Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Filipa da Costa Barreto Martins

Processo de Internacionalização na Indústria do Calçado Português – Estudo de caso

Outubro de 2017

UMinho | 2017 Mariana Martins **Processo de Internacionalização na Indústria do Calçado Português – Estudo de caso**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Filipa da Costa Barreto Martins

Processo de Internacionalização na Indústria do Calçado Português – Estudo de caso

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz

Outubro de 2017

DECLARAÇÃO

Nome: Mariana Filipa da Costa Barreto Martins

Endereço eletrónico: marianacbmartins@gmail.com

Telefone: 937353554

Número do Bilhete de Identidade: 14614019

Título da Dissertação:

Processo de Internacionalização na Indústria do Calçado Português – Estudo de Caso

Orientador:

Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 30/10/2017

Assinatura: _____

“Na luta entre ti e o mundo, apoia o mundo”

- Franz Kafka

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão desta dissertação, conclui-se mais uma etapa na minha vida académica, transformando-se no inicio de novos desafios pessoas e profissionais. Foi um período de aprendizagem, trabalho, dificuldades e vontade de desistir, mas tudo se consegue ultrapassar. Resta-me, por isso, agradecer devidamente a todas as pessoas que estiveram comigo e me apoiaram.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha mãe por todo o amor, força e dedicação que sempre me deu. Todos os sacrifícios que passou para que hoje eu me pudesse tornar a mulher que sou. Apesar do que a vida nos trouxe de pior, sempre me mostrou com enfrentar e ultrapassar todos os obstáculos, sem perder aquilo que sou. Pelo amor incondicional que me deste, obrigada.

À minha irmã, a minha pessoa favorita em todo o mundo, fonte da minha força, que sempre me apoiou e incentivou em todos os projetos da minha vida, que nunca me deixou desistir deste projeto em especial, que me inspira em todos os momentos da vida e que é sem dúvida, uma das pessoas mais especiais na minha vida.

Aos restantes membros da minha família, aos meus avós, tios e primos um muito obrigado pela força e pela ajuda no desenvolvimento desta investigação, todos os momentos de carinho e motivação foram preciosos.

À minha melhor amiga, Bárbara, sempre presente em todos os momentos importantes da minha vida, todos os incentivos, motivação e coragem que me deu. O apoio incondicional enquanto amiga, pessoal e profissionalmente.

À Carla e à Carol, o meu sincero agradecimento, pelos momentos proporcionados, por me acompanharem em todos os momentos do percurso académico e que me acompanharão para o resto da vida.

Um agradecimento em especial ao meu orientador, Professor Francisco Carballo-Cruz, pela sua orientação, pela sua confiança depositada e pela sua disponibilidade, e pelos conselhos precisos e fundamentais à realização desta dissertação.

Um agradecimento a todas as empresas dispostas a participar do estudo de caso, Jefar, Felmini, Savana e Rolando da Cunha e Melo.

E, por fim, um agradecimento sincero a todas as pessoas que fizeram de alguma forma parte desta fase da minha vida académica, e sempre me encorajaram.

Resumo

Processo de Internacionalização na Indústria do Calçado Português – Estudo de caso

O setor do calçado português faz parte de uma das maiores indústrias da economia nacional, sendo constituído principalmente por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que apostam maioritariamente na exportação dos seus produtos para os mercados internacionais.

O processo de internacionalização surge da necessidade de comercialização dos produtos de uma empresa num mercado externo, principalmente devido à concorrência no mercado interno. A estes processos de internacionalização para os mercados externos estão atribuídos diferentes motivos, nomeadamente a situação do mercado interno, os incentivos e apoios financeiros, o aumento da concorrência, entre outros. Assim, serão aqui refletidos os motivos que levaram as empresas que fazem parte do grupo de estudo, a internacionalizarem os seus produtos e marcas.

Neste caso serão analisadas empresas de calçado situadas em Felgueiras, um dos maiores *clusters* de calçado em Portugal, que estejam internacionalizadas em vários mercados externos, para fazer uma comparação dos motivos que levaram à sua internacionalização, os fatores presentes na seleção de mercados e será discutido o futuro do setor do calçado. Estas empresas, embora sejam todas PMEs, possuem diferentes dimensões e capacidade de comercialização dos seus produtos.

Palavras-chave: PME, internacionalização, indústria do calçado, modos de entrada, dificuldades, motivos.

Abstract

The Internationalization Process in the Footwear Industry – Study Case

The Portuguese footwear sector is part of one of the largest industries of the national economy. It consists mainly of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), which invest mainly in the export of their products to international markets.

The process of internationalization arises from the need to market the products of a company in an external market, mainly due to the competition in the domestic market. To these processes of internationalization for external markets are attributed different reasons, namely the condition of the internal market, incentives and financial support, the increase of competition, among others. Thus, it will be reflected here the reasons that led the companies, that are part of the study group, to internationalize their products and brands.

In this case, footwear companies located in Felgueiras, one of the largest clusters of footwear in Portugal, which are internationalized in several external markets, will be analyzed to make a comparison of the reasons that led to their internationalization, the factors present in the markets selection and the future of the footwear sector will also be discussed. Although these companies are all SMEs, they have different sizes and capacity to market their products.

Key words: SMEs, internationalization, footwear industry, entry modes, difficulties, motives.

INDICE

Resumo ..... **iv**

Abstract ..... **v**

Índice de figuras ..... **viii**

Índice de tabelas ..... **ix**

Índice de gráficos ..... **x**

Lista de siglas e abreviaturas ..... **xi**

Introdução **1**

Objetivo da Investigação **1**

Estrutura **2**

1. Internacionalização **4**

1.1. Contexto Histórico 4

1.2. Teorias da Internacionalização 5

1.2.1. Modelo de Uppsala 7

1.2.2. Modelo das Redes 10

1.2.3. Paradigma Eclético 12

1.2.4. Modelo do Diamante de Porter 15

1.2.5. Modelo baseado nos recursos 19

1.3. Fatores decisivos e motivos para a internacionalização 20

1.4. Formas de Internacionalização 23

1.4.1. Seleção dos mercados 27

1.5. Barreiras à exportação 36

2. Indústria do calçado português **40**

2.1. Caracterização do setor 40

2.2. Conjuntura Atual 43

2.3. Mercado Português 44

2.4. Cluster da indústria do calçado 45

2.5. Principais Parceiros Comerciais 48

2.6. Comércio Externo 51

3. Análise SWOT do setor do calçado 54

4. Metodologia 58

5. Resultados da análise empírica 60

5.1. Descrição da amostra – Empresas 60

5.1.1. Jefar 61

5.1.2. Savana 62

5.1.3. Felmini 62

5.1.4. Rolando da Cunha e Melo 63

5.2. Análise das entrevistas 65

6. Conclusão 76

6.1. Discussão dos dados 76

6.2. Conclusões 80

6.3. Limitações 82

Bibliografia 84

Anexos 91

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de Uppsala. 9

Figura 2 – Diamante de Porter. 18

Figura 3 – Relação entre os recursos e as vantagens competitivas. 20

Índice de tabelas

Tabela 1- Modelos de internacionalização. 7

Tabela 2 - Fatores de produção. 17

Tabela 3 – Modos de entrada..... 27

Tabela 4 – Análise SWOT ao setor do calçado português. 57

Tabela 5 – Empresas selecionadas para a amostra. 60

Tabela 6 – Descrição das empresas. 64

Tabela 7 – Estratégia de Internacionalização. 67

Índice de gráficos

Gráfico 1 –Emprego e produção na indústria do calçado, 2005-2015..... 41

Gráfico 2 - Distribuição da produção em 2015. 42

Gráfico 3 - Consumo e preço médio em Portugal. 45

Gráfico 4 - Percentagem de trabalhadores por concelho. 46

Gráfico 5 - Cinco principais mercados das exportações. 50

Gráfico 6 - Cinco principais origens das importações. 51

Gráfico 7 - Comércio externo da indústria de calçado. 53

Lista de siglas e abreviaturas

€ - Euro

% - Percentagem

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo Português

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CEE - Comunidade Económica Europeia

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OMC – Organização Mundial de Comércio

PIB – Produto Interno Bruto

PME(s) – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) and (Threats)

EU – União Europeia

Introdução

A economia mundial tem sofrido um forte aumento das trocas internacionais, sendo que o número de empresas que iniciaram atividade nos mercados externos também aumentou exponencialmente, quer pela exportação dos seus produtos, quer pelo investimento direto estrangeiro (IDE). Os mercados nacionais e internacionais dão lugar a um mercado global, com a manifestação de novos atores e modelos de negócios. Este crescimento é o *background* para a internacionalização, que pode gerar e encerrar múltiplas oportunidades. A globalização e o aumento da concorrência internacional forçam as empresas a procurarem novas formas de se manterem e sobreviverem no mercado global.

Assim, internacionalizar implica uma mudança dinâmica. A relação entre internacionalização e as formas de serviço no mercado externo é próxima, uma vez que, as condições sobre as quais uma empresa escolhe exportar, licenciar ou o investimento direto interagem com a internacionalização. A gestão e o controlo das atividades e a organização da empresa são elementos cruciais que fazem parte do conceito de internacionalização (Ghauri & Buckley, 1999).

A internacionalização é uma estratégia empresarial, não só para grandes empresas, como, cada vez mais, para Pequenas e Médias Empresas (PME). É neste contexto que esta dissertação pretende abordar o processo da internacionalização, analisando as teorias e modelos, os tipos de modos de entrada, motivos para a internacionalização e os fatores que levam à seleção dos mercados. Uma vez que a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada considerando as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico (Freire, 1997), procurar-se-á analisar alguns dos fatores determinantes para a competitividade das empresas.

Objetivo da Investigação

O objetivo desta dissertação é elaborar uma investigação que permita uma abordagem às temáticas de internacionalização e competitividade nos mercados externos.

A internacionalização das empresas de calçado ainda é um tema de relativa importância nesta área, principalmente devido ao número de empresas internacionalizadas e às quantidades de bens exportados, assim consideramos importante fazer uma investigação que nos permitisse perceber quais os motivos que levam as empresas a internacionalizarem as suas marcas e produtos, quais os fatores com mais importância na seleção de mercados neste processo, e ainda mais, perceber de que forma a evolução e o futuro da indústria do calçado pode afetar e/ou condicionar o crescimento do processo de internacionalização das empresas portuguesas de calçado.

Para recolher informação sobre esta indústrias e as entidades relevantes para este estudo, recorreu-se principalmente a entrevistas com alguns dos responsáveis das empresas consideradas na amostra, assim como o preenchimento de inquéritos para as empresas sem disponibilidade para uma entrevista pessoal.

Estrutura

Em termos de estrutura, esta dissertação é composta de duas grandes partes. A primeira diz respeito à revisão de literatura sobre a temática da internacionalização e motivos para internacionalizar. A segunda, diz respeito ao setor do calçado português, a sua evolução, o mercado interno e a concorrência internacional.

No Capítulo 1 é estudada a problemática da internacionalização. Assim, discutimos inicialmente o conceito de internacionalização e o seu contexto histórico. Posteriormente são abordadas algumas das teorias e modelos que procuram explicar este fenómeno, bem como as formas de internacionalização, no que se refere a fatores de decisão e motivação, e os modos de entrada. São abordadas as figuras da exportação, licenciamento, *franchising*, subcontratação industrial, alianças estratégicas e investimento direto, destacando as suas principais características bem como vantagens e desvantagens, seguidas das principais motivações empresariais para a expansão internacional.

No Capítulo 2 é abordado o tema da indústria do calçado, nomeadamente a sua caracterização, a conjuntura negocial, bem como o comércio externo e a atualidade do mercado interno com base nos estudos anuais apresentados pela APICCAPS

(Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos), e ainda os principais países exportadores e importadores do calçado português.

Já o capítulo 3 refere-se à análise SWOT realizada ao setor do calçado português, seguido pelo capítulo 4 referente à metodologia, e pelo capítulo 5, que diz respeito aos estudos de caso exploratórios realizados através de entrevistas a algumas das empresas de calçado situadas em Felgueiras. Apresentamos a descrição de cada empresa e procedemos à análise das entrevistas detalhadamente.

Por fim, teremos o capítulo 6 onde apresentamos a discussão dos resultados obtidos, assim como as principais conclusões retiradas deste estudo de caso, e algumas das limitações advindas no decorrer desta dissertação.

1. Internacionalização

1.1. Contexto Histórico

Nas décadas mais recentes, o número de empresas que iniciaram atividade nos mercados externos, aumentou exponencialmente, exportando os seus produtos para consumidores estrangeiros e apostando, também, no Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Internacionalizar implica uma mudança dinâmica. O crescimento das empresas é o *background* para internacionalizar. A relação entre internacionalização e as formas de serviço no mercado externo é próxima, uma vez que, as condições sobre as quais, uma empresa escolhe exportar, licenciar ou o investimento direto, interagem com a internacionalização. A gestão e o controlo das atividades e a organização da empresa são elementos cruciais que fazem parte do conceito de internacionalização (Ghauri & Buckley, 1999).

Hollensen (2007) defende que o processo de internacionalização é o ato de fazer negócios em vários países por todo o mundo, mas que está várias vezes limitado a uma certa região como, por exemplo a Europa. Face à globalização e a um mundo cada vez mais interligado, muitas empresas tentam expandir as suas vendas para mercados externos. A expansão internacional fornece novos mercados, potencialmente mais lucrativos, ajuda as empresas a aumentarem a sua competitividade e facilita o acesso a novas ideias para produtos, a produção de inovações e o acesso a nova tecnologia.

Pode também ser definido como um processo comportamental adotado como uma estratégia empresarial, cujo objetivo passa pela criação e troca de valor, através da exploração de oportunidades que o mercado internacional fornece (Jones & Coviello, 2005).

Este processo caracteriza-se pela crescente importância da cooperação na internacionalização das empresas, implicando a necessidade de uma nova abordagem baseada nas redes industriais. Partindo do principio que o processo de internacionalização de uma empresas não depende nem é controlado por um único ator, Teixeira (2003) afirma que esta abordagem deve ter em consideração a composição da rede (na qual a empresa se integra ou o pretende fazer), as posições dos atores, a posição

desta rede nos mercados locais, os recursos disponibilizados pelos outros atores da rede, entre outros.

Contudo, as relações internacionais traduzem-se cada vez menos em conexões entre as nações, adquirindo novas características que refletem uma economia mundial globalizada e integrada, aquando da formação de espaços regionais supranacionais, como é exemplo da União Europeia (Teixeira & Diz, 2005).

Por sua vez, Jansson (2007) defende que estamos perante uma terceira onda de internacionalização, em constante crescimento e que envolve um maior número de indústrias. As primeiras ondas de internacionalização relacionadas com os processos de internacionalização tradicionais, conduziram as empresas aos mercados atuais. Estes processos consistiam maioritariamente em atividades na cadeia de valor, tais como vendas e exportação ou investimento direto estrangeiro, sendo que as empresas internacionalizadas eram maioritariamente Pequenas e Médias Empresas (PME).

1.2. Teorias da Internacionalização

As teorias da internacionalização mais tradicionais foram desenvolvidas por vários autores, com diferentes pontos de vista. Assim, as revisões de literatura mais recentes de Andersen e Buvik (2002) classificam as teorias em duas linhas orientadoras: as abordagens da internacionalização com base em critérios económicos, onde prevaleceriam soluções racionais para as questões oriundas do processo de internacionalização, cujas decisões seriam orientadas para a maximização dos retornos económicos; e as abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental, nas quais o processo de internacionalização dependeria das atitudes, perceções e comportamento dos tomadores de decisões, orientados para a redução do risco nas decisões de como e onde expandir.

A maioria dos modelos existentes para o processo de internacionalização postula que as empresas se internacionalizam gradualmente e de uma forma incremental, através de um conjunto de "fases" evolucionárias. Ao mesmo tempo, as empresas comprometem gradualmente grandes recursos para os mercados externos e tendem a destacar países-alvo que são cada vez mais distantes "fisicamente". Um pressuposto

subjacente a estes modelos é que as empresas estão bem estabelecidas no mercado doméstico antes de se aventurarem no estrangeiro.

Vários estudos na área de negócios internacionais indicam que a internacionalização das empresas é um processo no qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional. Parece razoável assumir que, dentro do enquadramento de fatores económicos e de negócios, as características deste processo influenciam o padrão e o ritmo da internacionalização das empresas.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1997) adicionam ainda que, a maioria das firmas começa as suas operações internacionais enquanto ainda são relativamente pequenas, ou que vão desenvolvendo as suas operações no exterior gradualmente. Para os autores, o termo "internacional" refere-se à atitude da empresa perante atividades no estrangeiro, ou ao ato de realizar essas mesmas atividades.

A ideia base é que as empresas se desenvolvem primeiro no mercado doméstico e, que, a internacionalização é a consequência de um conjunto de decisões incrementais. Também assumimos que os obstáculos mais importantes à internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, e que estes obstáculos são reduzidos através do processo incremental da tomada de decisões e da aprendizagem sobre os mercados externos e as operações comerciais.

O tópico da internacionalização tem sido discutido durante décadas, sendo assim, alvo de vários estudos e pesquisas no campo do marketing internacional. Dois dos estudos mais conhecidos são o "Modelo de Internacionalização de Uppsala" e o "Modelo de Internacionalização relacionado com a inovação". Mais uma vez, ambos defendem que as empresas se tornam internacionais num processo lento e incremental, que pode ser causado devido à falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, aversão ao alto risco, elevada incerteza ou fatores semelhantes (Madsen & Servais, 1997).

Frank Bradley (2002) sugere que os principais modelos de internacionalização são o do ciclo de vida do produto, do investimento direto estrangeiro e das transações de custo. Propõe-se uma classificação compreensiva dos modelos de internacionalização em quatro grupos, como se segue: modos de internacionalização (modelos progressivos), modelos de contingência, *business* network (modelos interativos) e construção social. Svend Hollensen (2007) recomendou o ciclo de vida do produto, o

modelo de Uppsala, os custos de transação, a *business* network internacional e a globalização como modelos para a internacionalização.

Para este estudo iremos incluir o Modelo de Uppsala, o modelo do Ciclo de Vida do Produto, o Paradigma Eclético, o modelo do Diamante de Porter e o modelo da Visão Baseada em Recursos.

Conceitos-chave	**Ciclo de vida do produto**	**Modelo de Uppsala**	**Paradigma Eclético**	**Modelo Diamante**	**Baseado em recursos (RBV)**
Localização	✓	✓	✓	✓	
Recursos internos tangíveis	✓		✓	✓	✓
Recursos internos intangíveis		✓	✓	✓	✓
Escolhas gerenciais		✓	✓		
Aprendizagem		✓			✓
Agente externo	✓			✓	

Tabela 1- Modelos de internacionalização.
Fonte: Kovacs, 2011, p. 322.

1.2.1. **Modelo de Uppsala**

O **modelo de Uppsala** é o modelo de internacionalização que depende da aprendizagem e do conhecimento, foi inicialmente desenvolvido na Universidade de Uppsala, por Johanson e Vahlne (1990) e tem como base a teoria comportamental da empresa, desenvolvida por Cyert e March (1963) citado em Cyert e March (1992), e a teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959) citado em Penrose (2009).

Segundo Johanson e Vahlne (1990), o modelo pretende ser um mecanismo explicativo sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco do modelo é a empresa individual e a aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre os

mercados e operações estrangeiras, além do compromisso crescente com os mercados, por fases. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem. Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de fases no processo de exportação.

Assume que a falta de conhecimento da empresa é um obstáculo importante para o desenvolvimento das suas operações internacionais, e que conforme a empresa recebe mais conhecimento e está a aprender mais com as atividades internacionais, esses obstáculos podem ser gradualmente ultrapassados (Forsgren e Hogstrom, 2007; Lakomaa, 2009). Esta hipótese sugere também que as grandes empresas com recursos consideráveis poderiam "saltar" algumas fases e internacionalizar numa única etapa. Além disso, a utilização do conhecimento armazenado sobre mercados significativos pode ser não essencial para o sucesso da internacionalização, se as condições do mercado estrangeiro forem estáveis e homogéneas.

Nesta perspetiva, a internacionalização depende da organização das relações na rede da empresa, sendo os padrões desenvolvidos e os comportamentos manifestados o resultado das relações que se estabelecem entre os vários atores, com a adição de um elemento multilateral na internacionalização (Johanson e Vahlne, 1992), influenciada pelo contexto onde a empresa se insere (Madsen e Servais, 1997). O grau de internacionalização da empresa estará dependente destas redes na indústria, bem como da posição que a empresa ocupa, sendo essa posição fortemente determinada pela vantagem específica de cada empresa.

O papel do conhecimento é visto como um complemento fundamental neste processo, uma vez que a internacionalização exige conhecimentos gerais e conhecimentos específicos do mercado. Este conhecimento específico é obtido principalmente através de experiências de mercados, e a transferência de conhecimento pode ocorrer principalmente no que diz respeito a operações, que são de acordo com os investigadores de Uppsala. Quando a experiência é adquirida a partir de um mercado, cria-se a oportunidade de um compromisso gradual com outros mercados semelhantes. A aprendizagem é principalmente experimental nesses mercados, que são instáveis e que estão a passar por mudanças. Quando os mercados são mais estáveis, a experiência pode ser recolhida também por outros meios.

Outra extensão do modelo é o objetivo de mostrar como o conhecimento da empresa exerce uma influência sobre o seu comportamento investidor. A falta de conhecimento da empresa sobre novos mercados limita a empresa a seguir um processo gradual de compromisso internacional. Quanto mais conhecimento a empresa tem acerca do mercado, mais baixo é o risco e mais forte é o seu compromisso nos mercados estrangeiros. A extensão do modelo de Uppsala tenta explicar os fatores significativos para a escolha do mercado-alvo. Uma vez que as empresas têm o objetivo de reduzir a incerteza e o risco, estas iniciam o processo de internacionalização nos países mais próximos, tanto psicológicos e geográficos, antes de se aventurarem em mercados distantes. A experiência mostra que a distância psíquica é, por vezes, maior do que realmente é e não é uma constante, e pode mudar como resultado do desenvolvimento do comércio internacional, comunicações e outros fatores (Sorensen, 1997).

Já de acordo com Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala apenas se foca na perceção das complexidades do mercado que explicam as dificuldades de internacionalização, mas pesquisa na área do marketing internacional revela uma visão do ambiente que as empresas podem vir a enfrentar. Os autores distinguem dois lados: o primeiro é que os mercados são redes de relações nas quais as empresas estão ligadas entre si em caminhos complexos e invisíveis; o segundo é que relações oferecem o potencial para aprender e construir confiança e compromisso, que são pré-condições para a internacionalização. As empresas optam por um procedimento incremental, isto é, inicializam o seu processo de internacionalização através da exportação via agente intermediário, e estabelecem, posteriormente, uma subsidiária de vendas no país hospedeiro, ou até mesmo, optando pela produção no local. Destacam-se neste modelo três características: internacionalização a partir do mercado doméstico; aumento gradual do envolvimento nos mercados; e a proximidade dos mercados externos ao doméstico.

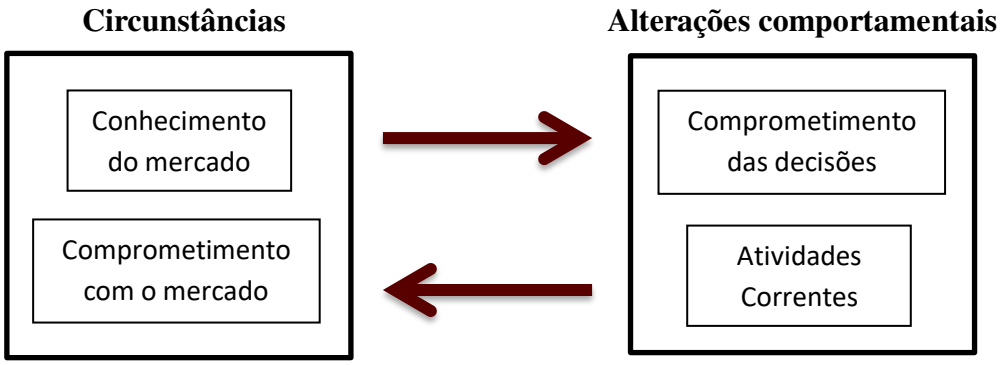

Figura 1 – Modelo de Uppsala.
Fonte: Autor. Johanson e Vahlne (1977), p. 26.

1.2.2. **Modelo das Redes**

A tomada de decisão internacional tem sido caracterizada como unilateral, embora a segunda revisão do modelo de processo de internacionalização tenha reconhecido a necessidade de se considerarem as influências decisórias multilaterais (Johanson e Vahlne, 1990). Uma vez, que os autores defendem que o conhecimento experimental é mais importante do que o conhecimento objetivo em relação à tomada de decisão nas empresas, levantou-se a questão de como é que o conhecimento experimental e objetivo influenciam o grau da internacionalização de uma empresa.

Assim, o modelo das redes, também conhecido como *Network Approach*, foi concebido por Johanson e Mattsson em 1988, como uma variante do Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne em 1990. O modelo de redes de internacionalização (Johanson e Mattsson, 1988) permite uma influência de atores ou organizações externas na internacionalização da empresa. É composto por duas dimensões, o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado, e amplia o modelo de processo ao permitir influências multilaterais sobre a tomada de decisão internacional da firma (Johanson e Mattsson, 1988).

O modelo dirige a sua atenção para a mudança da situação de internacionalização de uma empresa como o resultado da sua posição numa rede de empresas e relacionamentos associados. Johanson e Mattsson (1988) defendem que se uma empresa altamente internacionalizada está posicionada dentro de uma rede estrangeira estará suscetível à formação de relações diretas com atores estrangeiros. Ter uma orientação de rede e, consequentemente, identificar os objetivos e os pontos fortes dos atores dentro dele fornece à empresa uma compreensão de possíveis riscos e oportunidades para as operações internacionais (Johanson e Vahlne, 1992). Além disso, posicionar-se dentro de uma rede estrangeira permite que a empresa internacionalizada desenvolva relações que, por sua vez, podem levar a mais vínculos com outros atores (Johanson e Vahlne, 1992).

Johanson e Mattsson (1988) usam a estrutura de *networks* para sugerir uma tipologia de internacionalização. Os autores descrevem como o grau de internacionalização nos níveis micro e macro, pode ser definido como quatro grandes

situações internacionais de nível de empresa: o **Early Starter**, o **Late Starter**, o **Lonely International** e o **International Among Others**.

A firma **Early Starter** possui um baixo grau de internacionalização, com a sua rede com a mesma essa característica (Johanson e Mattsson, 1988). O modelo de processo descreve como a situação de internacionalização da empresa pode influenciar o seu nível de conhecimento experimental de duas maneiras. Em primeiro lugar, a medida em que uma empresa está comprometida com um mercado pode afetar o nível de feedback da informação do mercado externo (Johanson e Vahlne, 1977). O nível de internacionalização de empresas do Early Starter sugere que a empresa possui apenas relações fracas com as redes estrangeiras. Em segundo lugar, o modelo de processo sustenta que o conhecimento pode ser adquirido através da empresa, aumentando a sua interação com o mercado. Consequentemente, as relações que a firma internacional tem com a sua rede são consideradas importantes para a acumulação de conhecimento. A falta de atividades atuais do Early Starter que envolvam atores estrangeiros, direta ou indiretamente, dificulta a aquisição de conhecimento. Além disso, a posição pouco internacionalizada da rede limita ainda mais os recursos de conhecimento disponíveis. Em geral, com a pouca ou nenhuma experiência da empresa Early Starter para operar num mercado externo, o feedback do conhecimento direto do mercado externo para a empresa é limitado.

A empresa **Late Starter** caracteriza-se por ter um baixo grau de internacionalização, mas está posicionada num mercado altamente internacionalizado. Portanto, a Late Starter é caracterizada por um baixo nível de compromisso e atividade nos mercados internacionais, baixo nível de experiência internacional e poucas relações internacionais diretas. No entanto, argumenta-se que a empresa Late Starter irá desfrutar de uma vantagem de conhecimento em relação à Early Starter, e também poderá melhorar ainda mais os seus níveis de conhecimento experimental global através da participação numa rede altamente internacionalizada. Em outras palavras, o nível de conhecimento experimental residente na rede da empresa deve ter uma influência positiva no próprio nível de conhecimento experiencial da empresa. Talvez seja por isso que a empresa Late Starter é muitas vezes internacionalizada a um ritmo mais rápido em comparação com o processo mais incremental da Early Starter.

Embora a empresa **Lonely International** resida numa rede internacionalmente inexperiente, o seu maior grau de compromisso com o processo de internacionalização é maior em relação aos níveis de conhecimento experimental, relativamente à Early Starter e Late Starter. A relação direta ou específica da empresa Lonely International com o seu mercado externo permitirá um maior nível de conhecimento de internacionalização adaptado às necessidades da empresa, quando comparado com os canais indiretos da Late Starter (Johanson e Vahlne, 1992). Portanto, o maior nível de conhecimento de internacionalização também deve levar a que a Lonely International possua uma vantagem no conhecimento institucional estrangeiro em relação à Late Starter.

Por fim, Johanson e Mattsson (1988) descrevem a **Internacional Among Others** como tendo um alto grau de internacionalização. Tal como a Lonely International, a Internacional Among Others estabelece e desenvolve posições e recursos nos mercados estrangeiros. No entanto, a Internacional Among Others também tem uma macro posição altamente internacionalizada, que lhe fornece maiores níveis de conhecimento experimental quando comparado com a Lonely Internacional. Este tipo de empresa exibirá altos níveis de conhecimento institucional estrangeiro, conhecimento de internacionalização e conhecimento de negócios estrangeiros em relação aos outros três tipos.

1.2.3. **Paradigma Eclético**

Este modelo é derivado dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais possuem vantagens competitivas ou de "propriedade" vis-à-vis seus principais concorrentes, que utilizam para estabelecer a produção em locais que são atrativos devido às suas vantagens de localização. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: aquelas derivadas de um ativo particular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). As MNC's possuem ainda vantagens de internalização para reter o controlo sobre as suas redes de ativos.

O paradigma eclético (ou OLI) de Dunning permaneceu como o quadro de referência analítico por mais de duas décadas, para acomodar uma variedade de teorias económicas que testavam os determinantes do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e as atividades estrangeiras das empresas multinacionais. Este modelo é uma construção simples, contudo, profunda que afirma que a extensão, geografia e a composição industrial da produção estrangeira feita pelas multinacionais é determinada pela interação de três variáveis interdependentes, que compreendem os componentes de três sub-paradigmas.

Segundo Dunning (1988), a primeira variável diz respeito às vantagens competitivas das empresas que se procuram envolver no IDE (ou aumentar o IDE existente), específicas para a propriedade das empresas investidoras, ou seja, as suas vantagens específicas de propriedade (O). Este sub-paradigma defende que quanto maiores forem as vantagens competitivas das empresas investidoras, relativamente à das outras empresas, principalmente às empresas com origem no país em que pretendem investir, mais probabilidade terão de poderem participar ou aumentar a sua produção no estrangeiro.

Outra variável é a da localização (L) de países ou regiões alternativas, para realizar as atividades de agregação de valor das multinacionais. este sub-paradigma afirma que quanto maior for o número de recursos imoveis, naturais ou criados - que as empresas devem usar em conjunto com as suas próprias vantagens competitivas, favorecem a presença num local estrangeiro em vez de doméstico – maior será o aumento ou a exploração das vantagens competitivas das empresas se optarem pelo IDE.

Por fim, a terceira e última variável do paradigma OLI (I) fornece uma estrutura para avaliar formas alternativas pelas quais as empresas podem organizar a criação e exploração das suas competências essenciais, dadas a diferentes atrações locais de cada país ou região. Estas formas variam desde a compra e venda de bens e serviços no mercado aberto, através de uma variedade de acordos interempresas de não participação, até à integração de mercados de produtos intermediários e a compra definitiva de uma empresa estrangeira. Assim, o paradigma eclético, bem como a sua teoria de internacionalização, reconhece que quanto maior for o benefício líquido da internalização dos mercados de produtos intermediários transfronteiriços, maior a

probabilidade de uma empresa preferir dedicar-se à sua própria produção estrangeira, em vez de licenciar o direito de o fazer, como por exemplo, um serviço técnico ou contrato de franchising a uma empresa estrangeira.

Ainda de acordo com o autor, Dunning (1991), esta escolha depende da análise de custos e benefícios entre as alternativas, que são afetadas por diversos fatores: forma de concorrência no setor, grau de imperfeição da informação disponível no país estrangeiro, nível de proteção dos direitos de propriedade, características do país emissor e recetor do investimento e variedade de produtos que a firma pretenda produzir no exterior. Dado um determinado contexto legal e económico, a decisão de produzir no exterior, em vez de licenciar ou exportar, é fortemente influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, alguns dos quais, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gestão, ou de comercialização da firma, são o conhecimento implícito, que a firma pode usar, mas não vender ou licenciar. Esse tipo de ativos intangíveis estimula o investimento na produção internacional da firma.

O paradigma eclético afirma ainda que a configuração precisa das variáveis OLI para uma empresa em particular, e a resposta dessa empresa à configuração é fortemente contextual porque refletirá as características económicas e politicas do país ou região das empresas investidoras, e do país ou região onde se pretenda investir; a indústria e a natureza da atividade de valor agregado em que as empresas estão envolvidas; as características das empresas de investimento individuais, incluindo os seus objetivos e estratégias na prossecução dos mesmos; e o motivo para o IDE.

Em relação a esta última variável contextual, os investigadores identificaram quatro tipos principais de atividade multinacional baseada no exterior:

1. Atividades que procuram satisfazer um determinado mercado externo, ou conjunto de mercados estrangeiros. – Procura de mercado.
2. Atividades concebidas para obter acesso a recursos naturais. – Procura de recursos, ou IDE orientado para a oferta.
3. Atividades que procuram promover uma divisão de trabalho mais eficiente ou a especialização de uma carteira existente de ativos estrangeiros e domésticos por parte das empresas multinacionais, ou seja, racionalizada. – Procura de eficiência no IDE.

4. Atividades que procuram proteger ou aumentar as vantagens específicas existentes das empresas investidoras e/ou reduzir as dos concorrentes. – Procura estratégica de ativos no IDE.

1.2.4. **Modelo do Diamante de Porter**

O modelo de Porter (1980) baseia-se no paradigma estrutura-conduta-desempenho (SCP) da economia industrial. A base teórica deste paradigma é que o desempenho da empresa no mercado depende criticamente das características da indústria em que compete, isto é, da estrutura da indústria (Porter, 1981). Porter (1980) reconhece o papel das empresas na formação de uma estratégia competitiva adequada para alcançar um desempenho económico superior e uma estratégia competitiva que possa mudar as regras da indústria em favor da empresa (por exemplo, a empresa pode escolher estratégias que afetam ou impedem a entrada na indústria). No entanto, a fonte de lucros não é encontrada na empresa, mas sim na estrutura da indústria, especialmente na natureza e equilíbrio das suas forças competitivas (Schoemaker, 1990).

Porter (1980) propõe, então, uma framework para avaliar a atratividade de uma indústria, "o grupo de empresas cujos produtos são substitutos próximos uns dos outros". O autor identifica cinco forças competitivas básicas vistas como ameaças aos rendimentos das empresas: a ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes. O impacto coletivo dessas cinco forças e a estrutura tácita de uma indústria determinam a intensidade da concorrência na indústria e a capacidade das empresas para obterem lucro. Porter descreve a estratégia competitiva como atuar de forma defensiva e ofensiva para lidar com sucesso com as cinco forças competitivas.

A adoção deste paradigma na gestão estratégica e como base do modelo de cinco forças de Porter (1980) levantou duas críticas importantes. Em primeiro lugar, a unidade de análise nos modelos baseados na estrutura SCP é a indústria e não a empresa, e os modelos não conseguem explicar as diferenças de desempenho intraindustrial entre as empresas. Uma segunda crítica, ainda ligada à primeira, diz respeito às implicações de gestão da lógica SCP. De acordo com a estrutura de cinco forças de Porter (1980), as empresas devem entrar e operar apenas em indústrias atrativas, isto é, indústrias com

baixos níveis de ameaça e altos níveis de oportunidade. No entanto, a estrutura de Porter concentra-se no que tora estas indústrias atrativas e não no porquê de algumas empresas serem capazes de obter posições vantajosas.

Ao elaborar a sua teoria, Porter baseia-se nas seguintes premissas (Porter Michael, 1990):

1. A natureza da concorrência e as fontes de vantagem competitiva são muito diferentes entre as indústrias, e mesmo entre os segmentos de uma mesma indústria e um determinado país pode influenciar a obtenção da vantagem competitiva num determinado sector da indústria;

2. A globalização da concorrência e a aparência das empresas transnacionais não eliminam a influência de um determinado país na obtenção de uma vantagem competitiva. Um país pode oferecer vantagens competitivas diferentes para uma empresa, dependendo se é um país de origem ou de receção;

3. O competitivo tem um carácter dinâmico, as inovações têm um papel de liderança nesta mudança permanente e determinam as empresas a investir para não serem eliminadas do mercado.

A teoria é fundamentada pelo sistema de determinantes da vantagem competitiva, chamado “Diamante de Porter” que é composto por:

A) determinantes fatoriais (a dotação de um país com fatores);

B) Determinantes da procura (as características do mercado interno);

C) Indústrias correlatas e de apoio;

D) Estratégia, estrutura e a rivalidade entre empresas (a concorrência interna);

Estes quatro determinantes são consideravelmente influenciados por outros dois fatores: a oportunidade e a política governamental, e todos eles se condicionam entre si. De acordo com Porter, os países têm sucesso "onde o diamante nacional é o mais favorável". Quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente económico do país, maior a probabilidade de algumas empresas falharem se não conseguirem capitalizar adequadamente os pedidos desse ambiente.

Os determinantes fatoriais representam o ponto de partida necessário para competir com outras empresas. A teoria económica clássica identifica o trabalho, a terra e o capital como os fatores da produção. Porter divide os fatores de produção nas seguintes categorias:

Recursos Humanos	Quantidade, nível de instrução, custos com o trabalho, tempo de trabalho, atitude em relação ao trabalho.
Recursos Naturais	Abundância, qualidade, acessibilidade, os custos com terra, água, recursos minerais, floresta.
Recursos de Conhecimento	Fornecimento de conhecimentos científicos, técnicos e de marketing, para a criação e distribuição de bens e serviços. Este conhecimento está localizado em universidades, institutos de pesquisa, sistema informacional, bancos de dados, associações comerciais, etc.
Recursos de Capital	O nível e o custo do capital disponível para o financiamento da indústria, determinado pela economia e pela estrutura do mercado financeiro nacional, diferente de país para país.
Infraestrutura	Inclui não apenas os sistemas de transporte, comunicações, sistemas de pagamento e os sistemas utilizados para transferir dinheiro, mas também diferentes elementos de infraestrutura que determinam a atratividade de um país quanto à qualidade de vida e condições de trabalho (cultura, saúde).

Tabela 2 - Fatores de produção.

Fonte: Autor. Porter (1990).

Os determinantes da procura têm um papel importante na formação de vantagens competitivas. Os países ganham vantagem competitiva se a procura doméstica for tão forte que force as empresas a inovar de forma mais rápida do que os concorrentes estrangeiros para permanecer no mercado. Porter identifica três características da procura interna que influenciam a aquisição da vantagem competitiva: a) a estrutura do mercado interno que determina o nível de qualidade das mercadorias; b) compradores domésticos rigorosos com necessidades sofisticadas; c) necessidades antecipadoras dos compradores nacionais. O mercado interno pode desenvolver as vantagens competitivas

através da internacionalização da procura interna e da distribuição dos produtos nacionais no exterior.

As indústrias correlatas e de apoio são outras determinantes na obtenção da vantagem competitiva, se tiverem uma forte posição no mercado internacional. O país pode tornar-se mais competitivo, se tiver uma indústria mais horizontal e vertical mais concentrada e especializada, o que poderá resultar num aumento da informação e de inovação. Mesmo no caso dos determinantes da procura, a influência das ligações entre os ramos da indústria sobre o crescimento da produtividade internacional e, consequentemente, a obtenção da vantagem competitiva depende dos outros determinantes do "diamante".

A estratégia, a estrutura e a rivalidade entre empresas é o quarto determinante do diamante que influencia a competitividade internacional de um país pelo modo como as empresas são organizadas e geridas pelos objetivos propostos e as estratégias aplicadas. Naturalmente, há diferenças entre os países quanto ao nível de instrução, aos objetivos, ao estilo de trabalho e às abordagens dos gestores.

Segundo Porter (1980), apenas os países que possuem um "diamante" funcional têm vantagens competitivas nacionais a longo prazo e, por sua vez, facilitam a obtenção da competitividade ao nível internacional. A opinião do autor é que nenhum país é competitivo em todos os campos, e apenas as indústrias ou empresas que ultrapassaram uma forte luta interna podem criar competitividade ao nível internacional.

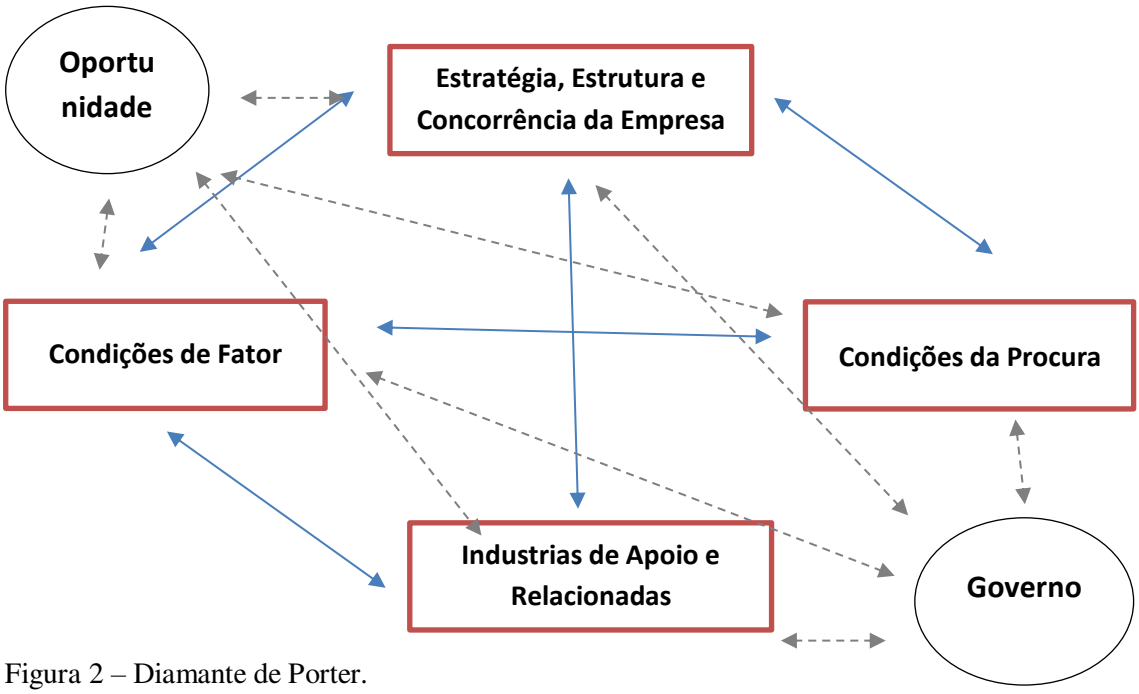

Figura 2 – Diamante de Porter.
Fonte: Autor. Porter (1990).

1.2.5. **Modelo baseado nos recursos**

O modelo baseado nos recursos foi explorado em primeiro lugar por Jay Barney (1991), onde o autor decide abordar dois pressupostos alternativos para substituir aqueles já existentes para examinar as fontes de vantagem competitiva. Este modelo começa por assumir que as empresas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogéneas, no que diz respeito aos recursos estratégicos que elas controlam. Em segundo lugar, assume que estes recursos podem não ter mobilidade entre empresas e, portanto, a heterogeneidade pode ser duradoura. O modelo examina as implicações destes dois pressupostos para a análise de fontes de vantagem competitiva sustentáveis.

Barney (1991) argumenta que a vantagem competitiva sustentada deriva dos recursos e capacidades que uma empresa controla, e que têm grande valor, são raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Estes recursos e capacidades podem ser vistos como conjuntos de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo as habilidades de gestão de uma empresa, os seus processos organizacionais e rotinas e as informações e conhecimentos que a empresa controla. Na década atual, a difusão da visão baseada em recursos (RBV) em gestão estratégica e disciplinas relacionadas tem sido tanto dramática como controversa e envolveu um desenvolvimento teórico considerável e testes empíricos.

Este modelo é ainda comparado com o modelo de Porter porque, ao contrário de Porter (1980), que se concentra no ambiente externo das empresas para esclarecer se há uma vantagem competitiva que justifique a internacionalização, o modelo Baseado nos Recursos foca-se nos recursos dos quais uma empresa dispõe para conceber e implementar estratégias no seu processo de internacionalização, sendo assim considerado um modelo inovador.

O autor foca-se então na heterogeneidade e na imobilidade dos recursos, uma vez que considera impossível que uma empresa consiga adquirir uma vantagem competitiva sustentável, se os recursos da indústria forem homogéneos e moveis, isto é, o valor dos recursos está propenso a ser replicado. Se todas as empresas numa indústria ou mercado tiverem o mesmo stock de recursos, então, uma estratégia que esteja disponível para uma empresa, também estará disponível para todas as outras dentro da indústria.

Embora os debates sobre a teoria com base nos recursos ainda prossigam, os seus críticos reconheceram a "amplitude da sua difusão" em numerosos programas estratégicos de pesquisa (Priem & Butler, 2001). Eles apresentaram, e reafirmam, o modelo baseado nos recursos como uma perspetiva que forneceu uma justificação para como é que os recursos humanos de uma empresa poderiam fornecer uma potencial fonte de vantagem competitiva. A maioria dos investigadores escolhe "olhar dentro da empresa e até as condições de mercado dos fatores com que a empresa deve lidar, para procurar algumas possíveis causas de vantagens competitivas sustentáveis", mantendo constante todos os fatores ambientais externos (Peteraf e Barney, 2003).

Considerando os recursos específicos de uma empresa, Barney (1991) faz uma distinção entre quatro características que permitem converter os recursos em vantagens competitivas. Estas características são, como anteriormente referido, o valor, a raridade, a inimitabilidade e ser insubstituível. Os recursos são valiosos quando permitem que a empresa aumente a sua eficiência e eficácia; raros quando não são comuns dentro da indústria; inimitáveis quando os concorrentes não têm facilidade em obtê-los; e, insubstituíveis quando são tanto raros como inimitáveis.

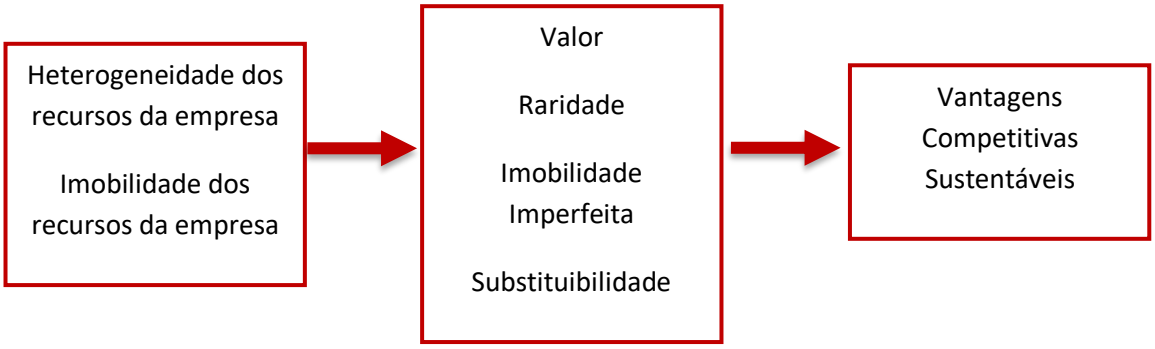

Figura 3 – Relação entre os recursos e as vantagens competitivas.

Fonte: Autor. Barney (1991).

1.3.Fatores decisivos e motivos para a internacionalização

A literatura sugere diferentes motivos para uma empresa internacionalizar as suas atividades. Seja pela procura de novos mercados, principalmente se o doméstico já estiver saturado, ou a atratividade dos mercados externos quando comparados ao

doméstico. São também mencionados os esforços de redução de custos de mão-de-obra ou de energia, e as vantagens de produção, conhecimento, marketing e coordenação de atividades. Um dos motivos que levam as organizações a optarem pela internacionalização passa pela oportunidade, que surge devido à presença num determinado país, de que seja concedido à empresa, o acesso a recursos estratégicos ou então, existirem efeitos clusters a serem explorados numa determinada região (Hansson et al., 2007).

Diversos autores afirmam ainda que a internacionalização pode ter motivos relativos à estratégia de mercado das empresas, como a retaliação dos concorrentes ou posicionamento em mercados potenciais (Madsen, 1998), bem como a redução de exposição a fornecedores ou mercados (Porter, 1980), ou até mesmo a procura de conhecimento e tecnologia (Dunning, 1980). Eiteman, Stonehil e Moffett (2002) também sugerem que a arbitragem nos fatores de mercado e a exploração de desequilíbrios como as taxas de juro, câmbio, política fiscal, incentivos governamentais, a sensibilidade ao preço de mercado, volumes, entre outros, podem também estimular as empresas a internacionalizarem as suas atividades.

Autores como Viana e Hortinha (1997), apontam o aumento da competição, integração e a liberalização dos mercados internacionais e o risco financeiro associado como os principais fatores justificativos do processo de internacionalização. Por sua vez, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) acrescentam que a internacionalização é um processo difícil e complexo devido à dispersão geográfica dos mercados e ao consequente afastamento físico e psicológico entre o comprador e o vendedor. Simões e Castro (1999) apresentam como principais motivações à exportação, fatores como a vontade de gestão, objetivos de crescimento das empresas, necessidade de ocupar a capacidade produtiva, diminuição dos riscos através da diversificação dos mercados, conhecimento de oportunidades de negócio dada a experiência internacional dos gestores. No caso do setor do calçado português o levantamento de barreiras e as dificuldades impostas à exportação têm fortalecido a sua estrutura operacional e financeira.

Dominguinhos (2001) afirma que existem três grandes tipos de motivações que estão subjacentes aos movimentos de internacionalização encetados pelas empresas portuguesas. O primeiro está relacionado com a dificuldade de escoamento dos produtos no mercado português, a estagnação do mercado interno e a exiguidade do mesmo. O

segundo tipo de motivações diz respeito às características especificas de cada empresa e com a estratégia de internacionalização utilizada por cada uma, como por exemplo, a necessidade de crescimento da empresa, apenas alcançável através da expansão para mercados externos, a necessidade de escoar os produtos que o mercado interno não absorve, que sugere uma estratégia importante para o crescimento e aquisição de conhecimento sobre como atuar nos mercados externos. O terceiro tipo assenta nas motivações relacionadas com os movimentos cooperativos estabelecidos com multinacionais no mercado interno, as reações estratégicas dos concorrentes, ou respostas a solicitações externas.

Viana e Hortinha (2005) complementam este raciocínio e indicam vários motivos pelo qual empresas sem experiência de mercado internacional, estarem à procura de mercados externos no contexto da internacionalização. Esses motivos passam pelo aumento da faturação, economias de escala, redução do risco de negócio, colaboração com entidades publicas, domínio dos mercados e vantagens absolutas ao nível dos recursos. Os autores distinguem estes motivos em três grupos:

1. Oportunidades estratégicas: facilidade de acesso geográfico ou cultural, oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados e os incentivos governamentais;
2. Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio: mercados externos menos exigentes, acompanhamento de clientes, enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado interno, economias de escala e a deslocalização da produção.
3. Vontade de crescimento: a imagem de marca da empresa, o sucesso dos parceiros locais e a diversificação do risco.

Por sua vez, a proposta de Teixeira e Diz (2005) referente a este assunto menciona seis fatores que motivam a internacionalização, como o acesso a recursos, um maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a restrição da importação, como a resposta a clientes/concorrentes e o acesso a competências.

As razões que levam uma empresa a internacionalizar-se podem ainda ser de dois tipos (Deresky, 2008): reativas ou proativas. Como razões reativas para a internacionalização, Deresky apresenta a globalização da concorrência, a procura de clientes num mercado externo, a presença de barreiras comerciais, e a existência de regulamentos e restrições do país de origem. Como razões proativas estão indicadas as

oportunidades de crescimento da empresa, a possibilidade de criação de economias de escala, o acesso a recursos, a possibilidade de poupança e os incentivos que podem existir nas políticas de alguns países, com o objetivo de atrair as empresas estrangeiras.

1.4. Formas de Internacionalização

A expansão internacional é uma decisão muito importante, nomeadamente para empresas de pequena ou média dimensão (PME's) que têm tendência para uma base financeira pequena, foco no mercado doméstico e uma gama geográfica limitada. A importância deste tipo de expansão para as PME's também se reflete no aumento do seu papel ativo nos mercados domésticos (Oviatt e McDougall 1999, 2005). A internacionalização é uma construção multidimensional, logo as estratégias de internacionalização podem ter diferentes efeitos na performance de diferentes dimensões. Os autores consideram que a exportação contribui positivamente para o crescimento das PME's, mas negativamente para o seu lucro.

De acordo com Lu e Beamish (2006), o aumento da importância das PME's nos mercados internacionais levou a uma investigação substancial sobre a internacionalização de empresas. O foco dirige-se às atividades de exportação das PME's, tais como as diferenças entre exportadores e não-exportadores, os antecedentes e o processo de exportação, assim como a performance da exportação. Nas últimas décadas, os investigadores da área do empreendedorismo expandiram a sua investigação para além da exportação, para outros modos de internacionalização, como o Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Esta expansão para os mercados internacionais proporciona um aumento de concorrência internacional. Segundo Cateora e Graham (2002), as empresas entram na concorrência internacional por vários motivos, desde a obtenção de reputação global, assegurar o crescimento a longo prazo, aumentar a rentabilidade, colher economias de escala e outras razões, como a saturação do mercado interno, a intensidade da concorrência no mercado interno e a pressão das leis e regulamentos governamentais. Uma estratégia de entrada criativa e adequada garante uma presença de longo prazo no mercado e leva ao sucesso da empresa nos mercados internacional e na concorrência internacional. Essas empresas devem, por isso, decidir que tipo de estratégia de entrada usar e os seus efeitos nas operações internacionais da empresa.

Uma vez que as empresas atuam em ambientes turbulentos e cada vez mais dinâmicos, caracterizados pela intensa concorrência, condições de mercado incertas, mudanças tecnológicas rápidas e ciclos de vida dos produtos mais curtos, a introdução bem-sucedida dos produtos nos novos mercados torna-se um fator critico para a sobrevivência e crescimento das empresas. O desenvolvimento e comercialização eficaz de um novo produto é, por isso, uma tarefa desafiadora (Pinto, Escudero e Cillán, 2007).

Segundo Root (1994), o modo de entrada (ou estratégia de entrada) num mercado internacional é um arranjo que permite a uma empresa levar os seus produtos, serviços, tecnologias, recursos humanos, gestão e outros recursos para um mercado externo ao mercado doméstico, sendo, assim, a efetividade de internacionalização de uma empresa. Estas estratégias de entrada contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão as atividades internacionais de uma empresa pelo tempo necessário ao crescimento sustentável da empresa no mercado externo.

O autor afirma que os modos de entrada se podem classificar em três categorias diferentes: (1) modos de entrada por exportação: exportação direta e indireta; (2) modos de entrada contratuais: licenciamento, *franchising*, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de produção, entre outros; (3) modos de entrada de investimentos: aquisições e *joint ventures*.

Uma vez que todos estes modos de entrada envolvem o compromisso de recursos, a escolha inicial de uma empresa de um modo em particular é difícil de mudar sem perdas consideráveis de tempo e dinheiro (Root, 1987). O modo de entrada é, por isso, uma decisão estratégica muito importante, se não critica. Vários estudos na área do comércio internacional, organização industrial e imperfeições de mercado identificaram um número de fatores que influenciam a escolha do modo de entrada para o mercado-alvo selecionado. Dunning (1997) propôs um quadro teórico compreensivo que estipula que a escolha do modo de entrada para um mercado-alvo é influenciada por três tipos de fatores determinantes: vantagens de propriedade, vantagens de localização de um mercado e vantagens de internalização de transações integrantes dentro da empresa.

Ao incluir fatores específicos para a empresa e para o mercado que influenciem estes critérios (controlo, retorno, risco e recursos), Dunning (1977, 1980 e 1988) desenvolveu um quadro teórico para explicar a escolha entre exportar, licenciar, uma *joint venture* e os modos de *sole venture*.

Vantagens de Propriedade

Para competirem com as empresas do país anfitrião nos seus próprios mercados, as empresas devem possuir ativos e competências que possam ganhar rendas económicas altas o suficiente para irem de encontro com os custos elevados para servir esses mercados. O poder de ativos de uma empresa é refletido no seu tamanho e experiência multinacional, e competências pela sua habilidade para desenvolver produtos diferenciados. Quando uma empresa possui a habilidade de desenvolver estes produtos diferenciados, pode correr o risco de perda de receitas a longo prazo se partilhar este conhecimento com empresas do país hospedeiro. Isto acontece porque o último pode adquirir este conhecimento e decidir operar como uma entidade independente numa data futura. Este risco é especialmente relevante para transações internacionais porque as infraestruturas interorganizacionais são muitas vezes pouco desenvolvidas, com probabilidade de mudarem frequentemente, e particularmente fracas entre fronteiras (Van de Ven e Poole, 2000). Assim, quando uma empresa possui essas competências, modos de entrada que fornecem um maior controlo são mais eficientes (Anderson e Coughlan 1987; Caves 1982).

As empresas precisam de poder de ativos para se envolverem em expansão internacional e para concorrerem com empresas dos países anfitriões com sucesso. Os recursos são necessários para absorver os elevados custos de marketing, para reforçar as patentes e contratos, e para atingir economias de escala (Hood e Young, 1979). É esperado que a dimensão de uma empresa seja positivamente correlata com a sua propensão para entrar em mercados estrangeiros, em geral, e para escolher *sole* e *joint ventures* em particular.

Outra forma de poder é o nível de experiência multinacional de uma empresa, que se tem mostrado como uma influência para a escolha do modo de entrada. Empresas sem experiência em mercados estrangeiros têm uma maior probabilidade para terem problemas em gerir operações no estrangeiro. O que torna os modos de entrada sem investimentos mais prováveis para estas empresas (Caves e Mehra, 1986).

Segundo os autores Erdener e Shapiro (2005), a escolha do país para o qual os ativos de uma empresa serão transferidos depende de várias considerações de

localização, relacionadas com o país anfitrião, e na correspondência entre as características do país anfitrião e do doméstico. Pode-se dizer com alguma certeza que os maiores determinantes de fluxos de IDE são a dimensão do mercado, infraestrutura física e política, níveis de educação e o rendimento *per capita*. Os grandes mercados internos, sistemas de transporte e comunicação eficazes e eficientes, governança eficaz aos níveis políticos e económicos, e colaboradores bem qualificados contribuem para as vantagens de localização. Evidentemente, estas vantagens são partilhadas maioritariamente por economias de mercado desenvolvidas, sendo que a maioria dos fluxos de IDE se encontram nestes países. A evidência dos efeitos de custos diferenciais, barreiras tarifarias e não-tarifárias, e taxas de impostos, varia, sendo mais importante quando os países anfitriões são países em desenvolvimento.

Vantagens de Internalização

Os modos de entrada com um controlo mais baixo são considerados superiores para várias transações, uma vez que permitem que uma empresa beneficie de economias de escala do mercado local, enquanto não encontram as desvantagens burocráticas que acompanham a integração (Williamson, 1985). No entanto, estes modos de entrada terão um custo mais elevado em relação à integração dos ativos e competências dentro da empresa, se os gestores não forem capazes de prever contingências futuras (incerteza externa) e se o mercado não conseguir fornecer alternativas concorrentes (oportunismo).

A alta incerteza externa faz com que a redação e execução de contratos que especificam cada eventualidade e consequências mais caras, dada a racionalidade limitada. Da mesma forma, o problema de pequenos números torna a execução de contratos algo sem sentido e possivelmente ineficiente, uma vez que a empresa pode não encontrar outros parceiros. Sob estas condições, a exportação e os modos de entrada por investimento proporcionam um melhor controlo devido à retenção dos ativos e competências dentro da empresa.

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

Tabela 3 – Modos de entrada.

Fonte: Autor. Dunning (1997).

1.4.1. Seleção dos mercados

Andersen e Buvik (2002) defendem que antes de se proceder ao processo de internacionalização, as empresas devem selecionar o país ou mercado com o qual, os seus produtos, serviços ou recursos podem ser transacionados, e devem selecionar de que forma de ocorrer esta transação, ou seja, devem selecionar o modo de entrada no país o mercado externo.

A seleção dos modos de entrada nos mercados externos é uma das decisões mais complexas no processo de internacionalização. Esta decisão pode ser efetuada através de duas abordagens: segundo o modelo da escola evolucionista defendido por Root (1994), Luostarinen e Welch (1990), Johanson e Vahlne (2009), entre outros, que afirma que os modos de entrada seguem um padrão sequencial que se inicia com a realização de exportações, evoluindo até ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE); a segunda abordagem argumenta que a internacionalização de empresas de grandes dimensões (multinacionais) é influenciada por mercados imperfeitos, e é defendida por Rugman (1981), Hennart (1985), Dunning (1988), Brouthers e Hennart (2007), entre outros. Existe ainda uma terceira abordagem baseada nas redes relacionais que afirma que os relacionamentos entre empresas são fontes de informação e oportunidades e, influenciam as opções estratégicas das empresas (Johanson e Mattson, 2015; Johanson e Vahlne, 2009). Podem, por vezes, significar uma redução das desvantagens associadas ao facto de a empresa ser estrangeira, nomeadamente quando se usam modos colaborativos como as joint-ventures.

Os autores Papadopoulos, Chen e Thomas (2002) citam Root (1994) quando afirmam que a seleção do mercado internacional (IMS) é o primeiro passo, e o mais importante, na estratégia de exportação, fazendo com que este seja um fator crítico, tanto para pequenas empresas exportadoras, como para empresas multinacionais maduras. Referem ainda um sistema de seleção (IMS), que procura determinar a atratividade dos mercados dentro de um grupo específico de forma a avaliar os mercados mais apelativos à expansão.

Contudo, Andersen e Buvik (2002) contestam tanto o modelo sistemático de seleção como o não-sistemático e referem uma outra abordagem, baseada na relação de marketing. Esta troca pode ser explicada por um aumento no reconhecimento da importância da satisfação do consumidor, retenção de estratégias, e as relações de performance das empresas. Relações mais próximas entre compradores e vendedores podem proporcionar um mecanismo apropriado para o planeamento e previsão de incertezas relacionadas com as trocas entre empresas. O comprador ou o vendedor procura por um número de possíveis parceiros internacionais, do qual resultará um grupo específico levado em consideração pela empresa, que fará parte da fase de exploração onde a empresa testa e avalia os possíveis parceiros, dos quais escolherá aquele que lhe parece mais eficaz a nível de compatibilidade, confiança e performance.

Segundo Sakarya, Eckman e Hyllegard (2007), a interpretação da natureza e ambiente das redes, e do ambiente da interação da empresa e dos consumidores, concorrentes, fornecedores com a rede, assim como as suas características, são influenciáveis na decisão dos mercados em que a empresa pretende entrar e na estrutura organizacional para a entrada no mercado. Mais defendem que as explicações do processo de internacionalização de uma empresa e a escolha do modo de entrada são motivadas pelas vantagens de propriedade, localização e internalização baseadas na cultura.

1.4.2. Modos de Entrada

McDougall and Oviatt (1996) argumentam que se deveria devotar mais atenção à exploração se e como é que o valor é criado na internacionalização de PME's. Isto porque os gestores estão preocupados com o facto de se as estratégias empreendedoras podem levar a uma maior performance e como é que as suas empresas se podem tornar

mais competitivas ao expandirem geograficamente. As PME's tendem a entrar nos mercados e externos como exportadoras e/ou como investidores estrangeiros (Reynolds, 1997). A exportação e o investimento direto estrangeiro (IDE) são também estratégias comuns usadas nas atividades internacionais de empresas grandes e multinacionais.

Assim, o modo de entrada num mercado internacional é um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologia, recursos humanos, gestão e outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. É, então, a efetividade do processo de internacionalização de uma empresa. As estratégias de entrada são definidas por objetivos, metas, recursos e políticas que conduzem as atividades internacionais de uma empresa por um período de tempo suficiente para que possa atingir um crescimento sustentável no mercado externo (Root, 1994).

O autor distingue os modos de entrada em três categorias: (1) modos de entrada de exportação: direta e indireta; (2) modos de entrada contratuais: licenciamento, franchising, acordos contratuais; (3) modos de entrada de investimentos: investimentos através de novos empreendimentos e aquisições e as *joint ventures*.

(1) Exportação

A estratégia de exportação é o modo de entrada primário num mercado estrangeiro, usado por pequenas empresas nos seus esforços de internacionalização (Leonidou e Katsikeas, 1996). A exportação é o modo que mais se ajusta às capacidades das pequenas empresas, por oferecer um maior grau de flexibilidade e um compromisso dos recursos mínimo, limitando ainda a exposição da empresa ao risco. Exportar pode ser um motor para o crescimento individual da empresa e da sua rentabilidade, e também para o crescimento económico da nação, uma vez que com o aumento da internacionalização, o potencial de crescimento económico proporcionado pela exportação pode ser bastante significante.

Hitt et al. (2002) afirmam que a exportação não envolve gastos com o estabelecimento de operações nos países estrangeiros, contudo, as empresas exportadoras devem estabelecer alguns planos de marketing e distribuição dos seus produtos. Por vezes, estas empresas exportadoras optam por desenvolverem acordos

contratuais com empresas do mercado externo, distinguindo-se assim este processo entre exportação direta e indireta.

Carpenter e Dunung (2011) defendem também que a **exportação** é a forma mais fácil para entrar num mercado internacional e, por isso, muitas empresas dão início ao processo de internacionalização através do uso deste modo de entrada. Exportar é a venda de produtor e serviços num país estrangeiro que são fornecidos no nosso país. A vantagem deste modo de entrada é, também, a possibilidade de evitar as despesas associadas ao estabelecimento das operações num novo país, contudo, as empresas devem ter uma forma de distribuir e dar a conhecer os seus produtos. Assim, a exportação pode ser **direta** se a empresa exportar os seus próprios produtos. Essas operações podem ocorrer de diversas formas: por meio de um departamento interno de exportação; de uma subsidiária de vendas no exterior; por intermédio de vendedores-viajantes de exportação e, ainda; por meio de agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo, possibilitando que o exportador tenha controlo parcial ou total sobre o planeamento de marketing e proteção dos ativos das empresas.

Pode também ser **indireta** se a empresa fizer uso de intermediários domésticos para a exportação, seja este um agente exportador, uma organização cooperativa ou um comercial exportador, oferecendo como vantagem o baixo volume de investimentos e, consequentemente, um menor risco.

Hitt et al. (2002) acrescentam que as desvantagens deste modo de entrada passam pela inclusão de custos de transporte e tarifas aplicadas às mercadorias, e, mais uma vez, o menor nível de controlo associado com a comercialização dos produtos nos mercados externos, que fica ao encargo do intermediário, tornando assim mais difícil comercializar o produto de forma competitiva através da exportação ou oferecer um produto padronizado em cada mercado externo. As empresas têm tendência para exportarem para os países mais próximos, de forma a conseguirem custos de transporte inferiores e, também devido à semelhança entre as nações mais próximas, principalmente as empresas com dimensões mais pequenas. As taxas de câmbio representam também um problema que as empresas mais pequenas apresentam.

(2) Acordos Contratuais

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

Licenciamento

De acordo com Root (1994), o **licenciamento** entra em vigor quando uma empresa que pretenda internacionalizar, transfere para um parceiro no exterior o poder de uso da sua propriedade industrial, sejam patentes, marcas ou *know-how,* em trocas de *royalties* ou outras formas de compensação, propriedade essa que deve ser atrativa para o parceiro internacional. O licenciamento oferece um conjunto de vantagens como moda de entrada: forma de desviar barreiras de custos ou quotas de exportação exigidas pelo mercado externo; forma de evitar riscos políticos do país estrangeiro. Podemos considerar também a quantidade de serviços agregadas ao produto e com a necessidade de adaptações do produto ao mercado. Por outro lado, tem como desvantagem o baixo controlo sobre as atividades de marketing no mercado externo e o risco de se criar um concorrente potencial para outros mercados, assim como os riscos de investimentos monetários em instalações para a produção, marketing e distribuição dos produtos.

Hitt et al. (2002) argumentam que um acordo de licenciamento é um modo de entrada cada vez mais comum entre as empresas de menor dimensão, e possibilita a uma empresa estrangeira o direito de produzir e comercializar os produtos dentro do país anfitrião ou num certo grupo de países, que por sua vez pagariam *royalties* ao licenciador por cada unidade produzida e vendida. É, talvez, a firma menos dispendiosa de internacionalização e é uma forma ferramenta útil mesmo quando os produtos têm ciclos de vida mais curtos. O controlo sobre a comercialização do produto será reduzido, e os potenciais retornos também serão mínimos, uma vez que devem ser partilhados entre o concessor da licença e o licenciado. Além disso, a tecnologia poderá ser copiada por outras empresas internacionais.

Já o **franchising** constitui uma forma mais ampla de licenciamento porque o *franchisor* além de transferir o direito do uso do nome da empresa, marca e tecnologia, também dá apoio *franchisee* na organização, marketing e gestão, em geral. Em troca

desse apoio, o *frachinsee* realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento, e paga determinadas taxas ao *franchisor*.

Franchising

Já o **franchising** constitui uma forma mais ampla de licenciamento porque o *franchisor* além de transferir o direito do uso do nome da empresa, marca e tecnologia, também dá apoio *franchisee* na organização, marketing e gestão em geral. Em troca desse apoio, o *frachinsee* realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento, e paga determinadas taxas ao *franchisor*.

Alon e McKee (1997) defendem que *franchising* é um modo de entrada em crescimento para os negócios domésticos e internacionais, cujo crescimento se deve a fatores impulsionadores como a saturação, concorrência e a diminuição de lucros; e devido a fatores de atração, como a formação de blocos regionais de comércio. O *franchising* internacional é um método único de entrada que difere do licenciamento, exportação e do investimento direto estrangeiro, principalmente porque (1) as características da empresa permanecem as mesmas, independentemente de quem é o proprietário; (2) a posse pode ser transformada com o caso relativo, mesmo depois de as operações terem sido estabelecidas sem nenhuma diferença notável. Assim, o uso de contratos de *franchising* parece ser uma estratégia importante a longo prazo por direito próprio para empresas de serviços internacionais.

Subcontratação

Oke e Onwuegbuzie (2013) analisaram a literatura existente sobre a subcontratação/*outsourcing* e afirmam que o *outsourcing* é definido pela elegibilidade ou distribuição de tarefas a outras empresas, permitindo que a empresa se concentre nas suas competências principais. Já a subcontratação, por outro lado, é semelhante à produção sob contrato e é definida como uma situação em que a empresa realiza atividades operacionais em nome de um cliente, permitindo que a empresa potencie as suas capacidades internas.

Estes modos permitem um maior impulso das habilidades e competências das empresas envolvidas, o que pode levar a um menor tempo de desenvolvimento do produto e custos de produção reduzidos. Por outro lado, argumentam que, através do *outsourcing*, as empresas poderão arriscar a erosão das suas próprias capacidades internas, restringindo a capacidade de inovação da empresa a longo prazo.

(3) Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

Joint-ventures

De acordo com Beamish e Lupton (2009), as empresas formam acordos de *joint ventures* para criarem novos produtos e serviços e, entrarem em novos mercados estrangeiros. Apesar das restrições de propriedade estrangeiras que requeriam o envolvimento de um parceiro local terem sido eliminadas em vários países, as *joint ventures* internacionais ainda formam uma parte substancial das entradas e investimentos estrangeiros. Este modo de entrada permita às empresas o acesso aos recursos complementares e capacidades umas das outras, para atingirem economias de escala e de gama, e para desenvolverem novos produtos de forma mais rápida, mais fiável e mais barata do que poderia ser feito por outra empresa, que atue sozinha ou que o faça através de uma aquisição. Em mercados estrangeiros altamente incertos, particularmente, as *joint ventures* tendem a ter uma melhor performance do que investimentos *greenfield* devido aos benefícios que o parceiro local fornece.

Para Teixeira e Diz (2005) são acordos criados entre diferentes entidades empresariais, que partilham benefícios e riscos. São, maioritariamente, formados entre duas empresas, onde uma entrará com o capital e tecnologia, enquanto a outra fornecerá o conhecimento sobre o mercado e a legislação. As *joint ventures* podem ser difíceis de gerir, em grande parte porque são propriedade de duas ou mais empresas-mãe. Estas empresas podem ter objetivos concorrentes ou incongruentes, diferenças de estilo de gestão e, no caso dos negócios internacionais, complexidades adicionais associadas a diferentes políticas governamentais e práticas.

Minervini (2008) cita quatro tipos de *Joint-ventures*: acordo entre empresas de bens complementares, que se unem com a mesma ação comercial; acordo com um grupo industrial que tem atividades no mesmo sector; acordo entre empresas não

concorrentes, mas da mesma área de negócio; ou acordo entre várias empresas de engenharia ou construção civil, projetos *turnkey-job* (chave na mão).

Alianças estratégicas

Seguindo ainda Carpenter e Dunung (2011), as **parcerias e alianças estratégicas** são uma outra forma de entrar num novo mercado através de um acordo contratual entre duas ou mais empresas estipulando que as partes envolvidas colaborarão de uma certa forma, durante um período de tempo para atingirem um propósito em comum. A empresa deve decidir que valor o parceiro poderia trazer para a *venture* em termos de aspetos tangíveis e intangíveis. Em relação às vantagens deste modo de entrada, os autores apontam o facto de que uma empresa local tem mais facilidade para compreender a cultura, o mercado e as formas de se conduzir um negócio, e que têm mais valor se tiverem uma marca reconhecível e valorizada no mercado externo. As desvantagens passam pela possibilidade de diferenças entre os objetivos dos parceiros.

As alianças estratégicas tornaram-se uma estratégia de internacionalização muito conhecida por permitirem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos necessários à penetração nos mercados externos. Facilitam também o desenvolvimento de novas competências que contribuirão para a competitividade da empresa. Segundo Hitt et al. (2002), as alianças estratégicas são formadas por uma empresa que pertença ao país anfitrião, que conhece as condições competitivas, as leis e normas sociais e a cultura do país, contribuindo dessa forma para orientação do processo de produção e a comercialização de um produto competitivo.

Por norma, as alianças estratégicas são escolhidas por empresas, em economias emergentes, que pretendam criar alianças estratégicas para obter acesso a tecnologias a que não têm acesso. Ou mesmo por empresas em economias não-emergentes, de forma a proporcionar-lhes acesso a um novo mercado sem despenderem de grandes tarifas. Numa aliança, cada sócio contribui com conhecimento e recursos para a parceria. Contudo, os autores constatam que nem todas as alianças têm sucesso, principalmente devido à incompatibilidade e conflitos entre os sócios, e que a confiança entre os mesmos é crucial para o relacionamento, o processo de negociação de um acordo, interações entre sócios e eventos externos.

Aquisições

As **aquisições** são transações nas quais, uma empresa ganha o controlo sobre outra empresa ao comprar o seu *stock*, trocando o *stock* pelo seu, ou, no caso de uma empresa privada, pagando aos donos um preço de compra. Este modo de entrada é apelativo porque fornece à empresa acesso rápido e estabelecido a um mercado novo. Contudo, é um modo de entrada caro, dependendo do mercado e da moeda presente no mesmo. As empresas devem examinar as leis do mercado em questão ao tomar a decisão de internacionalizar. No entanto, existem altos custos envolvidos, risco de choque cultural ao unir duas empresas de países e culturas distintas e negociações complexas no processo.

Devido à rápida expansão do comércio livre nos mercados globais, as aquisições internacionais também sofreram um crescimento significativo. Hitt et al. (2002) afirmam que de todos os modos de entrada nos mercados internacionais, as aquisições são o modo mais rápido e, talvez, o maior. Contudo, apesar de se terem tornado bastante popular, as aquisições têm altos custos envolvidos podendo ser bastante dispendiosas e, geralmente, requerem um financiamento. As negociações das aquisições internacionais podem ser bastante complexas, mais do que as aquisições locais. O problema passa por lidar com todas as exigências legais e políticas no país anfitrião, e encontrar as informações adequadas para a negociação de um acordo. A empresa compradora deve lidar não só com diferentes culturas corporativas, mas também com culturas e práticas sociais potencialmente distintas, o que aumenta os riscos associados a esta estratégia.

Greenfield venture

Greenfield venture é o estabelecimento uma nova subsidiária totalmente própria. Este modo de entrada, por sua vez, tende a ser complexo e dispendioso, mas garante o máximo controle e permite retornos acima da média. Hitt et al (2002) consideram a exportação, o licenciamento e as alianças estratégicas como os melhores para primeiras táticas de desenvolvimento de mercado. Para uma presença mais forte em mercados internacionais, aquisições ou *greenfield ventures* podem ser mais eficazes.

Ao estabelecimento de uma nova subsidiária integral, dá-se o nome de *greenfield venture*, um processo complexo e potencialmente dispendioso, mas que

permite que a empresa tenha o controlo total da mesma, levando a uma maior probabilidade de retornos acima da média. Este modo de entrada é ideal para empresas com grandes capacidades e com tecnologia própria. Este tipo de estratégia é preferível nas indústrias de serviços, em que o contacto com o cliente é maior, e são necessários níveis de qualificação profissional, conhecimento especializado e personalização.

Os autores defendem que os investimentos *greenfield* são mais elevados em situações de investimentos físicos intensivos em instalações, no entanto, os riscos são igualmente altos comparados às aquisições, em relação aos custos de se estabelecer uma nova operação comercial no país anfitrião. A empresa terá de absorver o conhecimento e *expertise* sobre o mercado existente, através da contratação de colaboradores ou consultores do país anfitrião.

1.5.Barreiras à exportação

Apesar dos vários benefícios que derivam da exportação, a entrada da empresa num mercado estrangeiro e as suas atividades no mesmo, não são facilmente atingíveis. Pelo contrário, a empresa é confrontada com vários obstáculos, sendo os mais comuns: os recursos de gestão e organização limitados; estratégia de marketing estrangeira inapropriada; leis e regulamentos de comércio internacional restritivos; práticas de negócios e hábitos de clientes estrangeiros diferente e/ou desconhecidos; diferenças entre ambientes de trabalho doméstico e estrangeiro; e custos e riscos excessivos devido às grandes distâncias psicológicas e geográficas entre nações (Miesenböck, 1988). Estes obstáculos podem limitar o potencial da empresa para explorar oportunidades de mercado estrangeiras, enfraquecer a sua performance financeira, atrasar a sua progressão no processo de internacionalização, ou mesmo causar a retirada completa das operações estrangeiras (Welch e Wiedersheim-Paul, 1980).

As barreiras à exportação são definidas por Lenidou (1995) como todas as restrições atitudinais, estruturais, operacionais, e outras que impedem a capacidade de uma empresa para exportar.

Hollensen (2011) afirma que existem várias barreiras que podem ser identificadas no processo de exportação de uma empresa, sendo que alguns destes problemas afetam o processo a partir do início do mesmo, enquanto outros se destacam mais durante o processo. O autor destaca alguns fatores críticos para o início da internacionalização, que funcionam como barreiras e que, na maioria, são de cariz interno:

- Insuficiência da capacidade financeira;
- Insuficiência de conhecimentos técnicos;
- Falta de ligações nos mercados internacionais;
- Falta de compromisso com a vertente de exportação;
- Falta de capital para financiar a expansão para os mercados externos;
- Falta de capacidade produtiva para afetar os mercados externos;
- Falta de canais de distribuição;
- Destaque da gestão sobre o desenvolvimento dos mercados domésticos;
- Subida dos custos devido ao aumento dos custos de produção, distribuição e financiamento relacionados com as vendas da exportação;

Os exportadores ativos enfrentam barreiras chave na prospeção de mercados, como por exemplo, a informação inadequada sobre potenciais clientes, a concorrência existente e as práticas de negócio locais. São também fatores de apreensão a obtenção de representação adequada nos mercados externos, no que refere à distribuição e serviços, capazes de assegurar o pagamento das exportações, as quotas e as tarifas de importação, bem como eliminar a dificuldade de comunicação com os distribuidores e clientes estrangeiros. Hollensen (2011) inclui ainda o facto de que com as exportações podem surgir situações em que a produção pradonizada dos produtos entre o mercado doméstico e aqueles que são exportados, se torna impossível. Isto deve-se a diferentes requerimentos na composição do produto, levando a interrupções na produção, e irá aumentar os custos de produção e distribuição.

Quanto às barreiras criticas durante o processo de internacionalização, Hollensen (2011) divide-as em três grupos: os riscos de mercado gerais, os riscos comerciais e os riscos políticos.

Riscos de Mercado Gerais

- Distância comparativa dos mercados;
- Concorrência nos mercados externos;
- Diferenças nas formas de utilização dos produtos nos mercados externos,
- Diferenças linguísticas e culturais;
- Dificuldade em encontrar o distribuidor certo nos mercados externos;
- Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos;
- Complexidade dos serviços de despacho de mercadorias para os compradores externos.

Riscos comerciais

- Oscilação das taxas de câmbio, quando os contratos são celebrados em moeda estrangeira;
- Falta de pagamento dos importadores devido a disputas contratuais, falência, recusa em aceitar o produto ou fraude;
- Atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria;
- Dificuldade de obtenção de financiamento para exportação.

Riscos políticos

- Restrições dos mercados externos;
- Políticas de exportação nacional;
- Controlo sobre as trocas comerciais provenientes do exterior, impostos por governos hostis que limitam as oportunidades dos clientes externos para proceder ao pagamento das mesmas;
- Falta de assistência governamental para a superação das barreiras de exportação;
- Falta de incentivos fiscais para as empresas exportadoras;
- Valor da moeda local elevada face á moeda do país de destino;
- Tarifas elevadas nos mercados de destino sobre os produtos importados;
- Falta de clareza sobre procedimentos e regulamentação de produtos importados;
- Complexidade da documentação comercial;
- Reforço dos códigos legais nacionais para regulamentar as exportações;

- Conflitos civis, revoluções e guerras que obrigam à interrupção das relações comerciais.

Contudo, o autor defende que a importância destes riscos não deve ser enfatizada em excesso, uma vez que são várias as estratégias de gestão abertas à exportação, para as quais estão associados os seguintes princípios:

- Evitar exportações para mercados de elevado risco;
- Apostar na diversificação dos mercados externos e assegurar que a empresa não se encontra dependente de um só país;
- Assegurar os riscos quando possível, sendo os esquemas governamentais particularmente atrativos;
- Estruturar o negócio de exportação para que o cliente suporte a maioria dos riscos envolvidos;

2. Indústria do calçado português

2.1.Caracterização do setor

A economia portuguesa e da zona euro registaram sinais de recuperação em 2015, assinalando assim o segundo ano consecutivo de crescimento. Embora estas taxas ainda apresentem valores moderados, estes sinais de recuperação permitiram aos empresários do setor do calçado fazer uma apreciação positiva da conjuntura negocial deste último ano.

De acordo com a monografia da APICCAPS de 2016, o calçado em couro continua como o principal elemento de produção nacional, representando assim quatro quintos, o que se traduz no ganho de poder no comércio doméstico e internacional, sendo uma indústria cada vez mais competitiva. Este setor forma um total de mais de 91% das suas vendas, destacando-se o calçado de senhora com 44% das vendas nacionais, seguido do calçado de homem com 34%.

A APICCAPS estima que em 2015, a indústria do calçado tenha empregado cerca de 39 mil pessoas e que a sua produção anual se encontre por volta dos 79 milhões de pares, o valor mais elevado da última década, equivalendo a um crescimento de 28% relativamente aos valores de 2010. O número de empresas de calçado que operam no setor tem também vindo ao aumentar, atingindo as 1446 empresas, assim como o emprego cujo valor mostra um crescimento de mais de 21% desde 2010. O crescimento da produção registado é mais significativo do que o do emprego, levando, consequentemente, a um aumento da produtividade na indústria.

Este crescimento resulta da mudança de estratégia do cluster do calçado, optando por uma orientação para o mercado através da moda e do design dos produtos, assim como a reconversão das atividades que permitem conjugar parâmetros de elevada qualidade de produção, com a flexibilidade e a maior rapidez nas respostas aos clientes.

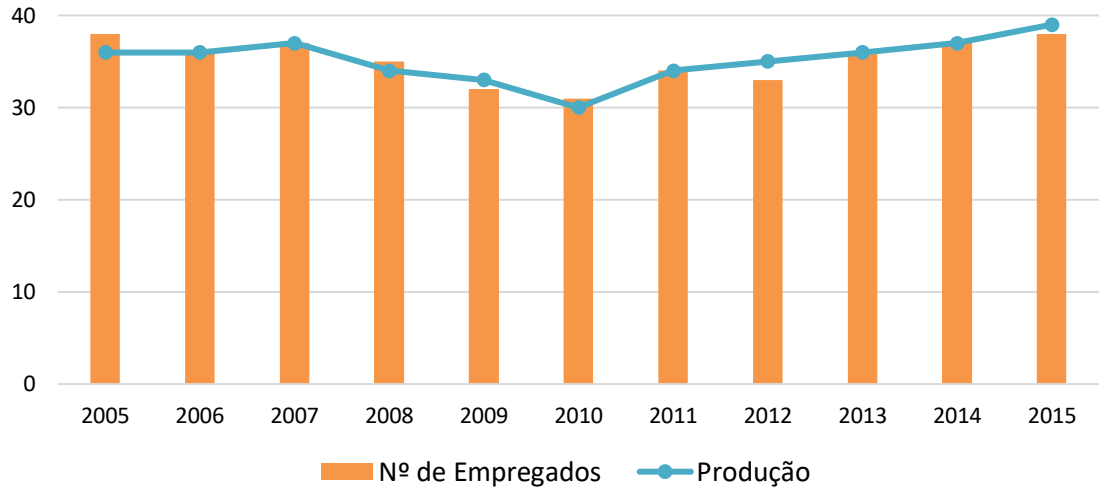

Gráfico 1 –Emprego e produção na indústria do calçado, 2005-2015

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

Atualmente, a indústria do calçado exporta 98% da sua produção, com um preço médio de 24 euros por par. As exportações sofreram um crescimento de mais de 40% nos últimos anos, e os dados referentes ao ano de 2015 refletem um máximo histórico de quase 1,9 mil milhões de euros. Por sua vez, o saldo do comércio externo reflete a importância desta indústria, cujo valor ronda os 1,3 mil milhões de euros, tornando-se assim o mais elevado de qualquer setor da economia portuguesa.

Em 2015 houve um grande crescimento das exportações para Espanha tornando-se assim um dos principais destinos das exportações portuguesas, juntamente com a França e a Alemanha. A única diferente encontra-se no preço médio, que é ligeiramente menor em Espanha comparado com os outros países, como a Alemanha e a França que continuam a ser os principais clientes do nosso calçado em valor.

O consumo interno continua em recuperação, uma vez que o mercado nacional absorveu cerca de 54 milhões de pares de calçado, com um aumento de 7% desde 2013, ano em que o mercado atingiu o valor minino.

No que diz respeito à indústria nacional de componentes de calçado, está ainda não é suficiente para as necessidades dos fabricantes de calçado, apresentando assim um défice no comércio dos seus produtos. As exportações de artigos de pele atingiram um

recorde de 150 milhões de euros em 2015, o triplo do valor registado em 2010. O saldo comercial deste tipo de produto continua a aumentar, devido a outros artigos de pele como malas e bolsas. Assim como no caso do calçado, o ano de 2015 caracteriza-se pelo forte crescimento das exportações para Espanha nesta indústria.

O cluster do calçado é constituído não apenas pela indústria do calçado, mas também por atividades de outras indústrias relevantes ao funcionamento do setor. Podemos destacar as indústrias dos componentes e dos artigos de pele, contudo a informação disponível sobre estas indústrias ainda é escassa em termos de estatística, quando comparada com a quantidade de informação disponível sobre o calçado.

A nível da taxa de emprego para estas indústrias, a APICCAPS (2016) apresenta uma evolução destas indústrias, que apresentam alguma semelhança à indústria do calçado: apesar do decréscimo na primeira metade do período, ambas mostraram sinais de crescimento continuo desde 2010. A indústria dos componentes mostrou um acréscimo de cerca de 33% no numero de trabalhadores, comparado com os valores de 2010, assim como a indústria dos artigos de pele que teve um aumento de 31%, também face ao ano de 2010.

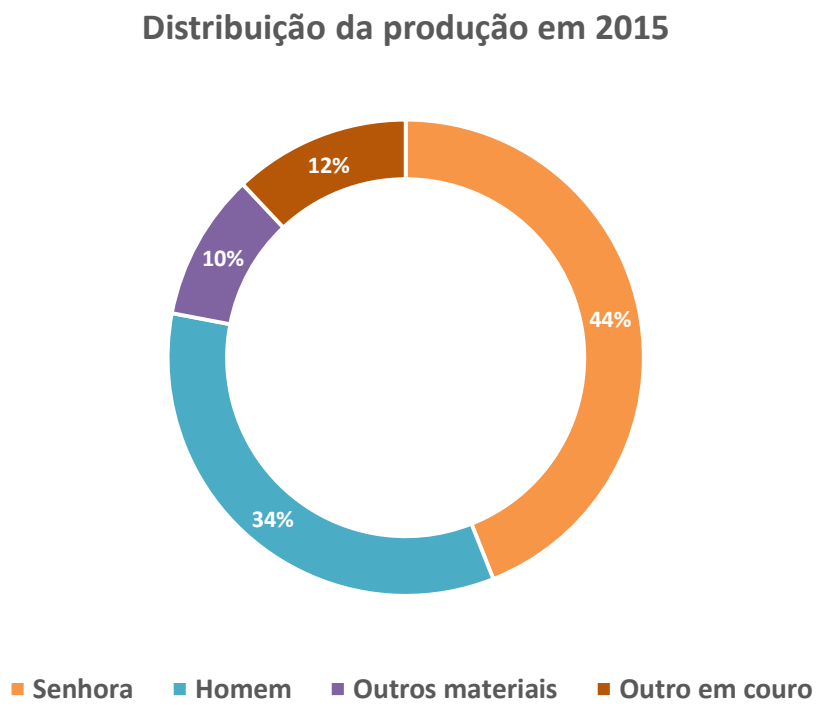

Gráfico 2 - Distribuição da produção em 2015.

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

2.2.Conjuntura Atual

De acordo com a monografia da APICCAPS de 2015, os últimos anos foram marcados pela intervenção externa na economia portuguesa. A economia a nível mundial cresceu a um ritmo similar ao do ano anterior, e a Zona Euro, na qual estão situados a maioria dos parceiros comerciais e os principais mercados de exportação de calado, mostrou sinais de recuperação, apresentando um crescimento de 2% em 2015. A economia portuguesa, por sua vez, acompanhou esta tendência e, pela primeira vez desde 2010, não registou um crescimento económico negativo, mantendo as perspetivas de melhoria gradual, o que constitui um bom prenúncio para a indústria do calçado, fortemente virada para os mercados externos.

Depois dos três anos de crescimento negativo (2011-2013) marcados pela necessidade de intervenção externa e pelas politicas restritivas aplicadas no país, a economia portuguesa voltou a crescer nos últimos dois anos, a um ritmo moderado. Em 2015, a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto português foi de 1,5%. Contudo, o futuro próximo apresenta uma incerteza na economia global, agravada por fatores geopolíticos, como o caso do Brexit e a instabilidade politica em alguns dos países da União Europeia.

Neste contexto de recuperação nacional, permitiu que a performance da restante indústria transformadora se aproximasse da indústria do calçado, chegando até mesmo a apresentar valores acima dos do calçado no inicio dos anos, mas retomando os seis valores ligeiramente mais negativos no final do ano, contrariamente à indústria do calçado. Os dados da APICCAPS mostram que nos últimos sete anos, os empresários do setor mantiveram a perceção da situação conjuntural bastante mais favorável do que a média dos empresários da indústria transformadora portuguesa.

2.3.Mercado Português

Apesar da forte vocação exportadora das empresas portuguesas de calçado, estas não descartam o mercado interno, só nos últimos dois anos foi registado um aumento de 7% no consumo de calçado em Portugal. Segundo os dados reunidos pela APICCPS em 2016, o aumento da procura interna no ano de 2015 levou a que cada português tenha consumido cerca de cinco pares de sapatos, em média. Contudo, é de salientar que o maior valor já atingido foi o do ano de 2010 (59 milhões), enquanto que em 2015 o valor de pares consumidos registados foi de aproximadamente 54 milhões de pares.

Consequentemente, deu-se um aumento do preço médio do calçado, numa fase de recuperação e reestruturação da conjuntura económica nacional. O preço médio era de 9.6 euros em 2014, e aumentou para 11.5 euros em 2015. Este aumento pode ser justificado pelo aumento do poder de compra do consumidor, levando assim ao aumento da receita, maior do que o crescimento do consumo em quantidade. A receita nacional terá aumentado 25%, para os 624 milhões durante os últimos dois anos. Até ao dia de hoje, o valor registado mais elevado terá sido o de 2012, com um preço médio de 12 euros, não tendo o consumo em pares acompanhado esta evolução.

No que refere à estrutura do consumo nacional, esta representa 80% da produção portuguesa. Contudo, apenas 23% dos 54 milhões de pares consumidos corresponde ao calçado de couro, sendo que 8% é calçado de mulher, seguido do calçado de homem e criança. A categoria mais relevante é a do calçado de plástico que representa 37% deste valor, assim como o calçado têxtil que representa 31%. É também considerado o calçado de desporto, que tem tido um aumento gradual, próximo dos 300%.

O aumento do preço médio ocorreu em todos os tipos de calçado, destacando-se o calçado têxtil, impermeável e de plástico, que normalmente são os tipos de calçado com o preço mais baixo, e que mostram um aumento do preço médio superior a 50% em cinco anos.

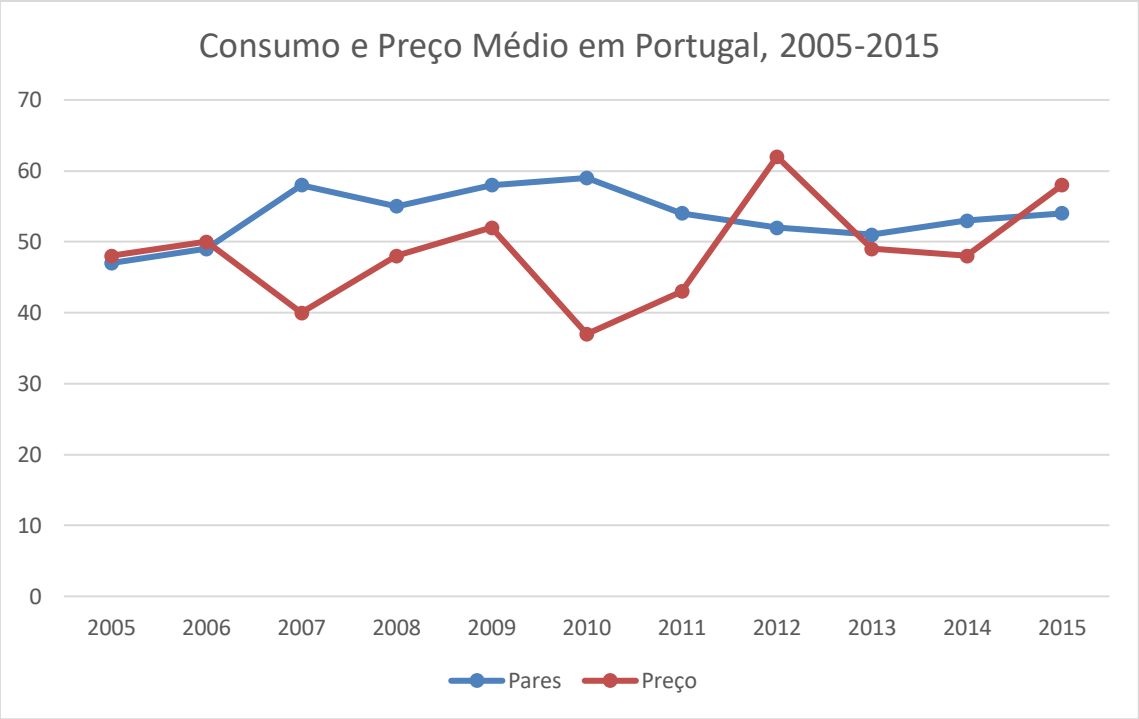

Gráfico 3 - Consumo e preço médio em Portugal.

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

2.4.Cluster da indústria do calçado

O cluster da indústria do calçado tem uma forte aglomeração geográfica, a sua produção está distribuída maioritariamente em dois polos no norte do país, centrados nos concelhos de Felgueiras e Guimarães, de um lado, e Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira do outro. No total, estes cinco concelhos representam mais de três quartos do emprego setorial. Existe ainda outro polo com uma dimensão mais pequena e menos significativa a sul, na zona de Alcobaça.

Esta concentração geográfica é favorável para as relações entre as empresas da industria de produção de calçado, componentes e artigos de pele, e permite a criação de redes entre as empresas afim de um melhor aproveitamento das economias de aglomeração. É também justificação para a centralização do emprego na industria nestes concelhos. Alem disso, podemos também encontrar as principais infraestruturas do setor nestes polos, como por exemplo, o Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP) e a Academia do Design e Calçado (CFPIC).

Felgueiras continua a ser o concelho com o maior numero de representantes a nível do emprego, tendo este aumentado 2% em relação ao ano de 2013, seguido por Oliveira de Azeméis com 15%, e Santa Maria da Feira com 12%. Já o concelho de Guimarães que está bastante presente na produção de calçado, perde relevo na industria dos componentes, não chegando a fazer parte dos cinco concelhos com maior número de trabalhadores na indústria.

Dados mais recentes recolhidos pela APICCAPS mostram que o concelho de Felgueiras mantém a liderança relativamente ao emprego na indústria do calçado e de componentes, com uma taxa de 37% e 32%, respetivamente. No caso da produção de artigos de pele, os concelhos mais a norte empregam cerca de 47% de trabalhadores, quase metade.

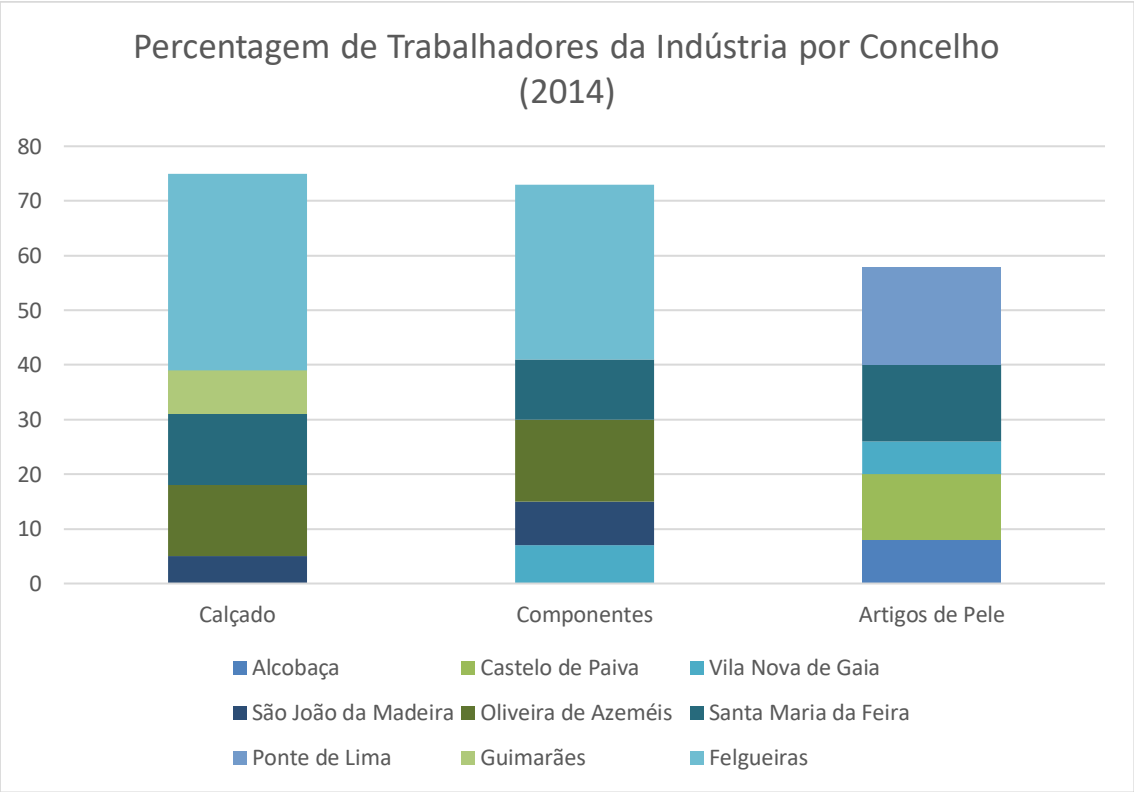

Gráfico 4 - Percentagem de trabalhadores por concelho.

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

No caso da indústria dos artigos de pele a concentração geográfica é menos evidente. A norte, o concelho com mais trabalhadores ao serviço desta indústria é Ponte

de Lima, empregando 19% dos trabalhadores, tendo crescido 4% desde 2013. A sul deste cluster destaca-se Santa Maria da Feira, em segundo lugar, empregando 15% da indústria, seguida de Castelo de Paiva com 11% e Vila Nova de Gaia com 6%. Fora das zonas do cluster, a APICCAPS destaca ainda Alcobaça com 9%, que se encontra entre os cinco principais concelhos.

Já relativamente à exportação de calçado, o concelho em evidência é Felgueiras, responsável pela exportação de 37% do calçado nacional, o mesmo peso que tem no emprego, juntamente com Guimarães com 10% e Barcelos com 5%. Assim, metade das exportações portuguesas são provenientes do polo de calçado situado mais a norte do país. Mais na zona centro de Portugal, Santa Maria da Feira e Oliveira de Azeméis são os principais concelhos exportadores, com 13% e 7%, respetivamente. Estes concelhos exportam um quinto do valor total nacional exportado.

A concentração geográfica das empresas exportadoras também se verifica no caso da indústria dos componentes do calçado, com alguns dos principais concelhos exportadores a coincidirem com os concelhos onde se concentra o emprego. Por exemplo, a Trofa e a Maia ocupam nas exportações, o lugar que Santa Maria da Feira e São João da Madeira ocupem no emprego. Mais uma vez, Felgueiras volta a ser o concelho que mais contribui para as exportações de componentes de calçado, cerca de 31%, seguindo-se Vila Nova de Gaia (18%), Trofa (13%) e Oliveira de Azeméis (8%). A Maia substitui o concelho de Santa Maria da Feira na lista dos cinco principais concelhos exportadores deste produto, com 4% das exportações.

Na exportação de artigos de pele destacam-se Gondomar com 27% e Alcanena com 21%, mesmo que não façam parte dos principais polos de emprego mencionados anteriormente. Nesta lista encontramos ainda Vila Nova de Cerveira com 9% e Ponte de lima com 6%, e em último lugar Santa Maria da Feira com 4%.

As diferenças entre a distribuição geográfica do emprego e das exportações deve-se às diferentes classificações estatísticas utilizadas para determinar cada um, assim como à intermediação das empresas localizadas fora dos principais núcleos de produção.

2.5.Principais Parceiros Comerciais

No ano de 2015, as exportações portuguesas de calçado apresentam uma forte concentração geográfica, concentrando 89,5% do seu valor total na Europa. Contudo, a indústria tenta nestes últimos anos, diversificar e comercializar os seus produtos em diferentes mercados, reduzindo assim esta percentagem, considerando que no ano de 2010, este valor era de 96% no continente Europeu.

A geografia tem um papel fundamental nos padrões do comércio internacional, não só a nível dos custos de transporte, como também na flexibilidade e rapidez de resposta, aspetos fundamentais na tomada de decisão estratégica no calçado português. Além disso, a inexistência de barreiras tarifárias na União Europeia, assim como a adoção de uma moeda única, constitui um grande incentivo à concentração de exportações de calçado português na Europa. É necessário ainda mencionar que o mercado europeu é caracterizado pela existência de vastos núcleos de consumidores com um grande poder de compra, com preferência por calçado que aposte na moda e no design, e de preço elevado, como o calçado produzido em Portugal.

Por sua vez, fora da Europa, o único mercado com uma concentração de consumidores com esta capacidade económica é o mercado Norte Americano, contudo as preferências e os circuitos de distribuição são mais diversificados. Atualmente, o mercado da América do Norte tem reforçado a sua importância nas exportações portuguesas, já que constitui 5% das mesmas, valor três vezes superior ao registado pela APICCAPS em 2010. A APICCAPS destaca ainda, relativamente ao ano anterior, o crescimento significativo para a Ásia (cerca de 27%), e a quebra das exportações para a África em mais de 5%.

Assim, a concentração geográfica manifestou-se nas exportações do ano de 2015, na Europa: França, Espanha, Alemanha, Holanda e Reino Unido foram o principal destino das exportações, com um total de 72% em valor, e apesar da diminuição das compras de calçado português nos últimos anos, a França permanece como o principal cliente do calçado nacional português.

Neste último ano, a recuperação da economia espanhola levou a um crescimento das exportações para o país em cerca de 44%, voltando assim a ser o segundo maior destino das exportações portuguesas, ultrapassando a Alemanha. Em termos de valor, a Espanha encontra-se em quarto lugar, atrás da França, Alemanha e Holanda. A APICCAPS destaca as tendências de crescimento observadas nestes últimos dois anos, com o crescimento da Alemanha em cerca de 34% e da Holanda em 21% em termos de quantidades. Antigamente, o principal destino das exportações portuguesas era o Reino Unido, qua agora permanece em quinto lugar, posição que mantem há alguns anos. A saída do Reino Unido da União Europeia levantou uma preocupação relativamente à evolução futura do mercado.

Assim, a França mantém-se como o mercado mais relevante para o calçado de homem e de criança, com respetivamente 19% e 27% em quotas. Já no caso do calçado de mulher, a Alemanha permanece como o principal destino das nossas exportações, com um peso acima dos 28%, revelando uma heterogeneidade nos outros tipos de calçado. Em conjunto, a Alemanha e a França absorvem mais de metade das exportações de calçado de mulher. Quanto ao calçado de homem e criança, o segundo maior mercado é a Holanda, quase semelhante à da França, no caso do calçado de homem. Destaca-se ainda a quebra registada no último ano, a Dinamarca aparece como quinto cliente das exportações portuguesas.

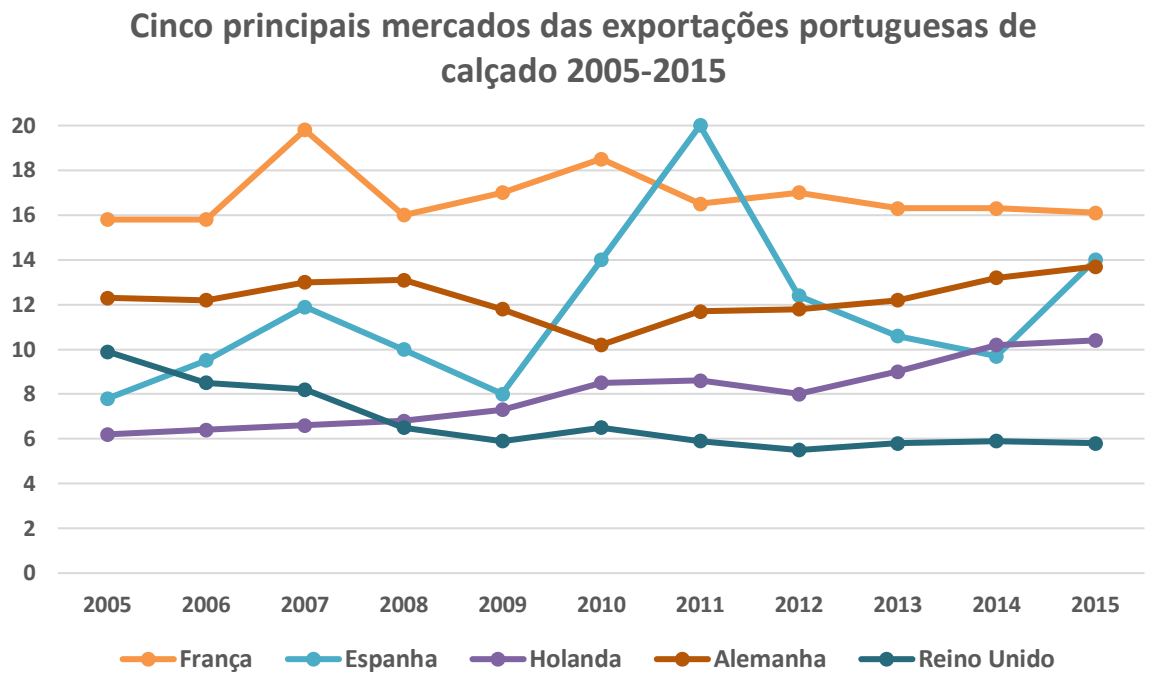

Gráfico 5 - Cinco principais mercados das exportações.

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

Apesar desta elevada concentração geográfica claramente presente nas exportações de calçado portuguesas, a indústria nacional tem conseguido nestes últimos anos penetrar novos mercados. O relatório de 2015 da APICCAPS destaca o crescimento das exportações desde 2010 para países como a China, cujo valor cresceu em mais de 30 vezes, os Emirados Árabes Unidos (+612%), para os Estados Unidos (+461%), para a Austrália (+383%), Canadá (+199%), Angola (+126%), Rússia (+86%) e Japão (+72%). Mesmo dentro da União Europeia, o calçado português tem conquistado taxas de crescimento bastante significativas, para países como a Polónia, Suécia ou Irlanda.

Ainda no que diz respeito ao comércio externo desta indústria, é importante referir também as importações portuguesas de calçado, que parecem apresentar ainda uma maior concentração geográfica, com cinco dos seus principais fornecedores representado 81% do valor total. Destaca-se a Espanha com 42% dos fornecimentos, seguida da China com uma quota de 12% /mais 4% do que no ano anterior), e a Bélgica e Holanda, respetivamente em terceiro e sexto lugar, apesar de não apresentarem uma produção própria significativa.

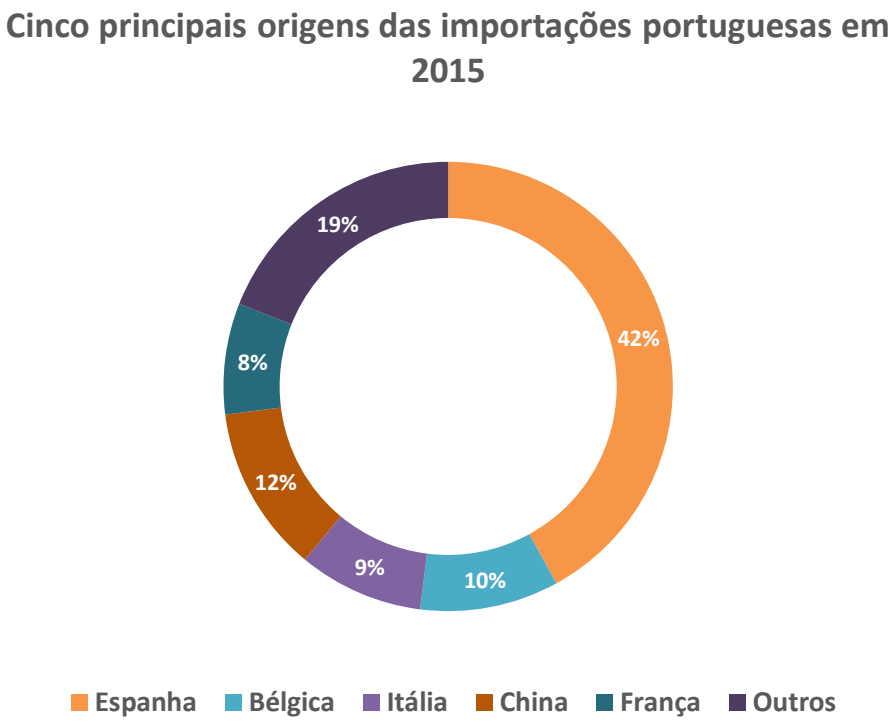

Gráfico 6 - Cinco principais origens das importações.

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

2.6.Comércio Externo

A nível do comércio externo, a indústria do calçado continua a apostar fortemente na exportação como estratégia empresarial, para internacionalizar e comercializar os seus produtos. Ano após anos, são registados valores referentes à exportação que comprovam o crescimento continuo do setor. Só no ano de 2015, a APICCAPS registou um novo máximo histórico no calçado: aproximadamente 1863 milhões de euros em exportações. A industria do calçado demonstra a cada novo ano, a sua forte vocação para a exportação com cerca de 96% da produção de 2015 direcionada para os mercados internacionais, apesar do valor ascendente dos seus preços. A percentagem das exportações sofreu alterações na última década, oscilando desde 87% em 2005, para o máximo de 102% em 2011, valor que reflete a reexportação de produtos previamente importados.

Apesar da ligeira redução em 2015, o preço médio de exportação encontra-se no seu máximo, rondando os 24euros no ano anterior. Este resultado deve-se, então, à aposta na moda e design das empresas portuguesas e na evolução da cadeia de valor,

assim como na penetração de mercados com valores mais acentuados. Isto reflete-se também no saldo comercial positivo no comércio externo português de calçado, que continua em crescimento desde 2010. Desde esse ano, as exportações cresceram cerca de 44%, atingindo um máximo histórico em 2015, assim como o valor das importações, que aumentou para 528 milhões de euros em 2015.

Relativamente ao preço médio de exportação, este não tem sido um entrave à exportação na indústria de calçado portuguesa, mesmo tendo este indicador atingido valores históricos, ano após ano. Só nas ultimas duas décadas, este valor cresceu 67% refletindo a capacidade da indústria de penetrar os mercados externos com valores acrescentados.

A indústria do calçado tem contribuído positivamente para as contas externas de Portugal, a nível do saldo comercial, que apesar da quebra que sofreu devido à crise económica global, e fruto da reestruturação da indústria e da deslocalização de várias unidades fabris de capital estrangeiro. Juntamente com o reforço da concorrência maioritariamente asiática nos principais mercados internacionais, esta situação teve um grande impacto no valor das exportações portuguesas. Só entre 2006 e 2009, é que a reorientação estratégica da indústria permitiu a estabilização do excedente comercial.

Contudo, nos últimos cinco anos as exportações mostraram um grande crescimento, estável e continuo, superior a 40%, tendo este indicador atingido um máximo histórico novo de 1846 milhões de euros em 2014. Tendência que não se manifestou nas importações, que apenas aumentaram 6% no mesmo período de tempo, permitindo elevar o saldo comercial para 1396 milhões de euros, ultrapassando o valor máximo que tinha sido registado em 2001.

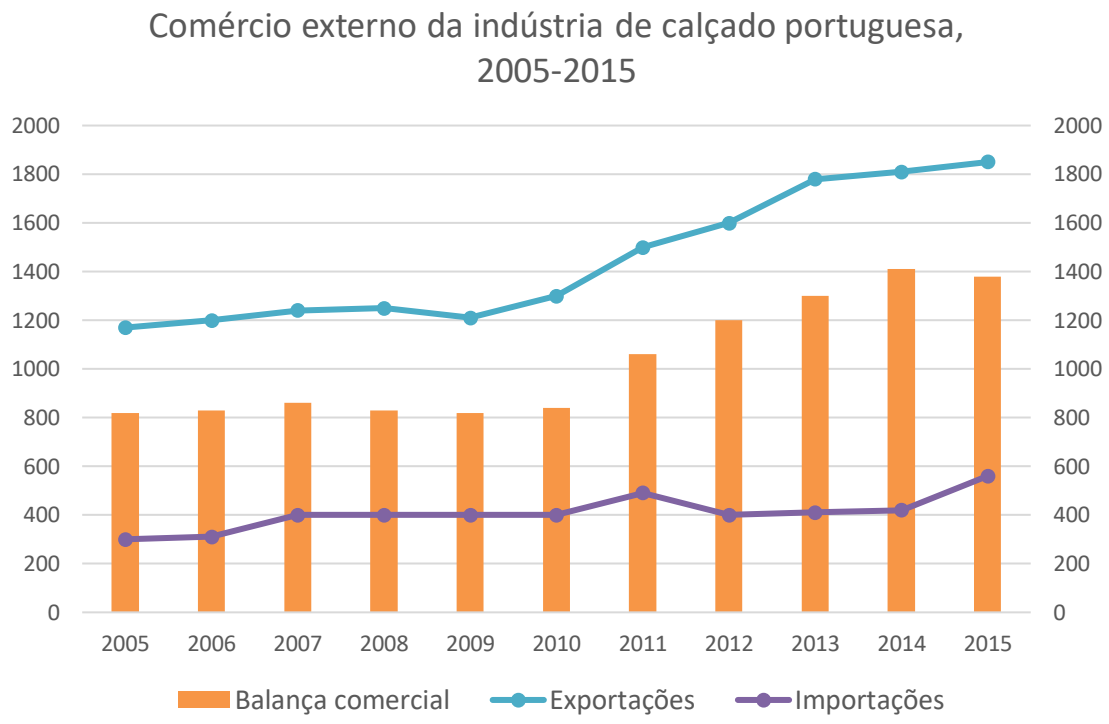

Gráfico 7 - Comércio externo da indústria de calçado.

Fonte: Autor. APICCAPS (2016).

3. Análise SWOT do setor do calçado

Neste capítulo pretende-se fazer uma análise SWOT à indústria do calçado com os dados adquiridos através da informação recolhida no capítulo referente à indústria do calçado (capítulo 4).

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats) consiste na análise dos fatores que constituem a organização, neste caso o setor do calçado em Portugal, nomeadamente o ambiente interno e externo, para que seja possível fazer uma reflexão das forças e fraquezas dessa organização, assim como as ameaças resultantes do meio envolvente e as oportunidades que a evolução do ambiente internacional.

O setor do calçado português é um setor exportador de excelência, com uma visão alargada dos mercados internacionais e com uma excelente capacidade de adaptação às mudanças conjunturais. Por si só, a localização geográfica do nosso país contribui como um ponto forte, no que diz respeito comercialização internacional do calçado português, assim como a semelhança politica e cultural, e a abertura económica na União Europeia. Contudo, a dimensão reduzida das empresas de calçado e a escassez de mão-de-obra especializada na área do design, marketing e logística ainda constitui um obstáculo ao processo de internacionalização, apesar de não ser tão evidente como há alguns anos atrás.

Esta indústria conta com o apoio da APICCAPS (Associação de empresários do setor) e o CTCP (Centro Tecnológico do Calçado Português), que têm sido um pilar fundamental na internacionalização das empresas, através dos vários apoios estatais, que se traduzem no aumento da produção e na especialização nesta área. Estas entidades têm contribuído com os seus estudos sobre o setor do calçado, através de monografias e planos estratégicos que permitem uma reflexão constante sobre a atualidade do setor. Estes estudos ajudam as empresas e estas entidades a compreender que de forma devem proceder conforme as mudanças do setor, a combater os pontos fracos e como evitar as ameaças que possam surgir.

Já os pontos fortes da indústria do calçado e as oportunidades que foram surgindo são refletidas nos resultados apresentados pelo setor, assim como na evolução

do mesmo, que se sentiu mais nos últimos anos, principalmente a nível do design e da indústria da moda.

Na tabela seguinte são apresentadas as principais forças e fraquezas da indústria do calçado português, assim como as oportunidades e ameaças que têm surgido e que têm sido apontadas pelas entidades acima mencionadas, algumas delas tendo sido mencionadas pelas empresas entrevistadas no nosso estudo de caso exploratório.

Esta análise permite-nos verificar que são vários os pontos fortes desta indústria, desenvolvidos principalmente nestes últimos anos, após a crise económica global que enfrentamos, graças às estratégias implementadas pelos principais atores da indústria.

Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
- Know-how tradicional do setor que implica vantagem competitiva em relação aos *players* internacionais - Mentalidade e capacidade de trabalho dos empresários - Concentração geográfica da indústria - Dinamismo do *cluster* - Capacidade exportadora das empresas - Experiência em mercados internacionais - Boa interpretação das tendências de procura - Abertura económica no mercado Europeu - Imagem de qualidade devido à origem europeia - Especialização do calçado de couro - Domínio do processo de produção - Desenvolvimento de tecnologias de	- Forte dependência comercial do mercado europeu - Falta de domínio da cadeia de distribuição, comercialização, etc. - Falta de cooperação entre as outras áreas do setor (moldes, componentes) - Fraca projeção da imagem do calçado português - Falta de desenvolvimento de marcas próprias para a diferenciação do produto - Ausência de uma estratégia global de formação e qualificação - Deficiência na capacidade de proteção da propriedade industrial - Falta de reconhecimento do valor social dos recursos humanos - Existência de mão-de-obra com pouca qualificação profissional e académica - Imagem de Portugal e dos produtos

produção - Forte apoio técnico e institucional - Existência de Associações Empresariais e Centros Tecnológicos - Existência de instituições de I&D - Existência de instituições de formação profissional e qualificação de recursos humanos.	portugueses nos mercados internacionais

Oportunidades	**Ameaças**
- Aproveitamento dos nichos de mercado com novos materiais (desporto, lazer, etc.) - Crescimento do mercado para artigos de maior nível tecnológico, moda e sofisticação - Novas tendências de mercado - Oportunidade para colaboração entre as diferentes áreas do setor, principalmente dentro dos *clusters* - Aumento do interesse dos jovens pelas áreas do design e moda - Aumento dos produtos "amigos do ambiente" - Interação com outros setores de atividade (saúde, automóvel, etc.) - Aumento da importância para a colaboração entre as Universidades e as empresas - Aumento da importância atribuída à criatividade	- Continuação da crise económica nacional e internacional - Aumento da concorrência (principalmente os países Asiáticos) - Envelhecimento da população - Escassez da matéria prima - Redução da mão-de-obra e do know-how no setor - Instabilidade internacional (politica/conflitos) - Penetração de países emergentes nos segmentos de maior valor acrescentado - Deslocação das empresas e das suas bases produtivas para países emergentes que resulta na diminuição da densidade dos *clusters*

- Existência de novos programas de apoio e investimento às empresas	

Tabela 4 – Análise SWOT ao setor do calçado português.

Alguns dos pontos referidos são de facto fatores de sucesso para o processo de internacionalização das empresas de calçado em Portugal, nomeadamente no que diz respeito ao *know-how* na indústria e na aposta na formação qualificada e de qualidade, que ainda representa uma grande vantagem competitiva em relação aos concorrentes internacionais, assim como a mentalidade dos empresários e a sua capacidade de apostar no design e no calçado de moda, que representa a diferenciação do produto nos mercados internacionais.

A fraca imagem de Portugal e dos seus produtos ainda representa uma grande fraqueza da nossa indústria, assim como a escassez no desenvolvimento de marcas próprias para a diferenciação do calçado português. Contudo, esta é uma fraqueza que têm vindo diminuir nos últimos anos e que apresenta muito potencial para se transformar num ponto forte para o setor.

4. Metodologia

O objetivo final desta Dissertação foi o de compreender os principais motivos que levam as empresas de calçado português a internacionalizarem as suas marcas e os seus produtos, assim como fazer uma comparação dos fatores com um maior peso na tomada de decisão no processo de seleção de mercados. Portugal é um país com vários clusters de calçado, distribuídos pelas suas diferentes regiões, com uma maior concentração sobretudo no Norte do país.

Esta investigação foi realizada através de entrevistas e questionários, como técnicas de pesquisa utilizadas, que neste caso consiste no estudo de um grupo de Pequenas e Médias Empresas de calçado, localizadas no concelho de Felgueiras, o maior cluster de calçado de Portugal, com ligeiras diferenças nas suas dimensões e anos de atividade. Contudo, este grupo de empresa partilha a maioria dos mercados para os quais exporta.

Após uma investigação profunda acerca do setor do calçado em Portugal com um todo, principalmente sobre a prespetiva comercial e economia, no mercado internos e nos principais mercados de destino, foi realizada uma pesquisa exploratória através da observação e interpretação de dados, numa primeira fase, para que fosse possível fazer uma recolha de um certo número de empresas para a amostra. Foram então escolhidas 8 empresas com características semelhantes, e dessas 8, apenas 4 concordaram em participar no nosso estudo de caso. Esta recolha de dados consistiu na entrevista das empresas com disponibilidade para responder às questões pessoalmente, e no preenchimento de um inquérito adaptado às questões de investigação para as empresas sem disponibilidade, mas que aceitaram participar na investigação.

No trabalho desenvolvido apresentamos as empresas que constituem a nossa amostra, assim como os seus representantes, os mercados nos quais estão inseridas, e outras informações de carater financeiro. Com esta metodologia, é nos também permitido fazer uma análise SWOT à industria do calçado em Portugal.

Em termos metodológicos, a investigação empírica beneficiou de várias entidades e documentos de apoio, como a Agência para o Investimento e Comércio

Externo de Portugal (AICEP), a Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS), entre outros.

Procura responder às seguintes questões:

1. Quais os motivos que levam à decisão de internacionalizar uma empresa?
2. Quais os fatores com maior peso na seleção de mercados na indústria do calçado?
3. De que forma o futuro da indústria do calçado poderá condicionar a evolução do processo de internacionalização das empresas?

5. Resultados da análise empírica

5.1. Descrição da amostra – Empresas

Neste capítulo analisamos os dados recolhidos através das entrevistas e inquéritos feitos às empresas escolhidas para a nossa amostra. Em primeiro lugar, será feita uma pequena descrição das empresas, dos seus trajetos no processo de internacionalização, desde a sua criação até aos dias de hoje, assim como os mercados nos quais já estão inseridos assim como o volume de negócios registado no ultimo ano de atividade.

As seguintes empresas foram as selecionadas para a realização de entrevistas:

Empresa	Idade (anos)	Mercados Externos (zona)	Marca Própria	Nº de países de destino
Jefar - Indústria de Calçado, S.A.	20	Europa Ocidental, Europa de Leste/Central, América Norte, Ásia Central, Médio Oriente, Ásia-Pacífico, América Sul, África	Pratik	27
J. Moreira Lda.	44	Europa Ocidental, Ásia-Pacífico, Europa de Leste/Central, América Norte, América Sul, Ásia Central, Médio Oriente	Felmini	14
Savana	29	Europa de Leste/Central, Europa Ocidental, Médio Oriente, Ásia-Pacífico, América Sul	Savana	27
Rolando da Cunha Melo, S. A	54	Europa Ocidental, América do Norte e Ásia-Pacifico	RCMshoes	11

Tabela 5 – Empresas selecionadas para a amostra.

Para o presente estudo as empresas foram contactadas inicialmente por telefone, com o intuito de marcar uma entrevista. As empresas contactadas foram a Jefar – Indústria de Calçado, a Claudifel - Indústria de Calçado, Lda., a Carité – Calçados, Lda., a Mario Cunha & Filhos, Lda., a Savana – Calçados, S.A., Rolando da Cunha Melo, S.A., J. Moreira Lda. e, por fim, a Jonil - Calçados, Lda. Destas empresas, apenas a Jefar – Indústria de Calçado, S.A. e a Savana – Calçados, S.A. mostraram disponibilidade, contudo as restantes empresas manifestaram a disponibilidade para responder às perguntas em forma de questionário, através de email.

5.1.1. Jefar

A Jefar é uma empresa de calçado com sede em Regilde, Felgueiras, uns dos maiores polos de calçado do país. A empresa foi criada em 1997 por José Eugénio Faria Leite, sendo que conta com duas unidades de produção em Felgueiras, especializadas em calçado de homem. Atualmente, a Jefar emprega cerca de 327 colaboradores, é considerado o maior grupo de calçado nacional na área industrial, tendo em Felgueiras uma das unidades mais evoluídas do mundo em termos tecnológicos, com uma linha de produção robotizada

A empresa produz para a marca própria, Pratik, e para marcas terceiras, uma vez que a marca própria não é suficiente para assegurar o crescimento da empresa. Assim, a empresa optou por produzir a maioria dos seus produtos na subsidiária que a empresa construiu na India, e dai exportada para a Europa e os restantes mercados, onde a empresa está inserida.

Inicialmente, o processo de internacionalização da Jefar era baseado na subcontratação de cadeias de distribuição de renome internacional, mas a empresa apostou na diversificação, criando assim a sua própria marca para ganhar uma independência comercial desses grandes grupos internacionais.

A empresa criou, então, a PRATIK como forma de desenvolver e comercializar os seus próprios produtos, uma marca de calçado de moda confortável de qualidade reconhecida, direcionada maioritariamente para os mercados externos. Assim, a estratégia empresarial da Jefar é apoiada pelo conhecimento e a experiência adquiridos ao longo dos anos, juntamente com um design moderno e inovador, com um grande controlo da qualidade dos materiais e da produção.

Atualmente, a empresa exporta para a Europa Ocidental, Europa de Leste/Central, América Norte, Ásia Central, Médio Oriente, Ásia-Pacífico, América Sul, África. A maioria da sua produção ainda se concentra na Europa, nomeadamente, Espanha, Itália, França, Reino Unido e Alemanha, mas destacam-se ainda mercados como os Emirados Árabes Unidos, China, Irlanda e Estados Unidos da América, cujo valor do número de exportações tem vindo a crescer em grandes quantidades.

5.1.2. Savana

A Savana está sediada em Revinhade, Felgueiras, tendo sido constituída em 1988 por Jorge Ramiro Magalhães Fernandes. Emprega, atualmente, cerca de 150 pessoas na única unidade de produção da empresa.

A empresa foi criada e desenvolvida através da produção e comercialização para marcas de renome, assim como a marca própria Telmee & Telyoh, adquirindo vastas experiências, em termos de produção, mercados externos e marcas internacionalmente conhecidas, ao longo dos anos. É uma empresa que aposta nas novas tecnologias, sendo que possuem várias máquinas de corte automático, costura automática, sistema de CAD/CAM, e mais recentemente automatizaram toda a secção de costura.

Em termos de serviços, as suas áreas de atuação dividem-se em:

1) Produção sob encomenda e sob marca do cliente: "Private Label".

2) Comercialização da coleção com marca própria Telmee & Telyoh.

A empresa exporta para a zona da Europa de Leste/Central, Europa Ocidental, Médio Oriente, Ásia-Pacífico, América Sul, retendo entre 85% e 90% das suas exportações na Europa, e futuramente, em novos mercados na Europa de Leste. Destacam-se ainda os mercados da Dinamarca, Colômbia, Alemanha, Holanda e Suíça, cujos níveis de exportação têm aumentado de forma estável, e o Uzbequistão, potencial mercado para a empresa.

5.1.3. Felmini

A Felmini é uma marca criada em 1973, registada e produzida pela fábrica de calçado J. Moreira Lda., sendo que o Sr. Joaquim Moreira é o sócio maioritário do negócio. Esta empresa sediada em Felgueiras tem pequenas dimensões, como muitas outras empresas desta região (no início contava com apenas 20 trabalhadores), esteve fundamentalmente vocacionada para o mercado doméstico português e especializou-se na produção de calçado de criança. A origem do nome advém da junção de Felgueiras com "mini", porque a empresa começou a produzir essencialmente para crianças decidindo mais tarde, apostar na produção de calçado de mulher.

A empresa trabalha com uma equipa de jovens designers, criativos, que absorvem todas as informações do mercado e traduzem esses dados em produtos únicos e

inovadores. Tal como a maioria das empresas deste cluster, a Felmini registou uma grande expansão da sua atividade nas décadas de 80 e 90, confrontando-se a partir de 2000 com a saturação do modelo empresarial que até então predominava na indústria.

A empresa conta também com uma mão-de-obra qualificada, tendo atualmente 177 funcionários. Quase todos os colaboradores recebem formação diretamente na fábrica, os *designers* e os colaboradores são dos recursos mais importantes nesta empresa, uma vez que asseguram toda a criação, desenvolvimento e produção do produto peculiar da Felmini, chegando a produzir cerca de 1300 pares por dia, representado assim cerca de 30 milhões de pares por ano.

No que diz respeito ao preço de venda, este varia entre os 110€ e os 350€ a nível nacional, também na loja existente na empresa, o que significa que os seus consumidores têm de pertencer a uma classe média alta. A nível internacional, os preços variam de local para local, contudo o poder de compra dos consumidores deverá ser igualmente alto.

A Felmini aposta fortemente na comercialização: tem 20 vendedores presentes na europa (vendem porta a porta) e distribuidores em vários países, mas exporta também para a Ásia, Europa de Leste, América do Norte, América do Sul e Médio Oriente, a Europa absorve 80% da produção, estando aqui presente o seu nicho de mercado. Entre outros mercados são também importantes o mercado dos Estados Unidos da América, a China, Japão e a Irlanda.

5.1.4. Rolando da Cunha e Melo

A empresa RCM foi fundada em 1963 por Rolando da Cunha e Melo, tendo o seu nome origem no proprietário da empresa, situada também no concelho de Felgueiras. A empresa deu inicio à sua atividade de produção de calçado com o calçado masculino e, mais tarde, começou também a produzir calçado de mulher, com uma equipa extremamente pequena constituída por dez colaboradores, e uma produção diária de 50 peças, 23 pares. Entretanto a empresa conseguiu aumentar o seu número de colaboradores para 50, aumentando a produção para 300 peças por dia, e atualmente conta com 86 colaboradores.

O seu processo de internacionalização teve inicio em 1975, com uma entrada audaz no mercado internacional, com as primeiras exportações para a França. Esta ocorrência conduziu a empresa, a uma transformação do gerenciamento dentro da empresa e, por conseguinte, a uma estratégia empresarial completamente nova.

A empresa continuou a crescer de tal forma que, dois anos mais tarde, a sua politica pró-ativa permitiu à empresa a absorção da sua produção total para os EUA, levando à otimização das habilidades operacionais da empresa. Já em 1985, o Sr. Rolando Cunha e Melo comprou uma empresa em Paris, que se tronou na atualidade, numa das mais prestigiadas empresas francesas no mercado de grosso. Atualmente, a empresa conta com uma equipa de cerca de 90 colaboradores e com uma produção diária de 700 pares de sapatos, conseguindo alcançar assim, um lugar bem merecido entra as empresas de sucesso desta indústria, e exporta calçado de marca própria (RCM) e para a marca Muratti Florentino.

Os principais mercados desta empresa encontram-se na Europa Ocidental, América do Norte e Ásia-Pacifico, nomeadamente, Suíça, Alemanha, Espanha, França, Reino Unido, Hong Kong, Itália, Japão, Coreia do Sul, Países Baixos e Estados Unidos da América.

Segue-se abaixo uma tabela com a descrição de cada empresa no que diz respeito ao número de colaboradores, ano do inicio de atividade, volume de negócios registado e fornecido por cada empresa, referente ao ano de 2016, e o modo de entrada que cada empresa selecionou para o processo de internacionalização, e que ainda são utilizados pela empresa.

Empresa	**Nº Colaboradores**	**Ano de Inicio de atividade**	**Volume de Negócios**	**Modo de Entrada**
Jefar	327	1997	26.000.000€	Exportação Direta e Subsidiária
Felmini	177	1973	8.500.000€	Exportação Direta e Indireta
Savana	150	1988	9.000.000€	Exportação Direta e Indireta
RCM	86	1963	5.000.000€	Exportação Direta

Tabela 6 – Descrição das empresas[1].

[1] Os dados fornecidos pelas empresas são valores aproximados aos registados no ano anterior.

5.2. Análise das entrevistas

Esta etapa do processo de investigação é mais complexa, envolve uma análise do conteúdo complicada e difícil, que nos permite recolher e estudar a informação, que muitas vezes não pode ser encontrada em documentos, sendo que podemos recolher testemunhos e interpretações dos indivíduos entrevistados.

Esta tarefa revelou-se bastante complicada devido à necessidade de contactar diversas entidades e responsáveis das mesmas, com disponibilidade para marcar uma data para a realização das entrevistas presenciais, sendo que duas das entidades presentes neste estudo de caso não tiveram possibilidade de marcar uma entrevistas, optando por responder às perguntas por escritos e pelo envio através do correio eletrónico, para as quais foi necessário adaptar o guião da entrevista para formato de inquérito. As respostas foram bastantes diferentes nos dois métodos utilizados, dificultando assim a conclusão deste estudo, uma vez que as respostas obtidas pelas entrevistas presenciais são muito mais completas do que as respostas escritas. No total, conseguimos entrevistar quatro empresas das sete empresas contactadas.

Esta fase do estudo foi concluída com respostas a 10 questões da entrevista. O guião das entrevistas e o inquérito enviado às empresas estão disponíveis nos anexos.

Os Entrevistados foram os seguintes:

- Sr. Jorge Fernandes – Presidente do Conselho de Administração da Savana
- Eng. Jorge Ribeiro – Diretor de Produção da Jefar/Pratik
- Dr. José Mendes - Diretor Financeiro da J. Moreira Lda. (Felmini)
- Dr. Manuel Ribeiro – Diretor Financeiro da RCM

Após terminadas as entrevistas, o procedimento foi o seguinte: para as entrevistas presenciais procedeu-se à transcrição das respostas dos entrevistados, enquanto que no caso das entidades que enviaram as respostas por escrito, procedeu-se a uma primeira leitura da informação, e análise do conteúdo e enquadramento das respostas consoante as questões solicitadas.

Todas as repostas obtidas foram satisfatórias e, em alguns casos, bastante completas facilitando a extração de dados e o resumo da informação recolhida. Assim,

esta fase da investigação baseia-se na recolha e extração de resultados dos testemunhos obtidos. A análise foi bastante complexa devido à extensão de algumas respostas transcritas, mas para uma melhor análise iremos proceder à análise individual de cada uma das questões colocadas aos entrevistados, destacando as opiniões mais relevantes e coincidentes entre entrevistados.

Questão 1 - O que é que o/a levou a internacionalizar a sua empresa?

A Jefar é uma empresa relativamente grande, com uma capacidade de produção muito grande e com uma marca própria. O Eng. Jorge defende que devido ao tamanho do nosso mercado, e ao facto de que o nosso consumo de calçado é inferior à média europeia, a empresa precisou de se internacionalizar para sobreviver. No caso da Jefar, uma vez que além da marca própria, também produzem para outras marcas já estabelecidas no mercado, precisaram de competir em termos de preço, e tiveram de deslocar parte da sua produção para uma instalação na India.

> "A empresa possui uma capacidade de produção grande e uma marca própria que não consegue satisfazer em termos de produção. Tivemos de se internacionalizar porque o mercado interno é pequeno (10 milhões de pessoas), qualquer cidade europeia tem a mesma população que Portugal. A Jefar como a maioria das empresas, para sobreviver tem de exportar." (Eng.Jorge Ribeiro).

No que diz respeito à empresa Felmini, o Dr. Jorge Mendes apontou como motivos para a internacionalização da empresa os incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem, nomeadamente os programas de apoio proporcionados por associações como a APICCAPS, os acessos a novos mercados e a procura de novos consumidores, as limitações do mercado interno, seja pelo nível de concorrência no mercado ou pelo nível de poder de compra dos consumidores do mercado doméstico, os incentivos financeiros e fiscais, bem como a procura de importadores para a marca própria.

Por sua vez, o Diretor Financeiro da RCM apenas aponta o acesso a novos mercados e as limitações do mercado interno, como justificação para a internacionalização da empresa, partilhando assim a opinião do Dr. Jorge Mendes de

que a situação económica do país e do mercado doméstico não era suficiente para acompanhar o crescimento da empresa.

Já no caso da Savana, o Sr. Jorge refere que a empresa teve inicio em 1988 no mercado nacional, contudo os prazos de produção extremamente reduzidos e a falta de pagamento foram os principais fatores que levaram à tomada de decisão de internacionalizar. Acrescenta ainda:

> "Além disso, atualmente o preço médio do sapato é difícil de vender em Portugal, uma vez que o mercado consome produtos muito baratos, as empresas atingiram um patamar de qualidade e serviço muito elevado para este mercado e a empresa opta pela procura de novos mercados ao mercado interno, uma vez que é possível exporta para países com um maior poder de compra e com vendedores/consumidores dispostos a pagar mais pelo calçado".

Questão 2 - Qual a estratégia de internacionalização que mais se adequa à sua empresa.

Empresa	**Estratégia de Internacionalização**
Jefar	Exportações diretas e subsidiária de produção.
Felmini	Exportação direta e indireta consoante a marca.
RCM	Exportação direta.
Savana	Exportação direta e indireta consoante a marca.

Tabela 7 – Estratégia de Internacionalização.

No caso da empresa Jefar, a subsidiária de produção que a empresa criou na India, é responsável pela produção completa do calçado da marca própria da empresa, Pratik, desde o corte dos componentes dos seus produtos ao produto final, bem como a distribuição dos produtos da fábrica para os clientes nos mercados externos.

Questão 3 – Que critérios considera essenciais para a seleção de mercados externos?

No que diz respeito aos critérios de seleção de mercados, o representante da Jefar refere a qualidade dos sapatos e o nível do preço, nos mercados de destino, ou seja, a semelhança entre os setores dos diferentes países, para que a empresa possa competir com a marca própria. Assim como, o uso da mesma moeda, uma vez que permite que a empresa exporte sem grandes barreiras ao trafego de mercadoria e custos associados ao câmbio da moeda.

O Sr. José Mendes, representante da Felmini e o Diretor Financeiro da RCM, Dr. Manuel Ribeiro destacam como critérios a experiência pessoal ou do responsável nos respetivos mercados de destino, em termos de conhecimentos ou possíveis parceiros, a facilidade no acesso a determinado mercado, e a procura de ativos estratégicos (clusters, tecnologia, etc.) nesses mercados, onde a empresa se possa estabelecer e criar novas parcerias.

Por fim, na opinião do representante da Savana, Sr. Fernandes, os principais critérios são o poder de compra dos países de destino, ou seja, consumidores e vendedores com dispostos a pagar o valor justo do calçado. Assim como, países com preços semelhantes aos dos produtos portugueses, para que a empresa possa assegurar o sucesso da comercialização dos seus produtos preço, e a proximidade geográfica, que por sua vez implica custos de deslocação e distribuição mais baixos. O entrevistado menciona ainda a importância dos acordos bilaterais nos países de leste como o Cazaquistão, que permitem que a empresa exporte desse país para os países vizinhos.

Questão 4 - Que conhecimento ou fontes de ajuda tinha à disposição da empresa sobre os mercados externos?

Todas as empresas entrevistadas afirmaram que não tinham quaisquer fontes de conhecimento próprios, a nível de conexões nos mercados externos ou possíveis parcerias. Contudo ficou claro que, à parte da Rolando Cunha e Melo, todas as empresas tinham conhecimento dos apoios prestados pelas associações de calçado existentes em Portugal, nomeadamente a APICCAPS.

O Eng. Jorge da Jefar e o Dr. José Mendes, Diretor Financeiro da Felmini, destacam a APICCAPS pela capacidade de promover as empresas e os seus produtos, seja através de contactos diretos com clientes e distribuidores, quer pela organização de feiras de calçado, missões de prospeção de negócios, entre outros, que têm permitido a expansão das exportações das empresas para países da Europa de Leste e da América do Sul, países que atualmente representam vantagens para as empresas em termos de distribuição dos produtos.

O Presidente da Savana, Sr. Jorge Fernandes refere ainda que este foi um apoio fundamental para a entrada e prospeção da empresa em novos mercados, permitindo assim a expansão da marca própria da empresa, e que a Savana está a trabalhar junto com a APICCAPS e outras empresas, numa nova missão de prospeção para o mercado do Uzbequistão, país que beneficia de acordos bilaterais e facilidade no tráfego de mercadoria entre mercados.

Questão 5 - Quais as principais dificuldades no vosso processo de internacionalização?

No que diz respeito à Jefar, uma empresa que aposta muito na venda dos seus produtos em sapatarias por todo o mundo, uma das principais dificuldades foi a preferência dos vendedores/consumidores a marcas já estabelecidas no mercado e de renome, produzidas pela empresa, em relação à marca própria, que a empresa também queria comercializar internacionalmente. O Eng. Jorge refere ainda que a imagem de Portugal na altura em que a Jefar iniciou o seu processo de internacionalização não era favorável, os produtos portugueses ainda eram vistos com sendo de baixa qualidade.

O Dr. José Mendes da Felmini assinala como dificuldades ou barreiras ao processo a falta de conhecimentos sobre o mercado externo, falta de colaboradores com experiência internacional, nomeadamente uma equipa com capacidade para lidar com todo o processo, as dificuldades encontradas no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior, os aspetos legais do país de destino, principalmente em países fora da União Europeia e com uma moeda diferente, e também a dificuldade de controlo dos canais de distribuição, quando a exportação dos produtos é feita através de intervenientes.

O Diretor Financeiro da Rolando da Cunha Melo também destaca como dificuldades a falta de colaboradores com experiência internacional e adiciona ainda, o comportamento desleal dos parceiros, a concorrência forte no mercado externo em termos de preço, qualidade ou outros, e a dificuldade de controlo dos canais de distribuição, assim como a Felmini.

Já a Savana, propriedade do Sr. Jorge Fernandes, aponta como dificuldade a falta de uma equipa especializada, com capacidade de atacarem os mercados longínquos e de darem continuidade ao trabalho, para conseguirem chegar aos consumidores. Destaca também as mudanças dos mercados, e as crises que têm afetado estes processos e as economias dos mercados de destino.

Questão 6 – Como avalia a indústria do setor do calçado em Portugal?

Quanto à primeira pergunta, a opinião dos entrevistados é bastante uniforme.

De acordo com a opinião do Eng. Jorge Ribeiro da Jefar/Pratik, a indústria do calçado português tem evoluído imenso nos últimos. A qualidade do calçado tem um grande peso na imagem do nosso país, e, hoje em dia, Portugal é conhecido pelo calçado de qualidade, conforto e de design. Contudo, O Eng. Jorge salienta que o mercado português é muito pequeno: "O mercado interno é pequeno com cerca de 10 milhões de pessoas, a mesma população que a maioria das principais cidades europeias tem".

O Dr. José Mendes (Diretor Financeiro da Felmini) afirma que "o longo dos últimos anos a indústria tem-se posicionado cada vez mais numa vertente de qualidade e eficácia na relação cliente/produto". Indo de encontro com a opinião do Dr. Manuel Ribeiro (Diretor Financeiro da Rolando da Cunha Melo) que afirma que "o calçado em Portugal tem melhorado substancialmente a sua qualidade e preço".

Já o Sr. Jorge Fernandes (Presidente da Savana) é da mesma opinião do Eng. Jorge, reafirmando que os produtos portugueses deste setor estão associados à moda, conforto e design, com o segundo preço mais alto da Europa, ficando atrás da Itália, que ainda mantém o primeiro lugar.

Questão 7 - Considera a indústria do calçado português um caso de sucesso na economia? Quais têm sido na sua opinião os fatores críticos de sucesso?

As respostas a esta questão são bastantes uniformes entre os entrevistados. Todos afirmam que a indústria do calçado português é, de facto, um caso de sucesso na nossa economia, como também quando comparada aos mesmos setores de outros mercados externos.

O Eng. Jorge, representante da Jefar, declara que a nossa indústria beneficia da mão-de-obra especializada que colabora na produção do calçado, e, principalmente de estruturas organizadas e prontas para reagir às mudanças de mercado, que mantêm as empresas a par das novas tendências e necessidades dos consumidores. Uma vez que a qualidade é o fator chave para o sucesso da indústria, o Eng. Jorge afirma que desde que as empresas consigam manter este nível de qualidade, o sucesso será continuo.

No que diz respeito à Felmini, o Dr. Mendes afirma que "sem dúvida que tem sido um caso de sucesso porque mesmo em períodos de crise, as vendas para o exterior registaram sucessivos crescimentos". A opinião é a mesma, de que o sucesso se deve cada vez mais à qualidade dos artigos muito mais vocacionadas para a moda e inovação, onde os preços praticados não têm a ver com produtos considerados baratos, mas produtos que são inovadores e de moda.

O Dr. Ribeiro, Diretor Financeiro da RCM, também concorda, mas acrescenta que hoje em dia, um dos fatores críticos para o sucesso da indústria foi a entrada dos países asiáticos no nosso setor representa, nomeadamente, a China, após a sua entrada na Organização Mundial de Comércio (OMC), e o Japão cujo valor de exportações portuguesas tem aumentado ao longos dos últimos anos.

No caso da Savana, o Sr. Fernandes defende que um dos fatores de sucesso, foi o facto de que os sindicatos se aperceberam que o setor do calçado é sazonal, isto é, sofre com as mudanças de estação, uma vez que nos meses de agosto e setembro, a produção é muito mais baixa e, em janeiro e fevereiro, muito mais alta. Assim, a criação do banco de trabalho tornou-se um fator de sucesso porque permite às empresas, aumentar ou reduzir o horário de trabalho conforme a necessidade de produzir, evitando a criação de défices ou aumentos de custos e, consequentemente, aumenta a produtividade.

Questão 8 - A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objetivo?

Em relação às estratégias implementadas pelo setor para tornar a nossa indústria do calçado num líder europeu, destaca-se novamente a importância das associações de calçado portuguesas, que são o principal canal de comunicação entre as empresas nacionais e potenciais parceiros e consumidores nos mercados externos.

O Eng. Jorge salienta a importância da realização de feiras de calçado nacionais que permitem expor e divulgar os produtos portugueses, e fomentar a imagem de qualidade do calçado português, que tem vindo a crescer bastante, quando comparada à imagem que os mercados externos tinham há algumas décadas atrás. O entrevistado menciona ainda um fator já acima mencionado, a flexibilidade do horário de trabalho que aumenta a produtividade das empresas para cumprirem as necessidades dos mercados,

O representante da Felmini menciona o trabalho impecável da APICCAPS como elo de ligação na nossa indústria, e os programas de prospeção para novos mercados.

O Presidente da Savana, Sr. Fernandes, foca-se mais no poder dos clusters de calçado em Portugal e no peso que cada um tem na nossa indústria a nível nacional, e declara que "no caso do cluster de Felgueiras, este está mais à frente do que os outros clusters, porque sempre investiu e não deixou que as empresas envelhecessem". Mais acrescenta que, as pessoas também estão sempre disponíveis e têm mente aberta para aprender, e aceitam as mudanças no setor, seja a nível dos mecanismos de produção, seja a nível da moda e design.

Questão 9 - Concorda que os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no desenvolvimento do sector do calçado?

O Diretor de Produção da Jefar afirma que estes sistemas de incentivos são de facto fundamentais ao crescimento do nosso setor porque permite que as empresas aumentam a sua capacidade de exportar, através da implementação de novos projetos e programas, e conceção de incentivos. Contudo, a Jefar optou por não utilizar estes

sistemas quando decidiu comercializar os seus produtos no estrangeiro, porque sempre foi uma empresa saudável e com capacidade para sustentar o seu crescimento.

O Diretor Financeiro da Felmini afirma que "os incentivos são de facto essenciais porque os custos de participação em feiras internacionais, e todos os custos implícitos com a internacionalização são efetivamente altíssimos tendo em vista a dimensão das respetivas empresas que por si só não teriam qualquer hipótese de os suportar nem de os refletir nos orçamentos de vendas". Acrescentando ainda que é "de notar que a APICCAPS tem desenvolvido projetos conjuntos para os associados, no sentido de os apoiar na internacionalização, projetos esses que cobrem praticamente todas as áreas para a internacionalização, projetos denominados "valorização da oferta" aos quais a indústria tem recorrido em grande numero e com sucesso".

No caso da Rolando da Cunha e Melo, o seu representante declara não ter conhecimento dos sistemas de incentivos, e que a RCM nunca fez uso dos mesmos.

O Sr. Fernandes, presidente da Savana afirma que "o setor goza há muitos anos de apoios públicos e, que as empresas organizadas têm duas formas de agir: ou fazem a própria internacionalização de base, criando os próprios programas ou usam os apoios através da associação, optando por fazer o processo de internacionalização em grupo". Estes programas criados pela APICCPS implicam custos mais baixos na iniciação da comercialização e estabelecimento dos produtos portugueses nos mercados externos, e a Savana faz uso destes programas há mais de 20 anos.

Questão 10 - Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução prevista para o setor no futuro?

Esta questão foi apenas colocada às empresas entrevistadas pessoalmente, contudo segundo os entrevistados, as opiniões são partilhadas e uniformes entre as empresas de calçado na zona de Felgueiras.

O Eng. Jorge, representante da Jefar afirma que o setor do calçado conta, não só com concorrentes produtores de calçado, mas também com produtores têxteis. Empresas de distribuição têxtil como a H&M e a Primark, representam um grande desafio ao

consumo de calçado no nosso mercado porque o preço de venda dos produtos é muito mais barato. Uma vez que o poder de compra dos consumidores tem baixado devido às crises económicas, o consumidor opta por investir em calçado de baixa qualidade e com um preço muito mais baixo, com uma durabilidade mais baixa, do que comprar calçado de maior qualidade devido ao custo associado. Estas empresas vendem, muitas vezes, os seus produtos por um preço mais baixo do que o preço dos materiais em si, já para não falar do preço da mão-de-obra.

No caso da Savana, o seu representante acrescenta ainda que as vendas online, o E-Commerce, se poderão tornar também um desafio na evolução do setor, porque implica a necessidade de criação de equipas aptas para o trabalho, e outros custos associados, e que por outro lado: "os consumidores ponderam mais antes de comprar calçado, e que por vezes optam por concertar de calçado, substituir de solas, entre outros."

Questão 11 - Na sua opinião, que fatores poderão condicionar o futuro da indústria?

Em relação aos fatores que poderão condicionar o futuro desta indústria, um dos tópicos mais mencionados, foi sem duvida a crise económica nacional e global que presenciamos atualmente.

O Eng. Jorge da Jefar mais acrescenta que no último ano, principalmente, se sentiu o grande impacto destas crises a nível financeiro e politico, como é o caso do Brexit, a saída do Reino Unido da União Europeia, que criou uma crise politica na Europa que está a afetar as ligações económicas entre os países. Neste caso, o Reino Unido, apesar de ainda ser um dos principais importadores do calçado português, deparou-se com uma diminuição do comércio do calçado em relação a Portugal.

O Diretor da Felmini, Dr. Mendes e o Diretor Financeiro da Rolando da Cunha e Melo afirmam que por estes e outros motivos, estamos presentes uma possível quebra de confiança dos consumidores dos mercados de destino, devido à diminuição do poder de compra.

No caso do Presidente da Savana, o entrevistado acredita que é difícil prever o futuro da nossa indústria, consequência que já sofremos desde a crise de 2008/2009, pela qual ainda estamos a pagar, que levou a uma instabilidade do mercado e à redução do consumo, instabilidade esta que não se aplica apenas ao mercado doméstico, mas também aos mercados externos, como um mercado global. Contudo, ainda afirma que "a indústria do calçado em Portugal, pela capacidade de se ajustar às necessidades, continuará forte e poderá não crescer pela falta de mão-de-obra" porque os jovens "fogem da nossa indústria", e cada vez mais se nota a falta de pessoal qualificado e com formação nesta área.

6. Conclusão

6.1. Discussão dos dados

O processo de internacionalização caracteriza-se pela necessidade de expansão de uma empresa em termos de comercio internacional, devido a fatores internos e externos, o que leva a empresa a escolher países semelhantes ao país de origem, de forma a facilitar o processo de inserção da empresa no mercado externo.

Este trabalho foca-se em pequenas e médias empresas portuguesas que escolheram iniciar as suas atividades internacionais, com base na proximidade cultural, geográfica e politica ao do país de origem. Tendo em conta, os anos de atividades das empresas consideradas, nota-se que os processos de internacionalização tiveram inicio numa fase do setor, em que o país ainda tinha uma vantagem competitiva em relação ao *know-how*, e que a produção de calçado se concentrava maioritariamente na Europa.

Foi possível concluir também que as empresas optaram por entrar nos mercados internacionais, não só pela exportação direta e indireta dos seus produtos, como também, no caso da Jefar, no investimento de uma subsidiária de produção no exterior, afim de diminuir os custos e riscos nas operações nos mercados externos e na comercialização dos seus produtos.

Após a análise das respostas adquiridas como os representantes de cada empresa, podemos afirmar que todas as empresas tiveram um processo de internacionalização inicial com bastante sucesso. Emboras todas as empresas tenham optado por se internacionalizarem inicialmente através das exportações, verifica-se que apesar das diferentes dimensões e capacidades de produção, todas conseguiram estabelecer e comercializar os seus produtos nos mercados externos de forma bem-sucedida.

No que diz respeito à nossa primeira questão de investigação: "Quais os principais motivos que levam à internacionalização de uma empresa de calçado?", verifica-se que os resultados obtidos são bastante uniformes, e destacam-se nesta pesquisa dois motivos fundamentais.

O principal motivo, e o mais mencionado, é a **situação do mercado doméstico**. Após décadas de produção de calçado em Portugal, o mercado nacional atingiu um ponto de saturação que impedia o crescimento continuo das empresas nacionais, visto que paralelo ao crescimento das empresas, estava o aumento da qualidade e preço dos produtos. O mercado nacional já não era suficiente para sustentar as empresas de calçado, e a economia nacional estava a sofrer as consequências da crise nacional e global, levando à diminuição do poder de compra dos consumidores e dos vendedores. Assim, as empresas viram-se sem outra alternativa, a não ser a comercialização do calçado nos mercados estrangeiros.

O segundo está relacionado com a **oportunidade estratégica**, ou seja, a oportunidade para expandir as atividades da empresa para novos mercados com semelhanças politicas, económicas e culturais semelhantes ao mercado doméstico, assim como a procura de novos consumidores e vendedores da marca própria das empresas. Em alguns dos casos, as empresas optaram por produzirem para outras marcas de renome, cujo mercado-alvo está virado para os consumidores globais, permitindo que as empresas exportem o calçado para diferente mercados. No caso da Jefar, este motivo torna-se mais evidente pela decisão da empresa em construírem uma unidade de produção na Índia, de forma a diminuir os custos de produção e transporte, uma vez que, parte dos mercados para onde exporta ficam situados na Ásia, e os custos de distribuição associados são menores.

Além destes motivos, podemos indicar ainda outros dois presentes nas respostas e informações adquiridas no nosso estudo, que são o **aproveitamento de apoios** fornecidos pelas associações de calçado portuguesas, através de conexões nos mercados externos ou pela organização de feiras de calçado e missões de prospeção, e ainda os **progressos nos transportes e comunicações**, que por sua vez, levam à redução dos custos. As novas tecnologias têm um peso muito importante neste setor porque permitem o crescimento das redes de comunicação entre as empresas e os diferentes mercados.

A segunda questão de investigação aplicado no nosso estudo de caso é "quais os fatores com maior peso na seleção de mercados na indústria do calçado?". Apesar da pequena amostra utilizada para o estudo, uma das vantagens é que todas as empresas

pertencem ao mesmo *cluster* de calçado, Felgueiras, que é constituído por empresas familiares de dimensões semelhantes, cujos mercados de destino são comuns. Assim, como podemos verificar na analise das entrevistas, as respostas dadas a esta questão são também semelhantes.

O primeiro fator, e aquele que mais influência a decisão na seleção dos mercados, é o da **proximidade geográfica**. Uma vez que, a principal dificuldade das empresas ao internacionalizarem é a falta de conhecimentos dos mercados e recursos, principalmente para as PMEs que optam por exportar, a proximidade geográfica implica um menor risco na comercialização dos produtos nos mercados externos e a redução dos custos de distribuição e transporte.

Como podemos confirmar neste estudo, todas as empresas exportam a maioria do total das suas exportações para a Europa, porque beneficiam de semelhanças no ambiente económico, cultural e politico, assim como a vantagem do sistema monetário, comum entre os países da Europa. Esta proximidade geográfica também permite uma melhor gestão dos clientes e das parcerias criadas entre empresas, e aumenta a possibilidade do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), visto que as condições são mais favoráveis.

O segundo fator que condiciona a seleção dos mercados externos é o **nível da concorrência e da vantagem competitiva da empresa**. A empresa procura mercados onde possa garantir que o seu produto terá um posicionamento superior na entrada relativamente à performance, isto é, a empresa procura mercados onde o produto possa competir com as marcas já estabelecidas no mesmo. No caso das empresas portuguesas de calçado, elas beneficiam da qualidade e do design do produto, que apresenta uma performance superior aos outros produtos no mercado, sendo que Portugal é conhecido pelos seus produtos de qualidade nesta área.

Países como a França e a Espanha, ainda são os maiores importadores de calçado português, se bem que os países a Norte da Europa têm demonstrado um crescimento do número de importações, principalmente os Países Baixos, a Irlanda, a Dinamarca e a Holanda.

Outros fatores que também são considerados neste processo, embora com um menor peso na seleção, são os **consumidores** e os **fatores inerentes ao ambiente**

politico e social dos mercados de destino. No caso dos consumidores, as empresas mencionam a importância dos mesmos, especialmente no que diz respeito ao poder de compra. As empresas procuras mercados cujos consumidores tenham necessidades que a empresa posa cumprir, assim como preferências e gostos semelhantes aos do mercado doméstico, e que estejam dispostos a pagar o valor justo do produto, o que já não acontece em Portugal.

Em relação aos fatores inerentes ao ambiente politico e social dos mercados de destino destacam-se as crises económicas, restrições politicas do país anfitrião e os conflitos e ameaças políticos. Estes conflitos afetam os investimentos, e aumentam a incerteza das empresas em comercializar os produtos naquele mercado, tendo afetado especialmente o volume das exportações nos últimos anos. Um dos casos mais comentados nas entrevistas foi o do Brexit, saída do Reino Unido da Europa, que causou a diminuição das exportações portuguesas, principalmente para a Inglaterra.

A última questão de investigação desta dissertação é "de que forma o futuro da indústria do calçado poderá condicionar a evolução do processo de internacionalização das empresas?". Sem dúvida que o calçado português é umas das principais indústrias da economia portuguesa, um setor de sucesso que se encontra em crescimento continuo nos últimos anos. A nossa indústria por si só é uma imagem de marca, destaca-se pela criatividade, inovação, moda e design.

As exportações continuam a crescer ano após ano e atualmente, mais de 90% do que é produzido em Portugal, é destinado aos mercados externos, a França, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido absorvem mais de 70% das exportações nacionais e a França continua a ser o principal cliente dos sapatos portugueses. Contudo, uma das barreiras à evolução do setor advém dos fatores externos, como a queda do poder de compra na Europa, e a situação politica de países como a Rússia e a Angola. Ainda assim, o setor encontra-se num bom caminho, este crescimento não tem quebrado há sete anos consecutivos, e as empresas entrevistadas antecipam a continuação do mesmo.

Destaca-se a evolução das exportações de produtos de marca própria, de todo tipo de sapatos, de homem, de senhora, de criança, desportivo, entre outros, e Portugal

já não é apenas conhecido por fabricar para outra marcas de luxo. Também deixou há muito que deixou de ser visto como um mercado mão-de-obra barata.

As exportações ainda têm margem para continuarem a crescer, o problema é a falta de mão-de-obra qualificada, e a indústria pode não ter margem para produzir. Por essa e outras razões, o perfil de qualificação foi alterado, com as empresas a empregarem cada vez mais mão-de-obra qualificada e formada.

Em relação aos riscos associados com o futuro do setor do calçado, a investigação empírica e a análise das entrevistas permitiram-nos concluir que a nossa indústria está bastante exposta internacionalmente, o que leva o risco de exposição ao abrandamento económico nas economias mais desenvolvidas. Podemos também incluir a volatilidade do preço dos produtos e matérias-primas e, consequentemente, o eventual aparecimento de alternativas com melhor performance e menores custos associados.

6.2. Conclusões

Este estudo pretende contribuir com um maior conhecimento acerca da indústria do calçado em Portugal, principalmente sobre empresas do mesmo cluster, através de dados e informações que se possam tornar relevantes para novos empresários no setor ou pequenas de pequena dimensão que não beneficiem das mesmas capacidades para internacionalizarem os seus produtos. Apresentamos uma investigação com empresas de pequena e média dimensão, com diferentes volumes de negócios e número de colaboradores, cujo processo de internacionalização foi efetuado com sucesso.

Em suma, as empresas de calçado portuguesas têm desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento da economia portuguesa. Competem no mercado internacional através de estratégias empresariais simples, como a exportação, mas também demonstram cada vez mais a capacidade e intenção em inovar e diferenciar os sus produtos e métodos de produção. Atualmente, a aposta das empresas é a do design e qualidade dos produtos, diferenciando-se pela criatividade, conforto e inovação, adapto a todas as faixas etárias.

Os resultados mostram que as empresas conseguiram ultrapassar as dificuldades e barreiras iniciais, e instalar-se nos mercados externos com sucesso, acompanhando os

avanços tecnológicos e as alterações dos mercados e das necessidades dos consumidores, com a ajuda as entidades de apoio e incentivo às empresas calçado português, sendo que o papel destas entidades na comunicação entre mercados e empresas se mostrou fundamental.

Nesta investigação foram identificados os principais motivos para a internacionalização das empresas: a situação do mercado doméstico, oportunidade estratégica, aproveitamento de apoios e os progressos nos transportes e redes de comunicação. Também foram identificados os principais critérios de seleção de mercados: proximidade geográfica, nível da concorrência e vantagem competitiva da empresa, consumidores e fatores inerentes ao ambiente politico e social dos mercados de destino.

Um dos critérios com mais importância para o sucesso e sobrevivência da internacionalização das empresas nos mercados externos é a inovação, e a capacidade da empresa para se adaptar à evolução das tendências da moda e do design no setor do calçado, assim como a capacidade de resposta às necessidades dos consumidores. A inovação dos produtos é uma vantagem competitiva, porque permite que a empresa suporte as pressões competitivas, e concede um maior valor e reputação à empresa.

Os *clusters* de calçado portugueses têm conseguido definir e implementar estratégias operacionais que apostam cada vez mais no desenvolvimento e inovação dos produtos, assim como têm conseguido transformar estes fatores críticos em vantagens competitivas sobre a concorrência e o perfil do consumidor. Destaca-se assim uma estratégia de diferenciação nas empresas de calçado portuguesas que é fruto da globalização dos mercados e da crise financeira internacional, levando a várias transformações na indústria nacional e à deslocação de unidades de produção das empresas de maior dimensão, como o caso da Jefar e a sua unidade de produção na Índia.

A análise dos motivos para a internacionalização e os critérios de seleção de mercados das empresas desta pesquisa, permitiram confirmar o que a literatura existente relata relativamente ao processo de internacionalização das empresas, principalmente das PME's. Ao relacionarmos a literatura revista com o estudo da indústria portuguesa do calçado podemos confirmar que as estratégias implementadas pelo setor do calçado

complementam os motivos e critérios de seleção das empresas, como apresentado nos resultados.

Fatores como a localização geográfica e a situação económica e politica dos mercados estrangeiros ainda têm um grande peso neste processo, e influenciam a estratégia das empresas. Além disso, a União Europeia e as vantagens associadas a esta união económica têm um grande peso no volume de exportações portuguesas concentradas na Europa, e a Organização Mundial do Comércio tem contribuído para o aumento do volume de exportações para mercados fora da Europa.

Em relação à indústria do calçado em Portugal, verifica-se claramente a importância da mesma a nível nacional e mundial, sendo este setor um caso de sucesso mundial. A previsão para o futuro da indústria parece estável e favorável ao crescimento das empresas portuguesas, principalmente para os novos mercados da Ásia e América do Sul, que ainda apresentam algumas restrições e barreiras à entrada das empresas portuguesas. Contudo, uma das grandes vantagens dos países emergentes na comercialização do calçado são os acordos bilaterais com outros países, facilitando assim a distribuição e transporte de mercadorias, bem como a venda e as parcerias entre empresas.

6.3. Limitações

As limitações do estudo prenderam-se com a dificuldade na obtenção das respostas à entrevista, visto que a maioria das empresas contactadas optou por não participar no estudo de caso. E no que diz respeito às empresas incluídas na amostra, foi difícil conseguir obter as informações necessárias através dos mesmos métodos, o que levou a uma escassez de informação, no caso das empresas que responderam por inquérito comparadas às empresas que responderam às questões pessoalmente. Como consequência do tamanho da amostra utilizada, as conclusões resultantes deste tudo poderão ser limitadas.

A participação dos empresários portuguesas neste tipo de investigações é essencial porque permite uma comparação das dificuldades e barreiras inerentes aos

processos de internacionalização de marcas e empresas, servindo de exemplo para as novas empresas da indústria, pelo que é necessário apelar à participação e disponibilidade das empresas desta indústria, nestes estudos de mercado.

Outra limitação é relativa à quantidade de informação bibliográfica existente em relação ao estudo e ao setor, e uma escassez de estudos que possam comprovar as atuações estratégias das empresas nos mercados internacionais, principalmente estudos relativos a empresas portuguesas neste setor.

Bibliografia

Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 347-363.

Anderson, Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing, 51*(1), 71-82.

APICCAPS (2009), Monografia estatística de 2009: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2011), Monografia estatística de 2010: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Julho.

APICCAPS (2013), Monografia estatística de 2012: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Setembro.

APICCAPS (2014), Monografia estatística de 2013: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2015), Monografia estatística de 2014: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Dezembro.

APICCAPS (2016), Monografia estatística de 2015: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele. Julho.

Barney, J. (1991). Firm Resources ans Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing Joint Ventures. *Academy of Managment Perspectives, 23*(2), 75-94.

Bradley, F. (2002). *International Marketing Strategy* (4 ed.). London: Prentice Hall.

Brouthers, K. D. (2002). Institucional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies, 33*(2), 203-221.

Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of Management, 33*(3), 395-425.

Carpenter, M. A., & Dunung, S. P. (2011). *Challenges and Opportunities in a International Business: Flattening World.* Flat World Knowledge.

Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2002). *International Marketing. The McGraw-Hill/Irwin series in marketing.* California: Irwin McGraw-Hill.

Caves, R. E. (2007). Multinational Enterprise and Economic Analysis. In *Cambridge Surveys of Economic Literature.* United Kingdom: Cambridge University Press.

Caves, R. E., & Mehra, S. K. (1986). Entry of foreign multinationals into US manufacturing industries. In M. E. Porter, *Competition in Global Industries.* Boston: Harvard Business School Press.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm* (2ª ed.). Oxford: Blackwell Publishing.

Deresky, H. (2008). *International Management: Managing Across Borders and Cultures.* Australia: Pearson Education.

Dominguinhos, P. M. (2001). A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e dasafios. *9º encontro de economia industrial. Janeiro.* Leiria.

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

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies, 2*(3), 9-31.

Dunning, J. H. (1987). Multinational Corporate Integration and Regional Economic Integration. *Journal of Common Market Studies, 26*(2), 103-125.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies, 19*(1), 1-31.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies, 19*(1), 1-31.

Dunning, J. H. (1991). The Eclectic Paradigm of International Production: a personal prespective. In C. N. Pitelis, & R. Sugden, *The Nature of the Transnational Firm.* (pp. 117-136). London: Psychology Press.

Dunning, J. H. (1997). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies, 29*(1), 45-66.

Eiteman, D. K., Stonehill, A. I., & Moffett, M. H. (2002). *Administração Financeira Internacional.* Porto Alegre: Bookman Companhia Ed.

Erdener, C., & Shapiro, D. M. (2005). The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm. *Management and Organization Review, 1*(3), 411-436.

Forsgren, M., & Hagström, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical perspectives on international business, 3*(4), 291-305.

Ghauri, P. N., & Buckley, P. J. (1999). *The Internationalization of the Firm* (2º ed.). London, United Kingdom: International Thomson Business Press.

Hennart, J. F. (1985). *A theory of Multinational Enterprise*. Michigan: University of Michigan Press.

Hansson, A., & Kim, H. (2007). *Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks.* Uppsala: Department of business studies Uppsala University. Obtido em 20 de Maio de 2017, de http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:131423/FULLTEXT01.pdf

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. (2002). *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset.* Oxford: Wiley-Blackwell.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (5ª ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Hood, N., & Young, S. (1979). *The economics of multinational enterprise.* New York: Longman.

Ilan, A., & McKee, D. (1997). Towards a macro environmental model od international franchising. *Multinational Business Review, 7*(1), 76-82.

Jansson, H. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets: The Third Wave of Internationalization of Firms.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. In Foregren M., Holm U., & Johanson J. (eds) *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business* (pp. 111-132). London: Palgrave Macmillan.

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. In N. Hood, & J.-E. Vahlne, *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). London: Routledge.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies, 8*(1), 23-32.

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

Johanson, J., & Vahlne, J. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review, 1*(3), 9-27.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40*(9), 1411-1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm - four swedish cases. *Journal of Management Studies, 12*(3), 305-322.

Kovacs, É., Morais, W., & Oliveira, B. (Julho de 2011). Caracteristicas da localização no processo de internacionalização de empresas. *Revista de Administração de Empresas, 51*(4), 320-335.

Lakooma, E. (2009). *Models for internationalization – A study of the early steps of the internationalization of Scandinavian media companies.* Sweden: Stockholm School of Economics.

Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review, 12*(1), 4-25.

Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies, 27*(3), 517-551.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship, 4*(1), 27-48.

Luostarinen, R., & Welch, L. (1990). *International business operations.* Helsinki: KY Book Store.

Madsen, T. K. (1998). Managerial Judgment of Export Performance. *Journal of International Marketing, 6*(3), 82-93.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review, 6*(6), 561-583.

Miesenbock, K. J. (1988). Small Business and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal, 6*(2), 42-61.

Minervini, N. (2008). *O exportador.* (5ºed.) Pearson Education.

Oke, A., & Onwuegbuzie, H. (2013). Outsourcing, subcontrating-in and radical innovativeness. The moderating effext of manufacturing strategy. *Journal of Manufacturing Technology Management, 24*(4), 511-535.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1996). New venture internationalization, strategic change ans performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing, 11*(1), 23-40.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies, 36*, 29-41.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1999). Accelerated internationalization: why are new and small ventures internationalizing in greater numbers and with

increasing speed? In R. Wright, *Research in global strategic management.* Stanford: JAI Press.

Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

Peteraf, M. A., & Barney, J. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Management and Decision Economics, 24*(4), 309-323.

Pinto, J. R., Escudero, A. R., & Cíllan, J. G. (2008). Order, positioning, scope and outcoes of market entry. *Industrial Marketing Management, 37*(1), 154-166.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries ans competitors.* New York: The Free Press.

Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review, 6*(4), 609-620.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Prespective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review, 26*(1), 22-40.

Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets.* Califórnia: Lexington Books.

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets.* New York: Lexington Books.

Rugman, A. M. (1981). A test of internationalization theory. *Managerial and Decision Economics, 2*(4), 211-219.

Schoemaker, P. (1990). Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science, 36*(10), 1178-1192.

Serra, F., Ferreira, M., & Reis, N. (Maio de 2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy, 75/100.*

Simões, V. C., & Castro, A. (1999). A internacionalização das empresas portuguesas: uma prespetiva genérica. *Semanário Económico*.

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

Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (2000). *Research on the management of innovation: the Minnesota studies.* Oxford University Press.

Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional.* Lisboa: Edições Sílabo.

Welch, L. S., & Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial Exports - A Marketing Failure? *Journal of Management Studies, 17*(3), 333-344.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism.* New York: The Free Press.

WEBSITES

https://www.apiccaps.pt/

http://databank.worldbank.org/data/home.aspx

http://www.felmini.com/

http://www.pratikshoes.com/

http://www.savanashoes.com/

Anexos

Linha orientadora das entrevistas

1. O que é que o/a levou a internacionalizar a sua empresa?
2. Qual a estratégia de internacionalização que mais se adequa à sua empresa.
3. Que critérios considera essenciais para a seleção de mercados externos?
4. Que conhecimento ou fontes de ajuda tinha à disposição da empresa sobre os mercados externos?
5. Quais as principais dificuldades no vosso processo de internacionalização?
6. Como avalia a indústria do setor do calçado em Portugal?
7. Considera a indústria do calçado português um caso de sucesso na economia? Quais têm sido na sua opinião os fatores críticos de sucesso?
8. A indústria do calçado pretende ser líder europeu e uma referência a nível mundial. Quais têm sido as estratégias implementadas pelo sector para concretizar esse objetivo?
9. Concorda que os sistemas de incentivos financeiros europeus têm sido essenciais no desenvolvimento do sector do calçado?
10. Quais são os principais desafios que se colocam às empresas portuguesas do calçado, tendo em conta a evolução prevista para o setor no futuro?
11. Na sua opinião, que fatores poderão condicionar o futuro da indústria?

Processo de Internacionalização na Indústria do Calçado Português – Estudo de caso

Este inquérito é confidencial e será usado apenas para efeitos de investigação para a dissertação de mestrado, no contexto da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Responsável pelas informações: Função:

A. EMPRESA

Designação: _____

Ano de inicio de atividade: _____

Volume de negócios (€/último ano disponível): _____

Nº Trabalhadores: _____

B. EXPORTAÇÃO

Marcas: _____

Mercados: _____

C. IMPORTAÇÃO

Marcas: _____

Mercados: _____

D. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÂO

D.1. Quais as motivações que levaram à internacionalização da Empresa?

Experiência pessoal ou do responsável	
Acesso a novos mercados	
Limitações do mercado interno	
Procura de ativos estratégicos (clusters, tecnologia, etc.)	
Procura de recursos	
Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem	

Incentivos financeiros/fiscais	
Leis, regulamentações e/ou impostos mais favoráveis	
Seguir parceiros e/ou concorrentes	
Outra (por favor especifique): _____	

D.2. Qual o modo de entrada/ estratégia de internacionalização escolhido?

Modo de Entrada	X	Ano de Inicio
Exportações através de distribuidor		
Exportações realizadas diretamente pela empresa		
Licenciamento/Franchising		
Subcontratação		
Partilha de produção ou Alianças estratégicas		
Abertura de filial comercial		
Abertura de filial industrial		

Outro_____

D.3. Quais as principais dificuldades ou obstáculos no vosso processo de internacionalização?

Falta de conhecimentos sobre o mercado externo	
Diferenças culturais/linguísticas	
Falta de colaboradores com experiência internacional	
Comportamento desleal dos parceiros	
Dificuldade de contratação de recursos humanos	
Dificuldade de financiamento	
Dificuldades no desenvolvimento da estrutura organizacional no exterior	
Concorrência forte no mercado externo em termos de preço, qualidade ou outros	
Aspetos legais do país de destino	
Imagem de Portugal	
Apoios insuficientes	
Dificuldade de controlo dos canais de distribuição	
Outra (por favor especifique): _____	

D.4. Que conhecimentos ou fontes de ajuda tinha à disposição da empresa sobre os mercados externos?

D.5. Que critérios considera essenciais para a seleção de mercados externos?

Experiência pessoal ou do responsável	
Acesso a novos mercados	
Limitações do mercado interno	
Procura de ativos estratégicos (clusters, tecnologia, etc.)	
Procura de recursos	
Incentivos à internacionalização proporcionados pelo país de origem	
Incentivos financeiros/fiscais	
Leis, regulamentações e/ou impostos mais favoráveis	
Seguir parceiros e/ou concorrentes	
Outra (por favor especifique): _____	

D.6. Na sua opinião, que fatores poderão condicionar o futuro desta indústria?

E. INDÚSTRIA DO CALÇADO

E.1. Como avalia a evolução do sector do calçado em Portugal?

E.2. Considera a indústria do calçado português um caso de sucesso na nossa economia? Quais têm sido, na sua opinião, os fatores críticos de sucesso?

E.3. Concorda que os sistemas de incentivos e apoios públicos têm sido essenciais no desenvolvimento do sector do calçado?

Muito obrigada pela vossa colaboração.