



Joana Ribeiro dos Santos

Teorias de Internacionalização: Aplicação a um Caso de estudo



**Joana Ribeiro dos
Santos**

**Teorias de Internacionalização: Aplicação a um Caso
de Estudo**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica dos Professores Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar e Mestre Victor Manuel Ferreira Moutinho do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Para ti David, pelo teu amor e carinho e pelo sentido que dás aos meus dias...

o júri

presidente

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Fernando Manuel Pereira de Oliveira Carvalho (arguente)
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Prof. Doutor António Carrizo Moreira (orientador)
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Mestre Victor Manuel Ferreira Moutinho (co-orientador)
Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao longo da realização da dissertação aqui apresentada muitas foram as pessoas que, de uma forma directa ou indirecta, muito contribuíram para a sua concretização. Deste modo, gostaria de dedicar algumas palavras a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho, como demonstração do meu reconhecimento e gratidão.

À entidade de acolhimento, bem como a todas as pessoas que, de uma certa forma, prestaram todo o seu apoio e auxílio durante o período deste.

Ao Professor Doutor António Carrizo Moreira, orientador desta dissertação. Agradeço-lhes as suas valiosas sugestões e contributos, a sua persistência, o seu incentivo, bem como a sua postura de ânimo e boa disposição constante.

Ao Professor Mestre Victor Manuel Ferreira Moutinho, por se ter disponibilizado pela co-orientação desta dissertação.

Aos responsáveis da EvoBus, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrados.

Aos meus pais e aos meus avós, pelo apoio e encorajamento que me deram no decorrer deste trabalho e por serem os grandes responsáveis por tudo aquilo que alcancei até hoje.

Ao meu irmão, Renato, por todo o apoio e confiança depositada em mim e por toda a sua compreensão, companheirismo e ajuda.

Ao David, pela minha ausência e também pela paciência e pelo infatigável apoio que demonstrou ao longo deste percurso.

À minha família e amigos pelo papel que desempenham no contributo para o meu bem-estar.

palavras-chave

Internacionalização, Selecção de Mercado, Modo de Entrada.

resumo

A internacionalização consiste num processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

Num contexto de globalização em que as evoluções se sucedem a ritmos alucinantes e são rapidamente disseminadas, a internacionalização das empresas é um resultado natural ou mesmo uma inevitabilidade para garantir a competitividade.

Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência, não se podendo limitar a “estar” no mercado.

O facto de a internacionalização ser um processo complexo, que um pequeno erro pode conduzir a uma falha total, a empresa deve adoptar determinados procedimentos no sentido de minimizar os riscos.

Deste modo, quando uma empresa se decide internacionalizar deve decidir qual o mercado a expandir e qual o modo mais apropriado para organizar as suas actividades no estrangeiro.

O objectivo deste trabalho é analisar a aplicação da temática da internacionalização através de um caso de estudo, a EvoBus, e compreender as estratégias utilizadas no processo de internacionalização da empresa.

keywords

Internationalization, Market Selection, Entry Mode.

abstract

The internationalization is explained by a growing and continuously developing process of a company and its operations with other countries out of their origin. In the context of globalization, in which changes take place with enormous velocity and are rapidly disseminated, the internationalization of corporations are a natural result, or even an unavoidable outcome to guarantee competitiveness.

More and more companies have to adapt and react to the new challenges they face in the markets they operate and cannot just be "present" at these markets. Internationalization is a complex process and a small mistake can lead to a complete failure. Accordingly, companies should adopt certain procedures in order to minimize the risks.

Thus, when a company decides to internationalize, it must decide what market to serve to and how to organize its activities abroad.

The purpose of this work is to analyze the internationalization of EvoBus following a case study approach in order to understand the strategies and the internationalization process used by the company.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE TABELAS	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	3
1.1. Introdução Temática	3
1.2. Teorias Económicas.....	4
1.2.1. Teorias da Internalização	4
1.2.2. Teoria dos Custos de Transacção	5
1.2.3. Paradigma Eclético	6
1.2.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto	8
1.2.5. Vantagem Competitiva	11
1.3. Teorias Comportamentais.....	13
1.3.1. Teoria de Uppsala	14
1.3.1.1. Críticas à Teoria de Uppsala	16
1.3.2. Teoria da Rede.....	18
1.4. Análise comparativa: Vantagens e Desvantagens	19
1.5. Motivos para a Internacionalização.....	20
1.5.1. Motivos para a internacionalização de PME.....	26
1.6. Custos e Riscos associados à Internacionalização.....	27
1.7. Sequência de Decisões no Processo de Internacionalização	28
CAPÍTULO 2 – MODELOS DE SELECÇÃO DE MERCADOS E MODOS DE ENTRADA	33
2.1. Introdução Temática.....	33
2.2. Modelos de Selecção de Mercado	33
2.3. Modos de Entrada.....	39
2.3.1. Tipologia básica de modos de entrada	39
2.3.1.1. Licenciamento	40
2.3.1.2. Franchising.....	41
2.3.1.3. Alianças Estratégicas.....	43
2.3.1.4. Joint-Ventures	44
2.3.1.5. Exportação.....	46
2.3.1.6. Projecto Turnkey ou Chave-na-mão	47
2.3.1.7. Subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe	48
2.3.2. Evolução da Decisão da Modalidade de Entrada de uma Empresa	49
2.3.4. Factores que determinam a escolha de um modo de entrada.....	50

CAPÍTULO 3 – A METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO	59
3.1. O Estudo de Caso	59
3.1.1. Características básicas de um estudo de caso	60
3.1.2. Tipos de estudo de caso.....	60
3.1.3. Vantagens e desvantagens do estudo de caso	61
3.2. Abordagem Qualitativa e Quantitativa	62
3.3. Métodos de recolha de dados	63
3.4. Condução do Estudo	65
3.5. Seleção da empresa	66
CAPÍTULO 4 – O CASO EVOBUS	67
4.1. EvoBus GmbH.....	67
4.1.1. Apresentação da empresa	67
4.1.2. Locais de Produção	68
4.1.3. Subsidiárias	71
4.1.4. Portfólio de Produtos.....	72
4.2. EvoBus Portugal, S.A.	75
4.2.1. Expansão da rede de serviços	78
4.2.2. Evolução das vendas de pesados de passageiros no mercado Português	78
4.3. Grupo Salvador Caetano (SGPS), S.A.....	80
4.4. CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, SA.....	81
4.4.1. Background Histórico da CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, SA.....	85
4.5. Estratégias de internacionalização	94
4.5.1. Estratégia de Internacionalização em Portugal – EvoBus Portugal, S.A	94
4.5.2. Estratégia de Internacionalização em Espanha – EvoBus Ibérica, S.A	95
4.5.3. Estratégia de Internacionalização em Portugal – CaetanoBus, S.A	98
4.5.4. Estratégia de Internacionalização em França – EvoBus France, S.A.S	100
4.6. Resultados.....	103
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES	109
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXO I: Questionário aos colaboradores da EvoBus.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Um modelo da vantagem competitiva	11
Figura 2- Sequência de decisões no processo de internacionalização	31
Figura 3 - Fases do processo de selecção de mercados	34
Figura 4 - Indicadores das fases de selecção de mercado	35
Figura 5 - Modelos na Selecção de modos de entrada nos mercados	36
Figura 6 - Modelo eclético de selecção de mercados e modos de entrada (MEMS)	37
Figura 7 - Processo de escolha sistemática dos mercados - alvo	38
Figura 8 - Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado	49
Figura 9 - Factores que influenciam a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros	52
Figura 10 - Factores a considerar na decisão do modo de entrada	54
Figura 11 - Modelo de Contingência para as decisões do modo de entrada em mercados externos	57
Figura 12- Marcas representadas pela empresa EvoBus.....	67
Figura 13 - Enquadramento do Grupo EvoBus no Grupo Daimler	68
Figura 14 - Locais de produção pertencentes 100% ao grupo EvoBus	69
Figura 15 - Cadeia de valor das empresas pertencentes 100% à EvoBus.....	70
Figura 16 - Subsidiárias e locais de produção EvoBus GmbH	71
Figura 17 - Produção da rede global da Daimler Buses e os seus produtos.....	72
Figura 18 - Portfólio de produtos EvoBus.....	72
Figura 19 - Portfólio de produtos da Mercedes-Benz	73
Figura 20 - Portfólio de produtos da Setra	74
Figura 21 - Organograma da EvoBus Portugal, S.A.....	76
Figura 22 - Departamentos da EvoBus Portugal, S.A.....	77
Figura 23 - Organograma da Evobus Portugal, S.A. no mercado português	78
Figura 24 - Rede de serviços para pesados de passageiros Mercedes-Benz e Setra no mercado português .	79
Figura 25- Vendas de Pesados de Passageiros no Mercado Português	80
Figura 26 - Instalações da Toyota Caetano Portugal em Gaia	82
Figura 27 - Constituição da CaetanoBus - Fabricação de Carroçarias, S.A.	82
Figura 28 - Cadeia de valor da CaetanosBus	84
Figura 29 - Instalações Fabris CaetanoBus	87
Figura 30 - Produção de autocarros no período 2006-2008	90
Figura 31 - Cadeia de valor do modelo Cobus	91
Figura 32 - Serviço de Pós-Venda Contac: Flying Doctors	92
Figura 33 - Cooperação com a CaetanoBus.....	99
Figura 34 - Comparação Volume e Negócios da EvoBus em Portugal, Espanha e França.....	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Características do Ciclo de Vida do Produto	9
Tabela 2 - Quadro comparativo das duas abordagens teóricas	20
Tabela 3 - Motivações para a Internacionalização	21
Tabela 4 - Vantagens e desvantagens do Licenciamento	40
Tabela 5 - Vantagens e desvantagens do Franchising	42
Tabela 6- Vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas	43
Tabela 7 - Vantagens e desvantagens da <i>Joint-venture</i>	45
Tabela 8 - Vantagens e desvantagens da Exportação	47
Tabela 9 - Vantagens e desvantagens da Propriedade Total.....	48
Tabela 10 - Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados	64
Tabela 11 - Características dos diferentes modelos de autocarro	89
Tabela 12 - Análise SWOT CaetanoBus, S.A.....	93
Tabela 13 - Produção e vendas em unidades da EvoBus Ibérica.....	98
Tabela 14 - Vendas e Produção da EvoBus France	102
Tabela 15 - Estratégias de internacionalização EvoBus.....	104
Tabela 16 - Teorias e Processo de Internacionalização da EvoBus.....	110

INTRODUÇÃO

Durante séculos, as relações comerciais possíveis de estabelecer desenrolavam-se confinadas a um espaço geográfico reduzido. No mundo actual, a geografia mudou, o tempo é outro, a distância não tem o mesmo significado.

Actualmente a globalização restringe a distância do mundo e igualmente permite partilhar mais comodidade.

A crescente similaridade das necessidades e desejos dos consumidores, a integração económica de Estados Nacionais, a rápida descida dos custos de comunicação e transporte, fizeram muitos acreditar que se estava perante um mundo “sem fronteiras” (Marielle et al., 2002).

Esta tendência conduzirá a uma concorrência cada vez mais feroz. Segundo Worthington (2003), com o mercado cada vez mais competitivo as empresas consideram entrar em novos mercados de forma a possuírem vantagens competitivas, face aos seus concorrentes, reduzir o seu custo ou simplesmente como uma estratégia de incentivo para a procura.

Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais.

Contudo, uma empresa deve estar clara das suas próprias razões para se internacionalizar, isto é, ter conhecimento dos seus próprios objectivos mas também estar consciente das implicações de uma internacionalização (Ivarsson et al., 1998).

É neste contexto que esta dissertação pretende abordar o fenómeno internacionalização, analisando os seus determinantes, as tipologias de modos de entrada no mercado e os factores que determinam a sua selecção.

Em termos de estrutura, esta dissertação é composta de 5 capítulos. O primeiro capítulo é referente à problemática da internacionalização. Dada a vastidão da literatura, optou-se por analisar alguns pontos considerados chave, à luz do caso seleccionado. Assim, inicialmente é discutido o conceito de internacionalização e a sua abrangência. Posteriormente são abordadas algumas das teorias que procuram explicar este fenómeno. São analisadas as principais teorias económicas (Teorias da Internacionalização, dos Custos de Transacção, Paradigma Eclético, Ciclo de Vida do Produto e Vantagem Competitiva) e comportamentais (Teorias de Uppsala e das Redes) da internacionalização. Seguidamente é feita uma análise comparativa, onde são mencionadas as vantagens e desvantagens de cada uma destas teorias.

Neste primeiro capítulo ainda são referidas as principais motivações empresariais para a expansão internacional bem como os custos e riscos associados à internacionalização. Finalmente é abordada a sequência de decisão no processo de internacionalização, com base na teoria baseada nos recursos.

No segundo capítulo é estudado a selecção de mercados e modos de entrada. A sua estrutura compreende as fases do processo de selecção do mercado e as tipologias de modos de entrada. Aqui são abordados as modalidades de exportação, licenciamento, *franchising*, *joint-venture*, alianças estratégicas e subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe (propriedade total), destacando-se as suas principais

características bem como vantagens e desvantagens. Por último, e ainda neste capítulo, são abordados os factores que determinam a escolha do modo de entrada.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia qualitativa do estudo de caso, devidamente enquadrada nas metodologias de investigação.

No quarto capítulo é analisado o caso EvoBus. A sua estrutura compreende a análise da empresa, tendo em atenção toda a temática da internacionalização abordada no primeiro e segundo capítulo.

Finalmente, o capítulo quinto é reservado para as conclusões finais desta tese, considerando toda a temática envolvente bem como os objectivos definidos e questões a responder.

A **finalidade** da dissertação é compreender a temática da internacionalização, analisando as tipologias de modos de entrada no mercado, os factores que determinam a sua selecção, e aplicando-as à realidade de uma empresa bem sucedida no campo internacional – a EvoBus.

Como **objectivos específicos** a dissertação pretende alcançar um conjunto de aspectos inerentes ao seu principal objectivo mas com um maior nível de detalhe. É ambicionado numa primeira fase analisar o contributo literário e alcance das teorias de internacionalização, bem como os seus motivos, riscos e custos associados. De seguida as pretensões prendem-se a itens como a selecção de mercado e modos de entrada. De modo a complementar conteúdos e com sentido no objectivo geral, pretende-se também descortinar os modos de operação e de entrada subjacentes ao panorama estratégico da empresa de estudo de caso, EvoBus, bem como as razões que a levaram a internacionalizar-se em diferentes mercados.

Um último objectivo prende-se com a avaliação do processo de internacionalização da empresa nos diferentes mercados de actuação, com base em toda a teoria envolvente.

As **questões** às quais se pretende obter resposta com a execução do presente trabalho:

- Quais os motivos que levaram à internacionalização da EvoBus?
- Quais os modos de operação subjacente à empresa EvoBus, no mercado Português, Espanhol e Francês?
- Quais modos de entrada que poderão estar a legitimar as estratégias seguidas pela EvoBus nesses mesmos mercados?
- Quais as marcas produzidas em Portugal, Espanha e França? Para que mercados se destinam essas marcas?
- De que modo ocorreu o processo de internacionalização da EvoBus?

CAPÍTULO 1 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

1.1. Introdução Temática

Antes de proceder à explanação teórica sobre as teorias inerentes ao fenómeno da internacionalização, é importante fazer um breve aporte daquilo que se entende como internacionalização. Segundo Hitt et al. (2002) a internacionalização pode entender-se enquanto processo através do qual a empresa começa a desenvolver operações para além da delimitação geográfica do seu mercado de origem. As teorias surgem então como quadro teórico de possível explicação subjacente à configuração visível nas actuações práticas inerentes a esse mesmo processo.

A internacionalização das empresas pode assim ser analisada por meio de referenciais teóricos que constituem abordagens sobre o fenómeno no âmbito de perspectivas, de conteúdos e orientações objectivas diferentes. Este facto dá origem à existência de várias teorias da internacionalização que se inserem essencialmente em dois enquadramentos distintos mas complementares: abordagens económicas e abordagens comportamentais.

Contudo, é de relevância pertinente salvaguardar a questão da não exclusividade teórica, no sentido de que nenhuma teoria por si só devolve a completa explicação de um qualquer processo de internacionalização, até porque para além de complementares desenvolvem, na maioria das situações reais, influências mútuas. Este aspecto está de certo modo defendido na perspectiva apresentada por Whitelock (2002) com “O Prisma da Internacionalização”, sugerindo o ganho potencial de uma incorporação dos elementos-chave das várias teorias.

É importante considerar esta diversidade de aportes teóricos sobre o processo de internacionalização uma vez que a própria definição conceptual deste processo não é unânime.

Exemplificando, Welch e Luostarinen (1988:p.36) definem internacionalização como “*the process of increasing involvement in international operations*”, ao passo que Calof et al. (1995:116) consideram-na como “*the process of adapting firms’s operations (strategy, structure, resources, etc.) to international environments*”.

De notar, que o último remete para um conceito mais abrangente admitindo a possibilidade de os níveis de actuação internacional de uma empresa poderem aumentar ou diminuir, que vai ao encontro de uma das considerações de Bell et al., (2003) inerente ao modelo integrado de internacionalização que propõem: a possibilidade de “desinternacionalização”. É realçada a pertinência de serem considerados “estados” de internacionalização ao invés de etapas e níveis estanques e sequencialmente progressivos.

1.2. Teorias Económicas

As abordagens económicas sobre a internacionalização correspondem aos primeiros estudos sobre este fenómeno, sendo que a sua antiguidade está remetida para estudos de 1776 desenvolvidos sobre a teoria da vantagem absoluta por Smith, de 1817 com os contributos de Ricardo na teoria da vantagem absoluta, de 1950 com a abordagem dos factores de proporção por Ohlin e Heckscher e de 1961 com as considerações de Linder sobre a similaridade da procura (Whitelock, 2002). As teorias que se seguiram, e portanto, comparativamente mais recentes, serão as explanadas neste ponto. Estas utilizam muitas das ideias básicas anteriormente desenvolvidas e enunciadas, sendo que Barretto et al. (2003) identificam a vertente económica da internacionalização como estando bastante suportada no contributo de Hymer (1976) que identificou três principais razões de cariz económico que determinam a decisão das empresas face ao IDE: neutralizarem os concorrentes, explorarem vantagens competitivas ou diversificarem-se.

1.2.1. Teorias da Internalização

A escolha do modo de entrada nos mercados internacionais deve variar em função do custo associado a cada um desses modos e tendo em conta o volume de negócios esperado para esse mercado (Buckley e Casson, 1976). Os custos de entrada são de instalação, fixos e variáveis, dependendo do modo de entrada escolhido.

A teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1980) baseia-se na ideia de que uma organização tem a função de integrar transacções que o mercado realiza de uma forma inoperante ou dispendiosa. Por outras palavras, a empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos, a fim de que os recursos e conhecimentos partilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Assim, garante-se que as capacidades e recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais da empresa (Barney, 1991). Por conseguinte, torna-se mais proveitoso desenvolver transacções na empresa, entre as subsidiárias, empresas licenciadas ou *joint-ventures*, do que entre diferentes empresas. Note-se que as transacções abrangem desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão, principalmente conhecimento. Quanto maiores forem as transacções baseadas no conhecimento, maior será a tendência para a internalização e, por consequência, maior será a probabilidade da empresa adoptar formas de desempenho mais complexas internacionalmente, distanciando-se da simples exportação.

Desta forma, a organização ao realizar actividades internas no mercado externo afigura a vantagem de conseguir manter a propriedade do conhecimento e informação dentro da mesma, ou seja, a organização beneficia da monopolização de conhecimento. Neste sentido, uma empresa internacionaliza com os custos fixos mais baixos ou mais altos, dependendo do volume de negócios esperado para esse mercado – relação

custo/eficiência. No entanto, é de salientar que a monopolização do conhecimento por parte da organização reduz a eficácia no mercado e eleva os custos sociais.

Esta teoria apresenta algumas vantagens, tais como evitar a intervenção governamental, evitar custos de procura e negociação, evitar custos contratuais, capturar economias de integração de actividades, controlar os fornecimentos, controlar o processo de distribuição, ganhar com a subsidiação cruzada e fixação de preços de transferência.

1.2.2. Teoria dos Custos de Transacção

O processo de internacionalização pode ser explicado à luz da Teoria dos Custos de Transacção (Coase, 1937; Williamson, 1975). Segundo esta teoria, a tomada de decisão no que respeita ao aumento de comprometimento, que se traduz em formas de internacionalização mais complexas, resulta da análise dos custos de transacção.

Os custos de transacção estão relacionados com um vasto leque de transacções que vão desde transacções de produtos, tecnologias, formas de gestão e acima de tudo conhecimento. Segundo Williamson (1975), as transacções são os custos da troca de direito de propriedade de bens económicos em que os indivíduos incorrem para reforçar os seus direitos exclusivos, ou seja, os custos resultantes da troca de bens e serviços através de relações de mercado ou outro tipo de relação. Porém, o papel do conhecimento é fulcral na decisão de internacionalização, uma vez que quanto maior forem as transacções baseadas em conhecimento, maior será a propensão para a internalização, proporcionando maior probabilidade da empresa adoptar formas de actuação no mercado externo mais complexas e assim distanciar-se da tradicional exportação.

No entendimento desta teoria e analisando a decisão das empresas em explorar o mercado estrangeiro na sua vertente mais simples – fazendo uso da exportação – as empresas enfrentam custos associados à procura de informação sobre o mercado estrangeiro a operar e custos associados aos cumprimentos e monitorização de contratos inerentes à exportação. Assim, os custos de transacção podem assumir estas duas vertentes, sendo que estes variam em sentido inverso, dado que quanto maior o custo associado com a procura da informação menor serão os problemas que eventualmente possam ocorrer com os contratos relacionados com a exportação e vice-versa. Num nível de envolvimento maior, ou seja, quando as empresas decidem investir directamente no estrangeiro através de alianças estratégicas, criação ou aquisição de subsidiárias, entre outras formas, surgem sempre novos custos denominados custos de internalização. Tais custos estão relacionados com a obtenção de conhecimentos mais fidedignos sobre o mercado em questão, com a construção ou aquisição da subsidiária no exterior, com os custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos, entre outros. Quando os custos de internalização são

maiores que os custos de transacção, as empresas tendem a não investir directamente no estrangeiro, nomeadamente através de subsidiárias no mercado a operar, e o mesmo se verifica na situação inversa.

Desta forma, a decisão das empresas em se internacionalizarem incrementando complexidade na sua forma de actuar passa pelo *trade-off* entre os custos de transacção e os custos de internalização (Williamson, 1975; Hennart, 1989).

Perante esta análise de custos convém não delimitar a decisão da forma de actuação à mesma, uma vez que esta não é de todo suficiente para a decisão sobre qual a melhor forma de entrada e actuação no estrangeiro, assim sendo, devem ser considerados ainda aspectos como:

- A localização, sobre o qual recai a análise dos custos de transporte e produção;
- A estratégia da empresa, aspectos como a centralização ou dispersão das actividades devem ser analisados estrategicamente;
- Concorrência, em cada mercado estrangeiro.

Contudo, outras teorias, nomeadamente a Teoria Eclética de Dunning, incorporam esta teoria para assim explicar de uma forma mais dinâmica a controvérsia da internacionalização.

1.2.3. Paradigma Eclético

A Teoria OLI ou Paradigma Eclético de Dunning (1976; 1981; 1988; 1993; 2000) objectiva explicar a actuação das empresas nos mercados estrangeiros segundo um elevado grau de compromisso através de operações directas ou parcerias nesses mesmos mercados. Com esta teoria, Dunning procurou elaborar uma doutrina própria, fundindo em um todo, as diversas teorias vigentes, sendo que estas foram escolhidas segundo o que se lhe afigurava como mais pertinente e coerente para a explanação da internacionalização. Concretamente, este modelo rompia com a carência de ampla explicação das actividades internacionais das empresas, baseando em diversas teorias económicas e empresariais, desenvolvendo uma vasta concepção das formas de internacionalização circunscrevendo o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) apenas um entre muitos outros canais de relações internacionais. Dunning (1980) procurou, por exemplo, conglomerar as teorias do Custo de Transacção e de Internalização que associadas a outros determinantes visam identificar características que explicam a produção internacional do ponto de vista da distribuição geográfica dos activos da empresa e padrão industrial adoptado.

Desta forma, a teoria desenvolvida explica a extensão, a forma e o padrão do investimento noutros países para desenvolver a sua produção, oferecendo um esquema holístico que permite identificar os determinantes para a localização do início da produção de uma empresa fora do seu país de origem.

O Paradigma Eclético está subdividido pelo autor segundo três vantagens auferidas, fruto de um maior compromisso com o mercado estrangeiro, sendo que estas vantagens são identificadas pela sigla OLI (Dunning, 1980):

- Vantagem Específica de Propriedade (O – *Ownership*);
- Vantagem Específica de Localização (L – *Location*);
- Vantagem Específica de Internalização (I – *Internalization*).

As vantagens de propriedade (O) permitem à empresa manter um maior domínio e controlo sobre os seus recursos utilizados nos países estrangeiros. Assim, a empresa pode e deve actuar num mercado estrangeiro fazendo uso das suas competências essenciais como diferencial competitivo face aos seus concorrentes, mas sob a forma de subsidiárias mantendo sob controlo da empresa a sua propriedade tangível e intangível, como por exemplo a marca e a tecnologia, em detrimento de um possível licenciamento a um parceiro local que poderia aproveitar-se das vantagens dos seus recursos. Segundo esta vantagem, as competências essenciais deverão ser desenvolvidas na matriz e posteriormente transmitidas para as subsidiárias (Dunning, 2000).

As vantagens de localização (L) quando comparadas com as vantagens dos potenciais países de actuação irão possibilitar a explanação da escolha do local para o investimento. A empresa internacionaliza-se a fim de explorar as vantagens de localização, ou seja, beneficiando das vantagens específicas potenciadas pela sua actuação no estrangeiro sendo que a sua escolha será justificada pelo mercado que melhores condições lhe proporcione. Estas vantagens relacionam-se com mão-de-obra mais barata e/ou especializada consoante o caso, matérias-primas de baixo custo, menor burocracia, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro reduzindo a distância psíquica, menores custos de transporte e comunicação tendo como base de comparação a actividade exportadora e principalmente a capacidade de explorar o potencial do mercado (Dunning, 2000).

As vantagens de internalização (I) surgem ao construir uma estrutura no exterior para internalizar as operações que poderiam ser realizadas pelo mercado, ou seja, as vantagens advêm da internalização das transacções do mercado através por exemplo de fusões, aquisições, cooperação e alianças. Assim, a empresa pode reduzir custos de procura e de transacções, assegurar disponibilidade e altos padrões de qualidade dos materiais e componentes chave, entre outros (Hollenstein, 2005). Estas vantagens seguem o raciocínio das teorias da internalização e dos custos de transacção, resultando da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e da redução da incerteza, de um maior controlo da oferta e dos mercados e principalmente de acordos contratuais e de negócios (Dunning, 2000).

Embora esta teoria incorpore e comporte uma grande variedade dos determinantes para a explanação da internacionalização, segundo um padrão de investimento no exterior, esta não explica propriamente o processo a utilizar, exaltando apenas que a produção de uma empresa deverá ser transferida para um mercado que lhe proporcione melhores vantagens.

1.2.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966) defende que a localização da produção de certos tipos de produtos varia consoante estes avançam nos seus ciclos de vida, que são compostos por quatro etapas: introdução, crescimento, maturidade e declínio, conforme explicitado na tabela 1.

- **Introdução**

Quando as empresas sentem a necessidade de um determinado produto por parte dos clientes, procedem ao desenvolvimento deste, no sentido de satisfazer os seus desejos. Quase toda a nova tecnologia, que resulta em novos produtos e métodos de produção é originada em países industrializados devido a uma combinação de factores: concorrência, solicitação dos clientes, disponibilidade de cientistas e engenheiros, bem como elevadas fontes de rendimento. Uma vez criado, um produto pode ser produzido em qualquer parte do mundo. Contudo, na prática, a produção inicial ocorre, geralmente, no local onde o produto foi desenvolvido, de modo a que a empresa possa obter rapidamente um *feedback* do mercado, bem como poupar nos custos de transportes. Visto que alguns clientes de países industrializados possuem poder de compra para adquirir os produtos mais recentes, as empresas produtoras podem exportar uma pequena parte da sua produção, quando tal lhe for solicitado. Uma vez que o produto ainda não está estandardizado, o seu processo de produção deverá permitir alterações rápidas nas características dos produtos, de acordo com o *feedback* do mercado. Este processo produtivo tende a ser altamente qualificado, de modo a garantir a sua eficiência, mesmo quando a produção ainda não está estandardizada.

Mesmo que os custos de produção sejam elevados, devido ao trabalho qualificado, as empresas podem ultrapassar este entrave, passando os custos para os consumidores que não estão dispostos a esperar por possíveis reduções de preço, no futuro.

- **Crescimento**

A concorrência no mercado surge à medida que as vendas do novo produto crescem. Simultaneamente, as solicitações podem ser suficientes para justificar a produção em alguns mercados estrangeiros para reduzir ou eliminar custos de transporte. Nesta etapa, os produtos têm grandes probabilidades de serem comercializados, inteiramente, no país estrangeiro. O desenvolvimento de tecnologia de processo, por parte das empresas, é incentivado pelo rápido aumento das vendas, quer a nível doméstico e no estrangeiro. Durante o crescimento, o país pioneiro na produção aumentará as suas exportações mas perderá, certamente, exportações para mercados-chave nos quais os concorrentes iniciam a produção local.

- **Maturidade**

Nesta etapa, os pedidos a nível mundial começam a estabilizar, apesar de poderem crescer em alguns países e decrescer noutros. Existe, frequentemente, um *shakeout* de produtores de modo a que os modelos dos produtos se tornam altamente estandardizados, tornando o custo uma importante arma competitiva. São possíveis séries de produção mais longas em fábricas estrangeiras, reduzindo o custo por unidade. O custo por unidade mais baixo origina pedidos nos mercados emergentes. Uma vez que os mercados e as tecnologias estão muito difundidos, o país inovador deixa de possuir uma vantagem de produção. Deste modo, existem incentivos para começar a deslocalizar as unidades de produção para países em desenvolvimento nos quais o trabalho pouco qualificado (e mais barato) é eficiente para processos estandardizados. As exportações do país inovador diminuem à medida que a produção estrangeira as substituem.

- **Declínio**

À medida que o produto se move para a última etapa, os factores que ocorrem durante a etapa de maturidade continuam a desenvolver-se. O declínio ocorre de uma forma mais acelerada nos países industrializados comparativamente com os países em desenvolvimento, uma vez que os clientes exigem produtos novos no mercado. Por esta altura, o mercado e os factores de custo ditaram que quase toda a produção é realizada em países em desenvolvimento, que exportam para os mercados em declínio ou mercados de pequeno nicho, em países industrializados. Assim, o país onde a inovação surgiu e de onde foi exportada torna-se depois um importador.

Tabela 1 – Características do Ciclo de Vida do Produto

Etapa	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Localização da produção	País inovador	País inovador e países industrializados	Países industrializados e em desenvolvimento	Países em desenvolvimento
Localização do mercado	País inovador e países industrializados	Países industrializados	Países industrializados e em desenvolvimento	Países em desenvolvimento
Factores competitivos	Unicidade	Crescente concorrência e solicitação	Concorrência através do preço	Declínio da solicitação
Tecnologia de Produção	Períodos curtos de produção	Entradas de capital aumentam	Economias de escala	Racionalização

Fonte: Daniels et al. (2006)

Verificação e Limitações da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (PLC)

Segundo Vernon (1966), uma vez exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa, esta exporta para outros países as suas tecnologias e operações "ultrapassadas" para recomeçar todo o ciclo de rentabilidade.

Os produtos deslocam-se para países com menores níveis de rendimento à medida que evoluem no seu ciclo de vida. Produtos como canetas *ballpoint* e calculadoras portáteis têm seguido este padrão (Daniels e tal., 2006). Estes produtos foram, primeiramente, produzidos apenas num país industrializado e vendidos a um elevado preço. De seguida, a produção foi deslocalizada para vários países desenvolvidos, de forma a servir os mercados locais. Finalmente, a maioria da produção foi localizada em mercados emergentes, e os preços entraram em declínio. Contudo, se os custos de transporte são bastante elevados, a probabilidade para a exportação é reduzida, independentemente da etapa do ciclo de vida. No entanto, existem muitos tipos de produtos para os quais as alterações na localização de produção não ocorrem (Ian, 1978). Nestes casos, o país inovador mantém a sua capacidade de exportação ao longo do ciclo de vida do produto. Estas excepções incluem (David et al., 1993):

- Produtos, que devido à inovação muito rápida, possuem ciclos de vida extremamente curtos. Este factor torna impossível conseguir reduções nos custos através da deslocalização da produção, de um país para outro. Por exemplo, produtos electrónicos tornam-se obsoletos tão rapidamente que existe uma baixa difusão internacional da produção;
- Produtos de luxo para os quais o custo não é importante para os consumidores;
- Produtos para os quais uma empresa pode utilizar uma estratégia de diferenciação, talvez através de publicidade, de modo a manter os pedidos dos consumidores sem competir com base no preço;
- Produtos que requerem trabalhos técnicos especializados para se desenvolverem na sua próxima geração. Este parece explicar o domínio a longo prazo dos EUA no que se refere à produção de equipamento médico, bem como o domínio alemão nas indústrias gráficas.

As mudanças nas tecnologias e nos pedidos também podem levar a todos os tipos de permutações. Por exemplo, a produção de *microchips* começou nos EUA, sendo este país, simultaneamente, um exportador. No entanto, de seguida, a produção deslocou-se amplamente para o estrangeiro, tal como previsto pela teoria PLC, e os EUA tornaram-se um importador. Em resposta às inovações adicionais do produto e às condições de mudança do mercado, a maioria da produção regressou aos EUA tornando-se este país, novamente, um exportador (Daniels e tal., 2006).

Independentemente do tipo de produto, tem-se assistido a uma tendência por parte das empresas multinacionais para introduzir novos produtos em território nacional e no estrangeiro quase simultaneamente. Ao fazê-lo, elas eliminam atrasos, uma vez que o produto é difundido de um país para outro, e escolhem uma localização de produção que minimizará os custos para servir os mercados de múltiplos países. Por vezes, as empresas produzem no estrangeiro simplesmente para tirar vantagem das

economias de produção, e não para responder ao crescimento dos mercados estrangeiros (Daniels e tal., 2006). A Ericsson, por exemplo, produz no Sri Lanka, principalmente, para exportar e não para fornecer o mercado desse país.

1.2.5. Vantagem Competitiva

Quando uma empresa mantém lucros que excedem a média para a sua indústria, diz-se que a empresa possui uma vantagem competitiva sobre os seus rivais (Porter, 1985). O objectivo de muitas estratégias negociais é alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

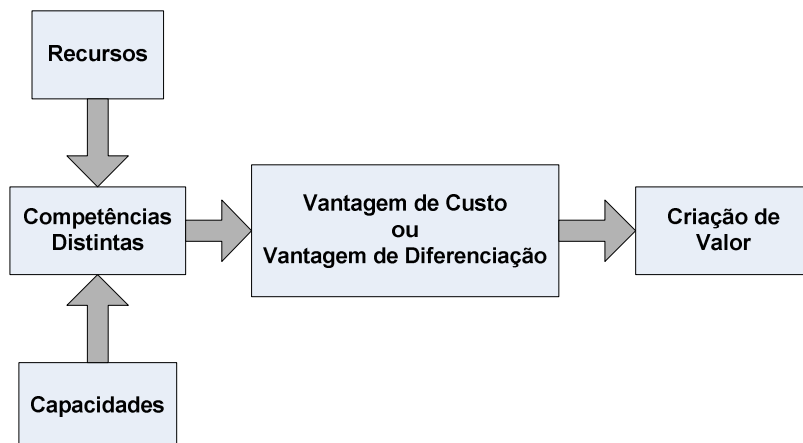
Porter (1985) identificou dois tipos básicos de vantagem competitiva:

- Vantagem de custo;
- Vantagem de diferenciação.

Uma vantagem competitiva existe quando uma empresa consegue entregar os mesmos benefícios que os seus concorrentes mas a custo inferior (vantagem de custo), ou entregar os benefícios que superem os dos produtos concorrentes (vantagem da diferenciação). Deste modo, a vantagem competitiva permite à empresa criar valor superior para os seus clientes e lucros superiores para si própria.

As vantagens de custo e diferenciação são conhecidas como vantagens posicionais uma vez que elas descrevem a posição da empresa na indústria como um líder no custo ou na diferenciação. Uma perspectiva baseada em recursos enfatiza o facto de que uma empresa utiliza os seus recursos e capacidades para criar uma vantagem competitiva que resulta, em última instância, na criação de um valor superior (Barney, 1991). O diagrama apresentado na figura 1 combina a perspectiva baseada em recursos e a perspectiva posicional para ilustrar o conceito de vantagem competitiva.

Figura 1 - Um modelo da vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Porter (1998)

Recursos e Capacidades

De acordo com a perspectiva baseada nos recursos, de forma a desenvolver a vantagem competitiva, uma empresa deverá ter recursos e capacidades superiores aos dos concorrentes (Barney, 1991). Sem esta superioridade, os concorrentes podem simplesmente replicar o que empresa estava a fazer e qualquer vantagem poderá rapidamente desaparecer.

Os recursos são as vantagens específicas da empresa úteis para a criação de uma vantagem de custo ou de diferenciação e que poucos concorrentes podem adquirir facilmente. Os itens seguintes são exemplos de tais recursos (Barney, 1991):

- Patentes e marcas registadas;
- Know-how proprietário;
- Conjunto de clientes definido;
- Reputação da empresa;
- Equidade de marcas.

As capacidades referem-se à possibilidade das empresas em utilizar os recursos de forma eficiente. Um exemplo de uma capacidade é a aptidão para trazer um produto para o mercado mais rapidamente do que os seus concorrentes. Tais capacidades estão embebidas nas rotinas da organização e não são facilmente documentadas como procedimentos e, assim sendo, são difíceis de replicar pelos concorrentes.

O conjunto dos recursos e das capacidades de uma empresa formam as suas competências nucleares. Estas competências permitem a inovação, eficiência, qualidade e resposta dos clientes, que poderão ser utilizados para criar uma vantagem de custo ou uma vantagem de diferenciação.

Vantagem de Custo e Vantagem de Diferenciação

A vantagem competitiva é criada pela utilização de recursos e capacidades para alcançar uma estrutura de baixo custo ou um produto diferenciado. Uma empresa posiciona-se na sua indústria através da sua escolha de baixo custo ou diferenciação. Esta decisão é um componente central da estratégia competitiva da empresa.

Outra decisão importante é o quão largo ou estreito é o segmento de mercado-alvo. Porter (1985) criou uma matriz utilizando a vantagem de custo, a vantagem de diferenciação e um foco alargado ou estreito para identificar um conjunto de estratégias genéricas que a empresa pode adoptar para criar e manter a vantagem competitiva.

Criação de Valor

A empresa cria valor ao desenvolver uma série de actividades que Porter (1985) identificou como a cadeia de valor. Adicionalmente às actividades criadoras de valor da empresa, esta opera num sistema de valor de actividades verticais.

Para alcançar uma vantagem competitiva, a empresa deve desenvolver mais actividades de modo a criar mais valor do que os concorrentes. Um valor superior é criado através de custos mais baixos ou maiores benefícios para o consumidor (Porter, 1985).

1.3. Teorias Comportamentais

As abordagens teóricas comportamentais sobre os processos de internacionalização são também conhecidas por abordagem processual ou de internacionalização por estágios/etapas, sendo a sua esfinge mais recente comparativamente às abordagens teóricas económicas.

A corrente teórica comportamental surgiu na década de 70, ancorada em estudos sobre negócios internacionais realizados na Escola Nórdica de Uppsala, que adoptaram uma metodologia analista separada da vertente económica (Parker, 1998; Silva, 2004; Seifert, 2004).

Estes estudos da escola sueca centraram-se na forma como gradualmente as empresas aumentam o seu envolvimento internacional, pelo que as abordagens fundamentaram-se na teoria comportamental da empresa (Cyert et al., 1963; Aharoni, 1966) e na teoria do crescimento da empresa (Penrose, 1959). Com base neste último estudo, os investigadores da Universidade de Uppsala na Suécia e mais tarde de outros países escandinavos, procederam ao desenvolvimento de estudos que descortinassem o processo inerente à internacionalização das empresas, que se reflectiram no background teórico posteriormente denominado de “Escola Nórdica do processo de internacionalização da firma”.

Segundo Hilal et al. (2001), a filosofia da Escola Nórdica assume a empresa internacional como uma organização que integra um conjunto de processos de aprendizagem e apresenta uma estrutura de recursos, competências, influências e conhecimentos complexos e difusos.

Nesta abordagem, a internacionalização da empresa através dos variados modos, desde a simples exportação ao IDE, é considerada como sendo uma consequência do ritmo de crescimento que alcança. Este crescimento está relacionado com o processo sequencial de aprendizagem e experiências, por etapas, que determina e resulta de níveis de envolvimento e de comprometimento de recursos tendencialmente crescentes, com o mercado externo. Assim, as teorias comportamentais analisam o fenómeno da internacionalização como um processo evolutivo de etapas incrementais em função da aquisição de experiência e acumulação de conhecimento nos mercados internacionais.

1.3.1. Teoria de Uppsala

Como a própria denominação conceptual faz perceber, esta teoria constitui e apresenta um modelo de internacionalização que segue uma lógica legitimada e fundamentada pela filosofia da Escola de Uppsala, onde a internacionalização é encarada como um processo, que integra uma evolução gradual e contínua através da qual as empresas adquirem experiência e conhecimento, progredindo no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior (Johanson et al., 1975; 1977).

O modelo de Uppsala (U-model) baseia-se fundamentalmente em três pressupostos:

- A falta de conhecimento constitui o maior obstáculo na internacionalização;
- O conhecimento adquirido pelo processo de aprendizagem (experiência) é crucial para a empresa;
- A entrada e afectação dos recursos aos novos mercados é gradual e contínua.

Dos vários autores pioneiros nesta abordagem da Escola de Uppsala, é importante realçar o contributo bibliográfico dos autores (Johanson et al., 1975; 1977).

Johanson et al. (1975), segundo um estudo realizado a quatro empresas suecas, identificaram o processo de internacionalização como decorrente de várias fases incrementais, denominando-o de *establishment chain*. Os autores, considerando a internacionalização como um conjunto de operações internacionais incrementais, apresentam uma sequência progressiva de quatro níveis de internacionalização distintos. Estes níveis ou etapas são o reflexo de configurações estratégicas contínuas de modos de entrada, sendo que a empresa depois de um período de actuação no mercado doméstico, vai de modo progressivo desenvolvendo actividades internacionais. Nestas, um dos maiores obstáculos enfrentados é a falta de recursos variados incluindo o conhecimento. No entanto, este entrave constitui-se simultaneamente como um estímulo de crescente internacionalização, pelo que, à medida que os obstáculos vão sendo superados e as experiências e conhecimentos vão sendo absorvidas na actuação da empresa, a nível de risco percebido e aversão ao mesmo vão diminuindo.

As quatro fases propostas por Johanson et al. (1975) são as seguintes:

- 1º Exportações não regulares ou indirectas;
- 2º Exportação directa através de agentes ou representantes independentes;
- 3º Exportação directa através de estabelecimento de subsidiárias de vendas;
- 4º Investimento directo através do estabelecimento de unidades produtivas no mercado externo.

Estas etapas tendem a ser seguidas pelas empresas, de modo sequencial de acordo com níveis de envolvimento crescentes. Assim, a aversão ao risco e falta de recursos (inclusive conhecimento) dos países estrangeiros remete as empresas para uma exportação inicial dirigida aos mercados que lhe requeiram uma menor utilização de recursos próprios e um menor risco associado. Nas etapas seguintes estão inerentes maiores níveis de compromisso relativamente aos recursos humanos, técnicos, financeiros e de informação e portanto maior exposição ao risco, mas simultaneamente a recompensa com um maior controlo sobre as

actividades, uma maior propriedade de activos e uma maior experiência e conhecimento de mercado, importante para progredir no processo de internacionalização até ao estabelecimento de unidades produtivas próprias.

De notar que Johanson et al. (1975) salvaguardam a flexibilidade na sequência das etapas, em função da especificidade do mercado e/ou da própria capacidade e situação da empresa. Um mercado pode por exemplo não apresentar níveis de procura que legitimem a viabilidade de um investimento directo no mesmo. Por outro lado, empresas que possuam experiências internacionais noutros mercados são susceptíveis de demonstrarem saltos nas etapas referidas.

A orientação de actividades para novos mercados, mas internacionais, para além da sequência de etapas que reflectem modos de entrada e actuação, envolve também decisões estratégicas e padrões de actuação ao nível da sequência dos mercados escolhidos, da preterição de uns face a outros num determinado momento.

A teoria torna-se amplificada com a apresentação do modelo processual de internacionalização como capaz de explicar dois padrões de internacionalização das empresas (Johanson et al., 1990). Os autores remetem para a pertinência da proposta original (a sequência de estratégias de entrada em mercados internacionais como segmento de análise de Johanson et al. (1975)) e, com recurso a estudos que tinham previamente desenvolvido e publicado (nomeadamente em 1977), acrescem a análise da selecção dos mercados-alvo.

Neste ponto a teoria remete para a importância de dois vectores de decisão determinantes nomeadamente a distância psíquica e a dimensão do mercado e sua respectiva correlação com as diferentes etapas consideradas.

A distância psíquica constitui também um pressuposto da Escola de Uppsala e para Silva e Seifert (2004) pode definir-se como: a diferença de linguagem, cultura, sistema político, entre outros, e que poderiam causar distúrbio entre a empresa e o seu mercado. Assim, e agregando a lógica evolucionista, é considerado que as empresas tendem a iniciar a sua actividade internacional em mercados psiquicamente mais próximos (que não têm de ser geograficamente mais próximos), vigorando a teoria da familiaridade, cuja importância tende a desvanecer com o nível de experiência na actuação internacional.

A dimensão dos mercados potenciais constitui também um factor determinante para análise de padrões no processo de internacionalização. Em função da estratégia e capacidade da empresa pode ser-lhe favorável entrar em mercados de maior ou menor dimensão.

A mais-valia e acréscimo literário destes factores surge quando complementados com a *establishment chain* (Johanson et al., 1975).

Deste modo, os estudos demonstram que a tendência é para que no processo de internacionalização de uma empresa, regra geral, a distância psíquica induz uma maior influência nas etapas iniciais de exportação e de recurso a representantes e uma menor ou quase nula importância nas empresas que se encontram a ponderar estabelecimento de subsidiárias.

Contrariamente, o factor relativo à dimensão do mercado tende a estar relacionado com estratégias ao nível de estabelecimento de subsidiárias.

No caso do estabelecimento de unidades produtivas, e enquanto fase mais avançada de internacionalização, existem um conjunto de factores difusos que envolvem a distância, a dimensão, mas também aspectos inerentes a custos de transporte, tarifas, barreiras alfandegárias, entre outros, inerentes ao forte envolvimento de recursos no país de actuação.

Segundo Andersen (1993), as abordagens comportamentais inerentes ao modelo de Uppsala tornaram-se uma base de influência mais ou menos explícita para estudos subsequentes de outros autores.

Czinkota (1982) desenvolve um estudo que mantém a focalização na sequência de estádios/etapas de aprendizagem evolutivas, no entanto apresenta um modelo que identifica seis etapas especificamente para as empresas americanas da indústria transformadora.

- 1º Empresa desinteressada face às actividades de exportação;
- 2º Empresa parcialmente interessada na exportação;
- 3º Empresa que procura oportunidades de exportação nos mercados externos;
- 4º Empresa que exporta mas revela dificuldades de explorar oportunidades de exportação;
- 5º Pequena empresa com experiência de exportação envolvida activamente na mesma;
- 6º Grande empresa com larga experiência internacional com atitude favorável face às exportações e bom empenhamento nos mercados externos.

No entanto, de notar que embora Czinkota (1982) apresente um modelo com mais estágios, a variabilidade que é introduzida face ao modelo base está apenas no número de etapas consideradas, sendo que a base teórica e pressupostos assumidos no modelo de Uppsala é mantida.

1.3.1.1. Críticas à Teoria de Uppsala

Embora houvesse um número de modelos que pudessem ser usados para explicar o processo da internacionalização de uma empresa, um modelo comum foi o modelo de Uppsala desenvolvido há três décadas por investigadores na universidade de Uppsala, na Suécia (Li et al., 2005).

Contudo, este modelo possui diversas limitações quando analisados à luz de alguns investigadores.

Segundo Li et al. (2005), com o passar dos anos o mundo experimentou mudanças principalmente tecnológicas que contribuem para um mundo mais homogéneo. Desta forma, para utilizar o modelo de Uppsala no contexto actual é necessário resolver tópicos tais como o conhecimento do mercado e experiência no comércio internacional. Com as tendências actuais nas tecnologias da informação e da comunicação, não há dúvida que o modelo de Uppsala por si só não é suficiente para explicar a estratégia da internacionalização das empresas. O desenvolvimento dentro do campo da tecnologia da informação implicou distâncias entre países menores e o fluxo de uma comunicação mais rápido (Laine et al., 2001).

Outro dos aspectos importantes na desaprovação do modelo de Uppsala é que o potencial do mercado e as condições competitivas são explicitamente ignorados na explicação do modelo. Assim, o processo da internacionalização é tipicamente reduzido ao conhecimento e à experiência do mercado de actividades estrangeiras, isto é, recursos internos da empresa (Li et al., 2005).

Além disso, existe um atraso do determinante básico económico da internacionalização no modelo tal como a dimensão do mercado e potenciais vendas no exterior (Hirsch e Meshulach, 1991).

Outra das críticas inerentes ao modelo de Uppsala é que este assume que ao adquirir o conhecimento do mercado, reduz-se a incerteza do investimento e este conhecimento só pode ser obtido através da experiência adquirida no mercado (Li et al., 2005). Esta suposição é formulada explicitamente no modelo: “A expansão internacional é inibida pela falta do conhecimento sobre o mercado e tal conhecimento pode principalmente ser adquirido através da experiência de operações práticas no exterior” (Forsgren e Johanson, 1992).

No entanto, a tecnologia da informação e a homogeneização do mercado internacional, como mencionado anteriormente, podem facilmente adquirir conhecimento do mercado doméstico e transferir a experiência de um mercado para outro (Nordström, 1991).

Por outro lado, a etapa básica da internacionalização (exportação directa, exportação através do agente, subsidiária de vendas e instalação de produção) identificada no modelo de Uppsala é criticada igualmente na suposição que quando as grandes empresas têm os recursos em excesso esperam fazer etapas maiores da internacionalização (Laine et al., 2000).

Assim, Vissak (2004) critica o modelo como sendo demasiado determinístico, visto que durante o seu processo de internacionalização as empresas movem-se através de etapas sem as avançar.

Segundo Pedersen (1999), nas etapas básicas da internacionalização, o modelo não dá uma explicação verdadeira sobre como o investimento directo é realizado. Além disso, não explica o motivo do agente de exportação não ser visto como uma forma final da operação do mercado e a razão das empresas precisarem de se moverem para as etapas seguintes em direcção ao estabelecimento de unidades de fabricação.

Outras das críticas ao modelo traduz-se no facto deste ser menos apropriado para serviços visto que fornece somente uma explanação parcial do processo de internacionalização, não explicando o facto de as empresas inevitavelmente terem de se mover da etapa exportação para vendas no estrangeiro e subsidiárias de produção e não incluindo todos os modos de entrada no mercado estrangeiro (Vissak, 2004).

Deste modo, pode-se verificar que este modelo é antigo e não pode oferecer uma descrição completa do processo da internacionalização de uma empresa actualmente. Isto prende-se ao facto de que no período em que o modelo de Uppsala foi lançado, o conhecimento do mercado poderia ser adquirido principalmente através da experiência. Actualmente, com o desenvolvimento de novas tecnologias, é possível que o conhecimento do mercado seja adquirido não somente através da experiência mas

igualmente através de outros meios tais como comunicação inter-pessoal e com outras empresas nacionais (internacionalizadas) e internacionais (a operar em mercados domésticos).

Apesar de o modelo possuir diversas limitações e tornar-se cada vez mais “obsoleto”, este é considerado um dos modelos mais importantes no que concerne a investigações e estudos ao nível da internacionalização, sobretudo para as pequenas e médias empresas.

O modelo de Uppsala é considerado ser uma das aproximações mais importantes para principiar uma compreensão mais profunda do fenómeno da internacionalização (Li et al., 2005).

1.3.2. Teoria da Redes

A teoria das redes (Johanson et al., 1988) defende que a internacionalização de uma empresa é o desenvolvimento de relações em rede (internas e externas) com indivíduos e/ou empresas que possuem recursos e experiência/conhecimento, no qual o acesso à informação e conhecimento é mais célere e menos dispendioso. Segundo estes autores, as redes de relacionamentos (redes externas e internas) nos mercados estrangeiros desempenham um papel fundamental. A rede externa é o resultado do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, instituições de pesquisa, entre outros (Andersson et al., 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (Bjorkman et al., 2000). Isso explica porque muitas vezes algumas empresas não seguem a forma sequencial dos modos de entrada. No entanto, segundo Birkinshaw et al. (1998), a internacionalização é um facto que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias, onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são progressivos, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002).

Portanto, sumariamente, nesta teoria, as organizações que optam por desenvolver um processo de internacionalização através de redes com parceiros externos conseguem manter a sua posição no mercado externo por meio:

- Da extensão, que impulsiona a entrada consecutiva noutros mercados, através do relacionamento com outros parceiros em novas redes;
- Da penetração, no que concerne à expansão dos recursos comprometidos aos mercados nos quais está presente;
- Da integração internacional, que sugere a coordenação e cooperação com outras redes de actividades internacionais a outros países. Realça-se então, que as subsidiárias desempenham papel decisivo no maior comprometimento da multinacional no país estrangeiro.

É neste sentido que Johanson et al. (1988) afirmam que os factores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão díspar de oportunidades de entrada. Assim, essa diversidade motivará a empresa a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem distintos do que é esperado pelo modelo tradicional de Uppsala. No entanto, tal só será possível mediante a implementação de redes de relacionamentos nos novos mercados onde se vai actuar. Posto isto, os relacionamentos podem ser usados como ligações para a entrada noutras redes.

A teoria de redes defende ainda que o grau de internacionalização de uma empresa não só incide nos recursos alocados além fronteiras, como também incide no grau de internacionalização das redes em que a empresa está inserida. Segundo Andersson e Johanson (1997), a internacionalização deixa de ser uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser entendida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

1.4. Análise comparativa: Vantagens e Desvantagens

Nos pontos anteriores foram analisados as teorias do processo de internacionalização sob duas perspectivas: comportamental e económica.

Esta parte do trabalho pretende descrever quais as diferenças existentes entre as teorias acima mencionadas bem como apresentar as suas limitações para explicar o processo de internacionalização.

Depois de apresentadas, torna-se necessário pontuar algumas críticas relativas a estas tendo como objectivo explicar o porquê da vertente comportamental das teorias de internacionalização. Uma das críticas às teorias económicas é o facto de elas explicarem o IDE mas atribuírem pouca atenção às formas de internacionalização. Outra crítica é que as teorias de carácter estático dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional no processo. O facto de elas não explicarem as formas de cooperação empresarial torna-se outra limitação. Outra desvantagem consiste nas teorias serem voltadas para as actividades de manufactura, em detrimento dos serviços. Por fim, uma outra limitação refere-se ao facto da abordagem ser estritamente económica, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização. A tabela 2 apresenta algumas características relevantes face às duas teorias permitindo assim uma diferenciação entre elas.

Tabela 2 - Quadro comparativo das duas abordagens teóricas

	Teorias económicas de internacionalização	Teorias comportamentais de internacionalização
Processo de internacionalização	- Processo decisório racional e objectivo - Amplamente influenciado pelos custos	- Subjectividade no processo decisório - Amplamente influenciado pelo contexto
Explicações principais	- Custos de transacção - Vantagens de propriedade - Vantagens de internalização - Vantagens de localização	- Aprendizagem - Etapas incrementais - Comprometimento - Distância psíquica
Autores utilizados na construção da teoria (precursores)	Smith (1776), Ricardo (1817), Ohlin (1933), Heckscher (1950), Linder (1961), Williamson (1975)	Penrose (1963), Cyert e March (1963), Aharoni (1966), Carlson (1966)
Principais autores da teoria	Hymer (1976), Dunning (1980)	Johanson e Wiedershiem-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977)

Fonte: Neto (2005)

Consumada a distinção entre as duas perspectivas teóricas é importante referir que o estudo dos processos de internacionalização deve ser desenvolvido pelas diferentes ópticas e não de uma ou simplesmente algumas. A internacionalização é, assim, analisada sob pontos de vista económicos e comportamentais em simultâneo.

1.5. Motivos para a Internacionalização

A decisão para expandir para lá da fronteira nacional é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa. Entretanto, fazer o negócio no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que o mercado doméstico, existindo uma possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional (Li et al., 2005).

De acordo com Moberg (1990), uma empresa deve estar clara das suas próprias razões para se internacionalizar, isto é, quais são os objectivos e a sua política.

Segundo Hansson et al. (2007) alguns dos motivos para a internacionalização passa pela possibilidade do mercado interno estar saturado, a presença num determinado país conceder o acesso aos recursos estratégicos ou existir efeitos *cluster* para serem explorados numa região específica.

Czinkota et al. (1999) defendem que a empresa pode adoptar uma postura mais pró-activa ou mais reactiva face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam. Deste modo, os autores apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de

onze factores, que agrupam em motivações pró-activas e motivações reactivas, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 - Motivações para a Internacionalização

Pró- Activas	Reactivas
<ul style="list-style-type: none">- Vantagens em termos de lucros- Produtos únicos- Vantagem tecnológica- Informação exclusiva- Compromisso da gestão- Benefícios fiscais- Economias de escala	<ul style="list-style-type: none">- Pressões da concorrência- Excesso de capacidade produtiva- Saturação do mercado doméstico- Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque

Fonte: Czinkota et al. (1999)

Já Dunning (1993) introduziu um modelo dos motivos da internacionalização que incluem quatro categorias diferentes de motivos. Estas categorias são procura de mercado, procura de recursos, procura da eficiência e procura de recurso estratégico.

O autor refere que os motivos da procura do mercado e do recurso foram as duas categorias mais reconhecidas de entre as quatro categorias. Segundo Masum et al. (2008), as empresas que realizam operações internacionais pela primeira vez têm como motivos principais a procura de mercado e a procura de recursos. Por outro lado, quando as empresas já estão envolvidas na actividade multinacional os motivos mais comuns assentam na procura de eficiência e a procura do recurso estratégico.

Procura de mercado

Esta categoria de motivos foca-se nos aspectos da procura. Se os responsáveis pelas decisões dentro de uma empresa reconhecem a importância de alcançar mercados-alvo específicos no exterior e acreditarem que uma presença directa internacional é essencial para este acesso, eles centrar-se-ão sobre motivos de procura de mercado.

As empresas que investem num país ou numa região particular com a intenção de fornecer produtos e serviços estão perante motivos da procura de mercado.

Segundo Hansson et al. (2007) as empresas conduzem investimentos nos mercados estrangeiros para promover ou explorar novos mercados. As razões podem incluir a dimensão do mercado ou um crescimento previsto do mesmo.

Os produtos e serviços devem ser adaptados às necessidades, desejos e tendências dos clientes nos mercados particulares. Uma presença directa num mercado local pode ser necessária, verificando-se que as empresas que não estão próximas aos mercados podem ter uma desvantagem em adaptar os seus bens e serviços.

As empresas podem actuar como uma parte da produção global e estratégia de marketing e procurar uma presença física nos mercados principais onde estão os seus concorrentes.

Os governos estrangeiros podem igualmente incentivar investimentos das empresas em outros países. Os incentivos tais como o trabalho subsidiado e as barreiras comerciais podem atrair as empresas a investir nestes países.

Por vezes o mercado doméstico das empresas é limitado, isto é, não traz à empresa bastantes rendimentos. Tal limitação pode-se traduzir a um mercado saturado, um mercado competitivo, reduzidos clientes, entre outros.

Procura de recursos

As empresas que procuram recursos são aquelas que investem no exterior com a finalidade de os obter (Dunning, 1993). O recurso desejado pode ser adquirido a custo comparativamente mais baixo, ou simplesmente não existir de todo no país de origem (doméstico).

Para Hansson et al. (2007) a procura do recurso poderia lidar com a procura para recursos físicos, tais como os minerais (óleo, zinco, etc. de cobre) e os produtos agrícolas (borracha, tabaco, açúcar etc.). Estes recursos são às vezes centrais à sobrevivência de uma empresa, especialmente se o material constitui uma parte importante da produção.

A procura de mão-de-obra barata e pouco qualificada é uma actividade importante para muitas empresas que tentam minimizar custos e maximizar lucros. Esta força de trabalho deve ser bem motivada e existir em grande quantidade. A procura de mão-de-obra é assumida frequentemente por empresas de produção com custos de mão-de-obra relativamente elevados.

Por vezes as aptidões e as capacidades são os recursos que podem ser usados através da colaboração com um parceiro de negócio.

Procura de eficiência

Uma outra categoria de motivos foca-se sobre a eficiência (Dunning, 1993). Segundo Hansson et al. (2007) a finalidade é racionalizar estruturas de investimentos estabelecidas a fim de ganhar uma gestão comum. Frequentemente os benefícios vêm das economias de escala e da sua margem, mas igualmente da diversificação de riscos. Consequentemente, a procura da eficiência é considerada como ganho das diferenças nos factores de infra-estrutura, culturais, de acordos institucionais e de sistemas económicos, entre outros. Frequentemente isto implica a concentração de produção num número limitado de locais. As empresas que estão procurando a eficiência são frequentemente empresas multinacionais grandes, experientes e diversificadas. A vantagem pode ser apresentada como diferenças nos factores de infra-estrutura em países diferentes. Tais diferenças consistem na disponibilidade e no custo. Por exemplo, actividades de valor acrescentado que são intensivas em capital, tecnologia ou informação são investidas geralmente em países desenvolvidos. Por outro lado, actividades de valor acrescentado como são trabalho ou recurso intensivo são investidas frequentemente em países em vias de desenvolvimento.

As economias de escala e a margem são assuntos em que um investigador da eficiência se focaliza frequentemente. Enquanto as diferenças nos factores infra-estruturais utilizam diferenças entre países em vias de desenvolvimento e desenvolvidos, as economias de escala e margem retratam diferenças entre países similares. As diferenças podem estar nos gostos do consumidor e na capacidade de os fornecer (Hansson et al., 2007).

As empresas podem tornar-se internacionais com a intenção de baixar a quantidade total de imposto paga aos governos. Actuando em diversos países o investigador da eficiência pode ser capaz de diminuir o encargo fiscal.

Procura de recurso estratégico

Os recursos estratégicos são recursos intangíveis que lidam com a tecnologia e as competências nucleares da empresa (Dunning, 1993). As patentes, o conhecimento, as aptidões dos colaboradores e os fornecimentos estratégicos necessários para desenvolver vantagens comparativas são exemplos de recursos estratégicos (Hansson et al., 2007). Centrando-se em desenvolver recursos estratégicos a empresa suporta os seus objectivos estratégicos a longo prazo. Isto é realizado frequentemente adquirindo os recursos de corporações estrangeiras. Por conseguinte, o motivo principal está, conseqüentemente, em sustentar ou reforçar a posição competitiva ou, em contrapartida, enfraquecer os concorrentes.

Para que o conhecimento tenha o valor comercial uma empresa deve impedir que os concorrentes alcancem tal conhecimento (Oviatt et al., 2005).

O secretismo é frequentemente a melhor maneira de proteger o conhecimento que tem o valor comercial. As empresas baseadas no conhecimento, conseqüentemente, protegem-se através de patentes, direitos reservados, entre outros. Para as empresas, o caminho de aceder ao conhecimento é adquirir outras empresas. Uma outra maneira é participar em alguma forma de aliança a fim de beneficiar da base de conhecimento das outras empresas (Hansson et al., 2007).

Para além das quatro categorias acima enunciadas, Ciabuschi (2002) classifica os motivos para a internacionalização como exógenos ou endógenos.

Segundo o autor, os factores exógenos são externamente enraizados e são devidos, principalmente, aos efeitos da rede e mudanças no ambiente. Pode ser o caso de uma empresa que segue a expansão do cliente em outros países. De facto, um cliente importante poderia requerer e obrigar a empresa a fornecê-lo em novos mercados estrangeiros onde o cliente também estabeleceu o seu novo negócio (Majkgård, 1998). Poderia também surgir de onde a empresa é descoberta pelos novos clientes que vêm dos países onde a empresa não tem nenhum contacto precedente. Neste caso, a empresa encontrar-se-ia internacionalizada em um novo mercado sem qualquer intenção prévia ou plano. Outros motivos que conduzem uma empresa a um novo mercado são de natureza competitiva. Uma empresa poderia também ser forçada a incorporar um mercado específico antes que os concorrentes o façam, a fim de apreciar uma primeira vantagem.

Finalmente, determinados recursos (por exemplo a força de trabalho) podem estar presentes (ou convenientes) somente em certos países e, conseqüentemente, a empresa é forçada para entrar nesses países de forma a alcançar esses recursos.

Os factores endógenos que estimulam (ou forçam) uma empresa a entrar num país estrangeiro incluem factores tais como as vantagens específicas da empresa (por exemplo produto, tecnologia) e estratégias de exploração de conhecimento. Um outro exemplo típico de um factor endógeno é o excesso na capacidade de produção e a necessidade para encontrar uma nova procura. Além disso, pode também haver movimentação interna para procurar recursos novos. Neste caso, a empresa procura recursos tais como materiais, conhecimento e tecnologia da entrada em novos locais.

Por outro lado, Li et al. (2005) identificaram um conjunto de motivos que estão associados à internacionalização. Esses motivos incluem o potencial de vendas, prestígio, objectivo e políticas, complexidade da tecnologia, forças competitivas, diversificação geográfica e lucros.

Potencial de vendas

Normalmente, os problemas das vendas no mercado interno têm obrigado as empresas a expandir para além da fronteira nacional. Os problemas no crescimento das vendas podem ser devido à recessão económica, saturação do mercado, entre outros. Deve-se anotar que o impulso da procura é uma boa razão para uma empresa expandir no exterior, mas isso não é uma garantia para as empresas poderem ser bem sucedidas no mercado estrangeiro (Laine et al., 2001).

Prestígio

Outra razão pela qual as empresas podem expandir no exterior é o prestígio. Isto é muito comum no caso de uma pequena empresa em rápido crescimento. O prestígio transmite à empresa uma sensação de importância e de respeito para levar o desafio de fazer negócio para lá da fronteira nacional (Ivarsson et al., 1998).

Objectivo e políticas

A empresa deve estar bem ciente dos seus motivos de internacionalização, na qual deve ter uma ligação próxima sobre todos os objectivos e políticas (Moberg, 1990).

Uma outra razão para a internacionalização pode ser o crescimento do negócio e a oportunidade do desenvolvimento no comércio internacional, caso a empresa tenha intenções de o abraçar (Edvardsson, 1996). Isto acontece normalmente quando o empreendedor é alguém que tem um carácter inato que procura capitalizar as oportunidades de negócio quando elas ocorrem.

Complexidade da tecnologia

Um outro factor inspirador da decisão da empresa em avançar para o exterior é a complexidade da tecnologia. Hoje, o desenvolvimento tecnológico é dispendioso e a maioria de empresas querem aumentar

as vendas através do mercado internacional, a fim de espalhar o custo da tecnologia sobre um maior volume de vendas. A vantagem desta estratégia é que o custo da tecnologia e de I&D por unidade de produção será mais baixo e, conseqüentemente, o lucro será maior (Li et al., 2005).

Forças competitivas

A maioria das empresas é de uma convicção forte de que a internacionalização é uma das melhores maneiras de conseguir vantagens competitivas sustentáveis. As fontes de vantagens competitivas incluem a imagem internacional e reputação, experiência da gestão e conhecimento e acesso à tecnologia estrangeira dos parceiros, entre outros (Li et al., 2005).

Diversificação geográfica

Uma outra razão importante pela qual uma empresa pode operar para além da sua fronteira nacional é a decisão para evitar a demasiada dependência no mercado interno. É sempre perigoso as empresas concentrarem-se somente no mercado interno porque este pode colocar a empresa numa séria crise financeira no caso de uma queda na procura doméstica. Em tal situação as empresas que vendem no exterior podem facilmente diminuir a sua dependência face ao mercado nacional (Li et al., 2005).

Lucros

Embora o comércio internacional esteja associado ao risco e às barreiras à entrada, uma capacidade firme para ultrapassar este desafio fornecerá à empresa um crescimento sustentado na rentabilidade e no valor do accionista (Li et al., 2005).

Viana e Hortinha (2002) agrupam as razões que conduzem à internacionalização de uma empresa em três grupos: (i) razões relacionadas com vontade de crescimento; (ii) razões relacionadas com oportunidades estratégicas; (iii) razões relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. No primeiro grupo os autores incluem a imagem do país de origem da empresa, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, os incentivos governamentais; no segundo consideram a imagem de marca da empresa, os serviços não transportáveis, o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco; no último apontam os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado doméstico, as economias de escala, a deslocalização da produção e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio.

1.5.1. Motivos para a internacionalização de PME

No que concerne às PME, Francis et al. (2000) reivindicam que para as PME de alta tecnologia os relacionamentos e os contactos das vendas em mercados estrangeiros são a melhor maneira para melhorar as vendas no exterior. Os autores também enfatizam a importância das alianças estratégicas a fim de melhorar o desempenho do mercado estrangeiro.

Segundo Laine et al. (2000), a exiguidade do mercado interno, a aquisição de conhecimento, os preços elevados do mercado internacional, a possibilidade para o crescimento são algumas das razões principais para a internacionalização.

Por seu lado, Freeman et al. (2000) identificam diversas variáveis que aumentam a taxa de internacionalização das PME. Tais variáveis são um mercado interno pequeno, um conhecimento ou uma tecnologia original e algumas formas diferentes dos relacionamentos e das alianças.

Para Santoyo et al. (2006) os principais motivos de internacionalização, por parte das PME, passam pelas influências ambientais como a globalização da indústria e os avanços em comunicações tecnológicas.

Masum et al. (2008) referem que não existe uma explicação única dos factores em que se baseiam as organizações que procuram a expansão para os mercados externos. Algumas das explicações possíveis para a procura da internacionalização, segundo estes autores são: ganhar o acesso a novos e maiores mercados a fim de conseguir o crescimento, necessidade de acesso a *Know-how* e tecnologia para permanecerem competitivas. Isto indica que vários processos de internacionalização diferentes são empreendidos por empresas para conseguir objectivos estratégicos diferentes.

Para Cavusgil (1982) existem duas maneiras de analisar a razão da decisão de internacionalização das PME. As empresas podem receber estímulos internos ou externos na tomada de decisão na iniciação da exportação, onde as qualidades internas e o factor ambiental desempenham um papel importante. Este tipo de estímulos à exportação é conhecido como proactivo (factores *pull*), ao passo que os estímulos recebidos de reacções às condições de mudança e atitudes passivas para exportar oportunidades referem-se a factores *push* (Cavusgil, 1982).

Factores proactivos

Segundo Masum et al. (2008) os factores proactivos indicam que a escolha que uma empresa tem para se internacionalizar é influenciada por meios internos: interesse em explorar ideias únicas e competências, bem como as oportunidades que o mercado estrangeiro oferece. A empresa tem o desejo, o caminho, o entusiasmo e compromisso para o mercado e motivação. Conhecendo o mercado internacional e explorando a vantagem competitiva que as empresas têm sobre outras entidades num país específico, a equipa de gestão tem capacidade de actuar proactivamente e iniciar o planeamento para uma estratégia de internacionalização.

O ambiente é também um factor importante no planeamento de uma estratégia de internacionalização. O conhecimento sobre um mercado estrangeiro permitirá à empresa contemplar e empreender as oportunidades oferecidas.

Factores reactivos

À luz da interpretação de Masum et al. (2008) os factores reactivos à internacionalização explicam que as empresas podem actuar passivamente e responder tanto à pressão interna como a externa. Quando uma empresa possui um único produto elas enfrentam um caminho fácil para se internacionalizarem, desde que o mercado estrangeiro procure aquele produto. Outro factor que as empresas reactivas devem explorar é quando a empresa possui o marketing especializado, desde que elas possuam conhecimento ou tenham acesso à informação específica que as fará diferentes dos concorrentes. A vantagem de marketing pode servir então como uma barreira à entrada para a competição no mercado estrangeiro (Albaum et al., 1998). Em suma, são diversas as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas muito ligadas a factores internos ou externos à empresa e dependendo da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

1.6. Custos e Riscos associados à Internacionalização

Existem diferenças de custo e de risco entre realizar o negócio no país de origem e realiza-lo no exterior. Isto deve-se ao facto do ambiente de marketing global ser mais complexo e arriscado no exterior (Li et al., 2005). Deste modo, é importante reter alguns dos custos e riscos mais relevantes associados à internacionalização de uma empresa.

Em primeiro lugar, há uma grande diferença nos principais elementos externos que afectam uma empresa, entre os quais se destacam os seguintes: económico, político, sociocultural, tecnológico, ambiente competitivo e financeiro de diferentes países.

Estes factores apresentam o risco de negócio e devem ser tomados em consideração em qualquer tentativa de entrar num terreno estrangeiro (Lemaire, 1999).

Em segundo lugar as decisões precisam de ser feitas com base numa escala mais larga de edições estratégicas e operacionais. As decisões estratégicas-chave que precisam de ser endereçadas incluem: (a) a avaliação da prontidão da empresa para se internacionalizar; (b) a sustentabilidade de seu produto ou serviço para mercados estrangeiros e a extensão da adaptação local requerida; (c) a escolha do mercado estrangeiro mais atractivo, a fim de adoptar a melhor estratégia da entrada; (d) as estratégias de preços internacionais, de distribuição e de promoção; (e) a organização e o controlo das actividades estrangeiras. Os tópicos operacionais incluem: (a) o documento de exportação e a documentação; (b) os assuntos legais e financeiros; e (c) a escolha e gestão de parceiros no exterior (Li et al., 2005).

Em terceiro lugar, a extensão de controlo no comércio internacional é mais ampla acarretando problemas relativos à supervisão de actividades de negócios estrangeiros. Para limitar a amplitude/extensão do controlo e minimizar o problema da supervisão e monitorização, a maioria das empresas operam através de agentes/distribuidores ou estabelecerem subsidiárias de vendas no estrangeiro (Li et al., 2005).

Um outro custo importante associado à internacionalização é a instabilidade da taxa de câmbio e a possibilidade dos clientes não pagarem pelos bens requisitados. O efeito agregado nas flutuações da taxa de câmbio e a má dívida amortizada pode apresentar sérias consequências financeiras para as empresas que vendem no exterior (Li et al., 2005).

Conclui-se que, dado o risco acima explicado, é mais aconselhável para empresas analisar cuidadosamente a sua capacidade antes de uma decisão de autorização ser tomada na expansão internacional.

1.7. Sequência de Decisões no Processo de Internacionalização

O processo da internacionalização exige uma sequência de decisões no que respeita a motivações, selecção do país, métodos e modalidades.

Li et al. (2005) mencionam que a intenção da empresa em expandir para outros países é motivada por um objectivo final: a criação de valor. Por isso é comum a empresa avaliar a motivação, métodos e modalidades no que se refere às suas habilidades para conseguir o objectivo da criação de valor.

Deste modo, Li et al. (2005) descrevem a sequência de decisões que a empresa deve ter em consideração no seu processo de internacionalização.

Sequência um: Motivação

A primeira etapa no processo da internacionalização defende que a empresa deve ser motivada para utilizar, desenvolver e proteger os seus recursos num país estrangeiro. É esta motivação que força a empresa a expandir-se para além da sua fronteira nacional. Há três possibilidades de motivação que, eventualmente, criam valor para a empresa.

1. A criação do valor através da utilização dos recursos.

Uma empresa internacionaliza-se para criar valor adicional usando recursos. Assim, uma empresa desenvolve recursos num país e expande-os a outro país, a fim de obter retornos mais elevados nos recursos já desenvolvidos.

Para poder transferir recursos de um país a outro, os recursos devem possuir três características. Primeiro, os recursos devem ser abundantes. Os recursos devem estar disponíveis em excesso de modo que seja sempre possível utiliza-los (Chatterjee e Wernerfelt, 1991) e não devem ser consumidos pelo uso como é o caso do conhecimento (Kogut e Zander, 1993).

Em segundo lugar, como os recursos são abundantes é possível transferi-los de um país a outro (Kogut e Zander, 1993) directamente ou indirectamente.

Em terceiro lugar, os recursos, ou o uso na produção de produtos e serviços, devem ser avaliados no mercado externo.

Quando uma empresa tem um recurso que possua as características acima referidas, a empresa desfruta de uma vantagem que é caracterizada como uma motivação que transmite à empresa o ponto de partida no processo da internacionalização. Contudo, os recursos supramencionados não são a única motivação para a internacionalização.

2. Criação do valor desenvolvendo recursos

Uma segunda motivação para que as empresas se internacionalizem é o desejo de criar valor desenvolvendo recursos. Uma empresa opera num país e toma precauções para mover-se para outro a fim de aceder a recursos existentes que supostamente estarão em melhores condições do que os que estão disponíveis no país onde opera.

O acesso a esta localização de recursos – tais como recursos naturais, eficiência, recurso estratégico ou as capacidades – ajuda o negócio a desenvolver os seus próprios recursos e vantagens competitivas.

Em alguns casos os recursos que uma empresa necessita podem não estar disponíveis no país de origem estando somente desimpedidos em determinados locais. Por exemplo os recursos naturais estão apenas disponíveis em determinadas partes do mundo.

Na maior parte dos casos uma empresa pode ser motivada a internacionalizar-se a fim de obter recursos desenvolvidos em determinados locais que são considerados estar em melhores condições do que a disponibilidade no país doméstico.

É igualmente possível uma empresa internacionalizar-se para procurar financiamento bem como para reduzir pagamentos de impostos (Rugman e Eden, 1985)

3. Criação do valor protegendo recursos

Uma terceira motivação para a internacionalização da empresa é criar valor protegendo recursos. A empresa segue os movimentos da internacionalização dos concorrentes (Knickerbockers, 1973) ou dos clientes a fim de evitar perdas de investimentos existentes nos recursos em outros locais. Nos casos onde uma empresa segue os concorrentes para se internacionalizar, o objectivo é impedir os concorrentes de obterem retornos elevados sobre os recursos existentes ou aceder aos recursos locais importantes no estrangeiro que lhes podem dar a margem competitiva.

Nos casos onde uma empresa segue clientes para se internacionalizar, o objectivo é evitar perder a cooperação com seus clientes e, igualmente, obter a vantagem expandindo as suas operações para além da fronteira nacional (Li et al., 2005).

Sequência dois: Selecção do país

A selecção do país é função da motivação para a internacionalização da empresa. Isto varia de acordo com o país e com os atributos do mesmo relativamente ao ambiente competitivo, que determina a força da empresa na consecução do seu objectivo final, a criação de valor. De acordo com Nelson (1993), uma empresa que pretenda desenvolver recursos tecnológicos selecciona países com uma infra-estrutura tecnológica desenvolvida.

Sequência três: Método da internacionalização

A terceira decisão é o método correcto da internacionalização. O método correcto deve permitir a criação de valor, o comércio ou o investimento directo no estrangeiro. A selecção entre os dois métodos da internacionalização, método directo e método indirecto, dependerá da aptidão da empresa para transferir recursos através dos países. A transferência de recursos pode estar directamente dentro da empresa utilizando o investimento directo no estrangeiro (Kogut e Zander, 1993) ou indirectamente utilizando o comércio, através dos produtos que têm as vantagens dadas pelos recursos da empresa.

Um outro factor que pode influenciar o método da internacionalização é o nível de internacionalização da empresa em outros mercados com condições homogéneas (Barkema e Vermeulen, 1998).

Sequência quatro: Modalidade da internacionalização

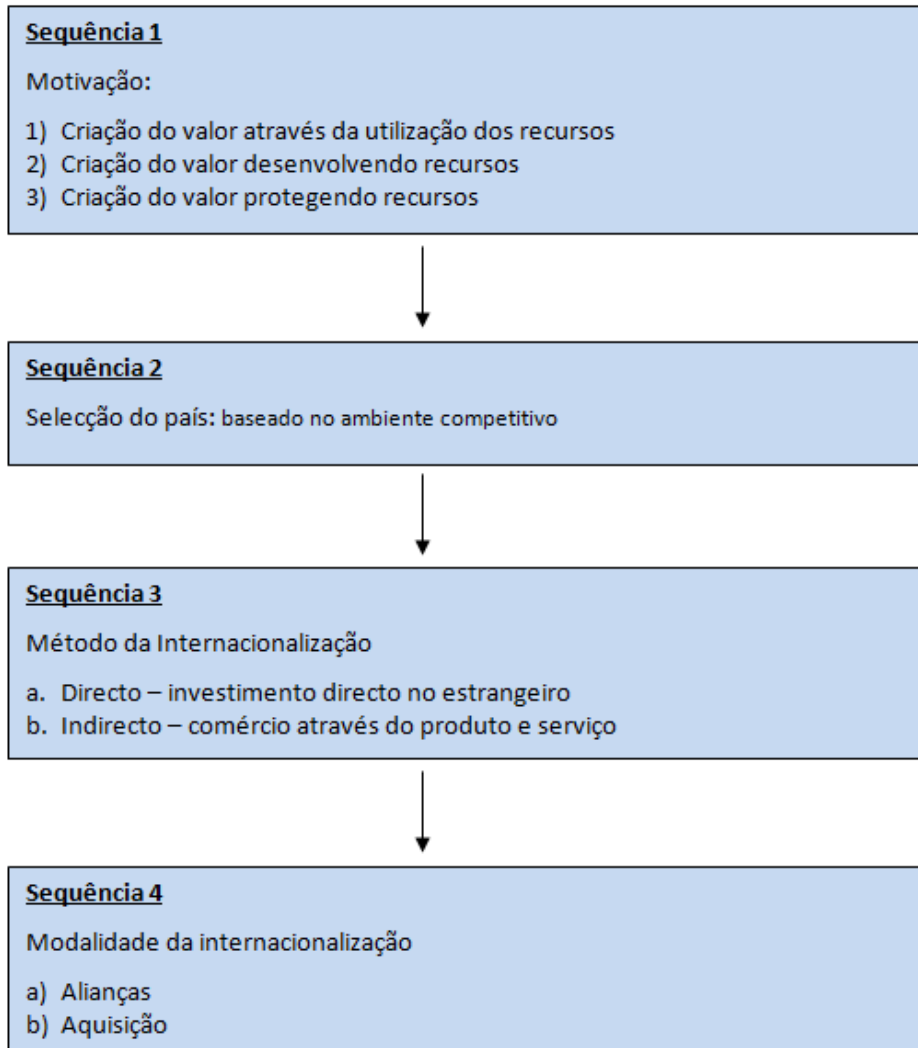
A quarta decisão da sequência é a selecção de modos apropriados de internacionalização, que incluem: o desenvolvimento interno, as alianças com outras empresas ou aquisição para permitir a criação de valor.

Deve-se anotar que a sequência da decisão no processo de internacionalização não é estática, são revistas como condições competitivas e ambientes institucionais de mudança nas actividades estrangeiras.

Outras mudanças na combinação de recurso e os acontecimentos ao longo do tempo podem conduzir a empresa a modificar a sua operação internacional (Birkinshaw et al., 1998). Como a empresa desenvolve recursos, as suas mudanças comparativas de vantagens competitivas permitem mudar as suas actividades no estrangeiro.

No sentido de sintetizar toda a informação acima descrita, e com base no modelo baseado nos recursos, Li et al. (2005) elaboraram uma tabela ilustrando a sequência decisões no processo de internacionalização bem como os seus respectivos factores, conforme se apresenta na figura 2.

Figura 2- Sequência de decisões no processo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Li et al. (2005)

CAPÍTULO 2 – MODELOS DE SELECÇÃO DE MERCADOS E MODOS DE ENTRADA

2.1. Introdução Temática

A expansão empresarial no mercado internacional inicia-se pelo reconhecimento da sua necessidade em função dos objectivos da empresa. As circunstâncias particulares da sua concretização, bem como a respectiva dimensão, variam de organização para organização, em função do país doméstico, dos recursos disponíveis, das competências adquiridas e, de um modo generalizado, das influências externas e internas (Koch, 2001).

As estratégias de internacionalização incluem decisões tais como (Root, 1994):

- Definição dos objectivos e metas corporativos da empresa;
- A Selecção de mercado (s) / produto (s) alvo;
- A escolha do modo de entrada para penetrar no mercado;
- O plano de marketing para penetrar no mercado; e
- Um sistema de controlo para monitorizar o desempenho no mercado e dos produtos.

Neste contexto, a selecção de mercados e respectivos modos de entrada são temas cruciais de qualquer estratégia internacional (Douglas et al., 1972; Goodnow et al., 1972; Root, 1994).

2.2. Modelos de Selecção de Mercado

A maioria dos modelos (Johansson, 1997; Cavusgil, 1985; Kumar et al., 1994; Root, 1994) visualiza o processo selectivo de mercado composto por três ou quatro etapas, conforme se apresenta na figura 3.

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

1. Identificação do país (é baseado na população, PIB, taxas de crescimento, estatísticas, etc.);
2. Triagem preliminar (examina a estabilidade política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico) para eliminar alguns países e aceder a uma tendência dos custos de entrada no mercado;
3. Triagem profunda (os dados específicos da indústria e dos produtos são coleccionados e analisados; o potencial do mercado é estimado e prevêem-se taxas de crescimento; forcas e fraquezas da concorrência, barreiras à entrada, os recursos limitados da empresa são revistos);

4. Seleção final (os objectivos da empresa são comparados com os resultados reais, as previsões nas vendas e os custos são comparados para encontrar o mercado que mais se adapta ao investimento dos seus recursos disponíveis).

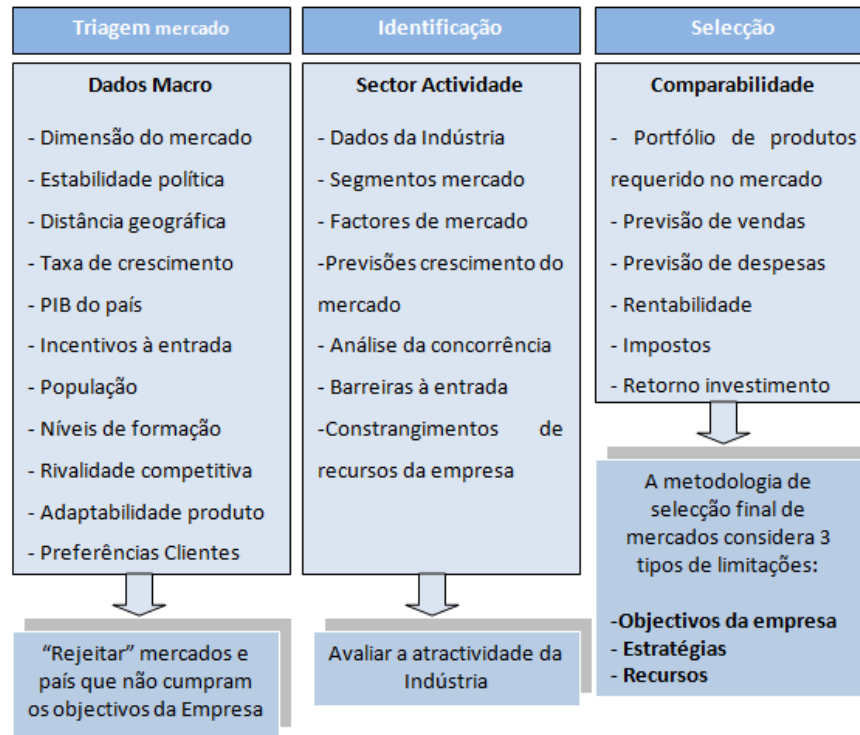
Figura 3 - Fases do processo de selecção de mercados

Autor Relevante	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Johanson (1997)	Identificação do país	Triagem preliminar	Triagem profunda	Seleção final
Kumar (1994)	Triagem	Identificação dos mercados	Seleção	
Root (1994)	Triagem preliminar	Triagem profunda	Seleção final	
Cavusgil (1985)	Triagem	Identificação dos mercados	Seleção	

Fonte: Adaptado de Daniels et al. (2006)

As etapas referidas consolidam uma série de informações e indicadores, conforme se refere a figura 4, os quais permitem à empresa, de acordo com a sua cultura empresarial, objectivos corporativos e conjugação sistemática com as fases seguintes da estratégia, a tomada das melhores decisões no âmbito da selecção do(s) mercado(s) por onde se expandir.

Figura 4 - Indicadores das fases de selecção de mercado



Fonte: Adaptado de Daniels et al. (2006)

Conforme representado na figura 5, a literatura refere basicamente a existência de três modelos, que as empresas seguem, na selecção de modos de entrada nos mercados:

- Modo *ad hoc*, ou de vendas por solicitação dos clientes, e sem esforço da empresa;
- Modo *Naive*, ou seja a empresa procura exportar, mas sem uma estratégia delineada;
- Abordagem estratégica dos mercados, o que envolve a comparação sistemática dos modos alternativos de entrada nos mercados e, conseqüentemente, a selecção constante daqueles que materializam os objectivos da empresa.

A Abordagem Estratégica trata-se de uma abordagem organizada e reflectida, da selecção de mercados e de modos de entrada, inserida num conjunto global de valores estratégicos em que a empresa, munida de recursos e competências sofisticadas, materializa as suas análises, através da construção de um certo tipo de *tableau de bord*, no qual se podem observar os diversos mercados seleccionados e as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada (Daniels et al., 2006).

Esta análise selectiva tem por detrás o contributo de categorias de factores que influenciam as decisões de expansão da empresa, e que compreendem: factores produto-mercado; factores relacionais específicos empresa/empresa estrangeira; factores de acolhimento do mercado; e factores do mercado doméstico. Incluídos nas categorias acima descritas encontram-se necessariamente: factores culturais; factores relacionados com a estrutura global da indústria; objectivos corporativos globais; dimensões relacionais da

colaboração entre empresas; capacidade de negociação da empresa com os governos estrangeiros; e alavancagem política do governo do país doméstico (Sarkar e Cavusgil, 1996).

Figura 5 - Modelos na Selecção de modos de entrada nos mercados

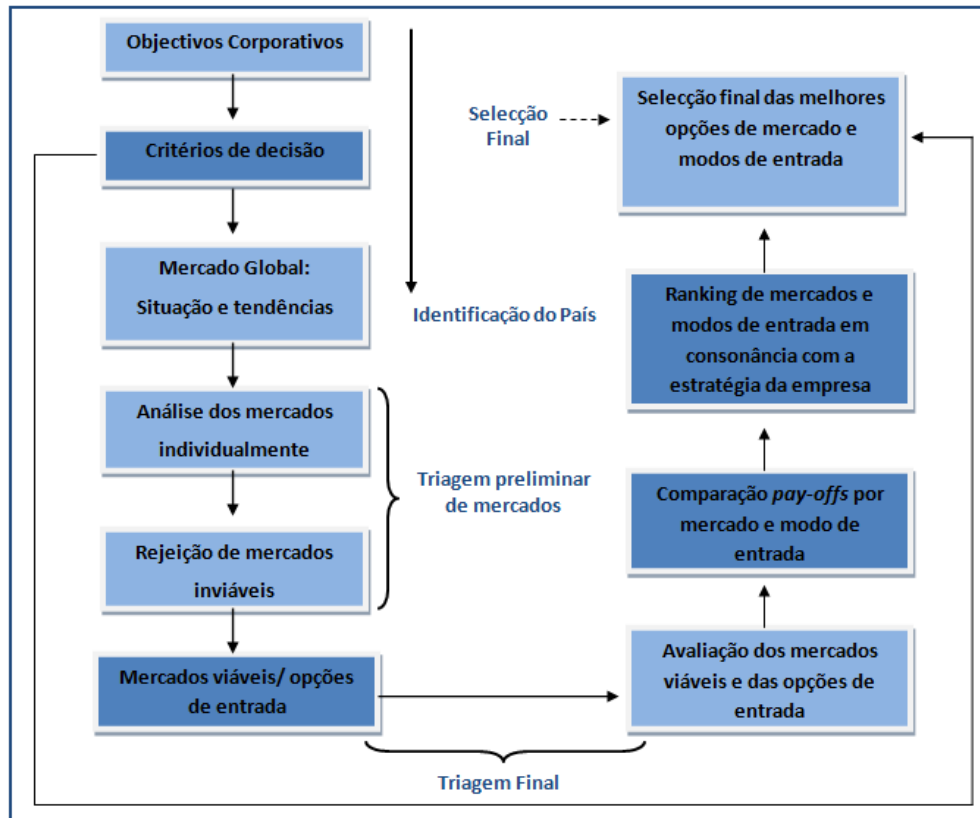


Fonte: Adaptado de Root (1994)

Adicionalmente, os factores de selecção apontados são ponderados pelo grau de controlo que a empresa pretende ter sobre o mercado, pelo nível de risco e empenho dos recursos, pelas competências, pelo grau de flexibilidade e pela relação com o fenómeno da propriedade.

Na sequência da revisão da literatura, Koch (2001) propõe o modelo eclético (MEMS), conforme se apresenta na figura 6, que apresenta as diferentes fases, métodos de trabalho e decisões necessárias até à selecção final da empresa dos mercados e modos de entrada.

Figura 6 - Modelo eclético de selecção de mercados e modos de entrada (MEMS)



Fonte: Adaptado de Koch (2001)

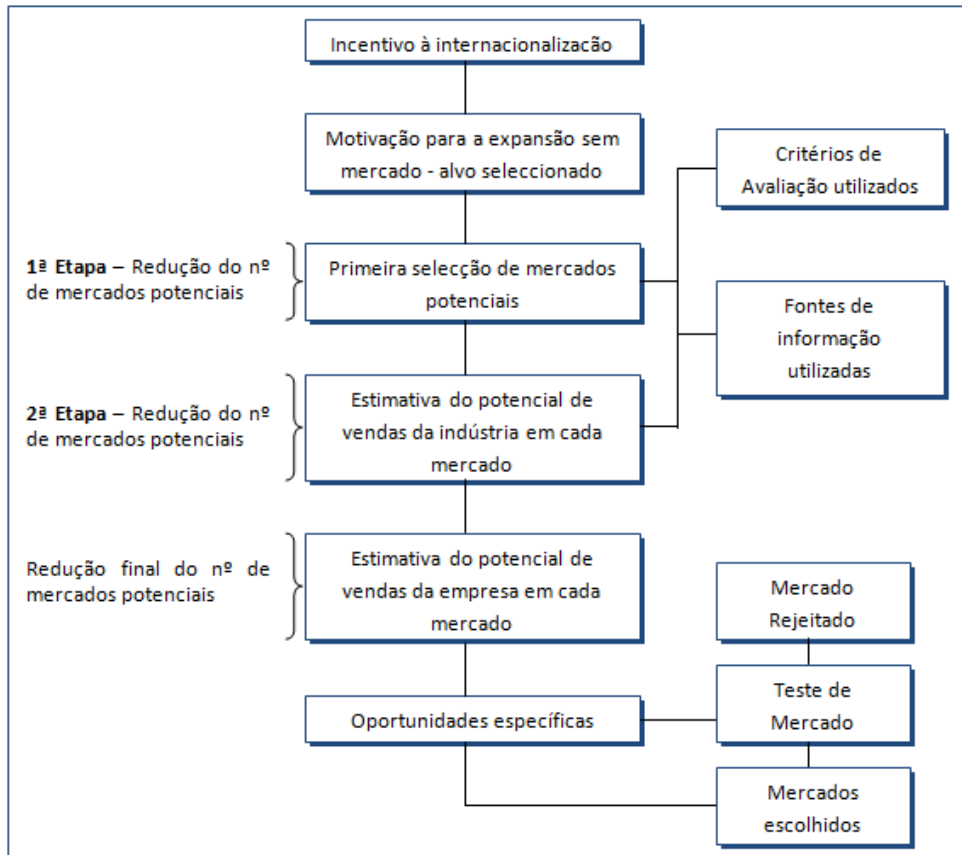
Para Koch (2001) a selecção do mercado e modos de entrada divide-se em 4 grandes etapas. A primeira etapa é a identificação do país, em que a empresa deve ter em consideração os seus objectivos corporativos, os seus critérios de decisão e a análise dos vários mercados e as suas tendências. A segunda etapa é destinada à triagem preliminar de mercados, na qual a empresa deve analisar individualmente cada mercado de forma a rejeitar todos aqueles que não são viáveis. A terceira etapa consiste na triagem final. Neste estágio a empresa é responsável para analisar todos os mercados considerados viáveis da etapa anterior e seleccionar qual o modo de entrada inerente a cada um deles. Ainda nesta etapa, a empresa procede a uma avaliação dos mercados viáveis e das suas opções de entrada.

Após realizada a comparação de *pay-offs* por mercado e modo de entrada e analisado o *ranking* de mercados e modos de entrada em consonância com a estratégia da empresa, está-se perante a última etapa do modelo que assenta na selecção final. Nesta etapa é seleccionada as melhores opções de mercado e modos de entrada.

Segundo o autor, quase se poderia afirmar que não há propriamente uma ordem decisória, ou seja, uma vez que nenhuma das decisões é irreversível, até que do conjunto surja a versão ou projecto final, o que é exigível às empresas e aos gestores é que tenham competências, flexibilidade e capacidade para reverem sistematicamente as decisões tomadas.

Segundo Bradley (2004), a empresa pode adoptar um procedimento para a selecção dos mercados. De acordo com o autor a empresa deve ter em consideração algumas etapas importantes na análise da escolha dos mercados. Na figura 7 é exposto o processo de escolha sistemática dos mercados-alvo.

Figura 7 - Processo de escolha sistemática dos mercados - alvo



Fonte: Adaptado de Bradley (2004)

Bradley (2004) defende que primeiramente a empresa deve estar motivada para a internacionalização, isto é, estar incentivada para expandir as suas actividades para o exterior. Assim sendo, a empresa deve identificar mercados viáveis para as suas operações com base em critérios de avaliação e fontes de informação. Deste modo, deve ter em atenção o contexto geográfico, demográfico, ambiental dos mercados como também as condições económicas, políticas, sociais, culturais, entre outros.

Após esta análise a empresa está apta para realizar a sua primeira selecção de mercados potenciais. A etapa seguinte consiste em estimar o potencial da indústria, na qual a empresa avalia o potencial do seu produto bem como as tendências do consumo para cada mercado seleccionado. Concluída esta etapa a empresa deverá dissecar o potencial de vendas em cada mercado, ou seja, avaliar a sua possível quota de mercado.

Finalmente, a etapa seguinte refere-se à decisão final da empresa sobre o(s) mercado(s) a enveredar, ou seja, proceder à selecção final do(s) melhor(es) mercado(s).

2.3. Modos de Entrada

2.3.1. Tipologia básica de modos de entrada

Porque as escolhas de entrada no mercado externo são difíceis de mudar sem perdas de tempo e dinheiro consideráveis (Root, 1987), a modalidade de entrada usada pode ter um impacto profundo no sucesso das operações internacionais.

À medida que as empresas colaboram com empresas locais nos mercados em que se iniciam é uma dimensão fundamental da decisão da modalidade de entrada que tem impacto directo no grau de controlo, no compromisso, risco e partilha dos ganhos (Shrader, 2001). As empresas podem colaborar através de licenciamento, franchising, alianças estratégicas ou *joint-ventures* com as empresas locais. Por outro lado, podem escolher não envolver-se em colaboração permanente com parceiros estrangeiros tendo as opções de internalização de produzir e promover os produtos inteiramente na estrutura da própria organização, ou produzir *in-house* e depois confiar nas exportações para os comercializar.

Para Masum et al. (2008) não há nenhuma maneira errada de uma empresa avançar para o exterior. Os modos de entrada dependem do tamanho da empresa, da idade, dos recursos, do compromisso para o mercado e do próprio mercado. Cada um dos modos de entrada possui desvantagens e vantagens que fazem com que a empresa analise a sua própria maneira de como dirigir-se para o exterior.

Segundo Hill (2007), há três decisões de entrada básicas que a empresa tem de considerar antes de se mover para o exterior:

- A. Que mercado: o mercado que é mais atractivo à empresa, procurando um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos.
- B. Quando ir para o exterior: o *timing* de entrada pode ser descrito como o primeiro a mover-se (*first-mover*) ou como participantes mais atrasados. Os primeiros a moverem-se são aquelas empresas que prosseguem para um mercado internacional antes que alguma do seu tipo incorpore um mercado estrangeiro. Os participantes mais atrasados são aqueles que se instalam no exterior depois das outras empresas o terem feito. Tanto os pioneiros como os seguidores possuem vantagens e desvantagens. Os primeiros a moverem-se são pioneiros no mercado, mas em contrapartida podem experimentar custos elevados. Considerando que os seguidores pretendem apenas copiar os pioneiros, então aqueles evitam os riscos que os pioneiros tiveram e têm menos custos no seu processo de internacionalização. No entanto, terão mais concorrência no mercado seleccionado.

C. A escala: uma empresa pode entrar numa escala grande ou pequena dependendo da participação do compromisso que está disposta a assumir. Entrar com uma escala grande implica uma rápida entrada e uma participação de recursos significativos. A entrada com uma escala pequena permite à empresa aprender no mercado escolhido mas com menos exposição para o mercado.

2.3.1.1. Licenciamento

Licenciamento é um acordo onde o concesso concede o direito sobre a propriedade intangível a uma outra entidade por um período específico e, no retorno, o concesso auferir uma taxa de lealdade da licença (Hill, 2007). Segundo Bradley (2004), o licenciamento é a compra ou venda, através de um contrato, de tecnologia de produto ou processo ou competências de design ou marketing.

A licença é conferida para um determinado território, podendo ser exclusiva ou não. Dadas as características específicas dos processos de transferência de conhecimentos, os contratos de licença incluem, frequentemente, cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado (restrições à exportação, limitações ao fabrico de produtos concorrentes, etc.) (Simões, 1997).

Este tipo de acordo é comum na indústria farmacêutica, onde as patentes, as invenções e as fórmulas são comuns (Masum et al., 2008).

Na Tabela 4 estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens do licenciamento, segundo Simões (1997).

Tabela 4 - Vantagens e desvantagens do Licenciamento

Vantagens	Desvantagens
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de “tese” e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados “difíceis”	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para a colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

Fonte: Simões (1997)

Adicionalmente às vantagens e desvantagens supramencionadas na tabela 4, Daniels et al. (2006) apontam como vantagem desta forma contratual o aumento das receitas a longo prazo, sem investimentos. Como desvantagem os autores citam os custos relacionados com os contratos.

Masum et al. (2008) acrescentam ainda que este tipo de modo de entrada é favorável para as empresas que não têm capital suficiente para produzir no exterior. Para estes autores, esta modalidade é também utilizada quando uma empresa quer entrar num mercado estrangeiro mas existem diversos regulamentos governamentais como barreiras à entrada nesse mercado específico. As empresas que têm uma propriedade intangível mas não tencionam desenvolvê-la tendem a usar esta modalidade da entrada. As desvantagens deste tipo de acordo são o escasso controlo sobre produção, o marketing e a estratégia usada no desenvolvimento e na venda do produto (Masum et al., 2008). Licenciar limita a capacidade da empresa para coordenar movimentos estratégicos através dos países, utilizando os lucros auferidos num país para suportar ataques competitivos noutros países (Hill, 2007). Mais uma vez, o *know-how* tecnológico quando vendido a outras empresas corre o risco de gerar competição com a outra empresa fornecendo vantagens competitivas a outras empresas (Masum et al., 2008).

2.3.1.2. Franchising

Franchising é um método de fazer o negócio no qual um "franchisor" autoriza métodos aprovados de se concretizar o negócio a um franchisee em contrapartida de uma taxa e de uma percentagem das vendas ou dos lucros. Vários bens tangíveis e os valores intangíveis, tais como serviços de assistência nacionais ou internacionais de anúncio, de formação e outros, são geralmente disponibilizados pelo franchisor, e podem ser exigidos pelo franchisee, que geralmente também pede relatórios auditados, e pode sujeitar o concessionário a verificações pontuais.

Segundo Masum et al. (2008), *franchising* é o direito que uma empresa adquire de outra, a longo prazo, permitindo desenvolver determinadas actividades de negócios, tais como venda do bem ou do serviço, sobre o nome de uma empresa específica. *Franchising* é uma forma especializada da licença, onde o franchisee aceita seguir as regras sobre como dirigir as actividades de negócios: o tipo de serviço, localização do espaço físico, etc. A empresa vendendo o direito de *franchising* recebe um pagamento de uma *royalty*, que está relacionado com as receitas da licença.

O *franchising* é um tipo de contracto que apresenta certas semelhanças com o licenciamento, mas que envolve um componente comercial mais pronunciada e um conceito de negócio mais preciso. Os elementos caracterizadores do franchising são quatro: (i) imagem de marca, internacionalmente conhecida e capaz de atrair clientela; (ii) conceito de negócio, implicando em regra uma uniformização em termos internacionais

e uma standardização do serviço; (iii) território definido, podendo ser estabelecido um *master* franchisado para um país, que se encarrega, depois, de criar uma rede de sub-franchisado; e (iv) relação continuada, que supõe, por parte do franchisador, apoio técnico, logístico e promocional (Simões, 1997).

Na tentativa de simplificar a definição deste modo de entrada, Hill (2007) sustenta que *franchising* é basicamente uma forma especializada de licenciar na qual o franchisado não vende somente o valor intangível da propriedade, mas igualmente ajuda ao concessionário a gerir o seu negócio da melhor maneira possível.

Na Tabela 5 estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens do franchising, segundo Simões (1997). Masum et al. (2008) acrescentam como vantagem o facto da empresa que vende o privilégio evitar inúmeros dos custos e riscos que incorreria se abrisse um negócio num novo país, sem qualquer tipo de experiência. Como desvantagem, estes autores acrescentam o controlo de qualidade: por exemplo os clientes dos melhores hotéis ocidentais esperam o mesmo tipo de atendimento quando usam os hotéis da mesma rede em partes diferentes do mundo. Assim, resultados negativos desses testes resultam normalmente na não-renovação ou no cancelamento dos direitos da concessão.

Daniels et al. (2006) acrescentam como vantagem o aumento das receitas a longo prazo, com redução ou sem investimentos. A desvantagem mencionada por estes autores traduz-se na implementação e controlo dos contractos.

Tabela 5 - Vantagens e desvantagens do Franchising

Vantagens	Desvantagens
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo (embora, por norma, superior ao do licenciamento)
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método standardizado de <i>marketing</i> e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Rapidez da expansão internacional da rede	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio	Exigência de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual
Conhecimento do mercado local pelo franchisado	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

Fonte: Simões (1997)

2.3.1.3. Alianças Estratégicas

Yoshino e Rangan (1995) defendem na sua obra *Strategic Alliance* que nenhuma empresa é uma ilha e que num mundo interdependente toda e qualquer empresa tem de raciocinar em termos de trabalho com os outros se quer concorrer no mercado global.

Gulati (1998) afirma que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objectivo de trocar, partilhar ou co-desenvolver produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de um vasto conjunto de motivos e objectivos, tomar variadas formas e ocorrer através de fronteiras verticais ou horizontais.

Para Magriço (2003), a aliança é uma forma de organização das relações económicas, entendidas como relações que têm por objectivo uma afectação de recursos dotados de valor económico. O autor acrescenta ainda que uma aliança assenta num acordo de cooperação entre as partes com o objectivo de estabelecer uma transacção numa base continuada, criar um novo bem, partilhar mercados ou aceder a novos mercados.

Para Todeva e Knoke (2005) as alianças estratégicas não são apenas parcerias que melhoram a efectividade das estratégias competitivas das empresas participantes pelo provimento de troca mútua de recursos (tecnologias, conhecimentos ou produtos). Elas também são novas formas de negócios que permitem aos parceiros melhorarem e controlarem seus relacionamentos de negócios de várias maneiras.

Tsang (1999) define aliança estratégica como um acordo de cooperação de longo prazo entre duas ou mais empresas independentes que desenvolvem negócios para obter um ganho económico mútuo (será uma aliança estratégica internacional se os parceiros forem oriundos de dois ou mais países).

Thorelli (1986) e Lorange e Roos (1993), por sua vez, referem que as alianças estratégicas situam-se ao longo de uma recta em que num dos extremos se encontram transacções em mercado aberto (empresas autónomas que negociam de forma discreta) e no outro extremo as hierarquias (plena integração das empresas, de que as fusões e aquisições são exemplo).

Na Tabela 6 estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens das alianças estratégicas.

Tabela 6- Vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas

Vantagens	Desvantagens
Acesso a mercados fechados	Possibilidade de conflitos
Evita concorrentes	Divisão dos lucros
Partilha de risco	Restrições impostas pela Aliança
Possibilidade de conhecimento do mercado	Possibilidade do sócio se tornar concorrente
Redução dos custos de inovação	Partilha de recursos e <i>know-how</i>
Redução do tempo de inovação	Perda de autonomia estratégica
Incentivos Governamentais	

Fonte: Baseado em Ansoff (1977) e Ferreira et al. (2009)

Para além das vantagens e desvantagens das alianças estratégicas mencionadas na tabela 6, Hill (1991) adiciona como vantagens a rápida preparação para entrar num novo mercado, a expansão de pesquisa e desenvolvimento disponível e de recursos de *marketing*, a redução dos riscos económicos e políticos bem como a facilidade de entrar novos mercados.

2.3.1.4. Joint-Ventures

Segundo Masum et al. (2008) uma *Joint-Venture* (JV) é uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham juntas. As empresas concordam juntar-se e partilhar rendimentos e custos, assim como o controle da nova empresa.

A JV pode ser apenas um projecto ou um relacionamento a longo prazo. Assim, pode-se definir JV como uma entidade formada entre dois ou mais partes para empreender em conjunto a actividade económica.

Keegan e Green (1999) afirmam que uma *joint-venture* com um sócio local constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças, na qual os sócios dividem riscos e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor.

As JV são consideradas frequentemente como negócios muito viáveis, porque as empresas envolvidas podem complementar as suas aptidões. Ambas as empresas podem ganhar em presença internacional. Por exemplo a Sony forneceu seu *know how* em tecnologia à Ericsson que começou com a fabricação de telemóveis (Ericsson) com câmara e designs inovativos (Sony).

As JV típicas com dois parceiros envolvidos partilham 50/50 dos riscos, embora sejam possíveis outras combinações, dependendo dos acordos das partes envolvidas. Tais acordos são indicados nos contratos da JV, que igualmente indicam o papel e o tipo da participação que cada uma das empresas possui (Masum et al., 2008).

Na Tabela 7 estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens da *joint-venture*.

Tabela 7 - Vantagens e desvantagens da *Joint-venture*

Vantagens	Desvantagens
Obter recursos financeiros através da obtenção de um parceiro	Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing, ou outras políticas
Unificação de sinergias e experiências anteriores	Divergência sobre a aplicação dos lucros
Proporcionam maior controlo sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada	Incapacidade das empresas entrar em acordo sobre estratégia
Potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (Ex. Financiamento)	A propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing a nível mundial
Capital e riscos partilhados	Abuso de poder por parte de uma das empresas
Habilidades e recursos partilhados/combinados. (Know-how, conhecimento de mercado, etc.)	Se a <i>Joint-venture</i> obtém êxito, o parceiro maioritário pode tentar forçar o parceiro minoritário a sair do negócio
Aumento dos lucros e da participação de mercado	Protecção de interesses individuais de cada empresa
Neutralizar a concorrência	Não-aceitação de transferência de tecnologia
Economia de escala em recursos e processo de fabricação	Defesa de Propriedade intelectual
Acesso rápido à tecnologia	Falta de confiança entre parceiros
Reduzir os custos produtivos	Altos custos de controlo e coordenação
Desenvolvimento quase imediato de presença de mercado	Possibilidade do sócio se tornar um concorrente
Combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor (Capacidade de comercialização internacional e de fabricação, etc.)	As diferenças culturais podem constituir um desafio de grandes proporções.
As empresas que não dispõem de recursos de capital suficientes podem procurar sócios para financiar um projecto em conjunto	

Fonte: Baseado em Keegan (1980); Kotler (2000); Minervini (1997, 2005); Pelton (1997); Keegan e Green (1997); Jeannet e Hennessey (1998); Noonan (1999); Kotabe e Helsen (2000)

Por sua vez Hill (2007) refere como vantagens o facto de uma empresa tirar proveito do conhecimento do parceiro local ficando a conhecer melhor os concorrentes locais, a cultura, a língua, a política e os sistemas empresariais do país anfitrião. Outra das vantagens evidenciada pelo autor assenta no facto dos custos e os riscos serem partilhados. A empresa pode igualmente superar parte do risco, dando parte do controlo da sua tecnologia à outra parte envolvida. Como desvantagem o autor refere a possibilidade de potenciais conflitos e batalhas, no que respeita à divergência de ideias e opiniões, comprometendo assim os seus objectivos.

Daniels et al. (2006), por sua vez, acrescentam como vantagem deste modo de entrada a partilha de recursos, *know-how* e riscos de operação e como desvantagem a partilha de receitas e investimento.

Já Hill (1991) aponta como vantagens a alta capacidade de superar barreiras de entrada, o baixo risco político e económico, a elevada capacidade de adaptação ao mercado local, o elevado grau de controlo das actividades de *marketing* e o alto potencial absoluto de vendas. No que refere às desvantagens, o autor

alude o alto nível de investimentos de recursos financeiros e de pessoal solicitados e o elevado potencial para conceber competidores.

2.3.1.5. Exportação

A exportação foi tradicionalmente considerada como a primeira etapa para entrar em mercados internacionais, servindo assim como uma plataforma para as expansões internacionais futuras (Kogut e Chang, 1996). Considera-se ser a estratégia mais usada por PME devido à falta de recursos (Dalli, 1995) e para obter um determinado grau de conhecimento do mercado e experiência (Root, 1994).

As exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão global devido ao nível de baixo risco (Hill, 2007).

Segundo Bradley (2004), este modo de entrada é frequentemente seleccionado pelas empresas nas seguintes circunstâncias: (i) a empresa é pequena e faltam-lhe os recursos necessários para estabelecer uma *Joint-Venture* internacional ou para efectuar um Investimento Directo Estrangeiro; (ii) não é aconselhável um grande comprometimento devido ao risco político, à incerteza ou falta de atractividade do mercado de destino; (iii) não existe pressão política ou económica para produzir fora das fronteiras. A expansão geográfica, a diminuição dos custos unitários e o escoamento da produção excedentária fazem parte dos objectivos que levam as empresas a enveredar pela exportação.

As classificações de exportação propostas na literatura académica incluem a distinção entre exportação directa e indirecta, adoptada pela generalidade dos autores. A exportação é considerada directa quando a própria empresa faz a exportação, sem a utilização de intermediários no processo de introdução do produto no mercado-alvo, ou seja, a empresa vende directamente a um importador de um país estrangeiro. Nos casos em que uma empresa vende a um intermediário do país de destino estamos perante uma exportação indirecta (Lorga, 2003).

Na Tabela 8 estão ilustradas as principais vantagens e desvantagens da exportação directa e indirecta.

De uma forma geral, Hill (2007) explica as vantagens e desvantagens da exportação. Segundo o autor, uma vantagem para uma empresa que exporta é evitar o custo de fabricação no país anfitrião. Isto pode igualmente ser visto como uma vantagem se os custos da produção forem inferiores no país anfitrião. O mesmo autor acrescenta ainda que a empresa pode ganhar economias de escala substanciais do seu volume de vendas global, produzindo no país de origem e exportando para o país anfitrião. Uma outra vantagem importante é que a empresa ganhará experiência e ainda mais conhecimento do seu país anfitrião. Ao mesmo tempo as empresas exportadoras podem sofrer de desvantagens tais como custos de transporte elevados e o baixo custo de produção de bens nesse país anfitrião (Hill, 2007). De país para país existem leis diferentes que protegem o mercado interno adicionando, algumas delas, uma barreira de tarifas que possam encarecer a exportação.

Tabela 8 - Vantagens e desvantagens da Exportação

	Indirecta	Directa
Vantagens	- Compromisso limitado - Risco mínimo - Maior flexibilidade	- Melhores contactos - Maior Controlo - Melhor esforço de vendas
Desvantagens	- Potencial perda de oportunidade - Falta de controlo - Falta de contacto com o mercado	- Investimento na organização das vendas - Compromisso com o mercado estrangeiro

Fonte: Lorga (2003)

Daniels et al. (2006) adicionam como vantagem das exportações a ausência de investimento e o percurso mais rápido de realizar as vendas. Como desvantagens referem os custos relacionados como o transporte e/ou os *fees* de agência.

2.3.1.6. Projecto *Turnkey* ou Chave-na-mão

O projecto *turnkey* é um meio de exportar tecnologia de processamento para outros países (Upathamwaranon et al., 2008).

Masum et al. (2008) refere ainda que este é um tipo de projecto onde duas entidades/empresas são responsáveis por criar um plano ou um equipamento (por exemplo, plantas de óleo). Este tipo da entrada no mercado é usado por empresas em indústrias específicas como: construção, metálica, refinação petroquímica, produtos químicos e farmacêuticos. Este tipo de modalidade da entrada é útil em locais onde o investimento directo no estrangeiro (IDE) é limitado pelo governo do país anfitrião. Uma empresa pode possuir os recursos necessários para a produção mas precisa do *know-how* tecnológico para prosseguir com a produção. A outra empresa, “a contratante” segura o projecto para o cliente estrangeiro. A contratante oferece ao seu cliente a formação do pessoal operativo, o contrato e a “chave” para não arranque das operações (Hill, 2007). Ou seja, um projecto *turnkey* é considerado como uma maneira de exportar o *know-how* para outros países.

Os benefícios de um projecto *turnkey* são os grandes recursos económicos que o *know-how* oferece, desde que sejam recursos valiosos para as empresas (Hill, 2007). Por outro lado, uma vez que o projecto termine, o contratante não terá um interesse a longo prazo no país estrangeiro. Isto pode ser visto como uma desvantagem se o país demonstra ser um mercado principal para a saída do processo que foi exportado (Hill, 2007). A criação inadvertida de um concorrente pode acontecer. O processo tecnológico da empresa bem como o *know-how* são recursos valiosos assim como as vantagens competitivas para a empresa, mas

na altura de vendê-la a empresa está vendendo as suas vantagens competitivas ao concorrente potencial e/ou real.

2.3.1.7. Subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe

Numa subsidiária completamente pertencente à empresa-mãe a empresa possui 100 por cento do capital. Existem dois modos de ganhar a internacionalização usando este modo de entrada. O primeiro é fundando uma nova operação no país de anfitrião, muitas vezes referida como um *Greenfield-venture*, ou pode adquirir a empresa estabelecida no país anfitrião e usar essa empresa para promover os seus produtos (Hill, 2007).

Douglas e Craig (1995) sintetizaram as vantagens e limitações da propriedade total, consoante esteja em causa uma aquisição ou uma criação/implantação (tabela 9).

Tabela 9 - Vantagens e desvantagens da Propriedade Total

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

Fonte: Douglas e Craig (1995)

Segundo Masum et al. (2008), este modo de entrada reduz o risco de se perder o controlo da competência. Dá um controlo apertado sobre as operações em países diferentes. Um exemplo de subsidiárias pertencentes completamente à empresa-mãe é a Electrolux, que tem participações em todo o mundo e é dona de todas as subsidiárias de vendas e de manufactura dos seus produtos. Electrolux, como outra das subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe, estabelece um sistema de produção global com um alto grau de controlo. Tais vantagens providenciarão à empresa 100 % dos lucros. Trata-se do método mais dispendiosos de se internacionalizar. A empresa terá de superar menos riscos se comprarem uma empresa que estará disposta a expandir-se no mercado-alvo.

Para Daniels et al. (2006) a vantagem associada às subsidiárias assenta no controlo total da oportunidade do mercado e a desvantagem resume-se aos elevados investimentos e gastos de gestão.

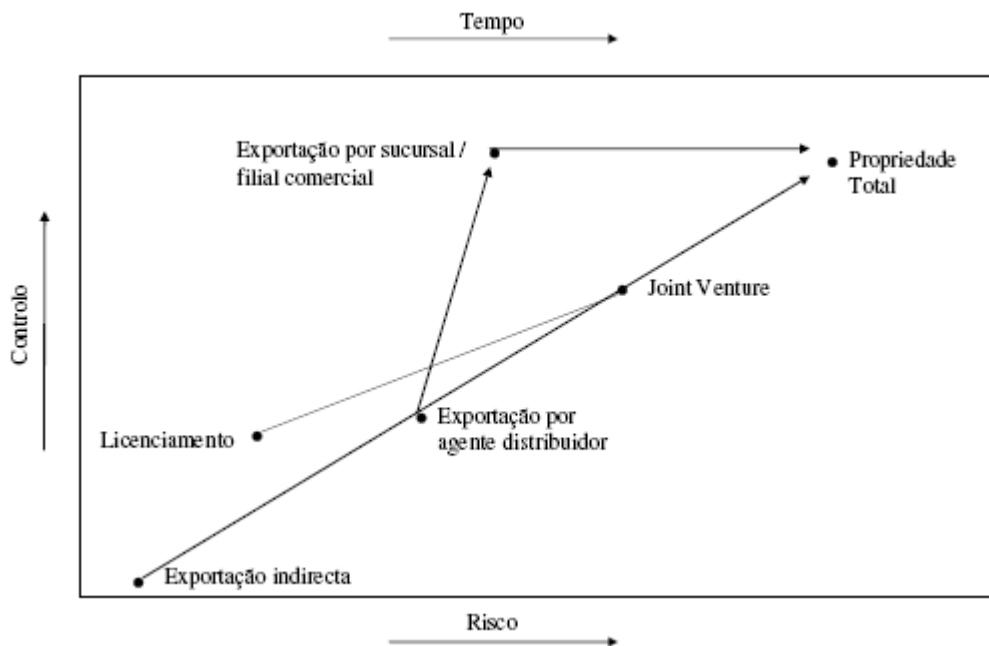
2.3.2. Evolução da Decisão da Modalidade de Entrada de uma Empresa

Root (1998) defende que a escolha da modalidade da entrada é uma das decisões estratégicas mais críticas para o processo da internacionalização de uma corporação multinacional (MNC). Segundo o autor é possível identificar alguma previsibilidade na forma como as empresas, gradualmente, alteram o seu modo de entrada. Tendem a preferir modos de entrada que conferem um maior controlo sobre as suas actividades internacionais.

Simões (1997) defende que à medida que o nível de conhecimentos dos mercados e das actividades internacionais se desenvolve, o perfil da internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações.

A figura 8 retrata a evolução da decisão da modalidade da entrada de uma empresa, desenvolvida pela escola de Uppsala nos anos 70.

Figura 8 - Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado



Fonte: Root (1998)

Root (1998) defende que o modo de entrada envolve quatro etapas, sendo elas: a exportação indirecta, exportação activa, o investimento no estrangeiro e o estabelecimento de subsidiárias.

Etapa 1: Exportação indirecta

A empresa apenas trata algumas encomendas ocasionais, espontâneas da exportação. O compromisso com os mercados estrangeiros é fraco.

Etapa 2: Exportação activa e / ou licenciamento

Há exportações directas da empresa através do distribuidor ou do agente estrangeiro. A empresa pode igualmente tentar conceder um contrato de licença. Nesta etapa o negócio internacional é visto de uma forma diferente quando comparado com o mercado doméstico.

Etapa3: Investimentos produtivos no estrangeiro

A empresa desenvolve esforços para manufacturar no exterior, e pode, por vezes, combinar esse modo com exportação e/ou licenciamento no mercado estrangeiro. O departamento de exportação é substituído pela divisão internacional que controla todas as actividades internacionais. Nesta fase, um negócio internacional e a sua estratégia ainda não estão integrados em todos os países.

Etapa 4: Subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe ou Propriedade total

Nesta etapa os múltiplos mercados nacionais servem-se de múltiplas fontes nacionais e o país de origem é tratado como um de muitos mercados nacionais. A estratégia internacional está integrada com a estratégia doméstica o que cria uma estratégia corporativa de negócios.

Upathamwaranon et al. (2008) afirmam que, com a evolução da modalidade da entrada de uma empresa, os riscos inerentes à mesma aumentam e assim devem ser controlados mais cuidadosamente. Naturalmente, no processo da evolução, a empresa adquire mais experiência assim como um potencial de lucro.

Além disso, devido ao tamanho da empresa e à limitação dos seus recursos, esta pode não envolver-se no processo de “exportação de marcas” ou em conjunto com a produção local. Contudo a tendência será um aumento do controlo dos gestores na empresa, o que é acompanhado por um risco maior.

2.3.4. Factores que determinam a escolha de um modo de entrada

Alguns investigadores identificaram diversos factores que determinam a escolha de um modo de entrada específico. De acordo com Dunning (1977; 1980), estes factores podem ser classificados em três categorias: vantagens de propriedade de uma empresa, vantagens de localização de um mercado e vantagens de internalização.

Vantagens de Propriedade

O poder de aquisição de uma empresa é reflectido pela sua dimensão e pela sua experiência multinacional, bem como a sua capacidade de desenvolver produtos diferenciados. Quando uma empresa possui a aptidão de criar produtos diferenciados pode correr o risco de perda de proveitos a longo prazo se partilhar o seu conhecimento com empresas nacionais porque estas poderão adquirir este conhecimento e decidir operar como uma entidade separada no futuro.

As empresas necessitam de poder de aquisição para enfrentarem a expansão internacional e competir, com sucesso, com empresas nacionais. Na generalidade, é esperado que a dimensão da empresa esteja positivamente correlacionada com a sua propensão de entrar em mercados estrangeiros. Em particular, a dimensão da empresa influencia o modo de entrada: *sole* ou *joint-venture*. O nível de experiência multinacional da empresa também tem influência na escolha do modo de entrada. Empresas que não têm experiência em mercados multinacionais terão, provavelmente, maiores problemas em gerir as operações estrangeiras. Assim, os modos de não-investimento são mais prováveis para este tipo de empresas.

Contrariamente, empresas com uma maior experiência multinacional tendem a optar por modos de investimento.

Vantagens de Localização

Pode-se caracterizar um mercado como atractivo em termos de potencial e de risco de investimento a ele inerente.

Em países com mercados de elevado potencial espera-se que os modos de investimento utilizados possibilitem um maior lucro a longo prazo, quando comparados com os modos de não-investimento. O risco de investimento num país reflecte a incerteza acerca da manutenção da presente situação política e económica, bem como das políticas governamentais, factores críticos para a sobrevivência e o lucro de uma empresa num país estrangeiro.

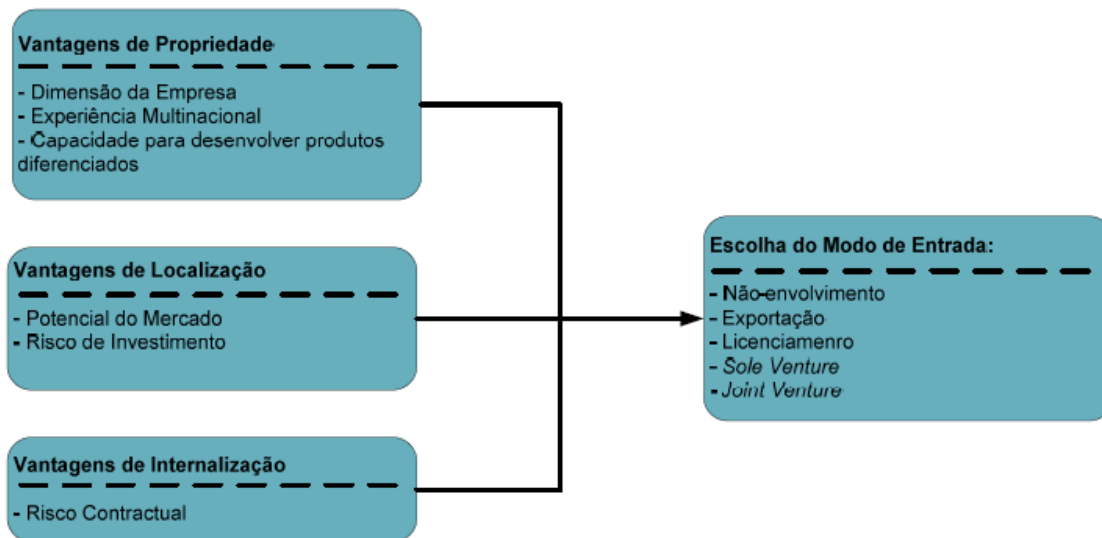
Vantagem da Internalização

Os modos de baixo controlo são considerados melhores para muitas transacções uma vez que estes permitem a uma empresa beneficiar de economias escala do mercado, deixando de encontrar as desvantagens burocráticas que acompanham a integração. No entanto, os modos de baixo controlo terão um custo mais elevado quando comparados com a integração de qualidades e capacidades na empresa se os gestores não forem capazes de prever as contingências futuras (problema da racionalidade limitada/incerteza externa) e se o mercado não for capaz de disponibilizar alternativas competitivas (problema dos números pequenos/oportunismo). Uma alta incerteza externa faz com que a celebração e a aplicação de contractos, que especificam cada eventualidade e a resposta consequente, seja mais cara.

Sob estas condições, os modos de exportação e *sole venture* permitem um melhor controlo devido à retenção das capacidades e qualidades na própria empresa.

A figura 9 representa esquematicamente os factores acima descritos, ou seja, os factores que influenciam a escolha do modo de entrada nos mercados estrangeiros.

Figura 9 - Factores que influenciam a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros



Fonte: Agarwal e Ramaswani (1992)

Para obter uma melhor compreensão e relação entre os modos de entrada e os factores que os influenciam, Agarwal et al. (1992) desenvolveram efeitos de interrelação entre os factores considerados determinantes. Deste modo, Agarwal et al. (1992) concluíram que relativamente à inter-ligação entre a Dimensão/ Experiência Multinacional e Potencial de Mercado os modos de investimento são preferidos por empresas de maior dimensão e que possuem maior experiência multinacional e em países onde é possível perceber que existem mercados com potencial mais elevado.

Se certas empresas de grande dimensão, com presença internacional decidirem entrar em mercados com potencial relativamente baixo, estas poderão ter uma maior propensão a escolher o modo *sole venture* de modo a satisfazer as suas necessidades estratégicas para coordenar as suas actividades a nível mundial.

Por outro lado, as empresas de menor dimensão e experiência multinacional não possuem recursos e capacidades suficientes para entrarem em vários mercados estrangeiros. Assim, estas empresas utilizam uma estratégia selectiva e que concentrem os seus esforços em mercados de maior potencial. A escolha de *joint-ventures* permite às empresas a partilha de custos e riscos, bem como a aquisição de novas capacidades e qualidades através de empresas parceiras oriundas do país de investimento.

No que diz respeito à inter-ligação dos factores Vantagem de Propriedade e Risco de Investimento, Agarwall et al. (1992) concluem que as empresas que possuem uma maior capacidade para desenvolver produtos diferenciados estão preocupadas com a possível perda de sua vantagem em países onde é possível perceber a existência de elevados riscos contratuais. Estas empresas mostraram uma forte aversão pelo modo de exportação e estão dispostas a escolher modos de investimento nestes mercados.

No que concerne aos factores de Vantagem de Propriedade e Risco Contratual, Agarwall et al. (1992) constataam que o principal efeito da vantagem de internalização sugere que as empresas evitarão entrar num país em que o risco de dissipação de conhecimento, o risco da deterioração da qualidade dos serviços e os custos de celebração e aplicação de contractos são elevados. Isto é particularmente crítico para empresas que possuem conhecimento especializado. A falta de protecção fará com que a partilha de conhecimento especializado seja arriscada a longo prazo, uma vez que limitará a flexibilidade que uma empresa possui em adaptar-se a contingências futuras. Por outro lado, quando os riscos contratuais são baixos, as empresas possuem maior abertura para partilhar o seu conhecimento especializado. Isto acontece porque à medida que o risco de dissipação cai, a oportunidade para benefício mútuo aumenta. Esta oportunidade também será maior onde o custo de celebração e aplicação de contractos é baixo.

Por fim, e no que respeita ao Potencial de Mercado e Risco de Investimento, os mesmos autores atestam que apesar das empresas estarem interessadas em entrar em mercados que possuem elevado potencial a existência de riscos de investimento leva-as a afastarem-se desses investimentos. Nestes países as empresas preferem simplesmente exportar.

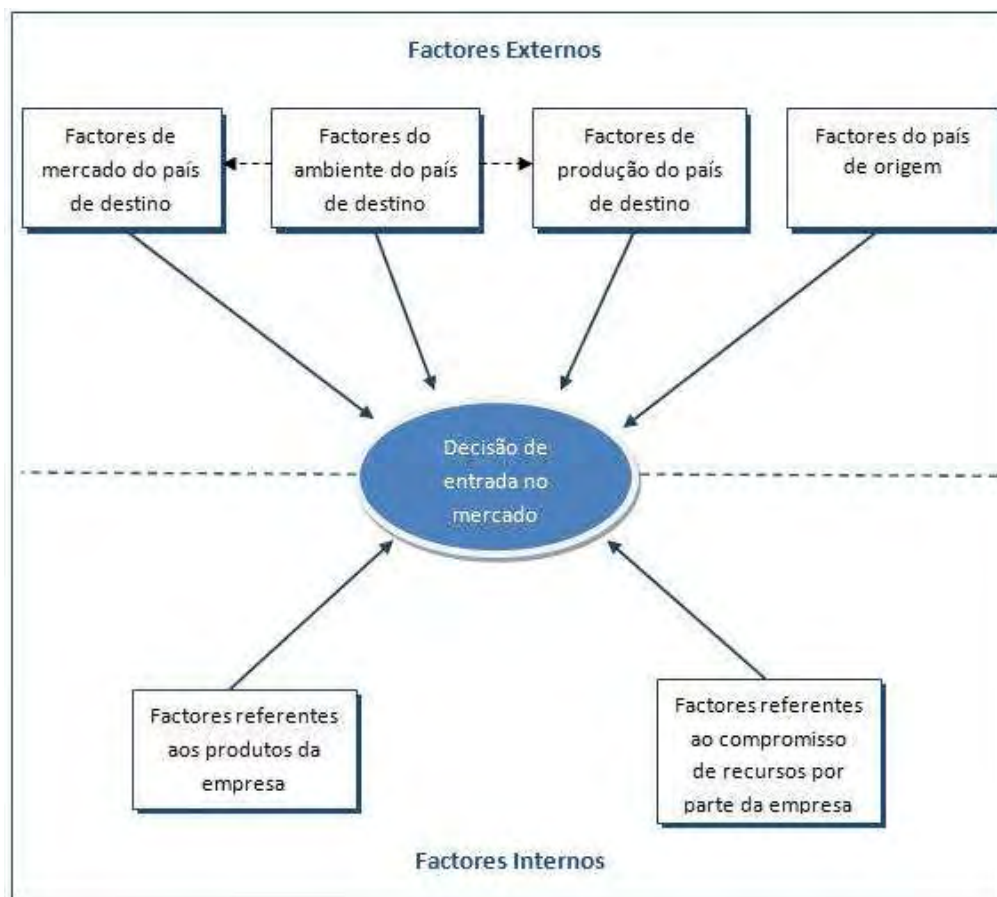
De uma perspectiva de modo de entrada, a exportação é preferível (a) ao não envolvimento, se as empresas possuem a capacidade de desenvolver produtos diferenciados e se os riscos contratuais são elevados (este efeito é consideravelmente enfraquecido para empresas com capacidade de desenvolver produtos diferenciados); (b) a uma *joint-venture* se os riscos contratuais são elevados; e (c) a uma *sole venture* se os riscos contratuais são elevados. Por outro lado, a preferência pela exportação é considerada relativamente baixa em mercados de elevado potencial indicando que os modos de investimento de elevado retorno/elevado risco são os melhores modos nestes mercados. Estes resultados mostram uma tendência para evitar a entrada através da exportação quando os potenciais proveitos através de outros modos são elevados e uma preferência para entrar através da exportação quando os potenciais riscos para os outros modos são elevados.

O modo de *joint-venture* é preferido pelas empresas de maior dimensão e com maior experiência multinacional. Também é preferido por empresas menores e com menos experiência multinacional em mercados de elevado potencial.

O modo de *sole venture* também é preferido pelas empresas de maior dimensão e multinacionais em mercados com elevado potencial. Em geral, as empresas não preferem o *sole venture* quando os riscos contratuais e de investimento (mesmo em países que possuem mercado de elevado potencial) são elevados.

De acordo com Root (1994) a decisão de internacionalização deve ser analisada tendo em ponderação os factores internos e externos à empresa, tal como apresentado na figura 10.

Figura 10 - Factores a considerar na decisão do modo de entrada



Fonte: Adaptado de Root (1994)

O autor sublinha a importância de incluir nos factores externos as condicionantes relativas ao país de origem, particularmente a dimensão e o crescimento do mercado, e os factores respeitantes ao país de destino.

No que concerne aos factores internos, este inclui os factores referentes ao produto, nomeadamente a capacidade de diferenciação e intensidade tecnológica e os factores subjacentes ao compromisso de recurso por parte da empresa, incluindo o capital, a gestão, a tecnologia e as competências ao nível da produção e do marketing.

Do ponto de vista de Upathamwaranon et al. (2008) a modalidade de entrada desfruta um papel crucial no processo da internacionalização. De facto, há muitos factores que têm que ser tomados em consideração no que respeita aos modos de entrada.

Kumar e Subramaniam (1997) desenvolveram uma sinopse no campo dos factores que afectam a escolha da modalidade da entrada de 1980 a 1996, sendo que a maioria dos factores são centrados sobre a experiência, tecnologia, afirmação económica, tamanho do mercado, tamanho da empresa, liderança, distância cultural, incerteza ambiental, tempo, tipo de produção, assim como barreiras da tarifa.

Upathamwaranon et al. (2008) afirmam que alguns factores incentivam ou desincentivam um modo de entrada particular num mercado específico. Assim, os autores, com base nos estudos de Kumar e Subramaniam, desenvolveram um conjunto de factores, que determinam a escolha de um modo de entrada, dividindo-os também em factores internos e externos.

Factores externos

Upathamwaranon et al. (2008) expuseram quatro tipos de factores externos: tamanho do mercado, *status* económico, política do governo e distância psíquica.

Tamanho do mercado

O tamanho do mercado pode ser considerado como a medida da capacidade do potencial de vendas de um país. Em linhas gerais, o controle do mercado estrangeiro deve estar em proporção com o tamanho do mercado.

Um país-alvo com o tamanho do mercado pequeno favorece modos de entrada como a exportação, licenciamento e alguns acordos contratuais. Quando o tamanho do mercado é grande é preferível *joint-venture* ou subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe.

Status económico

O *status* económico é um outro elemento necessário para escolher a modalidade da entrada. Geralmente os gestores precisam investigar o *status* em três perspectivas: o tamanho da economia, a dinâmica da economia, e as relações económicas externas do país-alvo. O *status* económico decide se um país é atractivo ou não para o investimento.

Política do governo

A política fornece as regras sobre como fazer o negócio no país-alvo. Pode ser uma força condutora para incentivar ou desincentivar alguns tipos de acções de negócio de acordo com a situação do seu país. A política do governo também supõe oferecer às empresas um ambiente básico para funcionar o seu negócio. Antes de entrar, a empresa necessita investigar cuidadosamente sobre a política do mercado-alvo, tal como as limitações da importação ou de exportação, tributação, controlo de preços e assim por diante. Como afirma Rodriguez (2002), sobre o mesmo *status* económico, o grau de entrada em um país estará negativamente ligado com o risco político do país.

Distância psíquica

A distância psíquica é definida como a soma dos factores que impedem a circulação da informação e para os exemplos do mercado consiste nas diferenças na língua, na educação, nas práticas de negócio, na cultura e no desenvolvimento industrial (Johanson et al., 1977). Quanto maior a distância entre o país-alvo e o país de origem, maior é o risco que a empresa enfrenta ao entrar nesse país (Johanson et al., 1977; Root, 1998). O modelo de Uppsala aponta que normalmente a empresa entra primeiramente num país mais próximo ao país de origem, devido à similaridade da cultura, língua. Assim, uma baixa distância psíquica facilitará as práticas de negócios.

Factores internos

Os factores internos são as forças principais que dão forma à evolução da modalidade da entrada de uma empresa (Root, 1998).

Segundo Upathamwaranon et al. (2008) os factores internos podem ser caracterizados como experiência e tamanho da empresa.

Experiência

A teoria mais tradicional supõe que quanto maior a experiência que a empresa tem, menos ajuda solicitará a um parceiro local e conseqüentemente será menos propensa a utilizar modalidades cooperativas (Rodriguez 2002).

Tamanho da empresa

Um estudo revelou que quanto maior a empresa, mais provável é que ela adoptará por *joint-venture* ou subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe (Rodriguez, 2002).

Certamente, uma grande empresa desenvolver-se-á mais facilmente do que algumas pequenas empresas, visto que durante o processo de um crescimento da empresa ela fica cada vez maior, constrói a sua marca, ganha a sua experiência assim como a instala as suas próprias redes. Todas estas vantagens não podem ser conseguidas por empresas num curto período de tempo.

Ao abordar a temática dos modos de entrada no exterior, são vários os estudos que referem o Modelo da Contingência.

Gao (2004) elaborou um modelo de contingência, ver figura 11, mencionando, no teorema geral, que a articulação entre os atributos do modo de entrada no exterior e os diversos factores situacionais determinam o sucesso da operação no exterior. Segundo o autor, as empresas devem ter em consideração três passos a fim de delinearem o seu modo de entrada:

- Passo 1 – Utilizar os factores antecedentes para prever os atributos desejados dos modos de entrada no exterior;
- Passo 2 – Ligar os modos de entrada no exterior a certos atributos ou relacionar os modos de entrada no exterior com estas características;
- Passo 3 – Ligar os factores antecedentes aos modos de entrada no exterior baseado nos dois primeiros passos.

Figura 11 - Modelo de Contingência para as decisões do modo de entrada em mercados externos



Fonte: Gao (2004)

De acordo com o autor, os factores antecedentes das decisões sobre o modo de entrada estão relacionados com os objectivos estratégicos, o ambiente interno e externo bem como as variáveis relacionais (aspectos relativos a relacionamentos). No que respeita às tipologias do modo de entrada o autor realça no modelo os modos de exportação, licenciamento, *joint-venture*, subsidiárias detidas a 100%, entre outras. Visto que cada modo de entrada tem os seus custos e benefícios, é importante seleccionar o modo que apresente o melhor retorno possível.

Os atributos desejados nos modos de entrada no exterior são o nível de controlo da empresa e a dimensão da afectação de recursos.

Gao (2004) refere que o modelo apresenta algumas limitações relativamente ao atributo controlo. Este refere-se apenas a questões financeiras ignorando outras fontes importantes tais como o poder negocial e a confiança. Deste modo o autor propõe corrigir o modelo incorporando fontes financeiras (capital) e fontes não financeiras (poder negocial e confiança).

Segundo o autor, as empresas que ambicionam actuar em mercados externos devem ter capacidade para influenciar as actividades relativas às operações no exterior e reconhecer situações de confiança e poder negocial de forma a alcançar os seus objectivos.

CAPÍTULO 3 – A METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO

A metodologia de uma pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de que os objectivos traçados sejam atingidos.

Esta parte do trabalho visa fornecer ao leitor o procedimento e os métodos científicos que foram utilizados na elaboração da tese.

No entanto, esta parte do trabalho não deve ser descurada visto que estratégias metodológicas incoerentes podem comprometer o rigor que deve haver num trabalho científico.

Este capítulo constitui, assim, a introdução e a sustentação metodológica do estudo de caso que se apresenta no capítulo seguinte.

3.1. O Estudo de Caso

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais (Yin, 2005). Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

Yin (2005) refere-se ao estudo de caso como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Assim, Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Da mesma forma, Ponte (2006) considera que é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

A utilização deste método surge num contexto de crítica aos métodos quantitativos como explicativos dos fenómenos das ciências sociais.

3.1.1. Características básicas de um estudo de caso

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

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

3.1.2. Tipos de estudo de caso

Após revisão de literatura são vários os autores que, ao longo do tempo, abordam os tipos de estudo de caso existentes.

Trivinos (1987) apresenta três tipos de estudo de caso, são eles:

- Estudo de Caso Histórico Organizacional: pesquisa de instituições como por exemplo uma escola. O investigador parte do conhecimento que já existe, documentos, fotos, arquivos pessoais, etc.
- Estudo de Caso Observáveis: neste caso o investigador utiliza a observação participante, seja esta numa escola, numa determinada turma, grupo, reunião, etc.
- Estudo de Caso História de Vida: neste caso o investigador estuda uma pessoa de características sociais relevantes, ou alguma pessoa que se destacou na sua realidade, etc.

Otley e Berry (1994) identificam quatro tipos: (a) o estudo exploratório, que vai além da mera descrição de dados, avançando para a sua explicação. Pode gerar um círculo entre a explicação teórica e a descrição de dados, onde ocorre um trabalho indutivo de generalizações a partir de observações, resultando premissas teóricas com base nas quais, de forma dedutiva, se procura explicar outros fenómenos; (b) o estudo crítico,

que permite avaliar pressupostos teóricos a partir da análise de um conjunto de fenómenos que se revelam inconsistentes com a proposta teórica, mostrando que esta está inadequada ou incompleta; (c) o estudo ilustrativo, que parte da existência de uma teoria prévia e explora uma situação concreta que é interpretada à luz dessa teoria, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação. Este tipo de estudo reforça a teoria existente podendo, no entanto, em caso de inadequação, conduzir a estudo exploratório ou crítico; (d) o estudo acidental, que surge por acidente pela inexistência prévia de um planeamento da investigação ou por trabalhar dados restritos de um objecto de estudo mais amplo. Apesar desta “anarquia” estes estudos podem produzir, inesperadamente, resultados relevantes que venham a exigir uma maior profundidade de análises futuras.

De acordo com a tipologia de Otley e Berry (1994) pode-se afirmar que neste trabalho está patente o estudo ilustrativo uma vez que parte da existência de uma teoria prévia (internacionalização) explorando uma situação específica (a internacionalização da EvoBus).

3.1.3. Vantagens e desvantagens do estudo de caso

Tal como as outras pesquisas em ciências sociais, os estudos de caso têm as suas vantagens e desvantagens. Para Bell (1989) a grande vantagem do estudo de caso é permitir ao investigador concentrar-se num aspecto ou situação específica e identificar, ou tentar identificar, os diversos processos que interagem no contexto estudado. Esses processos podem permanecer ocultos em pesquisas de larga escala (utilizando questionários), porém são cruciais para o sucesso ou fracasso de sistemas ou organizações.

Yin (2001) refere também algumas vantagens associadas aos estudos de caso. O autor afirma que esta abordagem metodológica pode constituir um arquivo de material descritivo suficientemente rico para permitir reinterpretações subsequentes. O autor acrescenta ainda que os estudos de casos são mais acessíveis ao público em geral do que outros dados de investigação, relacionam a teoria à prática e proporcionam uma percepção através de exemplos específicos, acontecimentos ou situações.

Enquanto os questionários e outros métodos estruturados conseguem respostas apenas aos aspectos especificamente questionados, os estudos de caso são mais receptivos a informações não previstas pelo investigador (Goodhue et al., 1992).

Para Dias (2000) são várias as vantagens que um estudo de caso possui, sendo elas:

- Estímulo a novas descobertas: em virtude da flexibilidade do planeamento do estudo de caso, o investigador, ao longo do seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. Muitas vezes o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente. Daí o estudo de caso ser altamente recomendado para a realização de estudos exploratórios.

- A ênfase na totalidade: o investigador encaminha-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando como um todo. Desta forma os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e de uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.
- O estudo de caso é um método amplo que permite ser aplicado a uma grande variedade de problemas.

Adicionalmente às vantagens supramencionadas, Hartley (1994) acrescenta que o ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses ocorrem nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias acções e significados que ocorrem e são construídos nas organizações. A natureza mais aberta da recolha de dados em estudos de caso permite analisar em profundidade os processos e as relações entre eles.

Em contrapartida, e como mencionado anteriormente, na literatura é possível encontrar algumas limitações ao estudo de caso. Dias (2000) identifica como desvantagem desta abordagem metodológica a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer que a entidade escolhida para a investigação seja bastante invulgar quando comparado com entidades da sua categoria. Naturalmente os resultados da pesquisa tornar-se-ão bastante enviesados.

Para Yin (2001), algumas das limitações do estudo de caso assentam nos estudos complexos, morosos e difíceis de levar a cabo. Outra das desvantagens consiste no facto do acesso aos dados levantarem problemas, assim como a sua publicação. É necessário ter em consideração os problemas de confidencialidade dos dados, os limites, entre o público e o privado, preservando o anonimato dos sujeitos. A dificuldade de refutação é considerada também um aspecto negativo deste tipo de pesquisa. Os estudos de caso também requerem um longo período de tempo, envolvem custos, por vezes, bastante elevados, exigem uma formação teórica antecipada e aprofundada e os dados são difíceis de organizar.

3.2. Abordagem Qualitativa e Quantitativa

Os investigadores podem escolher tipos de investigação de cariz qualitativo ou recorrer a metodologias quantitativas de acordo com a finalidade da tese.

A metodologia qualitativa tem como ponto de partida a experiência, procurando interpretar uma realidade considerando os seus diversos pontos de vista potenciais.

Nesta opção metodológica, não se procura encontrar verdades últimas, mas antes relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990).

O método qualitativo é resultado das pesquisas que não são baseadas em dados estatísticos.

Segundo Jensen (2002) as abordagens qualitativas têm como ambição interpretar o sentido em acção e para tanto utilizam como parâmetros analíticos a produção de sentido e o desenvolvimento de investigações em contextos naturais, enquanto a postura do investigador deve ser reflectida.

Em compensação, as metodologias quantitativas são a confiança em controlos experimentais e estatísticos como o método escolhido para a pesquisa (Kaplan e Duchon, 1988).

Com este método os investigadores serão capazes de desenvolver conclusões analisando os dados recolhidos através de ferramentas estatísticas.

Para Gunter (2002) a abordagem quantitativa é abordada numa premissa de ordem hipotética-dedutiva. Isto é, o investigador deve levantar hipóteses, definir variáveis e estabelecer relações de causa-efeito entre elas.

No sentido de comparar as duas abordagens, Demo (1989) afirma que as metodologias qualitativas aparecem como a procura de novos caminhos para realidades cada vez mais complexas e dinâmicas, caminhando ao contrário da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade.

Visto que a tese focaliza-se na análise da internacionalização da EvoBus, através de uma perspectiva de selecção de mercados e modos de entrada, a metodologia adoptada neste estudo de caso segue uma abordagem qualitativa. Esta abordagem permite uma melhor aproximação à finalidade do trabalho, adquirindo um conhecimento e uma compreensão mais profunda do problema a analisar.

3.3. Métodos de recolha de dados

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, podendo ser complementados por questionários, nenhum método pode ser rejeitado. Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

De entre as fontes de pesquisa identificadas na literatura existente, Yin (2005) atribui relevo às mencionadas na tabela 10.

Li et al. (2005) mencionam que, geralmente, existem dois tipos de origem de dados: dados preliminares e dados secundários. A entrevista e a observação são exemplos de dados preliminares. Os dados secundários são dados que já existem antes da pesquisa ser iniciada. Isto inclui a informação recolhida dos livros, dos artigos e da Internet.

Neste trabalho, a recolha de dados preliminares foi realizada com base em entrevistas. Segundo Cooper e Schindler (1998), os investigadores podem desenvolver uma entrevista directa ou uma entrevista indirecta tal como telefone e email. Este trabalho foi elaborado segundo entrevistas directas e indirectas à empresa mencionada no estudo de caso, EvoBus.

Tabela 10 - Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados

Fontes de Recolha de dados	Forças	Fraquezas
Documentos escritos	<ul style="list-style-type: none"> - Estáveis - Existem independentemente do caso - Exactos: nomes, etc. - Apresentam larga cobertura ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> - A sua selecção poder gerar enviesamentos - A sua interpretação pode gerar enviesamentos - O acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado
Registos de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> - Idem - Preciso e quantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Idem
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no tópico do estudo de caso - Geram <i>insigh'ts</i> a partir de inferências causais - Grande flexibilidade de obtenção de dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Podem gerar enviesamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas - Podem gerar enviesamentos nas respostas - Podem conduzir a uma recolha incompleta - Há pequeno grau de controlo sobre os dados recolhidos
Observação directa	<ul style="list-style-type: none"> - Estuda toda a amplitude dos fenómenos - O contexto é coberto em tempo real 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande consumo de tempo - A selectividade pode enviesar a pesquisa - Pode gerar enviesamentos decorrentes das acções do observador - Grande custo com os observadores
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - Idem - Gera <i>insigh'ts</i> através do comportamento interpessoal observado 	<ul style="list-style-type: none"> - Idem
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Geram <i>insigh'ts</i> através das características culturais - Geram <i>insigh'ts</i> em operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - A sua selecção poder gerar enviesamentos - O acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado

Fonte: Adaptado de Yin (2005)

Relativamente aos dados secundários estes assentam na internet, livros e artigos científicos relevantes ao problema da pesquisa. Os artigos foram acedidos através da base de dados *online* da Universidade de Aveiro, Sinbad, da B-on, do IMP group, Diva, Emerald, entre outros. Algumas das informações relevantes para o estudo empírico foram retiradas da Web, do site oficial da empresa analisada, dos jornais e relatórios anuais publicados. Dado que a empresa analisada é reconhecida a nível internacional, estando presente nas diversas partes do mundo, foi utilizada, na sua maioria, pesquisa documental para analisar o seu exemplo.

3.4. Condução do Estudo

No que concerne à condução do estudo, este passou por várias fases.

De forma a obter as respostas pretendidas nas entrevistas, elaborou-se um plano com as diversas questões a serem colocadas, com base nos tópicos de interesse. Isto proporcionou um maior conhecimento nos assuntos a abordar auferindo uma conversação agradável com o entrevistado.

Antes da realização da entrevista foram facultadas à empresa algumas informações relativamente aos temas e assuntos a examinar. A finalidade foi certificar de que todas as perguntas pudessem obter respostas exactas, objectivas e fiáveis.

O guião da entrevista consistiu em diversas perguntas relacionadas com o processo da internacionalização da empresa, os motivos da internacionalização nos diversos países, a selecção dos mercados e modos de entrada bem como os seus modos de operação nos diversos territórios. As perguntas foram projectadas com cuidado a fim de abranger todos os aspectos do processo de internacionalização empresa.

Segundo Li et al. (2005), a entrevista pode ser estruturada, semi-estruturada e não organizada. Na entrevista estruturada, as perguntas são realizadas antecipadamente. A entrevista não organizada permite mais liberdade nas respostas, o que implica uma maior flexibilidade na discussão das perguntas. A entrevista semi-estruturada difere da entrevista estruturada e entrevista não organizada. Neste tipo de entrevista, as perguntas devem ser predeterminadas e devem ser solicitadas de uma forma flexível.

Neste trabalho foi utilizada a entrevista semi-estruturada visto que o objectivo não era limitar as respostas mas permitir ao respondente uma maior flexibilidade nas suas refutações. Deste modo, é possível apreender uma informação mais útil baseada nas respostas adicionais fornecidas.

No que respeita aos limites geográficos e temporais, a primeira entrevista directa foi realizada em Vila Nova de Gaia, na CaetanoBus, a 20 de Janeiro de 2009, e teve duração de sensivelmente 2 horas. A entrevista foi realizada com o director técnico da CaetanoBus, Eng.º André Mahler. A segunda entrevista ocorreu em Lisboa, na EvoBus Portugal, S.A., a 4 de Fevereiro de 2009, com a directora financeira da empresa, Dr.ª Daniela Moczjdlower. Por fim, a terceira entrevista teve lugar na Alemanha, na empresa EvoBus GmbH, a 11 de Agosto de 2009 com duração de 2 horas. A entrevista foi realizada com o responsável pela revisão interna, Dr. David Alves. Para além das entrevistas directas foram também realizadas entrevistas indirectas com os mesmos colaboradores sendo também entrevistados colaboradores do mercado espanhol, Dr. Alejandro Alcalde e francês, Abderrazzak Mahtane.

De notar que, para além das entrevistas e disponibilização de documentos, os colaboradores da empresa mostraram-se sempre disponíveis, através de vários canais de comunicação, e estiveram acessíveis sempre que solicitado.

Depois de realizada as entrevistas procedeu-se à análise dos dados e informações obtidas de forma a concluir os objectivos delimitados.

3.5. Selecção da empresa

A escolha da empresa passou por um processo criterioso. É importante seleccionar uma empresa cujas características estejam ao alcance dos objectivos impostos no trabalho. Assim, foi seleccionada a empresa EvoBus visto ser uma empresa bastante madura em operações internacionais e com um elevado nível de internacionalização.

A EvoBus GmbH é uma empresa 100% subsidiária da Daimler AG que representa o sector de pesados de passageiros das marcas Mercedes-Benz e Setra. Foi fundada no dia 23 de Fevereiro de 1995 para representar o sector “Buses” da Daimler.

A empresa possui várias subsidiárias a nível mundial, operando em alguns mercados exclusivamente a nível comercial e em outros a nível comercial e de produção.

A EvoBus é construtora líder de autocarros, integrada no Grupo Daimler AG.

CAPÍTULO 4 – O CASO EVOBUS

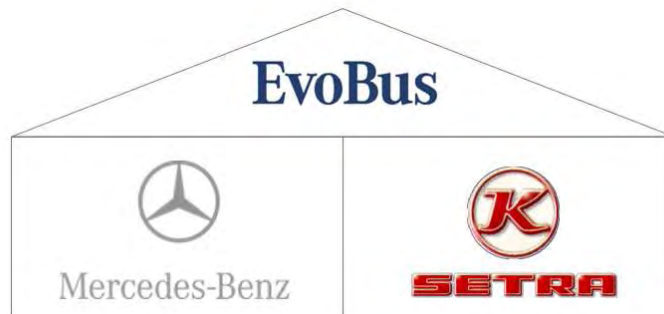
4.1. EvoBus GmbH

4.1.1. Apresentação da empresa

A EvoBus GmbH é uma empresa 100% subsidiária da Daimler AG que representa o sector de pesados de passageiros das marcas Mercedes-Benz e Setra. Foi fundada no dia 23 de Fevereiro de 1995 para representar o sector “Buses” da Daimler. Tratou-se duma fusão da produção de pesados de passageiros da Mercedes-Benz e da Karl Kässbohrer AG que até essa altura produzia a marca de autocarros Setra.

A figura 12 ilustra as marcas representadas pela empresa EvoBus.

Figura 12- Marcas representadas pela empresa EvoBus



Fonte: EvoBus GmbH

Nesse ano de 1995 já se encontravam instalados e operacionais os locais de produção de Mannheim, Neu-Ulm e Ligny-en-Barrois, possuindo a EvoBus cerca de 9.340 empregados em toda a Europa. No ano seguinte à nascença da EvoBus foram criadas as primeiras sete subsidiárias na Europa, tal como o serviço de pós-venda OMNIplus. Em 1999, foi fundada a fábrica de Holysov, em 2000 inicia-se a produção de chassis em Sámáno, dois anos mais tarde é fundada a *Joint-Venture* CaetanoBus em Portugal.

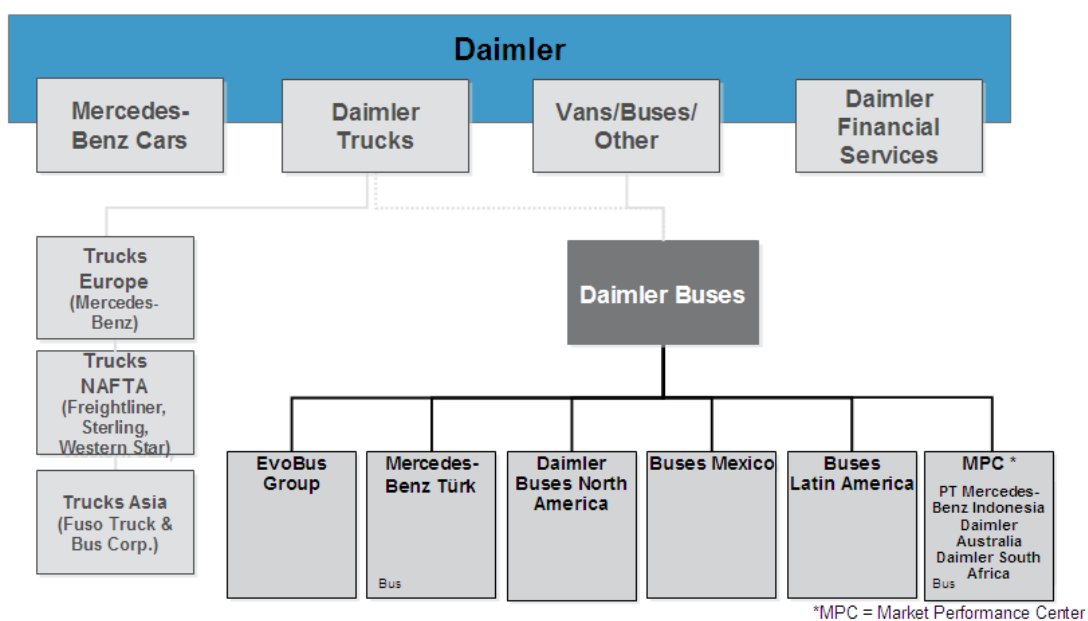
No ano de 2008 a EvoBus contava aproximadamente com 14.500 empregados (13.800 empregados em 2007), dos quais cerca de 8.400 encontravam-se a operar na Alemanha. As vendas conseguiram ser aumentadas a 10140 unidades (9.140 unidades em 2007 e 8.700 unidades no ano 2006), sendo aumentada

a percentagem de mercado de 20,7% (44.200 unidades) em 2007 para 22,5% (47.320 unidades) em 2008 a nível europeu.

Somente na Alemanha, a percentagem de mercado da EvoBus aumentou de 55,4% em 2007 (4.770 unidades) para 60,1% (4.830 unidades) em 2008.

A figura 13 apresenta o enquadramento do Grupo EvoBus no Grupo Daimler.

Figura 13 - Enquadramento do Grupo EvoBus no Grupo Daimler



Fonte: Daimler

A Daimler tem a separação inicial em quatro unidades diferentes, nos ligeiros de passageiros da marca Mercedes-Benz, nos pesados de mercadorias da Daimler, nos ligeiros de mercadorias e pesados de passageiros e finalmente nos serviços financeiros do Grupo Daimler.

4.1.2. Locais de Produção

A EvoBus é responsável pela produção e venda de autocarros para transportes de passageiros dentro da cidade, autocarros para transportes regionais e autocarros para turismo e viagens de longa distância.

Em conjunto, as marcas Mercedes-Benz e Setra têm mais do que 200 anos de experiência na produção de autocarros.

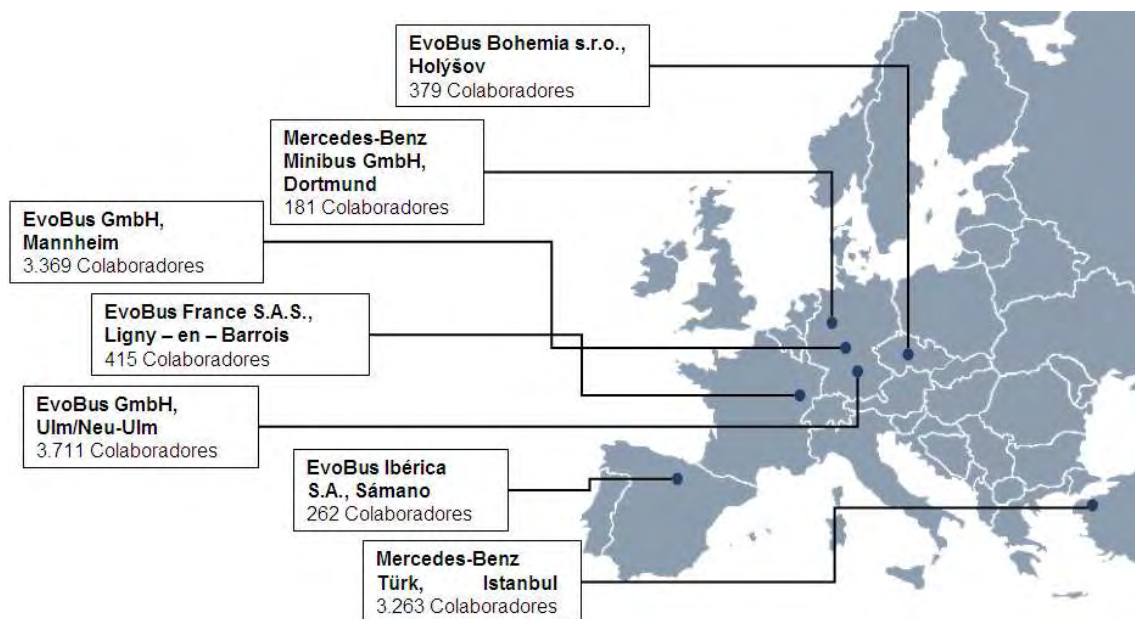
Na Alemanha produz-se nas cidades de Neu-Ulm, Mannheim e Dortmund, apesar da última fábrica ser a mais pequena, somente responsável pela produção dos Mini-Buses e somente com 181 colaboradores. No ano de 2008 foram vendidas 1.090 unidades de Mini-Buses, verificando-se um aumento de 170 unidades vendidas quando comparado com o ano de 2007.

As fábricas maiores encontram-se situadas em Mannheim e Neu-Ulm. Historicamente os autocarros da marca Mercedes-Benz foram sempre produzidos em Mannheim, enquanto a marca Setra teve a maior parte da produção localizada em Neu-Ulm. No entanto, ao longo dos anos as produções de ambas as marcas foram-se misturando. Neste momento, a fábrica de Mannheim é responsável principalmente pela produção de estrutura, pintura e montagem numa área de produção de 183.000m². Em Neu-Ulm é realizado o restante da produção, existindo também pintura e montagem para acabamentos. A sua área de produção é de 102.000m².

A EvoBus GmbH detém 19 subsidiárias na Europa e 7 locais de produção.

Na figura 14 são apresentados os locais de produção que pertencem a 100% ao grupo da EvoBus.

Figura 14 - Locais de produção pertencentes 100% ao grupo EvoBus



Fonte: Adaptado da empresa EvoBus GmbH

A fábrica de Ligny-en-Barrois em França tem à sua disposição instalações fabris com 35.000m² com 415 colaboradores, tendo como tarefas principais a pintura, tal como a responsabilidade de parte de produção de Mini-Buses.

As instalações de produção em Espanha encontram-se situadas em Sámano, perto de Bilbao. Trata-se duma produção de chassis para autocarros dentro das cidades e autocarros de longo percurso, mas também são

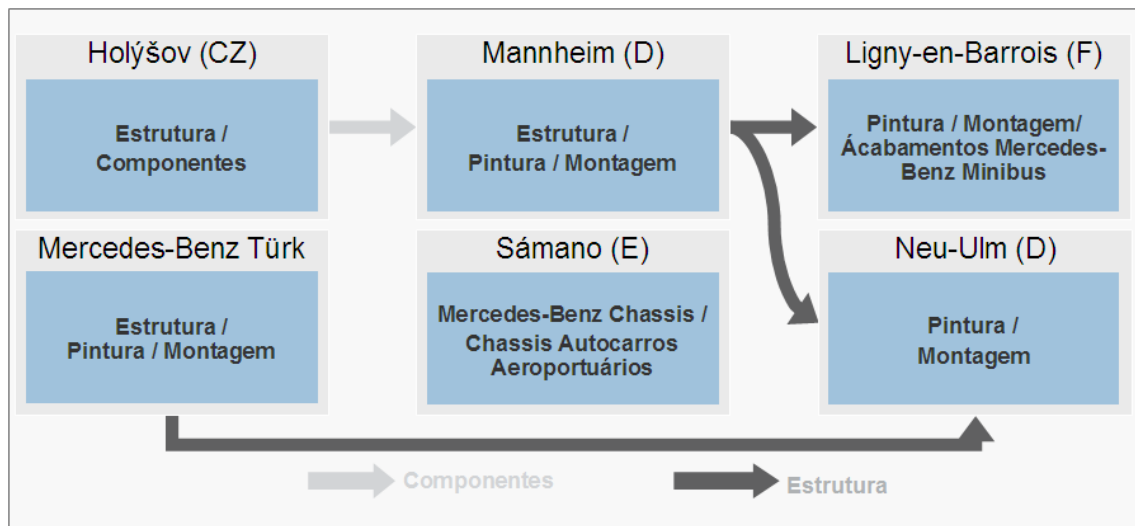
produzidos os chassis para os autocarros projectados para transporte de passageiros nas plataformas dos aeroportos. A sua área de produção é de 25.500m² com 262 colaboradores.

A subsidiária turca, ao contrário das restantes europeias, não é denominada pela EvoBus, mas sim pela Mercedes-Benz Türk. A fábrica na Turquia encontra-se situada em Istambul. Oferece a possibilidade duma produção completa, sendo as suas instalações neste momento utilizadas para a produção do Mercedes-Benz Travego. A área de produção na Turquia é de 115.000m² com 3263 colaboradores.

Finalmente, as instalações fabris da EvoBus Boémia na República Checa, são responsáveis pela produção de peças, estruturas e componentes que mais tarde serão utilizadas nas restantes fábricas para a produção do produto final. A sua área de produção ascende a 17.000m², tendo 379 colaboradores.

Como se pode verificar, todas as fábricas possuem relações inter-organizacionais com a fabricação do produto. Assim, a figura 15 apresenta uma cadeia de valor das empresas pertencentes 100% à EvoBus.

Figura 15 - Cadeia de valor das empresas pertencentes 100% à EvoBus



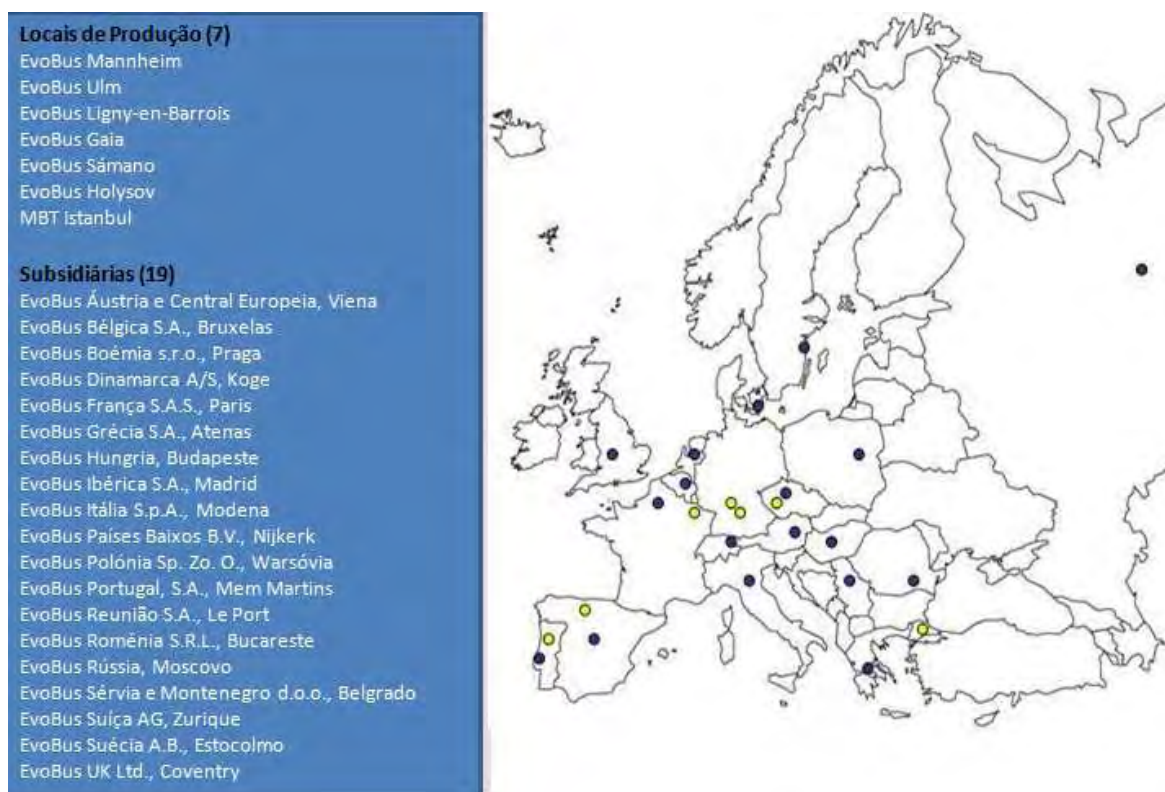
Fonte: Adaptado da empresa EvoBus GmbH

Em primeiro lugar encontra-se a fábrica de estrutura e componentes em Holyšov na República Checa. A produção dessa fábrica é exportada principalmente para Mannheim, mas também para as restantes fábricas do grupo. A fábrica da Mercedes-Benz Türk em Istambul trata da produção do Mercedes Benz Travego que após produzido é enviado para Neu-Ulm onde serão introduzidos os últimos acabamentos e será efectuada a comercialização do veículo. A fábrica de Mannheim, na Alemanha, trata principalmente da produção da estrutura e a pintura inicial dos veículos. A finalização da produção é executada, após transporte ferroviário, nas fábricas de Neu-Ulm ou Ligny. Finalmente, a fábrica de Sámano em Espanha produz os chassis da marca Mercedes Benz, incluindo também a produção dos chassis para os autocarros projectados para transporte de passageiros nas plataformas dos aeroportos que posteriormente serão produzidos em Portugal, na fábrica da CaetanoBus em Vila Nova de Gaia.

4.1.3. Subsidiárias

Como mencionado anteriormente, a EvoBus GmbH detém 19 subsidiárias na Europa e 7 locais de produção. A figura 16 exibe esses locais bem como as subsidiárias pertencentes à empresa.

Figura 16 - Subsidiárias e locais de produção EvoBus GmbH



Fonte: Adaptado de EvoBus GmbH

Como se pode verificar na figura 16, 3 das 19 subsidiárias operam como locais de produção (EvoBus Ligny-en-Barrois, EvoBus Sámano e EvoBus Holysov) actuando as restantes a nível comercial. A empresa possui também local de produção na Turquia (MBT Istanbul) aproveitando as instalações da Mercedes-Benz do país, e em Gaia devido à parceria (*joint-venture*) com o Grupo Salvador Caetano. Como referido anteriormente, os restantes dois locais de produção situam-se em Mannheim e em Ulm, ambas cidades Alemãs.

Contudo, a rede da produção de autocarros da Daimler não se estende somente a nível europeu (EvoBus). Existe uma rede global espalhada pelo mundo inteiro, com várias localizações fora da Europa nas quais são produzidos chassis ou veículos completos. A figura 17 apresenta um extracto da produção da rede global da Daimler Buses e alguns dos produtos fabricados nesses locais.

Figura 17 - Produção da rede global da Daimler Buses e os seus produtos

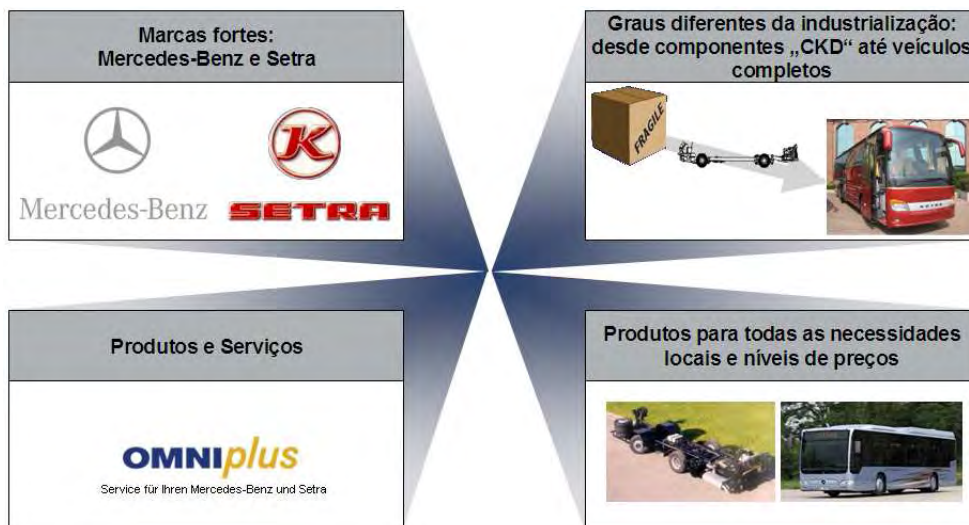


Fonte: Adaptado da empresa EvoBus GmbH

4.1.4. Portfólio de Produtos

O portfólio de produtos oferecidos pela Daimler Buses, neste caso na Europa pela EvoBus, estende-se em geral a vários campos. Deste modo, a figura 18 apresenta o portfólio de produtos da EvoBus.

Figura 18 - Portfólio de produtos EvoBus



Fonte: Adaptado da empresa EvoBus GmbH

O primeiro é a produção e comercialização dos autocarros das marcas Mercedes-Benz e Setra. Em segundo lugar é oferecida uma grande diversidade nos produtos oferecendo ao cliente a possibilidade de adquirir tudo entre uma componente *Completely-Knocked-Down* (CKD), que é uma componente não montada e composta por várias peças singulares, até ao autocarro completamente construído. Assim, um dos produtos que habitualmente tem uma abundante procura é o chassi. Este produto é vendido a clientes que posteriormente montam toda a carroçaria em redor do chassi adquirido. Finalmente, o serviço OMNIplus é responsável pelas reparações e os serviços de pós-venda para todos os produtos Mercedes-Benz e Setra. Relativamente aos produtos da Mercedes-Benz comercializados pela EvoBus/Daimler Buses, podem ser divididos em várias categorias. Na figura 19 é ilustrada o portfólio de produtos da marca Mercedes-Benz.

Figura 19 - Portfólio de produtos da Mercedes-Benz



Fonte: Adaptado da empresa EvoBus GmbH

Primeiro existem os autocarros para os transportes citadinos, utilizados por exemplo também pelos STCP (pertencentes à Câmara Municipal do Porto) ou pela Carris (pertencentes à Câmara Municipal de Lisboa). A segunda categoria descreve os autocarros para transportes de média distância, como para transportes regionais. Esses tipos de veículos tornam-se interessantes para transportadores que fazem trajectos regionais como por exemplo o transporte de pessoas de localizações num raio de 50 KM. O modelo “Citaro” que consta em ambas as categorias anteriores também está disponível com motores alternativos a gás ou híbridos, projectos desenvolvidos pelos departamentos de desenvolvimento da EvoBus no âmbito de se acompanhar os movimentos modernos ecológicos. Como quarta categoria existem os autocarros para

viagens de longa distância. Estes são interessantes para transportadores nacionais como por exemplo a “Renex”, “Santos” ou “Rede Nacional de Expressos”, oferecendo aos seus clientes viagens entre as diferentes cidades portuguesas. Mais, também existe uma categoria “Midi” e “Mini” com o objectivo de fazer frente aos desejos e necessidades de clientes que necessitam de veículos com capacidades mais limitadas, ou seja, veículos com menos lugares para os seus passageiros. Como última grande categoria de produtos comercializados pela Mercedes-Benz, existem os chassis que normalmente são vendidos ou a clientes que posteriormente pedem, a um carroceiro, a construção da carroçaria sobre o chassi ou com venda directamente ao carroceiro, que no final da produção tem a possibilidade de comercializar o produto inteiro ao cliente final.

Finalmente, os produtos da marca Setra. Esta marca representa a marca de luxo da EvoBus. Trata-se de produtos com um grau de qualidade extremamente elevada. Várias vezes os seus modelos foram seleccionados como o *Bus of the Year*. O exemplo mais recente é o *Bus of the year 2009* cujo prémio foi arrecadado pelo Setra S 415 NF, um autocarro várias vezes utilizado para os transportes citadinos.

O portfolio de produtos da Setra divide-se em três grupos, como ilustrado na figura 20.

Figura 20 - Portfolio de produtos da Setra



Fonte: Adaptado da empresa EvoBus GmbH

A MultiClass 400 oferece produtos com uma grande variedade, podendo ser utilizados para transportes citadinos, transportes nacionais e transportes de longa distância. Os próximos dois grupos de veículos da Setra limitam-se a produtos para transportes de longa distância: a ComfortClass oferece um leque de produtos confortáveis; a TopClass oferece os produtos da classe mais elevada da Setra. Pelo seu custo

elevado não há muitas vendas na Península Ibérica. No entanto, um cliente nacional bastante conhecido adquiriu no início do ano de 2009 um Setra S 431 DT: o Sport Lisboa e Benfica para a sua equipa principal de futebol.

4.2. EvoBus Portugal, S.A.

A EvoBus Portugal, S.A., com sede em Sintra/Mem Martins, foi fundada no ano de 2001 com o objectivo de planear o início da *Joint-Venture* CaetanoBus nas instalações do Grupo Salvador Caetano em Vila Nova de Gaia.

No ano de 2003 inicia-se a produção de chassis para veículos de transportes de passageiros nas plataformas dos aeroportos, na fábrica de produção da EvoBus Ibérica em Sámano, Espanha. Posteriormente, o desenvolvimento das carroçarias sobre esses chassis é realizado na *Joint-Venture* CaetanoBus. O produto final, denominado COBUS é uma produção conjunta entre EvoBus e CaetanoBus sendo comercializado para o mundo inteiro.

No ano 2004 o produto Mercedes-Benz Tourino é apresentado ao mercado. O mesmo foi desenvolvido com o objectivo da sua carroçaria ser completamente produzida nas instalações da CaetanoBus em Vila Nova de Gaia. Trata-se dum projecto desenvolvido em cooperação com as equipas de desenvolvimento da EvoBus GmbH, equipa técnica da EvoBus Portugal e do departamento de desenvolvimento da CaetanoBus, Fabricação de Carroçarias, S.A.

Desde então, os colaboradores da EvoBus Portugal, S.A. encontram-se divididos entre a sede em Sintra e a unidade de produção na *Joint-Venture* CaetanoBus em Vila Nova de Gaia.

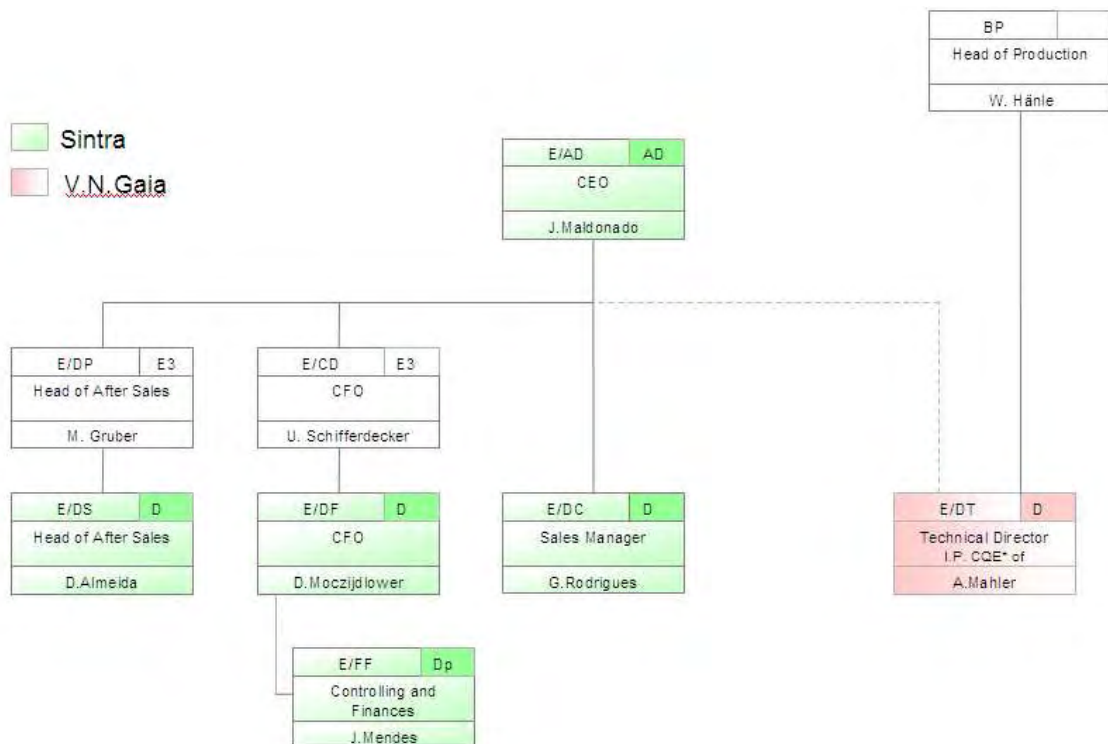
A EvoBus Portugal, S.A. tem uma ligação forte com a EvoBus Ibérica. Partilha o mesmo presidente, desde Janeiro de 2008, Juan António Maldonado Alemán, e nas áreas financeiras, vendas e pós-venda, os directores espanhóis são os superiores directos dos directores de departamentos portugueses, tal como apresentado na figura 21.

No organograma, figura 21, estão apresentados os quatro directores da EvoBus Portugal, S.A.: Duarte Almeida responsável pelo Dep. Pós-venda, Daniela Moczjidlówer, Directora Financeira, Gonçalo Rodrigues, Director Dep. Vendas e André Mahler, Director Técnico do Dep. de Produção. O local principal de trabalho dos Directores Venda, Pós-venda e Financeiro é a sede em Sintra. Somente o Director Técnico tem como seu lugar de trabalho principal na *Joint-Venture* em Vila Nova de Gaia porque se trata ao mesmo tempo do colaborador responsável pela *Joint-Venture*.

O organograma serve ao mesmo tempo para verificar as ligações e as entidades hierárquicas superiores dos directores da EvoBus Portugal. Enquanto os três directores com o local de trabalho principal em Sintra têm um elo de ligação directo para a EvoBus Ibérica, o Director Técnico de Gaia tem como superior hierárquico directo o Director de Produção da EvoBus GmbH na Alemanha, Wolfgang Hänle, que é responsável por

todos os directores técnicos de fábricas ligadas à EvoBus. Os restantes três directores estão ligados no caso do Director do Dep. Pós-venda, ao Director de Pós-venda em Espanha Martin Gruber, a Directora Financeira está ligada ao Director Financeiro da EvoBus Ibérica Uwe Schifferdecker e o Director do Dep. de Vendas, Gonçalo Rodrigues, tem a ligação directa ao CEO Espanhol, Juan Maldonado.

Figura 21 - Organograma da EvoBus Portugal, S.A.



Fonte: EvoBus PT, S.A.

A EvoBus Portugal S.A. tem neste momento 26 colaboradores. A maior parte deles encontram-se a trabalhar na sede em Sintra (20 colaboradores). Os restantes têm como principal local de trabalho Vila Nova de Gaia.

O Departamento de Produção situado em Vila Nova de Gaia é neste momento constituído por dois colaboradores que têm como uma das tarefas principais constituir o elo de ligação para a Produção na sede alemã, tal como o elo de ligação entre a EvoBus Portugal e a CaetanoBus. Nos inícios da *Joint-Venture*, com o objectivo de apoiar a CaetanoBus e de introduzir o *Know-How* da empresa-mãe alemã, havia até 30 colaboradores no Dep. Produção em Gaia, divididos por sub-departamentos: Dep. Desenvolvimento Técnico, Dep. Logística, Dep. de Encomendas, Dep. Qualidade e Dep. Compras. No entanto, após a maior parte do *Know-How* ter sido introduzido, ao longo dos anos verificou-se que muitas das tarefas da *Joint-Venture* estavam a ser repetidas por duas equipas, inicialmente pela equipa da CaetanoBus para serem

restabelecidas ou inspeccionadas e de seguida pela equipa da EvoBus Portugal. Além de se atingir uma ineficiência elevada, os custos tornavam-se cada vez mais elevados tal como o factor de insatisfação por parte dos colaboradores que verificavam constantemente a falta de confiança existente no trabalho de ambos os lados.

Foi então que a partir do início do ano de 2007 se reduziu a estrutura de pessoal em Vila Nova de Gaia de 30 para 2 colaboradores. Esta redução de pessoal teve como resultado alguns despedimentos, mas a maioria originou transferências de colaboradores da EvoBus Portugal, S.A. para posições-chaves na estrutura de pessoal da CaetanoBus, Fabricações de Carroçarias, S.A. Deste modo, conseguiu-se (a) evitar as duplas tarefas, (b) reduzir os custos da EvoBus Portugal, S.A. em Vila Nova de Gaia, (c) aumentar a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho (cada tarefa começava a ser e efectuada somente uma vez) e (d) finalmente, manter também o *know-how* em Gaia. Este último ponto deve-se ao facto de muitos colaboradores terem sido transferidos para a CaetanoBus e também pelo facto de manter dois colaboradores no Dep. Produção de Gaia, por parte da EvoBus, que a partir dessa data desenvolveu esforços para apoiar a *Joint-Venture* em todas as questões pertinentes.

A figura 22 apresenta os diferentes departamentos existentes na EvoBus Portugal, S.A., tal como as suas tarefas principais e a sua divisão de colaboradores entre Sintra e Vila Nova de Gaia.

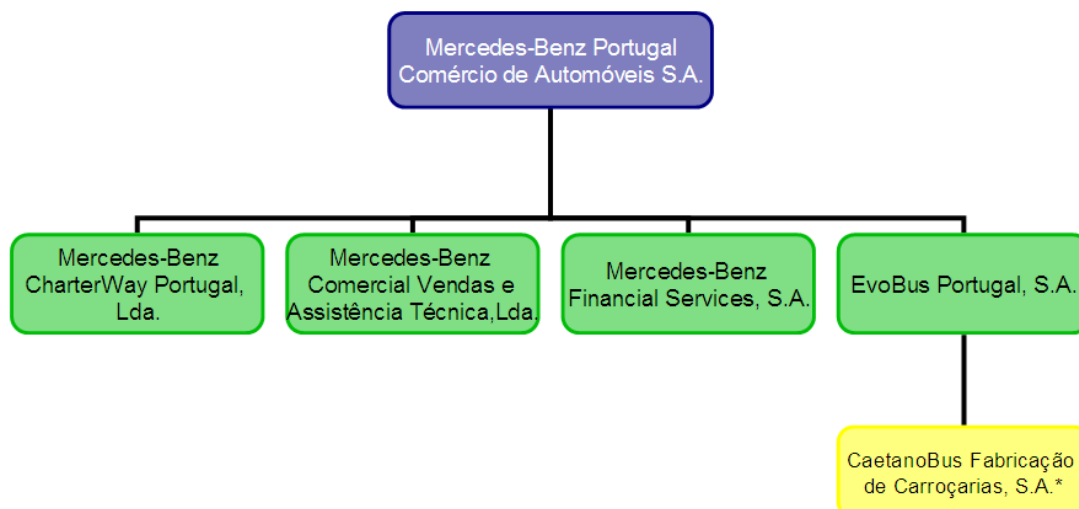
Figura 22 - Departamentos da EvoBus Portugal, S.A.



Fonte: EvoBus PT, S.A.

Assim como em Gaia são utilizadas as instalações do Grupo Salvador Caetano, em Sintra opera-se nas instalações da Mercedes-Benz Portugal, Comércio de Automóveis, S.A. isto porque no território Português a EvoBus Portugal, S.A. faz parte da estrutura da Mercedes Benz Portugal. Na figura 23 apresenta-se o enquadramento da EvoBus Portugal, S.A. no mercado português.

Figura 23 - Organograma da EvoBus Portugal, S.A. no mercado português



Fonte: EvoBus PT, S.A.

4.2.1. Expansão da rede de serviços

Ao longo dos últimos anos, e também com o objectivo de aumentar a atractividade dos seus produtos, a EvoBus Portugal desenvolveu, e continua a desenvolver, um esforço em aumentar a sua rede de serviços para autocarros, no território português. Assim, cada vez mais concessionários Mercedes-Benz em Portugal têm aumentado as suas oficinas com o objectivo de estarem aptos não só para reparações de automóveis mas também para reparações de autocarros das marcas Mercedes-Benz e Setra. Assim, o Departamento de Pós-venda da EvoBus Portugal tem como uma das suas tarefas ir estabelecendo e prolongando os contratos com os seus concessionários, podendo assim reunir todas as condições necessárias para dar assistência sempre que necessário aos seus clientes.

A figura 24 expõe os concessionários Mercedes Benz em Portugal que neste momento oferecem também serviço de assistência para os pesados de passageiros Mercedes-Benz e Setra.

4.2.2. Evolução das vendas de pesados de passageiros no mercado Português

Em trabalho conjunto dos Departamentos de Vendas e Financeiro são verificadas anualmente as unidades de vendas no mercado português, tal como é desenvolvido o planeamento trianual, com o objectivo de ter um orçamento que futuramente será comparado com os valores reais.

Com o objectivo de se conseguirem verificar os valores reais das vendas de autocarros, pelas diferentes marcas, no mercado português ao longo dos últimos anos, tal como uma previsão do mercado para os próximos anos, foi fornecido, por parte da EvoBus Portugal, S.A., um gráfico que demonstra os valores reais das vendas bem como um panorama futuro, ver figura 25. Este foi elaborado em meados do ano de 2008, numa altura em que se planeava o orçamento para o ano de 2009. Assim, os números reais existentes nesse momento remontam até Maio de 2008.

Figura 24 - Rede de serviços para pesados de passageiros Mercedes-Benz e Setra no mercado português

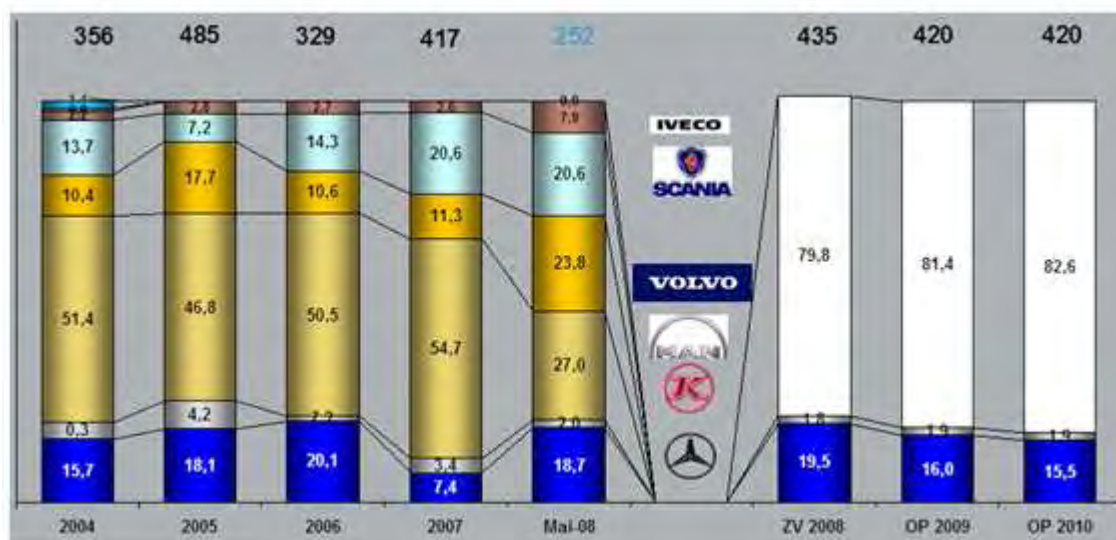


Fonte: EvoBus PT

Na figura 25 pode-se verificar que ao longo dos últimos anos a maior parte de registos de autocarros foram da marca MAN que, no entanto, ao longo do ano de 2008 pareceu decair significativamente. Os números da Mercedes-Benz e Setra têm-se mantido constantes ao longo do tempo, excepto no ano de 2007. Tem-se verificado ao longo dos últimos anos que as unidades vendidas da Setra são bastante modestas. Isso é explicado pelo facto de se tratar de um “produto de luxo” da EvoBus e consequentemente de um produto bastante dispendioso. Assim, a procura por esse tipo de produtos não é significativa no mercado Ibérico. Por exemplo até Maio de 2008 tinham sido registadas 5 unidades de Setras no mercado português. O planeamento realizado para os restantes anos prevê um ligeiro declínio da percentagem no mercado

português que também é explicada pela crise económica momentânea, em que os produtos com qualidade e custos mais acessíveis tendem a subir a sua quota de mercado enquanto os produtos mais custosos tendem a possuir menos clientes interessados.

Figura 25- Vendas de Pesados de Passageiros no Mercado Português



Fonte: EvoBus PT, S.A.

4.3. Grupo Salvador Caetano (SGPS), S.A.

Fundada em 1946, a Fábrica de carroçarias de autocarros, na altura, totalmente em madeira, surge com a visão de um jovem de 20 anos que transformou a empresa num grupo sólido. O Sr. Salvador Fernandes Caetano começa a trabalhar com onze anos, estabelece-se por conta própria aos dezoito e, com vinte anos, cria a empresa Martins & Caetano & Irmão, Lda, uma fábrica de carroçarias, que seria o embrião do Grupo. No ano 1965 foi fundada a localização de produção em Gaia que, actualmente, ainda se encontra operacional. Como essas instalações ofereciam capacidade suficiente para também produzir para o exterior, em 1967 foram iniciadas as primeiras relações profissionais com o Reino Unido, seguindo-se também contactos com França (1974), Espanha (1986) tal como Alemanha e Áustria (1988). Em 1968, o grupo Salvador Caetano torna-se representante exclusivo da Toyota em Portugal. Desde aí, o crescimento foi exponencial, não ficando a expansão por terras Lusas mas pelos cinco cantos do Mundo, destacando-se os mercados de Espanha, Inglaterra, Alemanha, Angola, Moçambique, Guiné e Cabo Verde como algumas fortes conquistas.

Com o apoio da empresa alemã Magirus Deutz AG começa em 1970 com a produção de autocarros completos na fábrica localizada em Vila Nova de Gaia.

Outra fábrica de produção do Grupo Salvador Caetano encontra-se situada em Ovar, operando desde 1971, onde são fabricados principalmente veículos tais como o Toyota Optimo ou o Cobus 2400.

As instalações fabris em Vila Nova de Gaia sofreram uma reestruturação completa no ano de 1979, fazendo face às normas e *standards* necessários do mercado Europeu.

No ano 1984 foi fundada a subsidiária Salvador Caetano (UK) Ltd com sede em Northampton, Inglaterra, com o objectivo de aumentar as vendas no mercado inglês.

O Grupo Salvador Caetano, actualmente concentrado numa holding designada por O Grupo Salvador Caetano SGPS, SA, tem um *turnover* superior a 1.5 bilião de Euros e é responsável por mais de 6.000 postos de trabalho. Esta holding é a empresa-mãe que controla o Grupo e é responsável pela gestão das participações e definição da estratégia e coordenação de todas as actividades, sendo constituída por três grandes unidades de negócio, organizadas por três *sub-holdings*:

- Toyota Caetano Portugal S.A., que agrega o negócio industrial e da representação automóvel Toyota;
- Salvador Caetano Auto (SGPS), S.A., que agrega, o negócio de retalho automóvel multimarca para mercado ibérico. Como tal, trata-se da importação e das vendas de várias marcas. O Grupo detém relações próximas com a BMW (Grupo Baviera 1982, *Joint-Venture* com o Grupo Cuzco Motors 2005), Volkswagen, Audi, Skoda (Grupo VDR 2005), Opel e Honda (Grupo Quer 2006, Espanha);
- Salvador Caetano.Com (SGPS), S.A., que constitui o negócio na área das tecnologias de informação.

A unidade de negócio industrial referido dentro da Toyota Caetano Portugal S.A., engloba três empresas:

- Caetano Coatings, SA, especializada no tratamento de superfícies, protecção de aço, betão, pinturas e lacagem de componentes automóveis;
- IPE, SA, para a produção de componentes para indústria automóvel;
- Caetano Bus, SA, para a produção de Autocarros.

As sub-holdings acima nomeadas detêm várias subsidiárias, demonstrando as vendas no sector dos autocarros com 63,2 Milhões de Euros (2006) somente uma percentagem pequena comparando com as vendas totais do Grupo Salvador Caetano, que ascendem a 1.606,7 Milhões de Euros (2006).

4.4. CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, SA

A CaetanoBus é uma empresa de fabricação de carroçarias e veículos para o transporte público de passageiros, fundada em Janeiro de 2002 como resultado de uma parceria entre os Grupos Salvador

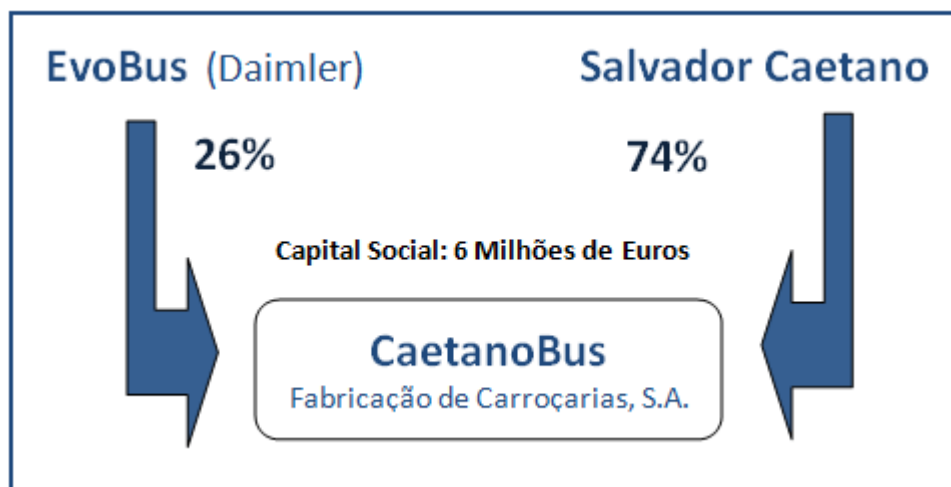
Caetano e Daimler, que nela participam através das suas representações Saltano SGPS e EvoBus Portugal com 74% e 26% respectivamente, como apresentado na figura 27.

Figura 26 - Instalações da Toyota Caetano Portugal em Gaia



Fonte: CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, SA

Figura 27 - Constituição da CaetanoBus - Fabricação de Carroçarias, S.A.



Fonte: Adaptado de EvoBus PT, S.A.

Consequentemente, a CaetanoBus integrou na sua estrutura a Divisão Fabril de Gaia, até então pertencente à Salvador Caetano – IMVT. As carroçarias produzidas pela CaetanoBus são montadas sobre chassis de várias marcas e com diferentes especificações, consoante as exigências dos clientes. O destino da maioria dos produtos da empresa é a exportação, salientando-se o mercado alemão, inglês e espanhol. Enquanto criadora e fabricante de carroçarias para autocarro, a CaetanoBus pretende afirmar-se mundialmente como empresa de referência, de forma a satisfazer totalmente os clientes e os utilizadores dos seus produtos. Para tal, investe na melhoria contínua e na qualidade dos seus produtos e serviços para a satisfação dos seus clientes, através de uma gestão eficaz dos processos e utilização eficiente dos recursos.

O reconhecimento da aposta da CaetanoBus na qualidade veio também com a certificação dos seus produtos segundo a NP EN ISO 9001: 2000 pela APCER e KBA (Ministério Transporte Alemão) e, em 2004, com a certificação ambiental segundo a NP EN ISO 14001: 1999 pela APCER.

A empresa implementou e mantém o Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com as seguintes normas de referência:

- NP EN ISO 9001:2000 (Requisitos);
- NP EN ISO 9004:2000 (Linhas de orientação para melhoria de desempenho);
- NP EN ISO 9000:2000 (Fundamentos e vocabulário);
- NP ISO 10013:1999 (Elaboração do manual);
- Outras.

O aumento sustentado da capacidade competitiva, o respeito pelos parceiros de negócio e o gosto pela inovação são outras características da CaetanoBus, uma empresa que se orgulha de ser social e ambientalmente responsável e que conta actualmente com cerca de 600 colaboradores.

Os pilares de sucesso desta empresa são portanto:

- Trabalho em equipa;
- As parcerias com os clientes e fornecedores;
- O respeito pelas pessoas e ambiente;
- Crescimento económico.

Na CaetanoBus, a qualidade dos seus produtos e procedimentos é um compromisso inabalável que é estabelecido desde sempre com os seus clientes, parceiros e fornecedores. Definida em conjunto com a Política de Ambiente e ocupando com esta um lugar essencial na sua estratégia de gestão, a Política de Qualidade da CaetanoBus assenta em dois princípios fundamentais: o respeito pelas regulamentações existentes e a cultura de excelência incutida em todos os colaboradores.

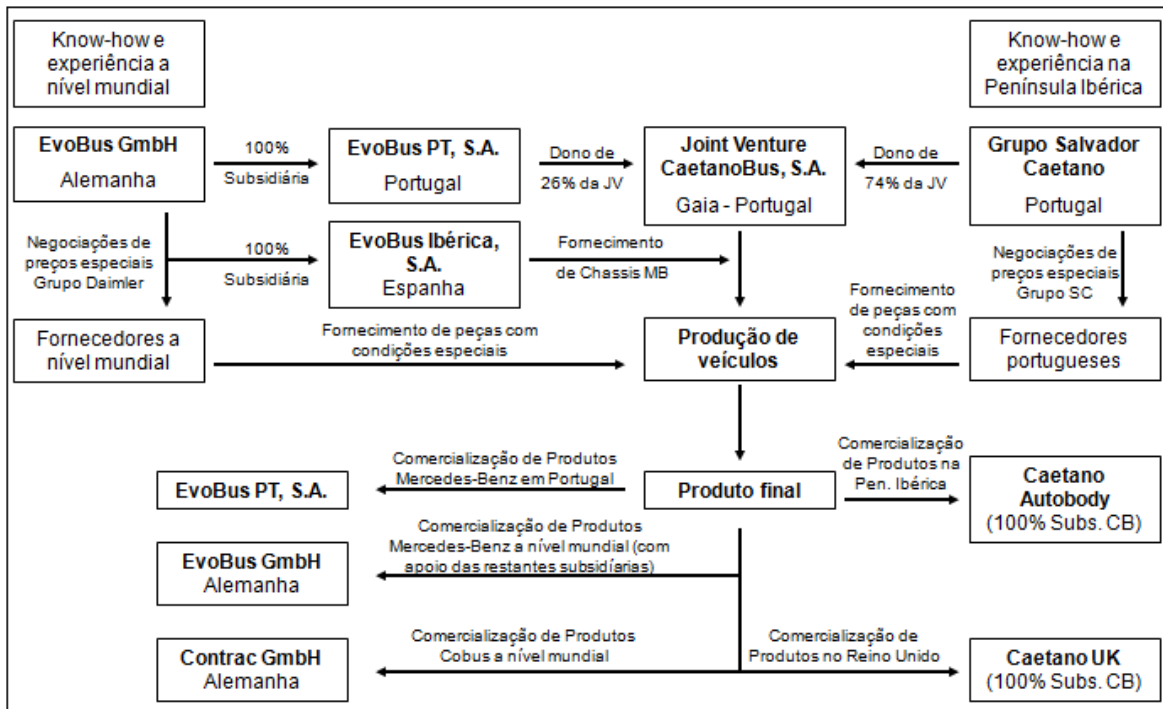
A satisfação total dos clientes é o principal objectivo da CaetanoBus. Contudo, para satisfazer as necessidades dos consumidores a empresa necessita analisar toda a sua envolvimento interna e externa. É importante compreender as suas relações com fornecedores, a sua produção, as vendas, a distribuição final do produto, entre outros aspectos.

Deste modo, a figura 28 apresenta a cadeia de valor da CaetanoBus.

Como mencionado anteriormente, a CaetanoBus resulta de uma *Joint-Venture* entre os Grupos Salvador Caetano e a Daimler.

De notar que a empresa EvoBus Portugal é uma subsidiária completamente pertencente à EvoBus GmbH. Assim, a CaetanoBus resulta de uma parceria entre uma empresa que detém *know-how* e experiência na Península Ibérica, Grupo Salvador Caetano, e outra que detém *know-how* e experiência a nível mundial, EvoBus GmbH.

Figura 28 - Cadeia de valor da CaetanoBus



Fonte: Elaboração Própria

Os preços económicos de matérias-primas na fabricação dos seus produtos resultam de negociações especiais do Grupo Salvador Caetano com os seus fornecedores nacionais, relativamente ao fornecimento de peças e das negociações especiais do Grupo Daimler com os seus fornecedores a nível mundial, no que concerne ao fornecimento de peças e chassis. Assim, a CaetanoBus beneficia de fornecedores mundiais da EvoBus e fornecedores nacionais do Grupo Salvador Caetano.

A produção dos chassis é realizada em Espanha, EvoBus Ibérica S.A., sendo posteriormente transportados para a CaetanoBus. Nesta, são desenvolvidas as restantes actividades até à conclusão do produto final. Após a conclusão do produto, a empresa procede à sua comercialização através da Caetano Autobody, da EvoBus Portugal, da EvoBus GmbH, da Contrac GmbH e da Caetano UK. A Caetano Autobody, empresa 100% pertencente à CaetanoBus, comercializa os produtos a nível da Península Ibérica. Por sua vez a EvoBus Portugal comercializa os produtos apenas da marca Mercedes-Benz em Portugal. A EvoBus GmbH é responsável pela comercialização dos produtos Mercedes-Benz a nível mundial, com o apoio das restantes subsidiárias. Já a Contrac comercializa o modelo Cobus a nível mundial. Por fim, e não menos importante, a Caetano UK é responsável pela comercialização de produtos no Reino Unido.

Assim, pode-se afirmar que são várias as empresas que apoiam a comercialização dos produtos da CaetanoBus.

4.4.1. Background Histórico da CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, SA

Apesar da CaetanoBus como empresa ser recente, o seu *know-how* remonta a 50/60 anos atrás. A empresa começou o seu desenvolvimento graças ao espírito empreendedor do Sr. Salvador Caetano. Muito cedo o fundador compreendeu que não existia mercado de fornecimento e como tal tratou de criar as condições para o fabrico dos seus autocarros na divisão fabril de Vila Nova de Gaia. Isto levou a que no complexo entrassem matérias-primas e saíssem autocarros. Desde a fundição do aço (primórdios) à realização das peças em fibra tudo era realizado no local. Com o passar dos anos e o evoluir do mercado esta prática tornou-se inoportável. Deste modo, a empresa viu-se forçada a encontrar fornecedores que pudessem garantir a continuidade da laboração e os preços necessários.

Visto o mercado concorrencial ser diminuto para que a empresa pudesse adquirir materiais e serviços em condições vantajosas, tomou-se a decisão de incentivar antigos colaboradores (das entretanto extintas secções) a fundar as suas próprias empresas garantido o escoamento e a subsistência inicial do negócio. Este sistema, para além do seu carácter social, foi um sucesso mas também ele se tornou um entrave ao crescimento da empresa.

A construção de autocarros nunca foi vista como uma linha de montagem mas sim uma linha de acerto e montagem. Na maioria das vezes, os materiais adquiridos eram trabalhados por colaboradores da Salvador Caetano. Esta situação, aliada a uma cultura de trabalho estagnada, levou a que se criasse nos colaboradores um sentimento de imprescindibilidade pois apenas eles eram conhecedores da “arte” de montagem.

Uma nova etapa acontece em 2001. Após o 11 de Setembro a empresa passa pela maior recessão da sua vida devido à falta de encomendas de produtos. O decréscimo do turismo afecta gravemente a empresa (falta de encomendas) que se vê obrigada a colocar os colaboradores em casa suportando os vencimentos e ficando “credora” das horas de inactividade. Nos anos seguintes a empresa sobrevive graças à parceria estratégica firmada com a EvoBus que permite ter uma das linhas em funcionamento.

Devido ao arrastar da situação precária da empresa, a administração do grupo decide promover uma mudança na gestão de topo. Com a mudança é iniciado um processo de reestruturação que começa com o rejuvenescimento da empresa e com um novo modo de trabalhar. Essa mudança no trabalho consiste em caminhar para uma linha de montagem, com colaboradores indiferenciados, ao invés de uma linha de “arte” com colaboradores especializados.

Contudo, esta mudança leva a um problema: a qualidade do projecto tem de ser repensada e os fornecedores não conseguem mudar rapidamente os seus processos (a grande maioria manuais) para fornecer de acordo com a nova mentalidade da empresa. Esta é a situação presente estando a empresa a passar por uma fase positiva a nível de produção e facturação, expandindo-se novamente para mercados considerados moribundos e para novos mercados.

Com a mudança a ser efectuada na CaetanoBus a nível de processos, e na tentativa da empresa de se tornar numa linha de montagem (ao contrário da habitual linha de acerto e montagem), a falta de qualidade dos fornecimentos abranda a capacidade da empresa em tornar os esforços realizados em sucesso.

No sentido de colmatar esta limitação a empresa está a estreitar os laços com os fornecedores através de ajudas de investimento, através de um apoio a nível de projecto e da qualidade.

Caso estas melhorias tenham sucesso, os fornecedores passarão a ter processos mais automatizados e estáveis (e por consequência mais baratos – menores custos de não qualidade) o que lhes permitirá fornecer as peças com maior qualidade a nível dimensional e de acabamentos o que, por sua vez, melhorará de imediato a qualidade da montagem e a qualidade do produto final.

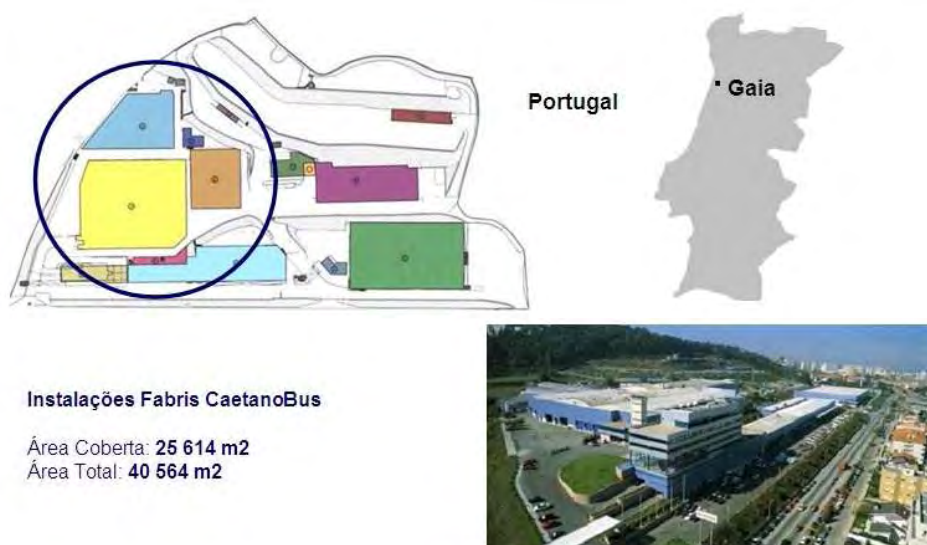
Numa perspectiva mais direccionada para a colaboração (Grupos Salvador Caetano e Daimler-Chrysler), pode-se referir que objectivo desta é a montagem de carroçarias sobre os chassis fornecidos pelo exterior. Esta produção é realizada nas instalações fabris do Grupo Salvador Caetano em Vila Nova de Gaia que entraram no inventário físico da CaetanoBus desde o seu início.

Também se pode afirmar que para além do *know-how* remontar a 50/60 anos atrás, a relação entre ambas as empresas não se fica pelo ano da criação da parceria. Já em 1990 existia uma relação entre ambas as empresas através do modelo COBUS, autocarro de transporte de passageiros em aeroportos que é fabricado exclusivamente pela CaetanoBus em Portugal. As vendas do Cobus são realizadas para o mundo inteiro através da Empresa Contrac GmbH com sede em Wiesbaden, na Alemanha. A marca Cobus pertence à Contrac, EvoBus e ao Grupo Salvador Caetano, em percentagens iguais. Assim, o Grupo Salvador Caetano já se teria demonstrado como um parceiro de colaboração interessante para a EvoBus GmbH. Adicionou-se também o facto de deterem uma subsidiária em Northampton, onde conservam um privilégio nesse mercado. As vendas para o mercado inglês, até ao momento, tinham aumentado e os seus produtos eram bastante reconhecidos no mercado do Reino Unido. A EvoBus GmbH, por seu lado, verificava assim o interesse em aumentar as ligações com o Grupo Salvador Caetano, visto que os seus produtos, antes do início da *Joint-Venture*, não detinham uma percentagem tão elevada no mercado inglês. Com a parceria, a EvoBus GmbH poderia aproveitar a boa rede de negócios no mercado inglês do Grupo Salvador Caetano.

Assim, logo no início da colaboração da *Joint-Venture* conseguiu-se introduzir o Mercedes-Benz Touro no mercado inglês, que começaria a ser produzido na *Joint-Venture* CaetanoBus.

Actualmente as instalações fabris da CaetanoBus têm uma área de 42.335m², dos quais 25.815m² são cobertos, como podemos aferir na figura 29. A capacidade anual é de 800 unidades de autocarros e a JV detém cerca de 400 colaboradores directos e 160 colaboradores indirectos. No ano de 2007, ano recorde, os lucros (antes de impostos) da CaetanoBus atingiram os 6 Milhões de Euros.

Figura 29 - Instalações Fabris CaetanoBus



Fonte: EvoBus PT, S.A.

O Tourino é construído desde 2004 sob um chassis vindo de Espanha, Sámano, EvoBus Ibérica. Trata-se de um Midi-bus, concebido para um nicho de mercado, já que é um autocarro de tamanho médio sem muita concorrência. Com capacidade entre 28 – 38 passageiros é adaptado para grupos médios de passageiros. É equipado em série com ABS (*Anti-lock Braking System*), ASR (*Anti-Slip Regulation*) e ESP (*Electronic Stability Control Program*).

Outra vantagem interessante desse veículo é a possibilidade de se poderem encomendar vários equipamentos extra: por exemplo, cozinha, WC, caixa de ski, etc. No âmbito de fazer face às requisições europeias de meio ambiente, o Tourino contém a tecnologia Diesel Blue-Tec, tal como motores de norma Euro 4.

A outra linha dedicada, Linha 3, é a que dá origem ao Cobus, autocarro projectado para transporte de passageiros nas plataformas dos aeroportos, de desenho mais simples e cujo nome constitui já uma marca bastante conhecida e cuja comercialização é feita pela empresa alemã Contrac.

O autocarro Cobus é produzido em três variantes: Cobus 2400, Cobus 2700 e Cobus 3000.

O desenvolvimento original desse produto foi feito pela empresa Carrosserie Hess AG na Suíça no ano de 1977 e o primeiro modelo foi vendido para o aeroporto de Zurique no ano de 1978.

A quarta geração da família Cobus foi apresentada na exposição “Interairport” em Munique em 2005. O Cobus foi desenvolvido para todas as necessidades de um aeroporto moderno e detém a maior percentagem de mercado nesse segmento, no mundo inteiro.

Através do sistema patenteado de montagem de alumínio “Co-Bolt”, em colaboração com as empresas CaetanoBus, EvoBus, Contrac e Hess, o Cobus tornou-se um sucesso a nível mundial.

Desde 1990 o Cobus é produzido exclusivamente em Vila Nova de Gaia e somente dois anos após iniciar a produção, festeja-se a venda da centésima unidade vendida.

Devido à sua estrutura e normas elevadas de qualidade, a duração média deste modelo é de 25 anos. Um aspecto negativo, devido ao seu extenso ciclo e vida, assenta na escassez da procura pelo produto. Assim, nos últimos anos, têm-se procurando mercados alternativos para este produto, tais como instâncias de ski ou superfícies de hipermercados com colossais estacionamento que se encontram longe das entradas para os estabelecimentos.

É da Linha 1 que saem os restantes modelos produzidos actualmente pela CaetanoBus. São eles, o Winner, o Levante e o City Gold.

O Winner é um autocarro também projectado para transportar passageiros em viagens de longo percurso.

O modelo Winner distingue-se maioritariamente do Levante pelo facto de não oferecer a entrada para utilizadores de cadeiras de roda e por ser um veículo para o mercado europeu com o volante à esquerda. O modelo foi concebido especialmente para o mercado de topo ibérico, sendo vendido principalmente sobre chassis da marca Mercedes-Benz. Clientes portugueses que já adquiriram esse produto são, por exemplo, as redes de transportes nacionais Barraqueiro, Rede Nacional de Expressos (Renex) e EVA Transportes. No ano de 2008, também a equipa de futebol principal do Leixões Sport Clube adquiriu este modelo.

O Levante é considerado um autocarro pensado para mercados como o Reino Unido, tendo o volante do lado direito. Este modelo pode ser fabricado em duas versões: com dois ou três eixos.

O veículo foi apresentado no ano de 2005 para o mercado britânico e desde essa altura é vendido exclusivamente para a transportadora inglesa National Express. No início o autocarro foi somente produzido sobre chassis da marca Scania que têm um preço inferior de aquisição do que os chassis da marca Mercedes-Benz. Entretanto nos últimos anos também se desenvolveu a possibilidade de produção sobre chassis de outras marcas, havendo também encomendas de Levante sobre chassis Mercedes-Benz.

Como equipamento *standard* o Levante oferece um elevador para cadeiras de roda, possibilitando assim a entrada e saída a utilizadores de cadeiras de roda, diferenciando-se dessa maneira dos seus concorrentes no mercado inglês.

Por fim o City Gold, modelo projectado para transporte público de passageiros dentro das cidades. Este veículo pode ser produzido em vários tamanhos, evidenciando aos seus clientes a possibilidade de escolherem entre autocarro com duas ou três portas, motor a Diesel ou Gás. O produto é vendido para o mercado português, sendo os seus clientes principais a Sociedade de Transportes Colectivos do Porto (STCP) e a Companhia Carris de Lisboa.

Note-se que estes modelos da linha multi-produto são produzidos a partir de diferentes marcas de chassis e comercializados pela marca Caetano. Da tabela 11 consta uma síntese das características principais de cada modelo aqui enunciadas.

A empresa produz estes modelos de acordo com a procura existente. Na figura 30 são mencionadas as unidades dos diferentes produtos produzidos na CaetanoBus de 2006 a 2008.

Tabela 11 - Características dos diferentes modelos de autocarro

Modelo de Autocarro	Tourino	Cobus	Levante, Winner e City Gold
Fotografia			
Marca	 Mercedes-Benz	COBUS	CAETANO
Linha de Montagem	Linha 2 (dedicada)	Linha 3 (dedicada)	Linha 1 (multi-produto)
Objectivo	Turismo – Viagens de Longo Curso	Transporte de passageiros nas plataformas dos aeroportos	Diversos

Fonte: CaetanoBus – Fabricação de Carroçarias, S.A

De acordo com o gráfico, as unidades produzidas da marca Caetano mantiveram-se estáveis no ano 2006 e 2007 verificando-se o efeito contrário no ano 2008, visto que a produção diminuiu significativamente. Prevê-se para 2009 um aumento de produção dos produtos da marca Caetano para mais de 150 unidades.

O Cobus, autocarro para transportes em aeroportos, que após o 11 de Setembro de 2001 teve um período em que os números de venda estagnaram, tem sido o produto mais fabricado.

O modelo Tourino da marca EvoBus, da secção de autocarros da Daimler, substituiu em 2006 o Touro. Desde essa altura tem aumentado o número de encomendas do mesmo modelo, tendo chegado às 258 unidades vendidas em 2007. Devido à crise económica actual, as unidades produzidas desceram significativamente em 2008 alcançando as 174 unidades.

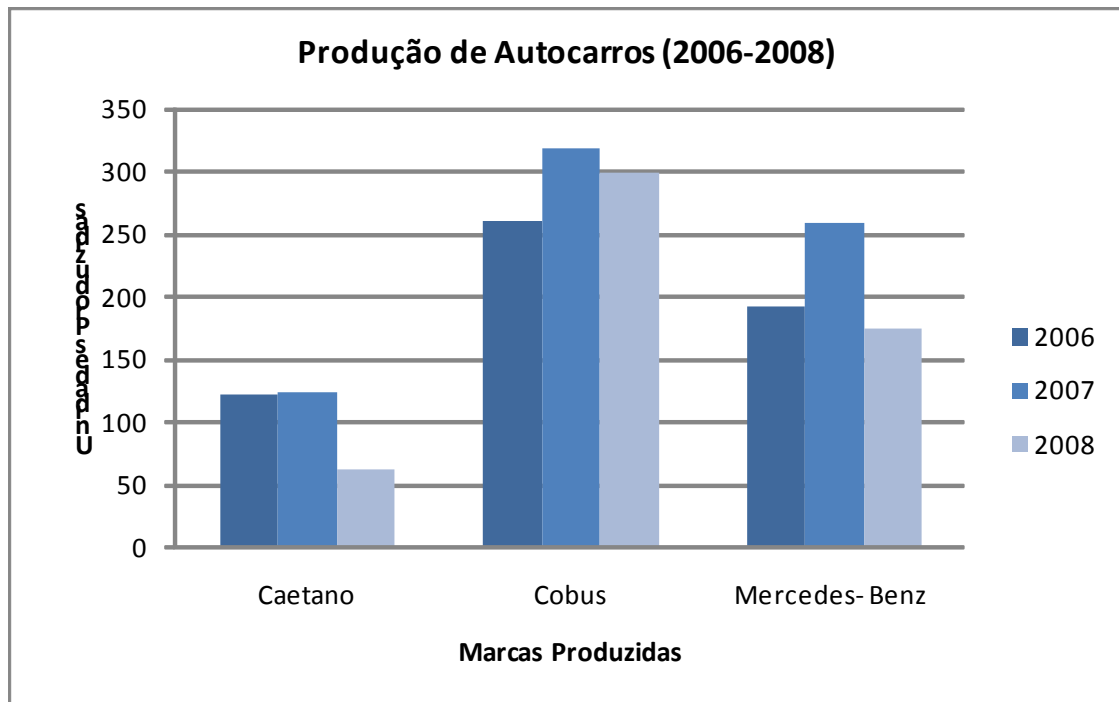
Em suma, pode-se afirmar que os números de vendas da CaetanoBus, S.A. sofreram uma diminuição neste último ano, tendo chegado a 534 unidades vendidas em 2008 e com previsões semelhantes para 2009.

Neste sentido, a CaetanoBus não pode descurar de alguns aspectos importantes nas suas actividades. Visto ser uma empresa com uma dimensão considerável, é necessário dissecar todas as suas actividades de relevância estratégica, possibilitando a análise do comportamento dos custos e as fontes existentes assim como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, otimizando o valor final que o seu produto representa para o cliente. A liderança de custo e a diferenciação pela qualidade acrescentam valor ao produto e proporcionam vantagem competitiva à organização. Assim, a empresa deve observar e analisar cuidadosamente a sua cadeia de valor no sentido de se manter sustentável a longo prazo.

Na figura 31 é apresentada a cadeia de valor para o modelo Cobus, mencionando as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

A selecção deste modelo deve-se ao facto de ser um produto com maior cadência de produção e aquele que apresenta um estágio de desenvolvimento superior aos outros modelos estando, inclusive, a proceder-se à introdução de optimizações de ganho de valor acrescentado.

Figura 30 - Produção de autocarros no período 2006-2008



Fonte: Adaptado de CaetanoBus, Fabricação de Carroçarias, S.A

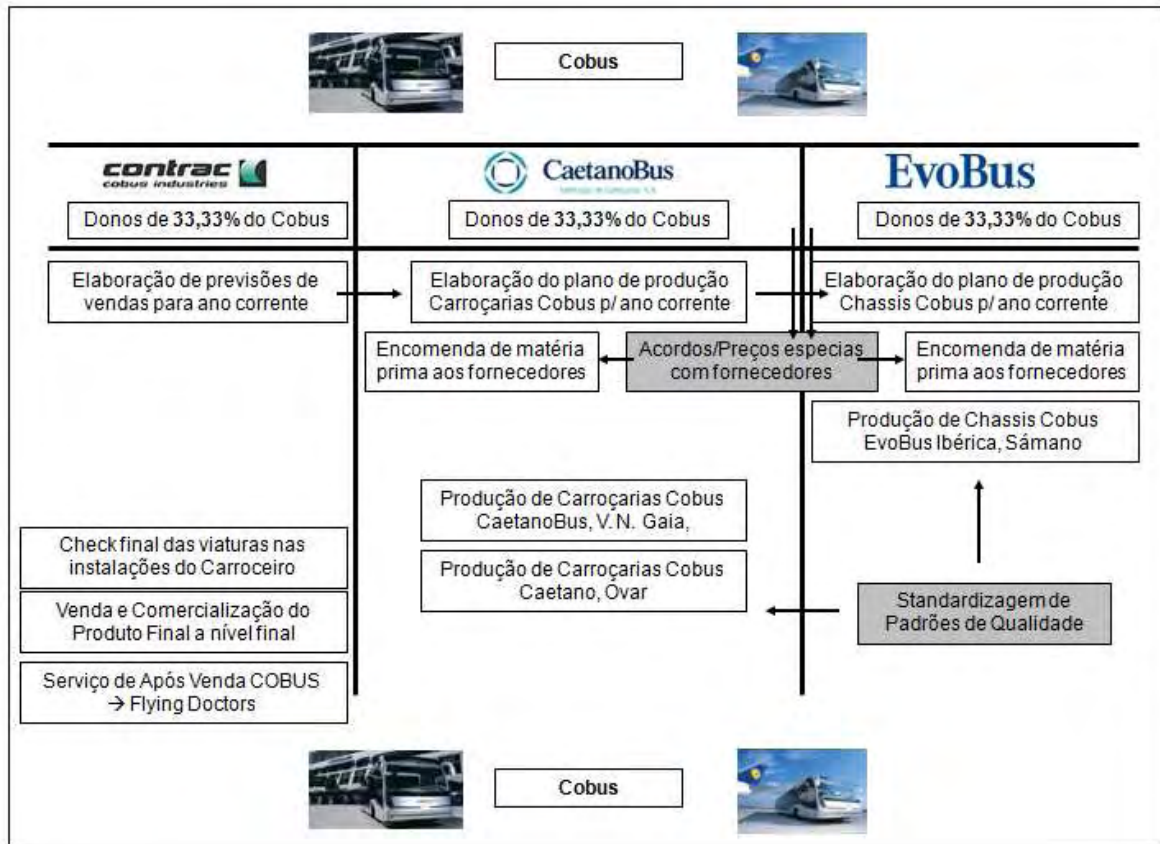
Como podemos verificar na figura 31, a produção do modelo Cobus é da responsabilidade e propriedade de três grandes empresas: Contrac, CaetanoBus e EvoBus, em que cada uma delas detém um percentual de 33,3%.

É da responsabilidade da Contrac elaborar as previsões de vendas para o ano corrente, ou seja, a empresa deve organizar e analisar informações de forma que torne possível estimar as suas vendas. Após esta fase, procede-se à elaboração do plano de produção para os chassis e para a carroçaria, sendo a primeira tarefa da responsabilidade da EvoBus ficando a seguinte ao encargo da CaetanoBus. Nesta fase, ambas as empresas devem descrever o processo produtivo e a estrutura necessária para a produção do produto da qual é responsável, com base na previsão das vendas.

Seguidamente ao plano de produção, as empresas devem proceder à encomenda de matérias-primas aos seus fornecedores no sentido de iniciar a fabricação do produto. Devido à dimensão da empresa e às colossais quantidades de matéria-prima encomendada, são praticados preços especiais entre a empresa e os fornecedores. As ligações entre a EvoBus e CaetanoBus, permitem também que ambas as empresas beneficiem dos acordos favoráveis que cada uma delas tem com os seus fornecedores.

Depois de se proceder à encomenda de matérias-primas de acordo com as previsões de vendas e o plano de produção, procede-se à fabricação dos diferentes componentes do autocarro.

Figura 31 - Cadeia de valor do modelo Cobus



Fonte: Elaboração Própria

Inicialmente são fabricados os chassis, pela EvoBus Ibérica, e posteriormente os mesmos são transportados para a CaetanoBus e para a Caetano em Ovar. Todos os modelos do Cobus são produzidos pela CaetanoBus, excepto o modelo 2400, que é produzido excepcionalmente em Ovar. Depois de adquirido os chassis, as empresas começam a construir toda a carroçaria nos diferentes posto de trabalho e sobre os chassis recepcionados. Durante o processo de produção as empresas têm de considerar todos os *standards* e padrões de qualidade impostos pelo EvoBus.

Após conclusão do autocarro, este fica sujeito a uma inspecção final por parte de um colaborador da Contrac. O modelo 2400, produzido em Ovar, é transportado para a CaetanoBus ficando também sujeito ao *check* final nestas instalações.

Deste modo, e após inspecção favorável, é realizada a comercialização e venda do autocarro pela Contrac. Após estas operações o veículo é enviado para o cliente por camião ou barco.

O serviço pós-venda também é da responsabilidade da Contrac. Devido ao produto ser vendido mundialmente, a Contrac utiliza o serviço Flying Doctors para prestar apoio a todos os seus clientes. Este serviço fica localizado perto do aeroporto de Frankfurt garantido um serviço eficiente a todos os seus

clientes, num menor espaço de tempo possível. A figura 32 permite ilustrar o tempo estimado que o serviço de após venda demora até chegar ao cliente.

Figura 32 - Serviço de Pós-Venda Contac: Flying Doctors



Fonte: Contrac GmbH

Para além da importância da cadeia de valor que a empresa deve ter em consideração em todas as suas actividades operacionais, é também imprescindível dissecar os seus pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de forma a superar os seus concorrentes e manter-se defensável no mercado. Assim, a empresa deve utilizar uma ferramenta a fim de delinear o seu planeamento estratégico e verificar a sua posição estratégica no ambiente em que se insere. A tabela 12 ilustra a análise SWOT da CaetanoBus, S.A. apresentando os seus factores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

Tabela 12 - Análise SWOT CaetanoBus, S.A.

		Factores Internos	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ul style="list-style-type: none"> • Acções de formação especializadas aos colaboradores; • Existência de portas da qualidade para estabelecer pontos críticos de controlo; • Personalização dos produtos de acordo com as necessidades dos clientes; • Implementação da filosofia <i>just-in-time</i>; • Integração do Instituto Kaizen; • Recente criação da empresa Auto Body para promover a venda dos produtos Caetano no mercado Ibérico; • Relação estreita entre a empresa e os seus fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários baixos; • Inércia na adopção de novas tecnologias; • Falta de padrões standards na concepção e desenvolvimento do produto; • Ineficiência dos recursos (elevado número de colaboradores face ao output obtido); • Carência de uma documentação completa dos procedimentos e planos de acção.
Factores Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos para entrar em novos mercados; • Desenvolver parcerias ou contratos de exclusividade com: empresas estrangeiras ligadas à gestão da rede de transporte (nacionais, regionais, municipais), empresas de turismo (p.e. agências de viagens); • Desenvolver produtos de luxo recorrendo aos departamentos que potenciem essa pretensão, nomeadamente os estudos realizados pelo Instituto Kaizen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar o ritmo e intensidade de inovação no Departamento de Engenharia de forma melhorar o portefólio de produtos; • Aproveitar a adopção de tecnologia existentes no mercado capazes de combater a falta de padrões na concepção do produto; • Motivação dos colaboradores através de incentivos e prémios de desempenho e fomentar o <i>empowerment</i>.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade dos preços petrolíferos; • Potenciais atentados terroristas; • Concorrência presente nos mercados estrangeiros de actuação da empresa; • Susceptibilidade às mudanças nos padrões de vida dos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar instituir o espírito de trabalho em equipa e motivar os colaboradores para um objectivo comum solicitando iniciativas próprias e mostrando reconhecimento e confiança aos colaboradores; • Para fazer face à redução de custos fixos e eventuais variações da procura reestruturar os recursos humanos principalmente colaboradores que acrescem pouco valor à actividade normal da empresa.

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Estratégias de internacionalização

4.5.1. Estratégia de Internacionalização em Portugal – EvoBus Portugal, S.A

A EvoBus Portugal, S.A., com sede em Sintra/Mem Martins, foi fundada no ano de 2001 e trata-se de uma empresa 100% pertencente à empresa-mãe, EvoBus GmbH.

Esta empresa, de cariz meramente comercial, opera em Gaia, nas instalações do Grupo Salvador Caetano e em Sintra nas instalações da Mercedes-Benz Portugal, Comércio de Automóveis, S.A.

Como já mencionado, a empresa conta com 26 colaboradores, encontrando-se estes divididos entre a sede em Sintra e a unidade de produção na *Joint-Venture* CaetanoBus, em Vila Nova de Gaia.

As razões que levaram a EvoBus GmbH a expandir-se para o mercado português foram várias. Primeiramente, a EvoBus GmbH expandiu-se para Espanha, estabelecendo a EvoBus Ibéria. Esta subsidiária tinha como finalidade representar o mercado espanhol e o mercado português, satisfazendo as necessidades dos clientes de ambos os países. Contudo, verificou-se que apenas uma subsidiária não era suficiente para abranger ambos os mercados, criando-se assim a EvoBus Portugal, S.A. Outro dos motivos da internacionalização baseou-se no planeamento do início da *Joint-Venture* CaetanoBus nas instalações do Grupo Salvador Caetano, em Vila Nova de Gaia. Assim, a empresa actua em dois locais geograficamente distintos, Norte e Centro do país, no sentido de alcançar os objectivos estabelecidos pela EvoBus GmbH no mercado português e apoiando a *joint-venture* Caetanobus.

A empresa é representada pelas marcas Mercedes-Benz e Setra, acompanhada do serviço da marca Omniplus. O seu portfólio de produtos é comercializado apenas no mercado português visto que para os restantes mercados existem outras filiais responsáveis pela comercialização.

A EvoBus Portugal, S.A é considerada uma empresa com vantagens competitivas no mercado português, evidenciando-se nos últimos anos como uma das empresas com maior contribuição na venda de pesados de passageiros.

O seu volume de negócios ascende a 56,3 milhões de Euros em 2008, tendo apresentado um valor de 54,7 milhões de Euros em 2007 e 45,1 milhões de Euros em 2006. Assim, é notório que a empresa tem vindo a aumentar o seu volume de vendas, sendo o ano de 2008 o melhor da EvoBus em Portugal.

A sua forte presença no mercado, associada a uma gama de produtos adequados às diferentes necessidades dos mercados, assim como às distintas aplicações, desde mini-autocarros a autocarros de turismo, passando por soluções para o segmento suburbano, urbano e interurbano e com distintos tipos de propulsão, indo do diesel, ao gás natural, eléctrica e híbrida, são algumas das principais razões deste sucesso.

A EvoBus Portugal que está associada a uma rede ampla de assistência e a produtos que representam o estado de arte para a segurança, protecção do meio ambiente, qualidade, forte imagem apoiada por uma estética moderna e consensual, proporciona aos seus clientes um investimento seguro e rentável, consolidado por um reduzido consumo de combustível (é a marca mais económica actualmente) e uma desvalorização reduzida comparativamente aos produtos concorrentes.

Para além dos seus produtos, a EvoBus Portugal possui uma equipa jovem, mas com bastante experiência, motivada e dinâmica que tem ao longo dos anos permitido o fortalecimento dos laços comerciais com as empresas que realizam o transporte de passageiros em Portugal. Segundo a Dr.ª Daniela Moczijdlower, só assim se explica que estas empresas, cada vez mais, apostem num produto que apesar do posicionamento de preço estar acima da média da oferta geral, agrega um vasto pacote de serviços, tecnologia e vanguarda que sustentam a confiança dos seus clientes.

4.5.2. Estratégia de Internacionalização em Espanha – EvoBus Ibérica, S.A

Com a criação da EvoBus GmbH em 1995 as marcas Mercedes-Benz e Setra unificaram-se de forma a conseguirem posicionar o Grupo Daimler como líder de mercado indiscutível no sector de transportes de passageiros a nível europeu. Deste modo, a empresa expandiu-se para vários mercados, inclusive para o território Espanhol, a fim de ganhar vantagens competitivas.

Em Espanha, a subsidiária da EvoBus GmbH foi criada em 1998 sendo intitulada como EvoBus Ibérica, S.A pertencendo 100% à empresa-mãe. Esta subsidiária espanhola está sediada em San Fernando de Henares, possuindo também uma unidade fabril de produção em Sámano, no norte do país.

Em 1999 a empresa inaugurou o seu centro de serviços para autocarros em San Fernando de Henares, localidade em que também se situa a sede, crescendo cada vez mais no mercado espanhol.

Actualmente, a EvoBus Ibérica, S.A tem sensivelmente 350 colaboradores, encontrando-se estes divididos entre a instalação fabril em Sámano e a sua sede nos arredores de Madrid.

Ao longo dos anos a unidade de produção foi alterando os seus produtos bem como os seus segmentos de mercado. Inicialmente começou por produzir veículos completos, distribuindo-os especialmente no mercado ibérico. Mais tarde, em 2000, foi decidido produzir chassis de autocarros nessa mesma unidade, abrindo-se assim um novo mercado a nível europeu: a produção directa de chassis para a própria unidade de produção e para venda a outros carroceiros. Assim, a empresa era responsável pela produção de veículos completos bem como pela produção de chassis.

Contudo, e passado alguns anos, a empresa estatuiu enveredar apenas pela produção de chassis, repudiando a produção completa de autocarros.

Em 2003, altura em que já somente se produziam chassis na fábrica espanhola, é iniciada a produção de chassis para os autocarros Cobus. Como já mencionado, o modelo Cobus é da responsabilidade e

propriedade da empresa Contrac, da CaetanoBus e da EvoBus, em que cada uma delas detém um percentual de 33,3%, sendo o modelo produzido na empresa CaetanoBus.

Assim, a EvoBus Ibérica produz três tipos diferentes de chassis, sendo estes classificados em chassis para autocarros urbanos, para autocarros interurbanos e autocarros interurbanos de tamanho médio. Existem também os chamados chassis especiais que são produzidos para uso exclusivo do autocarro Cobus. Todos estes chassis são representados pela marca Mercedes-Benz.

Sendo a EvoBus Ibérica S.A a produtora dos chassis para o modelo Cobus e a CaetanoBus a responsável pela produção da carroçaria sobre esse chassis, existe uma forte colaboração entre as empresas, sendo a última uma das maiores clientes da EvoBus Ibérica, S.A.. Outro facto que contribui ainda mais para esta situação é o de a CaetanoBus produzir também o modelo Tourino, fabricado apenas sobre chassis da marca Mercedes-Benz.

A qualidade dos produtos é de imensa importância para a EvoBus. Assim, todos os produtos produzidos na fábrica de Sámano só serão entregues aos clientes após serem verificados pelo departamento da inspecção de qualidade.

A empresa procura a sua vantagem competitiva na qualidade do produto, conjecturando ter o melhor produto de mercado e, portanto, não competindo com base no preço. Deste modo, a qualidade do produto e do serviço é o que distingue a empresa dos concorrentes.

Todo o leque dos seus produtos se destina a mercados que procuram produtos de qualidade. Os principais países são Espanha, Austrália, Israel, México, Portugal. No que respeita ao modelo Cobus estes são vendidos para todos os aeroportos do mundo.

Como todas as empresas, a EvoBus GmbH tem os seus próprios motivos para se internacionalizar. O desejo da empresa em estar presente nos diversos mercados europeus é uma das razões da constituição da EvoBus Ibérica. Contudo, a expansão para este território não se limita apenas a este motivo. O facto do mercado espanhol ser o quinto maior mercado da Europa e onde as marcas da empresa têm um grande prestígio constitui também outro dos motivos.

Para qualquer multinacional é difícil conseguir o sucesso num determinado mercado se a empresa não está directamente presente no mesmo. Da mesma forma, a empresa não detém uma relevante quota de mercado caso não se adapte às necessidades dos clientes.

Como mencionado no trabalho, a EvoBus é representada pelas marcas Mercedes-Benz e Setra. A empresa Kässbohrer Setra, antes de pertencer à EvoBus, possuía uma unidade fabril em Espanha, localizada em Sámano. A mesma tinha sido fundada no início dos anos 80 e desde essa altura produzia veículos Kässbohrer Setra completos. Pouco tempo antes da criação da EvoBus e numa altura em que a Kässbohrer Setra apresentava sérias dificuldades económicas, tinha sido tomada a decisão de fechar a fábrica espanhola. Esta situação também impulsionou a EvoBus a entrar no mercado espanhol, aproveitando desta forma as instalações da Setra. A fábrica foi adaptada às necessidades de produção da EvoBus, readmitindo muitos colaboradores da antiga Kässbohrer Setra.

Sendo Espanha um mercado com uma abundante procura de chassis, ao contrário da Alemanha, está-se perante um local perfeito de actuação. Os baixos custos de mão-de-obra, quando comparado com a Alemanha, é também um dos motivos inerentes à internacionalização da empresa no mercado espanhol.

Todas as decisões de uma empresa acarretam vantagens e desvantagens, inclusive a decisão de internacionalização num determinado mercado. No que respeita à internacionalização da EvoBus GmbH no mercado espanhol, são muitas as vantagens evidenciadas. Uma das vantagens assenta no contacto directo com os clientes, permitindo conhecer melhor os seus desejos e o que eles valorizam. Devido às diferenças culturais, os clientes de diversos países têm necessidades distintas e, deste modo, a forma de vender o mesmo produto varia. Assim, torna-se pertinente adaptar o produto às necessidades e desejos dos clientes. Para os clientes da EvoBus é muito importante o serviço pós-venda. Se a empresa não está presente no mercado, ao contrário dos concorrentes, esta não pode competir.

Apesar das várias vantagens, a carência de flexibilidade torna-se um obstáculo para empresa.

Esta limitação impede uma rápida reacção antes dos problemas. As empresas multinacionais são organizações muito completas que para poderem funcionar devem estar intrínsecos processos predeterminados. Devido ao processo estabelecido na EvoBus, quando ocorre um problema urgente, o tempo de reacção para o resolver é muito lento, mais do que o desejado.

Apesar desta limitação, a empresa espanhola é uma empresa sustentável e líder no mercado.

No ano de 2006, a EvoBus Ibérica, S.A. teve um ano recorde no que respeita ao número de unidades de chassis produzidos e às unidades de autocarros completos vendidos no mercado espanhol, como se pode verificar na tabela 13. Opera-se assim no mercado espanhol como empresa comercial e de produção. No entanto não se vendem somente os produtos produzidos na unidade fabril, no norte do país.

A partir de 2006 o número de unidades produzidas e vendidas têm descido gradualmente, atingindo o mínimo até agora no ano decorrente de 2009. Cada vez mais os clientes parecem favorecer a compra de produtos completos invés de construções de chassis com carroceiras. Além disso, a crise económica mundial piora ainda mais esse desenvolvimento natural. Assim, ao longo de todo o ano de 2009 houve vários fechos da unidade fabril, o que significou férias não pagas para todos os colaboradores, evitando assim despedimentos. Neste momento, o número de colaboradores em Espanha ronda os 350.

Tabela 13 - Produção e vendas em unidades da EvoBus Ibérica

	2004	2005	2006	2007	2008
Produção (Unidades)	1277	1501	1697	1573	1462
<i>Mercedes-Benz</i>	1277	1501	1697	1573	1462
Vendas (Unidades)	1014	968	1083	783	603
<i>Mercedes-Benz</i>	676	674	767	504	417
<i>Setra</i>	186	180	165	133	86
<i>Outros Veículos</i>	152	114	151	146	100
Colaboradores	333	334	337	358	360

Fonte: EvoBus Ibérica, S.A

No que respeita ao volume de negócios, a empresa apresenta o valor de 211,2 milhões de Euros em 2008, sendo que no ano de 2006 e 2007 o total de vendas remonta a 244,1 milhões de Euros e 214 milhões de Euros respectivamente. Deste modo, a empresa expõe um maior volume de vendas no ano 2006, distinguindo-se o melhor ano da EvoBus Ibérica em toda a sua história. Devido à crise financeira mundial, verifica-se uma diminuição do volume de vendas da empresa nos últimos anos.

No que concerne à situação económica actual, a empresa revela estar em recessão devido à crise mundial que se está a presenciar. Contudo, devido à sua forte presença no mercado consegue sobreviver melhor do que os seus concorrentes.

Para o Dr. Alejandro Alcalde, a crise económica está sendo muito dura para todas as empresas, inclusive para a EvoBus Ibérica, descendo assim a procura a nível mundial. O programa de produção da empresa reduziu-se para 40%. O mesmo afirma que 2009 é um ano muito complicado, tendo a empresa de recorrer a soluções difíceis para sobreviver (medidas de poupança, férias não pagas, entre outros). No entanto, a empresa tem desenvolvido um esforço para manter a sobrevivência da empresa visto que esta acredita que o pior da crise já cessou e que gradualmente vão verificando um incremento na procura.

O colaborador afirma que a crise é uma situação desfavorável mas que empresas fortes como a EvoBus superam melhor do que as empresas concorrentes, podendo obter um reforço do seu posicionamento como líder mundial.

4.5.3. Estratégia de Internacionalização em Portugal – CaetanoBus, S.A

Como anteriormente citado, a CaetanoBus é uma empresa de fabricação de carroçarias e veículos para o transporte público de passageiros, fundada em Janeiro de 2002 como resultado de uma *joint-venture* entre

o Grupo Salvador Caetano e Daimler. Trata-se de uma empresa industrial sediada em Vila Nova de Gaia nas instalações do Grupo Salvador Caetano que, actualmente, conta com aproximadamente 600 colaboradores. As razões que levaram à constituição da *joint-venture*, por parte da EvoBus GmbH foram várias. Antes da formação da parceria, a EvoBus já efectuava relações comerciais com a empresa antecedente da CaetanoBus. A EvoBus fornecia os chassis para carroçarias com destino ao mercado local e para o modelo Cobus. Principalmente através da ligação com o COBUS, surgiu a ideia de intensificar as relações existentes, fabricando um produto no segmento dos autocarros midi para o mercado Europeu. Por outro lado, os objectivos da cooperação com o grupo Salvador Caetano, nessa altura, foram muito ambiciosos para a EvoBus. A figura 33 apresenta a cooperação da EvoBus com o Grupo Salvador Caetano.

Figura 33 - Cooperação com a CaetanoBus

CaetanoBus: 26% EvoBus Portugal + 74% Saltano (Grupo Salvador Caetano)

- Continuar a utilizar as actuais instalações arrendadas (Divisão de Gaia)
- Assumir o Activo total (existências, equipamentos, instalações)
- Assumir todos os colaboradores da Divisão Salvador Caetano em Gaia
- Arrancar com um processo de reestruturação e modernização com vista a atingir a curto prazo os objectivos da nova empresa:

Objectivos no ano 2005:

- Produção de 850 unidades
- Volume de pessoal: 800 colaboradores
- Volume de negócios: 58 mil milhões de Euros

Produtos:

- **Mercedes-Benz** exclusivo para EvoBus sobre chassis MB
- **Cobus** autocarros para o serviço de aeroportos
- **Carroçarias Caetano** sobre todos os tipos de chassis, incluindo Mercedes-Benz

Fonte: Adaptado da EvoBus Portugal

Contudo, é comum verificar-se em parcerias realizadas com várias empresas aspectos positivos e negativos associados a esta fusão. É sempre uma vantagem produzir e vender no mesmo mercado. A cooperação contínua será ser um aspecto vantajoso para a empresa. Ao mesmo tempo, esta vantagem pode ser considerada uma limitação visto que a CaetanoBus é um concorrente da EvoBus no sector dos autocarros urbanos.

Além disso, em sociedades de culturas diferentes, poderão verificar-se a existência de mal-entendidos, que podem ter efeitos inibidores. Outro aspecto nefasto é a localização geográfica de Portugal, pois os custos de transporte são tão elevados que relativizam a mão-de-obra barata.

No que concerne aos produtos da empresa, estes são representados pelas marcas Caetano, Cobus e Mercedes-Benz. Os produtos da marca Caetano são comercializados principalmente em Portugal, Inglaterra e parcialmente em Espanha e África do Norte. Por outro lado, a marca Cobus é comercializada em todos os aeroportos do mundo sendo os produtos da marca Mercedes-Benz destinados a todos os mercados europeus e também a alguns mercados da Ásia Central.

Os fornecedores da empresa encontram-se na maioria situados nas imediações da CaetanoBus, o que constitui um factor importante na rentabilização de custos de transporte. As principais empresas fornecedoras são a IPE, MNAC e Fibrauto, que são também empresas de *outsourcing* que, com equipas próprias, inserem nos veículos os produtos fornecidos.

Além dos fornecedores nacionais, a EvoBus para além de parceira da *Joint-Venture* representa um dos maiores fornecedores.

A CaetanoBus afirma-se actualmente como uma das maiores empresas fabricantes de carroçarias e veículos para o transporte público de passageiros, investindo na melhoria contínua e na qualidade dos seus produtos e serviços para a satisfação dos seus clientes.

Relativamente ao seu volume de negócios, a empresa apresenta o valor de 56,5 milhões de Euros no ano 2008, verificando-se assim uma descida acentuada quando comparado com os últimos anos. No ano 2007 a empresa possuiu o maior volume de negócios dos últimos anos, ascendendo este a 75,8 milhões de euros, pelo que no ano de 2006 o seu valor atingiu os 63,2 milhões de Euros. Deste modo, pode-se verificar que a empresa auferiu um aumento de volume de negócios de 2006 para 2007, tendo um efeito contrário no ano seguinte.

Esta descida acentuada nas vendas deve-se, como verificado nas restantes empresas, à crise económica actual que o mundo está a suportar.

De acordo com o Eng.º André Mahler, também a CaetanoBus não se pode extrair da situação geral. O mesmo acrescenta ainda que os próximos meses certamente irão ser exigentes e desafiantes.

4.5.4. Estratégia de Internacionalização em França – EvoBus France, S.A.S

Em França, a subsidiária da EvoBus GmbH foi criada em 1996, um ano após a criação da empresa-mãe na Alemanha, sendo intitulada como EvoBus France S.A.S., pertencendo 100% à empresa-mãe. Esta subsidiária francesa está sediada em Sarcelles, um subúrbio de Paris, possuindo também uma unidade fabril em Ligny-en-Barrois no nordeste de França, a cerca de 100 KM da fronteira alemã.

Actualmente, a EvoBus France S.A.S. tem sensivelmente 650 colaboradores, encontrando-se estes divididos entre a instalação fabril em Ligny-en-Barrois e a sua sede nos arredores de Paris.

A unidade fabril francesa já existia antes da constituição da EvoBus GmbH. Tratava-se de uma fábrica da Kässbohrer Setra que por várias razões foi aproveitada pela EvoBus, facilitando assim a sua entrada no mercado francês. Ao longo dos anos, a empresa foi alterando os produtos manufacturados na unidade fabril. Inicialmente eram apenas produzidos autocarros da marca Setra, sendo mais tarde agregada a produção da marca Mercedes-Benz. No ano de 2001, com a abertura de um centro de montagem minibus e minicars na fábrica, a maior parte da produção foi reservada para miniautocarros Mercedes-Benz. No ano de 2006, festejando os 25 anos da fábrica, conseguiu-se numerar 10.000 veículos produzidos nas mesmas instalações.

A localização da unidade comercial é privilegiada pois situa-se na zona central do país, com bastante indústria ao seu redor e com boas condições de acessibilidade rodoviária (auto-estradas). O centro de serviço associado à unidade comercial representa outro aspecto vantajoso para a empresa.

Com a criação da EvoBus GmbH e a conseqüente criação da subsidiária francesa, conseguiu-se aglomerar duas empresas que inicialmente eram concorrentes no mercado: Mercedes-Benz e Setra.

A nível global, a empresa procura a sua vantagem competitiva na qualidade do produto, não competindo, portanto, com base no preço.

O seu portfólio de produtos destina-se a vários mercados. Os principais países são França, para os produtos de toda a gama Mercedes-Benz e Setra, e o resto da Europa para os produtos fabricados na instalação fabril francesa.

Os motivos relacionados com a internacionalização para o mercado francês são vários. O desejo da empresa em estar presente nos diversos mercados europeus é uma das razões da constituição da EvoBus France. O facto do mercado francês ser um dos maiores mercados da Europa e onde as marcas da empresa têm um grande prestígio constitui também outro dos motivos associados.

A dimensão do mercado é outro factor que está na esfera desta internacionalização, já que o mercado francês é um grandioso mercado para a comercialização de autocarros urbanos e autocarros interurbanos. Está-se perante um grande mercado de transporte de turistas via rodoviário e transportes escolares através de autocarros.

A presença directa no estrangeiro é um motivo fulcral para a empresa se internacionalizar, pois esta defende que, para se usufruir de vantagens competitivas e adaptar os produtos às necessidades dos clientes, é importante estabelecer-se directamente nesse mercado.

O aproveitamento das instalações da antiga Setra, localizada em Ligny-en-Barrois, é considerado outro motivo para a internacionalização na França, já que permite uma natural e rápida expansão.

Contudo, ao internacionalizar-se, a empresa está sujeita a vantagens e limitações. O contacto directo com os clientes, associado a um acompanhamento das suas necessidades constitui um factor favorável para a empresa. De facto, uma presença directa no estrangeiro permite uma melhor adaptação do produto ao mercado local. Outra vantagem consiste na implementação do serviço pós-venda. Assim, ao longo dos

últimos anos, a empresa conseguiu inaugurar cerca de 70 postos de serviços para os clientes de autocarros das marcas Mercedes-Benz e Setra.

Ao longo dos últimos anos, a produção da EvoBus France S.A.S. tem-se mantido a um nível constante, não evidenciando até ao momento efeitos negativos da presente crise económica. De facto, o volume de vendas actuais até demonstram um incremento previsto do volume de negócios planeado para o ano de 2009. O mesmo se sucede na previsão de unidades produzidas. Apesar de a previsão não atingir os elevados valores do ano anterior, 2008, a empresa profetiza aproximar-se dos mesmos, como se pode verificar na tabela 14.

Tabela 14 - Vendas e Produção da EvoBus France

	2007	2008	09/2009
Vendas (Milhões de €)	406	407	332
Produção (Unidades)	732	846	567
Colaboradores	617	631	643

Fonte: EvoBus France, S.A.S

De acordo com a tabela 14, a EvoBus France deteve um volume de negócios de 406 milhões de Euros em 2007 e 407 milhões de Euros em 2008. Até Setembro do ano corrente, a empresa possuía um volume de 333 milhões de Euros, tencionando aproximar-se dos valores dos últimos anos. Deste modo, pode-se verificar que o volume de vendas da EvoBus France tem vindo a aumentar ligeiramente ao longo dos anos, apesar de não se averiguar discrepâncias colossais dos valores nos diversos períodos.

Com o ligeiro incremento das vendas e da produção, o número de colaboradores tem aumentado igualmente, ascendendo a 650 colaboradores no final de 2009.

Os produtos da gama da EvoBus mais vendidos no mercado francês são: Mercedes-Benz Citaro para os transportes urbanos, Mercedes-Benz Integro e Intouro, tal como o Setra 416 UL. No ramo dos transportes turísticos de longa distância, os produtos Mercedes-Benz Travego e Tourino, tal como os Setras 431 DT e 417 GTHD estão no topo das vendas, nos Minibuses, o Mercedes-Benz Sprinter é o mais vendido.

A EvoBus France S.A.S. é a segunda maior empresa no ramo de autocarros, seguida da Irisbus/Renault Buses, no mercado francês. A empresa detém uma percentagem de mercado que ronda os 25 % (números que se referem ao ano de 2008). No mercado francês é bastante apreciado o facto de a EvoBus possuir produtos de elevada classe e qualidade, como também produtos considerados “low-cost”. Estes últimos são produzidos na Turquia, a preços competitivos e mesmo assim com uma qualidade considerada distinta.

4.6. Resultados

Através de todo o enquadramento teórico em torno do conceito de internacionalização e pelo contributo da análise ao estudo de caso, foi possível compreender e retirar conclusões que serviram de resposta ao conjunto de questões que emergiram no início deste trabalho.

Assim, e através das entrevistas realizadas aos colaboradores da EvoBus, foram identificados alguns dos motivos que impulsionaram esta empresa a internacionalizar-se. De acordo com Czinkota et al. (1999), a empresa pode adoptar uma atitude mais pró-activa ou mais reactiva. A EvoBus manifestou uma postura activa face à internacionalização, visto que a empresa expande-se a fim de encontrar oportunidades, vantagens em termos de lucros, vantagem tecnológicas e procura de potenciais clientes.

Dunning (1993) agrupa os motivos em quatro tipos diferentes: procura de mercado, procura de recursos, procura de eficiência e procura de recurso estratégico. Na óptica de Dunning, as motivações da EvoBus enquadram-se na procura de mercado dado que a intenção da empresa consiste em alcançar mercados-alvo específicos no exterior e acredita que uma presença directa internacional é essencial para este acesso. A EvoBus investe em diversos mercados no sentido de fornecer os seus produtos e serviços, adaptando-os às necessidades e desejos dos clientes e, ao mesmo tempo, estar mais próximo destes.

Ciabuschi (2002) classifica os motivos para a internacionalização como exógenos ou endógenos. Os motivos da EvoBus incluem a necessidade de crescimento, a análise das suas capacidades, a procura de novos recursos – factores endógenos –, a penetração de mercados externos, reforço das suas relações com os clientes e a intenção de ganhar vantagens competitivas – factores exógenos.

Por seu lado, Li et al. (2005) afirmam que a decisão de internacionalização não se explica apenas com base num fundamento único. No caso da EvoBus, a conjugação dos factores como o potencial de vendas, prestígio, objectivos e políticas, forças competitivas, diversificação geográfica e lucros impulsionaram a decisão de internacionalização da empresa.

Viana e Hortinha (2002) agrupam em três tipos os motivos da internacionalização: razões relacionadas com vontade de crescimento, razões relacionadas com oportunidades estratégicas e razões relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. De acordo com esta perspectiva, pode-se dizer que as razões que estão inerentes à internacionalização da empresa são relacionadas com a vontade de crescimento e relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. A empresa pretende conquistar mercados e quota de mercados, aproximar-se dos seus clientes a fim de os acompanhar, deter uma sustentabilidade no mercado e possuir prestígio nos diversos locais onde opera.

A EvoBus representa as marcas Mercedes-Benz e Setra e detém 19 subsidiárias e 7 unidades de produção. Os seus produtos destinam-se a um leque alargado de países/mercados, podendo mesmo dizer-se que, alguns destes são comercializados a nível mundial. Assim, pode-se verificar que para além de se tratar de uma empresa comercial, a EvoBus possui unidades de produção em alguns dos seus mercados.

As estratégias de internacionalização da EvoBus não foram as mesmas para os diversos mercados. A empresa, com base nos seus critérios de decisão, procedeu à selecção de mercados e, para cada um, analisou factores como o modo de operação, o modo de entrada, os mercados onde os seus produtos irão ser comercializados, entre outros. Assim, a tabela 15 apresenta uma síntese das diferentes estratégias de internacionalização adoptadas pela EvoBus nos mercados analisados neste trabalho.

Tabela 15 - Estratégias de internacionalização EvoBus

	EvoBus Portugal	EvoBus Ibérica	EvoBus France	CaetanoBus
Modos de Operação	Comercial	Comercial e Produção	Comercial e Produção	Comercial e Produção
Modos de Entrada	Propriedade Total (2001)	Propriedade Total (1998)	Propriedade Total (1996)	Joint-Venture (2002)
Marcas	Mercedes-Benz Setra	Mercedes-Benz Cobus Setra	Mercedes-Benz Setra	Mercedes-Benz Caetano Cobus
Mercados onde os produtos são comercializados	Mercedes-Benz: Portugal Setra: Portugal	Mercedes-Benz: Espanha Austrália Israel México Portugal Setra: Espanha Cobus: Todos os aeroportos do mundo	Mercedes-Benz: França Resto da Europa Setra: França Resto da Europa	Mercedes-Benz: Europa Ásia Central Caetano: Portugal Inglaterra Espanha África do Norte Cobus: Todos os aeroportos do mundo
Volume de Negócios em 2008 (milhões de Euros)	57,3	211,2	407	56,5

Fonte: Elaboração Própria

Pode-se então verificar que para o mercado português a empresa opera a nível comercial (EvoBus Portugal) possuindo também parte de uma unidade fabril (*Joint-Venture* CaetanoBus).

Relativamente à EvoBus Portugal, é uma subsidiária detida a 100% pela empresa-mãe, sendo constituída em 2001. Os seus produtos são representados pelas marcas Mercedes-Benz e Setra, sendo comercializados apenas no mercado português.

A CaetanoBus foi constituída em 2002 como resultado de uma parceria (*Joint-Venture*) entre a EvoBus e o Grupo Salvador Caetano. As marcas patentes nos seus produtos são a Mercedes-Benz, a Caetano e a marca

Cobus. Os produtos da marca Mercedes são comercializados para toda a Europa e Ásia Central e os produtos da marca Caetano são comercializados em Portugal, Inglaterra, Espanha e África do Norte. A marca Cobus é destinada a todos os aeroportos do mundo.

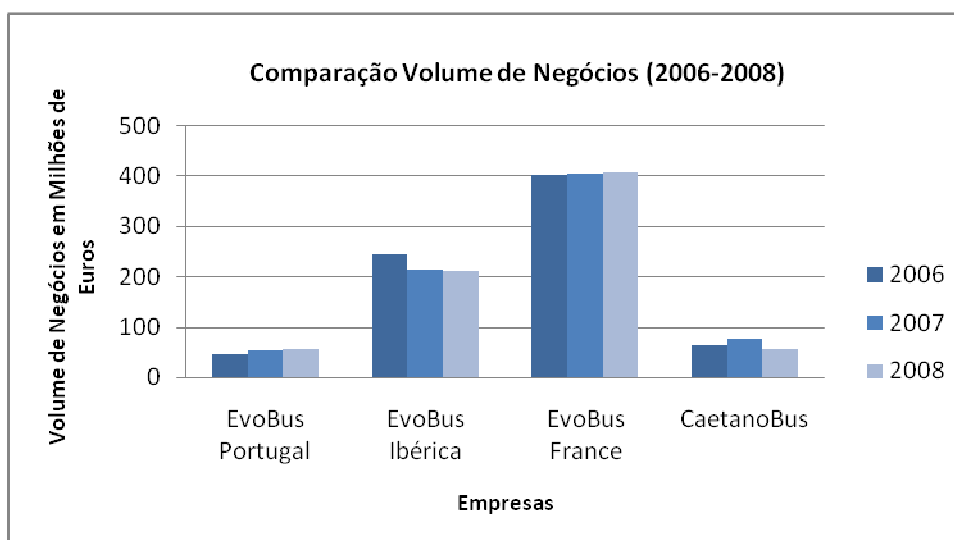
No que concerne ao mercado espanhol, a empresa é representada por uma subsidiária detida a 100% pela empresa-mãe, que foi constituída em 1998. Actualmente trata-se de uma empresa produtora de chassis, vendendo também autocarros através do seu departamento comercial. Os produtos fabricados da marca Mercedes-Benz são destinados a Portugal, Espanha, Austrália, Israel e México sendo a marca Cobus destinado para todos os aeroportos mundiais, tal como mencionado anteriormente.

A EvoBus France foi criada em 1996, um ano após a criação da EvoBus GmbH, sendo representado por uma subsidiária 100% pertencente à empresa-mãe. Neste mercado, a empresa opera a nível comercial, comercializando todo o leque de produtos da EvoBus para o mercado francês, possuindo também uma unidade fabril, onde produz autocarros da marca Mercedes-Benz e Setra. Os produtos fabricados têm como destino o mercado francês bem como os restantes mercados europeus.

O potencial de vendas também difere nos diversos mercados. Isto deve-se ao facto, para além de outros aspectos, das empresas não possuírem as mesmas actividades de negócio nem desfrutarem da mesma procura de mercado. Deste modo, diferentes operações e diferentes mercados implicam diferentes resultados para as empresas.

A figura 34 exibe uma comparação do volume de vendas, nos últimos 3 anos, das empresas analisadas neste trabalho: EvoBus Portugal, EvoBus Ibérica, EvoBus France e CaetanoBus.

Figura 34 - Comparação Volume e Negócios da EvoBus em Portugal, Espanha e França



Fonte: Elaboração Própria

Pode-se verificar na figura 34 que a EvoBus Ibérica comporta o maior volume de negócios nos três últimos anos quando comparado com a EvoBus Portugal e a CaetanoBus. A disparidade dos valores entre a EvoBus Ibérica e a EvoBus Portugal deve-se, principalmente, ao facto da empresa espanhola produzir e comercializar chassis, para todos os clientes interessados, como também comercializar autocarros, para o mercado espanhol, através do seu departamento comercial. Assim, ao passo que a EvoBus Ibérica consiste numa empresa produtora/vendedora de chassis e de comercialização de autocarros, a EvoBus Portugal apenas comercializa autocarros para o mercado português. De realçar que, a dimensão de mercado também é uma dos factores que implica uma discrepância nos resultados, visto que o mercado espanhol é geograficamente maior do que o território nacional português, possuindo sensivelmente 40 milhões de habitantes face aos 10 milhões de habitantes em Portugal. De facto, isto origina uma maior procura, por parte dos clientes espanhóis, pelos produtos da empresa.

Relativamente à CaetanoBus, é uma empresa que apenas produz e vende autocarros, para o mercado nacional e estrangeiro, não produzindo chassis nas suas instalações. Este facto influencia os resultados do volume de negócios quando comparado com a EvoBus Ibérica. O tamanho do mercado e a procura pelos produtos são também factores que estão na génese destes resultados.

Apesar da EvoBus Ibérica comportar um volume de negócios maior do que a EvoBus Portugal e a CaetanoBus, a empresa fica aquém dos resultados da EvoBus France. De facto, a empresa francesa é das subsidiárias que apresenta volumes de negócios maiores e mais estáveis ao longo dos anos. O motivo desta divergência deve-se também a factores tais como a dimensão geográfica, a economia e a procura pelos produtos. Apesar de Espanha ser considerado um dos países com maior economia mundial e com uma dimensão populacional considerável, o território Francês consegue relevar-se visto que apresenta 64,4 milhões de habitantes sendo também considerada, pelo fundo monetário internacional (FMI), a oitava maior economia mundial. Para além disso, o mercado francês é considerado um dos países mais ricos do planeta em termos de PIB-nominal, ocupando a sexta posição.

Para além das estratégias de internacionalização serem diferentes nos diversos mercados, o processo de internacionalização não fica imune. Contudo, à medida que a empresa vai expandindo para os diversos mercados vai adoptando processos de internacionalização similares.

A primeira forma de internacionalização adoptada pela EvoBus foi a exportação directa. Na maioria dos mercados, a empresa começou a exportar directamente, através de colaboradores da Mercedes-Benz, passando posteriormente para a criação de subsidiárias e/ou inauguração de unidades fabris.

Relativamente ao mercado português, a empresa iniciou a sua internacionalização através de exportação directa, com o apoio de colaboradores da Mercedes-Benz, para os vários produtos que comercializa da marca Mercedes-Benz e Setra. Estes colaboradores que formavam um pequeno departamento de vendas de autocarros, para além de procurarem potenciais clientes para os variados produtos, participavam em concursos públicos realizados pela STCP (Sociedade de Transportes Colectivos do Porto, S.A.) ou CARRIS (Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A.), tentando fornecer, para o mercado nacional, o modelo Citaro. Assim sendo, a empresa para além de recorrer a clientes particulares também comercializava os seus

produtos no domínio público. No ano de 2001, a EvoBus cria a sua própria subsidiária, na capital do país, para fazer face à *joint-venture* que iria ser criada em 2002. Assim, no mercado português, a empresa detém uma subsidiária detida a 100%, a EvoBus Portugal, onde realiza operações comerciais, e uma *joint-venture*, a CaetanoBus, responsável pela produção e comercialização dos seus produtos para os diversos mercados. Verificou-se que o mercado espanhol comporta um percurso idêntico ao da EvoBus Portugal, pois a EvoBus GmbH, inicialmente, começa a realizar exportações directas para o mercado espanhol, inaugurando em 1998 uma subsidiária detida a 100%, onde realiza operações comerciais e de produção.

A EvoBus France desfruta de um percurso diferente, uma vez que foi criada no ano seguinte à constituição da EvoBus GmbH. A empresa francesa iniciou o seu processo de internacionalização com a presença de uma subsidiária detida a 100%, agregado a uma unidade fabril.

De notar que, o processo de internacionalização da empresa nem sempre foi planeado e metódico. Surgiu muitas vezes da casualidade, oportunidades, possibilidades, percepções pessoais, entre outras.

Constatou-se que, apesar do processo da internacionalização da EvoBus GmbH apresentar pequenas diferenças nos distintos mercados, actualmente a empresa detém em todos eles subsidiárias completamente pertencentes à empresa-mãe, ou seja, detém uma propriedade total.

O modelo de Uppsala apresenta a internacionalização como um processo na qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. As quatro fases propostas por Johanson et al. (1975) são as seguintes:

- 1º Exportações não regulares ou indirectas;
- 2º Exportação directa através de agentes ou representantes independentes;
- 3º Exportação directa através de estabelecimento de subsidiárias de vendas;
- 4º Investimento directo através do estabelecimento de unidades produtivas no mercado externo.

A participação internacional da EvoBus não adopta linearmente as fases supramencionadas, passando de exportações directas para propriedade total e/ou unidades produtivas. Contudo, Johanson et al. (1975) defendem a maleabilidade na sequência das etapas, em função da especificidade do mercado e/ou da própria capacidade e situação da empresa. Assim, verifica-se que é possível identificar este comportamento na empresa em análise. De facto, este processo de internacionalização da EvoBus retém um grau de controlo e de risco crescente como sugerido por Root (1994), figura 8. Apesar da empresa, mais uma vez, não seguir estritamente as etapas propostas pelo autor, esta preferiu um modo de entrada que concede um maior controlo sobre as suas actividades internacionais, exportação directa, evoluindo e assumindo novas configurações ao longo do tempo. Contudo, existem mercados que a empresa adoptou de imediato instalações fabris e subsidiárias detidas a 100%, como é o caso da EvoBus France. No entanto, são reduzidos os mercados em que a empresa elege esse processo de internacionalização.

De acordo com Johanson et al. (1975), o modelo de Uppsala explica dois padrões na internacionalização: a evolução do envolvimento da empresa de acordo com uma cadeia sequencial de comprometimento crescente e a entrada em mercados em relação aos quais a distância psicológica é cada vez maior.

Relativamente ao primeiro comportamento, e como anteriormente referido, este pode-se verificar na maioria dos mercados onde a EvoBus actua. No que respeita ao segundo padrão, a EvoBus também está perceptível visto que a empresa começa a expandir as suas actividades para mercados geograficamente e psicologicamente mais próximos. As primeiras sete subsidiárias foram fundadas em Bélgica, Suíça, Áustria, Itália, Dinamarca, França e Grã-Bretanha, com características similares no que respeita à língua e/ ou cultura, sendo também mercados geograficamente próximos. Ao longo do tempo, a empresa vai entrando em mercados geograficamente cada vez mais distantes e com uma maior distância psíquica, como é o caso do mercado espanhol e português. De uma forma geral, a EvoBus começou por entrar em mercados geograficamente e psiquicamente mais próximos alargando-se posteriormente para outros mercados.

De realçar que, a selecção dos mercados nem sempre foi sistemática. Em alguns mercados surgiu de um modo mais casual. Talvez pela proximidade geográfica e psicológica e pelo grau mínimo de adaptação de produtos. Por outro lado, os factores como custo de transporte mais acessível, mão-de-obra mais barata também influenciaram a selecção de mercados.

Este leque de subsidiárias detidas a 100% à empresa-mãe permitem à EvoBus GmbH um crescimento de mercado e uma defesa da concorrência que não seria possível através da exportação por falta de competitividade. A propriedade total, apesar de ser um dos métodos mais dispendiosos para a empresa se internacionalizar, permite à empresa um alto grau de controlo sobre todas as suas operações e uma maior oportunidade de mercado.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Na primeira parte do trabalho foi desenvolvida uma revisão bibliográfica intensa sobre a temática em estudo permitindo de facto perceber a importância determinante e pertinente do papel da internacionalização no contexto actual da globalização. Cada um dos temas apresentados são da maior importância visto que todos interligados desenvolvem uma perspectiva mais aprofundada e compreensiva sobre a complexidade dos diferentes conceitos em apreciação.

De acordo com o tema específico do trabalho, as teorias da internacionalização foram notoriamente alvo de revisão bibliográfica rigorosa. Assim, os fundamentos inerentes a cada uma das teorias, desde as que seguem uma abordagem mais comportamental às que se orientam por fenómenos de ordem económica, permitem de facto compreender a sua relevância na explicação do processo de internacionalização. Cada uma delas desenvolve uma perspectiva específica de internacionalização, conceito e interligação dos seus conteúdos de forma a tentar representar uma configuração possível da complexidade de um processo de internacionalização. De facto, o enquadramento teórico que é devolvido pelos autores que contribuíram para cada uma das teorias é determinante como ponte de partida para se ter capacidade de em situações concretas perceber efectivamente o que está em causa, o que está a legitimar as estratégias e modos de actuação internacional. O referencial teórico, mas com diferentes abordagens e teorias com especificidades próprias, permite uma análise das actuações estratégicas e uma visualização quanto às pretensões, ao caminho futuro, aos desvios e ajustes e mesmo à viabilidade ou não das mesmas. Esta análise é conseguida ao perceber o que cada uma das linhas teóricas de orientação implica ao nível do processo.

Na segunda parte do trabalho é retratado um estudo de caso associado a esta temática, EvoBus GmbH, permitindo analisar todo o processo de internacionalização que a empresa desenvolveu nos diferentes mercados e descortinar as teorias de internacionalização que estão subjacentes aos mesmos.

Deste modo, a tabela 16 ilustra uma síntese de todos os aspectos a reter, associado ao referencial teórico e prático deste trabalho.

De acordo com a tabela 16, pode-se verificar que a EvoBus GmbH, para cada mercado, utiliza diferentes estratégias de internacionalização, com base nas características do mercado e nos seus próprios objectivos. Relativamente ao mercado português, mais precisamente à EvoBus Portugal, a empresa começa por realizar exportações, através de colaboradores da Mercedes-Benz, sendo que em 2001 estabelece a sua própria subsidiária, na capital do país. O principal motivo associado a esta internacionalização passa pela procura de mercado, pois a empresa reconhece a importância de alcançar mercados-alvo específicos no exterior, entendendo que uma presença directa é importante para se manter sustentável no mercado.

De alguma forma, nesta estratégia poderá estar subjacente a Teoria da Internalização na qual, e segundo revisão da literatura, sugere que a empresa se internacionalize passando do processo de exportação para outros mais complexos, a fim de que os recursos partilhados no exterior sejam somente da

responsabilidade da empresa. Assim, para a EvoBus é mais vantajoso estabelecer relações com uma subsidiária própria do que depender de uma unidade estrangeira. Por outro lado, a empresa utiliza os seus recursos e capacidades para criar uma vantagem competitiva no mercado. Assim sendo, a empresa dispõe benefícios que superam os dos produtos concorrentes, competindo assim através da diferenciação dos produtos e não da vantagem do custo. Neste caso concreto, a empresa é sustentada pela Teoria da Vantagem Competitiva.

Tabela 16 - Teorias e Processo de Internacionalização da EvoBus

	EvoBus Portugal	EvoBus Espanha	EvoBus France	EvoBus Holysov	Mercedes - Benz Turquia	CaetanoBus
Modos de Operação	Comercial	Comercial e Produção	Comercial e Produção	Comercial e Produção	Comercial e Produção	Comercial e Produção
Modos de Entrada	Subsidiária Própria	Subsidiária Própria	Subsidiária Própria	Subsidiária Própria	Joint-Venture	Joint-Venture
Motivos	Procura de Recursos Procura de Mercado	Expansão de mercado Procura de Recursos Oportunidades	Expansão de Mercado Oportunidades Vontade de Crescimento	Expansão de Mercado Procura de Recursos	Procura de Recursos	Procura de Mercado Procura de Recursos
Teorias de Internacionalização	Vantagem Competitiva Teoria da Internalização	Teoria da Internalização Paradigma Eclético	Paradigma Eclético	Paradigma Eclético Teoria de Internalização	Teoria do Ciclo de Vida do Produto	Paradigma Eclético Ciclo de Vida do Produto
Processo de Internacionalização	Exportação Subsidiária Própria	Exportação Subsidiária Própria	Subsidiária Própria	Exportação Subsidiária Própria	Joint-Venture	Exportação Joint-Venture

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao processo de internacionalização da EvoBus Ibérica, esta segue um trajecto similar ao da EvoBus Portugal uma vez que inicialmente recorre a exportações, como modo de entrada, sendo representada em 1998 por uma subsidiária detida a 100% pela EvoBus GmbH.

Para além da vontade de crescimento nos mercados europeus, as oportunidades adjacentes e a procura de recursos são os principais motivos para internacionalização no mercado espanhol. A pretensão de minimizar os custos relacionados com os materiais, a mão-de-obra, entre outros, permitiu à EvoBus

expandir-se para o mercado. Para além deste aspecto, o aproveitamento das instalações da antiga Setra, possibilitou à EvoBus comercializar e produzir os seus produtos no território espanhol.

A Teoria de Internacionalização ajuda a explicar este processo de internacionalização visto que, à semelhança da EvoBus Portugal, a criação de uma subsidiária transmite a ideia de que a empresa careceu de internalizar os seus processos para assim obter um maior controlo da sua produção, não descuidando o facto de que torna-se mais proveitoso desenvolver transacções na empresa, entre subsidiárias, do que entre diferentes empresas. No entanto, o procedimento de internacionalização da empresa espelha alguns aspectos do Paradigma Eclético, já que a empresa usufrui de vantagem de propriedade e localização. Para além de uma subsidiária própria, que permite desfrutar de um maior domínio e controlo sobre os seus recursos, o mercado espanhol proporciona melhores condições de mercado, como mão-de-obra mais barata, materiais de baixo custo, o potencial do mercado, entre outros.

O processo de internacionalização que a EvoBus dedicou no mercado francês difere dos outros mercados em apreciação dado que esta apostou imediatamente na implementação de uma subsidiária própria. Os motivos implícitos à internacionalização caracterizam-se essencialmente nas oportunidades auferidas e na procura de mercado. Para a EvoBus, uma presença directa num determinado mercado pode ser necessária, dado que as empresas que não estão próximas aos mercados podem ter uma desvantagem em adaptar os seus bens e serviços. Por outro lado, o aproveitamento das instalações da antiga Setra proporcionou à EvoBus a expansão para o mercado francês.

Numa análise às estratégias de cariz internacional a empresa remete para uma base teórica fomentada pelo Paradigma Eclético. Esta teoria económica defende que a empresa deve actuar no mercado sob forma de subsidiária mantendo sob controlo da empresa a sua propriedade tangível e intangível, devendo também assimilar-se e adoptar-se ao mercado estrangeiro reduzindo a distância psíquica. A EvoBus France é representada, desde a sua criação, por uma subsidiária 100% detida pela empresa-mãe, sendo que a nível geográfico e psíquico é um país próximo à EvoBus GmbH. A dimensão do mercado é também considerada um aspecto interessante, proporcionando um vasto leque de procura pelo produto.

No que respeita à EvoBus Holysov, esta situa-se na República Checa onde opera a nível comercial e de produção. Na unidade fabril a empresa manufactura peças/acessórios para a construção dos autocarros, sendo posteriormente transportadas para todas as fábricas de produção de autocarros da EvoBus.

A procura de recursos é o principal motivo para a internacionalização da empresa neste mercado, já que a EvoBus pretende minimizar os seus custos através, por exemplo, de mão-de-obra barata e pouco qualificada. A procura de mão-de-obra é assumida frequentemente por empresas de produção com custos de mão-de-obra relativamente elevados, como é o caso da EvoBus GmbH.

No que respeita ao seu processo de internacionalização, este iniciou-se com meras exportações sendo em 1999 representada por uma própria subsidiária.

Nesta estratégia poderá estar latente a Teoria da Internalização, já que a empresa inicialmente recorreu a exportações passando posteriormente para uma subsidiária detida a 100% pela EvoBus. Esta teoria defende, como mencionado anteriormente, que é mais vantajoso estabelecer transacções entre

subsidiárias do que com outras entidades não pertencentes à empresa. Por outro lado, os custos mais favoráveis relativamente à mão-de-obra e materiais e a existência de menor burocracia são sustentados pelo Paradigma Eclético.

A EvoBus GmbH também realiza produção de autocarros na Turquia, através das instalações da Mercedes-Benz. Os motivos que levaram a empresa a instalar-se no mercado turco estão relacionados com a procura de recursos. A EvoBus aproveitou-se das instalações da Mercedes-Benz, através de uma parceria realizada com a mesma, para produzir os seus produtos, economizando assim custos fixos relacionados com criação, manutenção e funcionamento da unidade fabril.

A teoria que poderá estar subjacente a este mercado é a do Ciclo de Vida do Produto. Esta teoria defende que a localização da produção de alguns tipos de produtos varia consoante estes avançam nos seus ciclos de vida. Na terceira etapa, maturidade, os pedidos a nível mundial começam a estabilizar tornando-se também os modelos dos produtos altamente estandardizados. Deste modo, são possíveis séries de produção mais longas em fábricas estrangeiras, reduzindo o custo por unidade. A EvoBus aproveitou as instalações da Mercedes-Benz Turquia para manufacturar os produtos que já se encontram estabilizados no mercado, por exemplo o modelo Mercedes-Benz Travego, minimizando os custos associados à produção e aproveitando o trabalho pouco qualificado, que é mais eficiente para processos estandardizados.

A CaetanoBus segue um processo diferente das outras empresas no que concerne ao modo de entrada no mercado português, pois esta resulta de uma *joint-venture* e não de uma subsidiária própria. Contudo, antes de 2002, data da criação da *joint-venture*, a empresa realizava as suas transacções através do modo exportação, com o apoio de alguns colaboradores da Mercedes-Benz.

A procura de mercado e de recursos foram as principais razões que levaram a empresa a internacionalizar-se em Portugal. Para além da vontade de crescimento da EvoBus, a mesma acredita na necessidade de uma presença directa num mercado local, a fim de adaptar os seus bens e serviços aos desejos dos clientes e auferir vantagens competitivas face aos concorrentes. A procura de mão-de-obra barata e pouco qualificada é outro dos motivos da expansão da EvoBus para o mercado português, pois permite-lhe minimizar custos e maximizar lucros.

A internacionalização desta empresa pode ser analisada segundo a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, já que a empresa beneficiou da parceria para produzir modelos que já estavam solidificados no mercado, a fim de minimizar os custos por unidade produzida. Assim, a empresa preteriu mercados onde os custos de produção eram relativamente mais elevados, elegendo os mais favoráveis, a nível económico, para fabricar modelos considerados mais estáveis no mercado.

Após analisar as estratégias e processos de internacionalização para os diferentes mercados, pode-se afirmar que, de uma forma geral, a EvoBus GmbH empregou diferentes estratégias de internacionalização ao longo do seu percurso internacional.

De facto, esta teve um período de meras exportações, na maioria dos mercados analisados, sendo posteriormente representada por subsidiárias próprias, permitindo um maior controlo sob as suas

operações e os recursos e conhecimentos partilhados no exterior sejam exclusivamente da sua propriedade.

A verificação de mais do que uma teoria inerente a uma estratégia de actuação internacional foi também um resultado final obtido. Existe efectivamente uma correlação entre várias teorias subjacentes a uma actuação estratégica, pelo que nenhuma teoria por si só é suficiente na maioria dos casos para suprir a complexidade inerente a envolvimento internacionais tendencialmente, e cada vez mais, complexos e difusos.

No ponto de análise de exemplos de empresas denotou-se que não têm normalmente uma estratégia de internacionalização muito demarcada sendo que em muitas situações detectadas as empresas têm apenas modos de entrada que vão denotando várias tipologias mas que muitas vezes não se consegue coerência suficiente para integração em teorias de internacionalização.

Relativamente às Teorias de Internacionalização mais adequadas aos diferentes mercados, estas passam pela Teoria de Internalização, Paradigma Eclético, Teoria do Ciclo de Vida do Produto e Vantagem Competitiva.

Contudo, e de uma forma geral, na estratégia da EvoBus GmbH há evidências comportamentais da Teoria de Uppsala na qual, que segundo revisão de literatura, sugere que a internacionalização de uma empresa é feita de forma gradual iniciando-se com a consolidação do mercado doméstico e que só posteriormente é que a empresa se direcciona para o mercado externo segundo formas progressivas de comprometimento.

No caso concreto dos exemplos práticos é notório, numa primeira fase de internacionalização, o uso de exportações. A posteriori, as empresas referenciadas, tendem a adoptar estratégias que manifestam um maior comprometimento com os mercados estrangeiros. A distância psíquica, de uma certa forma, também está perceptível na empresa, pois esta tende a iniciar a sua actividade internacional em mercados psiquicamente mais próximos, vigorando a teoria da familiaridade, cuja importância tende a desvanecer com o nível de experiência na actuação internacional.

Apesar de a EvoBus não seguir gradualmente a sequência das etapas, verifica-se parcialmente a existência desta teoria ao longo do seu percurso de internacionalização.

Contudo, o procedimento de internacionalização desta empresa espelha alguns aspectos da Teoria das Redes, já que a comercialização dos produtos é feita, essencialmente através da utilização da rede interna da empresa que permite que todas as empresas estejam em permanente contacto com a sede e assim, tenham uma assistência imediata. Por outro lado, existe uma relação directa entre as várias unidades fabris visto que para concluir o produto final são necessárias diversas transacções entre elas. De facto, ao combinarem as suas operações internas, de modo a finalizarem o produto, está-se perante fábricas cada vez mais globais, o que reflecte a presença da Teoria das Redes.

Recomendações Futuras

Como recomendações futuras fica a pertinência de serem desenvolvidos verdadeiros estudos científicos, artigos literários que procurem analisar esta temática específica quanto à interligação e estabelecimento de correlações entre a temática da internacionalização e as actuações estratégicas nas empresas de indústria automóvel.

Por um lado existe uma enormidade de informação bibliográfica sobre a temática da internacionalização, existe também bastante informação sobre a indústria automóvel e a sua evolução nos últimos anos. No entanto foram encontrados escassos estudos que efectivamente procurassem desenvolver uma lógica que correlacionasse as actuações estratégicas com algumas temáticas da internacionalização.

Um futuro ganho potencial na continuidade do presente estudo poderia passar pela formulação de um modelo que desenvolvesse uma conceptualização conjunta destes dois níveis de análise, nomeadamente:

- as temáticas da internacionalização;
- as actuações estratégicas na indústria automóvel.

O sector automóvel poderá continuar a ser o sector alvo uma vez que como já demonstrado ao longo do trabalho este é efectivamente um sector interessante para esta temática encontrando-se, nestes últimos tempos, em mudança.

BIBLIOGRAFIA

- Agarwal, S. e Ramaswami, N. (1992) "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº 1, pp. 1-27.
- Aharoni, Y. (1966) *The Foreign Investment Decision Process*, Boston, MA: Harvard Graduate School of Business.
- Albaum, G., Strandskov, J. e Duerr, E. (1998) *International Marketing and Export Management*, Harlow: Addison Wesley.
- Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002) "The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nº 11, pp. 979-96.
- Ansoff, H. I. (1977) *Estratégia empresarial*, São Paulo: Atlas.
- Barretto, A., Rocha, A. (2003) *A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior*, Rio de Janeiro: Mauad.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. e Crick, D. (2003) "Towards an integrative model of small firm internationalisation", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, Nº 4, pp. 339-362.
- Bell, J. (1989) *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, England: Open University Press.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K. e Mead, M. "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol. 11, Nº 3, pp. 369-386.
- Birkinshaw, J. e Hood, N. (1998) "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies", *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 4, pp. 773-795.
- Bjorkman, I. e Forsgren, M. (2000) "Nordic international business research: a review of its development", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, Nº 1, pp. 6-25.
- Bradley, F. (2004) *International Marketing Strategy*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bruner, J. (1990) *Acts of Meaning*, New York: Harvard University Press.
- Calof, J. e Beamish, P. (1995) "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation", *International Business Review*, Vol. 4, Nº 2, pp. 31-115.
- Cavusgil, S.T. e Godiwalla, Y.M. (1982) "Decision-making for international marketing: A comparative review", *Management Decision*, Vol. 20, Nº 4, pp. 47-54.
- Ciabuschi, F. (2002) "Internationalization Process From a Resource Network Perspective", Competitive Paper, Conference Proceedings IMP Asia, Curtin University, Perth Australia.
- Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- Cooper, D. R. e Schindler, P. S. (1998) *Business Research Methods*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Cyert, R. M. e March, J. G. (1963) *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999) *International Business*, Orlando: The Dryden Press.
- Czinkota, M. R. (1982) *Export development strategies: US promotion policies*, New York: Praeger Publishers.

- Daniels, J.D., Radebaugh, L.H e Sullivan, D. (2006) *International Business: Environments and operations*, London: Prentice Hall.
- David, D. e Edward, N. W. (1993) *Competitiveness, convergence, and international specialization*, Cambridge: MIT Press.
- Demo, P. (1989) *Metodologias científicas em ciências sociais*, São Paulo: Atlas.
- Dias, C. (2000). Estudo de caso: Ideias importantes e referências. Acedido em 5 Junho de 2009, disponível em www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf.
- Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995) *Global Marketing Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Douglas, S. P., Lemaire, P. e Wind, Y. (1972) "Selection of global target markets: a decision-theoretic approach", *Proceedings of the XXII Esomar Congress, France*, pp. 237-51.
- Dunning, J. (2000) "The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, Vol. 9, pp. 163-190.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading: Addison Wesley.
- Dunning, J. (1988) "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Nº 1, pp. 1-31.
- Dunning, J. (1980) "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Nº 1, pp. 9-31.
- Dunning, J. H. (1977) *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*, em B. Ohlin, P. O. Hesselborn e P. M. Wijkman, *The International Allocation of Economic Activity*, proceedings of a Noble Symposium held in Stockholm, London: Macmillan.
- Ferreira, A. A., Divino, C. A. G e Correa, S. A. M. (2009) "Formação de redes e Alianças estratégicas", 5ème colloque de l'IFBAE, Grenoble.
- Francis, J. e Collins-Dodd, C. (2000) "The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, Nº 3, pp. 84-103.
- Freeman et al. (2000) "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, Nº 3, pp. 33-63.
- Freire, A. (1997) *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo: Lisboa.
- Gao, T. (2004) "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link", *The Multinational Business Review*, Vol. 12, Nº1, Spring.
- Goodhue, D. L. et al. (1992) "Strategic data planning: lessons from the field", *MIS Quarterly*, Vol. 16, Nº 1, pp. 11-34.
- Goodnow, J. D. e Hansz, J. E. (1972) "Environmental determinants of overseas market entry strategies", *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, Nº 1, pp. 33-50.
- Goulart, L., Arruda, C. A. e BRASIL, H. V. (1996) "A evolução na dinâmica de internacionalização" em Fundação Dom Cabral, *Internacionalização de empresas brasileiras*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gulati, R. (1998) "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.

- Gunter, B. (2002) *The quantitative research process*, em Jensen Klaus - Bruhn (ed.), *A handbook of media and communication research. Qualitative and quantitative methodologies*, Londres: Routledge.
- Hansson, A. e Hedin, K. (2007) "Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks", Sweden: Uppsala University.
- Hartley, J. F. (1994) "Cases studies in organizational research" em Cassell, C. e Symon, G. (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, Londres: Sage, pp. 208-229.
- Hilal, A. e Hemais, C. A. (2001) "Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica", *XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro: ANPAD.
- Hill, C. W. L. (2007) *International Business Competing in the Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. (2002) *Administração Estratégica*, São Paulo: Thomson.
- Hill, C. L. (1991) *International Business - Competing in the Global Marketplace*, Illinois: Irwin.
- Ian, H. G. (1978) "The demise of the product life cycle in international business theory", *Columbia Journal of World Business*, pp. 90-97.
- Ivarsson, A. e Johan, O. (1998) "The Internationalisation Possibilities For a Small, Fast, Growing and Knowledge Intensive Company", Sweden: Linköping University.
- Jeannet, J. P. e Hennessey, H.D. (2001) *Global Marketing Strategies*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1990) "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.
- Johanson, J. e Mattsson, L. G. (1988) "Internationalisation in industrial system – a network pproach", em Hood, N., Vahlne, J-E (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1977) "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment", *Journal of International business Studies*, Vol. 8, Nº 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. e Wiedersheim, P. (1975) "The internationalization of the firm: four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, pp. 305-322.
- Kaplan, B. e Duchon, D. (1988) "Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study", *MIS Quarterly*, Vol.12, Nº 4, pp. 571-586.
- Karagozoglu, N. e Lindell, M. (1998) "Internationalization of Small And Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study", *Journal Of Small Business Management*, Vol. 36, Nº 1, pp. 44-59.
- Keegan, W.J. e Green, M.C. (1999) *Princípios de Marketing Global*, São Paulo: Saraiva.
- Keegan, W. J. (1980) *Multinational Marketing Management*, Prentice Hall.
- Koch, A. J. (2001) "Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, Nº 1, pp. 65-75.
- Kotabe, M. e Helsen, K. (2000) *Administração de Marketing Global*, São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*, São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P. (1999) *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*, São Paulo: Futura.
- Laine, A. e Kock, S. (2001) "A Process Model of Internationalization –New Times Demands New Patterns", Swedish School of Economics.
- Laine, A. e Kock, S. (2000) "A process Model of Internationalization - New Times Demands New Patterns", 16th IMP Conference, Bath.
- Lemaire, J. P. (1999) "Measuring the International Environment Impact On Corporate Marketing and Strategy: The « P.R.E.S.T.» Model. ", 16th IMP-conference, Bath.
- Li, Y. e Nkansah, S. (2005) "Internaciotalisation Process of two Swedish Firms", Sweden: Linköping University.
- Lorange, P. e Roos, J. (1993) *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Oxford: Blackwell.
- Lorga, S. (2003) *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Magriço, V. (2003) *Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*, Oeiras: Celta Editora.
- Majkgård, A. (1998) "Experiential Knowledge in the Internationalization Process of Service Firms", Sweden: Uppsala University.
- Marielle, G., Olie, H.R. e Glunk, U. (2002) "Board Internationalization and the Multinational Company".
- Masum, M. I. e Fernandez, A. (2008) "Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods", Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Neto, J.(2005) "O processo de internacionalização de empresas", Brasil: Universidade do Vale do Itajaí, Univali.
- Noonan, C. J. (1999) *Export Marketing - The Chartered Institute of Marketing*, Boston: Butterworth Heinemann.
- Nordström, K. A. (1991) "The Internationalization Process of the Firm – Searching for New Patterns and Explanations", Institute of International Business Studies, Stockholm School of Economics, Stockholm.
- Otley, D. e Berry, A. (1994) "Case study research in management accounting and control", *Management Accounting Research*, London: Academic Press, Vol. 5, pp. 45-65.
- Oviatt, B. M. e McDougall, P. P. (2005) "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, Nº 1, pp. 29-41.
- Parker, B. (1998) "Evolução e revolução: da internacionalização à globalização", em Caldas, M., Fachin, R. e Fischer, T. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Pedersen, T. (1999) "The Internationalisation Process of Danish Firms— gradual learning or discrete rational choices?", Copenhagen Business School.
- Pelton, L. E. et al. (1997) *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*, Chicago: Irwin.

- Penrose, E. T. (1959) "The theory of the growth of the firm", *Journal of Management and Governance*, Vol. 12, Nº 1, pp. 119-125.
- Ponte, J. P. (2006) "Estudos de caso em educação matemática", *Bolema*, Vol. 25, pp. 105-132.
- Porter, M. E. (1998) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Rezende, S. F. (2002) "Internationalization Processes: An Analytical Framework", *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 7, Nº 3, pp. 137-156.
- Root, F. R. (1998) *Entry strategies for international markets*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Root, F. R. (1994) *Entry Strategies for International Markets*, Lexington: D. C. Heath and Co.
- Root, F. R. (1987) *Entry strategies for international markets*, Lexington: D. C. Heath.
- Santos, B. S. (1995) "Globalização, Estados-Nações e Campo Jurídico: da Diáspora Jurídica ao Ecumenismo Jurídico", em *Toward a New Common Sense, Law, Science and Politics in the Paradigmatic Transition*, Londres: Routledge.
- Santoyo, G. e Hamerla, F. (2006) "Internationalization process of Big Image Systems", Sweden: Linköping University.
- Simões, V. C. (1997), "Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas", em "Comércio e Investimento Internacional", ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.
- Thorelli, H. B. (1986) "Networks: Between markets and hierarquies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1, pp. 37-51.
- Todeva, E. e Knoke, D. (2005) "Strategic Alliances and Models of Collaboration", *Management Decision*, Vol. 43, Nº 1, pp. 123-148.
- Trivinos, A. N. S. (1987) *Introdução a pesquisa de ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*, São Paula: Atlas.
- Tsang, E. (1999) "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances", *Journal of World Business*, Vol. 34, Nº 3, pp. 211-29.
- Upathamwaranon, P. e Guo, S. (2008) "The Internationalization Process of Toyota in Europe From the Perspectives of Entry Mode and Network Structure", Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Vernon, R. (1966) "International investment and international trade in the product life cycle", *quarterly journal economics*, Vol. 80, Nº 2, pp. 190-207.
- Vissak, T. (2004) "The Importance and Limitations of the Network Approach to Internationalization", Estónia: University of Tartu.
- Welch, L. e Luostarinen, R. (1988) "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, Nº 2, pp. 36-64.
- Whitelock, J. (2002) "Theories of internationalization and their impact on market entry", *International Marketing Review*, Vol. 19, Nº 4, pp. 342-7.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

Worthington, I. (2003) *The business environment*, London: Pearson Education Press.

Yin, R. (2005) *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (2001) *Estudo de caso - planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yoshino, M. Y. e Rangan, U. S. (1995) *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston: Harvard Business School Press.

ANEXO I: Questionário aos colaboradores da EvoBus

Guião da Entrevista

Este guião destina-se a orientar uma entrevista à Direcção Financeira da EvoBus Ibérica, Portugal e França, de modo a permitir analisar a realidade da entidade sobre a temática da internacionalização, o seu portfólio de produto, bem como a sua sustentabilidade no mercado estrangeiro.

1. Porque é que a EvoBus GmbH se internacionalizou no mercado espanhol, português e francês?
2. Quais os pontos fortes (vantagens/ sucesso) e os pontos fracos (dificuldades/ limitações) da EvoBus Ibérica, Portugal e França que se pode apontar nos últimos anos desde que a EvoBus GmbH se internacionalizou no mercado espanhol, português e francês?
3. Quais as marcas patentes no portfólio de produto da empresa, ou seja, quais as marcas dos produtos fabricados?
4. Para que mercados/países se destinam os produtos da EvoBus Ibérica, Portugal e França?
5. Sendo a EvoBus uma empresa fortemente internacional, gostaria de saber qual o desempenho da empresa quando comparado com os seus concorrentes. É uma empresa com vantagens competitivas em Espanha, Portugal e França?
6. Sendo a EvoBus uma empresa economicamente estável a nível mundial, qual o volume de negócios que detém a EvoBus Ibérica, Portugal e França actualmente (e em comparação com os últimos 2 anos)?
7. Actualmente, qual a situação económica da empresa? Sabemos que estamos no meio de uma séria crise económica e financeira. Estará a EvoBus Ibérica, Portugal e França em recessão?