

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mónica Andreia de Moura Freitas

**O desenvolvimento do mercado espanhol
– o caso da empresa Global - Produtos
de Embalagem, Lda.**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mónica Andreia de Moura Freitas

**O desenvolvimento do mercado espanhol
– o caso da empresa Global - Produtos
de Embalagem, Lda.**

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

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

DECLARAÇÃO

Nome: Mónica Andreia de Moura Freitas

Endereço eletrónico: monicafreitas95@gmail.com

Telefone: 913258480

Número do Cartão de Cidadão: 147926874

Título do relatório de estágio: O desenvolvimento do mercado espanhol– o caso da empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda.

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria dos Santos Costa Soares

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Negócios Internacionais

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

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

A elaboração e concretização deste relatório de estágio não seria possível sem o apoio e o auxílio de algumas pessoas e instituições que se tornaram imprescindíveis durante todo este processo, quer pelo seu apoio incondicional, quer pela oportunidade e confiança que depositaram em mim, quer pelo seu contributo. É assim importante agradecer a cada um deles e, deste modo, expresso de seguida os meus agradecimentos.

À Global - Produtos de Embalagem, Lda. pela oportunidade de estágio e pela confiança depositada. Um agradecimento especial ao senhor Alberto Oliveira, diretor comercial da empresa e meu supervisor de estágio, por toda a paciência e compreensão ao longo dos seis meses, bem como todas as oportunidades que me ofereceu quer para integração na mesma, como para um maior conhecimento do negócio e um maior enriquecimento pessoal. Agradeço também aos colaboradores que, de alguma forma, contribuíram para a minha integração e me auxiliaram durante todo o meu percurso.

À professora Ana Maria Soares, por estar sempre presente e por me auxiliar e me orientar ao longo deste ano, por ser sempre prestável e disponível, pelo seu apoio e empenho em mim e no meu trabalho e por toda a confiança que me depositou ao longo das mais diversas etapas. Agradeço todo o seu profissionalismo.

Aos meus pais, que são o meu pilar, por todos estes anos de esforço, por toda a confiança depositada em mim e todo o seu apoio incondicional ao longo de toda a minha vida.

Ao meu irmão, por estar sempre presente e por me dar força e me incentivar a ser um exemplo para ele.

Ao Guilherme, namorado e amigo, por me acompanhar em todos os momentos, pelo incentivo, pelo apoio e por me fazer querer ser sempre melhor.

A todos os amigos e família que, de uma forma ou de outra, foram demonstrando o seu apoio e palavras de incentivo.

A todos, muito obrigada!

Resumo

A internacionalização é uma realidade cada vez mais expressiva no mundo atual, que é cada vez mais integrado económica, social, cultural e politicamente. Esta realidade aplica-se também às pequenas e médias empresas (PMEs), que podem beneficiar da internacionalização em termos de aumento da sua performance económica e financeira. Assim, a entrada em mercados estrangeiros é vista como uma necessidade para estas empresas, devido à crescente vulnerabilidade do mercado português decorrente sobretudo da saturação do mercado. No entanto, é também vista como uma oportunidade, pois sendo as PME's bastante versáteis e adaptáveis, têm na internacionalização a possibilidade de expansão, crescimento e de aquisição de conhecimentos que as podem tornar diferenciadoras e mais fortes no mundo empresarial.

O presente relatório aborda o processo de internacionalização da empresa Global-Produtos de Embalagem, Lda. para o mercado espanhol. Resulta de um estágio curricular de seis meses na empresa, em que foi possível conhecer a realidade de uma PME cujo mercado de atuação é o vidro de embalagem, tendo como objetivo ampliar a sua presença em mercados internacionais, e, em particular, em Espanha, que é considerado um mercado natural para a mesma.

Deste modo, ao longo do quadro teórico são abordados os temas fulcrais da internacionalização, como as suas motivações, as teorias e os modelos de internacionalização, os modos de entrada e as dimensões culturais da internacionalização. Foi também realizado um estudo empírico comparativo do mercado espanhol relativamente ao mercado português.

O relatório apresenta também toda a experiência e conhecimentos adquiridos no quadro das atividades desenvolvidas no estágio.

Palavras-chave: Estágio; Internacionalização; PME's; Modos de entrada; Espanha; Vidro de Embalagem.

Abstract

Internationalization is an increasingly recurrent phenomenon in the business world which is increasingly globalized and integrated economically, socially, culturally and politically. This reality also applies to small and medium-sized enterprises (SMEs) which may benefit from internationalization in terms of increasing their economic and financial performance. Thus, the entry into foreign markets is seen as a necessity for these companies due to the growing vulnerability of the Portuguese market, mainly caused by the market saturation. However, it is also seen as an opportunity, since SMEs are very versatile and adaptable, they have in internationalization a possibility of expansion, growth and knowledge acquisition that can make them distinctive and stronger in the business world.

This report presents the internationalization process of Global - Produtos de Embalagem, Lda. for the Spanish market. It results from a six-month curricular internship at the company, whereby it was possible to have some knowledge about the reality of an SME, whose market is the glass packaging, and whose objective is to expand its presence in international markets, particularly in Spain, which is considered a natural market for them.

Thus, throughout the theoretical framework, the key issues of internationalization, such as their motivations, theories and models of internationalization, the entry modes and the cultural dimensions of internationalization are presented. A comparative empirical study of the Spanish market for the Portuguese market was also carried out.

This report also provides all the experience and knowledge acquired in the business activities developed during the internship.

Keywords: Internship; Internationalization; SMEs; Entry Modes; Spain; Glass Packaging.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Lista de Tabelas	xii
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Abreviaturas e Siglas	xiii
1. Introdução	1
1.1. Objetivos do estágio.....	2
1.2. Metodologia adotada.....	4
1.3 Estrutura	6
2. Enquadramento Teórico	9
2.1. O fenómeno da internacionalização.....	9
2.2. Motivações para a internacionalização	11
2.3. Teorias e modelos da internacionalização	14
2.3.1. Teoria da internalização.....	14
2.3.2. Teoria dos custos de transação	15
2.3.3. Teoria Eclética	17
2.3.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto	17
2.3.5. Modelo de Uppsala	18
2.3.6. Teoria das Redes.....	20
2.3.7. <i>INVs e Born global</i>	20
2.4. Modos de entrada.....	22
2.4.1. Modos de entrada <i>non-equity</i>	24
2.4.2. Modos de entrada <i>equity</i>	29
2.5. As dimensões culturais na internacionalização	37

2.5.1. As dimensões culturais de Geert Hofstede	39
3. Instituição acolhedora	42
3.1. Caracterização da Instituição Acolhedora	42
3.2. História e Antecedentes da Empresa.....	44
3.3. Organigrama da Empresa.....	46
3.4. Fluxograma da empresa	47
3.5. Cultura organizacional da empresa.....	48
3.6. Gama de produtos	50
3.7. Principais concorrentes	51
3.8. Principais fornecedores.....	53
3.9. Situação atual da Global - Embalagem.....	54
3.10. Análise SWOT	55
4. Estágio Curricular	58
4.1. Contexto do estágio	58
4.2. Atividades realizadas	59
4.2.1. Familiarização com a empresa e setor de atividade.....	59
4.2.2. Estudo do Mercado Espanhol	60
4.2.3. Elaboração de base de dados	66
4.2.4. Formação	68
4.2.5. Participação em reuniões trimestrais internas da empresa	69
4.2.6. <i>Brainstorming</i> e auxílio no departamento de vendas e de comunicação e marketing	70
4.2.7. Presença em feira com expositor da empresa	71
4.2.8. Acompanhamento do processo de internacionalização	73
4.3. O processo de internacionalização empresa	74
5. Conclusão	77
Bibliografia.....	81

Apêndices.....	88
Apêndice 1 – Do Vidro ao Vinho	89
Apêndice 2- Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha	102
Apêndice 3- Tabela Exemplificativa da base de dados criada.....	108
Apêndice 4- Tradução do <i>site</i> e conteúdos	110
Anexos.....	112
Anexo 1- Mapa Vinícola de Portugal	113
Anexo 2- Indicações geográficas e denominações de origem- Portugal	114
Anexo 3- Mapa das regiões de Espanha	115
Anexo 4- Indicações geográficas e denominações de origem- Espanha	116
Anexo 5- Plano de Formação.....	117

Lista de Tabelas

Tabela 1 Ranking Nacional de Empresas do Setor de Distribuição de Embalagem de Vidro em 2016	51
Tabela 2 Ranking Internacional de Empresas do Setor de Distribuição de Embalagem de Vidro em 2016	52
Tabela 3 Análise SWOT da Global - Produtos de Embalagem	55
Tabela 4 Empresas de Interesse de acordo com o CAE	67

Lista de Figuras

Figura 1 Modos de Entrada no mercado estrangeiro	23
Figura 2 Logótipo da empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda.	43
Figura 3 Organigrama Funcional da Empresa	46
Figura 4 Fluxograma organizacional	47
Figura 5 Dimensões Culturais de Geert Hofstede - Comparação Portugal vs. Espanha.....	64

Lista de Abreviaturas e Siglas

AIVE	Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem
APCOR	Associação Portuguesa de Produtores de Cortiça
CAE	Classificação de Atividades Económicas
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i>
DO	Denominação de Origem
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOCa	<i>Denominación de Origen Calificada</i>
DOP	Denominação de Origem Protegida
FEVE	Federação Europeia do Vidro de Embalagem
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IG	Indicação Geográfica
IGP	Indicação Geográfica Protegida
INE	Instituto Nacional de Estatística
INV	<i>International New Venture</i>
ISO	<i>Organization for Standardization</i>
O.L.I	<i>Ownership, Location, Internalization</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats</i>
TIR	Transportes Internacionais Rodoviários
VCIG	<i>Vinos de Calidad con Indicación Geográfica</i>
VP	<i>Vinos de Pago</i>

1. Introdução

A globalização define-se por um processo de integração económica, política, social e cultural que se tem traduzido numa redução das barreiras entre países nas diversas dimensões mencionadas. Para muitas empresas, a globalização traduz-se em oportunidades de crescimento internacional, isto é, por processos de internacionalização que as empresas consideram fulcrais nomeadamente em alturas de estagnação ou regressão económica nos mercados nacionais. Musso e Francioni (2012) referem que a internacionalização de uma empresa é uma questão de extrema importância não só para a sobrevivência da própria, mas também para o seu sucesso, pelo que esta deve considerar que os mercados são cada vez mais competitivos e abertos, tornando-se assim necessário enfrentar contextos económicos, financeiros, ambientais, sociais e tecnológicos a uma escala global. Define-se assim internacionalização como uma transposição de estratégias das empresas para integração noutros países, ou seja, é um processo de adaptação estratégico, estrutural e de recursos para ingressar em novos ambientes internacionais (Sousa & Oliveira, 2015). Podemos então afirmar que a globalização tem facilitado assim o processo de internacionalização das empresas em geral e também das pequenas e médias empresas (PMEs).

No mundo empresarial, as organizações são cada vez mais tentadas a internacionalizar-se, pelo que são várias as suas motivações, desde as mais genéricas, como o crescimento exponencial, um maior lucro e mais oportunidades, mas também para obtenção de maior *know-how*, o acesso a *inputs* mais produtivos ou ativos estratégicos, bem como a obtenção de economias de escala e gama. As oportunidades de crescimento e reconhecimento das empresas são dois fatores considerados essenciais para o sucesso empresarial na atualidade, dada a existência de inúmeras empresas, o sucesso é alcançado pela diferenciação e pela vontade de expansão, elevando a empresa a um outro nível- o nível internacional. No âmbito global, as pequenas e médias empresas são um exemplo nesta dimensão da internacionalização e estão a ganhar terreno no que se refere à sua internacionalização. Caracterizadas por versáteis, adaptáveis e bastante funcionais, estas empresas aproveitam a internacionalização para conseguir um maior retorno nas diversas áreas, económica, cultural, social e política.

Apesar da internacionalização ser um fenómeno recorrente na atualidade, este é já um conceito antigo e deveras complexo, pelo que têm sido propostas diversas teorias na literatura acerca das várias formas de internacionalizar, demonstrando os seus benefícios e de que forma se adequam às necessidades de cada empresa em particular. Um dos fatores mais importantes a refletir quando se pretende internacionalizar um produto ou serviço são os mercados-alvo, isto é, o mercado de atuação, sendo necessário não só estudar as características do próprio mercado em termos de concorrência ou posicionamento, mas também do país, nomeadamente a cultura e até certas questões económicas e políticas. O modo como as empresas decidem ingressar no mercado internacional é também um fator de extrema importância que deverá ir de encontro com as especificidades da própria empresa, bem como as necessidades da mesma e o que esta pretende. Kotabe e Helsen (2010) salientam ainda outras dimensões que devem ser fortemente consideradas e estudadas no processo de internacionalização, sendo estas a análise dos riscos eminentes à entrada, a distância cultural e também o ambiente competitivo existente nesse país e a flexibilidade de a empresa se adaptar ao ambiente estrangeiro. A internacionalização é então um fenómeno cada vez mais presente na economia portuguesa, sendo que é através deste processo que as empresas procuram propósitos de sobrevivência e crescimento alargando o seu leque de conhecimento fazendo com que estas assumam uma vantagem competitiva que seja sustentável e que auxilia no sucesso do seu mercado.

A empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda. é uma empresa especializada no fornecimento de Embalagens de Vidro e Rolhas de Cortiça que espelha esta realidade. Assim, a empresa tem procurado aumentar a sua presença em mercados internacionais, em particular naquele que considera o seu mercado natural: Espanha. Neste âmbito, surgiu a possibilidade de realização de um estágio como trabalho de conclusão do Mestrado em Negócios Internacionais.

1.1. Objetivos do estágio

Este relatório resulta, assim, de um estágio curricular de seis meses numa pequena média empresa (PME) que tinha por objetivo internacionalizar-se e tornar-se líder ibérica no seu setor de atividade. A Global - Produtos de Embalagem, Lda. é uma empresa especializada no fornecimento de Embalagens de Vidro e Rolhas de Cortiça que se foca

na área de distribuição especializada não só a nível nacional, mas também internacional, destacando-se por um alargado portfólio de modelos e pelos serviços de personalização, decoração de vidro e gestão de *stocks* focando-se em vários tipos de embalagens de vidro, garrafas de vidro e embalagens de vidro personalizadas.

A Global - Produtos de Embalagem é uma empresa com um histórico bastante extenso e que se distingue pelos seus valores e pela sua cultura empresarial, sendo que a sua constante evolução e a sua ambição de crescer e progredir, tem mostrado resultados traduzidos num aumento da sua faturação e lucros.

Deste modo, os objetivos do estágio curricular nesta empresa passavam essencialmente pelo conhecimento da empresa, da sua cultura e do seu setor e mercado de atuação, podendo, assim, adquirir capacidades que auxiliassem na perceção do negócio a nível nacional e internacional, identificando quais as suas forças, competências e objetivos de modo a conseguir combater as fraquezas e ameaças.

Inicialmente, o objetivo da empresa era a integração e o conhecimento aprofundado do setor de modo a tentar perceber de que forma poderia a empresa singrar a nível internacional num mercado que já era natural para a mesma – o mercado espanhol - devido à sua atividade com o mesmo através da exportação direta desde 2008. Também constou nos objetivos do estágio a elaboração de uma base de dados com a recolha de todas as empresas espanholas de interesse para a empresa, bem como um estudo autónomo e aprofundado do mercado espanhol de modo a perceber as suas diferenças e semelhanças com Portugal e de que forma seria possível intersectar o mercado estrangeiro tendo em consideração os meus conhecimentos na área nos negócios internacionais e o estudo da internacionalização. O acompanhamento de todo o processo de internacionalização da empresa acabou então por se tornar um dos objetivos principais do estágio, pelo que foi possível identificar quais as vantagens nesta internacionalização e quais as maiores dificuldades e entraves com os quais a empresa teve de lidar durante todo o processo, dando assim a perceção de que o processo de internacionalização poderá ser vantajoso, no entanto, é um procedimento bastante moroso e complexo.

O contacto com os clientes e o conhecimento de procedimentos internos na empresa também foi sempre incentivado durante o estágio, sendo considerado um objetivo por parte das entidades patronais, de modo a que fosse possível uma integração nos processos e funcionamento interno da empresa, mas também uma integração externa

que permitisse o conhecimento sobre o setor, o tipo de clientes e as necessidades dos mesmos.

Em suma, o objetivo principal do estágio curricular foi compreender, participar e aprender ao longo de todo o processo de internacionalização da Global - Produtos de Embalagem, Lda. através da presença e realização de várias tarefas e estudos de conhecimento geral e especializado do dia-a-dia da empresa, adquirindo assim um conhecimento aprofundado sobre o tema, tornando assim possível uma comparação entre a teoria e as práticas e de que forma estas se complementam e se distinguem na realidade laboral.

1.2. Metodologia adotada

Este trabalho resultou do estágio realizado na empresa Global Produtos de Embalagem, Lda. que iniciou no dia 1 de outubro de 2017 e terminou no dia 31 de março de 2018, tendo assim uma duração de seis meses. Para a realização do relatório de estágio, foi realizada uma revisão de literatura sobre as temáticas relevantes para enquadramento dos objetivos do estágio. A componente empírica do relatório apresenta o estudo e levantamento realizado acerca do mercado espanhol comparativamente ao mercado português, fazendo uma comparação em diversas dimensões, nomeadamente sociais, económicas, político-legais e a nível de infraestruturas, bem como uma comparação a nível empresarial. Pretende-se então expor a metodologia que foi utilizada para a elaboração deste relatório de estágio, desde o suporte teórico à componente prática do mesmo.

Tendo em conta todos os objetivos propostos para a realização deste estágio e o estudo realizado, foi definida a seguinte questão de investigação:

- Quais as principais diferenças sociais, económicas, político-legais e de infraestruturas entre Espanha e Portugal?

Primeiramente, torna-se necessário referir o tipo de filosofia que sustenta a abordagem metodológica que foi priorizada durante todo o estudo desenvolvido. Para Collis e Hussey (2013), um paradigma de pesquisa caracteriza-se por uma estrutura que guia como a investigação deve ser conduzida, baseando-se nas filosofias e suposições dos indivíduos sobre o mundo e a natureza do conhecimento. Assim, o paradigma subjacente

a este estudo é o paradigma fenomenológico que adota uma abordagem qualitativa enquadrando-se, deste modo, na pesquisa desenvolvida e nos métodos utilizados. O paradigma fenomenológico visa um método de pesquisa qualitativo e interpretativo que “compreende um conjunto de capacidades, pressupostos, pressuposições e práticas que os investigadores aplicam à medida que passam do campo teórico (paradigmático) ao campo empírico” (Aires, 2011:21).

Um dos métodos mais comuns da pesquisa qualitativa é o estudo de caso que, segundo as características referenciadas por Kothari (2004), visa localizar padrões e fatores que explicam um determinado comportamento envolvendo um estudo de menor amplitude que auxilia no processo que se pretende desenvolver com esta investigação. Procedeu-se assim à análise de um estudo de caso que, através de uma pesquisa empírica exploratória se analisou, compreendeu e interpretou os dados relativos ao objeto em estudo. Neste caso, procedeu-se a um estudo exploratório do mercado espanhol através da pesquisa e análise de dados de modo a concluir em que circunstâncias este se diferencia do mercado português, nomeadamente nas suas dimensões demográficas, económicas, no ambiente político-legal e nas suas infraestruturas. Apesar de este estudo ser desenvolvido através de uma vertente maioritariamente qualitativa, foi necessário recorrer a uma abordagem quantitativa através em certos dados estatísticos considerados relevantes que funcionaram como suporte e complemento do estudo e auxiliaram no processo de investigação. Esta abordagem quantitativa não tem como objetivo reproduzir dados estatísticos, mas sim fornecer informações imprescindíveis ao perfil da população e das empresas espanholas face à pesquisa pretendida.

A pesquisa de carácter exploratório permitiu um maior conhecimento sobre o tema em questão, respondendo também às questões que problematizam esta investigação que se encontram anteriormente referenciadas. No estudo desenvolvido procura-se acompanhar e compreender de que forma se realizou o processo de internacionalização da Global - Embalagem para o mercado espanhol, sendo este já um mercado natural para a empresa, tendo em consideração todo o estudo empírico realizado e a observação no dia-a-dia da empresa. Assim, a pesquisa desenvolvida corresponde ainda a uma pesquisa aplicada, pois torna-se possível aplicar as conclusões retiradas no quadro teórico e aplicá-las à população em estudo, neste caso, a Global - Embalagem.

Esta investigação enquadra-se ainda numa lógica cujo modelo de pesquisa é o dedutivo que, segundo Collis e Hussey (2013), se caracteriza pela observação empírica

de uma realidade geral para uma realidade particular. Neste caso partiu-se da análise da internacionalização e da sua importância para a empresa em questão, bem como a relevância de uma gestão estratégica eficiente. Deste modo, limita-se a amostra, caracterizada pela delimitação da população em estudo (Kothari, 2004), à análise da Global - Produtos de Embalagem, Lda. e o seu processo de internacionalização para o mercado espanhol. Assim, será utilizada uma técnica de amostragem não aleatória intencional que, segundo Kothari (2004), se caracteriza pela escolha propositada de uma amostra do universo de estudo que seja considerada favorável de modo a obter conclusões fiáveis. Neste caso, a Global - Embalagem foi a amostra selecionada devido ao seu historial e conhecimento do processo de internacionalização, bem como pela oportunidade de realização do estágio curricular. Considerando a delimitação feita, define-se como variável independente o processo de internacionalização da Global - Embalagem para o mercado espanhol, tendo como variáveis dependentes aquelas que influenciam o processo de internacionalização, sendo as variáveis internas o tamanho da empresa, o *know-how* e os recursos inerentes à mesma, e como variáveis dependentes externas os critérios económicos, demográficos, ambientais, político-legais e de infraestruturas de Espanha comparativamente a Portugal, a distância cultural e o grau de concorrência no país estrangeiro.

Assim, através da literatura considerada relevante para o tema em estudo nesta proposta e de uma abordagem maioritariamente qualitativa resultante do paradigma fenomenológico, complementado com um estudo de caso, pretende-se analisar a internacionalização que é uma realidade tão presente nos dias de hoje em consequência de um mundo cada vez mais globalizado e como esta interfere no processo de internacionalização da empresa em estudo para o mercado espanhol, sendo este um mercado natural para a mesma.

1.3 Estrutura

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos principais de modo a que seja possível ao longo dos mesmos uma compreensão coerente acerca dos temas descritos com um seguimento lógico nos diferentes capítulos em que será abordado, primeiramente, um enquadramento teórico essencial a todo este relatório de estágio, seguindo-se de uma apresentação da instituição acolhedora e, seguidamente, um capítulo dedicado ao estágio

curricular, sendo este o trabalho que deu origem a este relatório. Por fim, seguem-se as conclusões retiradas de todo o relatório.

No quadro teórico são abordados vários temas subjacentes ao processo de internacionalização, sendo este o tema principal deste enquadramento. Este capítulo começa por abordar o tema da internacionalização e todo o seu fenómeno que é vivido nos dias de hoje, nesta era global. É também feita referência às motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, nomeadamente as PME, mostrando assim o referencial conceptual, tentando definir motivações internas e externas à empresa e de que forma estas influenciam a decisão de internacionalização. Seguidamente é explorado o tema das distintas teorias e modelos de internacionalização que tentam enquadrar as grandes questões dos processos de internacionalização, sendo assim possível perceber a natureza multidimensional dos processos de internacionalização. Em seguida e dando um seguimento lógico às teorias e modelos de internacionalização, são abordados os modos de entrada, recorrendo-se à classificação em modos *equity* e *non-equity*, expondo e explicando assim as opções que as empresas dispõem para se internacionalizar. Por fim é ainda abordada a questão cultural e as dimensões culturais na internacionalização, recorrendo às dimensões culturais de Geert Hofstede que se têm sido amplamente usadas na literatura para o estudo comparativo internacional. Neste caso, é aplicado ao caso de dois países, nomeadamente Portugal e Espanha, sendo assim necessário perceber de que forma as questões culturais influenciam e devem ser tomadas em conta no processo de internacionalização de uma empresa portuguesa para o mercado espanhol.

O capítulo subsequente é dedicado à instituição acolhedora do estágio curricular, fazendo uma breve apresentação da mesma e uma nota introdutória da sua história e antecedentes e de todo o seu percurso até aos dias de hoje. Neste capítulo são também expostos os métodos utilizados na organização, desde o seu fluxograma de trabalho à sua cultura empresarial, considerada bastante forte e irreverente, sendo uma empresa que preza os seus valores. É feita ainda referência ao seu negócio e à gama de produtos que utiliza, bem como os seus principais parceiros e concorrentes. Por último é ainda realizada uma análise *SWOT* à organização, expondo assim quais as suas forças, fraquezas ameaças e oportunidades relativamente à sua metodologia interna e externa, referindo ainda um pouco da sua situação atual no mercado e a nível interno.

No capítulo 4, são descritas de forma detalhada todas as atividades realizadas durante o período de estágio tendo em conta o contexto do mesmo e a disponibilidade da

empresa. As atividades desenvolvidas durante o estágio curricular tiveram como objetivo interiorizar todo o setor de atuação da empresa e o seu negócio de modo a ser possível uma maior adaptação à mesma e compreensão de todo o processo de internacionalização, destacando assim como pontos principais a formação fornecida pela entidade empregadora, todas as tarefas de cooperação com os restantes colaboradores, a participação em eventos, como feiras e reuniões e todo o acompanhamento do processo de internacionalização durante o período estipulado para o estágio.

Por fim são apresentadas todas as conclusões inerentes ao relatório de estágio e aos capítulos adjacentes bem como uma comparação entre a teoria e a prática deste tema, demonstrando de que modo é que estes se complementam e divergem, findando assim com a bibliografia, apêndices e anexos.

2. Enquadramento Teórico

A globalização caracteriza-se por um processo de integração do domínio socioeconómico, cultural e político no qual se procede a uma troca entre diferentes nações retirando o melhor partido das mesmas, nomeadamente na dimensão económica. Este é um fenómeno bastante presente nos dias de hoje, no entanto, também se traduz num aumento da competição no mercado devido aos novos concorrentes, por vezes internacionais (Dunn, 2015) o que, por um lado fornece aos consumidores mais opções de compra, mas, por outro lado, cria uma competitividade acrescida para as empresas já existentes. Este é considerado um fenómeno de interdependência entre mercados em que a distância entre países, empresas e pessoas começa a ser influenciada pela circulação da informação, sendo esta cada vez mais rápida atualmente (Simões, Esperança & Simões, 2013).

Este fenómeno contribuiu assim para uma evolução não só no contexto social, cultural e político, mas também no contexto económico do país, nomeadamente na dimensão empresarial. Apesar de a globalização aglomerar vários aspetos positivos e fundamentais para as economias nacionais, também implica a necessidade de internacionalização das empresas, incluindo as pequenas e médias empresas. Esta realidade tem aspetos positivos devidos à maior expansão do mercado nacional tornando-o cosmopolita, mas também negativos devido à necessidade de internacionalização provocada pela saturação do mercado interno e um aumento da concorrência que obriga a este processo de internacionalização.

2.1. O fenómeno da internacionalização

Define-se internacionalização como uma transposição de estratégias dos mercados para integração noutros países, ou seja, é um “processo no qual as empresas necessitam de se adaptar ao nível estratégico, estrutural ou de recursos para novos ambientes internacionais” (Sousa & Oliveira, 2015:105). Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), este conceito caracteriza-se pela atividade de uma empresa num ambiente estrangeiro em que numa primeira fase atua num mercado doméstico e,

como consequência de uma série de decisões suplementares, entre em mercados internacionais.

Como referem Simões et al. (2013), os mercados são cada vez mais competitivos e abertos, o que torna necessário enfrentar contextos económicos, financeiros, ambientais, sociais e tecnológicos a uma escala global. A internacionalização caracteriza-se por um aumento gradual de participação das empresas num contexto internacional expandindo, deste modo, o seu mercado de atuação. De acordo com o Modelo de Uppsala, a internacionalização baseia-se em duas direções, sendo estas o envolvimento individual de uma empresa num país estrangeiro e o estabelecimento sucessivo de operações da empresa em novos países (Johanson & Vahlne, 1977), pelo que a empresa deverá decidir qual o procedimento mais vantajoso de acordo com o mercado externo desejado.

As pequenas e médias empresas (PME) são, por sua vez, um fator de extrema importância na economia, entre outras razões porque as indústrias de grandes dimensões podem reduzir os custos de produção através de subcontratações de empresas de menor dimensão, havendo ainda a vantagem de produção de produtos mais individualizados o que, comparando com as grandes indústrias, é uma mais-valia devido à dificuldade de customização produtiva destas. As PME caracterizam-se por serem versáteis, adaptáveis e bastante funcionais, no entanto, apesar das empresas de pequena e média dimensão possuírem diversas vantagens, o seu elevado número acarreta desvantagens em termos de posicionamento no mercado doméstico, pois pode causar uma saturação do mercado. A internacionalização permite assim diversas vantagens para estas empresas, como um acesso facilitado a mão-de-obra mais barata, a possibilidade de um maior retorno no investimento ou até um aumento da quota de mercado.

O conceito de internacionalização revela-se então imprescindível num mundo globalizado. Internacionalizar significa integrar-se numa diferente rede de atuação, seja esta do domínio social, cultural, político ou económico, de modo a desenvolver novos objetivos, novas ideias ou até adquirir novas matérias-primas ou mão-de-obra, desenvolvendo novas competências estratégicas que sejam benéficas ao indivíduo ou empresa.

Segundo Simões et al. (2013), o processo de internacionalização pode ser visto de quatro perspetivas diferentes, sendo elas: 1) A evolução do posicionamento em diferentes mercados da atividade da empresa; 2) O desenvolvimento, extensão e reconfiguração das

redes dos negócios internacionais; 3) A evolução do investimento em ativos no estrangeiro, por exemplo, através da aquisição de empresas; 4) O aumento dos recursos que a empresa controla e da base de competências da mesma. Deste modo, pode considerar-se que uma das características fulcrais da internacionalização é a aprendizagem relativa ao processo negocial existente nos diferentes países, sendo necessária a análise e a preparação prévia de um estudo de mercado do país estrangeiro de modo a identificar quais as competências particulares que a empresa terá para evoluir nesse país, sendo a internacionalização de sucesso.

Assim, apesar de todos os benefícios, internacionalizar é um desafio bastante complexo que envolve recursos humanos e financeiros com o objetivo aproveitar as vantagens do mercado nacional e também de outros mercados.

2.2. Motivações para a internacionalização

As trocas económicas transfronteiriças já ocorrem há vários séculos. Além disso, um dos aspetos mais notáveis da economia nos dias de hoje é a maneira pela qual todos os países são cada vez mais uma parte intrínseca da economia global (Morgan & Katsikeas, 1997). Tal interdependência caracteriza-se como um reflexo de que o mercado contemporâneo é inerentemente internacional e que o investimento direto estrangeiro é cada vez mais comum e necessário nesta era económica. Assim, Cazurra e Narula (2015) realçam a existência de dois tipos de investimento direto estrangeiro (IDE), sendo estes o investimento de substituição de importações (deslocamento de comércio) e de *offshore* ou plataforma de exportação (comércio).

Os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se são vários e diversificados, sendo que, de uma forma mais genérica, as empresas tendem a internacionalizar-se para um mercado maior, mais competitivo, em busca de novas oportunidades e de maior lucro, sendo que a saturação do mercado em que se encontram presentes ou a pressão proveniente do ambiente competitivo também poderá levar à mesma ambição (Dunning & Lundan, 2008).

Cazurra e Narula (2015) destacam os três principais motivos defendidos por Dunning (1988), sendo estes a busca de mercado (substituição de importações), busca de recursos (orientada para a oferta) e busca pela eficiência (investimento racionalizado). No

entanto, a literatura apresenta diversos motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, nomeadamente, motivos internos ou externos à organização (Root, 1994; Koch, 2001; Dunning & Lundan, 2008; Simões et al., 2013; Cazzurra & Narula, 2015; Tulder, 2015).

Existem três fatores externos identificados por Root (1994) que motivam a internacionalização das empresas, nomeadamente os fatores relacionados com o mercado, com o ambiente e com a produção do país destino, e os fatores internos do país de origem, como os produtos ou serviços que a empresa dispõe e os fatores relativos aos recursos da empresa e que podem influenciar o ambiente externo. Já os fatores internos que influenciam a motivação organizacional para a internacionalização são, segundo Koch (2001), a dimensão da empresa, a experiência da organização relativamente à seleção do modo de entrada que a empresa já possui e também a capacidade financeira e o *know-how* da mesma. Além destes são também destacados na literatura outros fatores motivacionais que impulsionam a empresa à internacionalização, nomeadamente a possibilidade de crescimento; aumentar a quota de mercado; custos de mão-de-obra mais favoráveis; incentivos fornecidos às empresas, e é também uma alternativa às limitações do mercado nacional.

Simões et al. (2013) referem também quatro grupos de fatores que motivam as empresas a internacionalizarem-se, sendo estes: – a penetração em mercados externos, que se caracteriza por uma consequência da saturação do mercado doméstico ou, simplesmente, uma oportunidade para apostar na exportação de modo a explorar oportunidades de negócio no exterior; a manutenção ou reforço de redes de relações, que se descreve pela replicação a nível internacional de relacionamentos estabelecidos com outras empresas a nível nacional; o acesso a recursos produtivos, que engloba o abastecimento de recursos naturais num país estrangeiro em que os mesmos sejam mais abundantes e a obtenção de *inputs* produtivos com custos inferiores; e o acesso a competências ou ativos estratégicos, que tem como objetivo ganhar vantagem competitiva através de um acesso mais rápido de *know-how*, integrando-os na base de conhecimento da empresa.

Existem ainda outros fatores identificados por Koch (2001) que se podem intitular como motivações à internacionalização, como o tipo de produto ou serviço que a empresa dispõe, barreiras comerciais diretas ou indiretas e a intensidade da concorrência nacional. Este autor afirma que as empresas se internacionalizam por fatores de natureza mista,

envolvendo componentes dos fatores internos e externos que podem estar relacionados com as competências que a empresa dispõe para o modo de entrada que pretende utilizar na internacionalização, das competências disponíveis da mesma ou até da segurança das informações recebidas acerca de um determinado mercado.

Segundo a perspectiva de Dunning (1997), as grandes motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se passam pela procura de novos mercados como consequência de uma oferta superior à procura que por vezes acontece em empresas que apenas atuam no mercado doméstico, sendo necessário encontrar novos mercados e novos consumidores. A procura de recursos também contribui para a internacionalização, devido à escassez de recursos ou à possibilidade de os adquirir a um menor custo, e a procura de eficiência, isto é, a possibilidade de obter condições mais favoráveis para atingir mais facilmente a eficiência desejada através de recursos humanos ou disponibilidade de fatores de produção, ambicionando assim a obtenção de economias de escala e de gama.

Através da análise dos motivos à internacionalização, é perceptível que os autores encaminham este processo de acordo com três razões principais, nomeadamente a procura de oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento da empresa e os novos mercados e clientes (Gonçalves, 2015), havendo sempre uma necessidade de noção dos custos e da natureza do negócio em questão. Assim, quando uma empresa pretende internacionalizar, esta deverá perceber quais os seus motivos e qual será o retorno, sendo necessário delinear uma estratégia sólida e que seja sustentável que suporte todo o processo de internacionalização.

Em suma, de acordo com a investigação nesta área, os motivos para a internacionalização são diversos, passando por motivações internas, externas e mistas que dependem do setor da empresa, do *know-how* e também da fase da internacionalização em que a mesma se encontra. Apesar de a internacionalização ser gerada por vários motivos, todos têm um objetivo comum que passa pela criação de mais oportunidades de negócio, oportunidade de crescimento e reconhecimento da empresa e, conseqüentemente, a geração de economias de escala, gama e lucro. A internacionalização poderá trazer muitos benefícios à organização, no entanto, também tem os seus entraves e conseqüências, como a existência de desigualdades entre países a nível político, cultural ou até económico podendo dar origem a uma tentativa falhada e acarretar várias conseqüências negativas para a empresa. Contudo, é vista como uma

forma de crescimento e, através de um estudo intensivo de todas as vertentes envolventes, como o país de destino, o modo de entrada mais apropriado, e uma noção da maturidade e desenvolvimento da empresa, a internacionalização poderá ser uma opção benéfica para a mesma.

2.3. Teorias e modelos da internacionalização

A internacionalização de um determinado setor ou produto no mercado estrangeiro não é um processo fácil, sendo necessário um estudo prévio da própria empresa de modo a perceber os verdadeiros motivos para a internacionalização e se existe realmente capacidade para efetuar o processo. Esse estudo deve ainda ser alargado ao mercado externo de modo a perceber de que forma este fenómeno pode auxiliar a empresa num crescimento interno e externo de modo a definir qual a forma mais benéfica de entrada num mercado internacional.

De acordo com a literatura são apresentadas diversas teorias que tentam responder a certas questões específicas por parte das empresas que ambicionam a internacionalização, pelo que Hemais (2004) divide estas teorias e modelos em duas grandes áreas, sendo estas, a área económica que engloba a Teoria de Internalização, dos Custos de Transação e o Paradigma Eclético de O.L.I, e a área comportamental ou organizacional que abrange a escola de Uppsala e a Teoria das Redes. Estas teorias são discutidas de seguida, abordando-se também a visão das *International New Ventures (INV)* e *Born Globals*.

2.3.1. Teoria da internalização

Esta teoria recorre ao conceito das “imperfeições de mercado” tendo sido desenvolvida por Buckley e Casson em 1976 e mais tarde por Rugman em 1979. Esta teoria assenta em dois axiomas fundamentais, sendo estes que a empresa deverá internalizar as operações até ao momento em que os custos de transação dessas mesmas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa, e que a empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos. Nesta teoria assume-se que os atores existentes no

sistema económico global são principalmente impulsionados pela eficiência e, ao longo do tempo, tendem a selecionar as abordagens que atendam aos objetivos de eficiência comparativamente melhores do que as alternativas do mundo real (Narula & Verbeke, 2015).

Segundo Hemais (2004), um elemento importante da teoria é a integração vertical e horizontal da organização, isto é, a empresa procura uma integração vertical de modo a vencer barreiras de entrada e evitar incertezas de mercado, sendo esta uma reação aos preços não competitivos, no entanto, também procura a integração horizontal de modo a que possa utilizar economias de escala para gerar novos conhecimentos. É assim possível colocar a hipótese de que o crescimento organizacional se encontra relacionado com a existência de um monopólio de um determinado produto com procura crescente, cujo crescimento irá estagnar quando existir uma saturação do mercado e, conseqüentemente, a empresa terá de se expandir para outros mercados ou criar novos produtos para que continue a crescer.

Segundo Casson (1990 citado por Hemais, 2004) as imperfeições de mercado são uma fonte de custos de transação que poderão ser eliminadas através da internalização da produção, sendo que “o poder de mercado e a internalização são teorias complementares e, combinadas, dão uma explicação completa ao crescimento de uma empresa multinacional” (Hemais, 2004: 25).

2.3.2. Teoria dos custos de transação

Para Paul, Parthasarathy e Gupta (2017), a teoria dos custos de transação para a seleção de modo de entrada para grandes empresas também é útil para explicar a escolha de modo de entrada das PME e, segundo estes, as PME que basearam a sua escolha do modo de entrada nesta teoria foram mais bem-sucedidas que as empresas que escolheram outros modos. Esta teoria tem em consideração que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas também os custos de transação, pelo que esses custos variam conforme as características da transação e do ambiente competitivo (Pak & Park, 2004).

Segundo Sarto e Almeida (2015), a primeira noção desta teoria resultou de um estudo de Coase em 1937 (citado em Sarto e Almeida, 2015), acerca da criação e implementação de empresas e de que forma estas internalizam as suas atividades de modo

a obter um custo inferior do que no mercado. Relativamente a este estudo, Dunning (2015) refere que em condições de concorrência perfeita, onde os custos de troca e coordenação são zero e onde não há externalidades de produção ou consumo, todas as transações serão determinadas pelas forças do mercado e, deste modo, as entidades empresariais comprarão os seus bens e serviços a preços irrelevantes nas empresas e grupos independentes e venderão as suas produções a preços irrelevantes para compradores independentes. Após o estudo aprofundado da sua teoria, Coase (2012) refere que quando a empresa recorre ao mercado para adquirir equipamentos, bens ou serviços, depara-se com certos custos que, segundo o autor, são mutáveis de acordo com as características de transação e o ambiente competitivo envolvente. Coase (2012) refere ainda que aquando a existência de um monopólio e certos impedimentos ao comércio, como as tarifas, são facilmente tratados pela teoria dos preços normais, ao passo que a ausência de custos de transação na teoria torna o efeito de uma redução nos mesmos difícil de incorporar na análise final. Isto é, tal como o próprio autor afirma, o mundo de zero custos de transação revela-se tão estranho como o mundo físico seria sem fricção (Coase, 2012). No caso desta inexistência, os monopólios seriam compensados para agir como concorrentes e as companhias de seguros não existiriam, já na questão dos produtores, com a inexistência dos custos de transação os produtores fariam quaisquer acordos contratuais necessários para maximizar o valor da sua produção. Em suma, na ausência dos custos de transação, não há base económica para a experiência da empresa, pois o sistema produtivo é como um tecido de arranjos contratuais, entendendo, portanto, o problema da organização económica como um problema contratual (Sarto & Almeida, 2015).

Em síntese, esta teoria interpreta a organização das empresas e dos mercados a partir dos ganhos de eficiência decorrentes da minimização dos custos de transação (Sarto & Almeida, 2015), sendo o objetivo principal dos mercados e das empresas a redução destes custos que conferem uma importância crucial à análise sobre o funcionamento das mesmas, assim, de uma forma genérica, os custos de transação referem-se aos custos de manter em funcionamento o sistema económico empresarial.

2.3.3. Teoria Eclética

A teoria Eclética de Dunning ou Paradigma de O.L.I foi desenvolvida por John Dunning em 1970 (Hemais, 2004) e explica que um investimento para ter sucesso deverá corresponder a três condições – *Ownership, Location, Internalization*, ou seja, vantagens específicas face à concorrência, vantagens de localização relativamente aos concorrentes e vantagens de internalização, ou seja, vantagens de integrar as transações no interior da empresa (Love, & Lage-Hidalgo, 1999; Paul et al., 2017).

Como refere Hemais (2004), este paradigma explica que quando uma empresa pretende iniciar uma produção internacional, esta deve possuir alguma vantagem sobre os seus concorrentes e, através da utilização dessa vantagem, a empresa deverá internalizar a produção, caso considere que esta é a melhor solução ao invés de ceder a direitos de outras empresas e, deverá também haver um interesse económico em localizar a produção em mercados estrangeiros de modo a acarretar benefícios económicos existentes em diferentes locais, daí os três conceitos deste paradigma – vantagens de propriedade, de localização e de internalização.

Segundo Dunning (1988), a produção internacional acrescenta valor à empresa, sendo que esta produção internacional está relacionada com a capacidade tecnológica mundial e a sua distribuição entre países. Esta teoria enfatiza que, se uma empresa multinacional percebe que os custos de transação associados às falhas de mercado são altos, a empresa deve tentar usar as suas vantagens em vez de negociá-las.

Segundo a literatura, Dunning alargou o conceito de vantagens de internalização com objetivos mais dinâmicos, como a procura de ativos estratégicos e de eficiência, considerando também a localização como uma vantagem devido à capacidade de acumulação de conhecimento e I&D (investigação e desenvolvimento), além disso, foi também possível compreender que os custos e benefícios resultam de alianças, isto é, relações e transações interempresas (Hemais, 2004; Paul et al., 2017).

2.3.4. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

De acordo com Vernon (1979), a internacionalização está relacionada com o ciclo de vida do produto, isto é, as empresas introduzem novos produtos no seu mercado de

modo a adquirir informação e aprender de que forma o produto deve atuar no mercado e, eventualmente, expandir a sua oferta através de métodos como a exportação e, posteriormente avançar com investimento direto estrangeiro e exportações reversas. Esta teoria afirma que as inovações são estimuladas pela procura no mercado doméstico e que o produto ou tecnologia passam por três ciclos- a introdução do produto, o seu crescimento e a maturação (Hemais, 2004), sendo que a estratégia a implementar pela empresa deverá ser diferente de acordo com a fase em que o produto estiver de modo a obter vantagens sobre o mesmo.

De acordo com Glowik (2016), a teoria do ciclo de vida do produto foi desenvolvida com base no pressuposto de que o processo de produção é caracterizado por economias de escala cujo ciclo varia ao longo do tempo e tem um diferente impacto em diferentes países e, como a informação não circula livremente fora das fronteiras, Vernon (1972, citado por Glowik, 2016) aponta três importantes conclusões:

- A inovação de novos produtos e processos é mais provável que ocorra num mercado onde há uma forte procura do que num país com pouca procura;

- É mais provável que haja um fornecimento de capital pela parte empreendedora para uma produção de risco de um novo produto se a procura for mais provável de existir no seu mercado interno do que se ele tiver de se voltar para um mercado estrangeiro;

- Um produtor localizado perto de um mercado tem custos menores na transferência de *know-how* do mercado para mudanças no design do produto do que um localizado fora e longe do mercado.

Assim, esta teoria afirma que a entrada de um produto num mercado estrangeiro depende da posição em que esse produto específico se encontra na curva do seu ciclo de vida, no entanto, esta teoria não é a mais utilizada no estudo das empresas face às exportações (Paul et al., 2017).

2.3.5. Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala presume que as empresas passam por um processo de internacionalização gradual (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Paul et al., 2017) isto é, as empresas, no processo de internacionalização, tendem a

prestar mais atenção à "distância psíquica" que aglomera certas diferenças como fatores de linguagem, cultura e sistemas políticos. Deste modo, as empresas normalmente iniciam o seu processo de internacionalização escolhendo mercados estrangeiros que atendam a esse critério, de forma a minimizar as diferenças. A abordagem de Uppsala pressupõe então que as empresas, devido à falta de conhecimento do mercado externo, que está ligada à incerteza do mercado correspondente, seguem um padrão incremental de cadeia de internacionalização (Glowik, 2016).

Johanson & Vahlne (1977) afirmam que as diferenças entre países constituem a principal característica que diferencia as operações domésticas das internacionais, considerando o conhecimento como parte importante da tomada de decisão. A percepção de mercado é deveras importante, pois as decisões de comprometimento baseiam-se em diversos tipos de conhecimentos, como o conhecimento de oportunidades que inicia as decisões, que se caracteriza como um conhecimento objetivo, e a avaliação de alternativas que se baseia num tipo de conhecimento referente às partes relevantes do ambiente de mercado, que é no fundo um conhecimento experiencial que é aprendido com base nas mais diversas experiências (Hemais, 2004).

Johanson & Vahlne (1977) referem que o conhecimento experiencial é o tipo de conhecimento crítico no processo de internacionalização, pois este não é adquirido no início, mas sim com a experiência e gradualmente, sendo que fornece uma estrutura para que se possa perceber e formular oportunidades.

O modelo Uppsala foca-se estritamente no conhecimento e na aprendizagem como principais fatores de influência para as decisões de entrada no mercado e no desempenho dos negócios no curso do processo de internacionalização.

De acordo com a literatura, o modelo de Uppsala tem sido um dos mais citados, discutidos e criticados. Segundo Glowik (2016), os processos de internacionalização são caracterizados por redes de relacionamentos em que as empresas estão ligadas entre si em vários padrões complexos. Em vez de concentrar-se no progresso das empresas individuais na "autoaprendizagem" e na "acumulação de conhecimento", como recomendado pelo modelo de Uppsala, os processos de internacionalização devem ser vistos a partir de uma rede de negócios para a empresa ambiental e internacional.

2.3.6. Teoria das Redes

Paul, Parthasarathy e Gupta (2017) destacam a importância da abordagem de rede na internacionalização, afirmando que as redes são um mecanismo de ligação que facilita a internacionalização das empresas. Johanson e Vahlne (2009) acrescentam ainda que uma empresa está numa rede de relações com outras empresas e tais relações facilitam o processo de internacionalização. Deste modo, a rede é considerada como uma fonte crucial de informações e conhecimentos de mercado, tendo levado ao surgimento de uma outra teoria da internacionalização das empresas designada como Teoria das Redes. A abordagem da rede realça o uso da informação que a empresa adquire ao longo de um período de tempo seja com clientes, fatores da indústria, órgãos reguladores ou outros mercados atores cujas relações se baseiam na confiança mútua, no conhecimento e no compromisso entre a empresa e os atores acima mencionados (Oviatt & McDougall, 1994; Johanson & Vahlne, 2009).

Este modelo pressupõe que a mudança da situação de internacionalização da empresa é o resultado do posicionamento que a mesma possui numa rede de empresas e as conexões que têm entre si (Glowik, 2016). O mercado é representado como um sistema de relações sociais e industriais entre várias partes e o conceito desta teoria engloba um conjunto de relações de empresas, tanto horizontais como verticais, com outras entidades, como fornecedores de sistemas e componentes, fabricantes, comerciantes, clientes e concorrentes, e inclui relacionamentos entre indústrias e países.

A perspetiva da rede chama assim à atenção para as atividades comerciais de longo prazo que existem entre empresas como fornecedores e clientes nos mercados industriais.

2.3.7. INVs e Born global

Para Paul et al. (2017) existe ainda uma visão alternativa para a internacionalização, sendo estas as *International New Ventures (INVs)* e as *Born global*.

Estes autores definem as *INVs* como organizações empresariais que, desde o início, procuram obter uma vantagem competitiva significativa com o uso de recursos que resultam na venda de resultados em vários países. Para os autores, alguns fatores que ajudam as empresas a tornarem-se internacionais desde o início são as condições de

mercado, desenvolvimentos tecnológicos e as capacidades da equipa de gestão ou dos empreendedores. As PMEs adquirem vantagem competitiva em relação a outras empresas, que, por sua vez ajudam no processo de internacionalização desde o início que normalmente ocorre quando um determinado mercado estrangeiro específico tem a necessidade de um certo tipo de inovação nos seus produtos ou serviços (Oviatt & McDougall, 1994).

Já as *born global* são pequenas empresas que ambicionam a vantagem competitiva com base na tecnologia. Estas operam logo de início em múltiplos mercados internacionais (Paul et al., 2017). Os autores destacam ainda que estas empresas possuem a capacidade de inovar de forma a criar novos conhecimentos e capacidades com orientação para o mercado internacional que resultam num alto grau de orientação empresarial internacional. As *born global* são auxiliadas pela tecnologia de ponta que acarretam vantagens competitivas baseadas no *know-how* tecnológico que possuem. As *born global* são assim pequenas empresas orientadas para a tecnologia que operam nos mercados internacionais desde os primeiros dias de estabelecimento, e há uma evidência crescente do surgimento de várias empresas deste tipo fundadas em vários países do mundo.

Para Hollensen (2008), as *born global* representam um caso interessante de empresas que operam sob condições de compressão de tempo e espaço que lhes permitiram assumir um alcance geográfico global desde o início. Esse fenómeno de "compressão tempo-espaço" significa que os processos geográficos podem ser reduzidos e compactados no comércio e troca de informações "aqui e agora" no mundo - se os dispositivos de infraestrutura, comunicação e tecnologias de informação disponíveis forem colocados em condições adequadas para pessoas habilitadas.

As *born global* representam um campo de pesquisa relativamente novo no marketing internacional (Hollensen, 2008) pois partilham algumas semelhanças fundamentais, como possuir ativos únicos, foco em segmentos de mercado globais mais estreitos, são fortemente orientados para o cliente, e a visão e as competências do empreendedor são de importância crucial. Em suma, para estas empresas, ser global parte de uma necessidade, ou seja, o objetivo das mesmas é ser desde logo empurradas para a globalização, sendo que possuem um sustento imediato graças à visão e competências empresariais e uma profunda consciencialização e conhecimento de sua vantagem competitiva nos mercados estrangeiros.

Existem, assim, diversas teorias, que focam diferentes aspetos e dimensões da internacionalização: têm diferentes unidades de análise, diferentes pressupostos acerca do comportamento das empresas, baseiam-se em diferentes variáveis que explicam o processo e resultam em diferentes recomendações para a atividade internacional da empresa (Osarenkhoe, 2008). A noção de que ser internacional acarreta benefícios para a empresa provenientes do processo de internacionalização, sejam eles económicos, tecnológicos, de *know-how* ou de mão-de-obra é transversal na literatura, apesar das precauções que devem ser tomadas. A internacionalização está cada vez mais presente nesta era global, pelo que a competição é cada vez mais internacional e, cabe às empresas investir internacionalmente de modo a alargar o seu mercado de atuação.

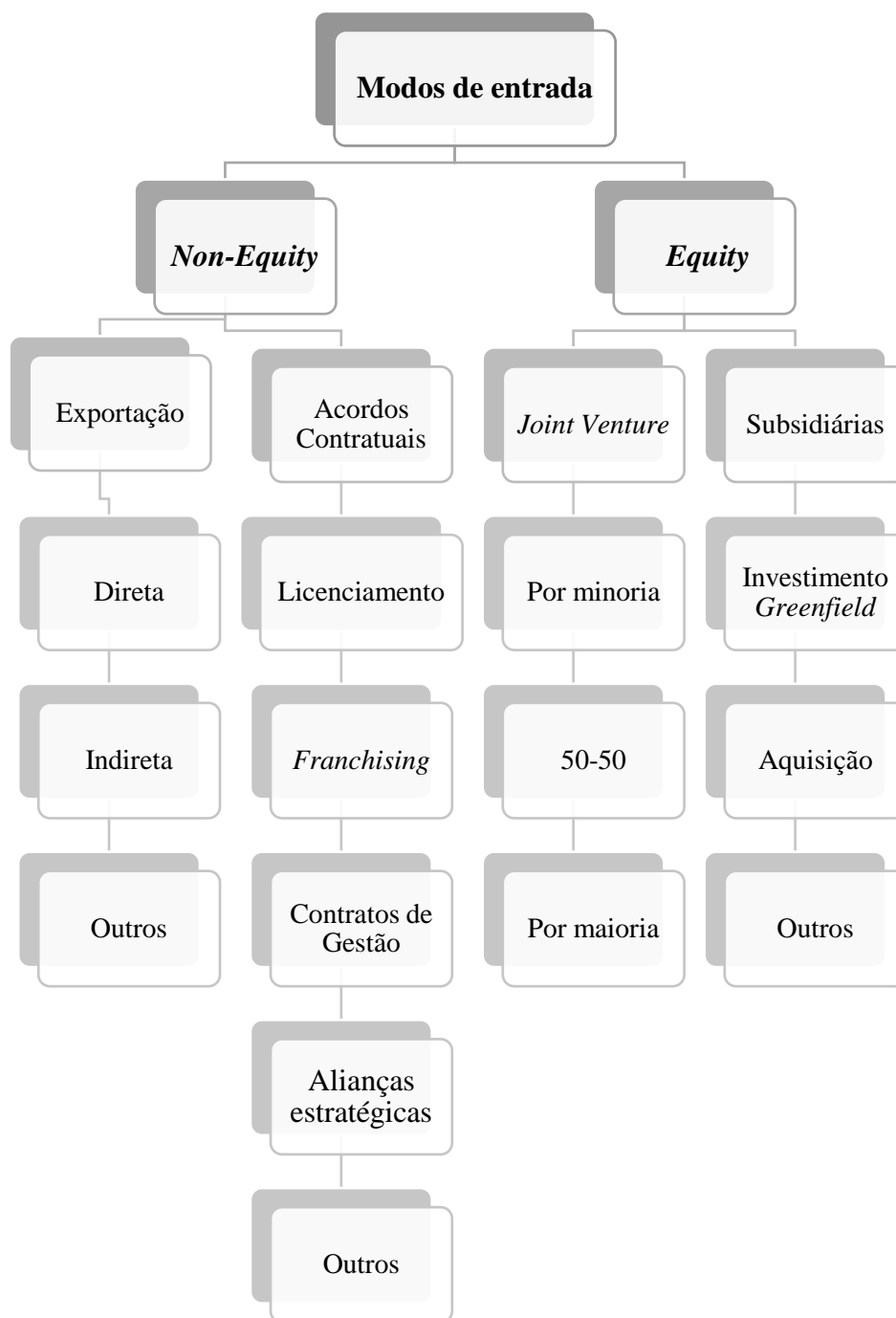
2.4. Modos de entrada

A entrada num mercado estrangeiro é vista como uma necessidade para as empresas, uma vez que o mercado nacional tem vindo a retrair-se e a economia é cada vez mais vulnerável, no entanto, esta também é vista como uma oportunidade, pois promove uma maior sustentabilidade económica.

Existem diversos modos de entrada no mercado estrangeiro que podem ser classificados como modos de entrada *equity* e *non-equity* (Pan & David, 2000), como demonstra na figura 1.

Os modos de entrada caracterizados como *equity* ou patrimoniais caracterizam-se por incluírem investimentos diretos em instalações localizadas no exterior, como as *joint ventures* e negócios através do investimento direto estrangeiro (IDE) e por proporcionarem à empresa um maior controlo sobre o negócio. No entanto, este tipo de entrada também pode expor as empresas a elevados riscos, principalmente se o mercado alo for ou se tornar instável. Já os modos de entrada *non-equity* permitem que os investidores entrem nos mercados estrangeiros com um investimento mínimo e um risco reduzido, sendo também uma forma mais rápida de entrar no mercado estrangeiro. Contudo, existem também alguns pontos negativos, como a obrigação de suportar altos custos de transporte e direitos de exportação e ainda uma maior falta de controlo sobre os produtos.

Figura 1 Modos de Entrada no mercado estrangeiro



Fonte: Adaptado de Simões et al. (2013); Steinbruch et al. (2015); Steinbruch et al. (2016).

2.4.1. Modos de entrada *non-equity*

a. Exportação direta e indireta

A exportação é a forma mais fácil de entrar nos mercados internacionais, sendo comum nas empresas que se internacionalizam pela primeira vez (Simões et al., 2013; Steinbruch, Santos, Hansen & Perin, 2015; Pinto & Pereira, 2016; Steinbruch, Soares, Nunes, Perin & Sampaio, 2016). Este método de entrada implica um nível mais baixo de envolvimento, de risco e controlo para as empresas visto que, como referem Simões et al. (2013), o conhecimento do mercado também é reduzido, havendo, normalmente, uma escassez de contactos com os mercados externos, uma escassez de recursos humanos com competências direccionadas para a internacionalização e também devido ao fraco poder negocial que proporciona à empresa. Esta operação, normalmente ocorre entre países mais próximos do país exportador de forma a minimizar os riscos políticos e custos de transporte (Steinbruch et al. 2015), além disso, também há uma maior possibilidade de existirem similaridades entre países, nomeadamente na língua, cultura, tradições ou costumes. Pinto e Pereira (2016) consideram a existência de três tipos de exportação – a exportação direta, indireta e a cooperativa.

A exportação direta consiste na venda diretamente do produto ou serviço a uma empresa estrangeira pela empresa do país de origem. Neste tipo de exportação, a empresa exportadora trata de todos os detalhes da exportação do produto ou serviço (Pinto e Pereira, 2016), deste modo, é necessário que a empresa tenha um departamento ligado à exportação, pois exige uma aprendizagem do processo e o foco no mesmo. Esta abordagem tem algumas vantagens, nomeadamente a de não haver necessidade de grandes investimentos, proporcionando uma maior oportunidade de alcançar economias de escala. Simões et al. (2013) referem também como vantagens a capacidade de obter mais informação sobre o mercado estrangeiro, um maior controlo na proteção da marca e patente e um maior controlo nas estratégias de exportação. No entanto, também podem existir alguns problemas iniciais, como a maior dificuldade na penetração do mercado, bem como maiores custos de estrutura e o risco geral de investir no incerto, pois apesar dos estudos realizados, um mercado estrangeiro é sempre considerado um mercado desconhecido até ao seu total conhecimento.

Já na exportação indireta, como referem Pinto e Pereira (2016), a empresa exportadora não interfere diretamente nas atividades de exportação, tendo esse cargo

outros agentes económicos nacionais. O risco neste tipo de exportação é muito menor e existe uma maior cobertura do mercado pois esta é feita através de agentes e distribuidores locais que podem identificar mais facilmente os potenciais clientes e mercados estando integrados socialmente, economicamente e culturalmente no país, não sendo necessário um investimento tão grande em marketing. Assim, existe uma facilidade acrescida na penetração inicial, bem como menores custos de representação e uma perceção de risco bastante inferior. No entanto, Simões et al. (2013) revelam algumas desvantagens, como um menor controlo da informação sobre o mercado e o facto de existirem agentes que normalmente trabalham em vários negócios e são focados no comprador e não no vendedor, havendo uma falta de controlo sobre as operações e, além disso, existe uma ausência de estratégia de entrada, o que pode não dar a credibilidade e o conhecimento que a marca pretende.

A exportação cooperativa, envolve um acordo entre empresas relativo ao desempenho que cada empresa terá nas funções de exportação (Pinto & Pereira, 2016).

Um dos pontos fulcrais tanto na distribuição direta como na distribuição indireta é a seleção de agentes e/ou distribuidores, sendo que estes podem ser exclusivos ou não, dependendo do tipo de produto ou serviço e do tamanho da empresa-mãe e da sua capacidade de expansão.

b. Acordos Contratuais

Os acordos contratuais *non-equity* são associações entre uma empresa internacional e uma empresa situada do mercado alvo no país estrangeiro que envolvem essencialmente a transferência de tecnologia e/ou modelo de negócio. Estes distinguem-se dos modos de entrada com investimento porque não envolvem a aplicação de capitais, pelo que somente existe transferência de tecnologia, *know-how* e/ou capital humano.

i. Licenciamento

O licenciamento é considerado uma das estratégias mais utilizadas pelas pequenas e médias empresas (PME) na internacionalização (Pinto & Pereira, 2016) pois permite à empresa estabelecer-se no mercado estrangeiro de uma forma a não suportar tantos custos nem riscos. Este tipo de entrada caracteriza-se por um acordo contratual em que a empresa transfere, através de licença, o direito de distribuir ou fabricar o produto ou serviço para um parceiro no país estrangeiro, sendo que este tipo de transferência pode ser de tecnologia, *know-how*, métodos de negócio, design, entre outros, em que o licenciado deverá pagar uma taxa ou percentagem ao licenciador em troca dos direitos “(...) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial, como marcas, patentes, modelos e desenhos” (Simões et al., 2013: 95). Por outras palavras, este possibilita que uma determinada empresa estrangeira compre o direito de produzir e vender produtos ou serviços de outra empresa dentro do país anfitrião (Steinbruch et al., 2015; Steinbruch et al., 2016), sendo também importante salientar que a transferência é apenas de bens intangíveis.

Esta abordagem torna-se benéfica quando existem barreiras à importação e ao investimento entre países e permite um acesso rápido aos mercados com um investimento limitado. Este tipo de contrato também reduz os riscos de entrada e de desenvolvimento do mercado, sendo que estes riscos são assumidos pelo parceiro local – o licenciado. Simões et al. (2013) revela assim que existem diversas vantagens neste tipo de contrato, nomeadamente: baixo risco e a rapidez de entrada no mercado; o compromisso financeiro reduzido; a facilidade de entrada em mercados mais distantes e protegidos, bem como a facilidade de promoção da mesma; a possibilidade de avaliar o impacto da marca antes de utilizar o investimento direto estrangeiro e de identificar alguns possíveis parceiros para uma futura colaboração.

Algumas desvantagens deste modo de entrada são: a perda de controlo sobre a tecnologia e o mercado, os custos de mercado e também existe uma limitação técnica e de marketing por parte do licenciado. Além disso, quando a empresa se encontra internacionalizada em mais que um país, este método limita a capacidade da mesma para coordenar movimentos estratégicos em todos os países usando lucros obtidos num país para apoiar ataques competitivos em outro. Existe ainda a possibilidade de haver um risco associado à deterioração da marca, caso o licenciado não satisfaça as necessidades e normas de qualidade ambicionadas pela empresa licenciadora, maiores custos na identificação de potenciais parceiros e na formalização e comunicação dos

conhecimentos, bem como da adaptação de tecnologias às condições disponibilizadas pelo local, a dificuldade do controlo do licenciado e a existência de regras em alguns países respetivas à duração dos contratos, taxas de *royalties* e outras condições contratuais (Simões et al., 2013).

Segundo Pinto e Pereira (2016), uma maneira de reduzir os riscos associados ao licenciamento é através do seu uso cruzado, isto é, a empresa pode licenciar propriedade intangível para um parceiro estrangeiro, mas solicita que este parceiro licencie o *know-how* valioso da empresa além de um pagamento das *royalties*. Considera-se assim que o modo de entrada num mercado estrangeiro através do licenciamento é bastante vantajoso, principalmente em países onde existem barreiras às exportações, custos de transportes elevados e outras barreiras, bem como quando a empresa não possui recursos suficientes para se internacionalizar numa escala maior.

ii. Franchising

O *franchising* caracteriza-se por uma forma mais ampliada do licenciamento (Pinto & Pereira, 2016). Este consiste num tipo de licença que a parte franqueada adquire, de modo a permitir que a mesma tenha acesso aos conhecimentos, processos e marcas registadas e, em troca da franquía, tem de pagar ao franqueador as taxas de licenciamento, ou seja, o franqueado ganha controlo sobre operações em troca de algum tipo de pagamento e a promessa de cumprir os termos do contrato. O *franchising* caracteriza-se assim por um modo de entrada rápido com um controlo elevado cujo objetivo é replicar um modelo de negócio de sucesso noutras localizações. Como revela Simões et al. (2013), este tipo de contrato aplica-se, normalmente, às prestações de serviços, no entanto, também se vem desenvolvendo a nível industrial.

Deste modo, existem diversas características neste tipo de contrato, como o baixo risco e a rapidez de entrada no mercado e também a sua expansão em rede, desenvolvimento de recursos para outros investimentos e para o crescimento da rede de negócio, um maior conhecimento do franqueado pelo mercado e dos hábitos de compra e a existência de um aproveitamento do plano de marketing e da imagem da marca para todos os locais (Simões et al., 2013). Este tipo de contrato também possui outras vantagens, como menos riscos financeiros, legais e políticos e a possibilidade de usufruir de economias de escala, no entanto o franqueador possui um menor controlo e o

franqueado tem lucros menores do que se possuísse negócios ou exportasse os seus próprios bens. O autor refere ainda algumas desvantagens, como a maior exigência de qualidade imposta pelos franqueados e exigências da proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual, a necessidade de dispor de uma imagem e de um conceito de negócios anteriormente testados e replicáveis internacionalmente e também a dificuldade de adaptação a diferentes contextos culturais.

iii. Contrato de gestão

Normalmente é utilizado quando uma empresa fornece a gestão em áreas específicas ou em todas as áreas para outra empresa em troca de taxas ou percentagens de venda. Nestes tipos de contrato, o controlo operacional de uma empresa local é assumido por uma empresa internacional, pelo que esta se compromete na gestão da empresa local em troca de um rendimento fixo ou da participação nos lucros (Kotabe & Helsen, 2010).

Este tipo de contratos é benéfico, pois transforma a entrada no mercado mais simples e ajuda a empresa com a experiência a ter informações sobre o mercado-alvo de modo a, mais tarde, utilizar outros modos de entrada. Além disso, como explicam Simões et al. (2013), como este tipo de acordo se caracteriza por uma entrada de baixo risco no mercado, são capazes de ultrapassar os riscos políticos e existe uma maior facilidade de obter uma posição no mercado, o que também gera uma criação de outras oportunidades no mercado. Como riscos são salientados a possibilidade de criar um concorrente, assim como uma maior dificuldade em controlar as operações, a possibilidade de interferência governamental e a existência de uma independência face à condição financeira do contratante, o que pode levar a uma diferença dos pontos de vista entre ambos, além disso, também oferece menor flexibilidade para responder a certas procuras do mercado (Kotabe & Helsen, 2010). Estes contratos também podem gerar uma falta do lucro desejado, a empresa estrangeira irá adquirir mais informações sobre os procedimentos comerciais da empresa que exporta e há a possibilidade de a mesma se tornar concorrente.

iv. Alianças estratégicas

Este método envolve a contratação de um fabricante situado no mercado-alvo em que este produz os produtos de acordo com as especificações da empresa. É uma

alternativa adequada para quando os riscos de investir num mercado estrangeiro são elevados, quando existem barreiras rigorosas de importação ou quando há falta de matéria-prima no país da empresa-mãe. Simões et al. (2013) referem quatro aspetos determinantes deste tipo de contrato, sendo eles o facto de a aliança poder ou não envolver relações de participação no capital, a existência de uma lógica de durabilidade potencial da relação (o que, por vezes na prática, pode ser reduzida, pois a aliança pode ser estratégica para um parceiro e não para o outro), envolver contribuições e competências de ambos os parceiros e, além disso, a aliança pode ser estratégica para um parceiro e não o ser para o outro parceiro.

Simões et al. (2013) enumera diversas vantagens neste tipo de contrato, como uma redução de custos e riscos, a existência de uma maior facilidade de obter economias de escala, a possibilidade de entrada rápida no mercado, a exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios conjuntos e ainda os ganhos de reputação no mercado. No entanto, os autores também salientam alguns riscos como uma maior dificuldade de desenvolvimento e partilha de conhecimentos, bem como um risco de exposição às diferenças dos objetivos, perspetivas de negócio, modos de gestão e culturas organizacionais. Existe também uma maior complexidade organizacional podendo causar certos problemas de coordenação e o risco de exposição para com os comportamentos oportunos do parceiro. Há também a possibilidade de ocorrer uma perda de controlo da qualidade sobre os preços e sobre o marketing.

2.4.2. Modos de entrada *equity*

Os modos de entrada *equity* consistem na decisão de entrada no mercado estrangeiro através do investimento direto, envolvendo mais custos e mais riscos para a empresa associados à necessidade de ativos, terrenos ou edifícios no país de destino e também a necessidade de colaboradores do país em que se instala a sede ou colaboradores enviados da empresa-mãe, os expatriados. De acordo com Simões et al. (2013), existe uma necessidade de estabelecer algumas medidas preventivas antes de decidir investir noutro país, nomeadamente avaliar os riscos inerentes ao investimento, pois normalmente estes contratos incluem um grande compromisso financeiro, tornando a entrada mais vulnerável e com riscos consideráveis. Além do risco financeiro, existe também o risco político, sendo também necessário o estudo prévio do ambiente político do país de

destino, assim como o risco cambial, pois para investir num país cuja moeda difere, deve ter-se em consideração a possível desvalorização ou até valorização da moeda. Além destes, existe também o risco económico associado ao tipo de mercado em que a empresa irá internacionalizar, nomeadamente se é um mercado atrativo ou não, e qual o seu potencial de crescimento. Além do fator risco, Simões et al. (2013) refere que há uma necessidade de avaliar a própria decisão de investimento, sendo que a nível externo a avaliação deve incluir a taxa de crescimento do mercado-alvo, a facilidade de acesso a recursos e fatores de produção, como o custo das matérias-primas, mão-de-obra, entre outros, a incidência fiscal como os impostos, as isenções, entre outros. Já a nível interno devem ser considerados os recursos financeiros, os recursos humanos, a capacidade da organização para integração da nova empresa, bem como a capacidade de coordenar internacionalmente as atividades da empresa.

a. *Joint venture*

As *joint ventures* consistem num acordo comercial entre duas ou mais empresas que consentem em reunir os recursos de ambas com um objetivo comum em que cada participante é responsável pelos lucros, perdas e custos associados. Este modo de entrada tem, assim, como objetivo formar uma nova empresa resultante de acordos entre empresas e, “pode resultar de uma aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro, criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local, constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro e criação de sociedades mistas com um parceiro local, podendo este ser o Estado ou alguma entidade a ele ligada” (Pinto & Pereira, 2016: 166). Tendo em conta a sua natureza, o risco e o investimento são partilhados, tendo um menor peso para ambos assim como uma menor concorrência dando também possibilidade de obtenção de economias de escala. No entanto, nem tudo é benéfico, havendo sempre riscos associados, como a diminuição do controlo, a partilha de prejuízos e as divergências que podem existir entre participantes. Simões et al. (2013) referem que o principal problema deste tipo de investimento direto consiste na identificação de um parceiro que seja adequado, isto é, além de haver a necessidade de que este seja de confiança e motivado, é importante que as características deste parceiro sejam complementares às características da empresa que pretende internacionalizar, deste modo, uma escolha bastante criteriosa e um estudo detalhados são impreteríveis para o

sucesso da escola. Além disso, existe também um alto custo a ser suportado devido à necessidade de controlo e coordenação das organizações sócias. Steinbruch et al. (2015) salientam ainda a necessidade de um cuidado adicional com as empresas parceiras que se juntam para a formação da *joint venture*, pois a cultura da empresa, os estilos de gestão desiguais e as atitudes diferentes podem gerar problemas no sucesso da sociedade.

Neste tipo de acordo deve ser estabelecido desde o início qual a quota de cada parceiro, visto que esta pode ser com lucros partilhados por maioria, por minoria ou 50-50, sendo que, como revela Simões et al. (2013), normalmente as quotas 50-50 podem dificultar nos processos de decisão, sendo que se deveria optar sempre pela maioria de um parceiro e conseqüente minoria do outro. Deve estabelecer-se ainda quais os objetivos de cada parceiro do acordo e qual a sua contribuição, seja em ativos, recursos financeiros, tecnologia ou *know-how* para a *joint venture*.

b. Subsidiária integral

A subsidiária integral caracteriza-se por um investimento direto estrangeiro (IDE) no país alvo em que a empresa-mãe mantém a propriedade e responsabilidade total de gestão (Pinto & Pereira, 2016). Esta é uma abordagem vantajosa quando o risco de investir no mercado-alvo é baixo, se pretende um elevado nível de controlo e existe um baixo risco tecnológico. No entanto, este é um investimento elevado assim como o compromisso de recursos, havendo também a desvantagem de existirem maiores taxas de imposto sobre os lucros e a entrada ser mais morosa. Deng e Yang (2015) referem que as empresas adquirem internacionalmente subsidiárias por diversas razões, nomeadamente para terem acesso a uma maior abundância de recursos e novos mercados em diferentes economias, porque permitem que as empresas adquiram recursos intangíveis ou estratégicos dispendiosos ou indisponíveis no seu país de origem ou porque estas pretendem expandir-se devido à existência de um mercado interno limitado que pode ser insuficiente para as mesmas.

Segundo Harzing (2002), quer optando por uma aquisição ou por um investimento *greenfield* devem ser consideradas várias variáveis, como a intensidade da pesquisa e desenvolvimento, o grau de diversificação, o nível de experiência, a distância cultural, o tamanho do IDE comparando com o tamanho da empresa em que se irá investir e o tempo

de entrada. Segundo a literatura, a cultura da empresa também influencia o método de entrada no mercado estrangeiro. As empresas que se regem por uma cultura organizacional global tendem a preferir a entrada através de um investimento *greenfield*, enquanto que as que possuem uma cultura multinacional optam pela aquisição de uma empresa no estrangeiro.

i. Aquisições

Neste ponto, torna-se importante fazer uma distinção entre fusões e aquisições, pois apesar de conceitos similares em termos económicos, estas resultam e funcionam de formas diferentes. As fusões e aquisições são das principais opções a que as empresas podem recorrer para gerir e minimizar as suas incertezas ambientais (Deng & Yang, 2015), sendo que as empresas tendem a investir neste modo de entrada para aumentar o seu poder organizacional e o seu poder sobre o mercado, adquirindo fontes alternativas de recursos importantes para as mesmas, para aumentar a eficácia organizacional e ainda para reduzir custos operacionais e transacionais, melhorando a gestão de dependência de recursos (Lebedev, Peng, Xie & Stevens, 2015).

As fusões consistem num acordo cooperativo entre organizações que possuem determinados aspetos em comum, como o setor de atividade, cujo objetivo é formar uma terceira identidade em que lhe sucederão todos os direitos e obrigações (Cartwright & Cooper, 2014). A atuação das empresas participantes deve estar em conformidade para que esta fusão resulte, não só a nível interno, mas também a nível externo. Já as aquisições consistem num acordo contratual em que há uma obtenção do património de outra empresa assumindo assim o controlo total da mesma, sucedendo nos seus direitos e obrigações (Suen & Kimura, 1997; Kotabe & Helsen, 2010; Greve & Zhang, 2017). De uma forma geral, as fusões diferem das aquisições maioritariamente em termos de velocidade em que a mudança e a integração (que é muito mais rápida), no entanto, o objetivo de ambas é criar a expectativa de mudança.

As aquisições são cada vez mais uma prática recorrente, principalmente nas pequenas e médias empresas (PMEs), devido à sua ambição de entrar no mercado estrangeiro. Estas aquisições no exterior alavancam as capacidades já existentes nas empresas adquiridas de modo a existir uma maior facilidade em entrar no mercado estrangeiro e adquirir o seu *know-how* (Kale & Singh, 2016). Deng e Yang (2015)

explicam que este modo de entrada tem assumido uma grande importância nos objetivos estratégicos das empresas, seja através da aquisição de tecnologia, dos nomes das marcas e dos recursos naturais. Além disso, através da aquisição, as organizações conseguem aumentar a sua competitividade contra a concorrência global no país exterior.

Segundo Coyle (2000), as aquisições ocorrem quando uma empresa adquire outra através da compra da maioria das ações, ou seja, a maioria do capital de controle da empresa-alvo, que inclui todos os passivos assumidos no passado pela empresa adquirida e todos os riscos que esta enfrenta no seu ambiente comercial, ou através da compra de todos os ativos líquidos da sociedade, em vez das suas ações em que o capital recebido pela empresa adquirida é pago aos seus acionistas através de um dividendo. Assim, a aquisição de uma empresa pode ser realizada de forma total ou parcial, sendo que a aquisição parcial ocorre maioritariamente quando as partes interessadas na empresa-alvo desejam manter uma participação na empresa após a aquisição, ou quando partes interessadas da empresa se recusam a vender as suas ações.

Coyle (2000) e Lebedev et al. (2015) enumeram diversas razões para a utilização do método de aquisição de empresas, pois é uma estratégia de crescimento mais rápido, menos dispendiosa e com menores riscos, o que leva a ganhos imediatos na economia através de economias de escala. Além disso, é vista como uma entrada quase instantânea em novos mercados sem a necessidade acrescida de adaptação (Harzing, 2002), pois a empresa adquirida já atua no país e já possui a sua cultura.

Além destas, a literatura enumera outras razões fundamentais para que as empresas vejam a aquisição como oportunidade de negócio, divididas em: características específicas do país, fatores institucionais, características das redes de atuação e características internas à organização (Coyle, 2000; Cartwright & Cooper, 2014; Lebedev et al., 2015).

Segundo os autores, as características específicas do país estão relacionadas com a estabilidade política do país de destino, o controlo da corrupção e cumprimento das leis, proximidade geográfica e as barreiras de comércio, como, por exemplo, as tarifas aduaneiras. Já os fatores institucionais referem-se à dependência da qualidade dos mercados financeiros e a escolha também irá incidir sobre os países em que as instituições suportam mais fortemente o mercado numa economia emergente. Além disso, um maior nível de desenvolvimento institucional proporcionará uma maior proteção dos direitos

dos acionistas. Já as características das redes de atuação referem-se, por exemplo, ao comportamento das empresas que difere entre países devido aos seus diferentes ambientes institucionais. De facto, um dos objetivos principais das empresas é melhorar os seus laços políticos e as suas relações entre redes que acarretam diversas vantagens, como o facto de as redes serem mais abertas poder traduzir-se em benefícios relacionais, ou seja, um conhecimento local mais específico e não redundante (que é mais valioso quando as empresas são subdesenvolvidas) e as empresas-alvo, por sua vez, também podem procurar compensar certas deficiências nos seus próprios laços de rede, integrando-se no adquirente estrangeiro. Por último, a nível interno à empresa, a aquisição poderá resolver vários problemas, como completar linhas de produção de um determinado segmento que não seja possível apenas com a dimensão que possui; o aumento nas receitas e garantir melhores condições de produção e rentabilidade; a mudança em tempo de crise (quando esta é vista como uma ameaça e a aquisição apoia as empresas em épocas difíceis); a oportunidade para a empresa de se fortalecer, diversificando o risco, as oportunidades de mercado para o desenvolvimento interno e externo da mesma; e ainda ser uma ferramenta de inovação e evitar a falência (Coyle, 2000; Cartwright & Cooper, 2014; Lebedev et al., 2015).

Esta é, portanto, uma abordagem que exige um alto nível de compromisso e recursos, mas que é vantajosa quando existem barreiras à importação, além disso, o nível de operação da empresa pode ser adaptado aos recursos disponíveis, ao mercado alvo ou à empresa mãe, havendo também a vantagem de acesso a subsídios e incentivos fiscais.

No entanto, as aquisições também podem ter algumas desvantagens, como a existência de diferenças culturais entre a empresa que adquire e a empresa adquirida, o que pode causar alguns problemas de gestão, principalmente no início, havendo a necessidade de fazer um estudo aprofundado sobre o assunto (Kotabe & Helsen, 2010; Deng & Yang, 2015). Além disso, pode também ter como desvantagem a lenta penetração de mercado e também uma resposta inesperada de não-aceitação dos principais clientes (Lebedev et al., 2015). Estes autores referem ainda que algumas características próprias do país da empresa adquirida poderão influenciar negativamente a aquisição, como o câmbio da moeda, o governo, fatores políticos, entre outros. Deng e Yang (2015) enumeram ainda como desvantagens o facto de os governos anfitriões verem as aquisições e as fusões como tendo potencial para reduzir a concorrência direta,

aumentando o poder de mercado dos adquirentes e diminuindo a pressão competitiva como a diferenciação baseada na qualidade.

ii. Investimento *Greenfield*

O investimento *greenfield* consiste num investimento direto estrangeiro pela empresa-mãe cujo objetivo passa por implantar as suas operações no país do mercado-alvo com o objetivo de desenvolver as suas operações nesse mercado a partir do zero, ou seja, como referem Shenkar, Luo e Chi (2015), o modo de entrada através do investimento *greenfield* ocorre quando uma empresa sozinha (em propriedade total) ou em conjunto com outra empresa (*joint venture*) cria novas instalações a partir do zero num país anfitrião. Este tipo de investimento é normalmente eleito entre as multinacionais mais experientes que preferem começar os seus novos projetos através de um investimento de raiz, visto que o objetivo passa por usufruir de novas instalações e operações totalmente detidas pela própria empresa-mãe (Kotabe & Helsen, 2010, Shenkar et al., 2015). Este tipo de operação oferece ainda à empresa mais flexibilidade do que, por exemplo, as aquisições, nomeadamente na área de recursos humanos, fornecedores, logística e na própria indústria (Kotabe & Helsen, 2010).

Este método de entrada é normalmente utilizado por empresas que se regem por uma estratégia global (Harzing, 2002) visto que a sua natureza corporativa já se encontra incluída nesse domínio, facilitando assim as relações internas da empresa e externas com o ambiente em que está inserido.

Como referem Lebedev et al. (2015), quando as empresas se encontram num estado de incerteza de procura, isto é, quando não sabem se o seu produto ou serviço será aceite no país-alvo, estas tendem a optar por um investimento *greenfield*, pois este pode ser utilizado como uma opção de crescimento da empresa no país-alvo, adiando assim, de uma certa forma, os novos investimentos e ao mesmo tempo tentar captar mais informação acerca de um mercado que para a empresa ainda é totalmente incerto.

Este tipo de projeto, apesar de levar algum tempo até ficar operacional, aumenta a oferta do produto ou serviço, podendo a empresa assim baixar o seu preço e usufruir de economias de escala na produção, no marketing, finanças e investigação e desenvolvimento. Portanto, como referem Shenkar et al. (2015) é mais provável que seja

usado como uma forma de entrada em indústrias em que o *know-how* tecnológico e as tecnologias de produção são fundamentais. A escolha também pode ser influenciada por fatores institucionais, culturais e de transações, em busca de oportunidades e tomadas iniciativas para fazer negócios. Harzing (2002) refere ainda que, devido às características deste tipo de investimento, é esperado que a empresa envie expatriados para a empresa no país anfitrião, de modo a transmitir todo o *know-how*, cultura organizacional e tecnologia existente na empresa-mãe.

Este método de entrada possui diversas vantagens, como a possibilidade de implementar estratégias a longo prazo, além disso há um maior controlo da empresa em todos os campos (interno e externos), da marca e dos colaboradores e um compromisso com o mercado (Kotabe & Helsen, 2010), além disso, neste tipo de investimento também existem menos pressões institucionais. No entanto, é necessário um grande investimento de tempo e capital sendo que a entrada nos mercados pode não ser imediata. Outras desvantagens são a existência de concorrência e os custos das barreiras à entrada e regulamentos governamentais que podem colocar as empresas multinacionais em desvantagem.

A escolha do modo de entrada por investimento *greenfield* ao invés da aquisição pode estar também relacionada com diversos fatores, como o tamanho da empresa e o seu potencial no mercado do país anfitrião (Harzing, 2002) mediante o setor em que atua, assim como o *know-how* e a tecnologia que esta dispõe.

O modo de entrada num mercado estrangeiro deve, deste modo ser ponderado e ter em consideração diversas características a nível interno e externo, nomeadamente as características da empresa, como a cultura organizacional e os procedimentos dentro da mesma e o setor em que atua e também as características do país para onde pretende internacionalizar, a sua cultura, o seu nível de desenvolvimento e as diferenças a vários níveis, como económicos e políticos. A entrada num mercado estrangeiro deve ser bem estudada de modo a possuir uma estratégia estruturada, pois este é um processo moroso e ponderado em que a seleção de potenciais mercados de atuação deve ser um processo cuidadoso baseado em indicadores definidos de acordo com o setor e a presença da empresa nos seus vários níveis de atuação (Kotabe & Helsen, 2010).

2.5. As dimensões culturais na internacionalização

Na internacionalização um dos fatores cruciais para o sucesso da mesma é o conhecimento das culturas existentes no país-destino, isto é, torna-se impreterível um estudo aprofundado das diversas variáveis que constituem e identificam um país, como a vida material, a linguagem, as interações sociais, a estética, a religião, a educação e o sistema de valores (Kotabe & Helsen, 2010).

Segundo Hall e Hall (2001), citados por Kotabe e Helsen (2010), a cultura caracteriza-se como uma forma de viver de uma determinada sociedade que possui os seus próprios valores, crenças, formas de pensar e até de falar, sendo que os autores distinguem duas categorias de cultura de modo a tentar perceber as suas diferenças não só ao nível da comunicação, isto é, as diferentes formas em que um indivíduo se expressa, mas também as suas diferenças em questões culturais, como a religião, as tradições e até fatores sociais. As duas categorias definidas por Hall e Hall (2001) distinguem-se então por *high-context cultures* e *low-context cultures* (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, Kotabe & Helsen, 2010)

As culturas *high-context* são as culturas pertencentes a sociedades que possuem fortes conexões culturais enraizadas (Soares et al., 2007), isto é, possuem certos estilos comunicativos próprios, nomeadamente através da forte utilização da linguagem não-verbal que, por vezes, se torna mais importante que a verbal. Nishimura, Nevgi e Tella (2008) salientam que o estilo de comunicação neste tipo de culturas é influenciado pela proximidade que existe nas relações humanas, na boa estruturação da hierarquia social em que estão inseridos e pelas fortes normas comportamentais enraizadas nessa determinada sociedade. Nesta dimensão de contexto cultural, as mensagens são pouco explícitas e baseiam-se em pistas contextuais, e, por vezes, aquilo que não é dito torna-se mais importante do que aquilo que é pronunciado, pois o significado é deduzido a partir do contexto. Assim, estas culturas caracterizam-se por uma comunicação cujo significado se encontra subentendido na informação que é transmitida não havendo, deste modo, uma necessidade de especificar certos aspetos através da escrita ou fala.

Como já anteriormente referido, é importante compreender a comunicação não-verbal, isto é, a transmissão de mensagens através de gestos, tons de voz, modo de estar e falar, entre outros. Este tipo de contexto cultural requer uma visão empresarial cooperativa e não competitiva, privilegiando uma comunicação mais informal

preservando uma ética de negócios orientada para os bons relacionamentos no trabalho ao invés de uma ética empresarial, apenas baseada em objetivos individualistas e competitivos. As *high-context cultures* são também caracterizadas como indiretas e ambíguas, assim, quando há uma comunicação neste contexto cultural, o interlocutor deve ter a capacidade de conseguir perceber nas entrelinhas da informação o significado que se encontra subentendido.

Por outro lado, as culturas *low-context* caracterizam-se por uma forma de comunicação mais clara e precisa em que as mensagens são simples e explícitas, sendo que o seu contexto é claramente deduzido. Neste contexto, os significados da mensagem são explicitamente definidos, sendo que o foco principal é a comunicação verbal e, conseqüentemente, o uso da comunicação não-verbal não é tão apreciado nem é relevante. As culturas *low-context* visam esclarecer e serem esclarecidas através da troca de informações e, ao contrário do que acontece nas culturas *high-context*, é importante explicitar uma informação que poderá estar subentendida numa mensagem. Estas culturas regem-se pela lógica e pela comunicação altamente estruturada de modo a que sejam perceptíveis todos os detalhes da mensagem transmitida para que seja possível um processo eficiente. Assim, a ética empresarial neste tipo de culturas preserva a comunicação linear e direta e as relações distanciadas que valorizam o individualismo e prezam as necessidades individuais. Além desta categorização, Nishimura et al. (2008) salientam ainda a importância de perceber as diferentes categorias culturais de comunicação descritas através de um modelo desenvolvido por Richard Lewis em que classifica as culturas como multi-ativas, reativas e ativas lineares. As culturas multi-ativas caracterizam-se por serem mais emocionais e impulsivas, enquanto que as culturas consideradas reativas são mais introvertidas e que necessitam de escutar para estabelecer uma posição. As culturas ativas lineares são, por sua vez, caracterizadas por calmas, factuais e altamente organizadas que privilegiam a comunicação direta.

Em suma, quando se pretende internacionalizar um produto ou serviço para um mercado estrangeiro, é necessário ter em consideração a cultura desse país e da sociedade em questão, pois existem diversos aspetos que devem ser estudados de modo a ter sucesso na internacionalização. Kotabe e Helsen (2010) referem alguns exemplos de como o mau planeamento de uma estratégia de marketing que não está de acordo com estas duas dimensões das culturas existentes pode causar um problema, como por exemplo a publicidade de um produto que foi pensada segundo os padrões de uma *high-context*

culture não irá, certamente, ser tão eficaz num país em que predomina uma *low-context culture*, pois as formas de abordagem não causam o mesmo impacto, assim como a aderência não será igual. O mesmo acontece no processo de relacionamento com um certo país no qual pretende entrar com um certo produto ou serviço, pois as relações que se estabelecem em países como a Alemanha, que se caracteriza por uma cultura que privilegia relações curtas, claras e diretas, não iriam funcionar na cultura que existe, por exemplo, na China, em que se respeita predominantemente a confiança e o relacionamento duradouro. Assim, considera-se que o conhecimento da cultura enraizada num potencial mercado externo é um dos fatores chave para a consumação das potenciais relações entre países.

2.5.1. As dimensões culturais de Geert Hofstede

As dimensões culturais são contínuas e o seu contexto cultural revela bastante acerca das características de uma determinada sociedade, pelo que é possível e até bastante provável que diferentes culturas reajam de forma diferente perante um contexto semelhante. Assim torna-se necessário recorrer a outros autores que desmitifiquem e auxiliem no esclarecimento da importância do ambiente global nos mercados internacionais.

As dimensões mais apropriadas para classificar e operacionalizar a cultura são várias e discutidas por diversos estudiosos, no entanto, a abordagem das dimensões culturais de Hofstede tem sido o quadro cultural nacional mais amplamente utilizado no âmbito da psicologia, sociologia, marketing, ou estudos de gestão (Soares et al., 2007).

A Teoria das Dimensões Culturais desenvolvida por Hofstede oferece uma estrutura que examina de que forma os valores culturais afetam o comportamento da sociedade, fornecendo indicações essenciais sobre de que forma as pessoas de uma cultura podem agir e interagir (Hofstede, 1993). Esta teoria, suportada por vários autores, refere que não existe uma gestão única de um ambiente organizacional, isto é, a cultura organizacional não se deve guiar segundo a cultura do país de origem de uma certa empresa ou organização, pois uma filial de uma empresa existente num determinado país não terá igual funcionamento a uma sediada num país cuja cultura é completamente diferente, mesmo que o método de gestão seja o mesmo. Assim, Hofstede revela que o

método de gestão de uma empresa ou filial deve ser adaptado à cultura da sociedade em que a empresa está inserida, desenvolvendo um esquema de classificação cultural composto por diversas dimensões que são apoiadas por diversos autores, nomeadamente Soares et al. (2007), Nakata (2009) e Kotabe e Helsen (2010):

- Power Distance/ Índice de Distância do Poder - define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual do poder, ou seja, se existe um baixo índice de distância do poder há tendência para existir uma hierarquia cultural por conveniência, como é o exemplo da cultura dos países nórdicos, sendo que a desigualdade entre pessoas é minimizada. Por outro lado, se existir um elevado índice de distância do poder existe uma hierarquia por necessidade nessa sociedade, onde se insere a desigualdade.
- Aversão à Incerteza - caracteriza a forma como a sociedade lida com o desconhecido e de que forma uma determinada cultura se sente ameaçada pela incerteza e o que faz para reduzir esse sentimento. A forte aversão à incerteza caracteriza-se pela tendência de evitar riscos e situações inesperadas, enquanto que nas culturas com fraca aversão à incerteza, existe uma maior tolerância com o desconhecido e aquilo que não podem controlar.
- Individualismo vs. Coletivismo - confronta o “eu” com o “nós” e descreve em que medida os indivíduos preferem agir individualmente com foco nos próprios interesses, como nos países individualistas, ou se preferem interagir numa sociedade coletivista em que os interesses do grupo de indivíduos são o objeto central em que domina a lealdade e fidelidade, como é o caso das características inerentes às sociedades coletivistas.
- Masculinidade vs. Feminilidade – refere-se ao tipo de valores dominante em cada sociedade. Esta dimensão refere que a masculinidade representa uma predominância na sociedade de ambição, domínio e poder, enquanto que a feminilidade prefere a modéstia e a qualidade de vida. As sociedades que possuem uma maior dimensão na sua masculinidade tendem a ser mais assertivas e centradas no sucesso, e as que possuem uma menor masculinidade e,

consequentemente, maior feminilidade focam-se em construir relações e na qualidade de vida, ignorando os resultados para o sucesso.

- Orientação a longo prazo vs. Orientação a curto prazo - distingue as sociedades que possuem uma orientação pragmática e de longo prazo das sociedades que focam o curto prazo, sendo que as que se possuem uma orientação a longo prazo tendem a adaptar as suas tradições aos contextos modernos, incentivando o investimento e a serem sociedades económicas. As sociedades que se orientam pelo curto prazo respeitam as suas tradições, mas incentivam a uma obtenção de lucros a longo prazo.
- Indulgência vs. Restrição – Este é o último indicador criado por Hofstede e reflete o grau de controlo que os indivíduos possuem relativamente aos seus desejos e impulsos. Quando existe um controlo fraco destas características numa sociedade, esta é considerada indulgente, mas quando existe um controlo relativamente forte destes desejos e impulsos existe, portanto, uma restrição. Assim, de acordo com este indicador, as culturas podem ser descritas como indulgentes ou restritas.

Estas dimensões culturais de Hofstede fornecem assim uma estrutura com uma perspetiva de comportamentos e de valores que caracterizam as culturas de acordo com as suas diversas dimensões, sendo que é necessário aumentar a compreensão destes diferentes contextos interculturais e que auxiliam quando é necessária uma interação com pessoas que possuem antecedentes culturais completamente diferentes.

3. Instituição acolhedora

Tendo como objetivo terminar o segundo ano do Mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho, foi proposto um estágio curricular de seis meses à empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda., sediada no Marco de Canaveses.

A Global - Embalagem é uma empresa especializada no fornecimento de Embalagens de Vidro - *Standard* e Especial - e Rolhas de Cortiça, com opções para todos os seus clientes. A empresa foca-se na área de distribuição especializada não só a nível nacional, mas também internacional. Os pontos principais da sua cultura empresarial são a sua missão, a visão e os valores da empresa que consistem na sua inspiração, na confiança que transmite, na ambição, no rigor e no espírito de equipa.

A Global - Embalagem destaca-se assim por um alargado portfólio de modelos e pelos serviços de personalização, decoração de vidro e gestão de *stocks* focando-se em vários tipos de embalagens de vidro, garrafas de vidro e embalagens de vidro personalizadas. Neste capítulo, apresenta-se detalhadamente a empresa.

3.1. Caracterização da Instituição Acolhedora

- **Designação Social:** Global - Produtos de Embalagem, Lda.
- **Número de Identificação Fiscal:** 504500252
- **Gerente:** Alberto Oliveira
- **Forma Jurídica:** Sociedade por Quotas
- **Setor:** Comércio por grosso e a retalho de produtos de embalagem.
- **CAE:** 46762- Comércio por grosso de outros bens intermédios, n.e.
- **Localização:**
 - **Marco de Canaveses- Sede**

Morada- Rua João Vicente Soares Mota, 124, 4630-290 MARCO DE CANAVESES

Email- geral@global-embalagem.pt

Telefone- (+351) 255 538 200

- **Fátima**

Morada- Parque Empresarial Vineves, Rua da Tapada, n.º 150, 2495-667
FÁTIMA

Email- geral@global-embalagem.pt

Telefone- (+351) 249 829 104

- **Évora**

Morada- Maré - Armazém D4/D5, Horta das Figueiras, 7005-873 ÉVORA

Email- geral@global-embalagem.pt

Telefone- (+351) 266 741440

- **Site:** www.global-embalagem.pt

O logótipo da empresa é apresentado na figura abaixo:

Figura 2 Logótipo da empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda.



3.2. História e Antecedentes da Empresa

O sócio principal da Global - Produtos de Embalagem iniciou a sua atividade em 1990 como técnico comercial da empresa Amorim & Irmãos, uma empresa ligada à área da cortiça, sendo considerada a maior empresa mundial de rolhas e produtos de cortiça e a mais internacional de todas as empresas portuguesas. Em 1993, o sócio principal tornou-se colaborador independente, passando assim a representar o papel de agente comercial, em exclusividade, do grupo Amorim para a região norte e centro, comercializando rolhas de cortiça.

Devido às necessidades identificadas no mercado ligado ao setor vitivinícola, estabelece acordos com a Vidrala/Crisnova sendo esta uma empresa espanhola ligada ao setor vidreiro. A partir deste momento, o sócio principal, Alberto Oliveira, passa a comercializar não só rolhas de cortiça, mas também garrafas de vidro. A Vidrala/Crisnova tinha como negócio a produção de garrafas de vidro *standard* e assim, o atual diretor da Global - Produtos de Embalagem passou a comercializar a sua gama de produtos em todo o território nacional com um regime de exclusividade.

Atendendo às necessidades do mercado e à evolução do negócio, em 1999, foi fundada a empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda. e, com o passar dos tempos e a experiência adquirida no ramo, as exigências do mercado, entre outros fatores, este tentou estabelecer parcerias com empresas de renome para a produção de garrafas especiais e de produção de rótulos de modo a atender às necessidades deste mercado, fornecendo, deste modo, um serviço mais completo. Assim, em 2000, a Global - Produtos de Embalagem adquire representação exclusiva de uma empresa italiana de produção de garrafas especiais – Vetreria Etrusca - e com a Argraf - uma das principais empresas espanholas cujo negócio se distingue pela produção de rótulos e etiquetas industriais. Considerando que o atual diretor, Alberto Oliveira, era o distribuidor exclusivo em todo o território nacional, a empresa a partir daí começou a evoluir de forma constante, sendo este um marco da história da empresa, pois daí vem a sua grande evolução até aos dias de hoje. Após a cessação do contrato de exclusividade com a Vidrala, em 2003, a Global passa a atuar no mercado como distribuidora de garrafas *standard* e *premium*, desta vez já com uma lista mais variada de parcerias com fabricantes, alargando deste modo o seu portfólio e, conseqüentemente, o leque de clientes devido às diversas parcerias com vários e diferentes fornecedores.

Em 2004, a empresa obtém reconhecimento pelo seu Sistema de Gestão da Qualidade com a certificação pela norma ISO 9001:2000 e, no ano seguinte, inaugura a sede da empresa com um espaço de exposição- um *showroom*- dos seus variados produtos e um armazém, cujo objetivo passava por aumentar o nível de produtividade dos seus serviços e, conseqüentemente, obter ganhos maiores. Mais tarde, em 2007 o espaço de armazenagem foi aumentado e deu-se a abertura de dois novos polos para armazenagem, na Trofa e em Torres Novas.

No ano seguinte, a empresa ganha uma maior cobertura do mercado espanhol alargando assim a variedade de cores, os modelos, as capacidades e estabelecendo uma maior interação com os potenciais clientes na região da Galiza, em Espanha. O objetivo era também haver uma maior proximidade com o cliente a nível nacional e assim, em 2009, foi inaugurado um novo espaço de atendimento e armazenagem em Évora que proporcionava uma cobertura das regiões do Alentejo, Algarve e Setúbal. Nesse momento a empresa também foi reconhecida através do prémio de PME de excelência que se viria a obter nos anos posteriores (2010, 2011, 2012, 2014). No ano de 2012, a unidade de Torres Novas foi deslocada para Fátima de modo a obter uma maior proximidade com os clientes da zona centro.

Finalmente, em 2015, efetuou-se um alargamento das instalações em Marco de Canaveses e em 2016 também, ficando com uma área total de armazém de 6750m².

De momento é uma PME com 18 trabalhadores distribuídos pelos três locais em que se encontra, isto é, Marco de Canaveses (sede), Fátima e Évora e possui cerca de 1437 referências de garrafas disponíveis e personalizáveis, bem como uma marca própria de rolhas de cortiça, a Vita Cork, e cerca de 1000 clientes. A empresa rege-se assim por um sistema de valores baseado no acrónimo ICARE que abrange a inspiração, a confiança, a ambição, o rigor e o espírito de equipa, tendo como principal missão superar as necessidades dos clientes com produtos e serviços no tempo certo. Visiona também ser o parceiro preferencial em embalagens de vidro e rolhas de cortiça.

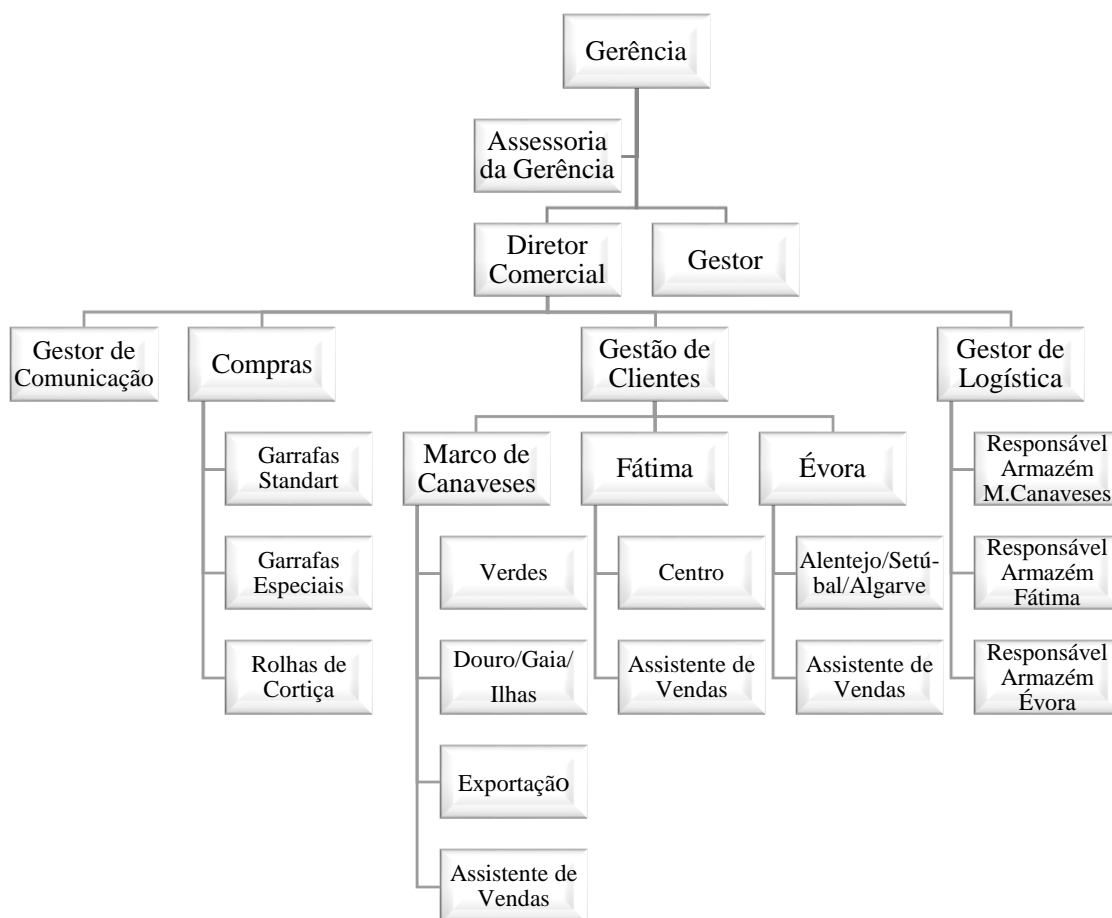
De momento, as embalagens de vidro vão além das garrafas de vinho, ou seja, comercializam também garrafas para azeite, cerveja, vinho do porto, *spirit drinks*, espumantes e frascos para produtos alimentares, apostando também nas garrafas de grandes capacidades e nas miniaturas, tendo sempre uma gama *basic* e uma *premium* para cada tipo de produto.

Atualmente, a Global - Produtos de Embalagem é considerada a 2ª maior distribuidora no território nacional.

3.3. Organigrama da Empresa

A estrutura organizacional da Global - Produtos de Embalagem divide-se em vários departamentos distribuídos pela empresa-mãe, localizada em Marco de Canaveses e pelos seus outros dois armazéns, situados em Fátima e Évora, como se apresenta na figura abaixo:

Figura 3 Organigrama Funcional da Empresa



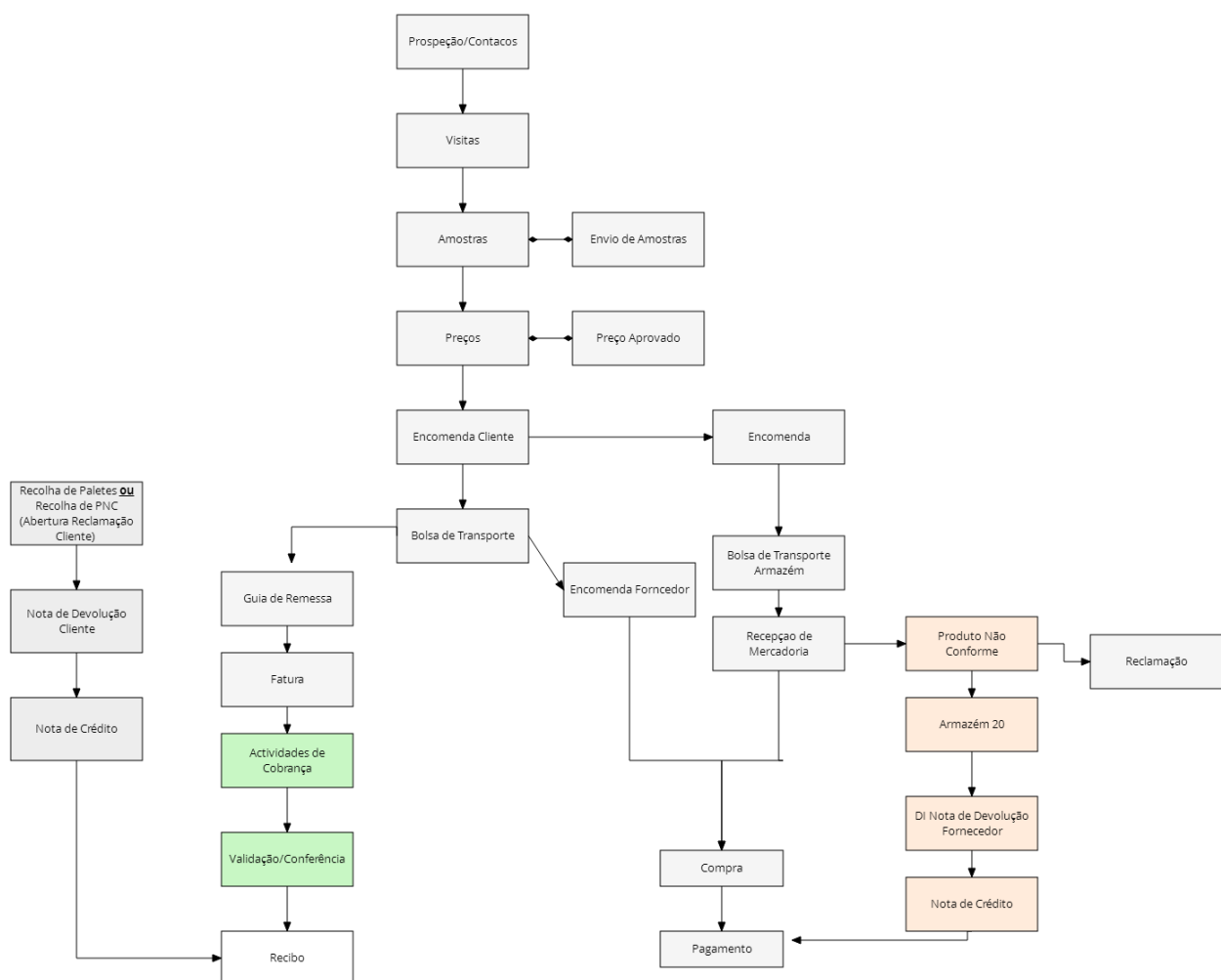
Fonte: Global - Produtos de Embalagem, Lda

3.4. Fluxograma da empresa

Nesta seção é apresentada o fluxograma geral da empresa que consiste em uma representação esquemática dos vários processos com que os colaboradores lidam diariamente. Neste fluxograma estão incluídos desde os processos iniciais, como os contactos e as visitas até ao acompanhamento da encomenda, do seu transporte e entrega.

Este fluxograma segue as normas descritas pelo sistema de gestão – PHC – pelo que devem ser estes os procedimentos normais do dia a dia dos colaboradores que trabalham diretamente com o sistema, nomeadamente o departamento comercial e de vendas e o departamento de logística.

Figura 4 Fluxograma organizacional



Fonte: Global - Produtos de Embalagem

3.5. Cultura organizacional da empresa

A Global - Produtos de Embalagem, Lda. considera o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa fundamental para o desenvolvimento e crescimento sustentável da mesma, bem como a sua rentabilidade. Na gestão da qualidade estão envolvidos não só os sócios e os colaboradores, como também os fornecedores, clientes e sociedade.

Assim, segundo a Global, os princípios que orientam a política da qualidade são:

- A comercialização de uma considerável gama de produtos de embalagem, que cumpram todos requisitos e especificações exigidas não só pelos seus clientes, mas também pela legislação aplicável;

- O empenho contínuo em ultrapassar as expectativas dos clientes no serviço prestado e também produtos comercializados;

- A solidificação das competências dinâmicas e da interatividade entre todos os colaboradores;

- A melhoria permanente da organização a nível interno;

- A utilização de tecnologias mais inovadoras de modo a melhorar o serviço prestado;

- O compromisso da gestão em moldar, aperfeiçoar e a atualizar sucessivamente a sua política de qualidade.

A Global pretende, deste modo, atingir as expectativas e a satisfação dos clientes, sócios, dos seus colaboradores e também da gestão interna da empresa. Pode afirmar-se que esta é uma empresa com espírito de equipa e bastante ambiciosa, não só por parte da direção, mas também por todos os seus colaboradores.

A empresa identifica também quatro processos fundamentais para o sucesso no seu Sistema de Gestão da Qualidade. O primeiro intitula-se de “planeamento”, que se caracteriza pela construção de uma política de objetivos, que se encontra em constante revisão por parte da gerência de modo a que este seja estratégico, positivo e implementado de forma a melhorar a qualidade e os padrões da empresa. O processo “operacional” inclui a atividade comercial, o tratamento de encomendas e a compra de materiais e de serviços que envolve todos os processos de compra e venda diários da empresa idealizando o êxito de todas as operações, o processo de “suporte” abrange a gestão de documentos, os dados

e registos, a formação de colaboradores e a manutenção de infraestruturas e dos equipamentos, sendo este um processo deveras importante para o bom funcionamento interno da organização que se irá refletir externamente. Por último, existe ainda o processo de “medição” que consiste na análise e melhoria através da seleção e avaliação de parceiros e fornecedores, na análise de reclamações, auditorias internas, avaliação da satisfação dos clientes e ações corretivas preventivas. Este processo visa melhorar a empresa interna e externamente para que esta possa atingir a perfeição dia após dia.

Este mapa de processos que a empresa possui é bastante importante porque controla a organização de forma interna e externa e é uma forma simples e concisa de perceber de que forma opera esta unidade de negócio cujo objetivo passa por ter em consideração o conjunto de atividades da organização e de que forma devem operar os seus colaboradores, de modo a atingir com sucesso os seus objetivos finais. Deste modo a empresa pode efetivamente responder às oportunidades de mercado e às necessidades dos clientes.

A Global - Produtos de Embalagem, Lda., cuja missão passa por superar as necessidades dos clientes com produtos e serviços no tempo certo, tem como meta principal ser o líder ibérico na distribuição de embalagens de vidro. Assim, os valores da empresa são características intrínsecas à Global, pelo que esta possui uma matriz de valores que provém do acrónimo ICARE, como já foi anteriormente referido, que se traduz do inglês em expressões como “Eu cuido”, “Eu preocupo-me”, “Juntos somos inquietos”.

Nesta sigla o I representa a Inspiração, o C a Confiança, o A a Ambição, o R o Rigor e o E o Espírito de Equipa que, segundo a empresa, tem como propósito base:

- A melhoria contínua dos recursos humanos, infraestruturas e serviços;
- O aumento do portfólio de produtos comercializados;
- O crescimento dos segmentos de mercado;
- A crescente cobertura comercial;
- O acréscimo da base de clientes;
- O aumento do volume das vendas.

A Global - Produtos de Embalagem, Lda. é uma empresa que pretende que todos os seus propósitos e objetivos acima mencionados vão crescendo e melhorando com o passar do tempo, dos anos e da experiência. É, resumidamente, uma empresa inspiradora pela sua forma de atuar, que demonstra confiança, rigor e espírito de equipa que ambiciona sempre mais e eleva sempre os seus padrões de modo a atingir o que pretende, tendo o impossível como falso, e o possível como certo.

3.6. Gama de produtos

A Global possui uma vasta gama de produtos, pois apesar da sua especialização serem as embalagens de vidro, o que já inclui um grande alcance, também comercializa as rolhas cortiça e os vedantes.

Dentro das garrafas de vidro, estas distinguem-se por uma gama *basic* e uma gama *premium*, e as de grande capacidade, assim como as rolhas para as mesmas. Além de garrafas para vinhos, possuem também garrafas para azeite, cerveja, espumante, Porto e espirituosos, sendo que todos estes produtos possuem uma gama *basic* e uma gama *premium*, como referido anteriormente.

O segundo tipo de produtos distingue-se pelos produtos alimentares, também de gama *basic* e *premium* que dão para diversas utilidades, como polpas, vinagres, compotas, produtor *gourmet*, entre outros e, também comercializam as suas cápsulas, normalmente de alumínio. Por último apostaram também numa gama de “*candle jars*”, ou seja, frascos *premium* para velas.

A Global também possui alguns serviços adicionais que se distinguem pelos modelos personalizados de acordo com as preferências do cliente a partir de certos requisitos da empresa e do produto, a serigrafia da garrafa, decoração do interior para que a embalagem possa ter um aspeto cerâmico, fosco, entre outros, e a parametrização de fornecimentos de modo a atender às diferentes necessidades do cliente.

3.7. Principais concorrentes

A Global - Produtos de Embalagem, Lda. é uma empresa de distribuição que vê como os seus principais concorrentes as restantes empresas de distribuição da área das embalagens de vidro, sendo essa a sua única concorrência direta. A Global encontra-se em 2º lugar no *ranking* nacional no seu sector, sendo os seus principais concorrentes:

- a. Rogério dos Reis Castanheira- Importação e Exportação de Utensílios de Vidro, Lda.
- b. Amílcar & Morgado- Tratamento e Comércio de Mel e Produtos Apícolas.
- c. Vidrembal- Sociedade Distribuidora de Vidro e Embalagem, Lda.
- d. Hermes & Filhos-Importação e Exportação de Vidro de Embalagem.
- e. FMGuerra
- f. Distarmel- Sociedade Unipessoal Lda.
- g. António Pimentel- Vidro, Lda.

A sua faturação anual, de acordo com os dados disponíveis mais recentes, encontra-se discriminada na tabela 1:

Tabela 1 *Ranking* Nacional de Empresas do Setor de Distribuição de Embalagem de Vidro em 2016

Ranking Nacional	País	2016
Rogério Castanheira	PT	11.294.562€
Global - Produtos de Embalagem, Lda.	PT	9.039.906€
Amílcar Morgado	PT	4.970.405€
Vidrembal	PT	1.860.369€
Hermes & Filhos	PT	1.260.347€
FMGuera	PT	1.224.836€
Distarmel	PT	1.117.928€
Pimentel	PT	1.036.107€

Fonte: Global - Produtos de Embalagem, Lda.

Já a nível ibérico, a Global encontra-se na 7ª posição no *ranking* tendo como principais concorrentes:

- a. Estal SL.
- b. Saverglass Ibérica - Comércio E Tecnologia E Embalagens, Lda
- c. Vitroval, SL.
- d. Juvasa, SL.
- e. Vidrimon- Vidrieria Montillana, S.L.
- f. Rogério dos Reis Castanheira- Importação e Exportação de Utensílios de Vidro, Lda.
- g. Vidremar/BruniGlass S.P.A
- h. GamaVetro, SL.

A sua faturação anual, de acordo com os dados disponíveis mais recentes, encontra-se discriminada na tabela 2:

Tabela 2 *Ranking* Internacional de Empresas do Setor de Distribuição de Embalagem de Vidro em 2016

Ranking Nacional	País	2016
Estal	ES	24.021.269€
Saverglass ibérica	PT	18.464.525€
Vitroval	ES	14.329.535€
Juvasa	ES	13.943.032€
Vidrimon	ES	12.103.598€
Rogério Castanheira	PT	11.294.562€
Global - Produtos de Embalagem, Lda.	PT	9.039.906€
Vidremar/Bruni Glass	ES	8.968.991€
GamaVetro	ES	7.554.304€

Fonte: Global - Produtos de Embalagem, Lda.

3.8. Principais fornecedores

Sendo uma empresa de distribuição, a Global possui uma lista dos seus principais fornecedores de embalagens de vidro com quem tem uma forte ligação. Estes fornecedores além de parceiros também são, de certo modo, considerados concorrentes, pois tal como a Global, também comercializam o mesmo tipo de produtos, no entanto, são uma concorrência indireta e são eles:

Verallia – Empresa sediada em Madrid. É a principal parceira no fornecimento de garrafas *standard*. Esta empresa possui seis fábricas a nível peninsular, sendo cinco delas em Espanha e uma em Portugal.

Vidrala - Possui sede em Bilbao, tendo três fábricas em Espanha e duas em Portugal visto ter comprado a Gallo Vidro e, mais recentemente, a Santos Barosa.

Barbosa e Almeida - Com sede em Avintes, esta empresa possui mais duas fábricas em Portugal (Marinha Grande e Lisboa) e duas fábricas em Espanha.

Estas três primeiras empresas mencionadas desfrutam da mesma tecnologia e da mesma linha de montagem, isto é, sendo fabricantes de produtos *standard* a sua linha de montagem possui muitas mais garrafas, tendo uma flexibilidade mais reduzida no que diz respeito à produção de diferentes modelos, no entanto, a sua produção é em massa.

Além destes fabricantes existem também parceiros de garrafas especiais, como:

Vetreria Etrusca - Com sede em Itália, é a principal parceira da Global - Produtos de Embalagem em garrafas especiais, isto é, as consideradas garrafas *premium*.

Stölzle- É uma empresa alemã dedicada à produção de embalagens de vidro especiais, isto é, *premium*. A Stölzle fornece à Global - Produtos de Embalagem garrafas de vidro personalizadas, bem como frascos e *candle jars*.

O-I - Empresa suíça também parceira de produtos *premium*.

Vetropack- Também uma empresa sediada na Suíça que fornece produtos *premium*.

Nas rolhas de cortiça existe também uma empresa concorrente que, tal como as restantes, não é concorrência direta pois também é um parceiro. Neste caso, fala-se do Grupo Amorim – Amorim & Irmãos - sendo a corticeira líder a nível mundial que já foi

referida anteriormente. Esta empresa não só fornece rolhas de cortiça, como também produz a marca de rolhas de cortiça própria da Global, a Vita Cork.

Além destes existem também mais parceiros que podem ser considerados pontuais, pois não trabalham regularmente com a empresa, no entanto, não deixam de ser importantes para a mesma.

3.9. Situação atual da Global - Embalagem

Na atualidade, a Global - Produtos de Embalagem, Lda. é considerada uma das mais importantes distribuidoras nacionais de embalagens de vidro. Tendo em conta a sua constante evolução e a sua ambição de crescer e progredir, esta, durante os últimos anos, tem vindo a estudar as formas que podem auxiliar a sua evolução e, conseqüentemente, um aumento da sua faturação e lucros.

Nos meus primeiros meses de estágio na empresa, a única forma de internacionalização que esta detinha era a exportação direta. Com esta modalidade, se, por um lado, não existiam problemas quando se tratava do comércio de grandes quantidades de embalagens, o suficiente para encher um camião TIR - Transporte Internacional Rodoviário, por outro, havia uma grande dificuldade nas pequenas vendas, pois não era compensatório suportar os custos de logística de uma pequena encomenda, visto que esses mesmos custos não compensavam a venda. Além de não ser vantajoso para a Global, também não trazia vantagens para os seus clientes, pois conseguiam as quantidades que queriam do mesmo produto de forma muito mais barata em distribuidores locais.

Tendo em conta a atividade internacional da empresa a nível ibérico desde 2008, Espanha é considerado como um mercado natural para a Global - Produtos de Embalagem Lda., sendo que as suas estratégias de internacionalização iriam passar por este país. Tendo em conta todas as formas de internacionalização estudadas pela empresa, esta concluiu que a aquisição de um distribuidor sediado em Espanha seria a mais benéfica, não só pela proximidade, mas também pelo seu valor no mercado espanhol, visto já ser uma empresa com uma faturação considerável e uma carteira de parceiros e clientes bastante favorável. Deste modo, definiu-se assim uma nova etapa da Global Produtos de

Embalagem, Lda. que passa pelo processo de aquisição de uma empresa de distribuição no mercado espanhol.

Este processo não contou apenas com a negociação de preços, termos e condições com a empresa que seria adquirida, mas também com a necessidade de “vender”, de certa forma, a Global aos parceiros da outra empresa (a empresa adquirida), isto é, apresentando-lhes um plano estratégico desenvolvido e que deve ser realizado até 2020. Cabe ao diretor da empresa vender não só a imagem da Global e os seus valores, mas também a sua imagem, transmitindo confiança, ambição e concretização.

3.10. Análise SWOT

Como o processo de internacionalização foi realizado ao longo do tempo, é relevante fazer uma análise dos aspetos positivos e negativo identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida por análise SWOT da empresa, antes de todo o processo de internacionalização estar completo, de modo a tentar perceber quais seriam os objetivos que se poderiam melhorar e de que forma a empresa beneficia com a sua internacionalização. Assim, faz-se uma análise preliminar das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de acordo com o conhecimento obtido antes da internacionalização da empresa apresentada na tabela 3:

Tabela 3 Análise SWOT da Global - Produtos de Embalagem

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	-Cultura empresarial;
	- Serviço que a Global dispõe;
	-Acompanhamento personalizado ao cliente;
	-Catálogo de produtos e disponibilidade de modelos;
	-Organização da empresa;
	-Sistema de gestão da empresa;
	-Logística da empresa;

	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de Armazenagem - uma grande diversidade de modelos armazenados que facilitam e agilizam a compra pelo cliente; - Preços competitivos; -Adaptação dos produtos às necessidades dos clientes; - <i>Site</i> organizado e apelativo
FRAQUEZAS	<ul style="list-style-type: none"> -Serviços de logística para o país vizinho (encomendas só compensam em grandes quantidades); -Poucos colaboradores focados apenas no mercado espanhol; - Espanha é visto como um mercado ainda secundário para a empresa; - Posição desfavorável para com a concorrência a nível ibérico.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de um armazém ou empresa em Espanha de modo a rentabilizar custos, tempo e logística; - Possibilidade de parcerias com outras empresas ou fabricantes de modo diminuir os custos; -Nicho de mercado emergente à escala global, o que dá acesso a uma maior vantagem competitiva; -Esforço contínuo em marcar a diferença.
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> - Rutura dos <i>stocks</i>; -Concorrência já estabelecida no mercado, mais precisamente, os distribuidores locais; - Globalização do mercado; -Política de distribuição, visto que necessitam de subcontratar transporte para distribuição nacional e internacional, o que acarreta mais custos de logística; - Preferência pelas empresas espanholas por parte dos fornecedores locais;

Considerando a análise realizada podemos concluir que a Global - Produtos de Embalagem, Lda. é uma empresa que tenta diariamente melhorar e inovar os seus serviços, tendo um leque de forças que a elevam, dando potencial para que esta evolua dia após dia. Apesar de ter presentes algumas fraquezas que, por sua vez, são do conhecimento de todos os elementos da empresa, vêem-nas como uma oportunidade de evolução e mudança, ou seja, o facto de todos estarem cientes das fraquezas da empresa faz com que todos lutem para atingir os objetivos definidos. A empresa possui também uma oportunidade de crescimento no mercado ibérico que é identificada como uma forma de abertura do mercado que trata benefícios para a empresa e para todos os seus colaboradores, e, deste modo, eliminar as ameaças.

4. Estágio Curricular

Neste capítulo serão abordados vários temas, nomeadamente o contexto do estágio curricular, de que forma este surgiu e porque suscitou interesse. Além disso serão também abordadas todas as tarefas realizadas no período de estágio, a formação frequentada e todas as atividades que fizeram parte do conhecimento e integração na empresa.

4.1. Contexto do estágio

O estágio curricular teve lugar entre 1 de outubro de 2017 e 31 de março de 2018. Aquando da entrevista realizada a 28 de março de 2017 foram definidas algumas orientações sobre a minha contribuição para a empresa durante os seis meses de estágio. A Global - Embalagem estava a passar por um período de análise para o seu estabelecimento em Espanha, estando já a fazer estudos intensivos do mercado.

A primeira abordagem seria aumentar o fluxo de vendas com o mercado espanhol tendo como estratégia a elaboração de um estudo de mercado que pretendia introduzir um produto novo, garrafa miniatura de 50ml, cujo objetivo passaria pela promoção e desenvolvimento comercial deste modelo em Espanha, sendo este já um mercado natural para a empresa. As funções destacadas para esse processo incluíam o levantamento do mercado espanhol identificando os possíveis e potenciais clientes para distribuição, parcerias e comercialização da miniatura de modo a perceber quais os principais e potenciais clientes, e perceber também qual a concorrência de modo a verificar qual seria, inicialmente, a melhor estratégia de marketing, auxiliando assim no estudo de mercado e posteriormente na entrada, comunicação e possíveis vendas.

Quando começou do estágio a empresa já se encontrava em processos de negociação com o mercado espanhol para a aquisição de outra empresa de distribuição de embalagens de vidro- GamaVetro, S.L.- sendo que se tornou importante fazer um acompanhamento de todo o processo de modo a perceber como este seria realizado, quais as entraves, os procedimentos e as necessidades da Global.

4.2. Atividades realizadas

Após a descrição do contexto de estágio, neste ponto serão descritas as atividades realizadas durante o período de estágio curricular.

4.2.1. Familiarização com a empresa e setor de atividade

Ao longo de todo o período de estágio houve uma necessidade de adaptação não só à empresa, mas também ao setor em que a mesma está inserida. O processo de adaptação à empresa decorreu de forma gradual com a ajuda de todos os colaboradores que me auxiliaram a ajustar ao ritmo e método de trabalho, à sua cultura, compreender cada função e porque é que cada um deles é importante para a empresa. A formação inicial, descrita no anexo 5¹, também foi uma mais valia não só para compreender todos estes processos internos à empresa, mas também o negócio em si e o setor de atividade.

A adaptação ao setor de atividade foi também realizada com o auxílio de todos os colaboradores e da formação inicial, mas também através de uma pesquisa empírica e aconselhada pelo diretor e gestor da Global de modo a compreender de que forma Portugal e Espanha se caracterizam de acordo com os seus mapas vinícolas e as suas indicações geográficas, pelo que tinha como auxílio de estudo os mapas que se encontram no anexo 1, anexo 2, anexo 3 e anexo 4².

Após a adaptação às regiões de atuação, Portugal e Espanha, foi também imprescindível um conhecimento mais aprofundado da parte técnica no setor, nomeadamente à forma como são produzidas as garrafas, as suas várias formas, as rolhas de cortiça e as diferenças e similaridades dos vinhos. Foi assim realizado um estudo empírico presente no apêndice 1³ em que se encontram descritos vários temas importantes no setor de atividade da Global e nas suas atividades diárias. No apêndice 1 expõe-se assim uma pesquisa aprofundada sobre a indústria do vidro; os processos industriais de produção de embalagens de vidro; as especificidades das garrafas, tais como o seu

¹ Anexo 5- Plano de Formação.

² Anexo 1- Mapa Vinícola de Portugal.

Anexo 2- Indicações geográficas e denominações de origem- Portugal.

Anexo 3- Mapa de Regiões de Espanha.

Anexo 4- Indicações geográficas e denominações de origem- Espanha.

³ Apêndice 1- Do Vidro ao Vinho.

formato, o fundo côncavo, as rolhas de cortiça, o tipo de rolha para cada tipo de vinho e as diferenças e similaridades entre os vinhos.

4.2.2. Estudo do Mercado Espanhol

i. Portugal vs. Espanha

Apesar de Espanha ser o mercado selecionado pela Global - Produtos de Embalagem, Lda. para a sua internacionalização, há uma necessidade de adquirir conhecimentos sobre em que aspetos estes dois países são similares e em que aspetos estes diferem, de modo a que a internacionalização tenha o sucesso pretendido. Deste modo, foi elaborado uma tabela de critérios de seleção de mercados que se encontra em apêndice⁴ (apêndice 2 - Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha) caracterizando e diferenciando os critérios demográficos, económicos, do ambiente político-legal e das infraestruturas de Portugal e Espanha.

Relativamente aos critérios demográficos, foram avaliados a idade média destes dois países, o rendimento do agregado familiar, a percentagem de alfabetização de cada país, o número de línguas faladas, o índice de desenvolvimento humano, ou seja, a esperança média de vida, a estrutura etária, a população em numerário e a percentagem de crescimento populacional. Nos critérios económicos foi realizada uma pesquisa relativamente ao saldo atua da conta de cada país e o seu rendimento disponível, o total de entradas de investimento direto estrangeiro (IDE), o PIB *per capita* e o seu crescimento, bem como a percentagem de inflação, de desemprego, a taxa de crescimento de produção industrial e a dívida pública. Também são comparadas as importações e exportações dos dois países em valor, em percentagem relativamente aos países para que importam e exportam, e também relativamente ao tipo de importações e exportações mais frequentes. No que diz respeito ao ambiente político-legal são comparados os lugares no *ranking* do índice de perceção da corrupção, bem como o *ranking* da facilidade em fazer negócio, e os índices de liberdade económica e de estabilidade política. Por último, relativamente às infraestruturas são comparados o número de utilizadores de telemóvel, de telefone e de internet dos dois países.

⁴ Apêndice 2- Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha.

Esta análise comparativa foi elaborada com recurso a diferentes recursos estatísticos, nomeadamente: o PORDATA, o Instituto Nacional de Estatística (INE), os dados do *Transparency International – Global Anti-Corruption Coalition*, o Banco Mundial, o *Worldfact Book (CIA)*, o *Global Economy Journal* e o *Santander Trade*.

Portugal e Espanha são dois países vizinhos e os únicos constituintes da Península Ibérica, sendo que Portugal apenas tem Espanha como país-vizinho, já Espanha faz fronteira com Portugal e França. Devido à sua proximidade geográfica, estes países ibéricos possuem diversos aspetos em comum, seja a nível político, económico, legal ou demográfico, no entanto, as suas diferenças são também bastante visíveis.

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), geograficamente, Espanha possui uma área com mais 413 778 km² que Portugal, o que influencia diretamente e consequentemente os outros critérios acima referidos. A nível demográfico a idade média de ambos os países são aproximadamente iguais, sendo que Portugal possui uma idade média de 42,2 anos e Espanha de 42,7 anos. Deste modo, a estrutura etária de ambos os países apenas sofre ligeiras alterações que não são consideradas significativas quando comparadas. De acordo com o *Worldfact Book (CIA, 2017)* a percentagem de alfabetização em Espanha é aproximadamente 4% superior comparativamente com Portugal, sendo o índice de desenvolvimento humano também ligeiramente superior ao de Portugal, assim como o nível de educação de ambos dos países, sendo em Portugal a esperança de vida escolar é de 17 anos e em Espanha é de 18. A nível populacional, Espanha possui mais de quatro vezes mais a população portuguesa, sendo o seu crescimento populacional de 0,78% comparativamente a 0,04% em Portugal. O português é considerado a língua oficial de Portugal, sendo o mirandês um dialeto em desuso, enquanto que em Espanha, apesar de o castelhano ser a língua oficial nacional, como o país possui dezassete comunidades autónomas, existe uma grande diversidade de dialetos, como o catalão, o galego, o basco, entre outros (CIA, 2017). Segundo o INE (2017), o rendimento familiar de ambos os países também difere, sendo que em Portugal o rendimento médio anual do agregado familiar ronda os 10 562€ e em Espanha os 15 842€.

Comparando a economia de ambos os países é possível notar diferenças a vários níveis, nomeadamente no *PIB Per Capita* existente e também no seu crescimento, no rendimento bruto disponível, no total de entradas do Investimento Direto Estrangeiro e na taxa de crescimento da produção industrial que, segundo os dados expostos no apêndice 2 (apêndice 2 - Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha), pode

concluir-se que Espanha possui vantagens em todos os aspetos referidos relativamente a Portugal. Segundo os dados da CIA (2017), o saldo da balança comercial em Espanha é bastante mais elevado que em Portugal, visto que, como é um país bastante maior, há mais atividade, sendo considerado um país economicamente mais rico, pelo que a sua dívida pública é muito inferior relativamente a Portugal, bem como a sua taxa de inflação. No entanto, a taxa de desemprego em Portugal é inferior, o que pode estar relacionada com as diferentes populações nos dois países. Ao nível das importações e exportações, Portugal tem como principal parceiro Espanha com um total de 32,8% de importações e 26,2% de exportações vindas do seu país vizinho, no entanto, relativamente a Espanha o mesmo não acontece, pois a maior parte das importações Espanholas provém da Alemanha, num total de 14,7%, sendo que Portugal não consta na lista de principais parceiros importadores de Espanha, e o principal parceiro nas exportações é França com 15,2%, sendo que para Portugal apenas exporta 7% (CIA, 2017). Num contexto geral, tanto Portugal como Espanha importam mais do que exportam, o que revela uma dependência económica de ambos os países, no entanto, Espanha encontra-se mais bem posicionada neste contexto.

No ambiente político-legal, de acordo com os dados do Banco Mundial (2017) e a comparação demonstrada no apêndice 2, ambos os países possuem uma economia moderadamente livre, sendo que estão praticamente equiparados neste fator e que, segundo os dados do *Santander Trade* (2017), o índice de estabilidade política é maior em Portugal do que em Espanha, sendo de 0,87 e 0,29 relativamente, numa escala em que -2,5 é considerada estabilidade política fraca e 2,5 é considerada uma estabilidade política forte. Contudo, considera-se que ambos os países são politicamente estáveis. Relativamente ao *ranking* no índice de perceção de corrupção disponibilizado pelo *Transparency International – Global Anti-Corruption Coalition* e o *ranking* de facilidade em fazer negócio disponibilizado pelo Banco Mundial, Portugal e Espanha encontram-se equiparados. A nível de infraestruturas, como número de utilizadores de telefone, telemóvel e internet é visível uma maior aderência por parte dos utilizadores espanhóis, no entanto, deve considerar-se a dimensão populacional entre os dois países, sendo muito maior em Espanha do que em Portugal e, deste modo podemos equipará-los também neste contexto, não havendo uma diferença significativa.

Em suma, Portugal e Espanha possuem similaridades, mas também algumas diferenças. Apesar de serem dois países vizinhos do ponto de vista geográfico existem

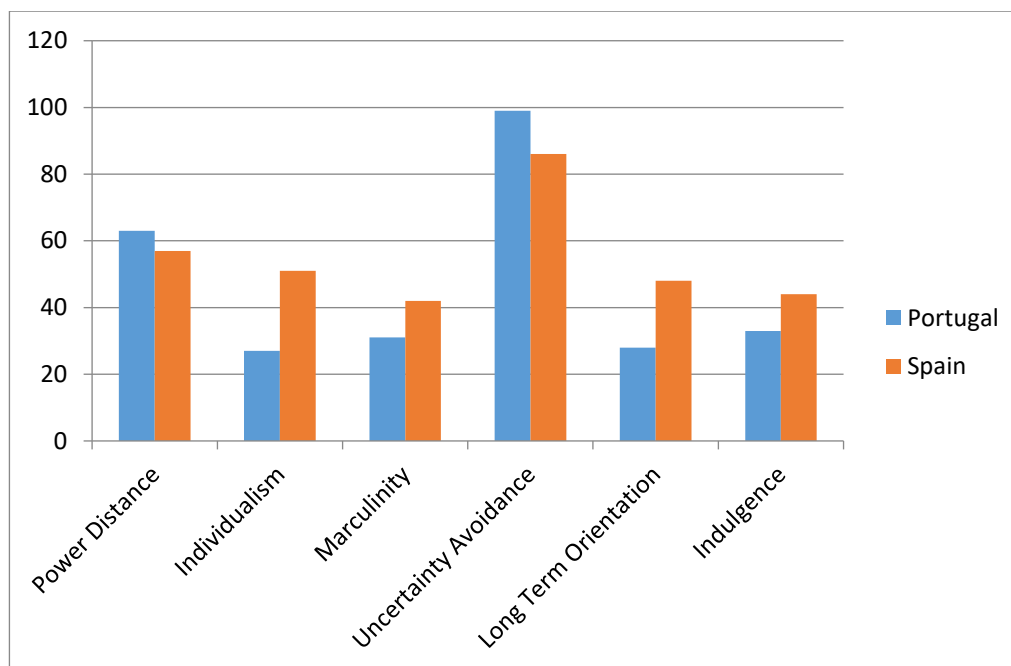
alguns pontos que os distinguem, tanto a nível demográfico e económico, como político-legal. Considera-se que Espanha é economicamente mais estável e desenvolvida que Portugal, no entanto, Portugal também possui algumas vantagens relativamente ao seu vizinho peninsular. Apesar das suas diferenças, podem ser considerados dois países com algumas características em comum, sendo que as suas diferenças não são maioritariamente significativas, o que os deixa equiparados, não havendo grandes diferenciações quando se faz referência a uma interação entre ambos os países para a possibilidade de internacionalizar e fazer negócio, como é o caso da Global - Produtos de Embalagem, Lda.

ii. Dimensões Culturais de Hofstede - Comparação Portugal vs. Espanha

Portugal e Espanha, apesar de partilharem fronteira, possuem algumas diferenças entre si, nomeadamente a nível cultural. O *site* oficial de Hofstede - *Hofstede Insights* foi desenvolvido para o estudo das culturas dos diversos países que visa fornecer informações culturais estrategicamente relevantes, permitindo às empresas que desenvolver com sucesso as suas organizações e liderança. Hoje em dia este *site* faz consultorias *online*, formações e possui ferramentas de desenvolvimento de recursos humanos para auxiliar as organizações a preparar-se para a internacionalização e também resolver aspetos culturais internos de modo a levar ao sucesso empresarial.

Na figura 5 é possível perceber a classificação de cada país (Portugal e Espanha) nas dimensões culturais.

Figura 5 Dimensões Culturais de Geert Hofstede - Comparação Portugal vs. Espanha



Fonte: www.hofstede-insights.com

Na primeira dimensão – distância do poder- é possível ver que ambos os países se encontram bastante equiparados. A pontuação de ambos os países reflete que a distância hierárquica é aceite, ou seja, há uma necessidade de ter um órgão superior que espera que os seus subordinados lhe obedeçam, assim como os subordinados esperam que alguém lhes dê ordens. Tanto Portugal como Espanha funcionam de uma forma hierárquica e com estrutura rígida, não havendo espaço para uma liberdade de poder, como acontece noutros países. No entanto, não são consideradas as culturas mais rígidas neste contexto.

De acordo com o gráfico, o individualismo, sendo esta a segunda dimensão de Hofstede, tem uma pontuação mais elevada em Espanha do que em Portugal. Considera-se assim que Espanha é mais individualista que Portugal tendo o “eu” mais presente que o “nós”. De acordo com estes dados, Espanha, em comparação com as restantes culturas europeias (exceto Portugal) é coletivista, no entanto, comparando com outras áreas do mundo é vista como individualista, o que a faz relacionar-se bem com as outras culturas mundiais, preferencialmente não europeias. Já Portugal é caracterizado como coletivista,

estando a lealdade bastante presente na sua cultura e em que a sociedade promove relacionamentos fortes em que todos assumem responsabilidades como um grupo.

No que se refere à dimensão da masculinidade, a cultura portuguesa não aprecia a competitividade excessiva, e tende a resolver os seus conflitos por meio de compromissos ou negociações, tendo como foco o bem-estar e o envolvimento de todos nas questões laborais. O mesmo acontece em Espanha, sendo que Hofstede considera que neste país existe uma grande preocupação por situações em mudança, ambíguas e indefinidas.

Relativamente ao grau de incerteza ambos os países possuem um elevado grau de incerteza, evitando códigos rígidos de atuação a nível organizacional e são intolerantes face a comportamentos e ideias pouco ortodoxas, as pessoas gostam de ter regras para tudo, as mudanças causam *stress*, mas, ao mesmo tempo, são obrigadas a evitar regras e leis que tornam a vida mais complexa.

No contexto da orientação a curto prazo ou a longo prazo, Espanha é considerado um país normativo, isto é, neste país as pessoas procuram resultados rápidos e sem grandes atrasos. Além disso, há uma necessidade de estruturas claras e regras bem definidas que prevalecem contra abordagens mais pragmáticas e relaxadas para a vida. A cultura portuguesa também possui um comportamento normativo que tem como foco a obtenção de resultados rápidos.

Por último, no critério da indulgência, a pontuação de Portugal revela que este país possui uma cultura de restrição tendo uma tendência para o pessimismo e também para o cinismo e Espanha, apesar de possuir uma pontuação mais alta também não é considerada uma cultura indulgente, não apreciando o tempo livre no lazer e na gratificação dos seus desejos, principalmente a nível organizacional.

Em suma, apesar de algumas pequenas diferenças podemos concluir que Portugal e Espanha possuem culturas bastante idênticas com diversas características em comum o que, no processo de internacionalização é visto como um ponto positivo e fulcral. Caso as culturas fossem maioritariamente ou completamente distintas, a internacionalização para o país-alvo seria muito mais complexa, demorada e exaustiva, podendo até não resultar no sucesso. Neste caso, no que diz respeito aos aspetos culturais definidos por Hofstede, o processo de internacionalização é previsto como mais acessível e possivelmente mais rápido, ambicionando o sucesso.

4.2.3. Elaboração de base de dados

Durante os seis meses de estágio foram realizadas várias atividades não só para conhecimento da empresa, mas também para o conhecimento do mercado em que atua. A primeira tarefa realizada foi um levantamento das empresas espanholas que atuam no setor das embalagens de vidro, desde produtores, fornecedores ou distribuidores. Este levantamento foi baseado nas empresas registadas no *site El Economista*⁵ em que foram definidos vários filtros de modo a conseguir chegar à informação certa. A pesquisa consistiu em empresas com as diferentes classificações de atividades económicas que eram do interesse da Global - Produtos de Embalagem:

1043- Fabricantes de Azeite;

1084- Elaboração de especiarias, salsas e condimentos;

1101- Destilação, retificação e mistura de bebidas alcoólicas;

1102- Elaboração de vinhos;

1103- Elaboração de sidra e outras bebidas fermentadas a partir de frutas;

1104- Elaboração de outras bebidas não destiladas procedentes da fermentação;

1105- Fabricantes de cerveja;

1106- Fabricantes de malte;

1107- Fabricantes de bebidas não alcoólicas, produção de águas minerais e outras águas engarrafadas;

2053- Fabricantes de óleos essenciais.

Na tabela abaixo apresenta-se a quantidade de empresas existentes pela classificação de atividades económicas.

⁵ Site: www.eleconomista.es

Tabela 4 Empresas de Interesse de acordo com o CAE

CAE	Designação	Número de empresas
1043	Fabricantes de Azeite	483
1084	Elaboração de especiarias, salsas e condimentos	106
1101	Destilação, retificação e mistura de bebidas alcoólicas	151
1102	Elaboração de vinhos	1748
1103	Elaboração de sidra e outras bebidas fermentadas a partir de frutas	59
1104	Elaboração de outras bebidas não destiladas procedentes da fermentação	6
1105	Fabricantes de cerveja	97
1106	Fabricantes de malte	2
1107	Fabricantes de bebidas não alcoólicas, produção de águas minerais e outras águas engarrafadas	103
2053	Fabricantes de óleos essenciais	56
		2811

A base de dados elaborada considera as seguintes variáveis: -nome da empresa; tamanho; CAE (Classificação de Atividade Económica) e designação; posição nacional; evolução da posição; tipo de empresa e faturação.

Com este levantamento de dados identificou-se um total de 2811 empresas das diversas áreas das quais foi necessário excluir aquelas que não estariam de acordo com as características da miniatura, ficando apenas as empresas dos setores que possuíam potencial para a miniatura, nomeadamente:

1101- Destilação, retificação e mistura de bebidas alcoólicas;

1102- Elaboração de vinhos;

1103- Elaboração de sidra e outras bebidas fermentadas a partir de frutas;

1104- Elaboração de outras bebidas não destiladas procedentes da fermentação.

As empresas pertencentes a estes setores, num total de 1964 seriam as que mais tarde iriam ser estudadas de modo a tentar perceber quais as que têm um maior potencial para uma futura interação que se destinará à introdução da miniatura de 50ml. Além do setor e da atividade económica em que estas atuam, esta análise teve em conta outros fatores, como a localização geográfica, o tamanho da empresa e a utilização de miniaturas no seu portfólio de produtos, que são considerados fatores fulcrais para uma maior eficiência na introdução do produto escolhido pela Global - Embalagem.

Esta base de dados poderá ainda ser útil futuramente, em situações como procura de novos clientes ou para marketing e publicidade. Assim, com a existência da mesma, haverá uma maior facilidade na procura de dados específicos ou empresas específicas de acordo com aquilo que a Global - Embalagem pretender.

No apêndice 3⁶ encontra-se também uma tabela exemplificativa da base de dados criada.

4.2.4. Formação

Nos primeiros meses de estágio também foi fornecida uma formação com o objetivo de adquirir um maior conhecimento sobre a empresa, o negócio, os colaboradores e o mercado. Esta formação foi realizada após o término da elaboração da base de dados, pois a empresa estava a passar por uma fase de recrutamento e seleção de um novo comercial para a filial da zona centro (em Fátima) pelo que a formação foi dada aquando a entrada da nova comercial de modo a rentabilizar esforços. Na formação foram abordados vários pontos:

- Apresentação da empresa- apresentação geral da empresa, dos colaboradores, funcionamento geral da mesma;

⁶ Apêndice 3 – Tabela exemplificativa da base de dados criada.

- Produtos comercializados- locais das fábricas e a sua capacidade produtiva, as cores produzidas, fichas técnicas, desenhos, ficha de paletizado, rolhas de cortiça e vedantes;
- Base tecnológica- suporte informático, sistema operativo, organização de pastas e ficheiros, sistema informático de gestão PHC;
- Mercado espanhol- clientes, parceiros, fornecedores;
- Sistema de gestão e qualidade- manual de procedimentos gerais relacionados com a área comercial- PG12 atividade comercial;
- Comercial e financeiro- planeamento de visitas, rotinas, processos de venda, gestão de encomendas, entre outros.
- Logística- organização logística, pontos de carga em Portugal e Europa, *stocks* de armazéns, recolha de paletes de madeira e os intercalares de plástico.

Todo este programa encontra-se mais detalhado no anexo 5⁷.

Esta formação enriqueceu o conhecimento acerca da empresa e do seu mercado envolvente, o que se tornou uma mais-valia, pois a aprendizagem refletiu-se num maior enquadramento à organização e ao negócio e foi também possível responder de forma mais autónoma às questões pontuais do dia-a-dia.

4.2.5. Participação em reuniões trimestrais internas da empresa

A Global - Produtos de Embalagem tem, por hábito fazer reuniões no fim de cada trimestre, num total de quatro reuniões trimestrais por ano e uma reunião anual em que são discutidos diversos assuntos. Este é uma forma de toda a equipa estar a par das necessidades e conquistas da empresa e ter uma visão mais clara sobre aquilo que é inerente à organização.

Durante os seis meses de estágio a minha presença nas reuniões trimestrais da empresa foi incentivada, não só para perceber um pouco mais sobre o negócio, mas também para um melhor enquadramento no mesmo. Nestas reuniões são abordados temas dos mais diversos níveis, como já foi referido, nomeadamente a situação atual da empresa, a sua situação comparativamente à concorrência, apresentação de resultados por parte dos

⁷ Anexo 5- Plano de Formação.

gestores de cliente, os objetivos alcançados e definição dos objetivos a alcançar e também incentiva o debate para discussão de resultados e formas de melhorar, sendo que a participação de todos é sempre incentivada.

A primeira reunião trimestral em que participei realizou-se no dia 16 de outubro de 2017 e foram expostos diversos temas, como a situação atual da Global e a sua situação comparativamente com a concorrência bem como os resultados obtidos no segundo semestre do ano. Foi perceptível a compreensão dos valores, objetivos e ambições da empresa, bem como os aspetos a melhorar por parte da organização e dos gestores de cliente.

A segunda reunião trimestral em que participei, no 26 de fevereiro de 2018, sendo também a reunião anual da empresa em que foi feito um resumo do ano anterior nos vários aspetos, desde a performance da Global durante o ano de 2017, bem como os resultados obtidos, dificuldades e lacunas da empresa e dos gestores de clientes.

A presença nestas reuniões foi uma prática bastante positiva e benéfica, pois proporciona um maior conhecimento sobre a empresa, o negócio e como a mesma funciona nos diversos setores. Esta reunião proporciona também um conhecimento dos objetivos e ambições da empresa e de todos os seus colaboradores, considerando como uma mais valia não só para os colaboradores, mas também para a gerência, pois possui um maior conhecimento dos problemas internos e externos que afetam a organização e, mais eficazmente, são considerados esses mesmos problemas, havendo uma reflexão sobre as possíveis soluções dos mesmos. Em suma, é um ponto bastante positivo na empresa.

4.2.6. *Brainstorming* e auxílio no departamento de vendas e de comunicação e marketing

Durante o estágio foi-me dada a oportunidade de participar mais ativamente no dia a dia da empresa, nomeadamente no departamento de vendas quando este necessitava de auxílio devido ao grande fluxo de atividade. Neste processo tive a possibilidade de falar com clientes, registar pedidos que mais tarde seguiam para encomendas através dos assistentes de vendas, esclarecer clientes e potenciais clientes e colaborar na parte administrativa do processo de venda.

Foram também desenvolvidas algumas tarefas relacionadas com o departamento de marketing e comunicação, nomeadamente o *brainstorming* associado ao lançamento de *newsletters*, publicidade no *site* e outros aspetos relacionados com o marketing. Além desta tarefa foi também do meu cargo realizar as traduções de *newsletters*, notícias e novidades do *site* na língua inglesa, com o objetivo de alimentar o mesmo de modo a alcançar o maior número de pessoas possível e, também com o intuito de atingir pessoas e possíveis clientes de outros países, tornando assim o *site* e a apresentação da empresa internacional. A apresentação da empresa também foi traduzida por mim de modo a ser possível alcançar o maior número de clientes e para que estes possam contactar a empresa sem dificuldades. No apêndice 4⁸ são visíveis alguns exemplos de traduções de *posts* de novidades e conteúdos do *site* www.global-embalagem.pt.

4.2.7. Presença em feira com expositor da empresa

A Global - Produtos de Embalagem valoriza bastante a sua presença em feiras e eventos, não só como uma técnica de marketing e comunicação, mas também para usufruir da oportunidade de estar mais próximo com os seus clientes e interagir com os mesmos pessoalmente. Além disso, abre portas para novos contactos com novos clientes, o que também é um aspeto positivo. A Global marca presença em feiras e eventos como expositor, em que dá a conhecer os seus produtos e os seus negócios, mas também como visitantes em que visitam os seus clientes, sendo também uma forma de conseguir estudar o mercado e as suas necessidades.

Em 2017 a Global - Produtos de Embalagem participou nos seguintes eventos:

- Feiras e eventos como expositores:
 - Salão Internacional do Setor Alimentar e Bebidas (SISAB), Lisboa;
 - Alimentaria, Lisboa;
 - OliValpaços- Feira Nacional de Olivicultura, Valpaços;
 - Feira Grandes Escolhas Vinhos e Sabores- Lisboa;
 - Encontro com o Vinho e Sabores, Lisboa;

⁸ Apêndice 4- Tradução do *site* e conteúdos.

- Essência do Vinho, Porto;

- Feiras e eventos como visitantes:

- ProWein, Düsseldorf- Alemanha.

Em 2018 a Global - Produtos de Embalagem marca presença nos seguintes eventos:

- Feiras e eventos como expositores:

- Salão Internacional do Setor Alimentar e Bebidas (SISAB), Lisboa;

- Essência do Vinho, Porto;

- Alimentaria, Lisboa;

- Feira Grandes Escolhas Vinhos e Sabores- Lisboa;

- Feira Revista de Vinhos- Lisboa.

- Feiras e eventos como visitantes:

- Prowein- Düsseldorf, Alemanha.

- Fiesta del Albariño, Galiza- Espanha;

- Sial- International Food Exhibition, Paris-França;

- Salimat Abanca- Salón de Alimentación del Atlántico, Galiza, Espanha;

- Rota dos Vinhos Verdes, Marco de Canaveses (patrocinadores).

Durante o período de estágio tive a oportunidade de estar presente no evento Essência do Vinho 2018. Este evento decorreu de 22 a 25 de fevereiro de 2018, no Palácio da Bolsa, no Porto. Este evento consiste numa exposição com cerca de 400 produtores com prova livre de vinhos nacionais e internacionais. Este evento possui também atividades paralelas como provas de vinho comentadas, demonstrações, vários

especialistas e até atividades gastronómicas. A participação no evento foi uma experiência bastante positiva, pois foi possível contactar com clientes, apresentar a empresa a possíveis clientes e desenvolver uma maior perceção do negócio, das perguntas mais frequentes do público interessado e também forneceu a possibilidade de fazer uma análise mais envolvente sobre a empresa e o setor.

4.2.8. Acompanhamento do processo de internacionalização

A Global - Produtos de Embalagem tem desde 2008 um contacto frequente com o mercado espanhol, não só através de compras a fornecedores, mas também de distribuição através da exportação direta de embalagens para os seus clientes. Tendo em conta a sua evolução no mercado nacional e peninsular tornou-se necessário encontrar um método que torne mais fácil a interação com Espanha de modo a aumentar a produtividade da empresa. De facto, a Global necessita de corresponder às necessidades dos clientes dando respostas rápidas e eficazes aos pedidos dos mesmos, no entanto, os custos de logística, principalmente para os pequenos pedidos, não compensam e a empresa acaba por perder certos clientes devido às limitações que possui.

Através de uma análise de mercado e da atividade já existente na Global, a conclusão que a empresa alcançou foi de que a forma mais rentável de satisfazer o mercado vizinho seria através da aquisição de uma empresa do mesmo setor numa região de Espanha. A aquisição desta empresa acarreta diversos pontos positivos, como uma maior dimensão da empresa, a presença assídua a nível peninsular, uma maior rentabilidade e maior facilidade em termos logísticos, o que conduz também à possibilidade de possuir uma maior capacidade de resposta para com os seus clientes. No entanto, esta aquisição também tem alguns pontos negativos, como o facto de este ser um passo no desconhecido, pois apesar de a Global já ter Espanha como um mercado natural, existem sempre diferenças quando se atua no mercado estrangeiro apenas através da exportação ou quando se está presente no mesmo a nível físico, havendo uma necessidade acrescida de fazer um estudo intensivo do mercado para que se percebam todas as facilidades e entraves que o mercado poderá trazer para a empresa. Além disso, é também fundamental falar com todos os parceiros, fornecedores e clientes que estavam interligados com a antiga gerência da empresa adquirida pelo que será necessário conquistar a sua confiança, convencendo-os de que a mudança é uma boa aposta,

demonstrando confiança perante os mesmos, esclarecendo todas as dúvidas e mostrando disponibilidade para conversar, explicar e esclarecer quaisquer dúvidas que possam ter.

A Global passou por um processo delicado de tomada de decisões e escolha de estratégias para a aquisição do mercado espanhol, desde a tomada de decisão da necessidade de aquisição da empresa à implementação de estratégias de compra, conversação com a empresa desejada e condições de compra.

Neste caso, a minha função passou por todo o acompanhamento deste processo de internacionalização o que me proporcionou uma maior consciência do negócio e uma maior integração na empresa e o registo das mudanças que vão acontecendo ao longo de todo o processo de modo a obter uma aprendizagem contínua e em tempo real de todas as fases que a empresa ultrapassa durante a sua aquisição, assim como as mudanças que vão surgindo com a mesma, não só a nível interno como externo.

4.3. O processo de internacionalização empresa

O reforço da internacionalização era um processo já ambicionado há algum tempo pela Global - Produtos de Embalagem, pelo que o seu objetivo principal desde o início consistia em alcançar a liderança no mercado ibérico, garantindo assim uma das primeiras posições no *ranking* das empresas de distribuição de embalagens de vidro a nível peninsular. A Global está presente no mercado espanhol desde 2008, não só através de exportação direta, mas também é onde se localizam alguns dos seus parceiros, fornecedores, concorrentes diretos e indiretos. Este pode então ser considerado um mercado natural da Global tendo em conta a sua relação próxima e a sua constante interação.

Deste modo, considerou-se que não seria necessário fazer um estudo aprofundado para seleção de um mercado para o qual internacionalizar, visto que este já teria sido ponderado devido às suas relações com o mesmo. Este é um mercado que acarreta diversas vantagens, como a sua proximidade geográfica, tornando os processos de distribuição mais fácil havendo também uma maior facilidade de comunicação devido às semelhanças na linguagem. É também um mercado que possui um grande poder económico no que diz respeito ao mercado das bebidas e embalagens de vidro, visto que existem diversas regiões vitivinícolas nas diversas províncias que se dedicam às

diferentes atividades, como os vinhos, espumosos, espumantes, licores, destilados, azeites, entre outros, sendo também um país em que o consumo destes produtos é elevado. O ambiente político-legal também não possui um impacto significativo nos negócios, assim como o facto da moeda ser a mesma é também um aspeto positivo.

Considera-se assim que o mercado espanhol é o mercado mais apto para a Global se estabelecer fisicamente, sendo o objetivo principal crescer para que a posição no *ranking* ibérico seja favorável, permitindo, deste modo, defender melhor a posição da empresa, seja do ponto de vista da concorrência ibérica ou do ponto de vista global, garantindo também a sustentabilidade da empresa.

Devido às dificuldades encontradas pela empresa no que diz respeito à entrada no mercado espanhol de forma orgânica, isto é, através da sua presença física no país, a empresa considerou a compra de uma empresa em Espanha, tendo como objetivo a aquisição de uma empresa espanhola, com sede em Espanha, e com certas características peculiares, como uma dimensão muito semelhante à Global e que possuísse uma rede estável de clientes e fornecedores.

A análise do mercado e das empresas espanholas do mesmo setor tem vindo a ser feita ao longo dos anos e, após o surgimento da necessidade de internacionalizar, a seleção da empresa a adquirir foi realizada no período de tempo estipulado devido aos estudos e acompanhamento anterior do mercado, chegando assim à empresa GamaVetro, SL.

A GamaVetro, SL. é uma empresa sediada em Barcelona que existe desde 1965 dedicada à produção e comercialização de embalagens de vidro para uso alimentar. Atualmente possui sete armazéns logísticos distribuídos por todo o território espanhol: dois armazéns em Sant Fost de Campsentelles, em Barcelona, um em Priorat, na Catalunha, um em Rioja, um em Ribera del Duero, um em Levante, uma Andaluzia e um em León. Esta empresa possui uma capacidade total de mais de 8000m², com quase 3 milhões de unidades, dando uma média de 28 milhões de unidades de embalagens por ano. Esta empresa é também distribuidora de produtos da Vetreria Etrusca, empresa parceira da Global, e, por essa razão, há um relacionamento próximo desde o ano 2000 entre a Global e a GamaVetro. Além disso, como a empresa possui sede em Barcelona, como já foi referido, com armazéns distribuídos pela Catalunha, Andaluzia e Canárias, é então uma mais valia do ponto de vista logístico e estratégico, assegurando assim uma cobertura total da Península Ibérica.

Assim, a Global - Produtos de Embalagem, Lda. reforçou a sua internacionalização através da aquisição de 70% da empresa GamaVetro, S.L. Aquando do término do estágio o processo de aquisição estava ainda a decorrer pelo seu processo normal dentro dos procedimentos habituais, sendo que, segundo o diretor comercial, Alberto Oliveira, a grande necessidade no momento passava por formar uma equipa de recursos humanos.

5. Conclusão

A internacionalização é um conceito cada vez mais presente nas empresas portuguesas, nomeadamente nas PME que procuram mais estabilidade, um maior lucro e fugir à saturação do mercado cada vez mais existente no mundo empresarial. Os motivos que levam estas empresas a internacionalizarem-se são vários, desde fatores internos como a dimensão da empresa, o *know-how* que estas possuem e a capacidade financeira (Koch, 2001), a fatores externos como a procura de novos recursos e de um mercado maior (Dunning & Lundan, 2008), a substituição de importações que, por vezes, não compensam devido aos seus preços elevados, e a procura de eficiência e recursos (Cazurra & Narula, 2015). Estes motivos impulsionam a internacionalização dando acesso a oportunidades de crescimento e aumento da sua quota de mercado. No entanto, este é um processo bastante complexo e moroso que depende de diversos fatores, nomeadamente de questões relacionadas com a empresa que pretende internacionalizar-se, como o grau de maturidade e desenvolvimento da mesma, e questões relacionadas com o país-alvo, como questões culturais, económicas e políticas que podem pôr em causa a internacionalização bem-sucedida.

No caso da Global - Produtos de Embalagem, Lda., as suas motivações passavam por um aumento da sua capacidade de resposta aos seus clientes internacionais, principalmente com Espanha, sendo este já um mercado natural para a empresa. A sua internacionalização também acarretou outros benefícios como um maior *know-how* proveniente dos recursos humanos da empresa espanhola adquirida. Deste modo, a empresa conseguiu unir forças e ser mais responsiva e competente relativamente às suas encomendas internacionais que, anteriormente, eram, por vezes, difíceis de realizar.

A apresentação das teorias da internacionalização confirma que este é um conceito que tem vindo a ser alvo de atenção ao longo dos anos, não só pela constante evolução causada pela globalização do mundo atual, mas porque existem diferentes pontos de vista acerca dos processos de internacionalização de diferentes tipos de empresa, seja um bem ou um serviço, sendo que estas teorias também se encontram em constante reformulação e foram evoluindo ao longo dos tempos. Hemais (2004) dividiu as teorias e modelos da internacionalização em duas grandes áreas, sendo estas a área económica que abrange Teoria de Internalização, a teoria dos Custos de Transação e o Paradigma Eclético de OLI, e a área comportamental ou organizacional que englobam a escola de Uppsala e a

Teoria das Redes. Estas teorias e modelos formam um fio condutor para a internacionalização, no entanto, não existe nenhuma considerada ideal, pois depende de vários fatores como o tipo de empresa, o seu setor e o que esta pretende.

O caso da empresa em estudo ilustra, de alguma forma, o modelo incremental de Uppsala pois demonstra a forma de envolvimento crescente na internacionalização: primeiro as exportações esporádicas, para mercados próximos culturalmente, considerando a distância psíquica, nomeadamente os fatores linguísticos, culturais e políticos, de modo a que as diferenças não se tornem num entrave à internacionalização. Assim, a Global - Embalagem, tal como no modelo de Uppsala, apresenta uma internacionalização gradual, em que a acumulação de conhecimento ao longo do processo de internacionalização a fortaleceu e a tornou mais eficaz no ambiente internacional. O exemplo da empresa também ilustra a teoria das redes, pois não é por acaso que a empresa adquirida já era parceira da Global - Produtos de Embalagem, Lda., o que favorece as relações entre as mesmas e facilitou todo o processo de internacionalização.

O modo de entrada num mercado estrangeiro é fundamental num processo de internacionalização bem-sucedido, sendo que é o que irá determinar de que forma a empresa irá marcar presença a nível internacional. No entanto, este deverá ser ponderado e considerado em diversas dimensões internas e externas à empresa, nomeadamente as características da mesma, como a cultura organizacional e o setor em que atua, bem como a nível externo deve considerar as características do país para onde se pretende internacionalizar, como, o seu nível de desenvolvimento e as diferenças e similaridades económicas, políticas e também culturais (Kotabe & Helsen, 2010) que fornecem uma perspetiva de comportamentos e valores que caracterizam as diversas culturas nas suas diversas dimensões, sendo assim indispensáveis para a criação de boas relações interculturais.

A Global - Produtos de Embalagem, Lda., apesar de ser uma pequena empresa, tem já um grande histórico no seu setor de atividade, pelo que a sua cultura e os seus valores enraizados no seio da empresa têm ênfase no dia-a-dia da mesma. No entanto, apesar de possuírem os seus próprios valores, são bastante versáteis e adaptáveis às diferentes circunstâncias a que são expostos no dia-a-dia, sendo assim considerados uma empresa global de cultura e espírito.

A decisão de internacionalização da empresa era algo já bastante ambicionado por parte dos responsáveis da empresa, no entanto, devido à sua grande experiência no mercado, estes tiveram sempre consciência de que seria um processo difícil, demorado e com várias dúvidas e entraves, pelo que esperaram por aquela que consideraram ser a melhor altura para dar o próximo passo. Aquando o início do estágio, a empresa já se encontrava em processo de internacionalização, nomeadamente em negociações com a empresa espanhola que iriam adquirir, e, no término do estágio, seis meses depois, esse processo ainda não estava completo, pelo que se pode comprovar que este é, sem dúvida, um processo complexo, bastante burocrático e demorado.

A aquisição é um modo de entrada cada vez mais considerado pelas empresas, incluindo as pequenas e médias empresas (PME), pelo que a Global - Embalagem não foi exceção. Estas empresas optam por se internacionalizar através deste processo devido a vários fatores, nomeadamente a maior facilidade de entrar no mercado estrangeiro, as capacidades das empresas adquiridas e o seu *know-how*, sendo uma forma de aumentar a sua competitividade. No caso da Global - Embalagem, esta optou por adquirir a empresa GamaVetro, uma empresa do mesmo setor e já existente desde 1965, bem estruturada e com uma vasta gama de parceiros e clientes, alguns deles em comum com a Global, o que fornece à empresa uma grande vantagem competitiva comparativamente à sua concorrência. Além disso, através da presença no mercado espanhol, sendo este também um mercado com alguns clientes e parceiros da Global, possibilita também estar mais perto destes e uma forma de marcar presença, permitindo ultrapassar dificuldades logísticas que existiam devido ao transporte de mercadoria de Portugal para Espanha, o que, consequentemente, concede um maior lucro à Global. A aquisição permite ainda um crescimento mais rápido à empresa, levando a ganhos imediatos através de economias de escala. Considerando o estudo empírico comparativo que foi realizado entre Portugal e Espanha, pôde concluir-se que estes são dois países culturalmente similares, não demonstrando grandes divergências nesse nível. Desde modo, o processo de internacionalização escolhido pela Global - Embalagem, a aquisição, pode ser considerado como uma boa opção, dada a proximidade física e psíquica. A nível territorial, Espanha é significativamente maior que Portugal, o que poderá ser um aspeto positivo devido à maior possibilidade de crescimento, no entanto, também poderá ser um aspeto negativo, pois a nível de concorrência, Espanha possui mais empresas do setor do vidro de embalagem comparativamente com Portugal, o que poderá colocar a empresa

em desvantagem. Em termos económicos, o mercado de Espanha é ligeiramente superior a Portugal, sendo assim considerado uma boa opção para fazer negócio, e a nível demográfico e político-legal os países encontram-se equiparados.

A aquisição é uma abordagem de entrada que apesar de, por um lado, resolver a lacuna relacionada com o transporte de mercadorias e o seu preço para o mercado espanhol, por outro, requer um alto nível de compromisso. Existe uma necessidade de promover a empresa, o seu produto, os seus valores de modo a que esta consiga ganhar a posição pretendida no mercado estrangeiros, o que, por vezes se torna complicado. Todo este processo levou também a uma ausência por parte dos órgãos patronais e de gestão na empresa-mãe em Portugal, o que não afetou diretamente a produtividade do setor, mas fez-se notar dentro da organização, havendo assim uma necessidade de medir os riscos associados à necessidade de deslocação, consequência de todo o alto nível de compromisso que este processo envolve, pois poderia afetar negativamente a empresa quer a nível interno como externo.

Conclui-se assim que o processo de internacionalização de uma organização é deveras complexo, moroso e levanta diversas questões e atritos inesperados. O estágio curricular forneceu-me a oportunidade de acompanhar de perto um processo de internacionalização por via de aquisição pelo que se pôde verificar, tal como refere na literatura, que este é realmente um dos processos mais utilizados, inclusivamente pelas PMEs. No entanto, este não é um processo fácil, pelo que é necessário um estudo aprofundado da empresa-alvo e do país-alvo antes de prosseguir com a aquisição e internacionalização da mesma. Quando uma empresa deseja adquirir outra num âmbito internacional, esta deverá ter em consideração diversas questões que podem funcionar como entraves ao processo, sejam elas internas ou externas à mesma, sendo que apenas uma empresa com uma forte capacidade de resposta, um corpo organizacional estruturado e com maturidade suficiente estará apta para singrar neste processo.

Bibliografia

- Aires, I. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- AIVE (2018). Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem. Retrieved from: <http://aive.pt/> . Última consulta: 15/05/2018.
- AMORIM (2015). Corticeira Amorim. Retrieved from: <https://www.corticeiraamorim.com/> . Última consulta: 7/05/2018.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.
- APCOR (2015). Associação Portuguesa de Produtores de Cortiça. Retrieved from <http://www.apcor.pt/> . Última consulta: 7/05/2018.
- BANCO MUNDIAL. (2017, january). *Relatório Perspectivas Económicas Globais 2016 (GEP)*. Washington DC: Banco Mundial, Jan.
- C.I.A (2017). *The World Factbook*. Washington, DC: Central Intelligence Agency.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2014). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- Cazurra, A. C., & Narula, R. (2015). A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. *The Multinational Business Review*, 23(1), 2-14.
- Coase, R. H. (2012). *The firm, the market, and the law*. Chicago: University of Chicago press.
- Coelho, J.V.P (2015). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas: o potencial dos mercados da Colômbia e da Austrália*. Dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Collis, J. & Hussey, R. (2013). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students* (4thed). England: Palgrave.
- Coyle, B. (2000). *Mergers and acquisitions*. Londres: Global Professional Publishing.

- Deng, P., & Yang, M. (2015). Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: A comparative investigation. *International Business Review*, 24(1), 157-172.
- Dunn, K. (2015). Globalization and consumer: What marketer needs to know. *The Neumann Business Review*, 16-30.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2th ed). Cheltenham(UK): Edward Elgar Publishing Inc.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. London: Routledge.
- Dunning, J. H. (2015). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *The Eclectic Paradigm* (pp. 111-142). London: Palgrave Macmillan.
- El Economista (2018). Jornal El Economista. Retrieved from: <http://www.economista.es/> . Última consulta: 19/04/2018.
- FEVE (2018). Federação Europeia do Vidro de Embalagem. Retrieved from: <http://feve.org/> . Última consulta: 13/05/2018.
- GamaVetro (2014). GamaVetro, S.L. Retrieved from: <http://www.gamavetro.com/> . Última consulta: 25/05/2018.
- GLOBAL (2018). Global - Produtos de Embalagem. Retrieved from: <http://www.global-embalagem.pt/pt/> . Última consulta: 27/05/2018.
- Global Economy (2018). The Global Economy- Economic indicators for over 200 countries. Retrieved from: <https://www.theglobaleconomy.com/> . Última consulta: 13/05/2018.
- Glowik, M. (2016). *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi*. Berlin: De Gruyter.

- Gonçalves, M. R. B. (2015). *A internacionalização de uma PME num mercado de nicho: o caso Ballet Rosa (EUA e Canadá)*. Relatório de Estágio em Negócios Internacionais, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Greve, H. R., & Zhang, C. M. (2017). Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60(2), 671-694.
- Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic management journal*, 23(3), 211-227.
- Hemais, C. A. (2004). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda.
- HOFSTEDE INSIGHTS (2018). Hofstede Insights. Retrieved from: www.hofstede-insights.com . Última consulta: 14/05/2018.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of global marketing*. Londres: Pearson Education.
- INE (2018). Instituto Nacional de Estatística. Retrieved from: <https://www.ine.pt/> . Última consulta: 13/05/2018.
- INFOVINI (2009). O Portal do Vinho Português. Retrieved from: <http://www.infovini.com/> . Última consulta: 13/05/2018.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm-four swedish cases. *Journal of Management Studies*. 12(3), October, 305-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), Spring, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

- Kale, P., & Singh, H. (2017). Management of overseas acquisitions by developing country multinationals and its performance implications: the Indian example. *Thunderbird International Business Review*, 59(2), 153-172.
- Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361.
- Kotabe, M. & Helsen K. (2010). *Global Marketing Management* (5thed). New Jersey: Johnwiley & Sons, Inc.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd ed). India: New Age International Publisher Ltd.
- Lebedev, S., Peng, M. W., Xie, E., & Stevens, C. E. (2015). Mergers and acquisitions in and out of emerging economies. *Journal of World Business*, 50(4), 651-662.
- Love, J. H., & Lage-Hidalgo, F. (1999). The ownership advantage in Latin American FDI: a sectoral study of US direct investment in Mexico. *The Journal of Development Studies*, 35(5), 76-95.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
- Musso, F. & Francioni, B. (2012). How do Smaller Firms Select Foreign Markets? *International Journal of Marketing Studies*. 4(6), 44-53.
- Nakata, C. (2009). Going beyond Hofstede: Why we need to and how. *Beyond Hofstede* (pp. 3-15). London: Palgrave Macmillan.
- Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. *Journal of World Business*, 50(4), 612-622.
- Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. (2008). Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. *Teoksessa A. Kallioniemi (toim.), Uudistuva ja kehittyvä ainedidaktiikka. Ainedidaktinen symposiumi*, 8(2008), 783-796.

- Osarenkhoe, A. (2008). A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms. *International journal of business science and applied management*, 3(2), 1-20.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.
- Pak, Y. S., & Park, Y. R. (2004). Global ownership strategy of Japanese multinational enterprises: A test of internalization theory. *Management International Review*, 3-21.
- Pan, Y., & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business* 52(3), 327-342.
- Pinto, M & Pereira, R. S. (2016). A Internacionalização das PME Portuguesas: Um Estudo de Caso. *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica-Competitividade das Regiões Transfronteiriças, Viana do Castelo*. ISCAP: RJV-Editores, Lda.
- PORDATA (2016). Base de Dados Estatísticos de Portugal. Retrieved from: <https://www.pordata.pt/> . Última consulta: 13/05/2018.
- REVIPACK (2017). Indústria do vidro reduz emissões e aumenta reciclagem. *REVIPACK-Revista Técnica de Embalagem*, 238.
- REVISTA ADEGA (2011, julho). Bordeaux X Borgonha. *Revista Adega*, 57. São Paulo: Inner Editora, lda.
- REVISTA ADEGA (2016). Qual a relação entre a cavidade do fundo da garrafa e a qualidade do vinho?. *Revista Adega*, 131. São Paulo: Inner Editora, lda.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Sacando Vinho (2014, junho). Tipo de garrafas utilizadas para vinhos. Sacando o Vinho – Garrafas. Retrieved from: www.sacandovinho.com.br/mais-sobre-vinhos/garrafas . Última consulta: 7/03/2018.

- SANTANDER TRADE (2018). Portugal: Fluxos de IDE. Retrieved from: <https://pt.portal.santandertrade.com/internacionalize-se/portugal/fluxos-de-ied-2>. Última consulta: 7/03/2018.
- Sarto, V. H. R., & Almeida, L. T. (2015). A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Econômica*, 2(1).
- Shenkar, O., Luo, Y. & Chi, T. (2015). *International Business*, 3rd ed. New York: Routledge.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*. AICEP. Lisboa: Obras em Curso, Lda.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Sousa, T.D. & Oliveira, M. A. Y. (2015). A internacionalização de empresas portuguesas: Uma análise envolvendo casos de multinacionais e PMEs. In: Au-Yong-Oliveira, M., Moreira, A.C., Ferreira, J.J.P., Gonçalves, R. (Eds). *Proceedings of the International Management Conference* (pp.104-115). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Steinbruch, F. K., Santos, J. L. S., Hansen, P. B., & Perin, M. G. (2015). O Que Se Tem Estudado Sobre Modos De Entrada Em Mercados Internacionais Nos Últimos Anos?. *RACEF-Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*.
- Steinbruch, F. K., Soares, M. C., Nunes, M. P., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2016). As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais/Variables Related to the Choice of Entry Mode in International Markets. *Revista de Administração de Roraima*, 6(1), 245.
- Suen, A. S., & Kimura, H. (1997). Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. *Caderno de pesquisas em administração*, 2(5), 53-60.
- Transparency International (2017). Corruption Perceptions Index - Transparency International. Retrieved from: <https://www.transparency.org/>. Última consulta: 7/03/2018.

Tulder, R. V. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *The Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.

VERALLIA (2018). Verallia Portugal. Retrieved from: <https://pt.verallia.com/> . Última consulta: 3/04/2018.

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), 255-267.

Apêndices

Apêndice 1- Do Vidro ao Vinho.

Apêndice 2- Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha.

Apêndice 3- Tabela Exemplificativa da base de dados criada.

Apêndice 4- Tradução do *site* e conteúdos.

Apêndice 1 – Do Vidro ao Vinho

Neste capítulo, serão abordados vários temas que foram importantes durante todo o período de estágio e que foram imprescindíveis para um maior conhecimento do setor e do mercado de atuação. O capítulo inicia com uma pequena abordagem à indústria do vidro que faz referência inicial não só à indústria vidreira, mas sim ao setor das embalagens de vidro, nomeadamente das garrafas, bem como o seu ciclo fechado. De seguida é abordado o processo industrial de produção das garrafas, bem como as suas especificidades e características individuais de acordo com o tipo de finalidade e, seguidamente é feita uma pequena abordagem do seu complemento, as rolhas de cortiça e as suas características peculiares. Por último é feita também uma breve referência aos vinhos e às suas diferenças e similaridades não só em Portugal, mas também no país em estudo- Espanha.

i. A indústria do vidro

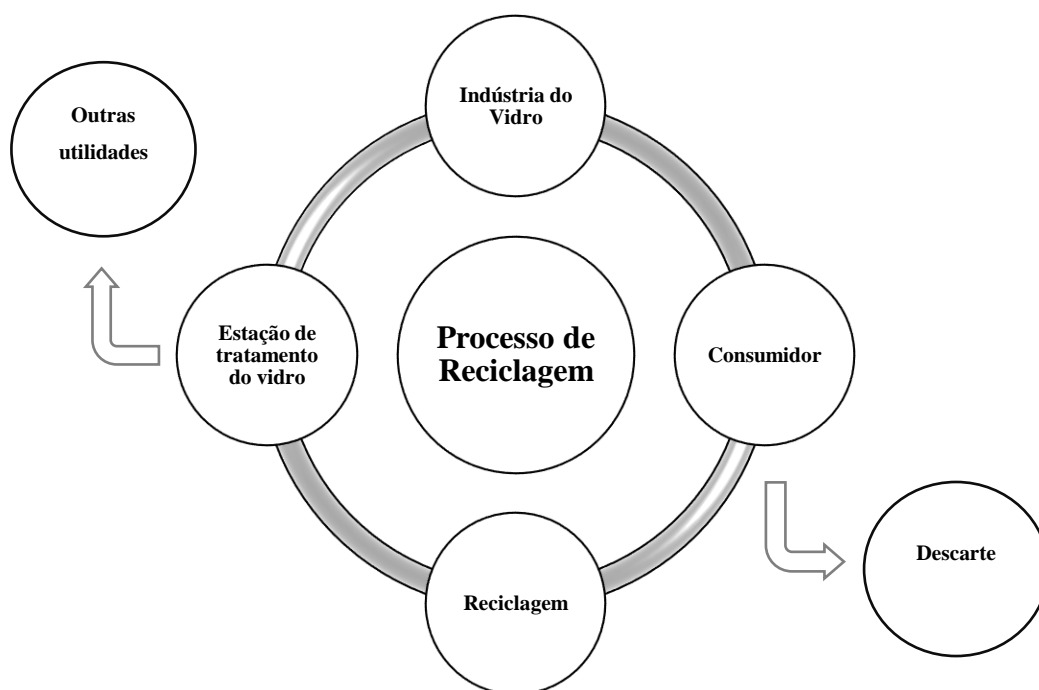
O vidro, composto essencialmente por areia, calcário e soda, sempre foi considerado um produto nobre, utilizado como joia preciosa nos tempos egípcios e para produção de janelas já nos tempos romanos. Com a evolução dos tempos o vidro começou a fazer parte do dia-a-dia, utilizado para fazer garrafas e outro tipo de embalagens. Hoje em dia considera-se um produto sustentável devido às suas propriedades e também reciclável, sendo benéfico para o meio ambiente.

Segundo a REVIPACK- Revista Técnica de Embalagem, a indústria do vidro de embalagem é um setor pioneiro da economia europeia circular como demonstra na figura 1 (Figura 1- círculo fechado do vidro), visto que a taxa média de reciclagem na Europa ronda os 74%, o que evidencia um êxito na recolha seletiva do vidro que foi introduzida desde os anos 70, evidenciando assim a sua relevância para a economia europeia (REVIPACK, 2017). Segundo os dados da Associação dos Industriais de Vidro de Embalagem (AIVE), atualmente existem em Portugal quatro empresas produtoras de embalagens de vidro com um fabrico diário de cerca de 11 milhões de garrafas.

As embalagens de vidro têm tido um grande impacto não só no PIB do país, mas também no meio ambiente e têm sido cada vez mais uma alternativa utilizada pelos portugueses e por toda a Europa. A Federação Europeia do Vidro de Embalagem (FEVE)

afirma que as embalagens de vidro são benéficas para as pessoas uma vez que são produtos sustentáveis, inertes, recicláveis de forma infinita sem perder a sua qualidade ou pureza e reutilizáveis, reduzindo o impacto ambiental e o risco de conter substância químicas prejudiciais para a saúde. A figura 1 apresentada abaixo expõe o círculo fechado do vidro, desde o seu processo de reciclagem e tratamento, à indústria, até chegar ao consumidor final. Este é um processo fechado, pois é totalmente reciclável, havendo sempre o aproveitamento do mesmo.

Figura 1 Círculo Fechado do Vidro



Fonte: Adaptado de www.feve.org

A Europa é o maior produtor mundial de vidro, produzindo mais de 20 milhões de toneladas de vidro com mais de 162 fábricas distribuídas pelos diversos países, sendo que quatro se localizam em Portugal – BA Vidro, S.A, Gallo Vidro, Verallia Portugal e Santos Barosa – Vidros S.A. – que se especializam na produção de recipientes de vidro

para alimentos e bebidas. Além disso, existe também a Crisal, S.A especializada em loiças de vidro.

Deste modo conclui-se que a embalagem de vidro tem auxiliado não só o dia-a-dia do consumidor, mas também o meio ambiente, sendo uma excelente opção para substituir as embalagens de plástico que tendem a perder as suas propriedades e a libertar substâncias tóxicas ao longo do tempo, sendo totalmente desaconselhável a sua reutilização.

ii. Processos industriais de produção de embalagens de vidro

De acordo com a Verallia, empresa espanhola fabricante de embalagens de vidro, existem dois processos industriais de produção de embalagens de vidro, sendo estes o Processo Soprado-Soprado e o Processo Prensado-Soprado.

O processo Soprado-Soprado (Figura 2) inicia pela chegada de uma gota de vidro dentro de um pré-molde em que se dá o início da conformação. Nesta primeira fase, dá-se a formação quase completa do gargalo e é a etapa intitulada de carregamento. A segunda etapa, a compressão, dá-se quando o ar comprimido é injetado dentro do pré-molde, completando a formação do gargalo, garantindo também a sua estabilidade dimensional. De seguida, dá-se o Assopro do Parison, em que o ar comprimido é injetado dentro da massa de vidro, de modo a obrigar que esta ocupe o espaço interno do pré-molde, formando assim o parison (pré-formato). O parison é assim transferido, preso pelo gargalo, desde o pré-molde até ao molde onde se dará a conformação final e, de seguida, dá-se o assopro final em que é injetado ar comprimido para dentro do párison de modo a que este ganhe a forma final dentro de uma forma. Já na extração a garrafa é retirada e colocada num lugar com ventilação para que arrefeça e fique pronta.

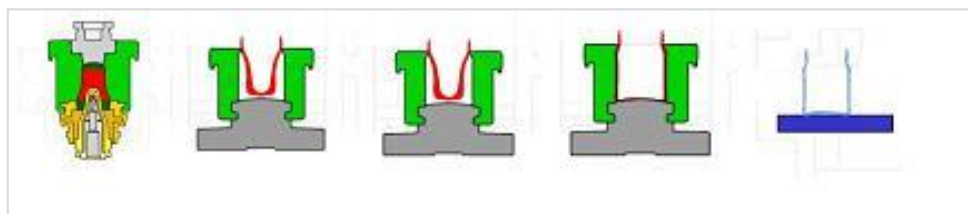
Figura 2 – Processo Soprado-Soprado



Fonte: www.verallia.com

O processo Prensado-Soprado possui algumas diferenças (Figura 3). Este processo inicia-se quando uma gota de vidro entra dentro do pré-molde e deposita-se sobre um pino de prensagem, de seguida, o vidro é prensado contra o fundo do pré-molde e, deste modo, é forçado a escoar entre o pino de prensagem e as paredes do pré-molde, até à formação do gargalo, que, neste caso, é a última região do párison a ser conformada. De seguida dá-se a transferência do párison desde o pré-molde até ao molde, preso pelo gargalo, onde a conformação final será realizada, posteriormente, dá-se o assopro final em que o ar comprimido é injetado dentro do párison forçando-o a tomar um formato dentro do molde. Após a abertura do molde, o artigo é agarrado pela região do gargalo e é colocado num lugar com ventilação para este ser resfriado.

Figura 3- Processo Prensado-Soprado



Fonte: www.verallia.com

iii. A especificidade das garrafas

a. O formato da garrafa

As garrafas de vidro possuem diversas especificidades, seja na sua cor, tamanho, peso ou mesmo formato, sendo que estas características peculiares são importantes e podem dizer muito nomeadamente acerca de um vinho. As garrafas são divididas por diversas partes que a formam, como demonstra a figura 4:

Figura 4- As diferentes partes constituintes da garrafa



Fonte: www.global-embalagem.pt

Como está representada na Figura 4, as garrafas são constituídas por diversas partes, como (1) o gargalo, (2) o pescoço, (3) o ombro, (4) o corpo e (5) a base.

Atualmente não existe uma regra específica que impeça a utilização de um determinado tipo de garrafa para um certo tipo de vinho, no entanto, existem alguns países em que os produtores de vinho restringem-se ao uso de garrafas que representam as suas regiões.

Os principais formatos de garrafas são as Bordalesas e Borgonhas que, como o próprio nome indica, provém das regiões vinícolas de França- *Bordeaux* e *Bourgogne* - e são usadas caracteristicamente para determinadas castas de uvas (Adega, 2011). No entanto, existem outros formatos que são mais característicos de um determinado tipo de vinho do que outro, sendo que cabe aos produtores escolher a garrafa que mais se identifica com o seu vinho.

A Figura 5 mostra os diferentes tipos de garrafas mais utilizados:

Figura 5- Os diferentes formatos das garrafas



Fonte: www.global-embalagem.pt

O primeiro tipo de garrafa ilustrada é a garrafas Bordalesa, cujo nome provém da região de França- *Bordeaux*. Esta garrafa possui uma forma elegante com os ombros altos e defendidos e é tradicionalmente utilizada para vinhos que envelhecem muito tempo nas adegas e acabam por acumular sedimentos, sendo que os seus ombros definidos auxiliam a que estes sedimentos não caiam no copo. A garrafa Borgonha, nome proveniente da região de França *Bourgogne* é, por sua vez, uma garrafa que possui um corpo mais largo e os ombros menos acentuados utilizada normalmente por produtores de brancos e tintos em vinhos que não envelhecem tanto tempo nas adegas e que, deste modo, não acumulam sedimentos. A garrada renana, conhecida como Reno, cujo nome provém do rio Reno, é uma garrafa caracterizada por um formato mais alto e delgado e é bastante tradicional entre os alemães, austríacos e suíços, sendo também bastante utilizada por produtores de vinho verde em Portugal. A garrafa Porto é uma garrafa mais espessa e robusta cujo objetivo é que o vinho possa envelhecer durante vários anos nas adegas, em que os ombros e o pescoço são acentuados e diferentes de modo a que possam reter as borras que se tendem a formar. E, por último, a garrafa de espumante é uma garrafa mais espessa, pesada e com uma base côncava para que possa aguentar a pressão exercida dentro da mesma devido ao dióxido de carbono que se vai formando. Esta nasceu em França, mas

é obrigatória em todos os espumantes utilizados mundialmente devido às particularidades do seu conteúdo.

Em suma, o tipo de vinho define o tipo de garrafa utilizado, sendo que a escolha errada da garrafa pode ter consequências para os produtores e a própria qualidade do vinho. Deste modo, as particularidades da garrafa são, sem dúvida, bastante importantes no setor vinícola.

b. O fundo côncavo das garrafas

O fundo côncavo das garrafas foi introduzido em meados do século IV sendo que, desde então, têm surgido diversas teorias. Segundo a Revista Adega (2016), a explicação mais aceita para a existência da cavidade na base da garrafa é que talvez esta tenha sido formada quando as garrafas eram inicialmente produzidas através do sopro no vidro quente, pois enquanto se soprava e trabalhava o vidro, esta era segurada por uma espécie de haste de metal *-punt-* de formato convexo, criando assim a concavidade.

No entanto, segundo diversas revistas de vinho e vidreiros, o fundo concavo é utilizado por uns para manter a tradição e por outros pelas mais diversas razões. A Global - Produtos de Embalagem revela alguma dessas razões, como:

- Maior resistência da garrafa- o surgimento da concavidade das garrafas com o fundo côncavo pode relacionar-se com os espumantes, pois são garrafas que possuem uma grande pressão interior, devido ao seu processo de fermentação e formação de dióxido de carbono;
- Facilidade em manipular- a existência da concavidade poderá facilitar o manuseamento da garrafa, diminuindo também o contacto com a garrafa de vinho que poderá interferir na temperatura do mesmo;
- Empilhamento das garrafas- o facto de o gargalo se ajustar ao fundo concavo torna mais fácil o empilhamento das garrafas;
- Refrescar a bebida mais rapidamente- a concavidade permite que o uma maior quantidade de gelo esteja em contacto com a garrafa, facilitando a sua refrigeração;
- Equilíbrio da garrafa- como referido anteriormente, a técnica utilizada pelos antepassados para moldar garrafas era o sopro, o que fazia uma ligeira curvatura

no fundo. Deste modo, para que a garrafa ficasse estável, a base da garrafa era encostada a uma ferramenta- *punt*- formando a concavidade e fornecendo um maior equilíbrio.

Em suma, as garrafas de vidro possuem características físicas que as distinguem entre si e que se adequam às particularidades dos vinhos pelo que no setor vitivinícola estes conhecimentos são essenciais não só para a própria qualidade do vinho, mas também para a sua estética. As garrafas de vidro são destacadas pela sua qualidade, pois além de serem recicláveis e possíveis de utilizar para diversas finalidades, este material não altera o cheiro, gosto ou composição do seu conteúdo, considerando-se assim como uma forma de armazenamento mais saudável no setor alimentar. Além disso, acrescentam beleza estética ao produto, sendo também importante referir que o peso influencia a cor do vidro em que, quanto mais pesada for a garrafa, mais escura será, no entanto não existem quaisquer alterações no seu conteúdo.

iv. As rolhas de cortiça

Segundo a Associação Portuguesa da Cortiça (APCOR), a cortiça é uma matéria prima que é retirada de 9 em 9 anos do sobreiro constituída por um tecido vegetal 100% natural, 100% reutilizável e 100% reciclável. Esta é extraída sem danificar a árvore, daí o processo ser realizado apenas de 9 em 9 anos. Este produto tem propriedades intrínsecas que o tornam único, sendo as principais referidas pela APCOR:

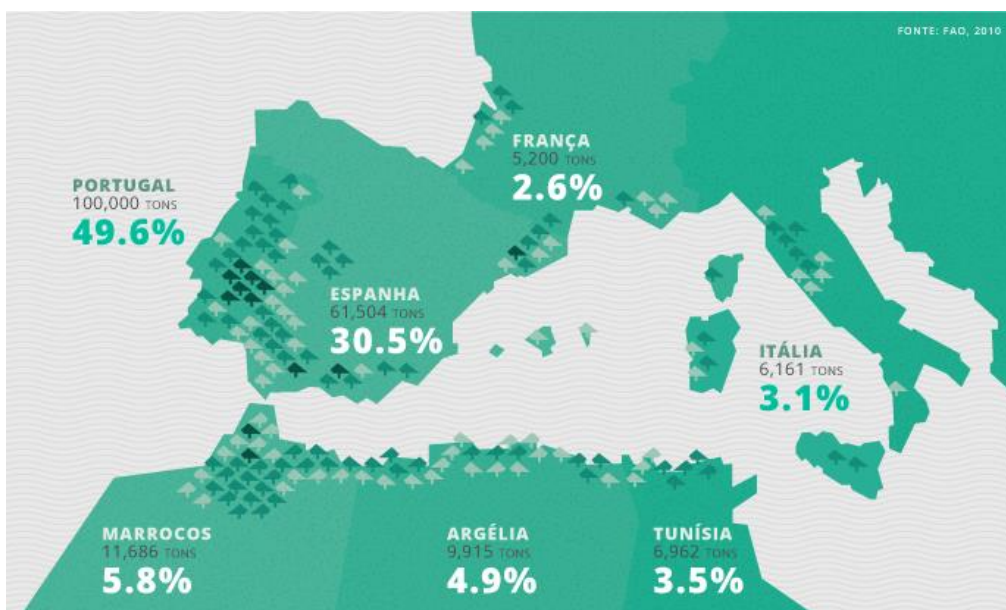
- Leve- sendo que 50% do seu volume é ar e pesa apenas 0,16 gramas por centímetro cúbico, o que a faz capaz de flutuar;
- Impermeável a líquidos e a gases- a sua resistência à humidade permite que esta envelheça sem deteriorar;
- Elástica e compressível- pode ser comprimida até metade da sua largura sem perder a flexibilidade, pelo que é capaz de descomprimir e voltar ao seu formato inicial;
- Isolante térmico e acústico- possui 40 milhões de células em cada centímetro cúbico, o que permite ser um excelente isolante de som e

vibrações além de permitir absorver calor e de o conservar durante muito tempo;

- Combustão lenta- é um retardador natural do fogo e funciona como uma barreira contra incêndios, pois não liberta gases na sua combustão;
- Anti estática e hipoalérgica- não absorve pó e evita o aparecimento de ácaros;
- Resistente ao atrito- resiste ao desgaste graças à sua estrutura similar a um favo de mel que permite que seja muito menos afetada pelo impacto ou atrito de outras superfícies mais duras.

Portugal, Espanha, Marrocos e a Argélia possuem cerca de 90% da área de distribuição do sobreiro, dos quais, segundo dados da Corticeira Amorim, extraem-se anualmente cerca de 200 mil toneladas de cortiça, sendo que Portugal detém um terço da área global de sobreiros e é também o maior produtor de cortiça, responsável por metade da transformação mundial.

Figura 6- Produção anual de cortiça por país em 2015



Fonte: www.corticeiraamorim.com

O Grupo Amorim (Amorim & Irmãos) é uma das maiores empresas multinacionais de origem portuguesa e teve origem no negócio da cortiça em 1870, sendo

hoje destacada como empresa líder no setor a nível mundial. Com quase 150 anos esta diferencia-se pela qualidade, inovação e o seu espírito empreendedor estando posicionada na vanguarda da indústria, da tecnologia e sustentabilidade.

A Global - Produtos de Embalagem tem uma parceria com a corticeira Amorim, sendo a própria a fornecer rolhas de cortiça para satisfazer as necessidades dos clientes da Global de acordo com o tipo de garrafa que pretendem, sendo que é também no Grupo Amorim que é produzido a gama de rolhas de cortiça da marca Global, as Vita Cork.

v. O tipo de rolha para cada tipo de vinho

As rolhas de cortiça devem ser escolhidas não se de acordo com o tipo de conteúdo (vinhos, vinhos efervescentes, espirituosos), mas também de acordo com o tipo de garrafa que o cliente pretende. Os diferentes tipos de rolhas influenciarão não só a qualidade do vinho, mas também o tipo de armazenamento do mesmo. A Global - Produtos de Embalagem possui uma gama de rolhas que se identificam com cada necessidade em particular, sendo estas:

- Rolha Natural- é uma rolha de cortiça 100% natural, normalmente associada a vinhos superiores e que necessitem de permanecer na garrafa durante um maior período de tempo, sendo que auxilia na evolução do vinho para que este mature de forma ideal;
- Rolha Liner- é uma rolha também de cortiça natural, mas com um revestimento de base aquosa que fixa os extratos de cortiça às paredes da rolha, aumentando a capacidade de vedação do produto;
- Rolha Colmatada- possui um corpo aglomerado e é normalmente utilizada em vinhos de consumo rápido e possui uma aparência bastante homogénea, bem como boas características mecânicas;
- Rolha Micro- resulta da composição de micro grânulos de cortiça e é recomendada para vinhos de rápido consumo (até 2 anos) e com alguma estabilidade;
- Rolha 1+1- constituída por um disco de cortiça natural em cada topo e com um corpo aglomerado, ideal para vinhos mais frutados e que não permaneçam um longo período de estágio na garrafa;

- Rolha Aglomerada- o seu corpo é constituído por um aglomerado de grânulos de cortiça e é ideal para vinhos de consumo rápido.

Além destas rolhas com a assinatura da Global, existem também outras rolhas da corticeira Amorim da qual a Global usufrui por parceria, nomeadamente:

- Rolha Spark- possui dois discos de rolha natural na extremidade que entra em contacto com o vinho e um corpo de granulado de cortiça e apresenta um comportamento mecânico excelente para a maior facilidade no engarrafamento.

vi. Diferenças e similaridades dos vinhos

No que diz respeito aos vinhos, Portugal e Espanha possuem algumas características similares na designação dos vinhos que são atribuídas através das suas características, normalmente associadas à região em que permanecem e também às características que são dispostas pelo meio geográfico, através de fatores naturais e humanos.

Segundo o Portal do Vinho Português (INFOVINI), a produção e elaboração dos vinhos são examinados e submetidos a um elevado controlo de modo a assegurar as características de cada vinho. Os vinhos são denominados de acordo com a região a que pertencem, isto é: Minho, Transmontano, Duriense, Beiras (Beira-Alta, Beira Litoral e Terras de Sicó), Tejo, Lisboa (Estremadura e Alta Estremadura), Península de Setúbal, Alentejano, Algarve, Terras Madeirenses e Açores, como é possível verificar no anexo 1⁹.

De acordo com o Portal do Vinho Português, a denominação dos vinhos distingue-se em DOP (denominação de origem protegida) que é uma designação adotada para caracterizar os vinhos com Denominação de Origem e integra-os num registo comunitário que lhe confere proteção de acordo com a regulamentação. Os vinhos DOC (denominação de origem controlada) são vinhos provenientes de regiões de produção de vinhos mais antigas e sujeitos a uma legislação própria em termos de castas, características dos solos, vinificação e engarrafamento. Existem também os vinhos IG (Indicação Geográfica) que

⁹ Anexo1- Mapa Vinícola de Portugal.

são produzidos numa região específica e elaborados com, no mínimo, 85% de uvas provenientes de castas típicas da região e os vinhos IGP (Indicação Geográfica Protegida), que designam vinhos com indicação geográfica que lhes confere proteção de acordo com a regulamentação. Por último existem ainda os Vinhos Regionais que, normalmente são vinhos produzidos na região DOC, mas que não respeitam alguma regra de produção ou elaboração, não podendo ser designados como tal. As diferentes denominações de origem portuguesas encontram-se disponíveis no anexo 2¹⁰.

Já Espanha encontra-se dividido por dezassete comunidades autónomas, sendo estas: - Andaluzia, Aragão, Principado das Astúrias, Ilhas Baleares, País Basco, Ilhas Canárias, Cantábria, Castela- La Mancha, Castela e Leão, Catalunha, Estremadura, Galiza, Comunidade de Madrid, Região de Múrcia, Comunidade Floral de Navarra, La Rioja e Comunidade Valenciana, como demonstra no anexo 3¹¹.

Além de todas as províncias, de acordo com a revista Adega (2016), Espanha e em particular o setor vitivinícola também possui normas para a qualificação dos seus produtos que são registadas perante a União Europeia.

A principal divisão distingue-se entre os vinhos *Denominación de Origen Protegida (DOP)* e os de *Indicación Geográfica Protegida (IGP)*, sendo que quaisquer outros vinhos que não se enquadrem nos critérios definidos por ambos só podem ser rotulados de “*Vino*”.

Os vinhos de *Denominación de Origen Protegida (DOP)* dividem-se em:

- *Denominación de Origen (DO)*: vinhos que devem atender a especificações quanto às variedades de uva permitidas, modo de cultivo e localização dos vinhedos. Assim, apresentam um patamar mínimo de qualidade. Existem mais de 70 DO's e cada uma delas submete-se a seu próprio Conselho Regulador.

- *Denominación de Origen Calificada (DOCa)*: categoria mais prestigiosa do que a anterior, apenas DOs que existam há pelo menos 13 anos podem alistar-se para se tornarem DOCa. Nos dias de hoje existem apenas duas: Rioja e Priorat.

- *Vinos de Pago (VP)*: categoria que se aplica a uma propriedade (*single estate*) de reputação elevada. Para ostentar a denominação VP, a vinícola deve usar apenas uvas

¹⁰ Anexo 2- Indicações Geográficas e Denominações de Origem- Portugal.

¹¹ Anexo 3- Mapa das Regiões de Espanha.

de vinhedos próprios, que devem ser vinificadas dentro da propriedade. O envelhecimento das garrafas também deve acontecer no local.

- *Vinos de Calidad con Indicación Geográfica (VCIG)*: categoria criada em 2003, é considerado o intermediário entre VdlT e DO. As regulações são menos rígidas do que as previstas para DO e DOCa. Após assumir-se como VCIG por cinco anos, uma região pode alistar-se para tentar obter a certificação DO.

Já os vinhos de *Indicación Geográfica Protegida (IGP)*, são conhecidos por “*Vino de la Tierra*” (VdlT) e vêm de áreas que ainda não obtiveram o reconhecimento de VCIG ou DO. Existem apenas duas regiões com reconhecimento VdlT que são o VdlT de Castilla e VdlT de Castilla y León.

Estas categorias também se encontram expostas no anexo 4¹².

¹² Anexo 4- Indicações Geográficas e Denominações de Origem de Espanha.

Apêndice 2- Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha

Tabela 1 – Tabela de Critérios Comparativos Portugal e Espanha

Critérios		Dados*	Portugal	Espanha
Demográficos	Idade média	5	42,2 Anos	42,7 anos
	Rendimento do agregado familiar	1	Rendimento médio anual- 10.562€	Rendimento médio anual- 15.842€
	Esperança de vida na Escola	5	17 anos	18 anos
	Percentagem de alfabetização	2	94,48%	98,25%
	Índice de desenvolvimento humano (padrões de vida)	4	81,522 Anos	83,39 Anos
	Número de línguas faladas	5	Português- língua oficial; Mirandês- dialeto	Espanhol castelhano (nacional oficial) 74%; Catalão (oficial na Catalunha, Ilhas Baleares e Comunidade Valenciana) 17%; Galego (oficial na Galiza) 7%; Basco (oficial no basco País e na área de

				língua basca de Navarra) 2%; Aranês (oficial no canto noroeste da Catalunha (Vall d'Aran) juntamente com catalão <5.000 falantes)
	População (pessoas)	5	10 839 514	48 958 159
	Crescimento populacional (%)	5	0,04%	0,78%
	Estrutura etária (anos)	5	0-14: 15,34% 15-24: 11,36% 25-54: 41,72% 55-64: 12,18% 65 e mais: 19,4%	0-14: 15,38% 15-24: 9,58% 25-54: 44,91% 55-64: 12,14% 65 e mais: 17,98%
Económicos	Saldo atual de conta	5	\$ 888 Milhões	\$ 1.307 Triliões
	Rendimento disponível (bruto)	1	183.630,0€ (US \$ 215.085,084)	1.105.921,0€ (US \$ 1.295.360,84)
	Investimento Direto Estrangeiro (IDE) – Total de entradas	7	6.065	18.659

	(milhões de USD)			
	PIB per capita (PPS)¹³	1	22.398,2 (PPS)	26.535,7 (PPS)
	Crescimento do PIB (%)	5	2,5%	3,1%
	Inflação (%) – Índice de preços ao consumidor	5	1,6%	-0,3%
	Taxa de Desemprego (%)	5	9,7%	17,1%
	Taxa de crescimento da produção industrial	5	1%	2,6%
	Dívida Pública	5	127,7% do PIB	96,7% do PIB
	Importações	5	US \$ 74,32 bilhões	US \$ 333,4 bilhões
	Importações (parceiros)	5	Espanha 32,8%; Alemanha 13,5%; França 7,8%; Itália 5,5%; Holanda 5,1%	Alemanha 14,7%; França 12%; China 7,1%; Itália 6,7%; Holanda 5,2%; Reino Unido 4,4%
	Tipos de importações	5	Produtos agrícolas; produtos	Máquinas e equipamentos; combustíveis;

¹³ PPS- PIB Per Capita Por Componentes

			químicos; veículos e outros materiais de transporte; instrumentos ópticos e de precisão; acessórios e peças para computadores; semicondutores e dispositivos afins; produtos petrolíferos; metais comuns; produtos alimentares; matérias têxteis.	produtos químicos; produtos semiacabados; alimentos; bens de consumo; instrumentos de medição e controlo médico.
	Exportações	5	US \$ 62,6 bilhões	US \$ 301,5 bilhões
	Exportações (parceiros)	5	Espanha 26,2%; França 12,6%; Alemanha 11,7%; Reino Unido 7%; Estados Unidos 4,9%	França 15,2%; Alemanha 11,4%; Itália 7,8%; Reino Unido 7,6%; Portugal 7%; US 4,4%

	Tipos de exportações	5	Produtos agrícolas; produtos alimentares; vinhos; produtos petrolíferos; produtos químicos; plásticos e borracha; couro; madeira e cortiça; pasta e papel de madeira; matérias têxteis; vestuário; calçado; máquinas e ferramentas; metais comuns.	Máquinas; veículos automóveis; Produtos alimentares, farmacêuticos; medicamentos; outros bens de consumo
Ambiente Politico-Legal	Índice da percepção de corrupção (ranking)	3	29 de 176	41 de 176
	Ranking de facilidade de fazer negócio	4	29º de 190	28º de 190

	Índice de Liberdade económica¹⁴	4	77° de 180 62,6	69° de 180 63,6
	Índice de estabilidade política¹⁵	6	0,87	0,29
Infraestruturas	Utilizadores de telefone (inscrições)	5	4 787 677	19 557 141
	Utilizadores de telemóveis	5	11 572 085	51 943 202
	Utilizadores de internet	5	7 629 560 (70,4%)	39 123 384 (80,6%)

Dados:

1-Dados PORDATA - www.pordata.pt

2-Dados INE – www.ine.pt

3-Dados Transparency International – Global Anti-Corruption Coalition – www.transparency.org

4-Dados Banco Mundial – www.worldbank.org

5-Dados World Fact Book – www.cia.gov

6-Dados *The Global Economy* – www.theglobaleconomy.com

7-Dados *Santander Trade*- www.portal.santandertrade.com

¹⁴ Índice de Liberdade económica: 100-80: livre; 79,9-70: maioritariamente livre; 69,9-60: moderadamente livre; 59,9-50: maioritariamente reprimida/ não livre; 49,9-40: reprimida.

¹⁵ Índice de estabilidade política: -2.5 fraca; 2.5 forte

Apêndice 3- Tabela Exemplificativa da base de dados criada

Legenda:

1043- Fabricantes de Azeite

1084- Elaboração de especiarias, salsas e condimentos

1101- Destilação, retificação e mistura de bebidas alcoólicas

1102- Elaboração de Vinhos

1103- Elaboração de sidra e outras bebidas fermentadas a partir de frutas

1104- Elaboração de outras bebidas não destiladas procedentes da fermentação

1105- Fabricantes de cerveja

1106- Fabricantes de malte

1107- Fabricantes de bebidas não alcoólicas; produção de águas minerais e outras águas engarrafadas

2053- Fabricantes de óleos essenciais

Tabela 2 – Tabela Exemplificativa da base de dados criada

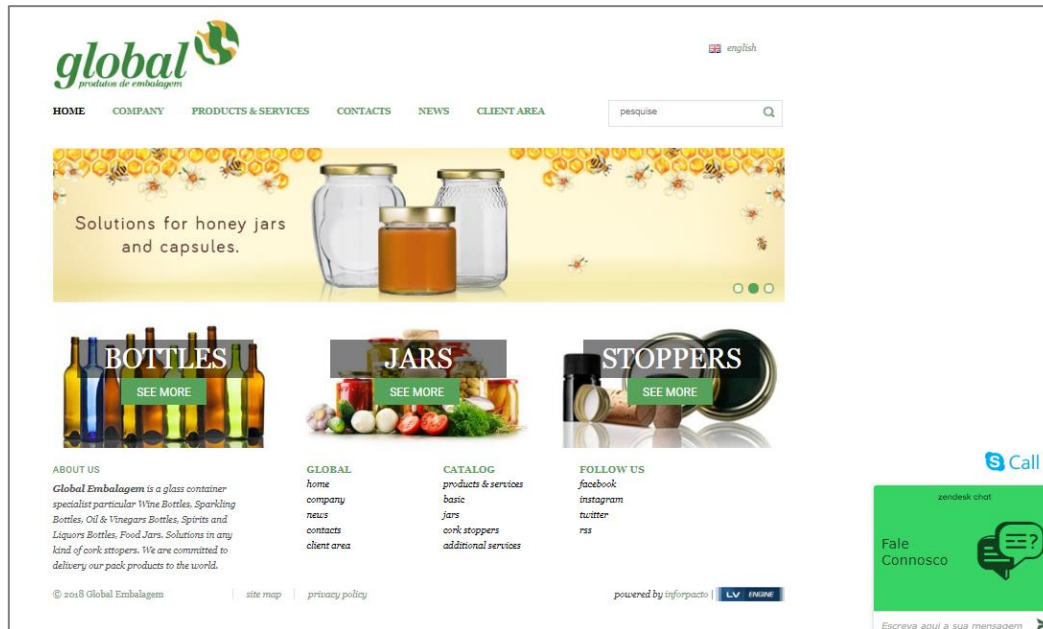
Posição Nacional	Evolução da Posição	Nome	Faturação	CAE	Província
46.912	394	A S COMERCIO Y SERVICIOS SA	grande	1043	Sevilla
67.680	76	ACEITE DE OLIVA VALDERRAMA SL	mediana	1043	Madrid
299.995	189.281	COOP OLIVARERA NTRA SRA ASUNCION	pequena	1043	Badajoz
76.815	1.861	PIMENTON ESPECIAS Y	mediana	1084	Murcia

		PREPARADOS LA FLOR DE ESPAÑA SL			
264 540	2.782	BODEGAS Y DESTILERIAS DE MALLORCA SA	pequeña	1101	Baleares
220 950	17.724	BODEGAS- DESTILERIAS- GADITANA	pequeña	1101	Ciudad Real
81 595	4.723	BODEGAS MURUA SA	mediana	1102	Arava,Álava
7 180	912	BODEGAS MURVIEDRO SOCIEDAD ANONIMA	grande	1102	Valencia
476 260	24.270	CERVEZA ARTESANA VIER S.L.	pequeña	1105	Valladolid
16 311	934	AGUAMUR SL	grande	1107	Murcia

Apêndice 4- Tradução do site e conteúdos

a) Tradução do site

Figura 7- Tradução do site da empresa



b) Tradução da curiosidade “A influência da cor nas garrafas de vidro”

Figura 8- Tradução de “A influência da cor nas garrafas de vidro”



c) Tradução da curiosidade “O espumante e as rolhas de cortiça”

Figura 9- Tradução de “O espumante e as rolhas de cortiça”



Anexos

Anexo 1- Mapa Vinícola de Portugal

Anexo 2- Indicações geográficas e denominações de origem - Portugal

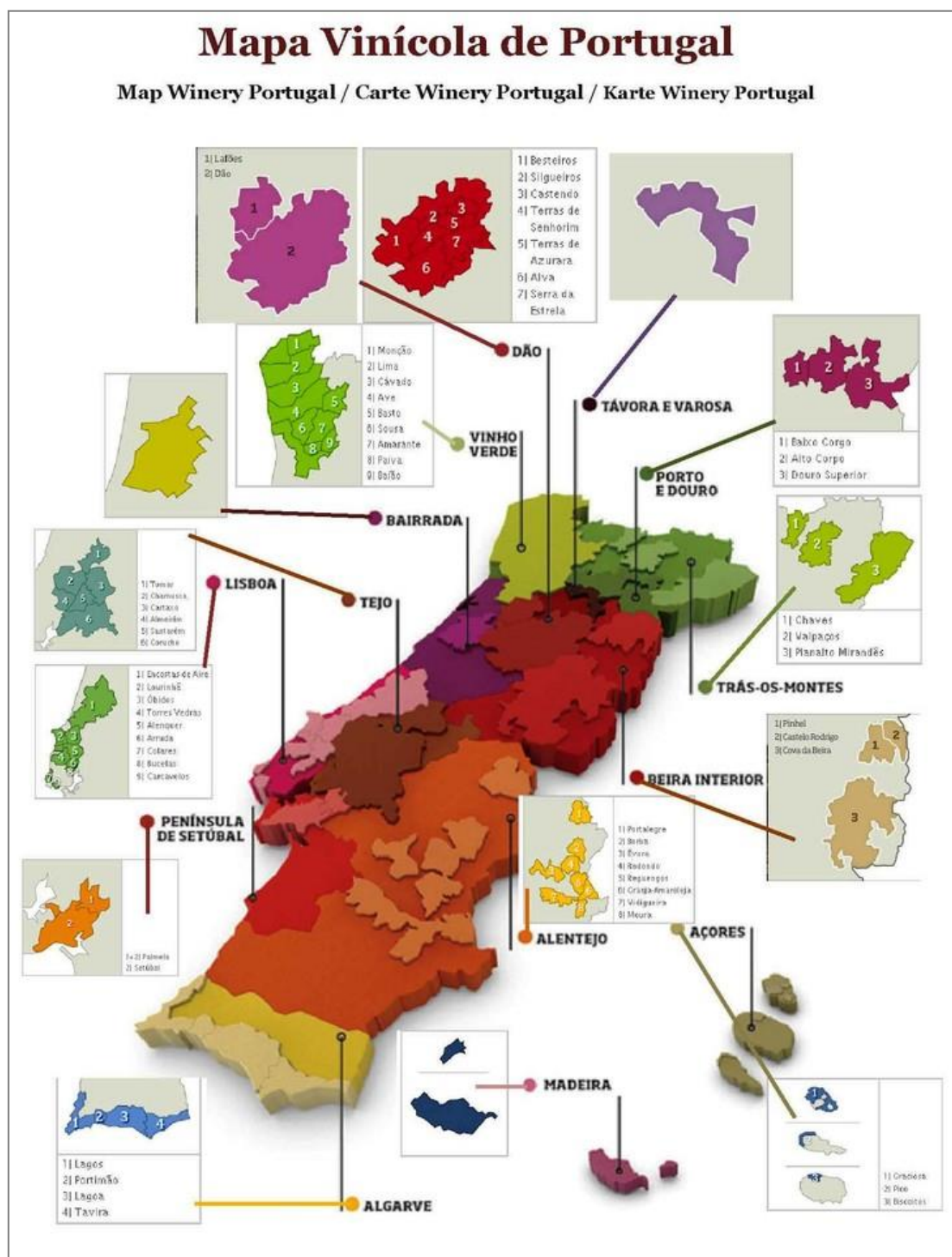
Anexo 3- Mapa das regiões vinícolas de Espanha

Anexo 4- Indicações geográficas e denominações de origem - Espanha

Anexo 5- Plano de Formação

Anexo 1- Mapa Vinícola de Portugal

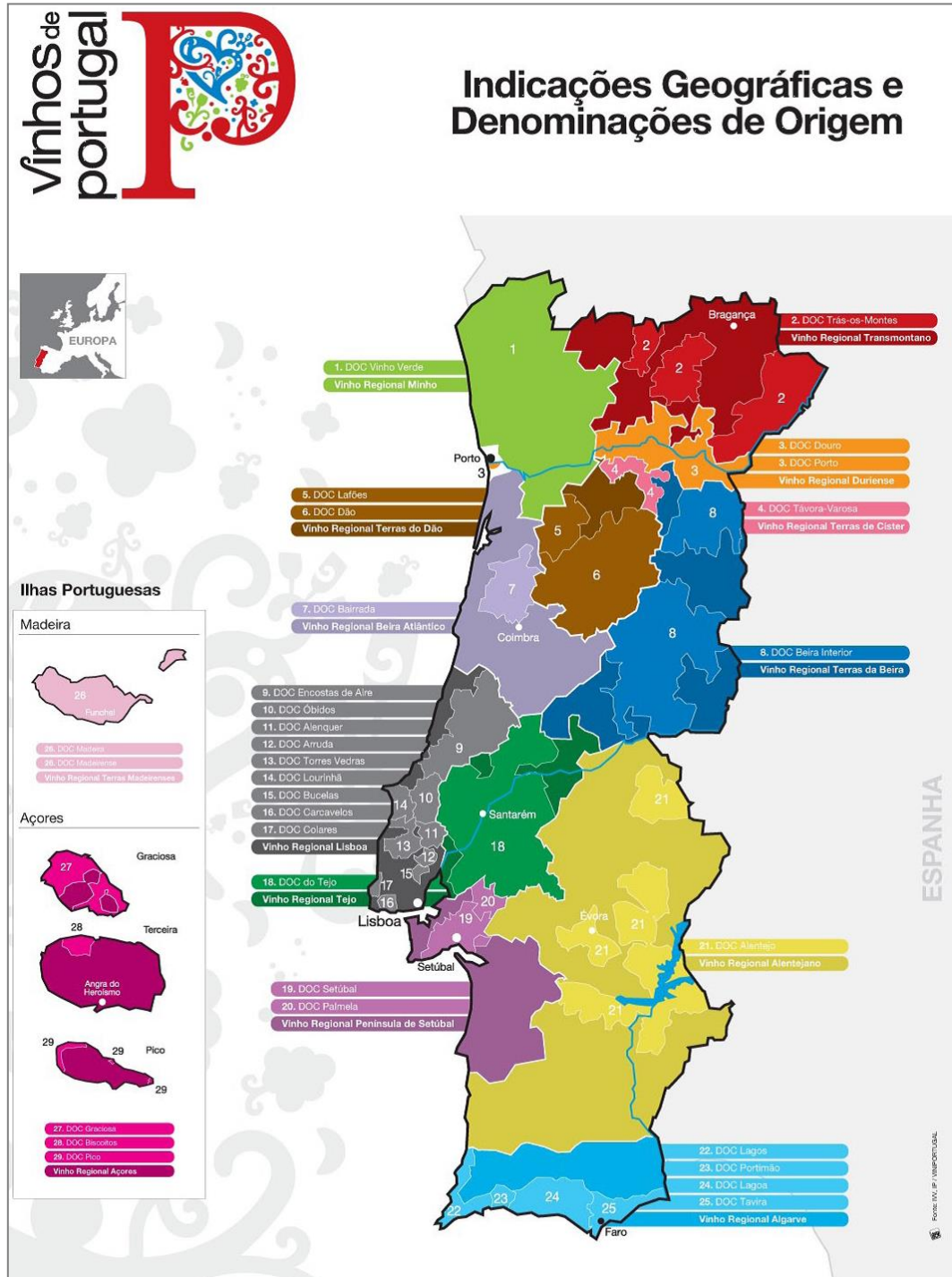
Figura 10- Mapa Vinícola de Portugal



Fonte: <http://fotos.sapo.pt/turiventos/fotos/?uid=WmGuzyjAZewfL&cHgacO>

Anexo 2- Indicações geográficas e denominações de origem- Portugal

Figura 11- Indicações geográficas e denominações de origem - Portugal



Anexo 3- Mapa das regiões de Espanha

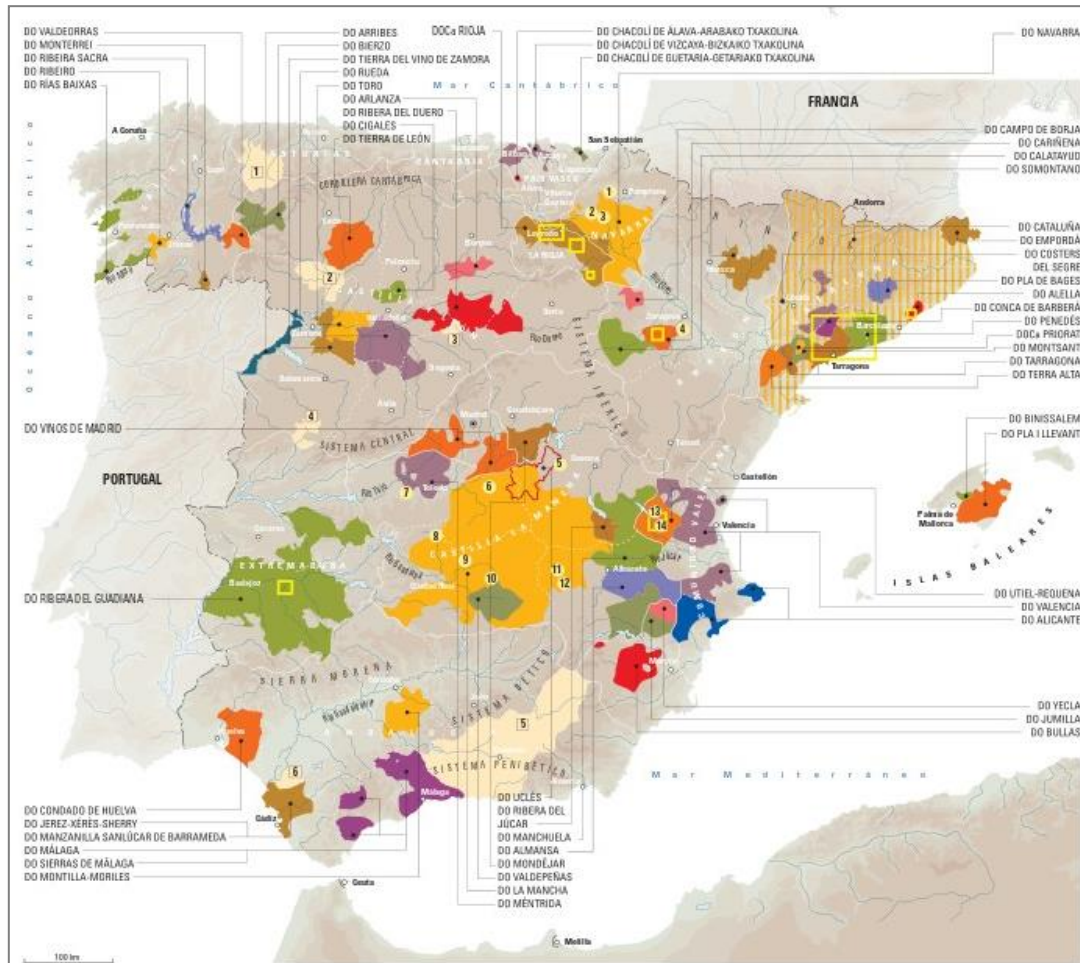
Figura 12- Mapa das regiões de Espanha



Fonte: : <http://www.lacerca.com/noticias/espana/mantienen-embajadas-exterior-cinco-han-oficinas-bruselas-red-145449-1.html>

Anexo 4- Indicações geográficas e denominações de origem- Espanha

Figura 13- Indicações geográficas e denominações de origem- Espanha



Fonte: <http://www.vinopack.es/12-mapas-imprescindibles-sobre-vinos>

Anexo 5- Plano de Formação

Plano de formação – Programa de Estágio EEG - Curricular 6 meses:

Projeto:

“Desenvolvimento do mercado Espanhol como mercado natural da Global - Embalagem”

Objectivos

- O estágio curricular é um importante componente do processo de formação académica e profissional, no qual o aluno se prepara para a inserção no mercado de trabalho mediante a participação em situações reais de trabalho podendo o aluno exercer de forma inicial a sua profissão e as funções inerentes à mesma.
- A Global - Embalagem encara o estágio curricular como uma componente importante para a preparação de futuros colaboradores, objetivando a integração plena do aluno na sua estrutura.
- Providenciar uma forte componente pratica integrada no processo de internacionalização da Global - Embalagem procurando aumentar o numero de clientes e numero de mercados a operar, quota de mercado e rentabilidade sustentáveis

Conteúdo programático Formação de Acolhimento

1. Apresentação.
2. Produtos e fabricantes.
3. Base Tecnológica PHC.
4. Mercado (clientes/concorrência/entidades/zonas).
5. Sistema Gestão (qualidade).
6. Comercial/Financeiro.
7. Logística.
8. Conteúdo programático do estagio no âmbito do problema: **“O desenvolvimento do mercado Espanhol – o caso da empresa Global - Produtos de Embalagem, Lda”**.
9. Avaliação de desempenho e relatório final.

1. Apresentação.

- a. Apresentação da empresa e colegas.
- b. Manual da Qualidade na ótica da apresentação.
- c. Manual de Funções Ed.2 Rev4

2. Produtos Comercializados.

- a. Apresentação dos fabricantes.
 1. Locais das fábricas. Ver *site* de Vidrala, BA, SGM, VOA, VE, VP, O-I. BA Vila Nova de Gaia, Marinha Grande, Amadora, Leon, Vila Franca de los Bairros; SG Figueira da Foz, Sevilla, Terragona, Burgos, Zaragoza, Guadalajara; Vidrala Marinha grande, Bilbao, Albacete, Barcelona, Corsico, Bélgica; VOA Albi; VE Savona (escritório Florença); Visualização do DVD da VOA.

https://www.google.com/maps/d/viewer?hl=pt-PT&authuser=0&mid=1vNGDJcn6xwoiBNg_t47spaFEY74
 2. Capacidades produtiva por fábrica. N.º de fornos e linhas por fabrica. Processos de produção gota simples ou dupla e suprado suprado presando supro.
 3. Cores produzidas. **BA:** Verde esmeralda, Verde escuro, Verde UVA, Ambar, Branco, Branco azulado, Negro. **Verallia:** Canela, Verde esmeralda, Branco, Negro, Ambar. **Vidrala:** Verde esmeralda, verde Oscuro (UVA), Musgo, Topasio, branco. **VOA:** Branco, Verde esmeralda, Folha morta, Canela, Azul cubalto. **VE:** Verde Etrusco, Mezzo Bianco, Branco.
 4. Posicionamento estratégico. Fabricantes Basic (STD) estão dedicados a grandes series acima de 1M. Os semi-especiais (VOA) que fazem series medias entre 250.000 a 1M. Especiais series entre 25.000 a 250.000 gfs. Fabricantes dedicam-se as grandes contas clientes ex. Sogrape, Esporão.
 5. Logotipos dos fabricantes. Ver *site* http://www.emhartglass.com/punt_marks/view/country/Portugal
 6. Videos de apresentação de fabricante Vetreria Etrusca.
 7. Fichas técnicas, desenhos, ficha de paletizado.
 8. Rolhas de Cortiça, Amorim e VitaCork, vedantes.

3. Base Tecnológica.

- a. Apresentação suporte informático.
- b. Sistema operativo.
- c. Organização de pastas e ficheiros.
- d. Sistema informático PHC – base de dados estruturais.
 - a. PHC modulo de Gestão, detalhe.
 - b. PHC modulo de CRM Comercial, detalhe.
 - a. PHC modulo de Serviços, detalhe.
 - b. PHC Dossiers
 - c. PHC Stocks & Serviços
 - d. PHC Controle DOC
 - e. PHC módulo de Análises, filtros, análise avançadas do utilizador e Objetivos. Detalhes.
- b. Contas de correio.

4. Mercado Espanhol

- a. Clientes potenciais, o que é?
- b. Contactos, o que é um contacto?
- c. Clientes, o que é um cliente?
- d. Entidades, empresas fornecedoras aos mesmos clientes?

5. Sistema Gestão Qualidade

- a. Manual de Procedimentos Geral relacionados com a area comercial:
 - a. PG 12 Actividade comercial.
- b. Impressos em vigor
- c. Manual de Funções.
- d. Instruções de trabalho.

- e. Plano de Objectivos.
- f. Indicadores de Objectivos.

6. Comercial e Financeiro

- a. Atitude gostar de competir e ganhar a “bater punho”.
- b. Argumentos/vantagens comerciais da Global.
- c. Processo de venda.
- d. Técnicas de negociação.
- e. Fazer propostas “provocadoras”.
- f. Planeamento de visitas.
- g. Rotinas positivas.
 - a. Orçamento/ Objectivos
 - b. Comparação homologa.
 - c. Stocks mínimos.
 - d. Planos de vendas a médio prazo (6 meses).
 - e. Gestão de Encomendas em carteira.
 - f. Agir com pragmatismo (usar *ranking* sempre).
- h. Global newsletter.

7. Logística

- a. Apresentação da organização logística da Global.
- b. Pontos de carga actuais em Portugal e Europa.
- c. Logica de entregas directas, potenciar as vendas e rentabilidade.
- d. Stock dos armazéns e seu objectivo.
- e. Recolha de paletes de madeira e seus créditos.
- f. Intercalares plástico Cartonplast.

8. Conteúdo programatico Formação Prática

- Definição Objectivos Gerais para o Desenvolvimento do Estágio:
 - Onde queremos Chegar?

Ideia 1: Miniatura 50ml Ambar (Promoção e Desenvolvimento comercial deste modelo em Espanha: Levantamento de Mercado / Clientes / Potencial

Ideia 2: Levantamento de todos os clientes nas Zonas Fronteiriças / Acção de Divulgação da empresa / Apresentar soluções aos clientes (Vinhos/Azeites/Alimentar/....)

Conclusões: juntar todas as peças.

- a. A interligação das diferentes áreas no contexto do trabalho diário.
- b. Pratique o mais possível de forma a evoluir sempre e passe a agir de forma inata.
- c. Atitude anti-situacionismo na massa do sangue.
- d. Habilidade cognitiva, arte de combinar e associar (pensamento lateral).
- e. Perguntar o que é incomodo.
- f. Observar que nem uma mosca.
- g. Experimentar sempre.
- h. Viver em rede fora do grupo mais restrito.

Duração/datas de realização/horário

Duração: 968 Horas

Datas de realização: 02 de Outubro 2017 a 29 de Março de 2018

Horário: das 08H30 as 12H30 e das 13H30 as 17H30

Formadores

Alberto Oliveira - Dir. Comercial; Filipe Soares – Gestor; Joana Barbosa – Gestora Produto; Gilberto Cunha – Gestor Logístico.

