



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Relatório de Estágio Curricular na Empresa Theralab

**Título: Avaliação e prospeção de mercados
externos**

**Relatório para obtenção do Grau de Mestre em Relações
Internacionais**

2º Ciclo de estudos

Carla Alexandra Marques Carreira

Orientadora: Prof. Doutora Liliana Domingues Reis Ferreira

Covilhã, 24 de abril de 2015

Agradecimentos

Quero agradecer e dedicar do fundo do coração aos meus pais, que muitas vezes abdicaram dos seus sonhos para que eu pudesse concretizar os meus, em boa verdade sem eles não teria possível.

Agradeço também aos meus amigos e familiares pelo incentivo constante para o aprofundamentos dos meus estudos e pelo questionamento regular sobre o próprio decorrer do estágio. Por fim agradeço à minha orientadora, professora Liliana Reis e à Theralab, nomeadamente ao António Santos, à Dr^a Hermínia Santos e a todos os meus colegas que me acolheram e me fizeram sentir como se estivesse em “casa”.

Um muito obrigada a todos que de uma forma ou outra me ajudaram a atingir os objetivos que me tinha proposto.

“Se não sabes, aprende; se já sabes, ensina.”

Confúcio

Resumo

A inexistência ou a reduzida experiência internacional torna as empresas mais vulneráveis e com maior dubiedade relativamente ao risco, necessitando, em muitos casos, de estímulos externos para despoletar o processo. Além disso, na fase inicial, a fase das decisões, as barreiras colocam-se na aquisição e interpretação da informação relevante.

Motivadas pela aversão ao risco e pela inexperiência internacional, as empresas tendem a iniciar as suas atividades em países próximos para, gradualmente e à medida que adquirem experiência internacional, passarem a atuar em países mais distantes. Este percurso ocorre porque os mercados são diferenciados, existindo uma distância psicológica, entendida como: “fatores que impossibilitam ou causam distúrbios na aprendizagem e entendimento sobre os mercados externos”.

A expansão para mercados geograficamente próximos onde, à partida, a empresa conheceria o ambiente de negócios, sendo o risco de atuação mais reduzido, não é sinónimo indubitável de sucesso. Por outro lado, as mudanças políticas e sociais verificadas nos últimos anos, a liberalização ocorrida no sistema comercial multilateral, a Internet, a consolidação da língua inglesa nos negócios internacionais e o crescimento da disponibilidade dos recursos humanos com competência no domínio internacional, fizeram com que o mundo “encolhesse”, enfraquecendo o poder explicativo da distância geográfica na escolha dos mercados de atuação das empresas. Ainda assim, não devemos considerar que o mundo se tornou homogéneo, pois continuam a subsistir diferenças consideráveis em campos fundamentais do desenvolvimento dos negócios internacionais, nomeadamente na esfera das relações interpessoais, inibidoras, em muitos casos, da compreensão de ambientes externos, dos consumidores e da deteção de oportunidades. As lacunas ainda existentes continuam a impossibilitar a penetração e construção de relações de confiança com parceiros integrados em redes internacionais.

Ora, o interesse em desenvolver um estágio Curricular na Theralab manifestou-se pelo interesse de expansão para novos países de uma empresa já, ela, internacionalizada. O estágio realizado é o resultado de seis meses de experiência na prospeção de mercados externos no segmento dos suplementos alimentares. Este relatório surge como objeto final de avaliação para a conclusão do Mestrado em Relações Internacionais.

Palavras-Chave: Internacionalização, Suplementos Alimentares, Relatório, Estágio, Theralab

Abstract

The low levels of international experience and global projection makes companies more vulnerable to market competitiveness and creates unnecessary ambiguity and risk. This realization must enable companies to respond to such challenges, namely by developing an strategy for the acquisition and interpretation of relevant information. Motivated by their exposure to risk and given their international inexperience, companies tend to start their activities in nearby countries so as to gradually acquire such visibility and know-how. This initiative allows companies to understand the "factors that prevent or cause disturbances in the learning and understanding of foreign markets".

On the one hand, the expansion into nearby markets where normally the company would tend to be more familiar with the business environment and contain risk is not necessarily a guaranteed recipe for success. On the other hand, the political and social changes of the last decade, the liberalization of global exchange, the multilateralization of the international trading system, the Internet, the definite assertion of English as the *lingua franca* of international business and the growth of the availability of human resources with expertise in the international field has severely limited geographic distance as a valid criterion for companies when it comes to choosing their markets.

Nevertheless, in spite of the increased uniformity of global commerce, the real world of business remains marked by heterogeneity because there are still considerable differences in key fields of international business, particularly in the sphere of interpersonal relationships. These inhibit, in many cases, the understanding of external environments, of consumer preferences and the demand for new investment destinations as well as market opportunities. The remaining gaps still limit the penetration capacity of companies and the development of trust and confidence of partners in international networks.

My interest in developing a curricular internship at Theralab came up allowed me to understand more clearly its expansion into new countries, in a company that was already highly internationalized in several fronts. The internship is the result of six months of experience in the exploration of international markets in food supplements segment. Hence, this report constitutes the final evaluation of the internship leading to my Masters degree in International Relations at the University of Beira Interior.

keywords

Internationalization, Food Supplements, Report, Intership, Theralab

Índice

Introdução	XI
Capítulo I - Enquadramento teórico	2
1.1. Teorias do processo de internacionalização das empresas	2
1.1.1. Modelo de Uppsala	3
1.1.2. Born Globals	4
1.1.3. Teoria das redes	5
1.1.4. Teoria dos custos de transação	5
1.1.5. Paradigma Eclético de Dunning	7
1.2. Processo de inovação	7
1.3. Benefícios da internacionalização	9
1.3.1. Redução de Custos	10
1.4. Suplementos alimentares	11
1.4.1. Consumo	11
1.4.2. Enquadramento legal	12
1.4.3. Marketing na alimentação	13
1.5. Modos de entrada e de estabelecimento	14
1.6. Análise BCG	21
Capítulo II - Descrição da empresa acolhedora	24
2.1. Área de atuação	24
2.2. Missão e Visão	25
2.3. Descrição da evolução da empresa ao longo dos anos	25
Capítulo III - Estágio	27
3.1. Tarefas desenvolvidas	27
3.2. Objetivos de pesquisa alcançados	29
3.3. Breve caracterização dos mercados	31
3.3.1. Estado Unidos da América	31
3.3.2. Europa	33
Considerações Funcionais	37
	VI

Bibliografia	39
Anexos	41
Anexo I - Cronograma das Atividades de Estágio	42
Anexo II - Modelo de Análise de Mercado, por país	43
Anexo III - Lista dos Países Analisados	44

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de Uppsala	4
Figura 2 - Benefícios da internacionalização: The conelearn framework.....	9
Figura 3 - Vantagens operacionais	11
Figura 4 - Modelo conceptual de pesquisa	16
Figura 5 - Análise do portefólio de mercado: atratividades do mercado / forças competitivas	22
Figura 6 - Produtos estrela Theralab	26

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões atrativas do mercado e forças competitivas.....	21
Tabela 2 - Lista de objetivos presentes no projeto de estágio que foram cumpridos por mês	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Custos da estrutura de governança e especificidade de ativos.....	XII
Gráfico 2 - Custos da estrutura de governança e especificidade de ativos.....	6
Gráfico 3 - Vendas de vitaminas e suplementos por categorias	32
Gráfico 4 - Vendas de suplementos alimentares em 2013	32
Gráfico 5 - Mercado de outras substâncias	34
Gráfico 6 - Crescimento total de outras substâncias	34

Introdução

O termo internacional, no domínio empresarial, refere-se normalmente, tanto à atitude da empresa em internacionalizar as suas atividades, como ao transportar das suas atividades para o estrangeiro. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999)

Alguns autores têm constatado que as empresas primeiro desenvolvem-se nos mercados domésticos e que a internacionalização apresenta-se como uma consequência de várias decisões incrementais nesse mesmo mercado. Para os mesmos autores, o obstáculo mais importante, que se apresenta à internacionalização é a falta de conhecimento e de recursos, essas vicissitudes condicionam as decisões a serem tomadas e a aprendizagem acerca dos mercados e operações internacionais (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999).

Considerando o desenvolvimento de operações isoladas em mercados externos esperam-se tomadas de decisão. É possível identificar diferentes passos e diferentes fases, no que diz respeito ao processo de internacionalização nomeadamente: uma exportação irregular; exportações por via de representantes independentes (agentes); vendas por meio de subsidiárias e a existência de produção / manufatura. Esta sequência de passos, mencionada anteriormente, é também denominada - *cadeia de estabelecimento*. Ora, novos mercados acarretam vários procedimentos a serem tomados, e é possível que o conceito de distância psicológica se torne útil. Na verdade, a distância psicológica pode ser definida como um fator preventivo ou que atrapalha os fluxos de informação entre empresas e mercados (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999). A distância psicológica visível para alguns mercados internacionais, condicionada a internacionalização das empresas, devido à distância e às dificuldades em relação a diferentes culturas e meios envolventes. Deste modo, e no decorrer do estágio realizado, consideramos ser um dos principais obstáculos.

A cadeia de estabelecimento sugere cinco fases diferentes quando se pensa em internacionalizar (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.):

1. Exportações irregulares
2. Exportação por meio de representantes (por exemplo: agentes)
3. Joint - ventures
4. Filial de vendas
5. Produção / filial de produção

Na primeira fase (exportações irregulares) a empresa não compromete nenhum dos seus recursos, mas os recursos vão sendo aumentados em cada fase. Se a empresa irá da fase 1 à 5 depende da distância psicológica e do tamanho do mercado bem como da necessidade de controlo. Para algumas indústrias / produtos é fundamental para a empresa ter controlo das suas atividades. Assim, entre os vários obstáculos à internacionalização, cumpre-nos sublinhar,

que a falta de recursos humanos qualificados no domínio da prospeção de mercados, na avaliação do risco e na distância psicológica que uma empresa pode sentir num mercado em particular constituem entraves significativos. Se este é o caso, então a empresa não gostaria de comprometer uma grande soma de recursos nesse mercado, preferiria escolher um envolvimento sucessivo e seguir um modelo da cadeia de estabelecimento - o licenciamento como estratégia de entrada. O Gráfico 1 mostra-nos a relação entre o comprometimento de recursos e as necessidades de controlo na internacionalização

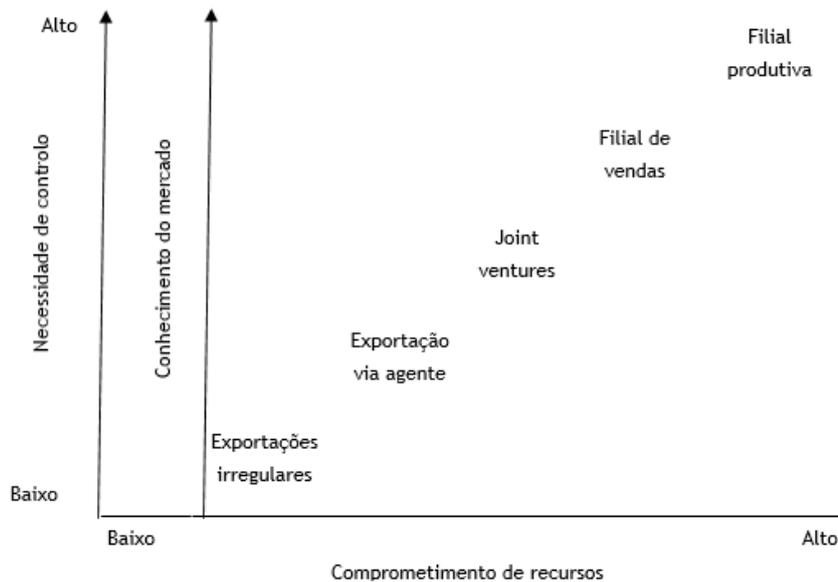


Gráfico 1 - Custos da estrutura de governança e especificidade de ativos, Adaptado de: *Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.

A falta de recursos da empresa e a distância psicológica não são, em boa verdade, os únicos motivos porque a empresa não entra em determinados mercados, ou seja, o que define se uma determinada empresa entra em certos mercados domésticos ou internacionais depende dos objetivos e das características dos mercados. Normalmente as empresas têm três grandes objetivos, quando entram em mercados internacionais, que são a procura de mercados, a procura de eficiência e a procura de recursos (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.).

Procura de mercados - esta estratégia significa que a empresa procura um mercado considerável para os seus produtos / serviços, o que pode ser resultado de um mercado doméstico saturado ou porque a empresa acredita que têm uma marca / produto forte que pode penetrar em novos mercados.

Procura de eficiência - a empresa procura entrar em mercados / países onde possa atingir a eficiência de diferentes maneiras.

Procura de recursos - as empresas tentam entrar em países para ter acesso a matérias - primas e a outros produtos importantes que possam ajudar na redução de custos e na obtenção de custos operacionais mais baixos.

A seleção de mercados para internacionalizar, especialmente quando se trata de investimento direto estrangeiro (IDE) depende de fatores tais como a viabilidade de infraestruturas, a língua e o suporte que a empresa mãe pode dar. Além disso, a empresa também deve avaliar se é ou não a primeira a entrar, nesse mercado, com o seu tipo de produto (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.).

Processo de Internacionalização

A internacionalização é um processo de acumulação de conhecimento no que respeita aos mercados e também em relação às instituições internacionais. As estratégias de entrada são acordos institucionais que tornam possível a entrada dos produtos da empresa, tecnologia, recursos humanos, gestão, ou outros recursos em mercados externos. Chaves (1982) identificou quatro formas de expansão internacional, das que implicam menos risco para a que implicam mais: (1) exportação; (2) licenciamento e franchising; (3) Alianças estratégicas e (4) subsidiárias internacionais.

O nível de envolvimento da empresa com a operação internacional deriva do grau de controlo sobre o processo, recursos e capacidades da empresa, necessidades de investimento, riscos assumidos e influência no potencial de lucro (Terpstra, 1998). Schumpeter (1942), afirmou que o impulso fundamental que coloca e mantém em funcionamento a máquina capitalista¹ procede de novos bens de consumo, métodos de produção, mercados e das formas de organização industrial criadas pela empresa (Hoch, 2011).

A invenção está relacionada com a criação de algo novo, já a inovação está ligada ao processo de criar algo que seja comercialmente aceite. Schumpeter (1934) afirmou, a este propósito, que a inovação pode ocorrer em cinco casos: introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte

¹ Vide a este respeito Reis, Liliana. "Capitalismo". *Enciclopédia das Relações Internacionais*, Lisboa: Dom Quixote. Para a autora o Capitalismo é entendido comumente, como o sistema económico e financeiro mundial, ainda que historicamente tenha vindo a ser progressivamente colado ao chamado «neoliberalismo», visto ora como filosofia que sustenta esse regime, ora ainda como ideologia que se opõe a outras ideologias onde o capitalismo é rejeitado enquanto forma encapuçada de imperialismo ou, simplesmente, é conceptualizado de forma diferente. A noção dominante de capitalismo já descolou de aceções protototalitárias, tendo vindo a incorporar, quase na totalidade, noções embrionárias do liberalismo britânico como as noções de propriedade privada - entendida como direito natural dos indivíduos - ou a prerrogativa da vontade e iniciativa individuais - como fontes ontológicas e legitimadoras do «empreendedorismo» que dá vida à sociedade e constitui mesmo a sua *conditio sine qua non*.

de matérias-primas ou de bens semi - acabados, independentemente dessa fonte já existir ou ter de ser criada; e do estabelecimento de uma posição numa indústria (Hoch, 2011).

A colaboração entre empresas no que diz respeito à internacionalização dos negócios conheceu a sua origem a partir dos anos 80. Cumpre-nos destacar três áreas de investigação uma abordando a questão das alianças estratégicas (cf. Lorange e Roos, 1991; Gugler, 1992), outra mais virada para o domínio específico das joint-ventures (cf. Kogut, 1998; Geringer e Herbert, 1991) e finalmente uma terceira centrada no estudo das multinacionais (cf. Buckley, 1987; Doz e Prahalad, 1991), (Brito, 1993).

Quando uma empresa encara como estratégia de desenvolvimento a internacionalização dos seus negócios, ela tem três opções: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas (Brito, 1993).

Capítulo I - Enquadramento teórico

1.1. Teorias do processo de internacionalização das empresas

O processo de internacionalização das empresas tem sido alvo de um longo e profícuo debate, quer no meio académico quer no meio empresarial. Porém não se encontra unanimidade na definição deste conceito. Para a realização do estágio na Theralab foi importante a dilucidação de alguns dos conceitos mais estabelecidos.

Loustarien (1989:36) define internacionalização como “um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais”, recentemente o mesmo autor, aprofundou a sua definição e caracterizou a internacionalização como “um processo, passo-a-passo, de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais, como resultado da introdução de produtos em mercados específicos” (1994:1) (Dominginhos, 1999).

Por outro lado, Mações e Dias (2001) preconizam que a internacionalização é uma decisão estratégica que passa pela seleção de produtos, mercados e modos de entrada e de estabelecimento apropriados. Esta abordagem configura um trade-off do investimento *versus* grau de controlo da presença no exterior, quanto maior for o grau de controlo das operações no exterior maior o compromisso de recursos que terá de efetuar (Macedo, 2011).

Andersson (2000) aponta que existem várias teorias que explicam o processo de internacionalização da empresa e que, para melhor compreendê-las, é necessário dividi-las em duas correntes de pesquisa: a corrente económica e a corrente comportamental. A corrente económica considera que o homem económico tem acesso pleno à informação e optará pela solução de forma racional. Dentro desta corrente prevalecem soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que buscam a maximização dos retornos económicos (Dib e Carneiro, 2006), a principal teoria que compõe esta corrente é a teoria dos custos de transação eclética de Dunning. Já a segunda corrente tem como base a teoria organizacional (Cyert e March, 1963), que substitui o homem económico pelo homem comportamental, nesta corrente o processo de internacionalização é dependente das atitudes, perceções e do comportamento dos tomadores de decisão, que orientam as suas ações para a redução de riscos nas decisões de expansão internacional dos seus negócios (Dib e Carneiro, 2006), as principais abordagens são o Modelo de Uppsala e o Empreendedorismo internacional (Hoch, 2011).

Machado (1993) debruça-se sobretudo sobre a vertente exportadora das empresas portuguesas, concluindo que a intensidade exportadora destas dependia da dimensão da

empresa, da intensidade capitalista, do controlo por estrangeiros, dos gastos em investigação e desenvolvimento (I & D), do crescimento e da vantagem comparativa sectorial, do nível salarial, das qualificações dos trabalhadores e do grau de concentração industrial (Macedo, 2011).

1.1.1. Modelo de Uppsala

Quanto mais tempo a empresa atua no mercado internacional, maior é o conhecimento acumulado sobre tais operações, possibilitando o avançar para modos de maior envolvimento com o comércio exterior. O maior envolvimento com o mercado internacional pode ser representado por um agente que se inicia nas exportações, a um custo relativamente mais baixo nas operações e uma menor exposição aos riscos, chegando até um modelo que implique um maior compromisso de recursos, através do estabelecimento de unidades próprias no mercado externo (Hoch, 2011).

Esta evolução incremental do modelo de internacionalização encontra um enquadramento com maior acuidade no modelo de Uppsala. Este modelo segue uma lógica progressiva e incremental, segundo a qual, o processo de internacionalização se desenvolve em quatro estágios, a que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) denominam de cadeia de estabelecimento:

- ❖ Exportações esporádicas, permitem à empresa um primeiro contacto com o mercado sem compromisso de recursos mas com a desvantagem da informação recebida ser reduzida;
- ❖ Exportações através de agentes que facultam um maior conhecimento do mercado exigindo, no entanto, um maior comprometimento de recursos;
- ❖ Subsidiária comercial, permite à empresa o controlo direto do canal de informação, tem, no entanto, a desvantagem de representar um acréscimo de custos e riscos;
- ❖ Subsidiária produtiva, é aquela que exige o nível mais elevado de compromisso de recursos, destes quatro estágios (Macedo, Manuel 2010).

A cadeia evolutiva do processo de internacionalização segundo o modelo de Uppsala pode ser observada na **Figura 1**.



Figura 1 - Modelo de Uppsala, (Macedo, 2011)

A natureza incremental do modelo manifesta-se na forma de selecionar os mercados, revelando-se a noção de distância psicológica tida como um fator constrangedor ou dificultando o fluxo de informação entre a empresa e o mercado. Este conceito materializa as diferenças entre o país de origem e o de destino, a nível de língua, cultura, sistemas políticos, sistemas de educação, entre outros (Johanson e Weidersheim-Paul, 1975). As empresas tendem, primeiramente, a estabelecer relações com países psicologicamente mais próximos expandindo-se, gradualmente, para localizações psicologicamente mais distantes, à medida que vão ganhando experiência (Macedo, 2011).

1.1.2. Born Globals

Sob outra perspetiva, e de acordo com Gabriëlsson e Kirpalani (2004) as Born Globals definem-se como empresas que desde a sua criação têm como objetivo tornarem-se globais e globalizarem-se sem um período prévio dedicado a atividades domésticas ou à sua internacionalização.

Esta indefinição teórica tem levado alguns investigadores a usarem diferentes critérios para operacionalizarem o conceito de Born Globals, designadamente:

- As vendas para o mercado externo alcançarem uma percentagem mínima de 25% do total nos três primeiros anos da existência da empresa (Knight e Cavusgil, 1996);
- As empresas serem de dimensão reduzida e de orientação tecnológica (Bell, 1995; Knight e Cavusgil, 1996)
- A adoção de uma visão e de uma estratégia para as empresas se tornarem internacionais ou mesmo globais praticamente desde a sua criação (Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 1994)

As diferentes noções de Born Globals traduzem-se na dificuldade e, por vezes, na impossibilidade de comparação dos resultados (Gabrielsson e Kirpalani, 2004), (Macedo, 2011).

1.1.3. Teoria das redes

Outra abordagem muito importante na realização do estágio efetuado, para o escrutínio de todas as possibilidades que se apresentavam à empresa numa lógica de aumento de mercados foi a Teoria das Redes. De acordo com a definição de Axelsson e Easton (1992) uma rede compreende conjuntos de duas ou mais relações de troca interligadas. Enquanto o Modelo de Uppsala se centra na empresa como entidade individual, a Teoria das Redes assume que está isolada perspetivando a sua internacionalização no seio da rede, o foco é aqui colocado no relacionamento de empresa com outros atores (fornecedores, concorrentes, clientes, distribuidores, entidades públicas, entre outros) (Macedo, 2011).

De acordo com Sharma (1993) a rede compreende a troca de recursos entre os seus diferentes membros. Deste modo, as empresas vão utilizar a rede para desenvolver relações que lhes permitam aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços (Johanson e Mattsson, 1988). A competitividade de uma empresa depende da competitividade e da estrutura da rede; do seu posicionamento na rede; e da sua apetência para promover relações com os elementos da rede mais dinâmicos. Por outro lado, Hakansson e Snehota (1995) postulam que uma parte fundamental dos recursos necessários à internacionalização deve ser assegurada por elementos exteriores à empresa através da sua rede de relações (Macedo, 2011).

No entanto, de acordo com Lorga (2002) as relações em redes internacionais podem ser fracas ou fortes, as fracas compreendem pouco empenho das partes e dos contactos pouco frequentes, as grandes vantagens que apresentam são um melhor acesso à informação e à possibilidade de aderir a novas redes. Por outro lado, as conexões fortes implicam a existência de confiança mútua proveniente de uma relação longa com grande empenho das partes e com serviços recíprocos (Macedo, 2011).

1.1.4. Teoria dos custos de transação

Outra abordagem teórica relevante no decurso do estágio, correspondeu à definida pela Teoria dos custos. Segundo Coase (1937) a empresa no mercado não funciona como o único coordenador da produção e sugere que há duas formas de coordenação da atividade produtiva, uma fora da empresa em que os mercados de preços direcionam a produção, e são coordenados através de transações no mercado; e a outra dentro da empresa onde as transações de mercado são eliminadas e são substituídas pelo coordenador, que dirige a produção (Hoch, 2011).

Segundo Williamson (1981) as empresas internacionais tendem a transferir novas tecnologias através de investimento direto, porém usam o licenciamento e a joint-ventures para transferir tecnologia antiga (Hoch, 2011).

Já Coase (1937) e Williamson (1985) dizem haver uma busca para atribuir dimensões às transações, propondo a existência de uma forma organizacional ou de uma estrutura de governança adequada (eficiente) para reger cada tipo de transação. Eles apontam que as transações podem ser coordenadas através de três formas organizacionais ou formas de governança através do mercado bilateral ou pelo mercado multilateral (híbrido) e pela integração hierárquica vertical. A escolha da forma organizacional depende da especificidade do ativo envolvido na transação. Cada forma organizacional possui uma curva característica, conforme demonstrado na **Gráfico 2**.

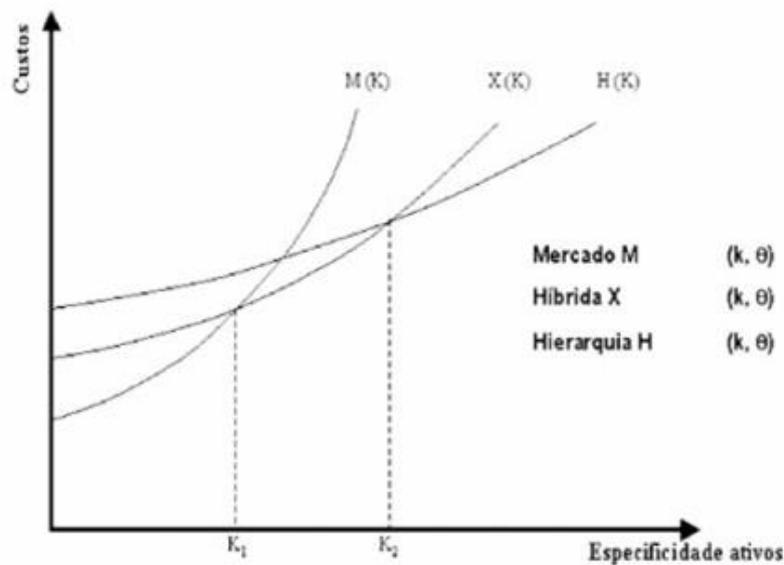


Gráfico 2 - Custos da estrutura de governança e especificidade de ativos. (Hoch, 2011) de Williamson (1991)

Quanto maior a especificidade do ativo, maior a tendência organizacional de ser unificada pela hierarquia da empresa. Já para os ativos de baixa especificidade, normalmente padronizados e com custos de coordenação interna mais baixo que um ativo de alta especificidade, a governança pelo mercado apresenta-se mais eficiente. Existem também a governança bilateral ou multilateral, que pode ser exemplificada pela necessidade de um equipamento e/ou serviço customizado, por um lado, pelo facto de ser padronizado o seu preço de mercado eleva-se, por outro a hierarquia não é suficientemente eficiente para reproduzi-lo a um preço abaixo do de mercado ou com a mesma qualidade o que, não seria suportado pela estrutura da empresa, exigindo novos investimentos.

1.1.5. Paradigma Eclético de Dunning

Outra abordagem que consideramos no desenrolar do estágio, foi a possibilidade de produção num mercado externo. Ora, segundo o paradigma Eclético de Dunning as empresas podem sentir-se compelidas, por meio de motivações económicas, à decisão de produzir num mercado externo (Dunning, 1980 e 1988), (Hoch, 2011).

De acordo com Dunning, as decisões da empresa de entrar em mercados internacionais e o modo de entrada escolhido (investimento direto, recursos transferidos ou exportação) dependem. (Sadaghiani, Dehghan, Zand, 2011):

- ⊕ **Do tipo de posse** - refere-se a vantagens de propriedade, relacionadas com as capacidades desenvolvidas pela organização, que permitem que ela se possa posicionar melhor no mercado internacional em comparação com a concorrência.
- ⊕ **Localização** - este elemento justifica que uma que empresa localiza as suas atividades em determinado país para ganhar acesso a mão-de-obra, capital, materiais e outros produtos mais baratos ou até mesmo para estar mais próximo dos seus clientes.
- ⊕ **Vantagens da internacionalização** - neste elemento, a empresa analisa as vantagens económicas existentes entre a exportação e a produção local, se os custos de incorporação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local. Caso isto se verifique a empresa investirá na produção nesse mercado, o que explica a razão desta explorar as suas vantagens por meio de propriedade direta, ao invés de fazer joint-ventures, licenciamentos, franquias ou assinar acordos de vendas de exportação com empresas estrangeiras.

1.2. Processo de inovação

Subjacente ao processo de internacionalização, encontramos o processo de inovação, o qual corresponde a um processo estruturado de pesquisa e desenvolvimento (P&D), com etapas e indicadores bem definidos de avaliação de projetos em andamento, este processo auxilia a tomada de decisão em dar continuidade, ou não em determinado projeto de uma empresa (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

As etapas que compõem o processo são:

- 1) **Fase de procura** - procura detetar sinais de uma potencial mudança, que pode ser resultante de pressões do mercado, oportunidades de novas tecnológicas;
- 2) **Fase de seleção** - é importante que nesta fase as oportunidades tecnológicas e mercadológicas selecionadas se ajustem à estratégia geral da empresa e se constituam de acordo com as áreas estabelecidas de competência técnica e de mercado;

Devem ser considerados três aspetos nestas fases: o fluxo de sinais demonstrando oportunidades tecnológicas e de mercado disponíveis; a base tecnológica atual da empresa; a consistência com o negócio geral, analisando a relação da inovação proposta com as melhorias que esta traria para o negócio como um todo.

- 3) **Fase de implementação** - após as fases iniciais de reconhecimento de sinais, de seleção e de decisão estratégica, através de novos produtos, serviços, processos, esta fase para melhor compreensão pode ser dividida, em três elementos principais:
 - Aquisição de conhecimento: o novo conhecimento e o existente passam a ser combinados para a solução de problemas.
 - Execução de projeto: esta é a fase central do processo de inovação, trazendo como resultado final a inovação desenvolvida e um mercado pronto para o lançamento.
 - Lançamento e sustentação da inovação: esta fase relaciona-se com as atividades desenvolvidas na preparação do mercado, em que a inovação será lançada, mas somente quando este mercado decidir adota-la é que o processo de inovação estará completo.
 - Aprendizagem e re-inovação: a aprendizagem pode ser em termos tecnológicos, adquirida no desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou acrescentando capacidades e rotinas necessárias para uma gestão eficaz no processo de inovação.

Não existe uma estratégia única para as empresas crescerem. Uma organização pode crescer através dos seus produtos atuais ou de novos produtos, abastecendo o seu mercado atual ou em busca de novos mercados estrangeiros (Ansoff, 1965), (Hoch, 2011).

A empresa precisa ter algum grau de internacionalização para beneficiar suficientemente dos seus novos produtos e processos. O desempenho económico da empresa está relacionado com a habilidade de explorar e de se apropriar dos retornos provenientes das inovações, sendo que a internacionalização é fundamental para isso (Kafouros et al, 2008), (Hoch, 2011).

As empresas podem utilizar também, conforme a teoria de internacionalização do paradigma de Dunning (1980), vantagens e estruturas para criar recursos e capacidades, alianças com fornecedores locais, universidades e centros de pesquisa. A internacionalização permite à empresa reconhecer e reagir às procuras dos clientes estrangeiros, dar suporte ou estabelecer a unidade de produção internacional e implementar incentivos ou regulamentos de governos estrangeiros. Ela pode ainda reduzir os riscos, evitando flutuações e ciclos de negócios de um início mercado ou região (Kafouros et al, 2008).

1.3. Benefícios da internacionalização

Verdin e Van Heck (2001) afirmam que a empresa ao internacionalizar-se pode esperar por três benefícios principais: vantagem em custo, benefícios de rede e oportunidade de aprendizagem, como nos mostra a ilustração da **Figura 2**.

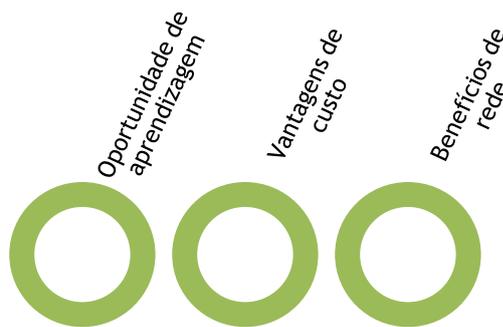


Figura 2 - Benefícios da internacionalização: The conelearn framework, de Verdin e Van Heck (2001) (Hoch, 2011)

Vantagens de custo - este benefício está ligado aos aspetos da eficiência do negócio, que podem surgir das economias de escala, melhor utilização da capacidade, melhor acesso às matérias, curva de aprendizagem e reaplicação de conceitos e fórmulas já praticadas.

Entretanto, o movimento global tem reduzido a pressão sobre as empresas estarem próximas dos seus fornecedores, devido à redução de barreiras comerciais, ampliação da inter-relação dos modos de transporte e à redução dos custos de transporte internacionais.

Benefícios de rede - dizem respeito ao posicionamento da empresa próximo do cliente.

A empresa, na posição de fornecedora internacional, tem o seu valor percebido pelo cliente, quando este possui acesso global à sua oferta, está mais relacionado com as receitas do que com os custos e desenvolve-se de acordo com a importância do negócio estar onde o cliente está (Verdin e Van Heck, 2001). Os benefícios de rede supõem, geralmente, produtos e serviços comercializados em diferentes países.

Oportunidade de aprendizagem - o benefício da internacionalização, oportunidade e aprendizagem, ou seja, a habilidade da empresa em captar, aprender e desenvolver o conhecimento, aperfeiçoando-se e tornando-se mais forte e competitiva, através do seu processo de internacionalização.

1.3.1. Redução de Custos

A redução de custos operacionais fica-se a dever à conjugação de três fatores, Brito (1993), representado na **Figura 5**:

- ✓ **Economias de Escala** - o desenvolvimento da atividade permite que se atinja um maior volume de produção e se consigam reduções significativas nos custos unitários.
- ✓ **Sinergias** - poderá haver diminuições de custos resultantes de efeitos sinérgicos. A eventual utilização de recursos complementares e anteriormente sub - aproveitados poderá dar origem a sinergias na área produtiva, comercial, técnica e dos aprovisionamentos.
- ✓ **Economias de experiência** - são a última grande fonte de redução de custos. À medida que uma unidade económica ganha experiência na produção de um bem, o seu custo unitário tende a baixar em virtude da aprendizagem e de alguma inovação a nível de processos, ilustrado em baixo na **Figura 3**.

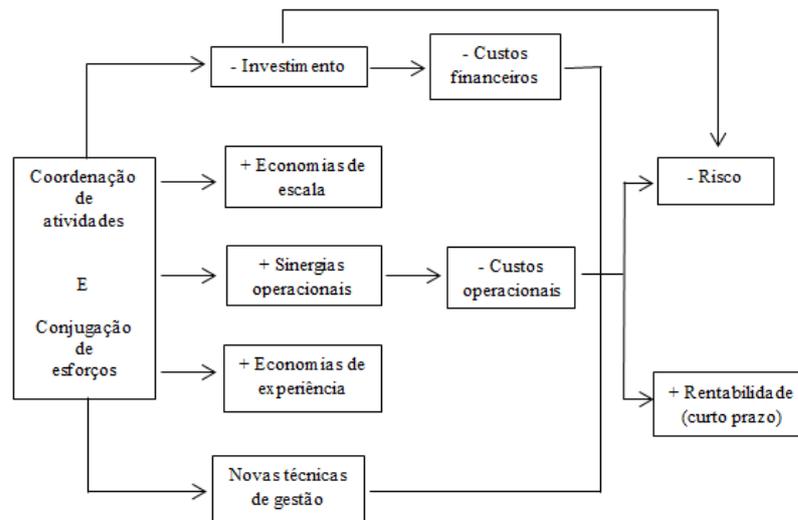


Figura 3 - Vantagens operacionais, (Brito, 1993)

1.4. Suplementos alimentares

1.4.1. Consumo

De acordo com (Alegre, 2015), o consumo de suplementos alimentares tem aumentado em todo o mundo, desde a Europa à América Latina. Contudo têm-se destacado pelo seu dinamismo os mercados de suplementos alimentares dos Estados Unidos da América (EUA), União Europeia (EU), China, Índia e Japão (Stoimenova, 2010).

Os principais motivos que levaram ao aumento do mercado de suplementos alimentares, estão relacionados com a legislação associada a estes produtos, com a sua publicidade e com o envelhecimento da população (Stoimenova, 2010), (Alegre, 2015).

Os EUA continuam a ser o maior mercado do mundo para os nutrientes e suplementos alimentares em termos de vendas. Em 2010, o mercado atingiu cerca de 28,04 bilhões de dólares em comparação com os 25 bilhões em 2009. O crescimento deveu-se à recuperação da economia, ao aumento da empregabilidade, mas por outro lado, ao aumento do aparecimento de doenças crónicas. Entre as várias categorias de produtos, as vendas de vitaminas e suplementos alimentares mostraram uma tendência de crescimento positivo em 2010, cuja maior contribuição de vendas deveu-se aos suplementos à base de plantas e de nutrição desportiva (Ken, 2011). No entanto, em 2001 estimou-se que as vendas de suplementos alimentares para a perda de peso foram de cerca de 1,3 bilhões de dólares (Saper et Al, 2004), registando-se uma ligeira subida em 2005, para cerca de 1,6 bilhões de dólares (Pillitteri et al, 2008), (Alegre, 2015).

Em Portugal a tendência de consumo é semelhante à dos restantes países Europeus, em que existe uma elevada percentagem, cerca de 81%, de consumo de suplementos alimentares (Felicio, 2006). Considerando os cerca de 81% dos entrevistados que utilizavam ou que já tinham utilizado suplementos alimentares, destaca-se a categoria das vitaminas como a mais referida, com cerca de 65% de consumidores de suplementos alimentares, de 52% minerais e cerca de 38% consumidores de vegetais / chás / plantas, (Alegre, 2015).

As principais razões para a utilização de suplementos alimentares são várias, mas estão relacionadas sobretudo com uma tentativa de melhorar a qualidade de vida, promover a saúde, prevenir doenças e aumentar a performance física e psicológica, bem como aumentar a esperança média de vida (Campos e Oliveira, 2012). Aliado a este consumo de suplementos alimentares, surgiram, nas últimas décadas, os suplementos alimentares para emagrecimento ou redução do peso corporal, (Alegre, 2015).

Em Portugal, a comercialização ao público dos suplementos alimentares, pode ser efetuada em três canais distintos, nomeadamente: farmácias e para-farmácias, grandes superfícies e / ou supermercados, ervanárias / dietéticas ou lojas de produtos naturais. No entanto, nos últimos anos tem-se verificado um aumento da oferta destes produtos em ginásios, cadeias de fitness, spas, entre outros empreendimentos de cariz estético, (Alegre, 2015).

O segmento de venda no mercado de suplementos alimentares nas farmácias em Portugal é apresentado em seguida, com base nos dados disponíveis pela Associação Nacional de Farmácias (ANF) com a colaboração do CEFAR (Centro de Estudos e Avaliação em Saúde, empresa do Grupo ANF), (Alegre, 2015).

1.4.2. Enquadramento legal

De acordo com o Decreto - Lei n.º 136 / 2003 de 28 de junho, referente a suplementos alimentares comercializados como géneros alimentícios e apresentados como tal, alterado pelo Decreto - Lei n.º 296 / 2007, de 22 de agosto, define suplementos alimentares como géneros alimentícios que se destinam a complementar e/ou suplementar o regime alimentar normal e que constituem fontes concentradas de determinados nutrientes ou outras com efeito nutricional ou fisiológico, estremos ou combinados, comercializados em forma doseada, tais como cápsulas, pastilhas, comprimidos, pílulas e outras formas semelhantes, saquetas em pó, ampolas de líquido, frascos com conta - gotas e outras formas similares de líquidos ou pós que se destinam a ser tomados em unidades medidas de quantidade reduzida (Gaspar, Lima, Seibt, Gorjão, & Carvalho, 2012).

Às substâncias autorizadas aplicam-se os critérios de pureza previstos nos diplomas relativos à utilização dos mesmos no fabrico de géneros alimentícios (como por exemplo corantes, aditivos, conservantes, etc.).

De forma a garantir que os suplementos alimentares têm quantidades suficientes e significativas de vitaminas e minerais, as quantidades mínimas devem ser fixadas em função da toma diária recomendada pelo fabrico (Gaspar et al., 2012).

1.4.3. Marketing na alimentação

Existem várias formas de diferenciação de um produto alimentar, desde a criação de embalagens mais atrativas e fáceis de manipular, fator de grande importância na influência ao nível da compra, até ao marketing nutricional que é uma particularidade do marketing alimentar. Neste sentido, a indústria alimentar pode desempenhar um papel importante na ajuda do consumidor, nomeadamente, na sua informação e orientação para escolher os produtos mais adequados para uma alimentação saudável (Rodrigues, 2010).

O marketing alimentar tem como característica principal a focalização no mercado. Baseia-se numa abordagem por processos que assenta em rigorosas pesquisas de mercado, na orientação para o cliente e para a satisfação do mesmo, na coordenação e integração de todas as atividades, no sentido de tornar o processo mais dinâmico e na rentabilidade de todo o processo de criação, promoção e venda do produto. Por sua vez, o marketing nutricional é um fator importante de diferenciação de produtos. Sendo aplicado, fundamentalmente, através da rotulagem nutricional e de alegações, tem a capacidade de encorajar e mover o consumidor no sentido da adoção de uma alimentação saudável (Rodrigues, 2010).

Os investigadores na área do marketing alimentar procuram, sobretudo, encontrar os determinantes que levam o consumidor a comprar um determinado produto e a desenvolver um ato de fidelização com o mesmo. As estratégias usadas no contexto do marketing alimentar assentam no facto de a maioria dos nossos comportamentos serem automáticos e, portanto, passíveis de serem influenciados por fatores externos. Uma das estratégias psicológicas mais importantes usadas pelo marketing alimentar é o priming. Este fenómeno consiste na manipulação das decisões ou julgamentos através da apresentação prévia de palavras, conceitos ou imagens, os quais têm a capacidade de produzir comportamentos automáticos. Os supermercados são os locais privilegiados para a aplicação prática destas estratégias psicológicas do marketing alimentar (Rodrigues, 2010).

Um outro tipo de marketing que tem vindo a ser cada vez mais usado e, que se distingue de todos os outros tipos, é o marketing social. Este é definido como o resultado da aplicação de tecnologias do marketing comercial na análise, planeamento, execução e avaliação de

programas desenhados para influenciar os comportamentos voluntários do público - alvo que contribuam para o seu bem - estar e da sociedade em geral. No contexto da alimentação, o marketing social é uma mais - valia, pois possibilita aplicar estratégias de marketing da área comercial para resolver problemas nutricionais e /ou de saúde (Rodrigues, 2010).

As estratégias do marketing social no contexto da Saúde Pública focalizam-se na adoção de comportamentos voluntários benéficos. Utiliza técnicas, tais como, a pesquisa de mercado orientada para o consumidor, a segmentação do mercado - alvo para criar estratégias adaptadas a cada segmento e, aplica-se, não só ao consumidor mas, também, aos profissionais, às organizações e a quem participa na formulação de políticas públicas (Rodrigues, 2010).

No âmbito das Ciências da Nutrição, o marketing social assume uma especial importância uma vez que as suas estratégias estão referenciadas como tendo alguma eficácia na promoção de hábitos alimentares saudáveis (Rodrigues, 2010).

Se, por um lado, é das ações do consumidor que depende o sucesso do marketing alimentar, por outro lado, o próprio consumidor apresenta características incontornáveis que lhe são inerentes e que podem ser previstas nas pesquisas de marketing. O ser humano apresenta comportamentos maioritariamente automáticos, tal como é referido por Cohen (2008), os quais são muito explorados pelo marketing alimentar para incrementar a adesão a determinados produtos e, igualmente, criar atos vinculativos, ou relações de longo prazo, entre consumidor e produto (Rodrigues, 2010).

O marketing responsável deve ter em conta as necessidades e expectativas do consumidor e, também, questões inerentes à sua saúde e bem - estar. O marketing nutricional constitui outra mais-valia para uma empresa do ramo alimentar. O marketing aplicado a alimentos é uma forte aposta por parte da indústria alimentar para o seu benefício próprio, muitas vezes esquecendo o impacto que pode ter na saúde do consumidor e, na Saúde Pública (Rodrigues, 2010).

1.5. Modos de entrada e de estabelecimento

A nível dos modos de entrada, a base teórica mais estabelecida até ao momento é a teoria da internacionalização, desenvolvida por Bruckley e Casso (1976), Rugman (1981), e Hennart (1982) alicerçada na literatura associada aos custos de transação de Coase (1937) e Williamson (1971,1975). Originalmente usada para explicar a escolha das empresas entre recorrerem ao mercado ou integrarem transações, a teoria da internacionalização, foi estendida por Hennart e Park (1993) de forma a explicar a opção entre a realização de um investimento de raiz ou a aquisição de uma empresa já existente. Estes autores vêem o investimento direto no estrangeiro como uma fusão de recursos da empresa com outros obtidos no país de destino, na

obtenção dos recursos obtidos no país de destino, pode-se recorrer ao mercado ou adquirir uma empresa que já os possua. Em caso de existirem empresas bem estabelecidas e os concorrentes globais pretendam, entrar, então, as aquisições são preferíveis. Por sua vez, o investimento de raiz é mais vantajoso quando não existirem empresas incumbidas ou, quando a competitiva da empresa advém das suas características intrínsecas de transmitir competências, aptidões, rotinas e cultura (Hill, 2007), (Macedo, 2011).

1. Estratégias de exportação

Uma empresa que usa as estratégias de exportação normalmente atinge alguns benefícios, nomeadamente uma entrada mais rápida nos mercados internacionais, e sem necessidade de investimento para estabelecer as suas operações no mercado anfitrião. A exportação direta oferece a uma empresa baixo risco e uma forma simples de começar o seu processo de internacionalização e perceber qual a procura e os desafios indicam menor nível de envolvimento com o mercado externo são a pela exportação. As estratégias de exportação são divididas em duas categorias: a exportação direta e a exportação indireta. (Sadaghiani, Dehghan, & Zand, 2011)

- ❖ **Exportação direta** - os níveis de envolvimento com as operações internacionais estão relacionados com o investimento direto, ou seja, quando a organização decide instalar uma unidade industrial ou adquirir uma empresa local. Entre os extremos de envolvimento estão formas mistas de internacionalização, representadas pelo licenciamento, franchising, alianças estratégicas e as joint-ventures, que estabelecem relacionamentos colaborativos entre as empresas nacionais e estrangeiras (Cateora, 1996), (Hoch, 2011).

As operações de exportação direta exigem mão-de-obra qualificada e proporciona, à empresa um maior controlo sobre os seus canais de distribuição (Jeannet e Hennessey, 1995). Nesta modalidade a empresa pode agir de três formas distintas: a primeira é criar um departamento de exportação dentro da empresa que administre as vendas com o estrangeiro; a segunda é criar filiais comerciais que se responsabilizem pelas vendas e prestando serviço ao cliente; a terceira forma é utilizar vendedores que viajem ao exterior para representarem a empresa, (Hoch, 2011).

- ❖ **Exportação indireta** - é a maneira mais comum de envolvimento no mercado externo, podendo apresentar-se de forma ocasional ou ativa (Kotler, 1999). A exportação ocasional é um nível passivo de envolvimento, em que a empresa exporta de vez em quando, por iniciativa própria ou em resposta a pedidos solicitados no estrangeiro. Já a exportação ativa ocorre quando a empresa assume em compromisso de expandir as

exportações para um mercado específico. Em ambos os casos, a empresa fabrica todos os bens no país de origem, podendo ou não adaptá-los ao mercado estrangeiro.

Este tipo de exportação é caracterizado pela utilização de intermediários independentes que compram ou administram a venda dos produtos da empresa a mercados externos. Segundo Kotler (1998) podem ser exportadores internos - intermediários que compram os produtos da empresa e os vendem ao estrangeiro por conta própria, agentes exportadores internos, que procuram compradores no exterior e recebem comissões pelas vendas, organizações cooperativas que realizam atividades de exportação em nome de vários fabricantes ou empresas de administração de exportação intermediárias que administram as exportações da empresa por meio de uma taxa, (Hoch, 2011).

A vantagem da exportação indireta está no pequeno volume de investimentos necessários, pois não é preciso desenvolver um departamento de exportação na empresa, além do risco reduzido devido à experiência dos intermediários que já possuem conhecimento de operações (Kotler, 1998), (Hoch, 2011).

A exportação, tanto indireta como direta, é a forma de internacionalização menos arriscada para a empresa, por envolver menos investimento e menos esforços de coordenação, como se pode observar na **Figura 4**.

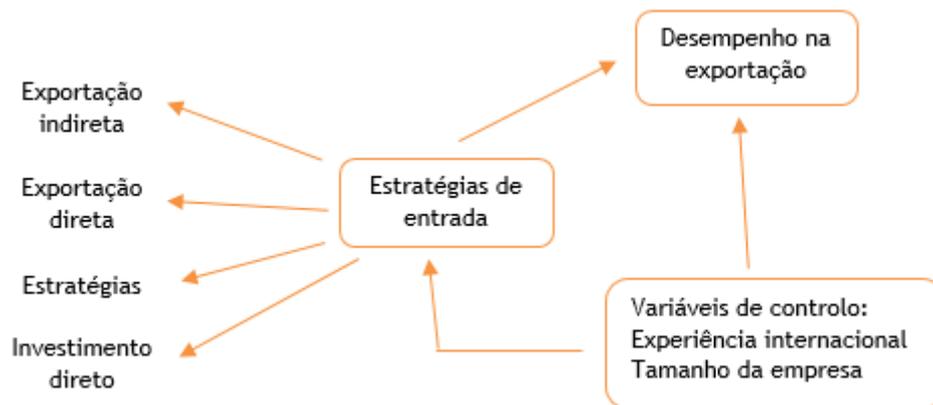


Figura 4 - Modelo conceitual de pesquisa, Adaptado de: Sadaghiani et al., 2011.

2. Estratégias de não exportação

Os tipos de estratégias de não exportação consistem em:

➤ Alianças estratégicas:

Os participantes independentes após a formação da aliança, compartilham os benefícios da aliança e o controlo sobre o desempenho das tarefas, a eles atribuídas e contribuem

constantemente na área da tecnologia, produtos e outras áreas-chave estratégicas (Keegan, 1999).

As vantagens destas alianças reportam-se ao acesso mais fácil a outros mercados, compartilhando riscos e investimentos, recursos humanos e tecnológicos.

Considerada também uma aliança estratégica, a formação de joint-ventures possibilita às organizações dividirem riscos, custos e a gestão das operações internacionais com um ou mais sócios (Boone e Kurtz, 1998). A formação de joint-ventures apresenta vantagem quando a empresa associada, já estabelecida no mercado local, contribui com importantes ferramentas e contatos para a empresa estrangeira entrante neste mercado. Outra vantagem desta modalidade é o facto da empresa estrangeira conseguir entrar em mercados onde a economia seja fortemente controlada pelo Estado (Jeannet e Hennessey, 1995), (Hoch, 2011).

➤ Investimento direto estrangeiro:

Pode ocorrer de duas formas: a empresa pode preferir o crescimento interno através da criação de unidades e operações físicas noutra país ou optar por crescer externamente através da fusão com uma empresa estrangeira ou aquisição da mesma (Wright et Al, 2000).

Contudo, segundo Boone & Kurtz (1998), estas empresas correm maiores riscos e necessitam de maiores investimentos para a construção de instalações de linhas de montagem ou fábricas no país. Os diferentes modos ou estratégias de entrada proporcionam distintos benefícios no processo de internacionalização, (Hoch, 2011).

No polo oposto, a criação ou aquisição de subsidiárias no estrangeiro é a grande hipótese que se coloca aos empresários portugueses. Podendo não ser uma solução para a grande maioria das nossas empresas, devido aos investimentos requeridos na maior parte dos casos não deve, contudo, deixar de ser equacionada por muitas unidades económicas, (Brito, 1993).

É uma solução com vantagens óbvias quando comparada com a exportação. Desde logo o grau de controlo - em termos de redes de distribuição, informações sobre o mercado, ações promocionais, etc. - é muito maior, o que possibilita uma competitividade acrescida. Além disso, o tipo de gestão deixará de ser o da empresa individual passando a enquadrar-se numa lógica de grupo com todos os benefícios daí decorrentes. Por outro lado, deverão ser ponderados eventuais riscos e desvantagens: elevadas exigências em termos de meios de financiamento e humanos, a complexidade organizacional daí decorrentes e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento (Broddwey, 1985), (Brito, 1993).

Trata-se, pois, de uma opção estratégica que as empresas portuguesas em especial as de maior dimensão, não deverão deixar de considerar. A cooperação empresarial é uma situação intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias conjugando, em

simultâneo, algumas das vantagens destas duas opções (Hennart, 1989; Lorange e Roos, 1991), (Brito, 1993).

De acordo com (Meyer, Saul, Sumon, & Mike, 2008), os modos de estabelecer um projeto de investimento diretor estrangeiro pode ser classificado segundo três tipos: greenfield, aquisição e joint - ventures (Kogut and Singh, 1998; Anand and Delios, 2002; Elango and Sambharya, 2004). Um projeto greenfield não dá acesso direto a uma empresa local como sendo uma fonte de recursos organizacionais, mas permite à empresa que entra comprar ou negociar produtos do seu mercado local.

Tanto a joint - ventures como as aquisições são usadas pra aceder a recursos antigamente incorporados noutras empresas. Adquirir uma empresa expõem-na a maiores desafios na gestão de negócios (Haspeslagh e Jemison, 1991; Capron, Mitchel, e Swaminathan, 2001) e uma joint - ventures cria coordenação de desafios (Kogut, 1998; Buckley and Casson, 1998), (Meyer et al., 2008).

3. Outras estratégias:

- **Licenciamento** - é a concessão de permissão por uma empresa de um país (licenciador), para uma empresa de outro (licenciado) utilizar o processo de produção, marca, patente, segredo comercial, em troca do pagamento de uma taxa de licenciamento ou de royalties (Wright et al.2000). Segundo Minervini (1991), o licenciamento é uma forma rápida de entrar no mercado internacional facilmente adaptável para pequenas e médias empresas que não dispõem de recursos financeiros, mas possuem conhecimentos especializados para oferecer.

As suas vantagens são o acesso às tecnologias; a possibilidade de adquirir produtos e processos; o representarem um nome ou marca já existente, sem ter que investir na criação e perpetuação de uma nova marca. As desvantagens recaem principalmente na empresa licenciadora, através do licenciamento a empresa licenciadora exerce menos controlo sobre o licenciado quando comparada com a possibilidade de se ter uma subsidiária própria nesse mercado. Existe ainda, o risco do licenciado se tornar um concorrente no futuro, pois terá adquirido experiência sobre o mercado, processos de produção, além de ter conquistado uma carteira de clientes, já a empresa licenciada pode desempenhar as funções de forma inapropriada prejudicando a imagem da marca (Hoch, 2011).

- **Licença de exploração** - sob a designação de licenças de exploração de marcas e patentes inclui-se uma grande variedade de situações contratuais através das quais uma organização - denominada licenciadora cede a outra, a concessionária, o direito de produzir e comercializar um produto/serviço dentro de uma área previamente

fixada a troca de royalties. Poderão ser objeto de cedência não só patentes e marcas, mas também direitos de autor e informação comercial e tecnologia considerada “secreta” embora não protegida legalmente como as marcas e patentes.

Esta estratégia apresenta, do ponto de vista do licenciador, a vantagem de evitar o investimento, quase, permanente de prospeção bem como de permitir o acesso a mercados que doutra forma poderiam ser inacessíveis (Brito, 1993).

- **Franchising** - é um tipo particular de licença ou de contrato de assistência, que se traduz num acordo através do qual uma empresa, o franchisado, obtém de outra, o franchisador o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, uma marca ou tecnologia dentro de uma determinada área. Na prática esse direito inclui não só marcas e know-how tecnológico mas também assistência na gestão do negócio, nomeadamente, na área financeira e comercial. O franchisado adquire o direito de gerir um determinado negócio usando a reputação e a técnica do franchisador (Brito, 1993).
- **Subcontratação** - consiste na encomenda por parte de uma empresa, denominada principal, de produtos ou partes de produtos - ou meras operações sobre os mesmos - a uma outra empresa subcontratada com base em especificações pré-estabelecidas, são vulgares os casos em que existe a cedência, para além das especificações técnica, de know-how tecnológico e mesmo de maquinaria e equipamentos, sendo isto formalizado através de contratos autónomos de assistência técnica ou licenciamento.

Na prática, a subcontratação é, como assinala Powell (1990), uma forma de desintegração vertical através da qual as unidades económicas se especializam em determinadas funções da cadeia de valor, provavelmente aquelas em que possuem mais vantagens competitivas (Brito, 1993).

- **Joint-ventures** - participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e riscos de negócios. Anderson (1990) realça dois aspetos fundamentais que distinguem a joint-ventures de outras formas de colaboração:
 - A independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem
 - A partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos.

Sendo uma das formas mais típicas de cooperação, as joint-ventures podem trazer múltiplas vantagens às empresas envolvidas no acordo (Roos, 1989):

- Reduções de custos devido a eventuais economias de escala de gestão;

- Menores necessidades de financiamento;
 - Acesso a novas formas de organização e métodos de gestão;
 - Penetração em novos mercados;
 - Aquisição de novas tecnologias;
 - Etc
- **Consórcio** - consiste na associação de várias empresas dando origem à criação de uma nova organização. Embora, por vezes, se possa confundir com uma joint - venture, o termo consórcio é reservado ações de natureza comercial (Welch e Pacífico, 1990), (Brito, 1993).
- **Cooperação formal** - a colaboração empresarial tal como tem vindo aqui a ser tratada é aquela que geralmente se designa por formal, isto é, aquela que envolve um contrato entre as partes envolvidas. No entanto, deve-se salientar que a cooperação é um fenómeno que nem de longe, nem de perto se resume à colaboração formal.

Este modelo, que realça o papel da cooperação, informal, da complexidade e da independência entre os atores económicos, é conhecido por *Network Approach*. Trata-se de um modelo cuja relevância e especificidade conceptual aconselham um tratamento à parte e distinto do estudo da cooperação formal (Brito, 1993).

- **Produção** - outra forma de desenvolvimento em mercados externos e de entrada na produção, pode ser chamada de subsidiária completamente possuída por um país estrangeiro. Uma empresa pode produzir localmente para depois capitalizar-se num mercado de baixo custo, para evitar altas taxas de importação, para reduzir altos custos de transporte, ganhar acesso a matérias - primas, e / ou como modo de conseguir entrada em mercados.

Há três formas de se fazer um investimento em produção, em mercados estrangeiros: procura de mercado, procura de recursos e procura de eficiência. (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.)

- **Piggyback** - ocorre quando uma empresa (fornecedor) vende o seu produto no estrangeiro usando outras empresas (transportador) que facilitam a distribuição. Isto é muito comum em produtos industriais, mas todos os tipos de produtos são vendidos usando este método. Normalmente, o *piggyback* é usado quando as empresas envolvidas têm produtos complementares mas não competitivos.

1.6. Análise BCG

De acordo com (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.), o Boston Consulting Group (BCG) é usada para maximizar a vida de um produto ou negócio de modo a ter crescimentos e lucro para a empresa. No marketing internacional é usada como sendo um modelo de sucesso para analisar cada mercado / país (em vez de produtos ou negócios), o que a põem no contexto das competições e das capacidades da empresa, podem-se assim analisar dois fatores:

1. Atratividade dos países
2. Forças competitivas da empresa

A análise BCG tem vindo a ser modificada para incluir os dois fatores a cima descritos: em vez de produtos e quotas de mercado, nós usamos a atratividade do país e das força das empresas para atingir quotas em novos mercados. (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.)

Os fatores que poderiam influenciar a atratividade de países podem incluir o tamanho do mercado, o crescimento do mercado, condições de competitividade e elementos incontrolláveis, como se pode observar na **Tabela 1**.

Pontos atrativos do país:	Forças competitivas de mercado:
<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho do mercado (total e segmentado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado (total e segmentado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade e talento do mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Condições competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto e posição adequada
<ul style="list-style-type: none"> • Pontos incontrolláveis do mercado (cultura, ambientes políticos e legais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de distribuição de serviços

Tabela 1 - Dimensões atrativas do mercado e forças competitivas, (*Chapter 11 - International Market Entry Strategies*, n.d.)

Forças competitivas querem dizer que ou uma empresa tem os recursos e o potencial para atingir as metas ou não têm, e a dilucidação pode ser realizada segundo a matriz ilustrada na **Figura 5**.

Atratividade do país	Alto	Investimento		Joint ventures
			Estratégias seletivas	
	Baixo			Desinvestir / Investir
		Alto		Baixo
		Forças competitivas		

Figura 5 - Análise do portfólio de mercado: atratividades do mercado / forças competitivas, (Chapter 11 - *International Market Entry Strategies*, n.d.)

A matriz releva que, dependendo do cuidado de análise, a empresa pode ter várias oportunidades quando está a tomar as suas decisões de entrada.

Investimento - representa um país que é muito atrativo a nível do tamanho do mercado e do crescimento. Mais ainda, é um mercado onde a empresa pode alcançar as forças competitivas para alcançar os objetivos. Esta análise sugere que um país é apropriado para entrar e ter um maior investimento.

Desinvestir / investir - representa um mercado onde a empresa não deve investir. Se uma empresa já lá está, deve desinvestir ou sair do mercado. Este é um mercado onde a empresa irá ter problemas ou necessidades para fazer investimentos arriscados de modo a conseguir mais quota de mercado. Se uma empresa quer entrar em determinado mercado, é melhor faze-lo através do licenciamento que é menos dispendioso a nível dos recursos.

Estratégias seletivas - nesta categoria de mercados, a competição é mais feroz e é mais difícil manter uma quota de mercado estável. No entanto, se uma empresa tem outras forças, como produto / posicionamento adequado no mercado ou uma marca mais forte, o que pode decidir o investimento. (Chapter 11 - *International Market Entry Strategies*, n.d.)

O uso da análise BCG, como descrito anteriormente é útil como forma de conhecimento de empresas / países e compatibilidade. Junto com outros modelos / métodos pode ser uma ferramenta útil na para a tomada de decisão no que respeita a estratégias de entrada em novos mercados internacionais. Embora cada empresa possa ter percentagens ou pesos para cada fator na atratividade e nas forças competitivas, o que pode ser uma análise útil para as decisões de entrada.

Alianças estratégicas internacionais (SIAs) são procuradas como forma de reforçar fraquezas e aumentar as forças competitivas, oportunidades para expansões rápidas em novos mercados, acesso a novas tecnologias, produção mais eficiente e custos de marketing e recursos adicionais de capital são motivos para escolher alianças internacionais estratégicas. Outras razões para entrar em alianças estratégicas internacionais são:

- Obtenção de necessidades dos mercados base;
- Obtenção de necessidades tecnológicas base;
- Utilização de excesso de capacidade manufatureira
- Redução de novos mercados de risco e de custos de entrada;
- Aceleração de introdução de produtos procurados por via de rápidas mudanças tecnológicas e de curtos ciclos de produtos;
- Obtenção de economias de escala a nível de produção, pesquisa e desenvolvimento ou marketing;
- Superar barreiras culturais e de troca;
- Aumento da competência de operações existentes;

Uma empresa entra em alianças estratégicas para adquirir as competências necessárias para atingir os seus objetivos de forma efetiva, e com custos mais baixos e menores riscos do que se agisse sozinha. Claro que nem todas as SIAs são bem sucessivas, algumas falham e outras são dissolvidas depois de se atingirem as metas.

Capítulo II - Descrição da empresa

acolhedora

A exportação é o modo mais direto de internacionalização da atividade. Para uma pequena empresa que não opere no mercado externo é, por vezes, difícil iniciar uma atividade normal de exportação devido ao reduzido conhecimento sobre os mercados, à falta de experiência nos contactos externos, à escassez de recursos humanos qualificados, ao fraco poder negocial. Contudo, não se pode deixar de reconhecer que exatamente a falta de experiência pode apresentar duas grandes vantagens em relação às unidades de maior dimensão:

- ❖ A flexibilidade e rapidez de reação no aproveitamento de oportunidades de negócio;
- ❖ Uma maior personificação nos contactos que sustentem um relacionamento a longo prazo baseado na confiança;

Sendo a exportação a via mais simples de internacionalização, ela pode, no entanto, envolver opções que requeiram um forte empenhamento e complexidade administrativa. Desde a utilização de uma trading, que poderá contactar diretamente com os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias até à criação de uma subsidiária comercial, passando pelo recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nesses mercados, há um conjunto de diferentes possibilidades em termos de controlo, e portanto de grau de risco/incerteza e de investimento/rentabilidade (Ford e Rosson, 1982). Todavia, em termos estratégicos, é importante que as empresas não vejam os mercados externos apenas como meios de escoamento de produtos.

Williamson (1991), diz que é necessário começarem também a controlar as redes comerciais e, em muitos casos, a assegurar uma boa assistência (Brito, 1993).

2.1. Área de atuação

A TheraLab tem como objetivos principais a satisfação das necessidades dos consumidores, pensando no seu bem-estar, de forma a criar valor para os clientes e para a empresa.

A sua atividade consiste comércio por grosso de suplementos alimentares, produtos dietéticos, chás, plantas medicinais, produtos cosméticos e de higiene corporal, produtos farmacêuticos e medicamentos homeopáticos.

2.2. Missão e Visão

Missão:

A empresa pretende ser uma referência no sector dos Produtos Naturais à venda em farmácias, fornecendo soluções de eficácia e segurança comprovadas, benéficas para a saúde e bem-estar das pessoas, procurando exceder as suas expectativas.

Qualidade:

A crescente procura de Produtos Naturais resulta do reconhecimento das suas potencialidades promotoras da saúde.

Desta forma, os produtos são produzidos em Laboratórios Farmacêuticos e sujeitos aos ensaios e à aprovação pelo Controlo de Qualidade.

Também a logística concorre para a manutenção dessa qualidade. A TheraLab dispõe de instalações adequadas ao armazenamento, com controlo permanente da humidade e da temperatura, sendo a remessa dos produtos efetuada segundo regras bem definidas, garantindo que estes são devidamente acondicionados e expedidos.

A qualidade que exigem para os seus produtos e serviços assume-se como um compromisso para com a população.”

2.3. Descrição da evolução da empresa ao longo dos anos

A Theralab foi fundada em 2007 e disponibiliza a um público amplo soluções naturais para a saúde e o bem-estar. Desde então tem sido responsável pelo lançamento das marcas de produtos naturais mais vendidas nas farmácias.

Inauguradas em 2010, as suas novas instalações, ainda mais modernas e bem equipadas, permitem vislumbrar a continuidade do seu desenvolvimento. Constitui um espaço de realização para os colaboradores e entidades que, direta ou indiretamente, se relacionam com a empresa.

Localizada em Viseu, a Theralab atende de forma direta a Península Ibérica e está em situação privilegiada para o desenvolvimento de seu processo de internacionalização. A empresa opera no território nacional, continente e ilhas, e possui a sua equipa de vendas. Ela também cobre, já, o território espanhol.

A Theralab tem várias marcas e linhas de produtos que seguem diferentes estratégias comerciais e de marketing, atendendo assim a diferentes necessidades do mercado. Graças à elevada qualidade dos seus produtos e às campanhas de comunicação ousadas, algumas das marcas da empresa são das mais conceituadas, mantendo posições de top de vendas no mercado começando-se a distinguir fortemente. Como é o caso de marcas como a Depuralina, Memofante, Angelicalm e Depurmon.



Figura 6 - Produtos estrela Theralab, www.theralab.pt

Breve descrição dos produtos estrela da empresa, neste momento:

- ✓ Depuralina é uma marca de topo, divide-se em:
 - Emagrecimento - é uma marca reconhecida no que respeita ao emagrecimento, em Portugal.
 - Celulite - Em 2011, tirando partido da sua máxima reputação, a Depuralina avançou para o mercado dos cuidados com a pele, lançando uma linha de cremes anti-celulite.- Esta linha é composta por 4 produtos
- ✓ Angelicalm
- ✓ Memofante
- ✓ Depurmon

Capítulo III - Estágio

Se uma joint-venture ou um consórcio são exemplos típicos, também não deixa de ser verdade que licenças de exploração de marcas e patentes, acordos de franchising e mesmo os casos de subcontratação internacional poderão conter, em maior ou menor grau, formas de cooperação empresarial (Brito, 1993).

Em cada caso os responsáveis, pelas nossas empresas deverão equacionar as várias opções possíveis, desde uma atuação isolada e independente no mercado até à criação ou aquisição de empresas no estrangeiro. Não deverão é esquecer-se que há múltiplas formas intermédias que, envolvendo um relacionamento mais ou menos estreito com outras organizações, poderão apresentar vantagens significativas (Brito, 1993).

Em geral, os benefícios da cooperação empresarial podem agrupar-se em duas categorias:

- Operacionais - os que afetam numa forma direta a vida interna das organizações do ponto de vista da eficiência com que a sua atividade é desenvolvida;
- Estratégicos - os que se traduzem num reforço da posição competitiva e estratégias das empresas envolvidas no acordo.

3.1. Tarefas desenvolvidas

O estágio decorreu de 5 de outubro de 2014 a 5 de abril de 2015, na sede da empresa, em Sernada, concelho e distrito de Viseu.

No primeiro dia de estágio, tive uma “sessão de acolhimento”, houve também uma breve reunião com o diretor da empresa e com a *controller* de gestão para me darem a conhecer os pontos que queriam que fossem tratados a curto prazo. Pude conhecer o funcionamento da empresa ao nível do tratamento das encomendas, foi-me explicada a disposição das prateleiras e dos produtos, e o embalamento dos produtos, feito pela empresa.

Depois do primeiro dia, e para conhecer como a empresa funcionava na sua globalidade, comecei a tratar do que me havia sido pedido na reunião de apresentação - pesquisa de mercados internacionais para possível venda dos produtos. Foi por isso acordado, que seria mais simples começar pelos países de leste, dado o seu menor desenvolvimento, possivelmente será mais fácil e barata a entrada da empresa nesses mercados. Comecei, então, a analisar os países

membros da União Europeia fazendo a ordem inversa, dos últimos que entraram para os primeiros, foi traçada uma ficha padrão de preenchimento com campos padrão ².

Para fazer esta pesquisa recorri a páginas da internet como a AICEP e Europages, bem como a algumas páginas da União Europeia. Fiz contactos com as autoridades de cada país no que respeita ao registo de produtos e de outros pontos burocráticos.

Foi feita a análise de novos mercados e foram estabelecidos alguns contactos com as autoridades dos países, pesquisados, a fim de conseguir informações acerca dos procedimentos legais e dos valores monetários relativos a uma possível entrada da empresa nesses mercados para fins comerciais. De uma forma ou de outra todos os países demoram um certo tempo a serem pesquisados no entanto uns são mais complexos de analisar devido às suas línguas oficiais.

Além das atividades descritas, analisei também os distribuidores de parceiros da Theralab, de modo a ficar a conhecer melhor quais as suas ligações externas e quais os tipos de empresas por elas utilizados.

Ao longo de alguns meses continuei o trabalho que já estava a desenvolver com a pesquisa de empresas e estabelecimentos comerciais, tais como: farmácias, ervanárias e drogarias, que tenham como produtos de venda suplementos alimentares e ou cosméticos naturais. Desta análise, resultante da reunião surgiu uma “lista” de países que se afiguraram como sendo de alguma maneira mais interessantes ou viáveis para um futuro investimento da empresa, foram também apontados novos países que se podiam tornar interessantes para a internacionalização.

Após o término da análise dos países da União Europeia (UE) foram escolhidos mais alguns países para analisar, tais como a Ucrânia, Bielorrússia e o Cazaquistão. A análise a estes países durou cerca de uma semana e meia, depois passei aos países nos quais a empresa já tem contactos ou onde tem especial gosto em conseguir entrar devido ao mercado em si e à sua população, esses mercados são os Estados Unidos da América (EUA), Panamá, Azerbaijão e China. Analisei o mercado americano sendo que a minha pesquisa foi dividida não só nas empresas que operam no mercado americano, dentro do ramo de atividade da Theralab, mas também redes de farmácias e supermercados, que no caso compreendem estabelecimentos comerciais que têm não só a componente comercial mas também uma componente de farmácia ou uma ala de suplementos e / ou vitaminas, e também adicionei alguns estabelecimentos comerciais mais tradicionais e similares a ervanárias. Toda a pesquisa feita nos EUA, foi feita tendo em conta cada um dos 50 estados americanos e o distrito federal, *District of Columbia* e também as ilhas.

² Consultar Anexo II - Modelo de Análise de Mercado, por país

Sugeri que, e uma vez que tratamos das questões relativas ao mercado americano e entrando no nele, poderíamos também avançar para o Canadá, visto serem similares e estarem um ao lado do outro. Foi-me, então, concedida autorização para pesquisar o mercado canadiano, o que fiz de uma forma muito ligeira, tal como aconteceu com os mercados de Angola e Moçambique.

Fiz contactos com o Canadá e a informação legislativa já foi recolhida, com a ajuda de empresas que já tinha listadas na base de dados. Já o caso de Angola e Moçambique é mais complicado, uma vez que, encontrei nomes de várias farmácias e uma ou outra loja que vendem suplementos alimentares e vitaminas, mas não possuem página web.

3.2. Objetivos de pesquisa alcançados

No Tabela 2, será demonstrado por meses, os pontos que estavam presentes no projeto de estágio como sendo pontos a cumprir no decorrer do estágio.

Tempo em meses	Atividade
Outubro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificação dos mercados a escolher
Final de outubro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ○ Segmentação de mercados
Novembro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ○ Segmentação de mercados
Dezembro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seleção do mercado-alvo ○ Avaliação de um mercado externo da empresa

Janeiro de 2015	<ul style="list-style-type: none">○ Seleção do produto ou produtos a internacionalizar○ Avaliação de um mercado externo da empresa
Fevereiro de 2015	<ul style="list-style-type: none">○ Avaliação de um mercado externo da empresa
Março de 2015	<ul style="list-style-type: none">○ Avaliação de um mercado externo da empresa
Abril de 2014	<ul style="list-style-type: none">○ Avaliação de mercados-potencias tendo em conta os seus produtos de consumo

Tabela 2 - Lista de objetivos presentes no projeto de estágio que foram cumpridos por mês, elaboração própria

Houve pontos que levaram, mais tempo a serem concluídos, outros que cumpri e ainda outros que demorariam mais tempo a ser finalizados e analisados de forma a se obterem resultados mais fidedignos e claros, para uma melhor clarificação das atividades realizadas, ver **Anexo I**.

No decorrer do estágio surgiram várias questões importantes e ao mesmo tempo foi possível perceber como funciona o mercado na sua globalidade. Nesta “viagem” aos mercados de países da europa, PALOP’s e também a alguns países do leste da Europa e à América, foi possível entender que de uma forma geral, a maior parte dos mercados tens os seus gigantes que controlam várias empresas de ramos variados (supermercados, marcas de suplementos, outras empresas que possuem os dois referidos anteriormente), acabamos por perceber que os mercados estão divididos em pequenas - grandes empresas que são comandadas por gigantes dos negócios e que geram milhares de milhões de euros.

Relativamente aos mercados alvo para a empresa Theralab, onde o estágio decorreu, a pesquisa de pontos de venda decorreu em torno dos produtos similares e das características desses mesmos produtos, quer no conteúdo, quer ao nível do tamanho das embalagens. No geral, nos mercados similares há marcas que tem uma presença mais forte em determinados mercados, mas as embalagens são similares na Europa, salvo algumas exceções como é o caso da Espanha onde as embalagens são ligeiramente maiores em alguns tipos de produtos.

Já no caso dos Estados Unidos da América (EUA) e Canadá as medidas são similares entre estes dois países mas quando comparadas com a Europa são maiores. As divisões territoriais destes países são similares enquanto nos EUA as divisões são feitas por estados, o Canadá é dividido em territórios e províncias com a sua própria autonomia, taxas e particularidades.

A pesquisa e análise de mercado que foi feita contribuiu para uma melhor percepção dos mercados internacionais e do próprio tipo de superfícies comerciais existentes em lugares diferenciados variam à medida que as culturas e especificidades dos mercados variam. Foi possível observar que no mercado americano as superfícies comerciais são em escala infinitamente maior e mais alargada do que aquelas que encontramos em muitos países da Europa, as farmácias não são apenas farmácias e os supermercados tem áreas reservadas para o mercados dos suplementos alimentares e para outros produtos da área dos cuidados de saúde e beleza. Também foi possível encontrar lojas mais tradicionais e familiares apenas constituídas por uma única loja. Tal como na Europa há lojas que se associam a um nome e que trabalham sobre ele para terem uma maior expressão e mais lucros.

3.3. Breve caracterização dos mercados

Neste ponto será feita uma breve caracterização de alguns mercados relativamente ao consumo e importância que os suplementos alimentares irão alcançar nos próximos anos.

A prevalência de consumo de suplementos alimentares varia na Europa. Por exemplo, a sua utilização é mais comum na Alemanha e na Dinamarca (43% e 59% da população adulta, respetivamente) comparativamente à Irlanda e Espanha (23% e 9% respetivamente). As mulheres usam mais suplementos do que os homens (“Suplementos Alimentares: quem precisa deles e em que situações?,” 2013).

3.3.1. Estado Unidos da América

De acordo com os centros de controlo de doenças americanos, mais de metade dos americanos adultos consomem suplementos alimentares, sendo estes normalmente recomendados pelos profissionais de saúde. Nos EUA, as vendas de vitaminas e suplementos alimentares cresceram de forma consistente de 19,7 bilhões de dólares em 2009 para 24,6 bilhões em 2013, segundo os dados mais recentes da Euromonitor International. Em décadas de educação pública focadas na importância da nutrição, as vitaminas e minerais tornaram-se sinónimo de vida saudável nos EUA (Chris Schmidt, 2014), com consumos atualmente bastante elevados, comprovados pelo Gráfico 3.

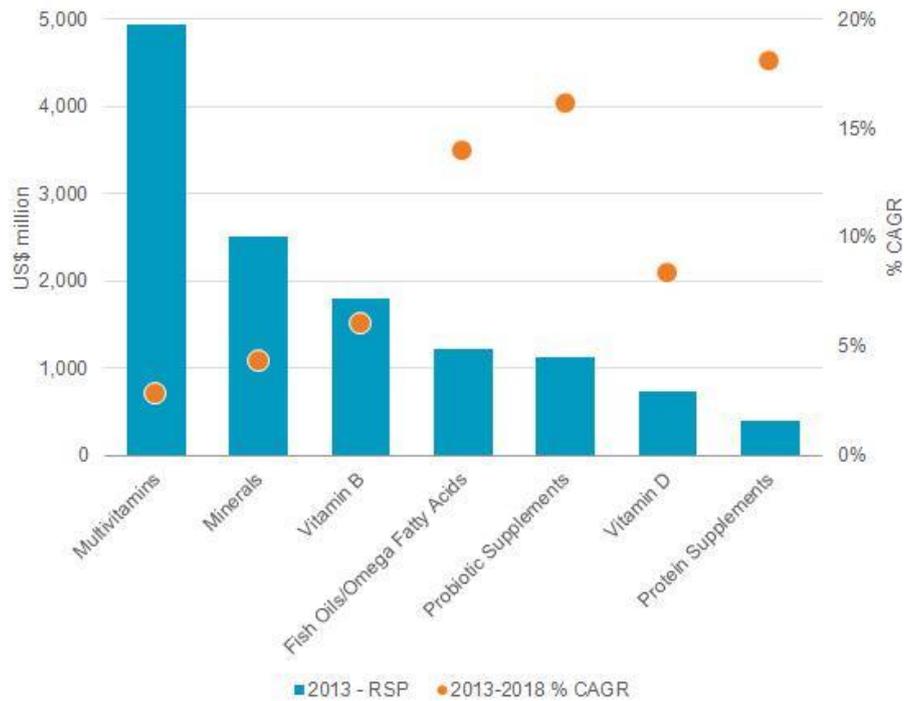


Gráfico 3 - Vendas de vitaminas e suplementos por categorias, (Chris Schmidt, 2014)

De acordo com os dados mais recentes da Euromonitor, ilustrados no Gráfico 4, as categoria mais vendidas foram multivitaminas, em que quase todos os produtos são adaptados a um género ou idade específica - sendo que os multivitaminas para os idosos cresce de forma particularmente rápida, como produtores de interesse em envelhecimento ativo.

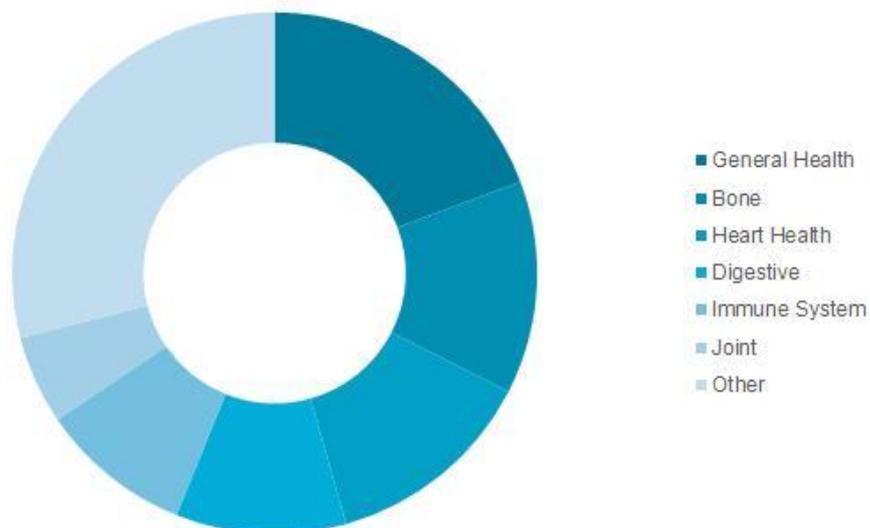


Gráfico 4 - Vendas de suplementos alimentares em 2013, (Chris Schmidt, 2014), (Chris Schmidt, 2014)

3.3.2. Europa

Num estudo realizado em 2009 sobre o uso de suplementos alimentares na perspetiva Europeia, Skeie et al. referem que há um maior consumo de suplementos alimentares no norte do que no sul da Europa, e este é maior nas mulheres do que nos homens, exceto no Reino Unido, em que se observou um consumo semelhante para ambos os sexos e a média de utilização foi maior nos grupos etários com mais idade (Skeie et al., 2009; Rovira et al., 2013), (Gomes, 2014).

Os tipos de suplementos utilizados diferem entre os países, apesar de os suplementos multivitamínicos dominarem o mercado da maioria dos países europeus (Skeie, 2009; Reinert et al., 2007). Devido aos padrões culturais, existem diferenças nos tipos de suplementos consumidos. Por exemplo, suplementos à base de óleo são mais populares na Noruega, Dinamarca e Reino Unido (Skeie, 2009; European Commission, 2007). Na Noruega, óleo de fígado de bacalhau é um produto tradicionalmente consumido na dieta alimentar (Brustad et al., 2004; Skeie, 2009). Uma tradição similar existe também no Reino Unido e na Dinamarca (Skeie et al., 2009), (Gomes, 2014).

No que concerne à Europa Central e de Leste (Rússia, Polónia, Ucrânia, Bulgária, Roménia, República Checa, Eslováquia, Eslovénia e Croácia), apesar da sua economia, este mercado tem verificado um desenvolvimento significativo no mercado de suplementos alimentares. Os suplementos alimentares mais comercializados nestes países são os multivitamínicos (Stoimenova, 2010), (Gomes, 2014).

A maior percentagem de vendas de suplementos alimentares de outras substâncias (categoria que engloba plantas e extratos) é liderada pela Itália, seguida da Alemanha, do Reino Unido e a França, como retrata a **Gráfico 5 e 6**, (European Commission, 2007; Fajardo, et al., 2012; Starling, 2011), (Gomes, 2014).

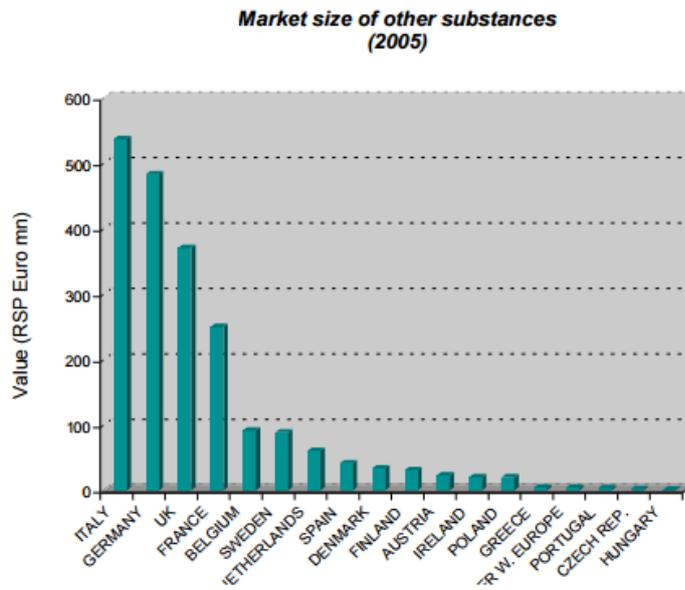


Gráfico 5 - Mercado de outras substâncias (categoria que engloba plantas e extratos), (European Advisory Services (EAS), 2007)

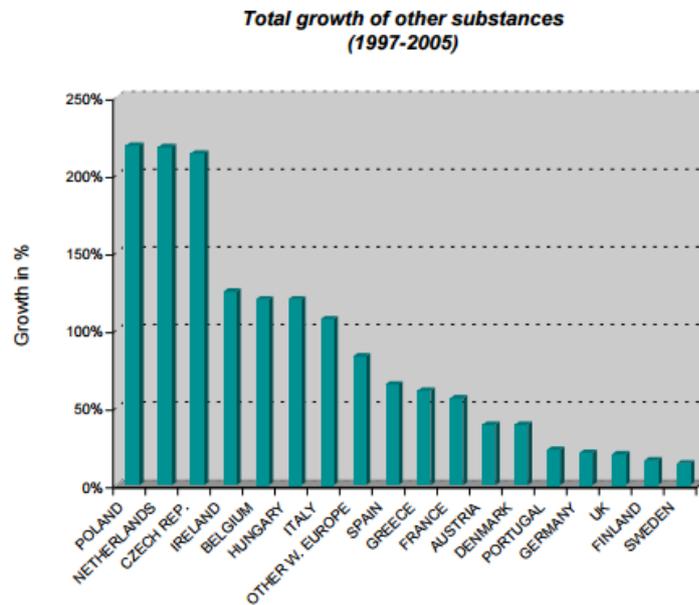


Gráfico 6 - Crescimento total de outras substâncias (categoria que engloba plantas e extratos), (European Advisory Services (EAS), 2007)

✓ **Dinamarca**

O uso de suplementos alimentares na Dinamarca está entre os mais altos na Europa, concluiu o Danish Food Institute (NFI). Apurou que 60% das crianças entre 4 a 9 anos recebem suplementos multivitamínicos dos pais e 50% das pessoas com idades entre os 10 e os

17 anos - ómega - 3, cálcio e vitamina D estimam 19%, 10% e 8% do total do consumo de suplementos alimentares por todas as idades. A pesquisa descobriu que mais mulheres (71%) do que homens (57%) usam multivitaminas e suplementos minerais. E também, mais mulheres do que homens tomam dois ou mais suplementos (maisbioblog, 2014).

Noutros países, uma associação foi encontrada entre o consumo de suplementos alimentares e o nível de educação das pessoas. De acordo com a pesquisa do NFI, é apenas entre os homens dinamarqueses que o consumo aumenta conforme o nível de educação. As diferenças de consumo entre homens e mulheres torna-se menor conforme o grau de educação (maisbioblog, 2014).

Também se chegou à conclusão que o consumo de multivitaminas e suplementos minerais alcança o seu auge no inverno (maisbioblog, 2014).

✓ Itália

A Itália, como já foi referido é o país da Europa com maior venda de suplementos alimentares. Segundo a Agenzia Nazionale Stampa Associata (ANSA) (2013), 75% dos italianos consomem pelo menos uma vez por ano um suplemento alimentar para melhorar ou manter o seu bem-estar. Apesar dos problemas financeiros do país, neste sector existem taxas de crescimento anual à volta dos 10% (Starling, 2011) (Gomes, 2014).

✓ Alemanha

Num estudo realizado para a Max Rubner-Institut (MRI), Auswertung (2013) mostrou que as mulheres consomem mais suplementos alimentares que os homens (30% vs 19%). A faixa etária de mulheres que consome menos suplementos alimentares foi o grupo de pessoas de 15-18 anos de idade, em que as mulheres consumiam cerca de 10%. Já no sexo masculino, a faixa etária de 19-24 anos de idade consumiam apenas 12%. Os maiores consumidores de suplementos alimentares na Alemanha encontram-se no grupo dos 65-80 anos (mulheres: 46%, homens: 30%). O tipo de suplementos mais consumidos são os que contêm vitaminas C e E, e minerais cálcio e magnésio, tanto em homens como em mulheres (Gomes, 2014).

✓ Reino Unido

Em 2009, o mercado do Reino Unido para os suplementos foi avaliado em 670 milhões de libras, tendo representado um crescimento de cerca de 16% nos últimos cinco anos. Os suplementos alimentares mais comercializados no Reino Unido são os multivitaminicos e os óleos de peixe. Segundo vários estudos, o crescimento das vendas desta área está relacionado com o envelhecimento da população no Reino Unido (15% da população está na faixa etária de mais de 65 anos), assim como o aumento da preocupação com a saúde e o fácil acesso aos suplementos alimentares (National Health Service, 2011) (Gomes, 2014).

✓ França

Num estudo realizado para a Agence française de sécurité sanitaire des aliments (Afssa), Bénétiér, et al. (2009) referem que em França 11,2% dos adultos são consumidores de suplementos alimentares e, desses, 59,9% são considerados consumidores de alimentos saudáveis. Dos 11,2% de adultos consumidores de suplementos, 19% assumem ter um consumo diário, enquanto 23,5% admite consumir de forma irregular. Os suplementos alimentares mais consumidos são magnésio (51,0%), vitamina C (45,1%), multivitamínicos (30,7%), cálcio (28,1%), minerais (20,9%), suplementos para a beleza (17,6%), sono (9,2%). As razões apresentadas para os valores anteriores são a saúde, fadiga, cuidados com o corpo, doenças, stress, problemas de saúde e alterações sazonais (Gomes, 2014).

Considerações Funcionais

Hoje em dia, a economia organizacional encontra-se de certo modo, fracionada em duas correntes epistemológicas: a teoria das empresas, focada na estrutura de produção; e a teoria interna da organização, focada nos processos de decisão das organizações, com atuação suficiente para suplantar mercados alternativos (Gibbons, 2013).

Quando uma empresa decide internacionalizar, tem que decidir a maneira como irá entrar nos mercados, e o grau de envolvimento e comprometimento que está preparada para fazer. Essas decisões devem ser refletidas sob uma cuidada reflexão e ponderação dos mercados potenciais e das capacidades das empresas - um processo que nem sempre é seguido.

Deste modo, e tendo em conta a análise dos processos segundo os quais uma empresa deve dar importância para a internacionalização, a realização deste trabalho de estágio e concomitantemente de investigação permitiu uma avaliação de diferentes etapas, mesmo ao nível do investimento e dos recursos humanos muitas vezes negligenciados. Com efeito, existem diversos fatores, quer tangíveis quer intangíveis, para o sucesso do posicionamento do produto nos mercados externos, bem como para retorno do investimento e para o conhecimento/reconhecimento dos produtos / serviços.

No caso particular da empresa onde o estágio foi realizado, há que ter em conta os hábitos de consumo dos vários países, europeus e não europeus para que o investimento na internacionalização dos produtos não seja feita *ad hoc* e sim tendo em conta o tipo de consumo e de composição dos produtos.

O estágio curricular em empresas como a Theralab é sempre uma mais-valia e um elemento curricular de elevado valor para quem o realiza, onde se desenvolvem não só competências profissionais no âmbito da execução de tarefas ligadas ao planeamento e prospecção de mercados externos, como também uma inevitável investigação na áreas da Economia, Gestão e Relações Internacionais. Ora, se por um lado, a colaboração e desenvolvimento durante este período de estágio permitiram à estagiária desenvolver competências profissionais. Por outro lado, a empresa providenciou um espaço de contacto e reflexão entre os vários colaboradores no sentido de aumento do seu posicionamento, numa conjuntura de crise visivelmente adversa.

Apesar de poderem desempenhar um papel na saúde de alguns indivíduos, nem todos os suplementos alimentares são úteis para toda a gente. De facto, para certas pessoas, não se recomenda, de todo, a toma de determinados suplementos, particularmente em doses elevadas (“Suplementos Alimentares: quem precisa deles e em que situações?,” 2013).

Cumpram-me sublinhar, que durante a pesquisa de mercado e a investigação realizada, foram surgindo questões quanto ao grau de certeza que se tem quando uma empresa como a Theralab pensa colocar os seus produtos em diferentes países. Deve ter sempre presente as particularidades de consumo de todos e de cada um (uma análise do público-alvo cuidada), para que o investimento não seja posto em causa. Por último, outra questão que surgiu remeteu-nos para escolha do parceiro / modo de entrada, porque ao escolhermos alguém para representar a empresa num país que não o seu, há que fazer a escolha do melhor parceiro, aquele que cuide e trate dos produtos como eles merecem, sem nunca descuidar os clientes e a sua satisfação.

A Theralab deve ter sempre presente um dos seus princípios de atividade já aqui referidos - satisfação das necessidades dos consumidores, pensando no seu bem-estar, de forma a criar valor para os clientes e para a empresa - colocar sempre, e em primeiro lugar a saúde daqueles que serve.

Bibliografia

- Alegre, A. (2015). *Suplementos alimentares para gestão de peso corporal: riscos e benefícios* (Tese de Mestrado). Instituto Politécnico de Viseu - Escola Superior Agrária de Viseu, Viseu.
- Brito, C. M. (1993). *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*. Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Retrieved from http://www.carlosmelobrito.com/wp-site/wp-content/uploads/2011/07/WP-Estrat_Intern_e_Coop.pdf
- Chapter 11 - *International Market Entry Strategies*. (n.d.). Retrieved from <http://docslide.us/documents/gha22852ch11.html>
- Chris Schmidt. (2014, January 18). Controversy and Climbing Sales: Two Constants in the US Vitamins and Dietary Supplements Market. Retrieved from <http://blog.euromonitor.com/2014/01/controversy-and-climbing-sales-two-constants-in-the-us-vitamins-and-dietary-supplements-market.html>
- Dominguinhos, P. (1999). A internacionalização das empresas portuguesas: um modelo de empenhamento e conhecimento incremental. Retrieved from <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4611>
- Dominguinhos, P. (2001). A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios. Retrieved from <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4610>
- European Advisory Services (EAS). (2007, March 28). THE USE OF SUBSTANCES WITH NUTRITIONAL OR PHYSIOLOGICAL EFFECT OTHER THAN VITAMINS AND MINERALS IN FOOD SUPPLEMENTS. Retrieved from http://ec.europa.eu/food/food/labellingnutrition/supplements/documents/2007_A540169_study_other_substances.pdf
- Gaspar, R., Lima, L., Seibt, B., Gorrão, S., & Carvalho, J. (2012). Novos media sociais na comunicação de benefícios e riscos alimentares: o caso das crises alimentares na Europa. Retrieved from <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/5222>
- Gibbons, B. (2013). Cyert and March (1963) at Fifty: A Perspective from Organizational Economics. *Prepared for NBER Working Group in Organizational Economics*. Retrieved from http://www.cepr.org/sites/default/files/events/papers/6705_GIBBONS%20-%20Cyert%20and%20March%20at%20Fifty.pdf
- Gomes, F. C. (2014). Caracterização do mercado português de suplementos alimentares em 2014. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/8229>
- Hoch, C. G. (2011). *A relação entre a internacionalização e a inovação na empresa: um estudo de caso*. Porto Alegre.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1999). The internationalization of the firm: four Swedish cases. BUCKLEY, Peter J.; GUAURI, Pervez N. *The Internationalization of the Firm*. Oxford: ITP. Retrieved from

http://www.researchgate.net/profile/Jan_Johanson/publication/227585393_THE_INTERNATIONALIZATION_OF_THE_FIRM__FOUR_SWEDISH_CASES_1/links/00b7d528a8b359b03a000000.pdf

Macedo, M. F. A. T. (2011). Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal. Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/49723>

maisbioblog. (2014, July 2). Dinamarqueses apoiam suplementos alimentares (mesmo que seu governo não faça o mesmo). Retrieved from <https://maisbio.wordpress.com/tag/suplementos-alimentares/>

Meyer, K. E., Saul, Sumon, K. B., & Mike, W. P. (2008). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies.

Reis, Liliana. (2014). *Capitalismo*. Enciclopédia das Relações Internacionais. Lisboa: Dom Quixote

Rodrigues, R. M. A. (2010). Marketing: Uma Abordagem Nutricional: Monografia: Marketing: A Nutritional Approach. Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54634>

Sadaghiani, J. S., Dehghan, N. A., & Zand, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 3(1), 53-70.

Suplementos Alimentares: quem precisa deles e em que situações? (2013, December). Retrieved from http://www.eufic.org/article/pt/artid/Food_supplements_who_needs_them_and_why

www.portugalglobal.pt, (consultada de 6 de outubro a 6 de abril)

www.theralab.pt

www.europages.pt, (consultada de 6 de outubro a 6 de abril)

Anexos

Anexo I - Cronograma das Atividades de Estágio

Áreas de Intervenção	Objetivos/ Tarefas	Período Temporal	Coordenador da Atividade
Planeamento	Identificação dos mercados a estudar	6 de outubro a 30 de Outubro	Dr ^a Hermínia Santos
Planeamento e Investigação	Segmentação de Mercados e Seleção de Mercado- Alvo	2 de Novembro a 30 da Novembro	Dr ^a Hermínia Santos
Investigação	Análise da aceitação das pessoas relativamente ao Produto	1 de Dezembro a 31 de Dezembro	Dr ^a Hermínia Santos e António Santos
Investigação/ Planeamento	Seleção do produto ou produtos a internacionalizar	1 de Janeiro a 31 de Janeiro	Dr ^a Hermínia Santos
Avaliação	Elaboração de uma estratégia de marketing e distribuição	1 de Fevereiro a 29 de Fevereiro	Dr ^a Hermínia Santos
Avaliação e Divulgação	Elaboração de uma base de dados e divulgação dos resultados finais	1 de Março a 6 de Abril	Dr ^a Hermínia Santos e António Santos

Anexo II - Modelo de Análise de Mercado, por país

País	
População	
Língua oficial	
Moeda	
Taxa de câmbio	
Divisão territorial	
Embaixada portuguesa em (capital)	
Acordo relevante com Portugal	
Acesso ao mercado:	
Principais empresas/Distribuidoras a operar no ramo:	
Valor dos Registos	
Questões adicionais	

Anexo III - Lista dos Países Analisados

China

Azerbaijão	
Estados Unidos	
Canadá	
Angola	
Moçambique	

País	Data de entrada
Croácia	2013
Roménia	2007
Bulgária	2007
República Checa	2004
Polónia	2004
Malta	2004
Lituânia	2004
Letónia	2004
Hungria	2004
Estónia	2004
Eslovénia	2004
Eslováquia	2004
Chipre	2004
Suécia	1995
Finlândia	1995
Áustria	1995
Grécia	1981
Irlanda	1973
Reino Unido	1973
Dinamarca	1973
França	1952
Alemanha	1952

Bélgica	1952
Itália	1952
Luxemburgo	1952
Países Baixos	1952
Ucrânia	