese companies in the Brazilian market and the factors that influenced this decision.

To support this study, the explanatory theories of the internationalization process and therefore the mode choice according to these theories will be presented. The theories are economic, behavioral and innovative based, and include the transaction costs, the resource based view, the eclectic paradigm, the Nordic approach, the networks and the born globals. The entry modes are the organizational arrangements by which companies approach international markets and these can be classified into equity and non-equity. It will discuss throughout this work, the advantages and disadvantages of each of them and their implications relative to the investment required. Based on the theoretical framework, a model of preliminary investigation was developed that includes ten research propositions influencing the choice of entry mode. It was conducted an exploratory study based on a qualitative methodology through interviews with Portuguese companies that internationalized to Brazil. Also a documental research on the Brazilian market data and its relationship with the Portuguese market was made.

The results show the entry modes choice that preserve the company's culture and with a partner's help, in order to minimize learning time. The factors identified in the model, namely, firm size, international experience, manager, relationships, government and market potential, only partially influenced the entry mode choice.

This study allowed a better understanding of the relevant factors to the entry mode choice of Portuguese company in Brazil by checking a set of propositions based on the literature that can serve as a basis for holding a larger study in the future.

**Key-words:** internationalization, entry modes, factors, Portuguese companies, the Brazilian market.



## INDICE

AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO .....	vii
ABSTRACT .....	ix
INDICE .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xv
LISTA DE TABELAS.....	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xix

### **PARTE I – INTRODUÇÃO .....**

**1**

Capítulo 1. Introdução .....	3
1.1. Apresentação e fundamentação do tema .....	3
1.2. Objetivos do estudo .....	4
1.3. Questões e proposições do estudo.....	5
1.4. Metodologia do estudo .....	6
1.5. Estrutura da dissertação.....	7

### **PARTE II – ENQUADRAMENTO .....**

**9**

Capítulo 2. Teorias da Internacionalização.....	11
2.1. Introdução.....	11
2.2. Teoria dos custos de transação .....	12
2.3. Teoria com base nos recursos .....	13
2.4. Paradigma eclético .....	13
2.5. Abordagem Nórdica.....	15
2.6. Teoria das redes.....	18
2.7. Born Globals .....	19
2.8. Síntese e conclusão.....	21
Capítulo 3. Modos de entrada .....	22
3.1. Introdução.....	22
3.2. Modos de entrada .....	22
3.3. <i>Non-equity</i> .....	23
3.3.1. Exportação .....	24

3.3.2. Acordos Contratuais.....	26
3.4. <i>Equity</i> .....	31
3.4.1. <i>Joint-ventures</i> .....	32
3.4.2. Subsidiárias.....	33
3.5. Síntese e conclusão.....	34
Capítulo 4. Determinantes do modo de entrada.....	35
4.1. Introdução.....	35
4.1.1. Fatores da empresa.....	35
4.1.2. Fatores do país.....	40
4.2. Modelo do estudo.....	46
<b>PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>47</b>
Capítulo 5. Metodologia do estudo científico.....	49
5.1. Introdução.....	49
5.2. Âmbito e objetivo do estudo científico .....	49
5.3. Metodologia adotada .....	50
5.4. Técnicas de recolha e tratamento dos dados .....	51
5.5. Síntese e conclusão.....	53
Capítulo 6. Caracterização do mercado brasileiro .....	54
6.1. Introdução.....	54
6.2. Caracterização do mercado .....	54
6.2.1. Demografia.....	55
6.2.2. Economia .....	55
6.3. Relação Portugal x Brasil .....	61
6.4. Síntese e conclusão.....	62
<b>PARTE IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
Capítulo 7. Resultados.....	65
7.1. Introdução.....	65
7.2. Caracterização das empresas .....	65
7.2.1. Slidelog .....	66
7.2.2. Saraiva + Associados .....	66
7.2.3. Afaplan.....	67

7.2.4.	Sonae Sierra.....	67
7.2.5.	Casais.....	68
7.3.	Motivação para a escolha do Brasil.....	68
7.4.	Modo de entrada.....	72
7.5.	Análise do modelo do estudo.....	75
7.5.1.	Fatores da empresa.....	75
7.5.2.	Fatores do país.....	83
7.6.	Síntese e conclusão.....	96
Capítulo 8.	Conclusão.....	97
8.1.	Síntese dos principais resultados.....	97
8.2.	Principais conclusões.....	98
8.3.	Limitações do estudo.....	99
8.4.	Sugestão para estudos futuros.....	99
8.5.	Considerações finais.....	100
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>101</b>
REFERENCIAS.....		103
LEITURAS CONSULTADAS.....		111
<b>APÊNDICE.....</b>		<b>115</b>
APÊNDICE I – Carta as empresas.....		117
APÊNDICE II – Guião de entrevista.....		118



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modos de Entrada <i>Non-equity</i> .....	23
<b>Figura 2</b> - Modos de Entrada <i>Equity</i> .....	31
<b>Figura 3</b> - Modelo do estudo .....	46





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Exportação direta vs indireta.....	25
<b>Tabela 2</b> - Vantagens e desvantagens do licenciamento.....	27
<b>Tabela 3</b> - Vantagens e riscos das alianças estratégicas.....	29
<b>Tabela 4</b> - Problemas do <i>Franchising</i> .....	30
<b>Tabela 5</b> - Entrevistas realizadas.....	53
<b>Tabela 6</b> - Principais indicadores macroeconômicos do Brasil.....	57
<b>Tabela 7</b> - Ambiente de Negócios.....	58
<b>Tabela 8</b> - Resumo dos indicadores para o Brasil.....	59
<b>Tabela 9</b> - Informações das empresas.....	65
<b>Tabela 10</b> - Resultado das proposições.....	96



## LISTA DE ABREVIATURAS

AAEUM	Associação dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
BG	<i>Born Globals</i>
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
EEG	Escola de Economia e Gestão
EIU	<i>Economist Intelligence Unit</i>
EMN	Empresas multinacionais
EU	União Europeia
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IDPE	Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro
JV	<i>Joint-venture</i>
OLI	<i>Ownership, Location, Internalization</i>
PAC	Programa de Aceleração de Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RBV	<i>Resource based view of the firm</i>
TCE	<i>Transation Costs Economics</i>
UM	Universidade do Minho







## **Capítulo 1.Introdução**

### **1.1.Apresentação e fundamentação do tema**

A globalização é um processo inexorável, improvável de se deter e reverter. Este processo gera uma competição entre as empresas, não só a nível local e nacional, como também a nível internacional (El-Gohary, Edwards, Eid, & Huang, 2013), criando, desta forma, a necessidade de uma procura de estratégias, como por exemplo a internacionalização. A decisão de internacionalização implica, à partida, a tomada de um conjunto de decisões importantes, conscientes e de risco, porque segundo a literatura de Marketing Internacional, são vários os modos de entrada nos novos mercados. A realização de negócios entre países não é um fenómeno recente, no entanto nas últimas décadas tem-se verificado um elevado crescimento a nível global, levando as empresas a dar uma maior importância aos negócios internacionais e a uma busca ativa pela internacionalização. As empresas, nos tempos atuais, são caracterizadas por um elevado nível de globalização e internacionalização, independentemente do seu tamanho; sendo a internacionalização benéfica para o crescimento da economia empresarial (Jaffe & Pasternak, 1994) e para o reconhecimento internacional da empresa.

A escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro é uma componente crucial para a estratégia de internacionalização e numerosos estudos empíricos têm dado atenção a esta temática (Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010). Esta problemática é muito significativa no âmbito das pesquisas internacionais, por isso tem-se vindo a assistir nas últimas três décadas a vários desenvolvimentos (Nisar, Boateng, Wu, & Leung, 2012). A escolha do modo de entrada apresenta-se como uma das decisões mais importantes na expansão internacional e tem fortes implicações, para o controle organizacional sobre as atividades a desenvolver no exterior e o compromisso de recursos necessários. Segundo alguns autores, as operações no mercado vão depender diretamente da escolha, que a empresa fizer pelo modo de entrada no mercado estrangeiro (Ulrich, Boyd, & Hollensen, 2012). Neste âmbito, têm sido desenvolvidas pesquisas para explorar a forma como o modo de entrada é escolhido e os fatores que determinam essa seleção (Zhao, Luo, & Suh, 2004). Devido a toda esta problemática, esta dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais centrar-se-á nos fatores, que influenciaram



na tomada de decisão do modo de entrada no processo de internacionalização de empresas portuguesas no mercado brasileiro.

A escolha pelo mercado brasileiro deve-se ao fato de ser um mercado bastante promissor. O Brasil é um dos países integrantes do grupo BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul); esta sigla surgiu para denominar as economias emergentes e os mercados em expansão. Estes países são considerados grandes potências económicas e têm atraído consideráveis investimentos estrangeiros. O Brasil representa uma oportunidade para um elevado aumento no volume de negócios, uma vez que atualmente é um dos mercados em expansão, por excelência, e é visto como uma das maiores economias emergentes, atraindo assim investimentos estrangeiros, através da aplicação de capital e através da fixação de novas empresas no próprio país, porque para além de todas as vantagens a nível económico, o Brasil oferece também mão-de-obra abundante e uma vasta extensão de novos mercados, ainda por explorar.

O estudo em questão é extremamente pertinente, porque o investimento em novos mercados tem-se tornado uma solução vantajosa para alguns países, que estão a atravessar uma enorme crise económica. Como cada vez mais se considera a internacionalização como a grande solução para a saída desta mesma crise.

## **1.2. Objetivos do estudo**

Os objetivos gerais desta investigação são analisar a escolha do modo de entrada no processo da internacionalização e identificar os fatores, que influenciaram a escolha do modo entrada das empresas portuguesas no mercado brasileiro.

Os objetivos acima propostos dividem-se em objetivos específicos, os quais refletem os três níveis de análise: empresa, mercado e o país. São eles:

- Compreender o processo de escolha do modo de entrada no processo de internacionalização da empresa;
- Identificar os modos de entrada escolhidos;

- Compreender a influência dos seguintes fatores sobre o modo de entrada:

- Dimensão da empresa;
- Experiência internacional;
- Gestor;
- Relacionamentos;
- Distâncias psíquicas;
- Distâncias geográficas;
- Riscos;
- Governo;
- Potencial do mercado;
- Concorrência.

### **1.3. Questões e proposições do estudo**

As questões de partida para este trabalho são as seguintes:

QP 1: Como ocorreu o processo de escolha do modo de entrada de empresas portuguesas no mercado brasileiro?

QP2: Quais os fatores que influenciaram na escolha do modo de entrada de empresas portuguesas no Brasil?

As proposições, que se seguem, foram desenvolvidas com base no enquadramento do tema:

**P1:** As empresas de maior dimensão têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

**P2:** As empresas com maior experiência internacional têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

- P3:** Gestores com experiência internacional têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.
- P4:** Empresas com relacionamentos no mercado têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.
- P5:** Em mercados culturalmente próximos, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.
- P6:** Em mercados distantes, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.
- P7:** Em mercados de risco elevado, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.
- P8:** Em mercados com um governo burocrático, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.
- P9:** Em mercados de grande potencial, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.
- P10:** Em mercados de concorrência elevada, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

#### **1.4. Metodologia do estudo**

A pesquisa bibliográfica e documental teve como base artigos científicos. O estudo em questão é exploratório e de caráter qualitativo. Após o enquadramento teórico, foram levantadas questões e definidas proposições; pelo método de recolha de dados escolhido, as entrevistas, foi possível verificar os questionamentos definidos pelo autor. Através das entrevistas, foram recolhidos dados primários e secundários com o objetivo de fazer uma caracterização do mercado alvo, o Brasil, procurou-se explorar os índices económicos, a demografia e a relação entre o país anfitrião e o país de origem do investimento, Brasil e Portugal respectivamente.

As empresas portuguesas, presentes no Brasil, foram contactadas através de email, e as que responderam, disponibilizaram-se para as entrevistas, realizadas presencialmente e por skype (neste caso, porque os gestores encontram-se no Brasil). As entrevistas realizadas, foram gravadas e foram posteriormente transcritas. Como técnica de tratamento de dados, foi o utilizado o *software* Nvivo 9, ferramenta de análise de dados qualitativos. Também com o intuito

de se obter mais informações sobre as empresas entrevistadas, foi utilizada a base de dados AMADEUS.

### **1.5. Estrutura da dissertação**

A estrutura é sem sombras de dúvidas muito importante, desta forma e com o intuito de propor uma dissertação bem estruturada e organizada, a mesma foi dividida em quatro partes, sendo elas: (i) introdução, (ii) enquadramento, (iii) estudo empírico e (iv) análise e discussão dos resultados. Estas quatro partes têm 8 capítulos.

Na parte I, Introdução, é apresentado um panorama geral do estudo, com a justificação do tema, os objetivos do estudo, as questões e proposições desenvolvidas, para se alcançar os objetivos, a metodologia aplicada no estudo, para se chegar às conclusões e a descrição da estrutura e organização da dissertação.

Na parte II, a fundamentação e a argumentação do estudo. No capítulo 2 são descritas as diversas teorias da internacionalização: custos de transação, com base nos recursos da empresa, paradigma eclético, abordagem nórdica, das redes e *born globals*. No capítulo 3 são apresentados os diferentes modos de entrada, utilizados por empresas para entrar em mercados internacionais. Os modos foram classificados entre *equity* e *non-equity*. Já no capítulo 4, são enunciados os fatores determinantes para a escolha dos modos de entrada com base na revisão da literatura. Os fatores determinantes foram divididos entre fatores da empresa e do país, perfazendo um total de dez e ainda no capítulo em questão, é apresentado o modelo desenvolvido para o estudo.

Na parte III, consta o capítulo 5, onde é apresentada a metodologia adotada para a obtenção dos resultados e também as ferramentas utilizadas, para ter uma melhor compreensão dos resultados obtidos. Já no capítulo 6 é feita a caracterização do mercado escolhido, através de dados secundários.

E por fim na parte IV, está o capítulo 7. Onde encontram-se as transcrições das entrevistas realizadas às empresas, as informações sobre cada fator determinante e a análise dos dados definidos no modelo do estudo. No capítulo 8, conclusão do estudo, apresenta as

linhas mestras, as principais ideias deste estudo, as limitações encontradas e as sugestões para estudos futuros.





## Capítulo 2. Teorias da Internacionalização

### 2.1. Introdução

Neste capítulo abordar-se-ão as linhas relevantes para a compreensão do enquadramento teórico deste trabalho. As seguintes teorias, desenvolvidas para explicar o processo de internacionalização, foram os custos de transação, os recursos, o paradigma eclético, a abordagem nórdica, as redes e as *born globals*. A internacionalização tem sido apresentada como um processo incremental (que acontece por fases) pelas empresas, que expandem os seus negócios por meio de um ou mais modos de negócios internacionais (Calof & Beamish, 1995; Owusu & Habiyakare, 2011). A internacionalização é vista como uma forma de exploração dos recursos da empresa, pois a decisão de entrar em novos mercados é estimulada pelo interesse em fortalecer e/ou aumentar as vantagens da empresa (Madhok, 1997). As teorias da internacionalização fornecem uma visão dinâmica da escolha do modo de entrada, pois o processo de internacionalização faz com que as empresas aumentem a sua capacidade de expansão, permite também adquirir mais experiência e acumular mais recursos (Blomstermo *et. al.*, 2006).

Muitas são as teorias que procuram explicar os modelos de internacionalização das empresas e as suas motivações, bem como os fatores mais importantes, para a escolha do modo de entrada em novos mercados. Ao longo da evolução dos conceitos sobre a internacionalização verifica-se a fundamentação em teorias económicas, comportamentais; a teoria mais recente é a das *born globals*. São vários os teóricos, que defendem o processos de internacionalização como um processo incremental, de onde resultam uma sequência de operações e de onde se verifica uma evolução comportamental em cada uma das fases por parte da empresa (Forsgren, 2002; Johanson & Vahlne, 1990). Esta perspectiva permite uma acumulação de recursos, uma gestão de níveis de crescimento de risco e uma minimização dos custos de transação, isso tudo é possível graças à experiência e desenvolvimento na participação internacional (Rodriguez, Wise, & Martinez, 2013).



## **2.2. Teoria dos custos de transação**

A escolha estratégica do modo de entrada internacional tem sido bem posicionada dentro do paradigma TCE (*Transaction Cost Economics* - TCE) (Kogut & Singh, 1988). De acordo com esta perspectiva, a consideração primordial está na minimização de custos e na seleção de formas de gestão, que são “mecanismos de troca” (Hesterly, Libeskind, & Zenger, 1990). As empresas escolhem formas de gestão, que atenuam a soma dos custos de transação. Se os custos de transação forem baixos, a empresa irá preferir que o mercado pague estas operações (Madhok, 1997). No entanto, se os custos de adaptação, monitoramento de desempenho e salvaguarda contra comportamentos oportunistas forem muito altos, a empresa optará por uma estrutura interna de gestão, como uma subsidiária, ou uma *joint-venture* (Madhok, 1997).

A TCE admite, que tanto no ambiente externo como interno, há incertezas que influenciam a escolha do modo de entrada. No que respeita ao ambiente externo, a incerteza resulta da incapacidade da organização em prever os eventos futuros (Milliken, 1987) e que muitas vezes resulta da volatilidade das condições ambientais do país de acolhimento (Hill & Kim, 1988). A TCE defende que, quando uma empresa lida com ambientes voláteis, ou seja, empresas que sofrem constantes mudanças impossíveis de serem controladas como por exemplo: alterações económicas, crises, mudanças políticas e governamentais, estas deverão escolher um modo de entrada flexível, onde não corram tantos riscos, ao invés de um modo que implique investimento/propriedade (Anderson & Gatignon, 1986). A incerteza interna verifica-se quando uma empresa não tem a capacidade de averiguar com precisão o desempenho do seu agente, por meio de medidas de controlo (Anderson & Gatignon, 1986). Essa incerteza interna verifica-se na falta de experiência de uma empresa ou na falta de conhecimento dos mercados estrangeiros, (Zhao *et al.*, 2004). Daqui resulta, que quando são elevados os níveis de incertezas externos e internos, os modos de entrada com um alto grau de integração ou controle são os mais desejados (Williamson, 1991).

Entretanto, essas incertezas também são propensas a contra-argumentos. Anderson & Gatignon (1986) afirmam, que se uma empresa já desenvolveu uma parceria (com baixo nível de controle), isso possibilita uma flexibilização em relação ao ambiente volátil. Assim quanto mais experiente e conhecedora a empresa for, menos necessidade há para esta empresa escolher um

modo com um alto nível de controlo. Essas incertezas incluem: o risco do país (externa), a experiência internacional e a distância cultural (interna) (Zhao *et al.*, 2004).

Essa teoria tem servido de pilar de sustentação, no aspecto económico, para a escolha do modo de entrada da empresa no mercado, como também aos fatores ligados à empresa, para que o processo da internacionalização se concretize (Zhao *et al.*, 2004).

### **2.3. Teoria com base nos recursos**

A teoria *Resource based view of the firm* (RBV) resulta do trabalho pioneiro de Edith Penrose (1959). Esta teoria centra-se sobre o crescimento endógeno da empresa. Cada empresa pode ser vista como um conjunto único de recursos e competências tangíveis e intangíveis; as vantagens competitivas das empresas resultam da capacidade de adquirir e gerir recursos não imitáveis ou inacessíveis aos concorrentes e do desenvolvimento de competências específicas baseadas na gestão de interações complexas entre os recursos. Shane (2000) afirma, que a empresa deve concentrar a sua análise de oportunidades nos seus próprios recursos internos, porque presumivelmente terá um conhecimento privilegiado. A RBV defende, que a posse de recursos não é suficiente para criar uma vantagem competitiva: a empresa também precisa de organização para tirar o máximo proveito dos seus próprios recursos. Este modelo impõe uma postura estratégica global da empresa (Hill *et al.* 1988). De acordo com este paradigma, as empresas com base em recursos imperfeitamente imitáveis e vantagens competitivas, preferem expandir-se através de subsidiárias integrais por duas principais razões: porque através de modos de entrada de propriedade integral, a empresa protege de uma forma mais eficaz o valor das suas vantagens e porque através de subsidiária integral, a empresa pode capturar e transferir os conhecimentos entre a matriz e a unidade externa de uma forma mais eficiente (Brouthers, Brouthers, & Werner, 2007).

### **2.4. Paradigma eclético**

Esta teoria procura associar as características dos países (vantagens relativas) com os elementos intrínsecos das empresas (vantagens competitivas das empresas). Segundo Andersen

(1997), esta teoria possui uma perspectiva multi-teórica para o estudo da escolha no modo de entrada. O Paradigma Eclético foi desenvolvido por John Dunning (Dunning, 2000) e também é chamado de paradigma de OLI (*ownership, location e internalization*). Segundo esta teoria, os fatores que têm influência na escolha do modo de entrada são as vantagens de propriedade, as vantagens de localização e as vantagens de internacionalização (Dunning 2000), sendo que:

Propriedade (O - *Ownership*) – traduz as vantagens competitivas ao nível dos ativos e das capacidades específicas das empresas, refletidas pela sua dimensão, pela experiência internacional e pela habilidade em desenvolver produtos diferenciados (Dunning, 1995). A vantagem na propriedade precisa ser única e sustentável, para que a empresa tenha vantagens competitivas na escolha do modo de entrada (Brouthers, Brouthers, & Werner, 1996);

Localização (L - *Location*) - traduz as vantagens associadas a uma determinada localização em comparação com o país de origem. São elementos relevantes para a localização: a disponibilidade, o preço, a qualidade dos fatores de produção, das matérias-primas e de outros consumos intermédios, a dimensão e as características do mercado - as barreiras tarifárias, os custos de transporte e de comunicação, as políticas governamentais relativamente ao IDE (investimento direto estrangeiro), a estrutura administrativa e fiscal, a proximidade cultural, linguística e/ou política. Assim as vantagens de localização, podem ser vistas pela atratividade do país em termos de mercado potencial e risco (Andersen, 1997);

Internalização (I - *Internalization*) – resulta da necessidade de evitar falhas de mercados. São elementos relevantes da internalização das empresas: as atividades, que envolvem a coordenação de recursos por um longo período de tempo, os elevados custos de negociação (e.g. monopólios bilaterais), a incerteza quanto ao fornecimento de recursos estratégicos, as dificuldades por parte do comprador em determinar o valor dos recursos a adquirir (ex. tecnologias novas), a tentativa de impedir a intervenção dos governos/explorar políticas existentes, a tentativa de bloquear o acesso de concorrentes a recursos estratégicos.

Assim Dunning defende que com a internacionalização, o estabelecimento de subsidiárias no estrangeiro é uma vantagem, porque ajuda a evitar falhas no mercado. A pesquisa pelo local ideal para a internacionalização fornece respostas, relativamente às vantagens, que poderão ser adquiridas ou estabelecidas nos mercados, onde serão instaladas as

subsidiárias, para assim manter a vantagem competitiva perante as empresas locais (Yeoh, 2011).

## **2.5. Abordagem Nórdica**

O modelo da Escola de Uppsala foi desenvolvido na década de 70, por Johanson & Vahlne (1977) e aperfeiçoado nos anos 90. O estudo foi divulgado pelo *Department of Business Studies at Uppsala University*, da Suécia, contém observações do estudo empírico, que segundo Hood & Young (1979 *apud* Johanson & Vahlne, 2009) comprovavam, que as empresas optam ou devem escolher o modo mais adequado para entrar em novos mercados através da análise do mercado e dos custos inerentes. O modelo de Uppsala deu início a uma nova linha de pensamento, ao englobar teorias de comportamento organizacional. Segundo Chiavegatti & Turolla, (2011), com este modelo foi possível superar o dilema económico, ajudou na decisão da internacionalização das empresas e passou a ser considerado uma das variáveis, juntamente com as variáveis comportamentais, culturais, ambientes externos e com a estrutura organizacional etc. Segundo o modelo Uppsala, a falta de conhecimento dos mercados escolhidos é um obstáculo, para que o desenvolvimento na internacionalização aconteça de uma forma positiva. Posteriormente, a Escola de Uppsala com expansão da sua influência pelos escandinavos, criou a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, proporcionando assim aos pesquisadores nórdicos uma maior abrangência dos seus estudos e por consequência tornaram-se referência para outros estudos sobre as empresas de outras regiões, inclusive as brasileiras (Chiavegatti *et. al.* 2011).

Com a expansão do modelo Uppsala e através de outros estudos empíricos realizados a partir das subsidiárias suecas, constatou-se que a internacionalização iniciava-se com as exportações, subseqüente as empresas formalizavam acordos com intermediários, com a representação para agentes especializados em mercados externos e numa etapa mais avançada, com o crescimento da empresa, estes representantes dariam lugar a funcionários da empresa, que passava também a produzir no exterior (Johanson & Vahlne, 1977). Pode-se também constatar, através deste estudo, que o processo de internacionalização de uma empresa começa pela entrada em mercados com uma distância psíquica pequena do mercado nacional (Johanson & Vahlne, 1977), porque, quanto maior for a diferença e menor o conhecimento entre

o país de origem e o país estrangeiro nos indicadores de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros (Chiavegatti et. al. 2011), mais elevado será o nível da incerteza.

Pode-se concluir, desta forma, que a distância psíquica está pautada na soma dos fatores, que interferem no fluxo de informação entre os países (Melin, 1992). E à medida que o desenvolvimento e a aprendizagem forem progredindo as mudanças tornam-se, conseqüentemente, mais arriscadas e mais gratificantes (Johanson & Vahlne, 1977). Esta premissa leva a concluir que, numa primeira fase, a internacionalização de uma empresa tem por base a aquisição de conhecimentos por estágios sequenciais, dando assim importância à designada “liability of foreignness”. Esta teoria levou a que os pesquisadores de Uppsala pudessem identificar um padrão de internacionalização das empresas suecas (Johanson & Vahlne, 1977):

- I. Início das operações em mercados estrangeiros em países com pequena distância psíquica e por conseguinte e de uma forma gradual para regiões mais distantes;
- II. A exportação é a primeira opção para entrar em novos mercados ao invés das subsidiárias, que exigem uma responsabilidade por riscos mais elevados.

Devido às incertezas provenientes dos novos mercados e por conseguinte a um menor comprometimento de recursos, este processo é definido como uma cadeia de estabelecimento (establishment chain) (Johanson & Vahlne, 1977). O processo definido como cadeia de estabelecimento dar-se-á, inicialmente, através do modo de entrada, que implique um menor risco e numa fase posterior assumem-se outros modos, que envolvam maiores riscos e um maior elevado comprometimento de recursos. O conhecimento de uma empresa sobre um mercado é construído através da experiência. Desta forma o conhecimento do mercado influencia não só nas decisões e no desenvolvimento de atividades futuras, mas também tem influência no nível de compromisso que a empresa terá. O compromisso pode diminuir ou mesmo cessar, caso o desempenho e as perspectivas não sejam suficientemente promissoras.

O modelo original, que deu início à linha das teorias de comportamento organizacional na internacionalização tem por base autores como Penrose, Cyert and March and Aharoni na década de 60 (Johanson 2009).

Desde que o primeiro modelo comportamental foi proposto no final da década de 70, várias foram as mudanças no mundo dos negócios, por isso em 2009 o modelo original sofreu uma reavaliação. Com esta reavaliação verificou-se, que o ambiente de negócios passou a ser visto como uma rede de relacionamentos (networking), ao invés de um mercado neoclássico com fornecedores e clientes independentes (Johanson & Vahlne, 2009); mostrando, assim, que as relações se desenvolvem através de um processo de aprendizagem experiencial. Através deste processo, as empresas adquirem conhecimento dos recursos e das capacidades dos seus parceiros e por conseguinte aumentam gradualmente os seus compromissos e a sua confiança. A confiança também pode substituir o conhecimento, por exemplo, quando uma empresa não tem o conhecimento necessário do mercado e permite, que um intermediário confiável execute os seus negócios no exterior (Arenius, 2005). A confiança leva à partilha de informações e esta partilha permite a criação de expectativas conjuntas (Madhok, 1995); estas são especialmente importantes em situações de incerteza, mas convém, no entanto, não esquecer que "a confiança é um processo caro e demorado" (Madhok, 2006:7).

No modelo reavaliado há fundamentação de que o processo de internacionalização de uma empresa sustenta-se em dois pilares: os mercados como redes de relacionamentos, onde as empresas se interligam; e os relacionamentos como um potencial de aprendizagem, de confiança e de comprometimento. (Johanson & Vahlne, 2009). Assim numa perspectiva mais atual, a internacionalização só poderá ser bem sucedida, quando existe um compromisso recíproco entre a empresa e os seus parceiros (Johanson & Vahlne, 1990). É através de uma rede de relacionamentos de negócios, que uma empresa consegue uma base extensa de conhecimento (Kogut, 2000). O modelo reavaliado foca-se na oportunidade desenvolvida pela interação entre os parceiros, na construção mútua do conhecimento e na confiança (Johanson & Vahlne, 2009). Desde que não exista qualquer alerta empresarial básico, as oportunidades tendem a surgir como consequência do conhecimento privilegiado, que os dois parceiros devem desenvolver durante a sua interação.

## 2.6. Teoria das redes

A teoria das redes pressupõe, que uma empresa precisa de uma teia de relações institucionais, para servir de suporte, para que a internacionalização aconteça de uma forma consistente. Por conseguinte é inevitável que a ampliação do envolvimento nas redes ocorra para outros níveis da empresa; laços no ambiente político, a transferência de conhecimento nos laços com fornecedores, concorrentes e subsidiárias (Elg, Ghauri, & Tarnovskaya, 2008). Portanto é possível a internacionalização através das redes, das quais a empresa já faz parte e a vantagem está no não comprometimento de tantos recursos, sejam financeiros ou não (Hynes, 2010). A presença da empresa dentro do *networking* leva a que a internacionalização aconteça de uma forma mais rápida (Coviello & Munro, 1995, 1997). Assim, é possível comprovar que estes laços, adquiridos através de uma atividade inicial por parte da empresa, a pré-exportação, facilitam uma pré-internacionalização. As redes de relacionamento são vistas como uma grande influência no processo de internacionalização, porque influenciam não só a escolha do modo entrada (Coviello, 2006), como também são um dos fatores mais importantes para a entrada em novos mercados.

Segundo Larson & Starr (1993), as redes deixam de ser unidimensionais e se tornam multidimensionais com o passar dos tempos. Assim, devido ao alargamento das relações, a empresa evolui e passa a ter estabilidade e posicionamento na rede, o que a favorece na mobilização de mais recursos. Sherer (2003) afirma que o estabelecimento de fortes laços numa rede, posicionamento, está diretamente ligado a um acumular de tempo e de recursos, que podem gerar influências no processo da internacionalização. As relações de rede têm um impacto sobre a seleção do mercado estrangeiro, bem como no modo de entrada. A investigação levou ao desenvolvimento de um modelo que combina o modelo de processo com o modelo de abordagem de rede, desenvolvido antes da entrada em um novo mercado. A combinação destes dois processos é fundamental para o processo de internacionalização (Coviello & Munro, 1995, 1997). Coviello & Munro (1995, 1997) referem que os relacionamentos causam impactos positivos e negativos no ingresso de um mercado estrangeiro. No trabalho de Yli-Renko, Autio, & Tontti (2002) fica bem explícito, que o capital social externo (exemplo contatos de gestão e envolvimento com *stakeholders*) desempenha um impacto positivo no conhecimento do mercado e por conseguinte permite o desenvolvimento de novos empreendimentos, que podem chegar a um nível internacional. Já Chetty & Wilson (2003) elucidam que as *International New Ventures*

(INV) contribuem para o acesso a recursos, melhorando assim a reputação e comprovando desta forma a influência de fatores tanto sociais como empresariais. As INVs têm no entanto aspectos negativos, porque estas dependem do tempo, para que seja desenvolvido um relacionamento e esse tempo tem influência para a empresa na rede e nas suas características, e por consequência na escolha do modo de entrada (Coviello, 2006) em mercados internacionais. Interligando-se com o empreendedorismo, na fase emergente da empresa, as redes terão um papel positivo para iniciar as suas atividades. A empresa ao passar para uma próxima etapa, a fase do crescimento, as relações passam a ser intencionalmente geridas, pois a empresa precisa de criar parcerias e a dependência aumentará (Hite & Hesterly, 2001). E no que se refere às PMEs, há teóricos que defendem que a teoria das redes é um forte laço para a extensão das atividades, chegando a níveis internacionais e é claro quebrando barreiras geográficas (Elg *et al.*, 2008; Johanson & Vahlne, 1977).

## **2.7. Born Globals**

O fenómeno *Born Globals* (BG) é recente, se tiver em consideração, que os estudos sobre este fenómeno têm pouco mais de uma década (Knight & Kim, 2009). As empresas, que carregam essa nomenclatura, são as que conseguem estabelecer atividades em mercados externos desde a sua criação ou nos primeiros anos após a sua criação, sendo que as mesmas podem iniciar negócios no mercado internacional em paralelo à sua consolidação no mercado de origem ou em alguns casos sem qualquer experiência no mercado doméstico (Ribeiro, Jr, & Borini, 2012). Knight & Cavusgil (2004) definem BG como organizações que, a partir ou próximo da sua criação, almejam negócios internacionais, como forma de ampliação do conhecimento, para vender em vários países e isso as torna distintas, afinal desde muito cedo as empresas procuram atividades internacionais e procuram desenvolver as suas capacidades, para assim alcançar um melhor desempenho nos mercados internacionais, são este tipo de empresas as consideradas empreendedoras e inovadoras.

As BG são empresas que não têm rotinas administrativas enraizadas, o que propicia um ambiente de inovação e desenvolvimento de capacidades, e por consequência o sentido de inovação é associado à pro-atividade na internacionalização. A teoria da aprendizagem



organizacional sugere que a progressão do conhecimento acontece de uma forma mais apropriada em ambientes onde existe pouca ou nenhuma rotina organizacional. Assim sendo, pode-se concluir que as *born-globals* podem estar mais preparadas para receber novos conhecimentos na área dos negócios internacionais (Autio et.al. 2000 apud Knight & Cavusgil, 2004).

O ambiente externo dos negócios internacionais tem contribuído para a prematura internacionalização e por conseguinte tem proporcionado a redução de custos na expansão de mercados estrangeiros. Este ambiente externo assenta em duas vertentes: na globalização, que favorece parte da homogeneização dos mercados e no avanço da tecnologia, que tem gerado melhorias na comunicação, na produção, na logística internacional, e na ampla difusão de emails, da internet, que facilitam o significativo crescimento da internacionalização (Knight & Cavusgil, 2004).

A capacidade para uma internacionalização prematura e para que esta seja bem sucedida é uma consequência das capacidades internas da empresa. Parte das *born globals* consegue sobreviver e obter lucros, no entanto não dispõem de muitos recursos tangíveis, como instalações, recursos financeiros e humanos e nem mesmo de experiência no mercado internacional. No entanto, atingem o sucesso, porque estão na posse de um produto, que exige um alto grau de conhecimento e especialização, o que permite suprimir a necessidade de constante inovação (Knight & Cavusgil, 2004), contribuindo assim para que haja uma constante superação dos seus concorrentes, possibilitando deste modo uma agilidade na internacionalização (Dib, Rocha, & Silva, 2010); são esses recursos intangíveis, que as empresas mais velhas têm invocado para conduzir o desenvolvimento em mercados externos. Na sua grande maioria, estas empresas fazem parte de um setor, onde os períodos de vida dos produtos são mais curtos, o que gera uma constante inovação e o que torna mais difícil a imitação. Fica desta forma comprovado, que as empresas, que produzem e vendem produtos exclusivos ou ainda serviços especializados, têm à partida um fator importante para sobreviver no mercado internacional (Oviatt & McDougall, 1995). Segundo Knight & Kim (2009) além da capacidade de inovação dessas empresas é preciso estar atento às ações dos seus concorrentes no mercado estrangeiro e conseguir conjugar os departamentos funcionais da organização, para que estejam aptos para dar resposta. Assim fica claro o que muitos estudos têm vindo a defender, que os ativos intangíveis são os fatores mais importantes e são aqueles que

determinam o sucesso da expansão das empresas em mercados internacionais (Dunning 1993 apud in Choi & Parsa, 2012).

## **2.8. Síntese e conclusão**

Neste capítulo estão descritas as teorias, que defendem como a internacionalização acontece. Aqui o objetivo foi mostrar como é escolhido o modo de entrada e o porquê desta mesma escolha. A fundamentação baseou-se nos principais autores desde os tempos antigos até aos atuais, incluindo até mesmo revisões de modelos já publicados.

As teorias perpassam por áreas económicas, comportamentais e inovadoras. As áreas aqui utilizadas demonstram, que o modo de entrada pode ser escolhido, de acordo com a filosofia de cada empresa e isso reflete-se nas teorias descritas.

## **Capítulo 3. Modos de entrada**

### **3.1. Introdução**

Neste capítulo serão abordados os diferentes modos de entrada e as suas características. As diferentes abordagens sobre a internacionalização, os modos de entrada em novos mercados internacionais, são naturalmente diversos (Teixeira, 2011), a escolha pela forma de internacionalização depende da visão que o gestor tem do mercado externo, da fase em que empresa se encontra e se a empresa está disposta ou não a desenvolver alianças.

### **3.2. Modos de entrada**

O modo de entrada internacional é descrito como um arranjo institucional, uma estrutura de gestão, ou uma estrutura organizacional, que dá à empresa a possibilidade de entrar no mercado com os seus produtos, a sua tecnologia, as suas capacidades humanas, a sua gestão e outros recursos (Root, 1994). O mesmo autor refere ainda, que o modo de entrada afeta significativamente o desempenho e a longevidade das atividades no exterior. A escolha pelo modo de entrada reflete os objetivos da empresa em termos de recursos e de controlo, pois esta escolha afeta a transferência de conhecimentos e a criação de valores dentro da organização (Descotes & Walliser, 2009).

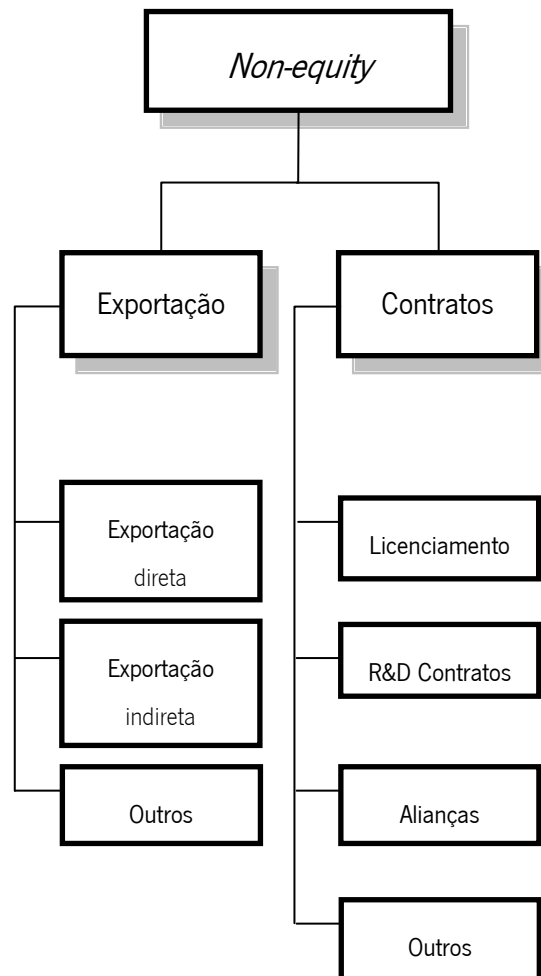
Muitas são as formas de distinguir os diferentes modos de entrada, que estão disponíveis para uma empresa poder operar em novos mercados. A escolha pelo modo de entrada é uma das decisões mais críticas no momento da expansão internacional, pois tem fortes implicações no controlo da organização, no risco envolvido e no comprometimento de recursos, tornando a escolha, uma decisão crítica de gestão, por parte do gestor (Zhao et al., 2004). A escolha do modo de entrada é de interesse particular no que diz respeito às PMEs, em comparação com as grandes empresas, porque na maior parte dos casos, essas decisões são a primeira fase do processo de internacionalização, uma vez que há menos recursos, o que torna qualquer investimento ainda mais arriscado (Descotes & Walliser, 2009).

A internacionalização é um tipo de estratégia, que consiste na transposição de estratégias, de produtos e de mercados, da integração vertical para outros países, que poderá resultar numa réplica total ou parcial da empresa. Uma das primeiras decisões que um gestor irá tomar na estratégia de internacionalização é a escolha do mercado e logo após o modo como se irá processar a internacionalização. Segundo Pan & Tse (2000) os modos de entrada classificam-se em *equity-based modes* e *non-equity-based*.

### 3.3. Non-equity

Estes modos de entrada não envolvem propriedade e incluem a exportação, o licenciamento, as franquias, os contratos de fabricação (terceirização) (Khemakhem, 2010) e as alianças estratégicas (Pan & Tse, 2000), conforme Figura 1.

**Figura 1** - Modos de Entrada *Non-equity*



**Fonte:** Adaptado de Pan & Tse (2000)

### 3.3.1. Exportação

As empresas entram em acordos comerciais com empresas estrangeiras para exportar produtos e serviços a fornecedores e a clientes. Essa é a forma mais comum e menos onerosa, para entrar em novos mercados internacionais e depois evoluir para outras modalidades.

A exportação é a comercialização de produtos e/ou serviços para além das fronteiras. Esse modo é largamente utilizado na entrada de mercados estrangeiros, especialmente nos estágios iniciais de internacionalização (Khemakhem, 2010). Segundo Wright, Westhead, & Ucbasaran (2007 apud O’Cass, 2009) a exportação é escolhida, quando uma empresa não detém recursos, que podem ser a ausência de capital humano, de capital ou ainda quando receiam perder o controlo de gestão. Assim, esse modo de entrada exige menos conhecimento e menos comprometimento da empresa para com o mercado.

As empresas podem escolher entre três tipos de exportações (Kotabe & Helsen, 2010):

- **Exportação direta** - a empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através de um intermediário localizado no mercado externo. Comparado com a exportação indireta, a exportação direta implica um maior envolvimento por parte da empresa, por conseguinte um maior risco, mais controlo sobre o desempenho das atividades internacionais e um bom acesso aos recursos de conhecimento nos mercados de exportação (Descotes & Walliser, 2009).
- **Exportação indireta** - acontece quando a empresa decide vender os seus produtos no mercado externo através de intermediários independentes. Nesse tipo de exportação, a empresa desenvolve as suas atividades de produção ligadas com o marketing no país de origem da empresa, sem fazer qualquer investimento e sem estar presente no país alvo (Sharma & Erramilli, 2004).
- **Exportação cooperativa** - verifica-se, quando as empresas não estão dispostas a comprometer os recursos, para criar a sua própria rede de distribuição, mas querem ter algum controlo nas operações no exterior. Uma das formas mais populares de exportação cooperativa (*piggyback exporting*)

verifica-se, quando a empresa utiliza a rede de distribuição no exterior de uma outra empresa para a venda dos seus produtos no mercado externo.

Assim a escolha por um dos modos acima referidos, comporta diferentes níveis de controlo, de risco, de investimento e de rentabilidade (Simões, Esperança, & Simões, 2013), conforme resumo na Tabela 1.

A decisão pelo modo de entrada é uma decisão muito importante para o sucesso e desempenho da empresa exportadora, especialmente no caso das pequenas e médias empresas. Assim é fulcral para as PME's saber mais sobre essa decisão, para que possam executar as suas operações num país emergente (Khemakhem, 2010).

**Tabela 1** - Exportação direta vs indireta

		<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>EXPORTAÇÃO</b>	<b>DIRETA</b>	Maior informação sobre o mercado; Maior controlo sobre os canais de distribuição; Controlo total ou parcial do plano estratégico de <i>marketing</i> ; Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis.	Maiores dificuldades de penetração inicial; Maiores custos de estrutura; Maiores riscos; Domínio de informação e documentação processual.
	<b>INDIRETA</b>	Inicialmente a uma maior facilidade de penetração; Menores custos de representação; Percepção de riscos inferiores.	Menor controlo e informação sobre o mercado; Ausência de estratégias de entrada.

**Fonte:** Simões (2013, p. 78)

A internacionalização assume a forma contratual, quando é feita com base num contrato entre as duas partes, permitindo a cada uma das partes usar a tecnologia, a marca e as especificações do produto, etc. (Teixeira, 2011). Os contratos podem assumir as seguintes formas: licenciamento, franquias e a terceirização.

### **3.3.2. Acordos Contratuais**

#### **3.3.2.1. Licenciamento**

O licenciamento é um acordo em que a empresa concede a outra entidade, o direito de utilizar determinados conhecimentos e/ou de explorar direitos de propriedade industrial por meio de um pagamento, expresso normalmente através de *royalties* (Kotabe & Helsen, 2010). Estes contratos também podem incluir a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia e/ou de formação de pessoal (Simões et al., 2013). O licenciamento provou ser um meio muito rentável para a entrada em mercados estrangeiros, porque traz determinados benefícios às empresas, que possuem poucos recursos próprios ou meios para investir e possibilita um rápido acesso e penetração em mercados globais (Kotabe & Helsen, 2010).

Contudo o licenciamento apresenta também algumas desvantagens, uma vez que as receitas provenientes deste licenciamento podem ser menores em relação a outros modos de entrada, tais como a exportação. O licenciado pode não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador, ou seja, a falta de entusiasmo por parte do titular da licença, pode limitar muito o potencial de vendas do produto (Kotabe & Helsen, 2010).

Outros riscos que podem advir do licenciamento são a possibilidade de ocorrer uma falta de pagamento, a incapacidade de produzir em tempo útil, a qualidade ou o volume desejado e a perda de controlo da comercialização do produto (Mottner & Johnson, 2000). Um acordo de licenciamento pode gerar um futuro concorrente. Para fundamentação das vantagens e das desvantagens sobre o licenciamento consultar Tabela 2.

**Tabela 2** - Vantagens e desvantagens do licenciamento

	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<b>LICENCIAMENTO</b>	<p>Baixo risco de entrada no mercado;</p> <p>Rapidez de entrada;</p> <p>Reduzido compromisso financeiro;</p> <p>Promoção da marca;</p> <p>Libertação de recursos para outros investimentos;</p> <p>Entrada em mercados distantes e /ou protegidos;</p> <p>Possibilidade de testar o mercado para posterior um investimento direto;</p> <p>Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior;</p> <p>Possibilidade de combinação com outros modos de operação, nomeadamente com a venda de componentes ou de produtos complemento de gama;</p> <p>Maior facilidade de “transferência” dos pagamentos relativamente à repatriação de lucros.</p>	<p>Risco de criação de um concorrente;</p> <p>Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfazer as normas de qualidade pretendidas;</p> <p>Custos de identificação de potenciais parceiros e de negociação dos contratos;</p> <p>Custos de formalização e de comunicação dos conhecimentos;</p> <p>Custos de adaptação da tecnologia às condições locais;</p> <p>Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado;</p> <p>Regras restritivas colocadas por alguns países sobre a duração dos contratos, as taxas de <i>royalties</i> e outras condições contratuais.</p>

**Fonte:** Adaptado de Simões (2013, p. 98 e 99)

### **3.3.2.2. Contratos de produção**

Com o contrato de produção - também conhecido como terceirização ou *outsourcing* - (Kotabe & Helsen, 2010), a empresa faz um contrato com uma empresa local para a fabricação ou montagem de partes do produto ou até mesmo de todo o produto, no entanto a comercialização é da inteira responsabilidade da empresa contratante (Teixeira, 2011).

O principal benefício, por trás do contrato de fabricação, é a redução de custos, pois desta forma a empresa terceiriza a produção em países onde a mão-de-obra é mais barata. Ligado à terceirização, existem também os benefícios fiscais, os menores custos de energia e os menores custos de materiais (Kotabe & Helsen, 2010).



Outros pontos positivos da terceirização são a pequena exposição a riscos políticos e económicos para a empresa contratante, permitindo assim que a empresa concentre as forças nas suas competências essenciais (por exemplo, design, marketing) e reduzindo também os custos da empresa (capital, pessoal).

Contudo a empresa terceirizada pode vir tornar-se no futuro uma concorrente, os padrões de produtividade podem atingir níveis mais baixos, os funcionários da empresa contratada podem requerer direitos laborais e o padrão de qualidade dos produtos podem ficar, desta forma, comprometidos (Kotabe & Helsen, 2010).

### **3.3.2.3. Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas designam um conjunto diversificado de acordos entre empresas, pautados na reciprocidade ou na conjugação de esforços e nas competências entre as partes, podendo haver ou não a participação de capital (Simões et al., 2013). De acordo com Kotabe & Helsen (2010), estas alianças são uma coalizão de duas ou mais organizações para atingir objetivos estrategicamente importantes, que sejam mutuamente benéficos. Estas parcerias acontecem normalmente entre empresas que durante anos foram concorrentes.

Segundo Kotabe & Helsen (2010) existem tipos de alianças estratégicas e estes tipos dependem das capacidades dos parceiros. A primeira categoria é baseada na troca de tecnologia. Um segundo tipo de alianças transfronteiriças envolve ativos e recursos com base em marketing, com base no acesso a canais de distribuição ou marcas. Uma terceira categoria de aliança está situada na área de operações e logística. As alianças com base em operações têm como principal objetivo a transferência de *know-how* de fabricação.

Em sua análise Bleeker & Ernst (1991) fazem algumas recomendações sobre as alianças estratégicas. Para este autor, as alianças entre parceiros fortes e fracos raramente funcionam. Ambos os parceiros devem contribuir de igual forma para a aliança (Delvin & Bleackley, 1988).

Conforme a Tabela 3, pode ser visto mais vantagens e riscos dessa forma de internacionalização das empresas.

**Tabela 3** - Vantagens e riscos das alianças estratégicas

<b>VANTAGENS DAS ALIANÇAS</b>	<b>RISCOS DAS ALIANÇAS</b>
<b>1.</b> Redução de custos e riscos;	<b>1.</b> Maior complexidade organizacional;
<b>2.</b> Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos;	<b>2.</b> Problemas de coordenação;
<b>3.</b> Maior facilidade de obtenção de economias de escalas e/ou de gama;	<b>3.</b> Limitações à definição de políticas de gestão autônomas;
<b>4.</b> Aproveitamento de posicionamento de mercado, linhas de produtos ou competências complementares;	<b>4.</b> Exposição às diferenças de objetivos, perspectivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais;
<b>5.</b> Exploração de sinergias;	<b>5.</b> Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio;
<b>6.</b> Possibilidade de entrada rápida no mercado (acordos de comercialização recíproca);	<b>6.</b> Risco de criar e de alimentar um concorrente;
<b>7.</b> Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto;	<b>7.</b> Exposição a outros comportamentos oportunistas do parceiro;
<b>8.</b> Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro;	<b>8.</b> Risco de erosão da posição competitiva;
<b>9.</b> Acesso a redes de relações;	<b>9.</b> Dificuldade de sustentação da base de confiança entre os parceiros;
<b>10.</b> Ganhos de reputação em mercados externos.	<b>10.</b> Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimentos.

**Fonte:** Simões (2013, p.112)

#### **3.3.2.4. Franquias**

Contrato, através do qual o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o nome, a sua marca registada, o seu *know-how* e/ou os seus métodos de negociação (Teixeira 2011). Segundo Kotabe & Helsen (2010), as empresas de serviço utilizam o sistema de franquias, para capturar oportunidades no mercado global, isto porque graças à globalização há uma uniformização dos gostos e dos padrões de consumo (Simões et al., 2013).

O *franchising* é preferível à integração vertical, pois há uma minimização dos custos de coordenação e de produção, na medida em que proporciona ao franqueador uma escolha

criteriosa na escolha do franqueado, sendo necessário o conhecimento do mercado local, do sistema jurídico e da concorrência local (Choi & Parsa, 2012).

A escolha pelo sistema de franquias para a entrada em novos mercados é vantajosa, porque implica um investimento mínimo por parte do franqueador, o lucro da franquia depende dos esforços do franqueado e o franqueador ao conceder o modelo de negócio, conta com o conhecimento do franqueado no mercado local, facilitando assim a sua entrada (Kotabe & Helsen, 2010).

No entanto, o sistema de franquias implica também vários riscos. Nas palavras de Simões et al. (2013) um ponto relevante é a sensibilidade para balancear o ritmo de desenvolvimento com a necessidade de coordenar e de prestar apoio ao franqueado. Os principais problemas enfrentados no *franchising* estão sistematizados na Tabela 4.

**Tabela 4** - Problemas do *Franchising*

<b>Problemas do <i>Franchising</i></b>
<b>1.</b> Controlo inferior ao do investimento direto;
<b>2.</b> Alguma possibilidade de criação de concorrentes, especialmente por parte dos <i>master franchisees</i> ;
<b>3.</b> Exigência de prestação de apoio continuado;
<b>4.</b> Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e replicáveis internacionalmente;
<b>5.</b> Possível dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes;
<b>6.</b> Necessidade de promoção continuada imagem à escala internacional;
<b>7.</b> Exigências de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual;
<b>8.</b> Risco de não manutenção da necessidade;
<b>9.</b> Tensão no relacionamento com os licenciados;
<b>10.</b> Exigências de qualidade na seleção dos franqueados;
<b>11.</b> Dificuldade de controlo internacional do sistema.

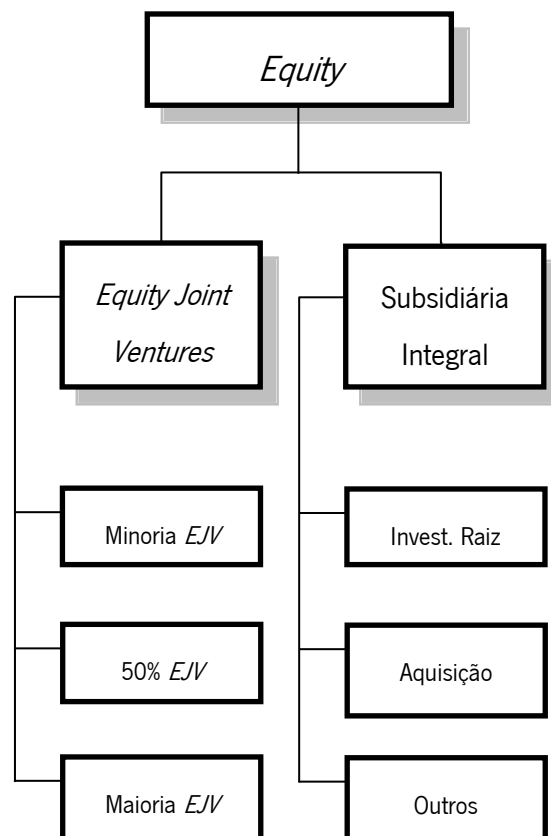
**Fonte:** Simões (2013, p.107)

O licenciamento e as franquias têm semelhanças, uma vez que facilitam a internacionalização sem um expressivo investimento de recursos e transferem para o parceiro local a principal fatia dos riscos da operação (Andersen, 1997). Mas existem diferenças, o licenciamento incide, sobre o fabrico e venda de bens, enquanto as franquias centram-se na prestação de serviços (Simões et al., 2013).

### 3.4. Equity

Quando as empresas almejam um maior controlo, procuram um modo de entrada *equity* (Pan & Tse, 2000), onde há um envolvimento de propriedade (Khemakhem, 2010). Sendo eles: as *Joint-venture* e as Subsidiárias (conforme Figura 2).

**Figura 2** - Modos de Entrada *Equity*



**Fonte:** Adaptado de Pan & Tse (2000)

### **3.4.1. *Joint-ventures***

A *Joint-venture* (JV) é um modo de entrada, que envolve uma propriedade compartilhada, onde o negócio é detido por duas ou mais empresas, que investem e/ou compartilham recursos (Choi & Parsa, 2012). Essa parceria surge com o intuito de iniciar um novo negócio em um dos países. Neste tipo de contrato ambas as partes partilham de benefícios e de riscos (Teixeira, 2011). Assim, com esse modo de entrada, é possível aumentar a flexibilidade no fornecimento e distribuição de recursos, reduzir os riscos e por conseguinte reduzir os custos, derivados da triagem das empresas-alvo e na execução de contratos bem definidos (Choi & Parsa, 2012).

Para muitas multinacionais, a expansão por JV é a forma mais viável para entrar em novos mercados, especialmente em mercados emergentes (Kotabe & Helsen, 2010), pois pode haver o benefício da partilha de recursos (Choi & Parsa, 2012), de capital próprio e é uma oportunidade para estabelecer parcerias com novas entidades no país de acolhimento (Kotabe & Helsen, 2010). Assim sendo, em mercados específicos, o conhecimento possuído pelos parceiros locais torna-se muito importante para o desenvolvimento de um novo negócio, porque este conhecimento não se encontra facilmente disponível em mercados abertos (Choi & Parsa, 2012).

Na ótica da RBV para o modo de entrada, JV acontece quando uma empresa tem vantagens competitivas no exercício da produção e comercialização no país anfitrião, e assim sendo, a sua capacidade de transferir as vantagens para os parceiros locais é maior do que esses parceiros nas operações de produção ou de comercialização (Das & Teng, 2000). Isso sugere que a formação de JV se baseia na complementaridade de recursos entre os parceiros (Harrison, *et. al.*, 2001). Normalmente os parceiros são empresas locais, mas também podem ser as autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras, ou, uma mistura. Dependendo da participação acionista, existem três formas de parcerias distintas: maioria (mais de 50%), metade-metade e a de minoria (menos 50%). Outra distinção é entre *joint-venture* cooperativa e *joint-venture de capital* (Kotabe & Helsen, 2010).

Com as JV há um maior controlo sobre as operações do que na maioria dos modos de entrada anteriormente referidos. Outras contribuições possíveis trazidas pelo parceiro local incluem: terra, matéria-prima, conhecimentos sobre o meio ambiente local (cultura, jurídica, política), acesso a uma rede de distribuição, contactos pessoais com fornecedores e as relações com o governo e os seus funcionários. No entanto, com este tipo de entrada, pode-se também verificar uma falta total de controlo, falta de confiança, o que poderá levar a conflitos no momento de decisões sobre marketing, sobre a formação de pessoal e sobre o controlo de qualidade e de serviço (Meier, Perez, & Woetzel, 1995).

### **3.4.2. Subsidiárias**

Investimento direto é a forma de internacionalização das empresas, que consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro. Este investimento pode assumir duas modalidades (Teixeira, 2011): *investimento de raiz* – a empresa internacional cria uma nova empresa – e *aquisição e fusões* – quando se dá a aquisição de uma empresa já em funcionamento.

- **Aquisições e Fusões** – permitem um rápido acesso ao mercado local, além de ser um caminho para ter contacto com as marcas locais; relativamente às aquisições, a empresa estrangeira funde-se ou adquire uma empresa já consolidada no país anfitrião. Em comparação com o investimento de raiz, a aquisição não gera nova capacidade na indústria e também não aumenta a oferta (Choi & Parsa, 2012), uma vez que a empresa que adquire só vai dar continuidade ao trabalho e obterá lucros e riscos.
- **Investimento de Raiz** – significa que uma empresa inicia as suas próprias atividades num país anfitrião, investe os seus recursos e as suas capacidades necessárias para criar novas oportunidades/oferta em um determinado setor (Choi & Parsa, 2012) e por conseguinte oferece à empresa mais flexibilidade, do que as aquisições nas áreas de recursos humanos, fornecedores, logística, layout da fábrica e de tecnologia.

Em ambos, investimentos de raiz e aquisições (a 100%), há uma única propriedade da empresa. Assim a entrada de uma empresa por esses modos faz com que haja um maior controlo nas subsidiárias no exterior. E para ter esse controlo total é necessário um investimento maior a nível de recursos por parte da empresa (Anderson & Gatignon, 1986).

As subsidiárias das multinacionais têm benefícios como total controlo das suas operações, sendo na maior parte das vezes a solução ideal para empresas, que não querem ser confrontados com todos os riscos associadas a outros modos de entrada e desejam ter propriedade plena e acima de tudo receber todos os lucros (Kotabe & Helsen, 2010). As subsidiárias permitem, que o investidor estrangeiro, possa gerir e controlar os seus próprios processos, tarefas em termos de marketing, decisões de produção, de logística e de abastecimento (Kotabe & Helsen, 2010), traduzindo um forte compromisso para com o mercado local. Os riscos das subsidiárias estão relacionados com o mercado local, podendo verificar-se riscos políticos (por exemplo, expropriação, nacionalização) e riscos económicos (por exemplo, de desvalorização da moeda). As empresas, que entram através de uma empresa de propriedade integral, são, por vezes, também tidas como uma ameaça à soberania cultural e/ou económica do país anfitrião (Kotabe & Helsen, 2010).

### **3.5. Síntese e conclusão**

Neste capítulo estão descritos os diversos modos de entrada, que podem ser escolhidos pelas empresas, quando decidem entrar em mercados internacionais. Através das características de cada modo, é possível perceber, quais as vantagens e desvantagens, quais os possíveis problemas e benefícios que a empresa pode enfrentar ao escolher o modo, que melhor se adequa à sua estratégia e/ou às suas necessidades.

## **Capítulo 4. Determinantes do modo de entrada**

### **4.1. Introdução**

No seu processo de internacionalização, as empresas precisam de escolher um modo de entrada. Essa decisão é influenciada por muitos fatores. Assim o reconhecimento desses fatores é importante para as empresas e graças a vários estudos realizados é possível reconhecer e enumerar estes mesmos fatores (Kaffash, Haghikhah, & Kordlouie, 2012). A revisão da literatura permite identificar um total de dez fatores. Assim, os dez fatores foram classificados em dois grupos: fatores da empresa (dimensão, experiência internacional, gestor e relacionamentos) e fatores do país (distância psíquica, geográfica, risco, governo, potencial do mercado, concorrência). Para organizar os fatores para as análises, no contexto foi feita uma adaptação dos modelos de Chen & Mujtaba, 2007 e Polesello, 2012.

#### **4.1.1. Fatores da empresa**

##### **4.1.1.1. Dimensão da empresa**

A dimensão da empresa está ligada à perspectiva dos custos de transação (Chen & Mujtaba, 2007). A associação entre o modo de entrada e o tamanho tem sido muito estudada (Agarwal & Ramaswami, 1992), afinal o tamanho da empresa é reconhecido como uma importante fonte de vantagem estratégica (Tan, Erramilli, & Liang, 2001). Para as empresas maiores e que possuem uma presença significativa no mercado global, torna-se mais interessante entrar nos mercados de forma a atingir os seus objetivos de crescimento e de lucratividade (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Esta associação verifica-se, porque as grandes empresas possuem boas capacidades em comparação com as empresas menores, afinal as grandes empresas investem em recursos, que favorecem a tomada de decisão e assim podem assumir riscos, escolhendo os modos de entrada, que requerem um maior investimento. Além disso as grandes firmas têm um grande



poder para negociar um elevado nível de propriedade em países com condições políticas restritivas (Chen & Mujtaba, 2007).

A teoria dos custos de transação também defende que quando os ativos da empresa são baixos, a mesma terá alguns problemas com os custos na proteção do *know-how* perante os seus concorrentes (Brouthers & Nakos, 2004). Assim, se apresenta a seguinte proposição:

**P1:** As empresas de maior dimensão têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

#### **4.1.1.2. Experiência internacional**

A experiência internacional adquire-se com o envolvimento da empresa em atividades em outros mercados (Erramilli, 1991); esta pode adquirir-se não só através de um país como também através de um ambiente global (Musso & Francioni, 2012). As experiências internacionais são uma mais-valia, porque proporcionam uma garantia e o benefício da prática; esta experiência antecipa informações e através dela obtêm-se os contactos necessários (Matenge, 2011); contudo a ausência desta experiência não é um fator impeditivo para a internacionalização, há vários casos de proprietários e gestores, que iniciaram o processo de internacionalização ou escolheram um modo de entrada sem qualquer tipo de experiência prévia. A experiência internacional é abordada na teoria de Uppsala como um fator para internacionalização, tendo esta experiência uma componente prática (Johanson & Vahlne, 1977) e é vista como uma importante vantagem, para que seja feita a escolha do modo entrada (Agarwal & Ramaswami, 1992). A falta de conhecimento e experiência é uma fonte de incerteza interna (Zhao et al., 2004). A teoria em questão vê a entrada no mercado externo como uma aprendizagem incremental e é fruto do processo de acumulação de conhecimento (Brown, Dav, & Zhou, 2003), o que pressupõe, que as empresas devam evoluir gradualmente no que toca aos modos de entrada, para conseguirem um nível mais elevado de controlo (Lu, Karpova, & Fiore, 2011)

A empresa, ao adquirir experiência em outros mercados estrangeiros, aumenta a compreensão, a competência, a confiança e melhora a projeção sobre os riscos e sobre os retornos e por conseguinte pode também utilizar as experiências anteriores em mercados estrangeiros para se proteger contra o potencial comportamento oportunista dos seus parceiros (Maekelburger, Schwens, & Kabst, 2012). Estudos empíricos têm descoberto que a experiência internacional afeta significativamente a escolha do modo de entrada (Zhu, Wang, & Quan, 2011). Uma empresa com pouca ou nenhuma experiência nos negócios internacionais prefere limitar o seu risco, pelo que irá preferir menos controlo/menos recursos, optando assim por modos do tipo *non-equity*, exemplo a exportação ou o licenciamento. No entanto, empresas com uma experiência mais significativa irão preferir um maior controlo/ mais recursos. Assim sendo, vão escolher modos com um maior nível de investimento através de *joint-ventures* ou subsidiárias (Chen & Mujtaba, 2007). Ou também quando não se tem experiência internacional suficiente para desenvolver atividades em um mercado estrangeiro, podem optar por formar uma aliança estratégica, pois assim é possível beneficiar dos parceiros locais (Madhok, 1997).

Segundo Anderson & Gatignon (1986), a experiência internacional de uma empresa está positivamente ligada à escolha de um modo com elevado índice de controlo, porque quanto maior for a experiência, mais provável será a escolha de um modo de entrada, que proporcione um maior controlo; este argumento é também apoiado por Herrmann & Datta (2002). A experiência internacional envolve momentos positivos como também momentos negativos. Estas práticas fazem com que a parte prática seja desenvolvida no mercado de atuação da empresa. Em essência, o *expertise* sobre internacionalização é desenvolvido com base na experiência (Matenge, 2011). E o mercado tem uma dinâmica, que exige que as empresas ao se internacionalizarem tenham uma forma contínua de aprendizagem tanto sobre o mercado atual como sobre os mercados futuros, onde poderão entrar. O processo de aprendizagem garante à empresa *feedback* e *know-how*, que serão de grande valia para o desenvolvimento de novos produtos (Matenge, 2011). Assim esse estudo supõe:

**P2:** As empresas com maior experiência internacional têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

#### 4.1.1.3. Gestor

O gestor é considerado um importante determinante para as estratégias internacionais de uma empresa e é visto como um dos cruciais fatores na explicação do comportamento internacional. (Andersson, 2000). O gestor é o que toma as decisões no momento da internacionalização. É importante não só para as pequenas e médias empresas, como também para as grandes, afinal de contas, a relevância do capital humano sobre os resultados organizacionais em contextos internacionais é notória. Mostrando assim que o gestor tem um papel de grande destaque no processo de internacionalização das empresas sejam elas grandes ou pequenas (Ruzzier & Antoncic, 2007) e por conseguinte na escolha do modo de entrada. Os “tomadores” de decisões fazem seus julgamentos sobre os atributos subjacentes, como o tamanho, o crescimento do mercado e etc. (Randoy & Dibrell, 2002). Assim, fica claro, que não são só os dados sobre o mercado, mas também a análise dos gestores, que vai influenciar na decisão da escolha do modo de entrada (Morschett et al., 2010).

Na perspectiva de Paunović & Prebežac (2010), as características do gestor (conhecimento, atitude e motivação) são de grande relevância no momento da internacionalização. O conhecimento adquirido pelo gestor através das experiências em outros mercados estrangeiros é uma das características a favor da empresa, para que sejam superadas as inúmeras barreiras como a diferença linguística, a diferença cultural, as práticas empresariais e a legislação em novos mercados (Morosini & Shane, 1998). As habilidades em negócios internacionais adquiridas por meio da experiência em mercados externos, especialmente através da vivência nas multinacionais e empresas internacionais, fazem com que o gestor tenha acesso a informações e contatos em outros mercados (Ruzzier & Antoncic, 2007). Fica claro que a visão internacional do gestor tem um papel fundamental no processo de decisão da escolha do modo de entrada, porque com o conhecimento adquirido através das experiências em mercados estrangeiros (Ruzzier & Antoncic, 2007), aumenta a probabilidade de envolvimento e a propensão para usar os modos de entrada de investimento com propriedade plena (Herrmann & Datta, 2002). Assim, se apresenta a seguinte proposição:

**P3:** Gestores com experiência internacional têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

#### 4.1.1.4. Relacionamentos

A rede de relacionamentos proporciona oportunidades de conhecimentos para as empresas e tem sido uma grande propulsora de motivação para que as empresas consigam entrar em mercados internacionais (Zain & Ng, 2006). Chetty & Patterson (2002) alegam, que o trabalho coletivo ajuda as empresas na superação de obstáculos e na falta de motivação. Bell (1995) afirma que as relações com os clientes, os fornecedores e os demais *stakeholders* têm influência na seleção do mercado e na escolha do modo de entrada para as pequenas empresas. O crescimento acelerado e o sucesso das empresas aparentam ser um resultado do seu envolvimento nas redes internacionais, com importantes parceiros, que na maioria das vezes, guia na seleção do mercado e ampara nos trâmites para a entrada no mercado (Coviello & Munro, 1997).

A empresa, para a criação de negócios em mercados estrangeiros, necessita desenvolver um canal de distribuição para comercializar os seus produtos e esta não é de forma alguma uma tarefa fácil (Zain & Ng, 2006). Para contornar este obstáculo, o melhor caminho será o desenvolvimento de um relacionamento com uma empresa estrangeira, que possua já os canais de distribuições bem estabelecidos (Coviello & Munro, 1995). As relações também auxiliam os empresários a estabelecer contato com potenciais compradores (Bjorkman & Kock, 1995). As redes e conhecimento do mercado, juntamente com os produtos inovadores, fazem com que as empresas fiquem à frente dos seus concorrentes no mercado (Matenge, 2011). As redes de relacionamento ajudam a empresa no acesso do conhecimento sobre o mercado local e na obtenção de informações negociais (Chetty & Patterson, 2002; Coviello & Munro, 1995; Zain & Ng, 2006). Os relacionamentos no mercado receptor favorecem a escolha de meios que necessitam maiores investimentos. Assim, propõe-se o seguinte:

**P4:** Empresas com relacionamentos no mercado têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

#### **4.1.2. Fatores do país**

Os fatores específicos de cada país representam o ambiente dos mercados estrangeiros em termos de economia, de legislação, de política, de instituições e da própria cultura (Lu et al., 2011). Três fatores são naturalmente identificados na literatura sobre modo de entrada; risco-país, a distância cultural e as restrições governamentais (Chen & Mujtaba, 2007). Este grupo também inclui aspectos como a concorrência de mercado e o crescimento potencial (Agarwal & Ramaswami, 1992).

##### **4.1.2.1. Distância psíquica**

A distância psíquica é abordada na teoria de Uppsala como um fator muito importante para entrada em novos mercados (Johanson & Vahlne, 1977). A distância cultural nada mais é do que a diferença entre o país anfitrião e o país estrangeiro (Agarwal & Ramaswami, 1992). Diferentes estudos têm sublinhado a influência, que esse fator tem na escolha do modo de entrada (Musso & Francioni, 2012). Assim pesquisadores têm investigado o efeito da distância cultural sobre a escolha do modo de entrada como um elemento estratégico, relacionando com os custos de coordenação (Chen & Mujtaba, 2007). Para perceber a proximidade cultural é necessário perceber os fatores socioculturais, como valores e métodos de operação semelhantes no país de origem e no país de acolhimento (Maekelburger et al., 2012). A escolha por uma cultura mais próxima facilita o envolvimento da empresa com o mercado e diminui a probabilidade de comportamentos adversos e de riscos de fracasso.

Sob a perspectiva da visão baseada em recursos, no quesito de explorar uma vantagem competitiva, a empresa deve ter em consideração o conhecimento do contexto, como forma de exigência da gestão de negócios. Assim uma empresa, ao optar por um modo de entrada com base em colaborações de parceiros locais, pode suprimir a distância cultural (Madhok, 1997), pois é possível beneficiar do conhecimento do parceiro local e diminuir o risco. Como consequência pode dizer-se que a diferença cultural é inversamente proporcional ao grau de controlo de um mercado externo (Musso & Francioni, 2012). Para uma empresa é dispendioso integrar diferentes culturas de trabalho, monitorar *performance*, verificar e proteger informações

de países culturalmente distantes, assim com o objetivo de superar custos, as empresas preferem um nível de envolvimento mais baixo (Malhotra & Sivakumar, 2011). Nesta situação, uma empresa pode optar por um modo de baixo controle, para compensar a sua falta de conhecimento em situações de uma forte distância cultural, preferindo, desta forma, contar com um parceiro local para o ajudar com as atividades a desenvolver (Shenkar, 2001).

Kogut & Singh (1988) defendem que a escolha pelo modo de entrada varia de acordo com a distância cultural entre os países. Assim argumenta-se, que quando há menor distância cultural entre os países, maior será o investimento feito por parte da empresa, pois se o mercado estrangeiro alvo é semelhante ao mercado anfitrião, a complexidade é menor (menos risco) para entrar, porque o conhecimento do mercado é transferível de um mercado para outro (Shrader, Oviatt, & McDougall, 2000). As empresas preferem ser mais cuidadosas e optam por entrar em mercados atraentes e que apresentem menor risco, em outras palavras, países que culturalmente são mais próximos e com condições sociais e políticas estáveis, pois estrategicamente, ao entrar nesses mercados com modos integrais podem obter um alto retorno (Brouthers, 2013). Vários autores defendem que quanto maior a distância cultural menor será o nível de controle (Malhotra & Sivakumar, 2011). Portanto segue a seguinte proposição:

**P5:** Em mercados culturalmente próximos, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

#### **4.1.2.2. Distância geográfica**

A distância geográfica também é um fator estudado por Johanson & Vahlne (1990), porque também é importante para a tomada de decisão da escolha do modo de entrada. Assim como a distância cultural, a distância geográfica também é objeto de foco comum na literatura sobre os modos de entrada (Baena, 2013). Nas palavras de Fladmoe-Lindquist, (1996) o problema da distância geográfica do ponto de vista da eficiência, demonstra-se porque quanto maior for essa distância, mais difíceis e mais dispendiosas serão as atividades de monitorização. Sendo os custos de transação associados à gestão de locais remotos, os custos de gastos com comunicação serão elevados, devido à distância geográfica, e isso poderá prejudicar a expansão

internacional (Baena, 2013). Por certo essa distância gera também um aumento no nível da incerteza, que resulta em custos de monitorização e na recolha de informações (Alon, 2006). Isso faz com que os custos de transação se tornem mais elevados. Por isso a estratégia centra-se na busca de parceiros locais (modos de entrada de baixo controlo) com objetivo de facilitar o processo de internacionalização (Lu et al., 2011).

Apesar das significativas melhorias no ramo das tecnologias de transportes e comunicação, os custos acima mencionados são substancialmente mais elevados em mercados globais, pois abrangem continentes e fusos horários diferentes (Baena, 2009). Nestas condições, os modos de entrada *non-equity*, podem ajudar a precaver o risco moral e a seleção adversa, sem que seja exigida visitas locais, eliminando assim a monitorização regional em mercados globais (Sashi e Karuppur, 2002). Em suma, a distância geográfica, entre o país de acolhimento e o país de origem, leva as empresas a procurar apoio local, para assim facilitar a sua expansão (Baena, 2013). Desta forma apresenta-se a seguinte proposição:

**P6:** Em mercados distantes, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

#### **4.1.2.3. Risco**

Outro fator, que influencia na escolha do modo de entrada e o qual merece atenção, é o risco que o mercado oferece (Koch, 2001). O grau de risco do país anfitrião é tido como um importante fator na escolha do modo de entrada (Shan, 1991). A TCE defende que, a firma precisa ter flexibilidade para alterar o modo de entrada, caso seja percebido, que o original não tenha sido eficiente, devido às mudanças imprevisíveis do ambiente (Erramilli & Rao, 1993). Em países com alto risco, as empresas precisam de manter uma flexibilidade para mudar, caso haja necessidade (Anderson & Gatignon, 1986; Brouthers, 2002; Erramilli & Rao, 1993; Zhao et al., 2004). Os modos de entrada, que oferecem parcerias, são tidos como alternativas mais prováveis neste caso, i.e., quando o país representa incerteza para empresa (Morschett et al., 2010). Diante disso propõe-se:

**P7:** Em mercados de risco elevado, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

#### **4.1.2.4. Governo**

O quadro governamental do país anfitrião conjuga um conjunto de fatores ambientais, que têm influência clara sobre a escolha do modo de entrada (Morschett et al., 2010). Alguns governos locais adotam com frequência um conjunto de leis e regulamentações restritivas com o objetivo de limitar o crescimento das empresas estrangeiras. As medidas governamentais têm um impacto significativo sobre o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e, é claro, constitui também um forte determinante na escolha do modo de entrada (Lu et al., 2011). Assim a consequência, os investimentos de uma empresa em um país de acolhimento vão depender do nível de incerteza perante a política adotada pelo governo (Chen & Mujtaba, 2007). Em contrapartida, existem alguns países anfitriões, cujos governos oferecem um conjunto de iniciativas políticas com o intuito de atrair alguns tipos de investimento. (Chen & Mujtaba, 2007). Uma empresa pode negociar uma série de condições específicas para um determinado investimento e por conseguinte conseguir um conjunto de condições favoráveis (Delios & Henisz, 2003). Assim:

**P8:** Em mercados com um governo burocrático, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

#### **4.1.2.5. Potencial do Mercado**

O potencial do mercado é também um fator com influência na escolha do modo de entrada (Agarwal & Ramaswami, 1992; Chen & Mujtaba, 2007; Root, 1994), e a análise deste fator também é importante para a estratégia de entrada das empresas (Rothaermel, Kotha, & Steensma, 2006), pois é nesse aspecto, que são associados os benefícios que o país alvo



oferece (S. Malhotra & Sivakumar, 2011). Sendo a atratividade um fator crucial na escolha do mercado e do modo de entrada (Morschett et al., 2010). O potencial de mercado refere-se ao tamanho e potencial crescimento do mercado estrangeiro. Estudos têm mostrado, que mercados com esse potencial conseguem atrair investimento de propriedade, por parte das empresas (Chen & Mujtaba, 2007). Afinal em mercados estrangeiros com esse potencial, as empresas devem utilizar a integração vertical, com intuito de a longo prazo ter possibilidade de ganhar economias de escala (Agarwal & Ramaswami, 1992; Morschett et al., 2010).

Usando o crescimento como um potencial atrativo do mercado, (Nisar et al., 2012) e com base na teoria dos custos de transação, o crescimento parece ser um considerável fator para o comprometimento de recursos de uma empresa num país (Brouthers 2002). Este autor ressalta, que as empresas que decidem entrar nos mercados com uma boa atratividade tendem a optar por subsidiárias integrais, uma vez que o mercado apresenta perspectivas de rentabilidade a longo prazo. Partindo da visão baseada em recursos, a vantagem competitiva de uma empresa é baseada principalmente nos seus recursos e competências e para proteger esses aspectos as empresas estrangeiras preferem utilizar modos com um alto controle no país de acolhimento (Nisar et al., 2012). Os países com menor potencial podem esperar uma menor probabilidade de atrair empresas estrangeiras (Agarwal & Ramaswami, 1992). Assim:

**P9:** Em mercados de grande potencial, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

#### **4.1.2.6. Concorrência**

A intensidade da concorrência no mercado é indicada pelo número de concorrentes em um mercado estrangeiro (Lu et al., 2011). Assim sendo, em mercados onde estão muitas empresas presentes, mais elevada se torna a competitividade (Morschett et al., 2010). Quando muitas empresas optam pelo investimento estrangeiro, as empresas estrangeiras poderão escolher os modos de entrada de baixo controle, afinal o seu poder de negociação comparado com as empresas locais será menor (Taylor, Zou, & Osland, 2000). Assim em mercados caracterizados por uma forte concorrência, a rentabilidade tende a ser mais baixa, e por

consequente não justifica o comprometimento de elevados índices de recursos (Kim & Hwang, 1992).

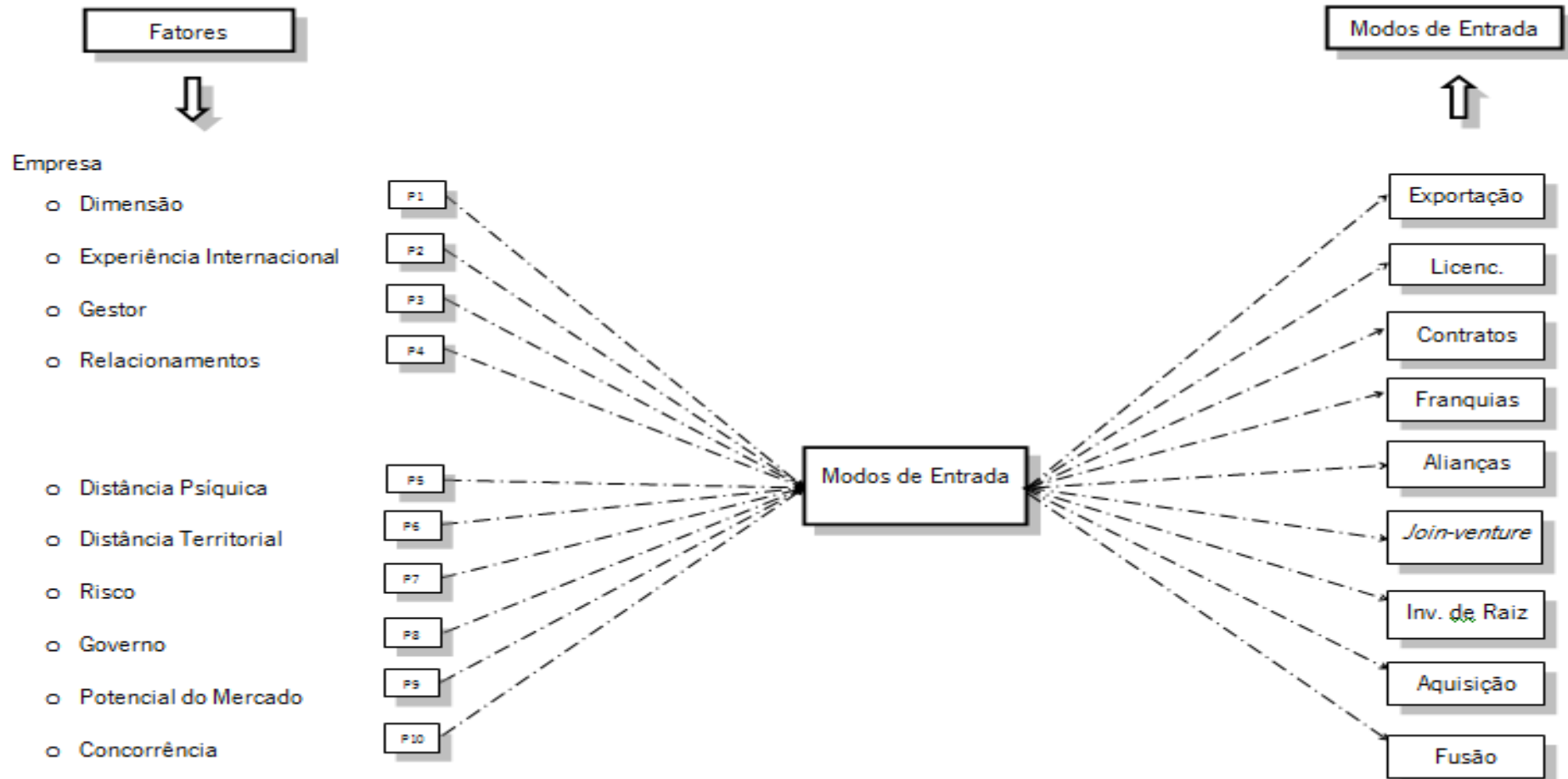
Desta forma as empresas tendem a não se envolver em operações, que necessitem de um compromisso substancial de recursos, quando há um elevado índice de concorrência no mercado estrangeiro, uma vez que o mercado em questão oferece uma menor rentabilidade (Chen & Mujtaba, 2007). A análise feita pela teoria dos custos de transação mostra, que empresas estão dispostas a adotar modos de entrada compartilhados, como a exportação ou licenciamento em mercados estrangeiros com alta competitividade (Chen & Mujtaba, 2007). Quando a competitividade é reduzida, a integração ou o investimento direto é preferível (Anderson & Gatignon, 1986):

**P10:** Em mercados de concorrência elevada, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

## 4.2. Modelo do estudo

Nesta seção apresenta-se graficamente o modelo do estudo (**Figura 3**) desenvolvido a partir do enquadramento teórico anteriormente apresentado:

**Figura 3** - Modelo do estudo



**Fonte:** autor





## **Capítulo 5. Metodologia do estudo científico**

### **5.1. Introdução**

Neste capítulo serão abordadas as técnicas adotadas para o estudo em questão. Para que o desenvolvimento da ciência aconteça, é necessária a aplicação de um método que garanta a veracidade do conhecimento. A metodologia é um instrumento, que norteia e que facilita o planejamento do seu estudo ao investigador, no desenvolvimento das hipóteses, na execução de experiências e no esclarecimento dos seus resultados (Barañano, 2008).

Na seção 5.2 serão abordados os conhecimentos aplicados ao estudo ao longo desses dois anos de curso e os programas utilizados como base para o desenvolvimento do estudo científico. Já na seção seguinte, 5.3, serão descritos a metodologia adotada e os pontos favoráveis desta metodologia.

A seção 5.4 apresentará os tipos de dados recolhidos, através das técnicas disponíveis, os resultados obtidos com as técnicas aplicadas, será também incluído as empresas e o tempo de duração do método de recolha de dados e as ferramentas utilizadas para recolha de dados abordadas no capítulo 7 e 8.

### **5.2. Âmbito e objetivo do estudo científico**

O enquadramento teórico foi realizado através da revisão da literatura. Por razões de qualidade (em termos de impacto científico), optou-se pela busca de artigos científicos em bases de dados como *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *International Business Review* e *Management International Review*. Estas fontes de informações constituem a base de dados mais referenciada na área dos negócios internacionais. Entretanto por necessidade de ampliar a base de dados foram feitas mais pesquisas com as seguintes palavras-chaves: *internationalization*, *entry mode*, *factors entry mode choice*, e assim foram adicionadas outras fontes à pesquisa bibliográfica e documental. Através da análise da bibliografia pertinente foi possível definir, resolver, não só problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas, onde os problemas não são tão claros e por conseguinte

proporcionam ao investigador o reforço paralelo no desenvolvimento e no manuseamento das informações ao longo da sua pesquisa (Marconi & Lakatos, 2003).

Com objetivo de dinamizar e facilitar o manuseamento dos artigos foi utilizado o *software* disponibilizado gratuitamente na internet, o mendeley. Foi decidida a utilização do mendeley em detrimento do *endnoteweb*, pois com este programa é possível visualizar o artigo de diversas formas, seja por ordem alfabética, por nome de autor, por base de dados, permite sublinhar os artigos, escrever comentários, colocar notas ao longo do artigo e ainda ajuda nas citações e nas referência bibliográfica, sendo, por isso, uma ferramenta muito versátil. Essa ferramenta foi descoberta num dos cursos realizados pela Associação dos Antigos Estudantes da Universidade do Minho (AAEUM). Outros cursos também foram realizados pela AAEUM: como escrever uma dissertação (foi de grande importância principalmente para os cuidados a ter com a escrita), o *software* Nvivo é uma boa ferramenta para análise de dados qualitativos.

### **5.3. Metodologia adotada**

Neste estudo foi realizada uma pesquisa exploratória. Embora a temática dos determinantes do modo de entrada tenha sido já abordada na literatura, não existem, tantos estudos específicos sobre os fatores relevantes, que influenciassem a escolha do mercado brasileiro pelas empresas portuguesas. O objetivo da pesquisa é explorar ou examinar as dúvidas ou as condições, proporcionando ao mesmo tempo informação e entendimento (Malhotra, et.al. 2006), para isso é feita a análise de dados primários por meio de uma pesquisa qualitativa. Nas palavras de Guerra (2006), a função exploratória começa por meio da pesquisa de terreno, feita com a intenção de encontrar as linhas de força condutoras, dado o desconhecimento do facto estudado. E segundo a mesma autora, a pesquisa exploratória precisa assegurar a diversidade de interlocutores. O foco do estudo é verificar as proposições, em vez de hipóteses, pois assim permite uma concentração nas relações particulares entre eventos, sem ter que cumprir com as características rigorosas exigidas pelas hipóteses (Walliman, 2005). Assim foram desenvolvidas proposições para analisar o estudo em questão.

#### **5.4. Técnicas de recolha e tratamento dos dados**

Os dados aqui utilizados foram dados primários e secundários. É usual a utilização dos dados secundários em pesquisas de gestão, afinal esse tipo de dados oferece uma série de vantagens, estando ligados a questões históricas e permitindo também a comparação entre países, porque os dados são recolhidos previamente por outros investigadores e/ou instituições (Barañano, 2004) para caracterizar um determinado país e um setor de atuação.. É segundo o mesmo autor, anteriormente citado, os dados secundários são sem dúvidas mais baratos do que os dados primários. Recorreu-se a este tipo de dados para a caraterização do mercado brasileiro.

No entanto e apesar da utilização de dados secundários para a caraterização do mercado brasileiro, os dados primários foram usados para a análise do nosso modelo de estudo, devido à sua importância. Dentro da pesquisa qualitativa, existem três tipos de métodos: a discussão em grupo, a entrevista de profundidade e as técnicas projetivas (Malhotra et al., 2006). O método escolhido para este trabalho foi a entrevista. De acordo com o mesmo autor, anteriormente citado, as entrevistas são conversas subtilmente estruturadas com indivíduos escolhidos e duram em média 30 minutos, podendo por vezes ultrapassar uma hora. As entrevistas são usadas, normalmente, como instrumento de coleta de dados em pesquisas de caráter qualitativo e são fontes essenciais de informações em estudo de caso (Yin, 2003). Esta técnica consiste no diálogo, que tem por objetivo recolher dados de uma fonte ou de uma pessoa específica, isto para atender as necessidades da pesquisa, que se encontra em execução. Portanto para atender os requisitos determinados na pesquisa, o informante deve ser criteriosamente selecionado (Ruiz, 2002). Na entrevista é fundamental, que o entrevistador tenha a menor intervenção possível, porque só desta forma, se poderá obter uma maior riqueza de material recolhido (Guerra 2006).

As vantagens da entrevista são inúmeras. Através da entrevista pode-se descobrir e perceber de uma forma mais detalhada as ideias do entrevistado, uma vez que a entrevista é o resultado de uma troca livre de informações. No entanto, este método apresenta também algumas desvantagens. Estas desvantagens residem na habilidade exigida ao entrevistador, porque este deverá ter a capacidade de conduzir, de analisar e de interpretar a conversa (Malhotra et al., 2006). Diante dos princípios dessa técnica, o entrevistador deve ser discreto, tem como principal função manter o entrevistado e a entrevista dentro dos propósitos definidos



na pesquisa (Ruiz, 2002). O mesmo autor enfatiza ainda, que o entrevistador não deve confiar cegamente na sua memória. Assim, com o objetivo de evitar falhas de memória deve-se recorrer à gravação e transcrição na íntegra das entrevistas (Guerra 2006). Foi utilizado o *software* Nvivo na versão 9, que estava disponível na Escola de Economia e Gestão, para interpretar o máximo de informação possível. A utilização desse *software* incluiu a codificação em nós livres e árvores usando os fatores identificados na literatura.

A seleção dos entrevistados deu-se com a seleção das empresas portuguesas, que estavam presentes no mercado brasileiro. Essa pesquisa baseou-se em listagens da AICEP e da Embaixada Brasileira. Estas listas continham o nome, site, endereço e telefone tanto de Portugal, quanto do Brasil destas mesmas empresas. Com o intuito de obter mais informações das empresas, recorreu-se à plataforma AMADEUS para conhecer melhor o perfil das empresas e ter acesso à descrição das mesmas.

A solicitação da entrevista às empresas, que constavam nas listas, foi feita através de email (Apêndice 1). O email foi enviado a 95 empresas, mas apenas 25 responderam: 5 destas empresas não eram de origem portuguesa, mas eram subsidiárias, pelo que não eram elegíveis para o estudo, 15 empresas alegaram, que devido às atividades da empresa no momento, os colaboradores não tinham disponibilidade para responder e apenas 5 empresas aceitaram participar no estudo. Assim, foram realizadas 5 entrevistas. As entrevistas tiveram uma duração de cerca de 40 a 70 min e ocorreram no mês de Julho de 2014 presencialmente e via skype. A tabela, que segue abaixo Tabela 5, apresenta informação sobre os entrevistados e sobre as suas empresas.

**Tabela 5** - Entrevistas realizadas

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Realização</b>	<b>Localização do entrevistado</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
<b>Slidelog</b>	Pedro Ribeiro	Proprietário	Online	São Paulo	47,16
<b>Saraiva</b>	Miguel Fernandes	Diretor de Novos Negócios	Online	São Paulo	68,38
<b>Afaplan</b>	Carla Araújo	*	Online	Gaia	37,59
<b>Sonae</b>	Tiago Vidal	Diretor de Comunicação	Presencial	Lisboa	62,37
<b>Casais</b>	João Fernandes	Diretor Financeiro	Online	Rio Grande do Norte	44,54

\*a empresa aceitou participar, devido às normas da empresa, a entrevistada não revelou o seu cargo.

**Fonte:** autor

O tipo de entrevista utilizado foi o semiestruturado. Foi desenvolvido um guião de entrevista (Apêndice 2), de forma a orientar a discussão, partindo dos tópicos relevantes identificados na fase de revisão da literatura.

### **5.5. Síntese e conclusão**

Neste capítulo serão descritas a metodologia adotada, a ferramenta escolhida para recolha de dados e até mesmo a técnica para tratamento dos dados. Através dessa metodologia será possível discutir as questões definidas e as proposições elaboradas pelo autor. Existem alguns tipos de metodologias, mas as ferramentas escolhidas, foram aquelas que permitiam retirar mais informações para o estudo e aquelas que permitiam um melhor tratamento dos dados.

## **Capítulo 6. Caracterização do mercado brasileiro**

### **6.1. Introdução**

Neste capítulo será apresentado o mercado escolhido, o Brasil. Na seção 6.2 será feita uma caracterização do mercado, em termos de índices, de posicionamento nas negociações mundiais, das razões, porque este mercado tem atraído tantos investimentos, dos seus principais clientes e fornecedores. Já na seção 6.3 serão abordados os seguintes temas: a relação entre Portugal e o mercado brasileiro, os produtos mais exportados, a relação cliente e fornecedor, os produtos e grupos de produtos negociados e também a relação de investimento e exportações.

### **6.2. Caracterização do mercado**

O Brasil, cuja designação oficial é República Federativa do Brasil (AICEP, 2013) é visto como um dos países emergentes, que tem vindo a ganhar um grande destaque no cenário mundial no século atual. Este destaque está ligado ao abundante nível de recursos naturais, que o país possui, onde se podem incluir as reservas petrolíferas, de ouro e de outros minérios e possui também a maior floresta do mundo, a Amazónia. Juntamente com os recursos naturais, destaca-se também pelo índice de população. Todos estes fatores fazem, com que o mercado em questão, se torne muito atraente, para as empresas locais e para as multinacionais, tanto para vender, quanto para produzir os seus produtos (Ferreira, Reis, & Serra, 2011). É também ainda pertinente referir, que o Brasil é o maior país da América Latina e é uma porta de entrada para o Mercosul, ocupando o sétimo lugar no *ranking* das maiores economias mundiais (AICEP, 2013). Apesar das perspetivas positivas para o seu desenvolvimento económico e social, o Brasil tem de encarar vários problemas como: o alto índice de corrupção, as desigualdades sociais, a baixa escolaridade da população, o desordenamento urbanístico, a pobreza de boa parte da população e os elevados índices de criminalidade, dificultando assim o investimento estrangeiro. Por outro lado, tem-se verificado um melhoramento na abertura das fronteiras, na modernização da economia e na desburocratização dos organismos públicas (Ferreira et al., 2011).

### **6.2.1. Demografia**

O país tem 202.656,758 habitantes (estimativa de Julho de 2014) encontra-se na sexta posição na escala mundial em termos de população, tem uma costa marítima com 7.491 km, o que favorece atividades ligadas ao mar e tem como língua oficial o Português (CIA, 2014). Através da pirâmide etária, pode-se verificar como está dividida a população brasileira, sendo possível perceber, que composição do país é sustentada por jovens/adultos, que correspondem a 43.7% da população e a idade média da população é de 30.7 anos, sendo 29.9 anos para o homem e 31.5 anos para as mulheres; em termos gerais de expectativa de vida é de 73.28, homens 69.73 anos e mulheres 77 anos, fazendo com o país esteja na (CIA, 2014). A urbanização do país correspondia em 2010 a 87% do total da população e como maiores áreas urbanas estão as cidades de São Paulo (19.96 milhões), Rio de Janeiro (11.836 milhões), Belo Horizonte (5.736 milhões), Porto Alegre (4.034 milhões) e Brasília (capital, 3.813 milhões) (CIA, 2014). A grande maioria da população está dentro da faixa economicamente ativa, concretizando uma tendência positiva, e que segundo, as expectativas vão perdurar até pelo menos 2020, com isso fica claro, que o país possui uma força de trabalho jovem e dinâmica. Juntamente com esta força de trabalho jovem e ativa convém salientar também os programas de formação profissional que o governo tem vindo a desenvolver e que podem ser implementados em parcerias com as empresas (Governo do Brasil, 2014).

### **6.2.2. Economia**

Nos últimos anos, o restabelecimento da economia, foi originada pelos mandatos de Lula da Silva (período de 2003 a 2010) e é hoje sustentado de certa forma por Dilma Rousseff (2011 a 2014), na tentativa de continuar a garantir as políticas macroeconómicas e do papel intervencionista do Estado. Esse restabelecimento pode ser dividido em duas partes: a primeira entre 2002 e 2006, que teve como objetivo principal promover a estabilidade macroeconómica com a correção de desequilíbrios, como a inflação, por meio de uma política monetária e fiscal restritiva. Com a primeira etapa cumprida, o passo seguinte foi a aceleração do crescimento económico por intermédio um programa ambicioso de investimentos públicos (Programa de

Aceleração do Crescimento – PAC), fase que contemplava as infraestruturas, o meio ambiente e a energia. Este programa foi lançado em Março de 2010 (AICEP, 2013).

Nos anos de 2011 e 2012 a economia brasileira registou um fraco desempenho, apesar do pacote de estímulos desde meados de 2011, isso teve a ver com o ambiente doméstico. Realmente entre 2000 e 2010, houve um aumento no consumo pelas famílias, o crescimento médio foi de 3,7% anual, isso aconteceu graças ao elevado volume de crédito dado pelo governo e como consequência traduziu-se num forte endividamento das famílias. Ainda nesse contexto, houve um excessivo intervencionismo governamental (inúmeros incentivos fiscais e monetários; no período – entre Dezembro de 2008 e Julho de 2009, a taxa de referência do Banco Central reduziu de 13,75% para 8,75%; redução de taxas sobre veículos automóveis e sobre os eletrodomésticos, etc.) (AICEP, 2013).

Com a revisão em baixa para o PIB (Produto Interno Bruto) da China e da EU (União Europeia), o *EIU (Economist Intelligence Unit)*, estima um crescimento brasileiro de 3% para ano transato (referência). O PIB, durante 2014, será impulsionado pelo próximo ato eleitoral e pela realização do Mundial de Futebol, podendo, assim, chegar até aos 3,5%. Já para os anos seguintes, existe a expectativa da diminuição da procura chinesa e a redução do crédito, gerando assim o crescimento do PIB, sendo no entanto inferior aos registados na década anterior (AICEP, 2013). A Tabela 6 apresenta os principais índices económicos entre 2010 e 2015.

**Tabela 6** - Principais indicadores macroeconômicos do Brasil

	Unidade	2010 <sup>a</sup>	2011 <sup>a</sup>	2012 <sup>b</sup>	2013 <sup>b</sup>	2014 <sup>c</sup>	2015 <sup>c</sup>
<b>PIB a preços de mercado</b>	10 <sup>9</sup> USD	2.141,9	2.473,5	2.252,4 <sup>a</sup>	2.394,6	2.563,8	2.750,5
<b>PIB per capita (PPP)</b>	USD	11.230	12.830	11.570	12.190	12.930	13.760
<b>Crescimento real do PIB</b>	%	7,5	2,7	0,9 <sup>a</sup>	3,0	3,5	3,3
<b>Consumo privado</b>	Var. %	6,9	4,1	3,1	3,0	3,6	3,7
<b>Consumo público</b>	Var. %	4,2	2,0	3,2	3,5	4,0	3,5
<b>Formação bruta de capital fixo</b>	Var. %	21,5	4,8	-4,0	3,5	4,0	3,5
<b>Taxa de inflação (média)</b>	%	5,0	6,6	5,4 <sup>a</sup>	6,3	5,8	5,4
<b>Saldo do setor público</b>	% do PIB	-2,0	-1,9	-1,7	-1,3	-1,1	-0,6
<b>Saldo da balança corrente</b>	10 <sup>9</sup> USD	-47,3	-52,5	-54,2	-71,6	-79,8	-92,3
<b>Saldo da balança corrente</b>	% do PIB	-2,2	-2,1	-2,4	-3,0	-3,1	-3,4
<b>Dívida pública</b>	% do PIB	24,3	24,0	24,2	22,5	21,8	20,6
<b>Dívida externa</b>	10 <sup>9</sup>	352,4	404,3	428,3	474,7	526,9	583,2

Notas: (a) valores atuais; (b) estimativas; (c) previsões.

**Fonte:** *The Economist Intelligence* (EIU) *apud* AICEP(2013)

Embora tenha ocorrido um crescimento ponderado, entre Março de 2012 e Março de 2013, a taxa média da inflação atingiu cerca de 6,59%. Segundo o EIU, a redução das taxas de alguns produtos essenciais não deverá, até 2014, fazer com que este indicador (inflação) alcance um valor inferior a 6%. Entre 2014 e 2017 fatores como a indexação do salário mínimo ao PIB nominal, a restrição do mercado laboral e a subida do custo dos serviços irão contribuir

para que o índice de preços se situe, acima dos 4,5%. E segundo a mesma fonte entre o ano em curso e 2017, a média do déficit da balança corrente irá manter-se em 3,3% do PIB, pois conforme previsões haverá um crescimento das importações, que suplantarão as exportações, atenuando assim o alto saldo comercial acumulado durante a maior parte da década anterior e devendo, inclusive, entrar em déficit dentro de 4-5 anos (AICEP, 2013). No entanto, e na possibilidade de se concretizar os riscos para a economia, caso haja uma recessão dos países desenvolvidos, afetando o crédito externo ao Brasil, o país está bem posicionado para reduzir esse choque, porque possui 377 mil milhões de dólares em reservas internacionais, montante esse que será suficiente para suprir as necessidades de financiamento do Brasil (AICEP, 2013).

Segundo ranking do estudo divulgado pelo *GlobalEDGE*, a 1 de Maio de 2014 o Brasil está na 20ª posição, o estudo em questão tem como principal exemplo os EUA e o fornecimento de informações a acerca dos 87 potenciais mercados para se fazer negócios, entretanto esse estudo também serve de auxílio para empresas localizadas em outros países (Gloaledge, 2014). Em termos de risco de crédito, a AICEP classifica o Brasil como nível 3 (sendo 1 = risco menor; 7 = risco mais elevado) e sobre o risco do país é BBB (AAA = risco menor; D = risco mais elevado) AICEP (2014). O Brasil é uma economia com pouca abertura, mas tem um bom posicionamento no cenário mundial, ocupando a 22ª posição no *ranking* de exportadores e importadores, em termos de ambiente negocial (Tabela 7).

**Tabela 7** - Ambiente de Negócios

<b>Competitividade</b>	<b>56<sup>o</sup></b>	<b>Facilidade de Negócios</b>	<b>116<sup>o</sup></b>
<i>(Rank no Global competitiveness Index 2013-14)</i>		<i>(Rank no Doing Business Report 2014)</i>	
<b>Transparência</b>	<b>72<sup>o</sup></b>	<b>Ranking Global</b>	<b>37<sup>o</sup></b>
<i>(Rank no Corruption Perceptions Index 2013)</i>		<i>(EIU, entre 82 mercados)</i>	

**Fonte:** (AICEP, 2014)

Em termos de facilidade de negociação, o Brasil ocupa o 116º, já em competitividade está na posição 56º segundo o *ranking global* e no âmbito da transparência fica na 72ª posição. Segundo os autores Agarwal & Ramaswami (1992) e Nisar et al., (2012) o Brasil e a Índia têm potencial suficiente e importância estratégica. Um benefício adicionado a estes mercados-alvo é

a oportunidade para altos índices de rendimentos (em contrapartida excesso dos riscos assumidos), isso por conta das imperfeições existentes. Algumas imperfeições do mercado brasileiro podem ser vistas conforme Tabela 8, onde há comparação do país com outros países componentes dos BRICS e até mesmo o país com melhor *performance* na categoria em questão. Por exemplo: pode ser visto na tabela que para se iniciar um negócio, dos países apresentados, o Brasil é o país onde mais se demora; outro aspecto negativo, em relação ao mercado brasileiro, é a quantidade de horas, que são necessárias para se pagar impostos.

**Tabela 8** - Resumo dos indicadores para o Brasil

<b>Indicador</b>	<b>Brasil DB2014</b>	<b>Brasil DB2013</b>	<b>China DB2014</b>	<b>India DB2014</b>	<b>Rússia DB2014</b>	<b>Melhor performanceD B2014</b>
<b>Começar um negócio*</b>	107.5	119.0	33.0	27.0	15.0	Nova Zelândia (0.5)
<b>Alvarás para construção*</b>	400.0	430.0	270.0	168.0	297.0	Singapura (26.0)
<b>Obtenção de eletricidade*</b>	58	58	145	67	162	Alemanha (17)
<b>Registro de imóveis*</b>	30.0	30.5	29.0	44.0	22.0	Nova Zelândia (1.0)
<b>Pagamento de impostos (horas/ano)</b>	2,600	2,600	318	243	177	Emirados Árabes (12)
<b>Exportação*</b>	13	13	21	16	22	Singapura (6)
<b>Importação*</b>	17	17	24	20	21	Singapura (4)
<b>Cumprimento de contratos*</b>	731	731	406	1,420	270	Singapura (150)
<b>Resolução de insolvência (anos)</b>	4.0	4.0	1.7	4.3	2.0	Irlanda (0.4)

*Note:* O estudo feito pelo *doing business* faz um *ranking* que envolve 189 países. \*Os valores aqui apresentados têm por base os dias por ano, exceto o no pagamento de impostos e resolução de insolvência.

**Fonte:** Adaptado de Doing Business (2014)



No que concerne ao ranking dos principais clientes do Brasil entre 2010 e 2012, são: China, EUA, Argentina, Holanda e Japão (ocupando a 1ª à 5ª posições respectivamente). Já por regiões de destino, há uma preponderância da Ásia, que em 2012, apesar de uma queda de 2.6% das vendas comparado com o ano de 2011, é a primeira colocada na aquisição de produtos brasileiros, superando, desta forma, a União Europeia, a América Latina e as Caraíbas. Começa também a ficar evidente o interesse do Brasil por África, mais precisamente no Egito, na África do Sul, na Argélia e em Angola (23º, 32º, 40º e 41º mercados de destino das suas exportações em 2012, respectivamente (AICEP, 2013).

Segundo a mesma fonte de pesquisa, em termos de países fornecedores, em 2012, no topo da lista está a China, seguido pelos EUA, Argentina, Alemanha e a Rep. Da Coreia. Sobre os produtos mais comercializados pelo Brasil no ano 2012, em termos de exportações, os cinco principais grupos são: minérios, combustíveis, grãos, açúcar e maquinaria. E em importações são: combustíveis e óleos minerais, máquinas e aparelhos mecânicos, máquinas elétricas e partes, veículos e partes e químicos orgânicos (AICEP, 2013).

A atração de capital estrangeiro não é um problema, isso graças à imagem positiva, que os investidores têm sobre as oportunidades proporcionadas pelo mercado. No período de 2013 a 2017, estima-se que o investimento represente cerca de 2,8% do PIB (AICEP, 2013). O investimento direto estrangeiro (IDE) tem sido de grande importância para o desenvolvimento da economia brasileira, afinal o país é, no cenário mundial, um dos mais importantes destinos do IDE (5º em 2010 e 2011 e 4º em 2012). Entre 2001 e 2006, o Brasil arrecadou 110 mil milhões de USD de IDE. Em 2012, segundo o Banco Central, os principais emissores de investimento no Brasil foram os EUA (20.3%), a Holanda (20.2%), o Luxemburgo (9.9%) e a Suíça (7.2%), e os setores de atividade económica mais relevantes na aplicação do capital foram os serviços com 52% e a indústria com 29.6%, com destaque para a metalurgia, para os serviços financeiros, para o serviço de petróleo e de gás natural e para o comércio, exceto os veículos (AICEP, 2013, 2014).

### **6.3. Relação Portugal x Brasil**

As relações comerciais com o Brasil são de grande importância para Portugal, tanto pelos laços históricos, como pela posição ocupada no mercado. Após a crise internacional entre 2008 e 2012, o Brasil passou de 13º a 11º cliente de Portugal, perfazendo 1.5% do total exportado em 2012 nas vendas para este mercado. Nos anos de 2010 e 2011, o Brasil integrou a lista dos 10 maiores países clientes de Portugal, sendo o quarto maior mercado de destino das exportações portuguesas. Para o Brasil, as exportações portuguesas ocorridas em 2012, colocaram Portugal na 35ª posição como fornecedor (AICEP, 2013). Apesar da importância já mencionada nos fluxos comerciais, nessa relação bilateral, a balança comercial ao longo dos anos tem-se mostrado desvantajosa para Portugal, porque as exportações portuguesas para o Brasil alcançaram 679.3 milhões de euros no ano de 2012, enquanto o valor médio nos quatro anos anteriores tinham atingido cerca de 343 milhões de euros, contudo as importações do Brasil alcançaram os 1.368,7 milhões de euros em 2012 e nos quatro anos anteriores foram em média de 1,2 mil milhões de euros (AICEP, 2013).

No ano de 2012, os grupos de produtos portugueses exportados para o Brasil com mais destaque foram: os produtos agrícolas, as máquinas e aparelhos e os metais comuns, representando 66% das vendas, em 2011 o valor de vendas foi de 56.8%. Em termos de produtos específicos foram o azeite de oliveira (19%), os peixes secos e salgados (4.4%), as maçãs, as peras e os marmelos frescos (6%), as barras de ferro/aço (3.8%) e os peixes congelados (3.5%) os produtos mais vendidos. Dos outros grupos há também a destacar a exportações de minerais e minérios (7.2%), de combustíveis minerais (6%) e de produtos alimentares (5.9%) (AICEP, 2013).

Em termos dos fluxos de investimento, entre 2008 e 2012, o Brasil foi um dos importantes destinos do investimento direto de Portugal no estrangeiro (IDPE). No ano de 2010, captou 17% do total bruto investido por Portugal, uma das taxas mais altas verificadas nos últimos quinze anos. No final da década de 90 e princípio dos anos 2000, o Brasil foi o primeiro destino escolhido pelos portugueses para investir. O investimento bruto português no Brasil entre 2008 e 2012, também registou variações, em 2010 chegou perto dos 1,7 mil milhões de euros, montante esse superior a qualquer dos registos anuais notados desde 2002, mas abaixo da média realizada entre 1998 e 2001, que foi de 3,5 milhões de euros (AICEP, 2013).

#### **6.4. Síntese e conclusão**

Com as informações aqui apresentadas, é possível perceber que o Brasil é um mercado com grande potencial, mas que também é carente, quando se trata de aspetos ligados à gestão e precisa, sem qualquer sombra de dúvida, de melhorar as suas infraestruturas. Também fica claro que o Brasil, ainda é um mercado pouco aberto a nível internacional. A população é vista como a 6ª maior na escala mundial, estando a sua maioria em idade economicamente ativa, o que é extremamente positivo para atrair investimento.

Já a relação entre Portugal e Brasil, é um laço muito antigo. Laço este que é muito importante para Portugal, como se verificou pelo volume de exportações e pelo investimento de produtos e serviços, uma vez que, o fato de estes dois países ter a mesma língua materna facilita no momento da negociação.

## **PARTE IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---



## Capítulo 7. Resultados

### 7.1. Introdução

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas às empresas, mais especificamente sobre como se processou a escolha do modo de entrada por cada uma delas, para entrar no mercado brasileiro.

### 7.2. Caracterização das empresas

Em termos de amostra, foram entrevistadas 5 empresas, de vários sectores de atividades na área dos serviços. As empresas aqui descritas foram as que se disponibilizaram para responder à entrevista, por meio presencial ou skype, pois em alguns casos os entrevistados encontravam-se no Brasil. A caracterização das empresas foi feita com intuito de mostrar um pouco de cada uma, quando foram criadas, quando se iniciou o processo de internacionalização para o Brasil e mais algumas informações adicionais. A Tabela 9 sintetiza a informação relevante sobre as empresas, informação esta, que será desenvolvida ao longo deste capítulo.

**Tabela 9** - Informações das empresas

<b>Empresa</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Ano*</b>	<b>Modo de entrada</b>	<b>Motivações</b>
<b>Slidelog</b>	Pequena	2013	Filial	Potencial de mercado
<b>Saraiva</b>	Média	2002	Aliança estratégica	Potencial da empresa
<b>Afaplan</b>	Média	2011	Filial	Potencial do mercado
<b>Sonae</b>	Muito Grande	1999	<i>Joint-venture</i>	Potencial de mercado
<b>Casais</b>	Grande	2011	<i>Joint-venture</i>	Relacionamentos

\*ano de entrada no Brasil

### **7.2.1. Slidelog**

A Slidelog – Sistemas Logísticos foi criada em 2003 e é considerada uma empresa pequena, possui em Portugal 10 funcionários e no Brasil 4, atua no ramo das máquinas e equipamentos e compõe sistemas logísticos (Slidelog Amadeus, 2014). A empresa dá muita importância à experiência, como forma de garantir o êxito na oferta do produto/serviço prestado ao cliente. O compromisso é proporcionar a qualquer empresa, independente do sector e dimensão, a solução mais adequada através de ferramentas simples e flexíveis (Slidelog, 2014).

O processo de internacionalização para o Brasil começou por um estudo de dois anos e meio, entre 2010 e 2013, neste período a empresa procurou um parceiro local, que fosse capaz de entender a filosofia da empresa. Mas o parceiro local, que a empresa encontrou, não proporcionou à empresa os lucros esperados. Após este período, o CEO da empresa, o Sr. Pedro Ribeiro decidiu entrar no mercado por conta própria e criou a sua própria empresa no Brasil, sob a sua gestão.

### **7.2.2. Saraiva + Associados**

A Saraiva + Associados, SGPS, S.A foi fundada em 1996, pelo Arquiteto Miguel Saraiva, que até hoje permanece à frente como CEO e arquiteto líder. A empresa é considerada de tamanho médio, tem cerca de 100 a 120 funcionários e atua na gestão de participações sociais em outras sociedades, como forma indireta de exercício de atividades económicas (Saraiva Amadeus, 2014).

A internacionalização da empresa teve início em 2004. Hoje está presente em 10 países, em 4 dos continentes. A base, para afirmação de empresa, consiste na experiência e no saber adquirido ao longo dos anos, por meio da adaptação a cada novo mercado. A marca S+A é global e tem uma notável evidência junto aos players da economia, junto aos decisores e à média internacionais. Desde 2011, que a empresa é integrada em várias categorias do ranking mundial de arquitetura e em 2014 foi considerada a 122<sup>a</sup> maior empresa de arquitetura do mundo (Saraiva, 2014). Assim em 2004, devido ao seu crescimento sentiu a necessidade de

procurar novos mercados. Para o mercado brasileiro, este processo teve início, graças a uma boa relação existente entre o CEO, Miguel Saraiva e um outro CEO do Brasil.

### **7.2.3. Afaplan**

A Afaplan foi criada em 1985 e é considerada uma empresa média, tem cerca de 100 funcionários. Atua na gestão de projectos: gestão técnica de empreendimentos, gestão geral da qualidade em empreendimento da construção, planeamento, coordenação e fiscalização de obras e prestação de serviços de arquitectura (A. Amadeus, 2014). Constam no seu currículo vários empreendimentos em Portugal, Espanha, Itália, Polónia, Roménia, Moçambique, Cabo Verde, Guiné, República do Congo, Costa do Marfim, Benin, Cuba e Brasil. No mercado brasileiro, a segunda tentativa de internacionalização iniciou-se em 2011, com o estabelecimento de um funcionário, que era responsável em promover a marca e após a divulgação sólida da marca, tomou-se a decisão de instalar a empresa em si. No mercado internacional, o objetivo da Afaplan é manter o estreitamento das alianças já existentes e estabelecer novas parcerias, não só no continente europeu, como também na América do Sul e na África (Afaplan, 2014).

### **7.2.4. Sonae Sierra**

A Sonoe Sierra, SGPS, S.A. é uma empresa muito grande e foi criada em 1989, tem cerca de 1200 funcionários (S. S. Amadeus, 2014). Possui 80 empresas incorporadas ao grupo e 132 subsidiárias. Esta empresa é especialista internacional em centros comerciais e tem por cerne principal proporcionar ao consumidor, uma experiência inovadora de compra. A empresa gere os centros através da atividade de propriedade, desenvolvimento, gestão e prestação de serviços. Esta estratégia permitiu-lhe um reconhecimento internacional. Atualmente a empresa está em Portugal, na Alemanha, na Argélia, no Azerbaijão, no Brasil, na China, na Colômbia, em Espanha, na Grécia, em Itália, em Marrocos, na Roménia, na Rússia e na Turquia e hoje é detida 50% pela Sonae SGPS (Portugal) e 50% pela Grosvenor (Reino Unido) (Sonae Sierra, 2014).



A internacionalização para o mercado brasileiro começou no ano de 1999, juntamente com o mercado espanhol. No Brasil, a Sonae Sierra Brasil é também especialista em shoppings centers, que tem por foco a excelência na qualidade. É uma empresa cotada na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e tem como acionistas a Sonae Sierra e o investidor alemão Alexander Otto. Neste momento, tem 10 shopping centers e administra mais dois de terceiros, o que corresponde a 502 mil quadrados e 2.468 lojas. Possuem shoppings no estado de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Goiânia e Amazonas (Sonae Sierra, 2014).

### **7.2.5. Casais**

A empresa Casais foi criada em 23 de Maio de 1958, hoje conhecida como Grupo Casais, é uma das maiores do setor da construção em Portugal. A empresa mantém o seu pilar familiar e o *core business* da empresa Grupo Casais – Engenharia e Construção é gerida pela segunda e terceira gerações da família. O conselho de administração é presidido pelo filho mais velho do Mestre Casais, José da Silva Fernandes, e o Conselho Executivo, por António Carlos Fernandes Rodrigues, neto mais velho do fundador (Grupo Casais, 2014).

A empresa é considerada grande, tem 267 funcionários em Portugal e 25 no Brasil, atua na realização de empreitadas de obras públicas, na indústria da construção civil, compra e venda de imóveis e serviços de engenharia (C. Amadeus, 2012). No Brasil a internacionalização começou no ano de 2011, por meio de relacionamentos já existente em outros mercados. O Grupo opera em 14 países: Portugal, Alemanha, Angola, Bélgica, Gibraltar, Holanda, Rússia, Marrocos, Moçambique, Brasil, Cabo Verde, Qatar e Argélia, mas constam na história outros mercados como Cazaquistão, China e Espanha.

### **7.3. Motivação para a escolha do Brasil**

De uma forma geral, as empresas entrevistadas escolheram o Brasil pelo grande potencial de mercado. As empresas referiram, que o mercado brasileiro apresentava e apresenta boas oportunidades para o crescimento da empresa. No entanto houve também empresas, que

decidiram ir para o mercado brasileiro, por questões de relacionamentos já pré-existentes e até mesmo pela dimensão da empresa em procurar novas oportunidades de mercado. Ainda no âmbito das motivações, as empresas descreveram, que apesar do grande potencial do mercado, o mesmo apresentava uma complexidade em relação às regulamentações aplicadas às empresas e em alguns casos foi muito morosa; ressaltaram também que não foi disponibilizada qualquer ajuda proveniente do governo. O que foi descrito anteriormente, pode ser comprovado através dos trechos retirados das entrevistas (seguem abaixo):

*“O estado de maturidade do mercado e as oportunidades.” (...) Muito complexo. Em comparação com os mercados europeus (UE). (...) Não houve auxílio do governo (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*A empresa iniciou a sua atividade no mercado Português, e com o passar dos anos, sentiu-se a necessidade de ir para fora. (...) Eu descreveria o mercado brasileiro como um mercado burocrático, fechado e protecionista. (...) Não teve ajuda do governo (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*A dimensão e o crescimento do mercado. (...) Um país muito burocrático, mas onde a legislação faz sentido e orienta o modo de vida das populações. (...) O governo não ajudou (Carla Araújo, Afaplan).*

*Durante 10 anos, a empresa cresceu em Portugal, conquistamos os consumidores, ganhamos experiência, skills e desenvolvemos uma equipa. Desenvolvemos os centros como o Colombo e o Vasco da Gama e o Norte Shopping. Estes Shoppings foram destacados a nível internacional. Estes 10 anos deram à empresa o conhecimento e a experiência necessários para a internacionalização. Também sabíamos, que a internacionalização era necessária, porque também sabíamos que o mercado português pela sua dimensão, mais tarde ou mais cedo não iria nos permitir a mesma a velocidade de crescimento. Antes de entramos nos mercados temos de fazer uma análise a fatores*

*como: o potencial do mercado, crescimento, do contexto económico, o regime fiscal e o risco político. Daí olharmos para as diferentes oportunidades e diante das diferentes oportunidades tentamos seleccionar mercados, que tenham diversas situações. Procuramos mercados que tenham potencial para o desenvolvimento de centros comerciais e depois, logicamente, procuramos, porque é sempre mais fácil, países com afinidades culturais, condições económicas fortes, daí a escolha de Espanha e Brasil. (...) Consideramos que legislação é clara, a questão é saber manter o contato com as entidades locais. E hoje já temos muitas informações e há menos surpresas. Temos de ter cuidado, é porque o Brasil tem as instâncias municipais, estaduais e federais em termos de impostos. (...) Não tivemos auxílio do governo (Tiago Vidal, Sonae).*

*Sabendo que alguns dos nossos clientes estavam com projectos novos neste país, foi mais uma “ajuda” na decisão (João Fernandes, Casais).*

As empresas também deixaram conselhos para outras empresas portuguesas, que querem investir no mercado brasileiro, chegando mesmo a descrever algumas situações. As empresas chamam a atenção para as necessidades, que surgem quando uma empresa portuguesa decide internacionalizar-se, mais precisamente para este mercado específico e que também pode ser aproveitadas por empresas de outros países, que decidam entrar no Brasil

Por se tratar de um mercado em desenvolvimento, ainda existem situações que precisam de uma boa avaliação e de uma especial atenção. A situação financeira da empresa matriz é uma das necessidades exemplificada, afinal para que o investimento no mercado brasileiro aconteça de forma satisfatória, é necessária uma grande capacidade de investimento. Além da capacidade financeira, a empresa precisa também de estar preparada para a morosidade dos procedimentos, e isto requer persistência, é também necessário, fazer um estudo aprimorado sobre as especificidades do sector de atuação da empresa, pois nem todas as características podem ser tratadas de uma forma genérica. E também é preciso ter atenção às exigências do governo. A seguir estão alguns trechos das entrevistas, que fundamentam o acima transcrito:

*Em geral recomendaria que procurassem ter uma estrutura de capital ajustada a um cenário muito pessimista. Assim estarão protegidos! Eu digo aos meus amigos quando querem vir para o Brasil, peguem seus custos multipliquem por três e peguem lucros e dividam por três, porque aqui é tudo diferente, tudo difícil. O Brasil não está atualizada em comparação ao mundo moderno. Não me leve a mal o que vou dizer, você está num dos países da Europa sei que não é dos mais desenvolvidos, mas você percebe a diferença. No Brasil os consumidores não estão habituados com produtos de qualidade, não tem exigência. O protecionismo faz que com as empresas não valorizem a qualidade (...) E uma pessoa que vem para cá com outra noção e se depara com uma situação diferente, a indústria a aqui está a pique, os indicadores da produção estão a baixar todos os dias, os produtos como não são de qualidade, só vão para países ainda piores que o Brasil, como Argentina, Bolívia. O Brasil está a chiar por todos os lados, e está perder muito (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*A empresa que decide vir para cá precisa ter alguma dimensão, não podem ser feitas experiências, é necessário fazer um estudo financeiro e estar preparado para no início não faturar quase nada, está preparado para receber muitos “não”, fazer uma seleção criteriosa dos seus parceiros e tomar muito cuidado com as parcerias desenvolvidos por email, em resumo o Brasil não é um mercado para principiantes (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Ser persistente e não desistir e para isso há um ditado brasileiro muito bom: “Se ainda não está a correr bem é porque ainda não chegou ao fim...” (Carla Araújo, Afaplan).*

*A questão é pensar – Há mercado para meu produto? A base é esta. Fazer um bom estudo e testar o produto no mercado. Ex: A Zara feminina quando entrou no Brasil não teve uma boa aceitação, então mandamos uma equipa para fazer um estudo e foi descoberto que a mulher brasileira tem mais anca logo as roupas da Zara não caiam bem e tivemos que rapidamente adaptar o produto. Mas essa questão do Brasil ser*

*protecionista, não acho errado, porque o país adotou essa tática para sua proteção (Tiago Vidal, Sonae).*

*Qualquer cidadão ou empresa é “livre” de entrar no mercado. Tem que cumprir as regras impostas pelo governo, como obter o visto de investidor e colocar aqui o capital social devido (...) a legislação brasileira é muito complicada. Directamente na nossa área, protege muito o trabalhador, o que faz com que muitas vezes as empresas não se sintam motivadas, para contratar pessoal próprio, recorrendo a sub-contratos com outras empresas. Para além disso, os processos são muito demorados, porque têm vários tramites a ultrapassar, devido à legislação. (...) Nunca beneficiamos de nenhum incentivo fiscal. Muito pelo contrário. Aqui os impostos são muito, muito pesados. É o país com mais peso fiscal do mundo, por isso as coisas são cerca de 3 vezes mais caras do que Portugal (João Fernandes, Casais).*

#### **7.4. Modo de entrada**

Os modos de entrada, escolhidos pelas empresas entrevistadas, foram na grande maioria um modo *equity*. De uma forma geral as empresas foram auxiliadas por um parceiro local, que tanto podem ser modos *equity* como *non-equity*, dentro do mercado brasileiro, pois isso ajudou a minimizar o tempo de aprendizagem. As empresas confirmaram, que antes de entrar no mercado, fizeram um estudo, para que desta forma pudessem estar cientes dos detalhes do mercado e para que pudessem precaver-se em relação às diversas incertezas, que poderiam vir a enfrentar. Veja a seguir algumas partes das entrevistas:

*Andamos a estudar o mercado durante 2 anos e meio e ao fim desse período, conseguimos um dealer no Brasil, mas eles não vendiam nada. Então nos decidimos entrar diretamente no mercado. Montamos uma empresa cá! Investimento direto. O modelo de entrada escolhido - no caso da SLIDELOG - teve a ver com a dificuldade de encontrar empresas, que entendessem a problemática e importância da automação da logística. Como nicho de mercado entendemos, que o investimento direto por via de constituição de uma empresa sucursal era a melhor via. O futuro confirmará se esta foi*

*ou não uma boa decisão. Hoje a empresa está cá há 14 meses, na realidade formalmente há 11 meses (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*O modo de entrada foi uma parceria estratégica e só após algum tempo é que nos juntamos para criar a própria empresa. Começou por uma aliança, depois se tornou uma joint-venture. Isto porque os CEOs tinham uma boa relação. Já existia uma relação de confiança, construída ao longo do tempo, entre os CEOs. O parceiro local proporcionou-nos um conhecimento em questões legais, que é extremamente necessário no mercado brasileiro. Neste mercado é uma mais-valia ter uma parceria. A empresa tem essa parceria desde 2002/2003 e a nova empresa tem 4 anos. Está totalmente legalizada. Abrimos uma nova empresa com o nosso parceiro, pois considero que é mais fácil nas relações comerciais criar algo novo com o nosso parceiro, do que estar a comprar o nosso parceiro (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*A partir de uma estratégia de divulgação curricular e da instalação de um diretor português, com conhecimento da cultura da empresa, divulgou-se a atividade da empresa. Este processo demorou 1 ano a ter algum impacto (a começarmos a ser conhecidos), mas só ao fim de 3 anos é que se pode considerar, que esta operação estava em curso. Ou seja, o tempo de conhecimento do mercado é de 3 anos. A empresa criou uma filial e continua no mercado da mesma forma que entrou – com base na cultura da empresa em Portugal e em pessoas portuguesas, sendo certo que o seu crescimento é e será sempre feito com técnicos brasileiros. Os nossos serviços são os mesmos – a gestão é feita no local e outros produtos são exportados de Portugal. A exigência de sermos reconhecidos pela universidade brasileira e pelo colégio, que gere a nossa atividade no Brasil - CREA – demorou algum tempo, mas já está ultrapassada (Carla Araújo, Afaplan).*

*No mercado brasileiro fizemos um estudo de dois anos, à procura de parceiros. O modo de entrada escolhido foi uma joint-venture, onde cada parceiro tem que trazer algo. E numa joint-venture a nível internacional, o parceiro local é procurado exatamente devido ao seu know-how relativamente ao mercado. Entramos no Brasil em 1999, encontramos um parceiro local que na altura foi a Implanta Engenharia e ao longo do tempo a*

*Implanta foi a nossa parceira minoritária com 7%, essa empresa já tinha um pequeno portfólio e participações minoritárias em alguns centros comerciais e os 93% era nosso. Esta parceria permitiu-nos começar trabalhar com uma base no que já existia, além de que o nosso parceiro como é lógico trouxe para aquelas que já eram nossas competências um conhecimento mais aprofundado do mercado local. Em outubro de 2006, nos dividimos os 93% com a Develop Diversifi dos EUA. Depois em 2011 a Implanta deixou de ser nosso parceiro e ficamos só com Develop Diversifi. Hoje o nosso parceiro no Brasil é família Otto (alemã) que comprou a parte da Develop Diversifi (Tiago Vidal, Sonae).*

*Foi um processo um pouco complicado, pois para se entrar é necessário ter visto de Administrador e entrar com Capital Social de estrangeiro, que é superior a um Capital Social de um cidadão Brasileiro. Entramos no país em 2011, sabendo que alguns dos nossos clientes estavam com projectos novos neste país, foi mais uma “ajuda” na nossa decisão e escolhemos o estado do RN (Rio Grande do Norte), mais propriamente a cidade de Natal, pois o custo de estrutura é mais baixo, a carga fiscal/tributaria é mais baixa, é a cidade mais perto das origens (Portugal). Inicialmente entrámos como “incorporadores imobiliários”, com um projecto imobiliário, para ser vendido ao cliente final. Essa estratégia foi juntamente com um parceiro, uma joint-venture, para que não fosse uma sobrecarga de investimento inicial. Após isso, alteramos a razão social para “construção e engenharia”, de forma a poder fazer qualquer empreendimento ou projecto, dentro do alvará, que achamos fazer sentido nessa altura. Entendemos que o nosso core-business é a construção e seria nesta área, onde poderíamos agarrar melhor o mercado, pois para se ser incorporador imobiliário, é necessário entrar com mais capital. Neste momento, continuamos no mercado, com o pensamento somente em construção de novos edificios, ou reforma dos existentes (João Fernandes, Casais).*

## **7.5. Análise do modelo do estudo**

Nesta seção analisar-se-á o modelo de estudo proposto, de forma a tentar perceber, se os fatores tiveram ou não influência sobre a escolha do modo de entrada e verificar se as proposições do estudo são fundamentadas. Os determinantes estão divididos entre fatores do país e do mercado, assim como na apresentação da revisão da literatura, e correspondem às seções 7.5.1 e 7.5.2 respectivamente. Na seção 7.6 será feita uma síntese deste capítulo.

### **7.5.1. Fatores da empresa**

#### **7.5.1.1. Dimensão da empresa**

O primeiro fator analisado foi a dimensão da empresa, pois é pela capacidade, que a empresa possui, que se inicia o processo da internacionalização e por conseguinte a escolha do modo. De acordo com a primeira proposição definida: as empresas com maiores dimensões, têm uma maior probabilidade de escolher modos *equity*.

Das 5 empresas entrevistadas, apenas uma entrou no mercado através de um modo *non-equity*, as outras quatro empresas optaram por modos *equity*. Das quatro empresas, que escolheram os modos *equity*, só uma referiu, que a dimensão da empresa foi um fator relevante, ou seja, a dimensão da empresa mãe favoreceu e desencadeou maiores investimentos. Portanto a proposição definida só foi fundamentada pela empresa Casais. No entanto as empresas Slidelog e Afaplan, que apesar de não possuírem grandes dimensões, escolheram também um modo de entrada *equity*. No caso da empresa Saraiva, de médio porte, optou por uma aliança, modo *non-equity*, convém no entanto ressaltar que esta escolha, se deveu não à dimensão da empresa, mas sim a questões estratégicas. Já no caso da empresa Sonae, pela grande dimensão da empresa, havia a possibilidade de fazer a escolha por uma filial, mas por uma questão de estratégia, foi decidido a criação de uma joint-venture. Assim essa proposição é parcialmente suportada.



Mediante estes resultados, no caso da empresa Casais, ficou claro que a dimensão da empresa é reconhecida como uma importante vantagem estratégica (Tan et al., 2001), e também como referem Chen & Mujtaba (2007) as grandes firmas têm um grande poder de troca para negociar um elevado nível de propriedade em países com condições políticas restritivas, que é o caso do mercado brasileiro. As entrevistas ilustram o impacto deste fator:

*É uma empresa muito pequenina, mas vai crescer muito se tudo correr bem. Apesar da dimensão da empresa não houve influência na escolha do modo de entrada, eu entraria na mesma (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*A dimensão da empresa não influenciou na escolha. (...) A empresa começou muito cedo na atuação internacional, pois juntou-se a uma associação internacional, onde houve a partilha de informação dentro do ramo de arquitetura. (...) Fazer parte dessa associação agrega-nos muito valor. Neste momento a empresa está presente em 10 países e o Brasil foi o quarto mercado, onde fizemos uma aliança estratégica. A empresa já tinha, de uma certa forma, uma grande dimensão, pois fazia parte da associação e isso influenciou na escolha do modo (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*A dimensão não foi um fator decisivo. O modo de entrada foi escolhido com o objetivo de manter a cultura da empresa (Carla Araújo, Afaplan).*

*Nós não tínhamos problemas de capital, a escolha do parceiro foi claramente para minimizar o tempo de aprendizagem em relação ao mercado escolhido. A dimensão não foi um aspecto negativo, a empresa poderia ter feito um investimento direto, sem qualquer parceiro local e assim teríamos controlo total do mercado, mas optamos pela joint-venture por uma questão de estratégia. (...) A dimensão não teve qualquer influência na escolha do modo (Tiago Vidal, Sonae).*

*Em Portugal, a empresa mãe é considerada uma das maiores empresas de Portugal. Aqui no Brasil podemos considerar uma pequena/media empresa. A dimensão da empresa mãe, influenciou a escolha do modo de entrada, pois se não fosse a*

*capacidade financeira da mesma, não era possível ter entrado neste mercado, com força, conseguindo logo nos primeiros contratos valores elevados* (João Fernandes, Casais).

### **7.5.1.2. Experiência internacional**

Também foi analisada a influência da experiência internacional das empresas portuguesas na escolha do modo de entrada ao entrar no mercado brasileiro. Assim desenvolveu-se a seguinte proposição: as empresas com maior experiência internacional têm maior probabilidade de escolher modos de entrada *equity*.

Com base nas entrevistas esta proposição foi parcialmente suportada. De facto as empresas Slidelog, Saraiva, Afaplan e Casais, alegaram, que a experiência internacional influenciou na tomada de decisão do modo de entrada em relação ao Brasil, afinal as empresas já tinham experiências em outros mercados e contactos empresariais. Inclusive a Afaplan já tinha tido uma experiência não muito bem-sucedida com o mercado brasileiro, que lhe proporcionou o conhecimento suficiente, para não repetir os erros do passado. Mas no caso da empresa Saraiva, mesmo com experiência internacional, escolheu um modo *non-equity*. Já no caso da empresa Sonae a proposição não foi suportada, pois a empresa informou, que o mercado brasileiro foi o primeiro juntamente com o mercado espanhol.

A experiência internacional é adquirida com o envolvimento da empresa em atividades em outros mercados (Erramilli, 1991) e também por meio do ambiente global (Musso & Francioni, 2012), afinal de contas esse fator é uma mais-valia, que antecipa informações e contactos necessários (Matenge, 2011). A discussão anteriormente realizada, pode ser fundamentada através das informações coletadas junto das empresas portuguesas e que ajuda a comprovar outros estudos empíricos, onde a experiência afeta significativamente a escolha do modo de entrada (Zhu et al., 2011). A seguir são apresentados os trechos retirados das entrevistas:

*Sim, a Espanha. Temos uma empresa no mercado espanhol. (...) Sim, acredito que a experiência internacional contribuiu para a nossa decisão. Mas nós acreditávamos que o Brasil ia ser um país normal. Pois tivemos sucesso em Espanha, e tínhamos uma boa colocação no mercado. E isso fez-nos acreditar, que a entrada no Brasil seria positiva, tal como tinha acontecido com Espanha. Até hoje, podemos afirmar que a experiência tem sido positiva. (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*A empresa já tinha um conhecimento, uma vivência em outros mercados! Quando a empresa está presente no mercado internacional, tentar novos mercados é quase inevitável. (...) A decisão de alargar a internacionalização para o Brasil aconteceu através da experiência internacional proporcionada pela associação e pelo escritório criado na Argélia, e naturalmente pela vivência em outros mercados, porque por exemplo quando estávamos a operar em outros mercados, como Angola e Moçambique tivemos contato com empresas brasileiras (Oderbreth) que compraram empresas angolanas. A empresa não teve experiência mal sucedida, o que houve foi uma expansão mais rápida em uns mercados e noutros não. Nós, antes de entrarmos em outros mercados, fazemos uma avaliação completa. (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Sim, inclusive uma experiência menos bem sucedida no Brasil. (...) A experiência com outros mercados claro que sim. A experiência anterior menos bem sucedida no Brasil (é com os fracassos que se aprende), fez com que aprendêssemos como entrar no Brasil – nomeadamente que o mais importante é levar a nossa cultura de empresa e aos poucos irmo-nos aculturando ao que é e ao como se faz no Brasil. As outras experiências de internacionalização – todas elas bem-sucedidas – fizeram-nos acreditar, que estamos no caminho certo, mas sempre muito atentos ao modo como o mercado vai evoluindo para que possamos ser rápidos na adaptação, que precisarmos de fazer (Carla Araújo, Afaplan).*

*Como já havia referido, o mercado brasileiro e espanhol foram os primeiros mercados. O que tínhamos de experiência era o know-how dos nossos consultores, que tinham*

*experiência com empresas de Nova York, Londres e com outros mercados, mas estas empresas trabalhavam cá em Portugal (Tiago Vidal, Sonae).*

*A experiência internacional teve sim muita influência. Antes e no momento a empresa já se encontrava em cerca de 14 países. Este fator tem influência na decisão, pois achamos, que seria um mercado do futuro e precisávamos de novos desafios, novos mercados, com boas potencialidades de riqueza. (João Fernandes, Casais).*

### **7.5.1.3. Gestor**

O gestor tem um papel muito importante na internacionalização das empresas, porque é ele quem gere boa parte do processo e coordena toda a equipa. Assim, foi desenvolvida a seguinte proposição: gestores com experiência internacional têm maior probabilidade de escolher um modo *equity*.

Esta proposição foi também parcialmente suportada pelos resultados. Verificou-se, que no caso das empresas Slidelog, Saraiva, e Afaplan, os gestores tinham experiência internacional, fator de grande importância para a escolha do modo. No caso das empresas Slidelog e Afaplan, foi escolhido um modo *equity* e a empresa Saraiva *non-equity*. Entretanto convém ressaltar, que no caso das empresas Sonae e Casais, os gestores não tinham qualquer experiência em outros mercados, mas o modo escolhido foi o *equity*.

Assim sendo, o caso das empresas Slidelog e Afaplan ajudam a fundamentar outros estudos que defendem, que o gestor tem um papel de grande destaque no processo da escolha das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, pois o gestor detém o conhecimento em mercados estrangeiros (Ruzzier, Antoncic, & Hisrich, 2007). O conhecimento adquirido pelo gestor, por meio de experiências, é uma característica a favor da empresa (Morosini & Shane, 1998) e a análise, feita pelo mesmo, vai influenciar na decisão da escolha do modo de entrada (Morschett et al., 2010). A seguir encontram-se os trechos das entrevistas que fundamentam a proposição definida e parcialmente suportada:

*Sim, para além do mercado espanhol, eu já tinha trabalhado em uma multinacional e já tinha experiência internacional com a Espanha, Itália, França, Bélgica e Alemanha. Todos na zona euro. Os meus primeiros 3 anos de carreira foram nessa empresa, sabíamos o que era o mercado internacional, conhecíamos muitos players, e tínhamos muitos contatos. Já tinha experiência em lidar com os mercados estrangeiros, com as burocracias de alguns países e isso ajudou na tomada de decisão de vir para cá. (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*Ele é arquiteto, português, tem 46 anos, e ele já tinha conhecimento sobre questões de exportação do serviço. Mas apesar de ser arquiteto, tinha um olhar diferente para o negócio. Isso foi muito importante para o desenvolvimento das estratégias internacionais. Ele tinha visão para o negócio, completa, 200/300 por cento do que está a imaginar. (...) Então posso te confirmar, que o gestor no nosso caso foi o fator (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*O gestor tinha experiência sim, pois a internacionalização na empresa iniciou-se em 1997. A escolha do perfil dos envolvidos no processo é determinante. Têm de ser pessoas curiosas pelo desconhecido, com facilidade de adaptação à mudança e a novas culturas, ambiciosas e com muita resiliência. (Carla Araújo, Afaplan).*

*O gestor, que estava à frente da nossa operação no Brasil, acabou por ser CEO no mercado brasileiro, era português e estava no grupo desde 1989 antes de ir para um Brasil. (...) Mas atento para o seguinte detalhe: essa foi a primeira internacionalização dele e ele esteve no Brasil por 12 anos (Tiago Vidal, Sonae).*

*Não. No caso do Brasil, o diretor que veio para aqui, não tinha qualquer experiência. Contudo, toda a equipa de Portugal tem conhecimentos profundos de como tratar os processos. Isso já é meio caminho andado (João Fernandes, Casais).*

#### 7.5.1.4. Relacionamentos

No momento da internacionalização e na escolha do modo de entrada, os relacionamentos podem ser um fator de grande importância, pois quantos mais *stakeholders* uma empresa possuir no seu mercado de destino, mais propenso poderá ser o investimento da empresa mãe. Assim, foi desenvolvida a seguinte proposição: empresas com relacionamentos no mercado têm maior probabilidade de escolher modos *equity*

Esta proposição foi parcialmente suportada. As empresas Saraiva e Casais confirmaram a influência dos relacionamentos na escolha do modo de entrada, mas a empresa Saraiva escolheu um modo *non-equity*. No caso das empresas Slidelog, Afaplan e Sonae, o modo de entrada escolhido foi *equity*, mas não por influência ou auxílio de qualquer relacionamento previamente desenvolvido. O que se notou, é que no caso da empresa Slidelog por ineficiência do parceiro, a empresa decidiu entrar sozinha. E no caso da empresa Sonae, durante o tempo de estudo de mercado, foi desenvolvida uma nova relação no mercado. No caso da empresa Saraiva, foi inicialmente criada uma aliança estratégica, para depois de ser formada uma *joint-venture*, mas o relacionamento até à criação da *joint-venture* durou 7/8 anos, ou seja a empresa não tinha muitos contactos no mercado brasileiro, logo optou por um modo *non-equity*.

O caso da empresa Casais está de acordo com estudos, que fazem menção positiva aos relacionamentos na seleção de mercado e nos trâmites para a entrada no mercado de destino, de potenciais compradores, conhecimento sobre o mercado local (Bjorkman & Kock, 1995; Chetty & Patterson, 2002; Coviello & Munro, 1997). No caso da empresa Saraiva, os relacionamentos são fundamentais para os negócios, pois estes são construídos com base na confiança e nos anos de experiência adquirida através de relacionamento mútuos (Wilkinson & Young, 2002), após alguns anos de relacionamento formou-se uma *joint-venture*. Abaixo estão os trechos das entrevistas, onde é possível perceber como esse fator influenciou:

*A ineficiência do dealer contribuiu para que eu decidisse entrar no mercado, por conta própria. O meu parceiro não avançava. (...) Como vocês costumam dizer “eu meti a mão na massa”. Eu estava muito insatisfeito com o nosso representante aqui, porque achava*

*que ele não iria cumprir com o trabalho dele. Então decidi fazer sozinho, porque pior como estava não podia ficar (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*Em relação a decisão do modo de entrada o relacionamento influenciou na escolha do modo de entrada! A empresa no Brasil não é uma subsidiária, começou com uma aliança e tornou-se uma joint-venture. A relação (aliança) foi desenvolvida estrategicamente, para que acontecesse de forma duradoura. Pela cultura da empresa todos os escritórios são internacionais mas todos estão ligados à casa mãe. No Brasil essa aliança foi sustentada pela confiança pois já durava há 7 a 8 anos. (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Os relacionamentos não contribuíram. Foi o conhecimento anterior que orientou o que deveríamos repetir e o que não deveríamos repetir. Depois de 8 anos fora do Brasil foi preciso começar tudo de novo, pois os players já eram outros ou já estavam em outro estágio (Carla Araújo, Afaplan).*

*Os relacionamentos não influenciaram. (...) O relacionamento com a Implanta foi desenvolvido ao longo dos dois anos de estudo (Tiago Vidal, Sonae).*

*Sabendo que alguns dos nossos clientes estavam com projectos novos neste país, foi mais uma “ajuda” na decisão. (...) Isso foi muito importante para a escolha (João Fernandes, Casais).*

## **7.5.2. Fatores do país**

### **7.5.2.1. Distância psíquica**

Por se tratar de dois países com a mesma língua, não poderia deixar de ser analisada a influência da cultura, que tem sido estudada na literatura (Johanson & Vahlne, 1977; Maekelburger et al., 2012; Musso & Francioni, 2012), assim, pretendeu-se averiguar se a proximidade cultural contribuiu para um maior investimento e a proposição ficou pautada: em mercados culturalmente próximos, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

Analisando as entrevistas, o que se pode constatar, é que as empresas não consideram que exista uma proximidade cultural. Todas as empresas sublinharam as diferenças culturais existentes entre os dois países e a necessidade de haver uma adaptação ao ambiente de negócios no Brasil. Foram destacadas questões como: a necessidade de conhecer pessoas é mais importante do que ter *know-how*; a indecisão do público brasileiro; o modelo brasileiro de negócios é muito influenciado pelo americano, logo é diferente do europeu; a grande diversidade de mercados dentro de um único país; a mão-de-obra portuguesa tem um rendimento superior do que a do Brasil. Algumas empresas também argumentaram, que o fato de os países possuírem o mesmo idioma, desencadeia uma ilusão no público português. Com isso a proposição desenvolvida não foi suportada

Assim a discussão deste fator não permite suportar estudos anteriores, que verificaram, que este fator influencia na escolha do modo de entrada (Musso & Francioni, 2012). No entanto contribui para outros estudos, que defendem que a distância cultural não tem um contributo significativo na escolha do modo de entrada (Tihanyi, Griffith, & Russel, 2005). E conforme as palavras dos entrevistados é possível entender como a distância psíquica foi tratada pelas empresas:

*É verdade, que Portugal e o Brasil são países irmãos, mas as diferenças culturais são muito acentuadas e causam impactos muito relevantes nas empresas. Ex: em Portugal é fundamental ter "know-how" enquanto no Brasil é mais importante ter "know-who". O*



*cliente brasileiro nunca diz não, expressa frequentemente apreciação e entusiasmo, sem que isso signifique, no entanto, que venha a comprar os produtos ou serviços. Assim a semelhança cultural não favoreceu o nosso investimento (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*Primeiro, não estou de acordo com as semelhanças culturais, pois afinal só a língua é a nossa única semelhança. Acho que os portugueses têm uma visão errada do Brasil, pois acham que existem muitas semelhanças e na verdade há muitas diferenças. Falando da cultura empresarial, o modelo brasileiro é mais influenciado pela cultura americana, desta forma e economicamente falando, há muitas diferenças entre Brasil e Portugal. Há mais diferenças do que semelhanças. Este fator não influenciou (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*As semelhanças são muito poucas ou quase nenhuma, além de que muitas pessoas são emigrantes como nós. A mesma língua e o facto de sabermos de portugueses emigrados no Brasil, é uma ilusão para darmos prioridade ao Brasil como destino para a internacionalização, mas dificultam imenso quando chegamos e constatamos e vemos, que é tudo diferente aqui. Não há semelhança cultural. O Brasil é um país enorme (um continente), Americano e em nada semelhante, a não ser na língua e algumas feiras e festas populares... mas isso só nos ilude. (Carla Araújo, Afaplan).*

*Não, a escolha do modo de entrada não tem a ver com as semelhanças ou diferenças culturais, porque estamos em outros mercados totalmente diferentes. O que consideramos são as afinidades. Estas afinidades são importantes, mas nos partimos do princípio, que todos os mercados são diferentes, tem uma cultura diferente. A cultura brasileira é diferente da portuguesa, o que existe é uma afinidade, que permite rapidamente criar uma relação ou um diálogo sobre a qual se pode construir algo. Em relação a nós o que decidimos, quando entramos num mercado, é adaptar-nos o mais rápido possível e adequar as nossas competências, as características do modelo de negócio ao mercado, porque uma adaptação rápida vai proporcionar-nos um crescimento também mais rápido, porque sabemos que somos nós, que temos de nos adaptar ao mercado e não o mercado a nós. E o Brasil tem uma realidade muito distinta (Tiago Vidal, Sonae).*

*Entre o Brasil e Portugal existe uma grande diferença cultural. Apesar de a língua ser a mesma (oficial), é por vezes um grande entrave nas comunicações entre nós (João Fernandes, Casais).*

### **7.5.2.2. Distância geográfica**

A distância geográfica também foi analisada como um fator determinante entre os mercados de origem e o mercado anfitrião. A proposição correspondente foi: em mercados distantes, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*. O mercado brasileiro é bastante distante de Portugal em comparação com outros mercados.

Os resultados não suportam a proposição. Neste fator houve um consenso por parte das empresas, pela não influência da distância na decisão do modo de entrada no mercado brasileiro ou mesmo em outros mercados. A empresa Saraiva refere mesmo o caso da China em que a distância é maior, e mesmo assim a empresa está presente. A empresa Slidelog defendeu, que para fazer negócio no Brasil, é necessário estar presente no mercado. As empresas Afaplan e Casais não demonstraram grandes preocupações com esta distância. E a Sonae relatou, que esse fator influencia no modelo de negócio, mas não na escolha do modo de entrada, pois é necessário dar uma maior autonomia aos mercados mais distantes, devido ao fuso horário. Portanto ficou perceptível, que a distância geográfica não condicionou o investimento por parte das empresas, pois estas escolheram um modo *equity*. De acordo com perspectiva não há semelhança de que a distância geográfica possa prejudicar a expansão internacional conforme defende Baena (2013). E de acordo com os trechos extraídos das entrevistas pode ser notado como esse fator foi tratado:

*O Brasil é para profissionais. Ninguém pode imaginar fazer negócios no Brasil sem cá estar. Estamos num mercado muito específico. É muito difícil encontrar empresas no Brasil, que tenham esta especificidade. Tentamos a via de distribuidores, mas não*

*funcionou. Por isso viemos diretamente. Então a distância não afetou na escolha do modo (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*Não, porque neste momento estamos na China, que é mais distante de Portugal do que do Brasil. Não é distancia cultural ou outros fatores ou se o mercado é perto ou longe que influência, é a oportunidade de negócio. Não é porque falam inglês ou português, porque as pessoas adaptam-se. O que se deve neste caso perguntar é se o português tem facilidade de adaptação (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Nada. A distância do Brasil é igual à de todos os outros – uma viagem de avião (Carla Araújo, Afaplan).*

*A distância geográfica influência no modelo de gestão e não na escolha do modo. Porque eu tenho que treinar mais a equipa local, para tomar as decisões e criar um processo de descentralização, dando mais autonomia a cada mercado, pois temos algumas diferenças em relação aos mercados, a começar pelo fuso horário, quantas horas de trabalho temos em comum com o Brasil e China. Então é um trabalho mais estratégico. Esse fato não teve influência (Tiago Vidal, Sonae).*

*Achamos que era a altura certa para investir na área Sul-americana. Devido à língua, e ao potencial do país, decidimos avançar e não houve preocupação por ser um mercado distante (João Fernandes, Casais).*

### **7.5.2.3. Risco**

Segundo a literatura, o risco é também um fator importante na escolha do modo de entrada. Assim foi desenvolvida a proposição: em mercados de risco elevado, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

As entrevistas mostram, que as empresas efetuaram uma análise do mercado, identificando, desta forma, os vários tipos de risco: de crédito, tempo de constituição da empresa no país, risco da imagem, desconhecimento do mercado, riscos económicos, políticos, legais e fiscais; verificou-se também que as empresas tiveram preocupação em minimizar esses mesmos riscos. No entanto, os riscos encontrados pelas empresas em relação ao mercado não causaram impedimento no investimento por parte das empresas. Assim, por unanimidade, o risco não foi um fator impeditivo e a proposição sete não é, desta forma, suportada. Nos casos das empresas Slidelog, Afaplan, Sonae e Casais foi escolhido um modo *equity*, enquanto a Saraiva escolheu um modo *non-equity* por uma questão de estratégia.

Estes resultados confirmam assim, que o grau de risco do país anfitrião é muito importante na escolha do modo de entrada (Shan, 1991), mas não foi um fator impeditivo. A discussão também ajudou a perceber como os modos de entrada, que oferecem parcerias são tidos como alternativas mais prováveis neste caso, quando o país apresenta incerteza (Morschett et al., 2010), que tanto pode ser *equity* como *non-equity*. A seguir estão alguns trechos das entrevistas, que comprovam a discussão anterior:

*Um risco, para nós, foi o tempo de constituição da empresa, o tempo de arranque efectivo das vendas. Mas esses riscos e outros não afetaram a nossa decisão. Decidimos avançar independentemente dos riscos, pois sempre era melhor avançar do que ficar dependente de distribuidores que não conseguiam entender a natureza do nosso negócio e da forma como o desenvolver (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*O estudo do Brasil, não sei dizer quanto tempo durou, mas em relação aos outros mercados dura em média dois anos. O caso do Brasil, como disse antes, foi uma relação desenvolvida ao longo de anos e houve sim uma preocupação em relação aos riscos e estes foram avaliados. E diante dos riscos levantados foram avaliadas e tentamos encontrar soluções, caso alguns destes riscos se verificassem. Com certeza, foram avaliados o risco de créditos. Há outro risco que é o risco de imagem, não se pode fazer propaganda da empresa e depois não prestar o serviço no ramo. Não há*

*certeza, que tudo vai dar certo, não há risco zero! Então a empresa tomou a decisão consciente dos riscos, que iria enfrentar no mercado brasileiro (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Os principais riscos foram o desconhecimento do tempo necessário para a conquista do mercado. Apostamos que em 6 meses iríamos conseguir arrancar e afinal de contas só ao fim de 3,5 anos é que estamos a arrancar. Resultado, o investimento foi muito maior do que esperávamos. Quanto ao modo de entrada foi adaptado ao facto de não termos nenhum contrato, que nos tivesse levado para lá e ao facto de sabermos, que teríamos de levar a nossa cultura. O facto de o Brasil ser um mercado protecionista dificulta muito a entrada de estrangeiros, o que exige ainda mais resiliência e determinação (Carla Araújo, Afaplan).*

*Tem uma questão que é a nossa experiência, portanto sabíamos e com o estudo desenvolvido ao longo dos dois anos, todos os riscos económicos, políticos, legais, fiscais, concorrência foram levantados e analisados, mas mesmo com esse estudo feito há sempre um determinado nível de risco, que só se sabe quando lá estamos, assim sendo à medida que os riscos surgem, surge também a adaptação. O parceiro local, muitas vezes, ajuda a minimizar esses mesmos riscos (Tiago Vidal, Sonae).*

*Todos os investimentos têm riscos. Contudo optamos por entrar num país, onde há partida sabíamos que os nossos clientes de outros países, estavam prontos a investir. Sabíamos que teríamos uma grande hipótese de conseguir angariar o projecto, sem ter que procurar muito pela consolidação. Existem outros países com a mesma teoria, onde poderíamos entrar, contudo, achamos que o Brasil seria a melhor aposta. Hoje tudo se vende e tudo se compra. Não houve preocupação com proteccionismo, já que o Brasil adora consumir, o que é estrangeiro (João Fernandes, Casais).*

#### 7.5.2.4. Governo

Fazer negócios com o Brasil é visto muitas vezes pelas empresas como complicado, isto devido às práticas protecionistas exercidas pelo governo brasileiro. Para analisar esse fator foi desenvolvida a seguinte proposição: em mercados com um governo burocrático, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*. A análise realizada na caracterização do mercado, confirmou que o mercado brasileiro é visto como complicado, pois na após uma comparação feita entre alguns países, inclusive países dos BRICS, o Brasil tem os processos muito morosos.

Da análise das entrevistas e buscando a fundamentação com a proposição definida, ficou claro, que as empresas estão de acordo acerca do elevado nível de burocracia e formalismos no mercado brasileiro. A proposição só foi suportada no caso da empresa Saraiva, pois houve a confirmação, que esse fator influenciou na escolha do modo *non-equity*. Já nos casos das empresas Slidelog, Afaplan, Sonae e Casais, a proposição não foi suportada, as empresas tinham conhecimento, que o mercado brasileiro é burocrático, mas isso não os impediu de fazer a escolha por um modo de entrada *equity*.

No caso Saraiva há a confirmação de que o quadro governamental do país tem clara influência sobre a escolha do modo de entrada (Morschett et al., 2010). E que as medidas governamentais têm um impacto significativo sobre o IDE (Lu et al., 2011), o que levou a um menor investimento por parte da empresa. Portanto pode-se verificar o que os entrevistados disseram a cerca desse fator, quando foi tomada a decisão do modo de entrada:

*O governo não influenciou. Um empresário não pode permitir, que obstáculos interfiram nos seus objetivos! As questões, que envolvem o governo, em termos de burocracia, vão matar o país, eu adoro o Brasil. Mas esse país está condenado, se continuar assim e não vai crescer para lado nenhum (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*Sim, influenciou no modelo. Ao conhecer uma empresa local, ajudou-nos a exercer as atividades no mercado, pois como você tem conhecimento não é fácil um arquiteto ou*

*engenheiro desenvolver atividade no Brasil, pois o reconhecimento do curso tem um processo demorado. E por ter um parceiro local e já termos conhecimentos legislativos facilitou a entrada no mercado brasileiro, pois o mercado é um mercado protecionista (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Sabíamos que o Brasil é um país muito burocratizado, o que dificulta muito a atividade e faz-nos perder muito tempo. Por isso, tentamos resolver os problemas burocráticos o mais rápido possível, para que a nossa instalação também fosse possível dentro do menor tempo possível. (Carla Araújo, Afaplan).*

*Como decidimos fazer um investimento direto não teve qualquer influência. O que ouço falar do governo brasileiro, é que as empresas, que vão exportar para lá têm muita dificuldade e problemas. Para nós, que fizemos um investimento direto, não tivemos esse tipo de problemas, porque as barreiras do governo são para atrair as empresas para produzirem lá e venderem lá. Neste momento estamos em São Paulo, Amazonas, Goiás, Minas Gerais, Paraná. Entendemos que cada mercado tem sua particularidade, e tentamos adaptar-nos (Tiago Vidal, Sonae).*

*Não é fácil entrar no Brasil, como é hoje por ex. em Angola. Aqui por cada estrangeiro admitido, é necessário ter 2 brasileiros a trabalhar. Por isso a nossa estratégia foi outra, porque se não fosse isso, teríamos tido mais sucesso no passado. Os vistos também são complicados de conseguir (João Fernandes, Casais).*

#### **7.5.2.5. Potencial do mercado**

O mercado desse estudo é um mercado com grande potencial, assim esse fator não podia deixar de ser analisado. O potencial do mercado é também um fator considerado importante pela literatura nesta área (Chen & Mujtaba, 2007; Malhotra & Sivakumar, 2011; Nisar et al., 2012). Desta forma foi desenvolvida a seguinte proposição: em mercados de grande potencial, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *equity*.

Sobre esse fator, todas as empresas reconheceram o grande potencial que o mercado brasileiro possui. As empresas Slidelog, Afaplan, Sonae e Casais defenderam, que o potencial teve influência na decisão do modo de entrada, ou seja, escolheram por um modo *equity*. A Slidelog expôs, que os recursos da empresa foram ajustados para o potencial do mercado de destino. A Saraiva referiu, que o mercado brasileiro em alguns locais é muito maduro, havendo concordância com o que foi dito pela Sonae, mas que em alguns aspectos ainda tem muito a ser explorado, por exemplo no ramo do turismo e existem ainda inúmeras oportunidades no resto do país. A Afaplan defendeu, que é necessário um bom posicionamento no Brasil, para que se possa aproveitar as demais oportunidades, porque pode-se de uma certa forma tratar o mercado em questão como um continente. A empresa Casais fundamentou a sua percepção do potencial do mercado, por meio dos valores arrecadados pelo governo e pelas suas riquezas naturais e defendeu que o potencial é enorme. No caso da empresa Saraiva, a empresa reconheceu o potencial do mercado, mas na época em que entrou no mercado optou por um modo *non-equity*. A proposição é parcialmente suportada, pois as empresas Slidelog, Afaplan, Sonae e Casais escolheram um modo *equity* para entrar no mercado brasileiro, para assim poder aproveitar as oportunidades a longo prazo. Ainda assim as empresas referiram, que apesar da entrada no Brasil, não houve qualquer interesse no Mercosul, quando fizeram a escolha pelo modo de entrada.

Através da discussão acima, foi possível verificar, que esse fator tem influência na escolha do modo (Chen & Mujtaba, 2007) e que é neste aspecto que são associados os benefícios que o país alvo oferece (Malhotra & Sivakumar, 2011). Esse fator gera uma forte atratividade nas empresas na escolha do modo de entrada (Morschett et al., 2010) e auxilia na argumentação defendida por Agarwal & Ramaswami (1992), que países com menor potencial têm menos potencial para atrair empresas. Assim com os trechos das entrevistas foi possível entender, o que as empresas disseram sobre este fator:

*Classifico como muito elevado o potencial mercado e teve sim influência. O dimensionamento da empresa foi feito a contar com essa realidade. Os recursos foram ajustados ao potencial de crescimento. Então foram colocados mais recursos à*



*disposição do mercado para contemplar a imensidão. O crescimento será orgânico à medida que o mercado for crescendo. E de forma alguma, quando aqui entramos não tínhamos intenção no Mercosul, pois o mercado brasileiro é o maior e conquista-lo já seria um grande desafio (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*O mercado em alguns aspectos é um mercado muito maduro. É um mercado com um grande crescimento e com grande potencial, mas na altura que entramos acreditamos que a melhor opção era uma aliança. Para ter uma ideia de como esse mercado tem potencial, o mercado do turismo brasileiro ainda está em expansão, pois o Brasil tem 6 milhões de turistas, enquanto em Portugal conta com 14 milhões. Outro aspecto, é que o Brasil descobriu as parcerias públicas/privadas há pouco tempo e é um país que necessita de infra-estrutura. O país tem diferentes públicos, diferentes nichos de mercado (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*Tem imenso potencial mas é um mercado de enorme risco e exige imenso das pessoas escolhidas. Sim, já referi atrás, que a dimensão faz com que o Brasil deva ser tratado como um continente e por isso, a escolha do local para nos instalarmos é determinante – nós escolhemos o centro de decisão da grande maioria dos nossos clientes. A escolha recaiu sobre São Paulo, mais do que sobre o Brasil. São Paulo é um “país”. A partir daí, desenvolvemos o mercado do resto do Brasil sem nos deslocarmos. A procura de mercado noutros estados de forma individualizada é como internacionalizar para outro país. Quanto aos outros países da América Latina terão de ser abordados como mercado diferentes, embora a internacionalização para aí possa vir a ser feita a partir de São Paulo – quando surgir a oportunidade, mas sem qualquer prioridade de momento (Carla Araújo, Afaplan).*

*Com certeza tinha e tem um potencial muito elevado e isso favoreceu o investimento. O mercado brasileiro conjuga duas coisas ou melhor três, a dimensão, intensidade da concorrência e o elevador social (classes sociais). A concorrência na época, em que entramos, tinha uma concorrência muito baixa e hoje tem uma concorrência média a*

*nível de país, mas se formos olhar para nichos específicos como São Paulo e Rio de Janeiro é muito elevada. O Brasil claramente tem tido um desenvolvimento muito positivo, devido à classe média, pois é aquela que influencia o mercado interno. Assim era impensável não ter uma filial lá. Não teve qualquer influência por ser do Mercosul, porque estamos há 14 anos no Brasil e só há 2 anos é que começamos a olhar para um segundo mercado na América Latina, o mercado Colombiano (Tiago Vidal, Sonae).*

*O Brasil é um país com um potencial enorme. (...) Esse fator influenciou muito. A quantidade de terreno/m<sup>2</sup>, verde e urbano; o clima; água e praias; envolvimento com o número de países fronteiriços (10 países). Isto são factores muito importantes para a qualidade do país. Para nós directamente, é um potencial enorme, pois as necessidades são tão grandes, que fazem com que o país esteja a necessitar de obras e investimento profundo. Hospitais, Estradas, Saneamento, Recuperação de fachadas, Metro, Comboios, Hotéis, e muito, muito mais. A necessidade é tão grande, que se o governo quiser fazer, faz. Só para ter noção de valores, o governo brasileiro arrecada 1,8 trilião de reais por ano. São cerca de 5 mil milhões de Reais (+/- 1,7 mil milhões de Euros), de impostos por dia. Se o governo quiser investir, tem poder para o fazer. Isto para já não mencionar na quantidade de impostos, que não são pagos, o que é mais de 50% das operações feitas no país - a economia paralela (João Fernandes, Casais).*

#### **7.5.2.6. Concorrência**

Em todos os tipos de mercado existem concorrentes e na internacionalização de empresas isso não poderia ser diferente, pois esse fator é muito discutido na literatura (Lu et al., 2011; Morschett et al., 2010; Taylor et al., 2000). Com o objetivo de saber se o fator influenciou na escolha do modo de entrada, foi desenvolvida a seguinte proposição: em mercados de concorrência elevada, as empresas têm maior probabilidade de escolher modos *non-equity*.

Apesar de alguns setores das empresas terem uma concorrência mais elevada, isso não foi um fator, que fizesse com que as empresas optassem por um modo *non-equity*. No caso das empresas Afaplan e Casais o setor tinha uma elevada concorrência, mas as empresas

escolheram um modo *equity*. As empresas Slidelog e Sonae tinham pouca concorrência, quando entraram, isso levou a um maior investimento por parte das empresas no mercado brasileiro. A empresa Saraiva, fez a escolha por um modo *non-equity*, pois tinha muitos concorrentes, mas não foi essa a causa da escolha do modo. Analisando a proposição em razão da discussão desenvolvida, ficou perceptível, que a mesma não foi suportada.

No caso da empresa Saraiva foi possível notar o que foi dito por Kim & Hwang (1992), que em mercados caracterizados por uma forte concorrência, não se justifica o comprometimento de elevados índices de recursos e desta forma as empresas tendem a não se envolver em operações, que necessitem de um compromisso substancial, uma vez que a rentabilidade será menor (Chen & Mujtaba, 2007).

*Claro que influenciou! A concorrência no nosso setor é baixa, mas quando decidimos vir para o Brasil, sabíamos quem eram os nossos concorrentes e o seu posicionamento e a partir daqui fizemos o nosso posicionamento relativo. Então os serviços foram comparados e a empresa optou por pôr à disposição dos seus clientes um serviço diferenciado, proporcionando assim uma maior agregação de valor. Então o que posso dizer, é que nos distinguiram logo à partida pela qualidade no serviço (Pedro Ribeiro, Slidelog).*

*Claro, que avaliamos. Inclusive qual dos concorrentes poderia ser um parceiro, dentro dos mais diversos concorrentes que tínhamos. A questão da concorrência foi avaliada, mas não influenciou na escolha do modo de entrada. O Brasil, apesar de ser um país relativamente fechado, acaba por se saber tudo o que se passa. Quando decidimos formar a joint-venture foi com o objetivo de aumentar o portfólio da empresa, que dantes só era só na área do turismo e residencial de alto padrão e depois dessa instalação alargou-se a hospitais, shoppings e outros mais (Miguel Fernandes, Saraiva).*

*O nível de concorrência no Brasil é enorme comparado com aquele a que estamos habituados em Portugal. O enquadramento cultural de necessidade de sobrevivência faz*

*com que as empresas e as pessoas sejam autênticos guerreiros, e o mercado tende a funcionar melhor com excesso de oferta – quem compra quer sempre negociar. Por isso, os preços são normalmente baixos e pedem-nos para os baixarmos ainda mais. O nosso produto – prestação de serviços – é realizado em empresas normalmente de pequena dimensão, e por isso a concorrência está muito dispersa e é aleatória – não tem muita possibilidade de ser estudada. Por isso, tentamos fazer a diferença assumindo responsabilidades, que normalmente não podem ser assumidas por empresas locais e tentamos oferecer taxas de sucess fee para premiar o nosso sucesso. Mas é preciso algum cuidado, porque o mercado está habituado a receber adiantado, para se defender e por isso o facto de recebermos no fim acarreta sempre um risco associado acrescido (Carla Araújo, Afaplan).*

*O nível de concorrência era baixo. As empresas, que lá estavam eram empresas locais de boa qualidade e os modelos, que tinham, eram com base no modelo americano de shoppings dos anos 80. E diga-se de passagem o Brasil teve shoppings antes do que Portugal. E portanto nós vimos uma oportunidade de entrar num mercado, onde existiam ainda modelos antigos em relação ao modelo atual, que nós já tínhamos e assim vimos a oportunidade de entrar num mercado com baixa concorrência, com base no estudo, que fizemos. Nós não entramos em mercados, onde a concorrência seja alta (Tiago Vidal, Sonae).*

*O Brasil é um mercado muito grande e isso faz com que não andem muitas empresas à “luta” por um pequeno negócio. Assim consegue-se angariar mais projectos, levando a um maior lucro. Existem muitas empresas concorrentes, sejam elas nacionais ou internacionais. Mas como a área é tão extensa, dá para conseguir sempre algum projecto novo. Claro que sim teve influência na escolha. Sabíamos que havia aqui uma das maiores empresas do Mundo, na nossa área. Mas sabíamos também que podíamos trazer mais-valias e conhecimentos, que poderiam ser importantes para a consolidação (João Fernandes, Casais).*

## 7.6. Síntese e conclusão

Através das informações descritas nas seções 7.2, 7.3 e 7.4 foi possível entender melhor algumas das informações particulares de cada empresa, como: ano de entrada no Brasil, tamanho da empresa, processo de internacionalização para o mercado brasileiro, modo de entrada escolhido entre outros aspectos. Assim a primeira pergunta do autor foi respondida, com base no depoimento de cada entrevistado. Na seção 7.5, foi apresentado o parecer de cada empresa mediante o questionamento de cada fator. Na sua grande maioria não houve um consenso sobre as proposições definidas, pois cada empresa mostrou, que as suas decisões foram fundamentadas na filosofia da empresa, ou em estudos prévios. Com objetivo de mostrar claramente quais as proposições que foram suportadas por cada empresa elaborou-se a Tabela 10. Assim, pode-se verificar que as proposições P1, P2, P3, P4, P8 e P9 foram genericamente suportadas, por uma ou algumas das empresas entrevistadas. Já as proposições P5, P6, P7 e P10 não foram suportadas por nenhuma das empresas.

**Tabela 10** - Resultado das proposições

<b>Proposições</b>	<b>Slidelog</b>	<b>Saraiva</b>	<b>Afaplan</b>	<b>Sonae</b>	<b>Casais</b>	<b>Avaliação geral</b>
<b>P1</b>					Sim	PS
<b>P2</b>	Sim		Sim		Sim	PS
<b>P3</b>	Sim		Sim			PS
<b>P4</b>					Sim	PS
<b>P5</b>						NS
<b>P6</b>						NS
<b>P7</b>						NS
<b>P8</b>		Sim				PS
<b>P9</b>	Sim		Sim	Sim	Sim	PS
<b>P10</b>						NS

\* PS – parcialmente suportada; NS – não suportada

## **Capítulo 8. Conclusão**

### **8.1. Síntese dos principais resultados**

Este estudo permitiu analisar com base numa abordagem qualitativa os fatores na escolha do modo de entrada. Os resultados ajudam a suportar a influência de alguns fatores, mesmo que em diferentes graus. Através deste estudo, pode-se concluir que as características do país anfitrião influenciaram na escolha do modo, mas que os recursos institucionais também têm um grande peso, uma grande relevância.

À laia de conclusão, pode-se afirmar que as teorias da internacionalização descritas serviram apenas como fio condutor para o estudo em questão. Apesar de cada teoria defender a escolha do modo de acordo com as perspectivas que defendem, o estudo empírico mostrou que não pode se aplicar uma das teorias a todos os casos pois as empresas escolheram o seu modo de entrada com base nas suas premissas.

Os resultados mostram que a decisão das empresas foi tomada com base na estratégia, na cultura da empresa e na filosofia de cada empresa. Apesar de reconhecerem que a ajuda de um parceiro local seria de grande ajuda, para assim acelerar o processo de aprendizagem, as empresas nunca deixaram de ter a sua autonomia, a sua identidade. É pertinente também ressaltar que as empresas quando tomaram as suas decisões tiveram em consideração as burocracias e os riscos do mercado, pois notou-se que foi feito em estudo prévio por maior parte das empresas. Os resultados mostraram a importância do potencial do mercado como determinante na escolha do modo de entrada, pois o Brasil é hoje uma das potências em desenvolvimento a nível mundial. Também foi importante a influência de relacionamentos já existentes e a dimensão da empresa, pois nenhuma das empresas teve qualquer incentivo por parte do governo.

## **8.2. Principais conclusões**

O modelo de estudo proposto tinha como objetivo orientar o estudo exploratório de forma a proporcionar informação e conhecimento para estudos futuros (Malhotra, et.al. 2006), sobre o processo da escolha e a influência dos fatores para as empresas portuguesas que escolheram o Brasil como mercado alvo. Quando as empresas foram questionadas sobre os fatores que foram alvo do modelo de estudo para verificação da escolha do modo, não se notou o desconhecimento dos mesmos, o que ressalta ainda mais o estudo prévio desenvolvido pelas empresas antes de entrar no mercado. Mas ficou claro que nem todos os fatores influenciaram nesta decisão.

Dos dez fatores enumerados, não se notou influência por parte: da distância psíquica, da distância geográfica, do risco e da concorrência. Sobre esses fatores as cinco empresas não demonstraram que tivesse existido um menor investimento na escolha do modo para entrar no mercado, mas que esses foram devidamente estudados. Já os outros seis fatores foram parcialmente suportados. De facto não houve um consenso, ou unanimidade entre as empresas acerca de nenhum dos fatores, e assim para umas empresas um fator influenciou, o mesmo não acontecendo para outras. E assim os fatores: dimensão da empresa, experiência internacional, gestor, relacionamentos, governo e potencial de mercado que foram parcialmente suportadas.

Portanto para o modelo de estudo desenvolvido, notou-se que nem todos os dez fatores podem ser suportados. Já que as empresas demonstraram influência por uns fatores e outros não, mas é claro sem deixar que qualquer fator levasse a empresa a perder sua autonomia, ou até mesmo se desviar-se da sua cultura empresarial e das suas estratégias. A conclusão desse estudo só foi possível através da pesquisa em campo, mas convém lembrar e seria demasiada presunção, pensar que esse estudo fosse o fim das investigações nessa área, porque muitos outros estudos poderão ser desenvolvidos nesta área. O grande objetivo desse estudo foi contribuir para um alargamento do conhecimento nesta área.

### **8.3. Limitações do estudo**

A principal limitação deste estudo é a pequena dimensão da amostra. De facto, o número de empresas que se disponibilizaram para responder ao estudo foi de apenas 5, que correspondem 5,26% do total de empresas contactadas. No entanto foram desenvolvidos esforços sistemáticos para identificar o universo de empresas portuguesas a atuar no Brasil, (através de fontes como: Aicep e embaixada brasileira) e foram contactadas 95 empresas. É de assinalar, no entanto, que os estudos com gestores de marketing internacional e quadros de empresas têm taxas de respostas muito baixas. Por exemplo, foi reportado que a taxa média de resposta de gestão de topo encontra-se entre 15% e 20% (Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999)

A baixa taxa de resposta também poderá estar ligada com o método do estudo escolhido que exige mais disponibilidade por parte das empresas. As empresas que se dispuseram a responder a entrevista são de facto portuguesas mas a sua maioria escolheu um modo de entrada *equity* e só uma escolheu um modo *non-equity* para entrar no mercado brasileiro. Outra limitação é que são empresas que na sua base prestam serviços, logo não trabalham com bens físicos. Das empresas que fazem exportação de produtos físicos para o Brasil nenhuma se disponibilizou a responder a entrevista.

Acredita-se também que a época escolhida, mês de Julho, para aplicação da entrevista não foi o mais favorável, porque é um momento pré-férias em Portugal, devido ao verão, ou seja, neste mês os colaboradores tendem a deixar as atividades da empresa concluídas, para que com as férias a empresa não fique prejudicada e isto requer mais tempo.

### **8.4. Sugestão para estudos futuros**

Para melhor perceber como se dá essa escolha do modo de entrada das empresas portuguesas no mercado brasileiro, seria importante realizar um estudo quantitativo que permitisse testar um conjunto de hipóteses desenvolvidas a partir deste estudo exploratório. Essa possibilidade deve ser levada em consideração porque muitas vezes os colaboradores não se sentem à vontade e/ou não tem disponibilidade de tempo para responder a entrevista e o



questionário é por vezes mais facilitador na captação de dados e tem resultados mais precisos, sendo portanto mais positivista.

O estudo, aqui desenvolvido, também pode ser aplicado por outros investigadores em outros contextos, como por exemplo: entre empresas de outros países de origem e anfitrião e também com outras empresas países de origem que escolheram o Brasil como destino do seu investimento, assim é claro fazendo novas adequações ao estudo, que se irá desenvolver.

### **8.5. Considerações finais**

Através do estudo foi possível entender o processo de escolha do modo de entrada das empresas portuguesas no mercado brasileiro. As empresas argumentaram como ocorreu esse processo de escolha, com base em laços externos ou internos à empresa e se houve experiências mal sucedidas e como influenciou num segundo processo de escolha para o mesmo mercado. Sobre a escolha dos modos, as empresas procuraram modos que favoreciam uma parceria com empresas locais, que tanto podem ser modos *equity* como *non-equity*, pois os parceiros locais eram vistos como uma ferramenta para minimizar o tempo de aprendizagem no mercado brasileiro.

Foi também possível perceber as motivações que levaram à escolha do Brasil como mercado para internacionalização e se houve algum incentivo por parte do governo brasileiro em atrair o capital estrangeiro. As empresas expuseram também o que acham da legislação brasileira, no que compete às regulamentações e aos procedimentos para empresas estrangeiras, que decidam entrar no mercado e ainda deram um contributo para as empresas que pretendem entrar neste mercado, sejam elas portuguesas ou não.

Os fatores identificados no enquadramento teórico foram testados e concluiu-se que nem todos os fatores têm influência na escolha do modo. Na maior parte das vezes, a escolha é feita pela cultura empresarial e pelas estratégias que pretendem desenvolver no mercado em questão.

**BIBLIOGRAFIA**

---



## REFERENCIAS

- Afaplan. (2014). Afaplan. Retrieved from <http://www.afaplan.pt/>
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1.
- AICEP. (2013). Brasil Ficha de Mercado.
- AICEP. (2014). Brasil - Síntese País e Relacionamentos Bilateral.
- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *The Multinational Business Review*, 14, 67–82.
- Amadeus, A. (2014). Ficha da Afaplan - planeamento e gestão de projectos, s.a. Portugal: Base de dados - AMADEUS.
- Amadeus, C. (2012). Ficha da Casais - engenharia e construção, s.a. Portugal: Base de dados - AMADEUS.
- Amadeus, S. (2014). Ficha da Saraiva + associados, sgps, s.a. Portugal: Base de dados - AMADEUS.
- Amadeus, S. (2014). Ficha da Slidelog - sistemas logísticos, lda. Portugal: Base de dados - AMADEUS.
- Amadeus, S. S. (2014). Ficha da Sonae sierra, sgps, s.a. Portugal: Base de dados - AMADEUS.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, 27–42.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63–93.
- Arenius, P. (2005). The psychic distance postulate revised: From market selection to speed of market penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 115–131.
- Baena, V. (2009). Modeling Global Franchising in Emerging Markets: An Entry Mode Analysis. *Journal of East-West Business*, 15(3), 164–188.
- Baena, V. (2013). Insights on International Franchising: Entry Mode Decision. *Latin American Business Review*, 14(1), 1–27.

- Barañano, A. M. (2004). Recolha de informação. In *Métodos e técnica de Investigação em gestão* (pp. 79–123).
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (Silabo.). Lisboa.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms-A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 7–27.
- Bjorkman, I., & Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International Business Review*, 4, 519–535.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Havard Business Review*, 127–35.
- Blomstermo, A., Sharma, D., & Sallis, J. (2006). Choice of foreign entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211–229.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Brouthers, K. D. (2013). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 1–13.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning’s eclectic theory and the smaller firm: the impact of ownership and location advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. *International Business Review*, 5, 377–394.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2007). Resource-Based Advantages in an International Context. *Journal of Management*, 34(2), 189–217.
- Brouthers, K. D., & Nakos, G. (2004). SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 229–248.
- Brown, J., Dav, C. S., & Zhou, Z. (2003). Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control. *Journal of International Business Studies*, 34(5), 473–488.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalisation. *International Business Review*, 4(2), 115–131.
- Chen, L. Y., & Mujtaba, B. (2007). The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market Expansion. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(2), 322–337.
- Chetty, S. K., & Patterson, A. (2002). Developing internationalisation capability through industry groups: The experience of a telecommunications joint action group. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 69–89.

- Chetty, S. K., & Wilson, H. I. M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61–81.
- Chiavegatti, D., & Turolla, F. A. (2011). Risco no modelo de internacionalização de Uppsala/Risk in the Uppsala Internationalization Model. *Organizações Em Contexto, São Bernardo Do Campo, ano 7*(13), 129–156.
- Choi, G., & Parsa, H. G. (2012). Role of Intangible Assets in Foreign-Market Entry-Mode Decisions: A Longitudinal Study of American Lodging Firms. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(4), 281–312.
- CIA. (2014). The World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Delios, A., & Henisz, W. (2003). Political hazards, experience and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1988. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1153–1164.
- Delvin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic alliances - guidelines for sucess. *Long Range Planning*, 21(5), 18–23.
- Descotes, R. M., & Walliser, B. (2009). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *International Management*, 15(1), 73–110.
- Dib, L. A., Rocha, A., & Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233–253.
- Doing Business. (2014). Economy Profile : Brazil. doi:10.1596/978-0-8213-9615-5.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461–491.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.

- Elg, U., Ghauri, P. N., & Tarnovskaya, V. (2008). The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets. *International Marketing Review*, 25(6), 674–699.
- Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22, 479–501.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Serra, F. R. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes* (p. 462). Lisboa - Porto: LIDEL.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International Franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11, 419–438.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257–277.
- Global Edge. (2014). Market Potential Index (MPI). <http://globaledge.msu.edu/mpi>.
- Governo do Brasil. (2014). Investment guide to Brasil 2014.
- Grupo Casais. (2014). Grupo Casais. Retrieved from <http://www.casais.pt/pt/>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo Sentidos: Formas de Uso* (Principia ., p. 95).
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 679–690.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551–569.
- Hesterly, W., Libeskind, J., & Zenger, T. (1990). "Organizational economics: an impending revolution in organization theory?" *Academy of Management Review*, 15(3), 402–420.
- Hill, C., & Kim, W. C. (1988). "Searching for a dynamic theory of the multinational enterprise: a transaction cost model." *Strategic Management Journal*, 9(1), 93–104.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: forms emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hynes, B. (2010). International small business growth: a process perspective. *Journal Irish of Management*.
- Jaffe, E. D., & Pasternak, H. (1994). An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufactures. *International Marketing Review*, 11, 17–32.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. doi:http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(000001), 23.
- Kaffash, M. H., Haghikhah, M., & Kordlouie, H. (2012). Identifying Factors Influencing Entry Mode Selection in Food Industry of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 4(5), 47–55.
- Khemakhem, R. (2010). Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 223–244. doi:10.1108/03090561011008682
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinational Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29–53.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334–334.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273.
- Koch, A. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351–361.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21(3), 405–425.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). Global Marketing Management. In *John Wiley & Sons, Inc* (pp. 290–329).
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5–15.
- Lu, Y., Karpova, E. E., & Fiore, A. M. (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(1), 58–75.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 345–369.



- Madhok, A. (1997). "Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm." *Strategic Management Journal*, 18, 39–61.
- Madhok, A. (2006). How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 4–11.
- Maekelburger, B., Schwens, C., & Kabst, R. (2012). Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 458–476.
- Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudisio, M. C., Altheman, É., & Borges, F. M. (2006). *Introdução à Pesquisa de Marketing* (Pearson Pr., p. 428). São Paulo.
- Malhotra, S., & Sivakumar, K. (2011). Simultaneous determination of optimal cultural distance and market potential in international market entry. *International Marketing Review*, 28(6), 601–626.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª edição., p. 312). São Paulo: Editora Atlas.
- Matenge, T. (2011). Small Firm Internationalization – A Developing Country Perspective. *International Journal of Business Administration*, 2(4), 103–112.
- Meier, J., Perez, J., & Woetzel, J. R. (1995). Solving the puzzle - MNCs in China. *The McKinsey Quarterly*, (2), 20–33.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99–118.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18. doi:10.2307/1251943
- Milliken, F. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- Morosini, P., & Shane, S. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–159.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.
- Mottner, S., & Johnson, J. P. (2000). Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of World Business*, 35(2), 171–188.

- Musso, F., & Francioni, B. (2012). Foreign Markets Entry Mode Decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 3–17.
- Nisar, S., Boateng, A., Wu, J., & Leung, M. (2012). Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 717–739.
- O’Cass, A. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325–1348.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30–43.
- Owusu, R. a., & Habiyakare, E. (2011). Managing Risk and Turbulence in Internationalization of Foreign Companies to South Africa: Lessons from Seven Finnish Business-to-Business Firms. *Journal of African Business*, 12(2), 218–237.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
- Paunović, Z., & Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA.*, 22(1), 57–76.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, NY: Wiley.
- Polesello, D., Amal, M., & Hoeltgebaum, M. (2012). Determinantes da escolha do modo de entrada internacional: um estudo de caso de uma multinacional brasileira. *BASE - Revista de Administração E Contabilidade Da Unisinos*, 10(2), 181–194.
- Randoy, T., & Dibrell, A. (2002). How and why Norwegian MNCs commit resources abroad: beyond choice of entry mode. *Management International Review*, 42(2), 119–140.
- Ribeiro, F., Jr, M. O., & Borini, F. (2012). Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras. *RAC-Revista de Administração ...*, 16(6), 866–888.
- Rodriguez, C. M., Wise, J. a., & Martinez, C. R. (2013). Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, 51(8), 1643–1663.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. *The International Executive* (Vol. 15, p. 23). New York: Lexington Books.
- Rothaermel, F., Kotha, S., & Steensma, K. (2006). International market entry by U.S. internet firms: an empirical analysis of country risk, national culture, and market size. *Journal of Management*, 32(1), 56–72.
- Ruiz, J. Á. (2002). Como elaborar trabalhos de pesquisa. In *Metodologia Científica* (pp. 48–57).

- Ruzzier, M., & Antoncic, B. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of ...*, 29, 15–29.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007). The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 161–183.
- Saraiva, associados. (2014). Saraiva e Associados. Retrieved from <http://www.saraivaeassociados.com/pt>
- Shan, W. (1991). Environmental risks and joint venture sharing arrangements. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 555–580.
- Shane, S. (2000). 'Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities'. *Organization Studies*, 11(4), 448–469.
- Sharma, V. M., & Erramilli, K. M. (2004). RESOURCE-BASED EXPLANATION OF ENTRY MODE CHOICE. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–18.
- Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- Sherer, S. A. (2003). Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 325–345.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-off among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43, 1227–1247.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*.
- Slidelog. (2014). Slidelog. Retrieved from <http://www.slidelog.pt/pt/>
- Sonae Sierra. (2014). Sonae Sierra. Retrieved from <http://www.sonaesierra.com/pt-PT.aspx>
- Tan, B., Erramilli, M. K., & Liang, T. W. (2001). The influence of dissemination risks, strategic control and global management skills on firms' modal decision in host countries. *International Business Review*, 10, 323–340.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000). Foreign market entry strategies of Japanese MNCs. *International Marketing Review*, 17(2), 146–163.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa.
- Tihanyi, L., Griffith, D., & Russel, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36, 270–283.

- Ulrich, A. M. D., Boyd, B., & Hollensen, S. (2012). Financial Performance of Entry Mode Decisions: Effects of Control in an Internationalization Context. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 12–28.
- Walliman, N. (2005). More about the nature of research. In *Your Research Project* (pp. 186–231).
- Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On cooperating: firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–133.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1029.
- Yeoh, P.-L. (2011). Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies. *International Marketing Review*, 28(3), 291–312.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, London.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279–304.
- Zain, M., & Ng, S. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(April), 183–205.
- Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: a meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524–544.
- Zhu, M., Wang, Z. J., & Quan, H. R. (2011). A study on the key factors influencing international franchisors' choice of entry modes into China. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 3–22.

## **LEITURAS CONSULTADAS**

- Araujo, V. (2011). *O processo de internacionalização das empresas brasileiras em Portugal*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Barwinski, F. N. (2009). *Modos de Entrada em Mercados Internacionais Estudo das empresas Casais e FDO*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem* (p. 353). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. M. D. G. (2012). *Internacionalização - Fatores chave na seleção de mercados*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Carvalho, M. A. A. (2013). *Internacionalização empresarial portuguesa no Brasil sobre a forma de IDE: estudo de caso ALERT, Águas de Portugal e SORUS*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Cêa, B. P. D. M. (2012). *A importância das redes inter-organizacionais na internacionalização das empresas brasileiras para Portugal: um estudo de caso*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Chueke, G. V. (2012). *Identificação dos Fatores Influenciadores na Escolha da Estratégia de Entrada das Multinacionais Brasileiras no Exterior*. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, Brasil.
- Esteves, M. R. (2013). *Nal Von Minden GmbH: Proposta de Internacacionalização para o Mercado Brasileiro*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ferreira, A. J. R. (2012). *A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: O caso da Amigluv e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ferreira, M. A. P. (2009). *Estratégias de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas Factores de Mercado na Escolha do Modo de Entrada*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação* (p. 388). Loures: Lusociência.
- Furtado, E. R. F. T. (2013). *Internacionalização de empresas: estratégias e barreiras. O caso da Variosport, Lda*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Gonçalves, A. F. M. M. (2012). *A Influência das Redes de Relacionamento no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Henriques, M. I. M. (2014). *O impacto das Marcas Pessoais para o Sucesso*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Kinder, H. F. (2012). *Marketing Digital e Marketing Tradicional Uma análise comparativa*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Leal, N. H. de C. da S. (2013). *O Mercado de Franchising de Serviços de Obras: Estudo Exploratório*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Marinho, I. C. G. (2011). *Hábitos de Compra e de Leitura de Livros- Uma Análise Estratégica*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- Mayer, D. (2011). *Uma Metodologia de Automação Residencial em Habitações Sustentáveis de Alto Desempenho*. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Meireles, R. de S. (2013). *Plano de Marketing em Lares de Idosos*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Nickel, F. (2013). *A Entrada das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras em Portugal: Causas e Desafios do Processo de Internacionalização*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Pereira, A., & Poupá, C. (2003). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico: usando o Word* (2ª edição., p. 225). Lisboa: Sílabo.
- Saiote, S. M. (2012). *Estratégia de Negócios e Internacionalização : o caso de Nal von Minden GmbH*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Silva, I. G. da. (2013). *Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Silva, P. M. da. (2013). *As Redes de Relacionamento e as Capacidades Dinâmicas: A Indústria Têxtil e de Vestuário Portuguesa*. Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Takano, Y. (2009). *Estudo do processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira do ramo de integração de sistemas de tecnologia da informação e comunicação*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.









## APÊNDICE I – Carta as empresas



**Universidade do Minho**

**Escola de Economia e Gestão**

Portugal, Braga XX de X de XXXX

Assunto: **Solicitação de Entrevista ao Departamento de Negócios Internacionais**

No âmbito da investigação para o Mestrado em Negócios Internacionais estou a desenvolver um estudo sobre **os fatores, que influenciaram as empresas portuguesas na escolha do modo de entrada no mercado brasileiro**. O estudo tem por objetivo analisar os fatores que podem influenciar na decisão final no processo de internacionalização e na escolha do modo entrada.

Assim, gostaria de poder contar com a participação da empresa **X X**. Desta forma, venho por este meio solicitar a realização de uma entrevista com um colaborador que tenha conhecimento do processo de internacionalização no mercado em questão. A entrevista pode ser presencial caso se encontre em Portugal ou via skype caso se encontre no Brasil.

Naturalmente, a identidade da empresa será preservada mantendo assim a informação sobre a experiência da empresa de forma anónima, caso seja o desejo da entidade. Caso se encontre interessado em partilhar a sua experiência e decida ajudar na conclusão desta investigação, agradeço que responda a este email com data e hora disponível para a realização da entrevista,

Agradeço desde já a Vossa colaboração e estou à Vossa disposição para contato:

Email: [pg22029@alunos.uminho.pt](mailto:pg22029@alunos.uminho.pt);

Telemóvel: 00 351 911 546 353.

Para dúvidas adicionais podem contactar a Prof<sup>a</sup>. Doutora Ana Maria Soares (Email: [amsoares@eeg.uminho.pt](mailto:amsoares@eeg.uminho.pt) ou Tel: 253 604 558), a qual faz parte do corpo dos docentes da Universidade do Minho e é a orientadora desta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Antonio Samuel Souza Teixeira

## APÊNDICE II – Guião de entrevista



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão – EEG

Mestrado em Negócios Internacionais

Aluno: Antonio Samuel Souza Teixeira

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Soares

### GUIÃO DE ENTREVISTA

Organização: \_\_\_\_\_

Ano de abertura: \_\_\_\_\_ N° de Funcionários: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Tempo de experiência: \_\_\_\_\_

Nota: Apesar da descrição das perguntas, podem ser colocadas outras perguntas ao longo da entrevista, que sejam pertinentes com o tema a debater, assim como, o próprio entrevistado pode expor outros assuntos com base na sua experiência/conhecimentos.

### Internacionalização e Modo de Entrada

- 1) Quais os fatores que influenciaram na escolha do modo entrada no mercado brasileiro?
- 2) Como ocorreu todo o processo de internacionalização da empresa para o Brasil?
- 3) Qual foi o modo de entrada escolhido? Quais as várias alternativas consideradas? E porquê? A empresa continua presente no mercado desta forma?

Modos de Entrada são alternativas de abordagem/implementação em novos mercados sendo elas: Exportação Direta, Exportação Indireta, Exportação Cooperativa, Licenciamento, Franquias, Contratos de Fabricação (Terceirização), Alianças Estratégicas, Joint-ventures e Subsidiárias. Uma empresa pode iniciar o processo através de um modo e depois alterar para outro, devido às necessidades sentidas pela empresa.

Fatores da Empresa

### **Dimensão**

- 4) Qual a dimensão da empresa?
- 5) A dimensão da empresa influenciou a escolha do modo de entrada no mercado brasileiro?

### **Experiência Internacional**

- 6) A empresa, quando escolheu o Brasil, já tinha experiência internacional?
- 7) A experiência com outros mercados influenciou no processo decisório? De que maneira?
- 8) A empresa teve alguma experiência em que foi mal sucedida em outro mercado? E isso contribuiu para experiência internacional da empresa?

### **Gestor**

- 9) O gestor, que tratou do processo de internacionalização, já possuía experiência em outros mercados?
- 10) De que forma as características (perfil, competências, experiência anterior...) do gestor envolvido no processo influenciaram na escolha do modo de entrada no mercado brasileiro?

### **Relacionamentos/parcerias com outras empresas**

- 11) De que forma as redes externas da organização contribuíram para a escolha do modo de entrada?
- 12) A empresa tinha contatos/relacionamentos no Brasil?

### **Fatores do País**

### **Distância Psíquica**

- 13) Em que medida há semelhanças e diferenças culturais entre Portugal e o Brasil? De que forma estas semelhanças/diferenças influenciaram o modo de entrada escolhido?

14) A semelhança cultural favoreceu o investimento de mais capital por parte da empresa?

### **Distância geográfica**

15) Como a distância territorial influenciou na escolha do modo de entrada?

### **Risco**

16) Quais os principais riscos envolvidos na decisão de entrada no mercado brasileiro pelo modo de entrada escolhido? Os riscos envolvidos nas operações de expansão para o Brasil afetaram de alguma maneira a escolha do modo de entrada?

17) A empresa estava disposta a ceder o licenciamento para outra empresa? Pensaram que ao ceder pode/poderia criar um futuro concorrente? A empresa estava disposta a correr esse risco? Houve preocupação pelo Brasil ser um mercado protecionista?

### **Governo**

18) Nos diversos mercados internacionais, existem entraves a nível de governos e no mercado brasileiro não podia ser diferente. Até mesmo porque o mercado em questão é visto como protecionista assim de que forma as burocracias do governo causaram influência na escolha do modo entrada?

### **Potencial do Mercado**

19) Como classifica o potencial do mercado brasileiro para a vossa empresa?

20) O tamanho e o potencial do mercado brasileiro influenciaram a escolha pelo modo?

21) A escolha pelo mercado brasileiro, deve-se à dimensão do mercado? Por ser um mercado plataforma (entrada no Mercosul) foi escolhido um modo que proporcionasse, a longo prazo, mais lucros?

### **Concorrência**

- 22) Qual era o nível de concorrência do sector da empresa quando entrou? O número de empresas concorrentes no mercado brasileiro, pode influenciar na escolha do modo de entrada?
- 23) A concorrência foi analisada no momento da decisão do modo entrada? A escolha feita levou em consideração a maior comercialização do produto no mercado brasileiro?

### **Perguntas Extras**

- 24) Em termos legislativos como descreveria o Brasil?
- 25) Beneficiaram de algum incentivo fiscal do governo brasileiro?
- 26) O Brasil é um país protecionista. Como tal, é necessário que a empresa possua algumas características para poder entrar no mercado brasileiro. Quais são as principais características que uma empresa portuguesa tem de possuir para entrar?