

Gabriel Alexandre Tavares Estima

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

**Marketing Internacional: Estudo do Potencial de Mercado do
Reino Unido para a empresa Gráfica Ideal**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

Gabriel Alexandre Tavares Estima

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

**Marketing Internacional: Estudo do Potencial de Mercado do
Reino Unido para a empresa Gráfica Ideal**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2013

Gabriel Alexandre Tavares Estima

**Marketing Internacional: Estudo do Potencial de Mercado do
Reino Unido para a empresa Gráfica Ideal**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação apresentada à Universidade
Fernando Pessoa como parte dos requisitos
para a obtenção do grau de Mestre
em Ciências Empresariais

Assinatura do Aluno:

AGRADECIMENTOS

A realização desta Dissertação de Mestrado só foi possível graças à colaboração e ao contributo de forma directa ou indirecta de várias pessoas e instituições, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento, em particular:

À minha esposa Maria João, pela paciência e total disponibilidade em ajudar directa ou indirectamente, a cumprir os meus objectivos e a realizar mais uma etapa da minha formação académica. Desta forma, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento pela força em momentos difíceis que coincidiu com o período de elaboração deste trabalho.

Ao meu cunhado Pedro Duarte e ao Henrique Paula (Administradores da Gráfica Ideal), pelo contributo imprescindível na realização desta dissertação.

Ao Professor Doutor António Cardoso, pela disponibilidade manifestada para orientar este trabalho, pela revisão crítica do texto, opiniões e sugestões, pela acessibilidade, cordialidade e simpatia demonstradas.

Ao Professor Doutor Jorge Costa e Professor Doutor João Gomes, pela preciosa ajuda na definição do objecto do estudo.

Ao Ricardo Arroja e à sua equipa, em especial à Natália Gaspar e ao José Ferreira, por me ter proporcionado as condições necessárias para a elaboração da minha Tese e por me permitir ter acesso a informações privilegiadas no Reino Unido.

À Doutora Cristina Cunha da Aicep, pela valiosa colaboração no trabalho de investigação.

Por último, mas não menos importante, aos meus pais e irmã, pelo apoio e compreensão inestimáveis, pelos diversos sacrifícios suportados e pelo constante encorajamento a fim de prosseguir a elaboração deste trabalho.

A todos, enfim, reitero o meu apreço e a minha eterna gratidão.

RESUMO

A identificação da melhor estratégia de internacionalização e o conhecimento do mercado alvo poderá significar o caminho para enfrentar a nova conjuntura global em que as empresas se encontram.

O presente trabalho tem como objectivo analisar o potencial de mercado do Reino Unido para a expansão internacional da Gráfica Ideal a fim de identificar a melhor estratégia para fazer crescer o seu negócio.

Neste contexto, após uma análise teórica sobre o processo de internacionalização de uma empresa, estudou-se a estrutura, evolução e dimensão do principal mercado alvo da Gráfica Ideal, especialmente direccionado a embalagens alimentares que representa actualmente 90% do seu volume de facturação.

Para desenvolver este tema foram estabelecidos contactos com empresas distribuidoras de embalagens alimentares com elevada experiência/conhecimento local e reputação no Reino, nomeadamente, a GM Packaging, Greearth Food Packaging, WK Thomas e TK Packaging.

Os métodos utilizados foram obtidos a partir de uma análise crítica das concepções teóricas e práticas sobre o assunto, através da análise e visitas aos potenciais clientes. Permitted chegar a elaborações de propostas reais que actualmente estão em negociações.

ABSTRACT

The identification of the best internationalization strategy and the knowledge of the target market could mean the way for the European companies to face the currently global situation.

The target of this work is to analyse the UK market potential and to identify the best commercial strategy in order to expand/grow the Gráfica Ideal business to international market.

In this way, after a theoretical analysis about internationalization company process, we have studied the structure, evolution and dimension of the target market in respect of Gráfica Ideal, focus on food packaging that means 90% turnover.

Following the literature review, we have done a serious market research in UK, so we have contacted the most reputation/experience local companies regarding to Food Packaging Distributors, such as: GM Packaging, Greearth Food Packaging, WK Thomas e TK Packaging.

The methods used were obtained from a critical analysis of theoretical and practical concepts about the subject, through analysis and visits to potential clients. At least allow us to present real proposals and currently still in negotiation...

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	3
1.1 Iniciação à Internacionalização	3
1.2 Motivações/Razões para a Internacionalização	4
1.3 Decisões estratégicas no âmbito da Internacionalização	5
1.3.1 Segmentação Internacional	6
1.3.2 Posicionamento Internacional	8
1.3.3 Formas de operação nos mercados internacionais e sua selecção	10
1.4 Principais riscos/entraves á Internacionalização	14
1.5 As teorias económicas	16
1.5.1 Teoria da Internalização	17
1.5.2 Teoria do Custo de Transacção	17
1.5.3 Teoria do Paradigma Eclético ou OLI	18
1.5.4 Teoria da Organização Industrial	19
1.5.5 Teoria do Ciclo de Vida do Produto	19
1.6 Teorias Comportamentais	20
1.6.1 O Modelo de Uppsala	20
1.6.2 Teoria das Redes Industriais	21
1.7 Considerações Finais	22
CAPÍTULO II - AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL	23
2.1 Elementos internos (Avaliação da capacidade exportadora)	24
2.1.1 Produção	24
2.1.2 Recursos Humanos	25
2.1.3 Recursos Financeiros	26
2.2 Elementos Externos	33

2.2.1	Microambiente	34
2.2.2	Macro ambiente.....	39
2.3	Considerações finais.....	45
CAPÍTULO III - METODOLOGIA		46
3.1	Metodologia Quantitativa e Qualitativa	46
3.2	Estudo de caso.....	47
3.3	<i>Design</i> da pesquisa	49
3.3.1	Objectivos	49
3.3.2	Questões de pesquisa.....	50
3.3.3	Instrumentos de recolha de informação.....	51
3.3.4	Técnicas de análise de informação.....	51
3.4	Considerações finais.....	52
CAPÍTULO IV – GRÁFICA IDEAL		53
4.1	Apresentação.....	53
4.2	História da empresa.....	53
4.3	Missão, visão e valores.....	55
4.4	Organigrama	55
4.5	Estratégia de expansão	56
4.6	Considerações Finais.....	56
CAPÍTULO V – ANÁLISE DO POTENCIAL DE MERCADO DO REINO UNIDO.....		58
5.1	Panorama da Indústria de Embalagens: Posicionamento do Reino Unido na Europa e no Mundo.....	58
5.2	Panorama do Mercado de Embalagens no Reino Unido	61
5.2.1	Mercado de Embalagens segmentado por input	62
5.2.2	Concorrência: Principais Empresas de Embalagens	63
5.2.3	Mercado de Embalagens de papel dirigido à Gráfica Ideal.....	66
5.3	Mercado-Alvo: Indústria Alimentar.....	69

5.3.1	Principais Indústrias do Sector Alimentar no Reino Unido.....	72
5.3.2	<i>Key Drivers</i> do mercado de embalagens no sector alimentar.....	73
5.4	Modo de Entrada no Mercado do Reino Unido.....	74
5.4.1	Reuniões com Distribuidores.....	75
5.5	Requisitos Legais.....	76
5.6	Reino Unido: País em Síntese.....	77
5.6.1	Contexto sóciodemográfico.....	77
5.6.2	Contexto político.....	78
5.6.3	Contexto económico.....	78
5.6.4	Contexto do Comércio Internacional.....	81
5.7	O Mercado de Embalagens e o Consumo Privado.....	83
5.8	Principais Feiras e Exposições.....	84
5.9	Sistemas de apoio e incentivos.....	85
5.9.1	Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização PME (QREN).....	85
5.9.2	Linha de Crédito PME Investe e Export Investe.....	86
5.9.3	Seguros de Crédito à Exportação – COSEC, S.A.....	87
5.10	Análise SWOT.....	88
6.	CONCLUSÕES.....	90
6.1	Resposta às Questões de Investigação.....	91
6.2	Resposta ao Objectivo de Investigação.....	93
6.3	Contribuições do estudo.....	94
6.4	Limitações do Estudo.....	95
6.5	Recomendações para futuras investigações.....	96
	BIBLIOGRAFIA.....	97
	ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Maiores motivações para a internacionalização de uma empresa PME.....	4
Tabela 2 - Factores que influenciam a escolha do modo de entrada	10
Tabela 3 - Modos de entrada nos mercados internacionais.....	11
Tabela 4 - Modo de Exportação.....	12
Tabela 5 - Formas Contratuais.....	13
Tabela 6 - Tipos de Investimento	13
Tabela 7 - Quota de mercado de embalagens por país.....	60
Tabela 8 - Mercado de Embalagens do Reino Unido segmentado por <i>input</i> (2010).....	63
Tabela 9 - Quota de mercado das principais empresas de embalagens do Reino Unido (2011)	64
Tabela 10 - Embalagens de papel, cartolina ou cartão não canelados (milhões de euros) ..	66
Tabela 11 - Estrutura das importações de embalagens de papel, cartolina e cartão do Reino Unido (2010)	67
Tabela 12 - Nº de empresas por região e volume de facturação (milhares £).....	68
Tabela 13 - Sector alimentar de produtos embalados	69
Tabela 14 - Sector alimentar por categorias de produtos (2011).....	70
Tabela 15 - Principais Empresas do Sector Alimentar no Reino Unido	72
Tabela 16 - Dados sóciodemográfico do Reino Unido por região	77
Tabela 17 - Principais indicadores macroeconómicos Reino Unido (2011-2014) – tva	80
Tabela 18 - Principais Parceiros Comerciais do Reino Unido (2011).....	81
Tabela 19 - Principais Produtos Transaccionados (2011).....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Conceito de canal total para o marketing internacional.....	31
Figura 2 - Organograma.....	55
Figura 3 - Mercado Mundial de Embalagens em valor e volume	59
Figura 4 - Mercado Europeu de Embalagens em valor e volume	59
Figura 5 - Estrutura Geográfica do Mercado de Embalagens	61
Figura 6 - Evolução do mercado de embalagens do Reino Unido (em valor e volume)	62
Figura 7 - PIB trimestral em volume (Tvh).....	78
Figura 8 - Evolução das componentes da Procura Agregada (Tvh)	79
Figura 9 - Evolução do consumo privado e do valor de mercado das embalagens (Tvh) ...	83
Figura 10 - Análise SWOT.....	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Decomposição do PIB por sector	103
Anexo 2 - SI Qualificação Internacionalização PME	104

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CCI – Câmara de Comércio Internacional

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

NACE - Nomenclatura Estatística de Actividades Económicas da União Europeia

PIB – Produto Interno Bruto

SIC - *Standard Industrial Classification*

T_{vh} – Taxa de variação homóloga

T_{va} – Taxa de variação anual

ONS – *Office for National Statistics*

UN Comtrade - *United Nations Commodity Trade*

INTRODUÇÃO

Hoje o mundo é um só mercado. Já não é possível encarar a actividade de uma empresa somente no contexto do seu mercado nacional. Por um lado, as empresas têm de lidar com a competição internacional nos mercados domésticos e, por outro, de penetrar nos mercados externos para tirar partido das novas oportunidades de negócio (Freire, 1998).

De acordo com Freire (1998, p.13), em países com pouco peso relativo na economia mundial, como é o caso de Portugal, o acompanhamento das tendências sectoriais internacionais assume uma relevância acrescida: só uma visão global proporciona o enquadramento adequado para a actuação local no presente e no futuro.

Este estudo tem como objectivo, estudar os princípios básicos da Internacionalização com especial enfoque à empresa Gráfica Ideal de Águeda a expandir para o Reino Unido.

A Internacionalização como fenómeno carece de alguns conceitos básicos para o seu entendimento, razão pela qual se julgou pertinente a análise das suas dimensões de estudo, designadamente a resposta às questões de internacionalizar “o quê?”, “como o fazer?” e “para onde?”. O estudo da internacionalização obriga ainda a conhecer o ambiente internacional em que decorre a actuação da empresa, as razões que estão por detrás de uma actuação deste tipo e as principais decisões do foro estratégico que a empresa é chamada a tomar.

Para a concretização deste estudo o trabalho será dividido em cinco fases, Revisão da Literatura sobre a Internacionalização, onde inicialmente iremos analisar os vários modelos do processo da internacionalização das empresas.

Posteriormente foi realizada uma abordagem teórica ao Ambiente de Marketing Internacional das empresas, no qual se evidencia a importância dos elementos internos e externos no sentido de introduzir os seus bens e serviços nos mercados consumidores de outros países.

Num terceiro capítulo, efectuou-se uma investigação metodológica, no sentido de identificar que metodologia seria a mais apropriada para o estudo do potencial de mercado do Reino Unido, identificando ainda os objectivos e as questões de investigação, como também os métodos e técnicas de análise e recolha de dados.

Num quarto capítulo foi efectuada uma breve caracterização da empresa identificando a sua actividade, a sua evolução histórica, a sua missão, visão, valores, estrutura organizacional, e, ainda a sua estratégia de expansão.

No capítulo 5 apresenta-se a análise ao potencial de mercado de embalagens do Reino Unido, na qual se analisou a evolução e dimensão do sector de embalagens no país, identificaram-se as principais empresas concorrentes, bem como se examinou a estrutura, evolução e dimensão do principal mercado-alvo da Gráfica Ideal: o sector alimentar, tendo-se identificado ainda as principais empresas da indústria alimentar presentes neste mercado. Nesse mesmo capítulo foram ainda analisados os potenciais modos de entrada da Gráfica Ideal no mercado de embalagens no Reino Unido, identificaram-se os principais sistemas de apoio e incentivos à internacionalização elegíveis para a Gráfica Ideal, as tendências do sector, as principais feiras e exposições do sector de embalagens no Reino Unido, os requisitos legais do sector no país, e, ainda uma breve caracterização do Reino Unido em contextos sociodemográfico, político, económico e de comércio internacional. Adicionalmente, elaborou-se uma análise SWOT da empresa *versus* o mercado de embalagens do Reino Unido, com o intuito de estabelecer uma relação entre os pontos fortes e fracos da empresa face às oportunidades e ameaças que o mercado do Reino Unido poderá proporcionar.

Por último, apresenta-se o capítulo de conclusões, no qual se apresentam não só as respostas ao objectivo e às questões e de investigação, como também são apresentadas as limitações do estudo, as suas contribuições em termos académicos e empresariais, e, ainda recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

1.1 Iniciação à Internacionalização

Internacionalização é o conjunto de todas as relações que afectam a esfera económica, estabelecidas entre uma nação e todas as outras. Esta nação implica a separabilidade dos mercados geográficos (Silva, 1999:31).

A internacionalização tem vindo a tornar-se uma condição necessária não só para o reforço da sua posição competitiva, mas também da sua própria sobrevivência (Lorga 2003:23).

De uma forma geral, internacionalização significa o processo através do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem.

A internacionalização ocorre quando a empresa expande a sua I & D, produção, venda e outras actividades comerciais em mercados internacionais. Em muitas grandes empresas, a internacionalização deve ocorrer consoante as tendências de mercado, respeitando as várias fases de internacionalização.

A fase de pré-internacionalização corresponde á recolha de informação para que se obtenha um nível de conhecimento suficiente capaz de dar início á internacionalização ou simplesmente optar por não avançar (Freeman, 2002 cit in Hollensen, 2007).

Na verdade, os recursos financeiros podem funcionar como uma importante barreira interna à decisão de internacionalizar embora não constituam um factor determinante (Simões, 1997 cit in Lorga, 2003).

Em termos organizacionais, será necessário que a empresa reconheça as suas forças e fraquezas no contexto da internacionalização, tendo sempre presente que este pode influenciar a posição competitiva da empresa, bem como as suas orientações estratégicas (Solberg 1997 cit in Hollensen, 2007).

Neste sentido, o conceito de presença noutros mercados pode ser avaliado pelo acesso ao saber de cada país, em vez dos activos e quadros de pessoal em cada um. E é neste seguimento que se verifica a substituição da posse ou detenção de recursos, pelo acesso àqueles, dispersos, através da partilha com aliados.

1.2 Motivações/Razões para a Internacionalização

O motivo fundamental da exportação, para maioria das empresas, é ganharem dinheiro. No entanto, existem variadas razões para as empresas enveredarem por uma expansão baseada na internacionalização, verificando-se todavia que algumas revelam atitudes mais pró-activas e outras posturas mais reactivas, face aos estímulos que oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam.

A Tabela 1 permite uma visão geral dos principais motivos de internacionalização. Estão diferenciados dos motivos proactivos e reactivos. Os motivos proactivos representam estímulos para tentar mudar de estratégia, baseados no interessa da empresa em explorar unicamente competências (conhecimento tecnológico) ou possibilidades de mercado. Os motivos reactivos indicam as reacções da empresa às pressões ou ameaças do mercado nacional ou em mercados externos, ajustando-se passivamente a elas e alterando as suas actividades ao longo do tempo.

Tabela 1 - Maiores motivações para a internacionalização de uma empresa PME

PRÓ-ACTIVAS	REACTIVAS
» Vantagens em termos de lucros	» Pressões da concorrência
» Produtos únicos	» Excesso de capacidade produtiva
» Vantagem tecnológica	» Saturação do mercado nacional
» Informação exclusiva	» Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque.
» Compromisso de gestão	
» Benefícios fiscais	
» Economias de escala	

Fonte: Czinkota, Ronkainen e Moffet (1999)

Neste caso, a motivação relacionada a um maior potencial de vendas recolhe grande protagonismo, embora alguns estudos revelem que, no caso de empresas que estejam a iniciar as suas actividades internacionais, a rendibilidade inicial possa ser substancialmente reduzida (Kotabe e Czinkota, 1992). No que diz respeito às motivações do segundo tipo, a reacção verifica-se face a interferências e mudanças no ambiente em que a empresa actua, destacando-se, neste caso, a resposta a pressões da concorrência.

Contudo, vários autores procuram fazer uma sistematização que operasse como uma espécie de orientação geral sobre as forças que conduzem à internacionalização. Neste seguimento, concluíam serem quatro as principais forças:

- Exploração de capacidade específicas que a empresa adquiriu: capacidades nos domínios tecnológicos ou de marketing;
- Diminuição de custos: necessidade de operar num outro país com vista à exploração de uma estrutura de custos;
- Protecção e fortalecimento da posição competitiva: pode justificar-se a presença noutros países, mesmo sem auferir lucros interessantes, desde que reforce a posição da empresa na rede em que encontra inserida, nomeadamente através da aquisição de conhecimentos e experiência;
- Diminuição do risco: políticos ou concorrências, mesmo que não produza retornos significativos.

Após a análise das Motivações Pró-Activas e Reactivas, podemos enumerar três razões fundamentais para uma empresa optar pela internacionalização (Aicep, 2011):

- Para Crescer
 - Dimensão insuficiente ou saturação do mercado interno internacional;
 - Beneficiar de oportunidades de negócio em mercados em crescimento;
 - Sinergias e acréscimo de rentabilidade por aumento de dimensão.
- Para aumentar ou manter a Competitividade
 - Controlo de factores de vantagem competitiva;
 - Ganhar experiência e novas competências.
- Para diversificar o Risco
 - Diversificar mercados / segmentos / produtos

1.3 Decisões estratégicas no âmbito da Internacionalização

A Internacionalização é um desafio para os empreendedores, ninguém pode substituir os empresários na tarefa de avaliação de oportunidades e no estudo aprofundado nos mercados externos.

O sucesso num novo mercado exige visão a médio e longo prazo, conhecimento do terreno, as parcerias certas, músculo financeiro e, sobretudo, afectar as pessoas mais qualificadas da nossa empresa.

Neste sentido e para ajudar a tomarmos uma decisão estratégica no âmbito da Internacionalização, iremos estudar nos pontos seguintes a segmentação, posicionamento e as diferentes formas de operação e selecção nos mercados internacionais.

1.3.1 Segmentação Internacional

A segmentação e escolha de mercado nos quais a empresa pretende actuar constituem uma das principais decisões estratégicas no âmbito do marketing internacional (Brito e Lorga, 1999).

A complexidade e incerteza associadas á necessidade das empresas exportarem advêm, principalmente da compreensão dos vários ambientes com que a empresa se depara durante a prospecção de mercado. Qualquer tentativa para conhecer os clientes e os mercados deve ser tomada em consideração as rápidas mudanças, na maior parte dos casos imprevisíveis (Bradley, 2005). Assim sendo, é fundamental o desenvolvimento de conhecimentos sobre pesquisa de marketing, no sentido de identificar oportunidades de mercado internacionais, potenciais clientes e a sua classificação através da segmentação de mercados, ou seja, identificação de conjuntos de clientes com características e necessidades distintas. (Taggart e McDermott, 1993).

A identificação de oportunidades deve ser feita através de um processo evolutivo, em que várias fontes de informação devem ser consideradas da seguinte forma (Bradley, 2005):

Internas

- Conhecimento e experiência internas à empresa;
- Dados compilados pela empresa.

Externas

- Materiais de referência publicados (jornais, revistas, artigos);
- Agências governamentais e sectoriais e serviços de apoio;
- Associações comerciais, consultores, agências de pesquisa de mercados e market intelligence.

Segundo Bradley (2005), a identificação de segmentação apropriadas na segmentação internacional é importante porque os mercados internacionais variam entre si em termos de grau de sofisticação requerido e a separação dos países em diferentes categorias permite à empresa ajustar e definir a sua estratégia de marketing para cada mercado.

De acrescentar que fenómenos como a globalização generalizada da economia e o aparecimento de processos de integração económica á escala mundial, passou a ser bastante útil a utilização de outros critérios de segmentação internacional, como sejam a pertença a agrupamentos económicos, o nível de desenvolvimento dos mercados ou outros factores de natureza cultural.

De acordo com Taggart e McDermott (1993), o processo de segmentação pode ser levado a cabo através de uma abordagem de âmbito mais largo, tais como:

- O sistema político;
- O sistema económico;
- O nível de desenvolvimento;
- A religião;
- A língua;
- A localização geográfica ou o clima.

Mas também pode justificar-se a utilização de um âmbito de diferenciação mais estreito através de variáveis psicográficas que incluirão:

- Atitudes dos potenciais compradores;
- Estilos de vida e características da sua personalidade;
- Factores comportamentais (lealdade à marca, a escolha do canal, os benefícios percebidos e a sensibilidade a variações no preço, produto e qualidade.

Asheghian e Ebrahimi (1990) acrescentam a utilização de três critérios no exercício da segmentação internacional:

- Possibilidade de medida (objectivos a atingir);
- Acessibilidade através dos canais de distribuição e de comunicação disponíveis;
- Razoabilidade da dimensão, ou seja, os segmentos deverão ser suficientemente grandes ao ponto de justificarem o investimento numa abordagem de marketing.

Segmentado o mercado, há que definir o segmento-alvo essencialmente através das aptidões e recursos da empresa e as características dos vários segmentos de mercado.

Desta forma, e como poderemos analisar de seguida, a empresa posicionar-se-á em segmentos que sejam atractivos e para os quais possua vantagens competitivas, devendo ainda tomar em consideração as escolhas feitas pelas unidades de maior dimensão no sentido de evitar o confronto directo, apostando antes, em nichos comparativamente mais interessantes, não esquecendo o factor sinergias, uma vez que pode admitir-se que a selecção seja alargada verificando-se a sua existência.

1.3.2 Posicionamento Internacional

Após a segmentação e o mercado onde irá actuar, a empresa deve estabelecer o modo como nele vai operar, ou seja deve eleger o conjunto de características relevantes a salientar de modo a que a sua oferta ocupe uma posição distintiva junto do público-alvo a atingir. É portanto a partir daqui que faz sentido falar de competitividade dentro de cada um dos segmentos eleitos.

Ao nível do negócio internacional é frequente o destaque de estratégias prosseguidas no âmbito do produto, da marca, do preço, da distribuição e da comunicação, sendo que para cada uma delas se verifica o eterno debate (desde a década de 60) entre a adaptação do produto e a standardização (Bartels, 1968; Buzzell, 1968).

Segundo Porter (1990), independentemente das opções que a empresa vier a tomar em termos das variáveis citadas acima, é importante clarificar as vias sobre que pode assentar a sua competitividade: diferenciação (desenvolvimento e comunicação de diferenças como

a qualidade, o prestígio, inovação, distribuição, assistência técnica, garantias) e custos baixos (superioridade concorrencial traduzido em estratégias de preço reduzido).

Decidida a base sob que deve assentar a estratégia da empresa em termos genéricos, é importante reflectir sobre o plano de negócio em termos internacionais.

No âmbito das políticas de marketing, a empresa deverá avaliar as implicações decorrentes de duas opções. A primeira consiste em fazer da actuação internacional uma réplica da doméstica, oferecendo a mesma linha de produtos, através de idênticos canais de distribuição e utilizando os mesmos programas e suportes promocionais nos diferentes mercados. A opção contrastante implica a utilização de estratégias de marketing localizadas.

Na primeira privilegia-se os ganhos de eficiência uma vez que o consumidor, fica exposto, nomeadamente, ao mesmo produto e a um mesmo mix de comunicação com as vantagens de escala daí decorrentes, na segunda, um maior relevo é dado ao ganho de eficiência possível de obter com a discriminação da oferta às necessidades específicas dos mercados locais (Brito e Lorga, 1999).

Na actuação internacional, a Estandardização (ganhos de custos) e Adaptação (ganhos de mercado) representam duas forças em conflito.

Na realidade poucos são os negócios que se podem considerar globais ou locais. A questão-chave passa pela obtenção de economias de escala para além das que seriam possíveis num só mercado, mantendo-se simultaneamente a capacidade de dar resposta aos interesses e preferências nacionais. É por isso que, face à necessidade de conciliar a coerência internacional das estratégias de marketing e a sua pertinência local, torna-se necessário procurar o equilíbrio entre a uniformização e a diferenciação.

Após definido o mercado onde a empresa irá actuar e o modo como nele vai operar, seguidamente iremos estudar as formas de operação nos mercados e a sua selecção.

1.3.3 Formas de operação nos mercados internacionais e sua selecção

De acordo com Root (1998) a decisão de internacionalização, nomeadamente de escolha do modo de entrada, deverá ser analisada tendo sempre em conta que pode ser condicionada por factores de foro interno e externas à empresa (Tabela 2).

Tabela 2 - Factores que influenciam a escolha do modo de entrada

FACTORES EXTERNOS			
Factores de mercado do país de destino	Factores do ambiente do país de destino	Factores de produção do país de destino	Factores do país de origem
Decisão de entrada no mercado			
Factores referentes aos produtos da empresa		Factores referentes ao compromisso de recursos por parte da empresa	
FACTORES INTERNOS			

Fonte: Root (1998)

Ao nível das condicionantes internas, o destaque vai para os factores referentes ao produto, nomeadamente para a sua capacidade de diferenciação e intensidade tecnologia permitindo uma vantagem competitiva à empresa na cena internacional. Os factores referentes ao compromisso de recursos por parte da empresa, uma vez que o termo “recurso” inclui, segundo Root (1998), capital, gestão, tecnologia e ainda competências ao nível da produção e do marketing. De acordo com este autor, quanto maior a afectação de recursos ao desenvolvimento internacional, maior a variedade de modos de entrada à disposição dos gestores.

Tendo decidido pela entrada e tendo escolhido os mercados-alvo, ao alcance da empresa estão agora várias opções que vão desde a simples exportação até ao investimento, passando por múltiplas formas contratuais que envolvem outras empresas, como poderemos visualizar na Tabela 3:

Tabela 3 - Modos de entrada nos mercados internacionais

<p>Exportação: modo mais directo de internacionalização com custos mais reduzidos</p>	<p><u>Directa:</u> a empresa vende directamente a um importador de um país estrangeiro</p>
	<p><u>Indirecta:</u> a empresa vende a um intermediário do país de destino</p>
<p>Contratação: cooperação entre empresas que se pretendem internacionalizar e unidades económicas locais</p>	<p><u>Licenciamento / Transferência de Tecnologia:</u> uma empresa cede a outra o direito de utilização de uma tecnologia, dentro de uma área fixada, a troco de royalties. Enquanto o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados, a transferência aplica-se a conhecimentos tecnológicos não patenteados.</p>
	<p><u>Franchising:</u> trata-se de um tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa (franchisado) obtém de outra (franchisador) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, um serviço, uma marca registada ou uma tecnologia dentro de uma determinada área.</p>
	<p><u>Contrato de Gestão:</u> é um acordo através do qual uma empresa assegura a criação total ou parcial de uma unidade económica num país estrangeiro, cedendo posteriormente a sua gestão a uma empresa independente, geralmente sediada no país de destino.</p>
	<p><u>Subcontratação Internacional:</u> a empresa principal ou subcontratante encomenda à subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações preestabelecidas.</p>
<p>Investimento Directo: engloba todos os investimentos efectuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua actividade no território de uma economia diferente da do investidor, com o objectivo deste ter um poder de decisão na gestão da empresa</p>	<p><u>Joint-Venture:</u> consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma actividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respectivo património, lucros e risco do negócio.</p>
	<p><u>Alianças Estratégicas:</u> engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da joint-venture.</p>
	<p><u>Propriedade Parcial:</u> a empresa detém uma parte do capital, com poder de decisão, de uma unidade económica produtiva numa outra economia. Pode resultar da necessidade de imprimir rapidez ao processo e/ou ultrapassar alguns problemas económicos e legais.</p>
	<p><u>Propriedade Total:</u> envolve a criação/aquisição de uma subsidiária no estrangeiro detida a 100% pela empresa, o que requer por parte desta um maior investimento inicial, oferecendo em contrapartida o controlo total dos negócios do mercado. Pode ser conseguida através da criação ou aquisição.</p>

Fonte: sistematização própria

Decisões erradas a este nível poderão traduzir-se em resultados inesperados e até mesmo irreversíveis.

Como a gestão aconselha alguma prudência, as decisões devem ser tomadas de forma progressiva e sem comprometerem a totalidade dos recursos (Cavusgil, 1984).

Compreende-se assim a utilização da exportação como forma inicial de abordar os mercados internacionais. A este nível Jarillo e Martinez (1991) sugerem uma trajectória mais vasta, composta por 5 etapas:

1. Exportação Ocasional: a empresa responde apenas a solicitações do exterior, sem fazer qualquer esforço para aí realizar vendas;
2. Exportação Experimental: a empresa explora intencionalmente a possibilidade de realizar vendas de forma regular em determinados mercados;
3. Exportação Regular: a empresa decide comprometer mais recursos às operações internacionais, recorrendo eventualmente a agentes para assegurar o escoamento dos seus produtos;
4. Estabelecimento de uma filial de vendas: através de investimento directo, a empresa passa a estar presente comercialmente nos mercados em questão;
5. Estabelecimento de uma filial de produção: a afectação de recursos aos mercados internacionais aumenta passando agora a implicar a criação de uma unidade produtiva que assegura a montagem ou total fabrico dos produtos da empresa.

Cada uma destas formas apresenta vantagens e desvantagens, conforme podemos observar nas Tabelas 4, 5 e 6:

Tabela 4 - Modo de Exportação

EXPORTAÇÃO	<i>Indirecta</i>	<i>Directa</i>
<i>Vantagens</i>	- Compromisso limitado - Risco mínimo - Maior flexibilidade	- Melhores contactos - Maior controlo - Melhor esforço de vendas
<i>Limitações</i>	- Potencial perda de oportunidade - Falta de controlo - Falta de contrato com o mercado	- Investimento na organização das vendas - Compromisso com o mercado estrangeiro

Fonte: Douglas e Craig (1995)

Tabela 5 - Formas Contratuais

FORMAS CONTRATUAIS	<i>Contrato de Produção</i>	<i>Franchising</i>	<i>Licenciamento</i>
<i>Vantagens</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não é necessário investimento - Evitam-se barreiras tarifárias - Maior rapidez na entrada - Flexível - Menores custos de produção 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento financeiro limitado - Aproveitamento de capacidades de gestão locais - Motivação da gestão reforçada 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é necessário investimento - Risco mínimo - Exploração de mercados pequenos - Forma rápida de entrada
<i>Limitações</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de um controlo de qualidade - Limitações nos fornecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Frequentes programas de formação de gestão - Necessidade de controlo financeiro e de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Retornos limitados - Possibilidade de atrair concorrentes - Restrição do desenvolvimento de mercado futuro - Necessidade de controlo financeiro e de qualidade

Fonte: Douglas e Craig (1995)

Tabela 6 - Tipos de Investimento

INVESTIMENTO DIRECTO	<i>Joint Venture</i>	<i>Aquisição</i>	<i>Implantação</i>
<i>Vantagens</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reduz a necessidade de capital e de outros recursos - Divisão dos riscos - Acesso a conhecimentos e contractos nos mercados locais 	<ul style="list-style-type: none"> - Rápida entrada - Acesso aos canais de distribuição - Existência de experiência de gestão - Nomes de marca e reputação já estabelecidos - Diminuição da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologias actuais - Produção integrada - Eficiência operacional
<i>Limitações</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciais problemas e conflitos entre os parceiros - Problemas de comunicação e gestão - Controlo parcial 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração nas operações já existentes - Problemas de comunicação e coordenação - Necessidade de enquadramento nos negócios existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo do investimento - Necessidade de construir o negócio - Atraso temporal

Fonte: Douglas e Craig (1995)

Os conceitos expostos permitem-nos aferir que o fenómeno da internacionalização pode ser analisado sob diversas perspectivas. Assim, não é possível o estudo de situações concretas sem saber o que pode estar por detrás da decisão de uma actuação deste tipo:

A empresa actua pró-activamente procurando fora novas oportunidades, reage a estímulos exteriores ou simplesmente já nasceu internacional? E como é que se faz? Exporta em solicitação de encomendas por parte de entidades externas, adquire posições no exterior ou procura parceiros com quem empreender nesta actividade? E os produtos ou serviços serão objecto de actuação internacional? E o posicionamento a adoptar? Proceder ignorando diferenças entre mercados, adaptar-se às necessidades locais, ou optar por um compromisso intermediário entre as necessidades locais e as necessidades da empresa?

A resposta e estas e outras questões paralelas só podem ser dadas se se conhecerem com algum rigor os conceitos que lhe estão subjacentes. Foi isso que se tentou fazer ao procurar a resposta para a questão “o que é a Internacionalização?”

1.4 Principais riscos/entraves á Internacionalização

No processo de internacionalização de uma empresa poderá existir uma variedade de barreiras que impede o sucesso da operação. Sendo que os principais problemas estão relacionados no início da exportação e outros poderão ser identificados durante o processo (Fillis, 2002 *cit in* Hollensen, 2007).

Os factores críticos que poderão constituir barreiras à iniciação da internacionalização são os seguintes:

- Insuficiente capacidade financeira;
- Insuficiente conhecimento;
- Falta de ligações ao mercado externo;
- Falta de financiamento por parte da banca;
- Falta de capacidade produtiva / inovação;
- Falta de canais de distribuição no mercado internacional;
- Gestão com enfoque no mercado doméstico;
- Aumento gradual dos custos devido ao aumento da produção (exportação), distribuição e despesas de financiamento.

Inadequada informação do potencial cliente internacional, concorrência, bem como todas as práticas do negócio com o exterior, são as principais barreiras que enfrentam os exportadores activos e potenciais. Obter uma representação de distribuição/serviço adequado, assegurar o pagamento, taxas de importação e dificuldades de comunicação com os distribuidores/clientes são a principal preocupação que devemos ter em conta.

Sérios problemas podem também surgir das interrupções de produção resultante dos pedidos especiais do mercado externo, originando aumento dos custos de fabricação e distribuição.

As barreiras/entraves no processo de internacionalização devem ser divididas em três grupos:

A. Riscos em Geral do Mercado

- Distância;
- Concorrência Internacional;
- Diferença do tipo de produto;
- Diferença da língua e cultura;
- Dificuldade em encontrar o parceiro/distribuidor correcto;
- Diferenças nas especificações do produto;
- Complexidade no serviço de transporte.

B. Riscos Comerciais

- Flutuação das taxas de câmbio quando os contactos são estabelecidos na moeda estrangeira;
- Fraude ou Falência do parceiro;
- Atrasos e/ou produto danificado durante o transporte e processo de distribuição;
- Dificuldades em obter financiamento à exportação.

C. Riscos Políticos

- Restrições do governo estrangeiro;

- Política interna à exportação;
- Restrições às transferências interbancárias;
- Falta de assistência do governo local com empresas estrangeiras;
- Falta de incentivos às empresas que exportam;
- Valorização da moeda local face ao mercado de exportação;
- Taxas elevadas aplicadas aos produtos importados;
- Demasiada burocracia nos procedimentos e regulamentos à importação de produtos;
- Aplicação de códigos nacionais que regula a exportação;
- Guerra.

A importância dos riscos de entrada em um novo mercado, deve ser estrategicamente gerido da seguinte forma:

- Evitar exportar para mercados de risco elevado;
- Diversificar os mercados para assegurar que a empresa não está dependente de um só País;
- Efectuar sempre que possível um seguro à exportação e garantias bancárias.

Segundo Hollensen (2007), o problema mais comum das empresas a actuar nos mercados externos está ligado com a escolha de um distribuidor de confiança, seguido por dificuldades em promover o produto e em aplicar preços competitivos.

1.5 As teorias económicas

O processo de internacionalização das empresas tem sido interpretado e explicado por vários autores, dando origem a diferentes teorias. Neste contexto, de forma sucinta, vão ser apresentadas as teorias que deram origem aos modelos em causa - Teoria da Organização Industrial (Hymer 1976; Caves 1971); Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966); Teoria dos Custos de Transacção (Williamson, 1975) Teoria da Internalização (Buckley e

Casson, 1976; Rugman, 1980); Teoria do Paradigma Eclético (Dunning, 1981); Teoria da Vantagem Competitiva (Porter, 1990); Teoria de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977); e a Teoria das Redes Industriais (Johanson e Mattson, 1986; Anderson, Forsgren e Holm 2002). A análise das diferentes teorias resume-se no trabalho de Whitelock (2002) que aponta para um modelo que incorpora os elementos-chave das teorias referidas, facilitando o entendimento desta temática.

Contudo, e devido aos interesses de investigação das várias escolas, verificamos que as teorias apresentam duas vertentes: uma económica e uma comportamental. Apresentam-se como teorias económicas: a teoria da organização industrial, a teoria dos custos de transacção, a teoria da internalização e a teoria do paradigma eclético. Como teorias comportamentais consideram-se: a teoria de Uppsala e a teoria das redes industriais.

1.5.1 Teoria da Internalização

Buckley e Casson (1976) e posteriormente Rugman (1981), apresentam a teoria da internalização, defendendo que a empresa internaliza ou integra as acções externas, associadas a produtos, tecnologia, capacidades de gestão e conhecimento, quando tem necessidade de se tornar mais eficiente, reduzindo custos. Assim, a empresa passa do processo de exportação simples, para outros mais complexos. Aqui, os recursos e os conhecimentos criados no estrangeiro passam a ser propriedade exclusiva da empresa. Quanto mais acção baseada em conhecimento, mais fácil se torna internalizar.

1.5.2 Teoria do Custo de Transacção

Williamson (1975) explica a teoria do custo de transacção argumentando que independentemente do tipo de internacionalização, mesmo nas situações de exportação simples, há sempre custos envolvidos, custos esses chamados custos de transacção. Segundo o autor, são considerados custos de transacção, os custos com recolha de informação e custos de elaboração de contratos. Estes dois tipos de custos variam em sentido inverso. Quanto maior for o custo de recolha de informação, menores os problemas decorrentes do fecho de um contrato e vice-versa. Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais complexa, como através de uma aliança estratégica, da criação de uma subsidiária própria ou adquirida surgem novos custos, que são os custos de

internalização. Estes custos referem-se ao esforço de um melhor conhecimento do mercado; à construção de uma empresa no estrangeiro; às actividades de controlo e coordenação; ou à reversibilidade dos investimentos. Nesta perspectiva a empresa decide o tipo de internacionalização de acordo com os custos que o processo envolver.

Ainda segundo Williamson (1975) além destes custos, há que considerar as melhores formas de entrada nos mercados estrangeiros, devendo considerar os seguintes aspectos: a localização, que implica custos de transporte e de produção; a estratégia da empresa, que implica decidir sobre centralizar ou dispersar as actividades; e a concorrência que opera nesses mercados.

1.5.3 Teoria do Paradigma Eclético ou OLI

Segundo Dunning (1993), a Teoria do Paradigma Eclético ou OLI (*Ownership, Localization; and Internalization*), apresenta as formas de internacionalização mais complexas. Segundo o autor, é nas formas de internacionalização mais complexas que se verifica um maior compromisso das empresas envolvidas. Estas apresentam as seguintes vantagens:

- 1 *Ownership* – o facto de se ser proprietário de uma empresa no estrangeiro pode permitir usar as suas competências distintivas da empresa do país de origem para competir com os novos concorrentes estrangeiros, transferindo essas competências da empresa mãe para a subsidiária.
- 2 *Localization* – a exploração de vantagens de localização que estão relacionadas com custos reduzidos de mão-de-obra, de transportes e de comunicação, permite além de uma redução de custos, de uma maior integração e adaptação ao mercado estrangeiro.
- 3 *Internalization* – a exploração de vantagens de internalização refere-se à diminuição dos custos de câmbio e de recolha de informação. Esta forma de internacionalização permite um maior controlo dos mercados e consequentemente de uma possibilidade incrementada de estabelecimento de negócios.

1.5.4 Teoria da Organização Industrial

A acrescentar ao argumentado pelos autores citados anteriormente neste trabalho, Hymer (1976), afirma que o processo de internacionalização é dispendioso e trabalhoso e que só se justifica se as empresas explorarem as suas vantagens comparativas apostando no melhoramento de defeitos do mercado e dos produtos. Segundo este autor, a internacionalização justifica-se quando há oportunidades de exploração das vantagens apresentadas por outros países, não ficando dependente das variações das exportações e das importações.

1.5.5 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

No seguimento das vantagens comparativas, surge a Teoria do Ciclo de Vida do Produto que, segundo Vernon (1966), explica que quando exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, essa exporta para outros países a sua tecnologia e *Know-how* desactualizados para reiniciar o ciclo da lucratividade. Isto acontece quando as empresas vêem os países estrangeiros como meros locais de exploração e as suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor global da organização. A vantagem competitiva está no país de origem e a vantagem comparativa está no estrangeiro. A vantagem comparativa deve-se ao usufruto da transferência da tecnologia do país de origem.

Uma outra perspectiva, é apresentada por Porter (1990). Na Teoria das Vantagens Competitivas das Nações, Porter (1990) explica que o sucesso dos países está nos factores de produção, como terra e mão-de-obra. Segundo o autor, os países obtêm vantagem comparativa nos sectores de actividade que usam de forma intensa os recursos que possuem em abundância. Porter (1990), também defende a teoria da competitividade nacional, afirmando que há países que reúnem condições domésticas que garantem uma competitividade não baseada em custos, mas em qualidade, diferenciação e inovação. A correcta adequação das empresas aos países permite inovações constantes e consistentes, superando os constrangimentos da mudança.

1.6 Teorias Comportamentais

1.6.1 O Modelo de Uppsala

Segundo a teoria desenvolvida pela Escola de Uppsala, o modelo de internacionalização tem por base três factores que se resumem a um processo de aprendizagem (Johanson e Vahlne, 1977):

- O maior obstáculo à internacionalização é a falta de conhecimento dos mercados internacionais;
- O conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização;
- A empresa internacionaliza-se investindo os recursos de maneira gradual.

Dizendo isto, os autores acrescentam que o conhecimento adquirido pela empresa, decorrente da experiência em determinado mercado estrangeiro, é fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a internacionalização dá-se através do investimento gradual de recursos. A empresa investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este, adquire cada vez mais experiência, tornando-se cada vez mais fácil decidir sobre novos investimentos e novas alocações de recursos. Isto permite a construção de um contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro, partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento. O Modelo de Uppsala apresenta uma visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras, permitindo uma análise que auxilia a redução da incerteza sobre as operações de internacionalização.

As limitações do Modelo de Uppsala residem nos seguintes aspectos (Johanson e Mattsson 1986):

- Trata-se de uma visão linear, esquemática e determinista;
- Não considera a possibilidade de se eliminarem fases do processo;
- Não considera que a sequência e a rapidez do processo de internacionalização possam ser afectadas pelos diferentes ambientes de negócios;

- Não aborda o facto de que à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza, diminuindo a necessidade de se desenvolver de forma gradual;
- É um processo que não coloca a possibilidade de se tomar a decisão de se desinvestir no mercado estrangeiro.

Neste contexto, a evolução dos estudos sobre internacionalização indica que o gradualismo não é necessariamente uma regra. A percepção da matriz não é o único factor que vai explicar o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira.

1.6.2 Teoria das Redes Industriais

De acordo com Johanson e Mattsson (1986), as redes internas e externas de relacionamentos nos mercados estrangeiros desempenham um papel importante no processo de internacionalização. As redes externas referem-se ao relacionamento da empresa com os parceiros de negócio como fornecedores, empresas de pesquisa, empresas de publicidade, etc. (Andersson, Forsgren e Holm, 2002). As redes internas dizem respeito ao relacionamento da empresa com as outras empresas do mesmo ramo (Bjorkman e Forsgren, 2000). A perspectiva destes autores justifica o facto de haver empresas que não seguem de forma sequencial os passos de entrada em mercados estrangeiros. Dizendo isto, a internacionalização é um fenómeno complexo que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998; Rezende 2003a), onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002). Segundo Rezende (2003b), trata-se do processo evolutivo das subsidiárias dependente tanto das contingências do ambiente competitivo da relação entre as subsidiárias, como da experiência da empresa no mercado estrangeiro.

Assim, para além da compreensão da matriz de internacionalização, as subsidiárias desempenham um papel decisivo no maior ou menor comprometimento da multinacional no país estrangeiro. Quanto maior a integração da subsidiária na rede externa do país estrangeiro (Andersson, Forsgren e Holm, 2002) e maior e seu grau de integração com a rede interna (subsidiárias e matriz) da empresa multinacional (Nohria e Ghoshal, 1997),

maior o comprometimento da multinacional no país estrangeiro relativamente à alocação de recursos, capacidades e competências.

Um outro aspecto que a teoria das redes defende, e de alguma forma colmata as lacunas do modelo Uppsala, prende-se com a distância psicológica. A teoria das redes argumenta e demonstra que a percepção psicológica pode afectar o processo de selecção dos mercados, em termos de decisão individual. Segundo Hilal e Hemais (2001), a percepção da pessoa ou pessoas que dirigem um processo de internacionalização afecta as decisões estratégicas desse processo.

1.7 Considerações Finais

Neste Capítulo foi proporcionado uma visão geral do processo de pré-internacionalização. O Capítulo abriu com os principais motivos para as empresas se internacionalizarem. Estes foram diferenciados em motivos Pró-activos e Reactivos. Os primeiros representam estímulos internos para tentar mudar a estratégia, com base no interesse das empresas em explorar competências únicas ou possibilidades de mercado. Os motivos Reactivos indicam que a empresa reage à pressão ou a ameaças do mercado, ajustando-se passivamente a elas.

Para que a internacionalização aconteça na realidade, alguém dentro ou fora da empresa deve iniciar e transportar sempre no pensamento. Para ter sucesso em Marketing Global, as empresas têm de superar as barreiras à exportação. Algumas das principais barreiras afectam a iniciação à exportação e outras encontradas durante o processo de exportação.

Adicionalmente, estudou-se as teorias económicas interpretado por vários autores, no entanto, segundo os autores defensores da teoria das redes industriais, a teoria da Escola de Uppsala não refere as diferenças entre regiões e indústrias, nem a percepção do indivíduo como factores influenciadores do processo de internacionalização.

De seguida, será efectuada uma análise teórica relativa aos pontos-chave a ter em consideração num ambiente de marketing internacional.

CAPÍTULO II - AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL

Kotler (2000) define marketing como um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Agregando valor aos conceitos abordados é possível, ainda, definir marketing como fez Giuliani (2003), ou seja, como um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptar o produto ou serviço ao mercado e às mudanças ocorridas no macro ambiente, com o intuito de conquistar e fidelizar o cliente.

Neste contexto, marketing internacional é a realização de atividades empresariais no sentido de obter crescimento e expansão do fluxo de bens e serviços de uma empresa para os consumidores internacionais, visando obter lucro (Kotabe e Helsen, 2000). Uma característica exclusiva do marketing internacional é a sua orientação policêntrica, direcionado, sempre que for necessário, na adaptação do produto e da promoção aos mercados externos. Esta orientação refere-se à predisposição da empresa reconhecer a existência de diferenças culturais locais importantes nos mercados, determinando que a operação em cada mercado seja observada caso a caso.

A análise do ambiente de marketing internacional assume total importância diante da necessidade de internacionalização por parte das empresas. Os princípios desta análise no âmbito global são os mesmos de uma empresa que opera, ainda, no mercado doméstico. Porém, a operacionalização de tais planos no mercado internacional envolve as características inerentes aos complexos mercados externos; suas variáveis ambientais e a realidade de uma maior intensidade competitiva nesses mercados (Kotabe e Helsen, 2000).

Esses e os demais elementos citados intensificam a complexidade do processo de internacionalização. Tal análise deverá ter em consideração um diagnóstico detalhado dos recursos e capacidades da empresa e seus respectivos objetivos no sentido de assegurar que as suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo de um determinado mercado internacional.

De acordo com Pipkin (2003) o processo de análise do ambiente de marketing internacional implica, inicialmente, um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa antes uma análise do ambiente externo, ou seja, as

oportunidades e ameaças que derivam de cada mercado internacional.

Diante do objetivo de ingressar eficazmente no mercado externo, é imprescindível o apoio total de todos os Diretores da empresa, como também que toda a equipa esteja realmente envolvida/comprometida com o processo de internacionalização definido pela empresa, disponibilizando para esse fim elevados recursos financeiros.

2.1 Elementos internos (Avaliação da capacidade exportadora)

Relativamente aos principais obstáculos internos à exportação, a Aicep defende que o fator “preço não competitivo” é um aspeto "relevante" ou "muito relevante". As empresas também apontam como principais obstáculos internos, a certificação de produtos, a dificuldade de estruturação de processos de exportação, insuficiência de recursos alocados para o marketing internacional, falta de informações sobre o mercado externo e a falta de recursos humanos e financeiros voltados a exportação.

Nessa perspetiva, a análise feita dentro da organização deve ser compreendida de forma estratégica, revelando suas forças e fraquezas através de um diagnóstico em que o resultado mostrará se a empresa está preparada para atuar no mercado externo. Caso contrário, algumas medidas deverão ser tomadas a fim de organizar a empresa para que a mesma obtenha capacidade de atender as exigências do mercado internacional (Aicep, 2011).

Este diagnóstico, segundo Pipkin (2003) procura avaliar as competências e recursos disponíveis em áreas estratégicas da empresa, como a área de produção, de recursos humanos e financeiros e por fim a área comercial, envolvendo o MIX de Marketing — produto, preço, distribuição e comunicação.

2.1.1 Produção

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), a função da produção é importante visto que contribui para o sucesso organizacional. Ele apresenta cinco objetivos de desempenho fundamentais para a competitividade, tais como: rapidez, flexibilidade, qualidade, confiabilidade, e custo.

É indispensável identificar se a empresa possui capacidade instalada para responder a novas procuras do mercado externo, e se detém uma flexibilidade de produção para produtos especiais com um padrão de qualidade a preços competitivos (SENAI, 2002).

A gestão da Qualidade nas empresas implica em consequências diversas, ou seja, uma boa gestão focada na qualidade poderá reduzir substancialmente os custos, nomeadamente, “monos” e devoluções, por outro lado, o cliente fica satisfeito. A área de produção deverá estar sempre atualizada em relação aos diversos certificados internacionais de qualidade. Atualmente, vários países exigem esses certificados para o ingresso em seus mercados, e cabe à empresa preparar o seu sistema de produção de acordo com as exigências internacionais (Slack, Chambers e Johnston, 2002).

A empresa que passa a competir no mercado externo deve adaptar toda a área produtiva a fim de conseguir competir com empresas internacionais. Deve ter a capacidade de cumprir prazos - que muitas vezes determinam o sucesso da venda, precisa ter uma rede de fornecedores sintonizados com objetivos e metas estabelecidas, e também que tenha a possibilidade de subcontratação dos serviços aumentando ainda mais a eficiência no processo produtivo.

A inovação deve ser constante. Todos os dias surgem novos produtos e métodos de produção otimizando e reduzindo os custos a fim de se obter os melhores resultados. É fundamental a empresa acompanhar essa evolução investindo IeD. Assim, de acordo com Kotabe e Helsen (2000) a inovação de produto e as atividades de produção estão inter-relacionadas de tal forma que a melhoria contínua dos processos de produção pode capacitar a empresa não apenas a manter a competitividade baseada na inovação de produto, mas também a melhorar sua habilidade de inovação de produto no futuro.

2.1.2 Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos refere-se às funções dentro do Departamento responsável pela gestão adequada e eficaz do capital humano. Essas funções têm como objetivo implementar a estratégia de recursos humanos da empresa, a colocação do pessoal, a avaliação de desempenho, o processo de compensação e as relações interpessoais (Hill,

2007).

As pessoas dentro da organização são elementos estratégicos para os negócios. Diante das crescentes mudanças no mercado interno e externo exigem-se cada vez mais conhecimentos específicos e uma visão global por parte da chefia de topo da empresa. É preciso analisar e medir o grau de experiência, conhecimento e competência em relação a mercados externos assim como o nível de qualificação da mão-de-obra em geral.

O perfil internacional, entre outros aspetos, permite à empresa: selecionar melhor os mercados de exportação; formular estratégias internacionais mais adequadas; maior capacidade para implementar a estratégia escolhida; adaptar seu Marketing-Mix às características do mercado externo (Pipkin, 2003). É imprescindível ter dentro da organização alguém que entenda das principais técnicas de comércio internacional, que fale o principal idioma utilizado para esse fim e cabe a empresa apoiá-lo e incentivá-lo a atualizar-se e acompanhar as tendências do mercado.

2.1.3 Recursos Financeiros

A empresa que pretende aumentar o seu volume de vendas do mercado externo, deverá possuir recursos financeiros suficientes para garantir a sustentabilidade e o contínuo fornecimento de seus produtos. A disponibilidade destes recursos também deve ser garantida em momentos de incerteza na economia internacional, diante da desvalorização cambial, por exemplo (Pipkin, 2003).

Para empresas que atuam no mercado internacional, as decisões de investimento envolvendo os recursos financeiros são complicadas devido as diferentes conversões monetárias, regimes tarifários, regulamentações a respeito do fluxo de capital entre fronteiras, normas para financiar atividades comerciais, níveis de risco económico e político, entre outros fatores. O Departamento Financeiro necessita de considerar todos esses fatores ao decidir que tipo de atividade investir, e como proteger seu capital de riscos políticos e económicos (Hill, 2007).

Diante dessa perspectiva, é necessário saber se a empresa dispõe de capital para superar

eventuais barreiras de entrada nos mercados externos, ou mesmo fácil acesso a financiamentos externos. Esse capital deverá servir para investimentos em máquinas, pessoal, IeD e prospeção comercial.

Dependendo da estratégia adotada pela empresa, ela terá de adaptar os seus produtos a um determinado mercado, exigindo assim, um orçamento ao Departamento de Exportação antes de tomar decisões.

2.1.4 Comercial

O investimento em recursos humanos trará possibilidade de retorno caso venham a revelar talentos capazes de desenvolver um marketing-mix competitivo em nível internacional. Diversos aspetos que envolvem a comercialização do produto devem ser analisados rigorosamente, a fim de evitar perdas por falta de vendas. A pesquisa de informação sobre o mercado-alvo deverá ser feita de maneira criteriosa, obtendo dados e especificidades da preferência dos consumidores, tais como: informações sobre o produto, o preço, distribuição e comunicação. Seguidamente será analisado esses fatores baseados no marketing-mix de Kotler (2000), mais conhecido como "4 P's":

a) Produto

Para Kotler (2000) produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. No entanto, não basta existir um produto. Este deve fazer parte de uma ação estratégica. A formulação das estratégias de marketing tem o objetivo de orientar a alocação de investimentos, assim como possibilitar a orientação das várias atividades da empresa para a criação de vantagens competitivas e de valor acrescentado para os clientes, empresa e seus slakeholders (Dias, 2006).

Dessa forma, Dias (2006) aponta os componentes de uma estratégia de produtos:

- Objetivos de mercado: vendas, participação de mercado e lucros;
- Público-alvo: seleccionar o público-alvo, suas características demográficas, psicográficas e expectativas;

- Benefícios e atributos: diferenciam o produto ou serviço dos da concorrência e representam valor para os clientes;
- Patentes: contrato entre o Estado e o indivíduo, que recebe a outorga para dispor exclusiva e livremente de uma determinada técnica por um período de tempo definido.
- Serviços: agregam valor ao produto, como suporte pós-venda, assistência técnica, formação, entre outros;
- Parceiros: adicionam benefício ao produto da empresa e agregam valor ao cliente, por meio de tecnologia, produtos e serviços;
- Marca: propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-lo de concorrentes
- Embalagem:
- Posicionamento e imagem — posição da empresa em relação ao mercado e o reconhecimento da sua imagem.

As decisões estratégicas de produtos integram o composto de produtos, compreendido como o conjunto de decisões estratégicas de marketing referentes as linhas de produtos da empresa (Dias, 2006).

A idealização do produto direcionado ao mercado internacional abrange a determinação dos artigos a serem introduzidos e ainda em quais mercados; quais modificações deverão ser feitas, caso necessite; quais produtos deverão ser comercializados ou não; com que marcas, embalagens e quais serviços deverão estar disponíveis para os consumidores estrangeiros. Essencialmente o produto deve fornecer satisfação para o consumidor, o que se refletirá na realização dos objetivos da empresa (Pipkin, 2003).

Hill (2007) levanta a discussão sobre a padronização ou não dos produtos para o mercado estrangeiro. Segundo o autor, um dos grandes dilemas estratégicos para empresas que atuam internacionalmente é a padronização ou adaptação dos produtos.

A padronização é defendida por empresas com forte orientação para produção e custos. De maneira geral os argumentos envolvem a economia de custo, o desenvolvimento de

produtos mundiais e o melhor desempenho em marketing.

Em contrapartida, a adaptação do produto, justificada pelas variações dos padrões culturais, é tida como condição necessária para o sucesso nos mercados externos.

As empresas que visam o mercado internacional devem estar cientes das necessidades de efetuar as mudanças necessárias para cada situação específica. Elas devem buscar a padronização da essência do produto, sem forçar nem ferir as culturas existentes em cada mercado (Kotler e Keller, 2006).

Em artigo publicado na revista Harvard Business Review, Rigby e Vishwanath (2006) argumentam que toda empresa voltada ao público consumidor enfrentará o desafio de adaptação ao gosto local. É comum a tese de que a globalização implica homogeneização cada vez maior de empresas — e de seus produtos e serviços. Mas um exame das estratégias emergentes de adaptação de grandes empresas em mercados de consumo — empresas que já resistiram a customização e hoje a adotam — revela que essa noção não estava correta. Mesmo que origine maiores custos por parte do fabricante para a adaptação do produto de forma geral, reduz o risco de não vender produtos que nada tenham a ver com o gosto dos consumidores locais.

O produto ocupa o núcleo da estratégia de marketing. É importante lembrar que produtos referem-se a algo mais do que bens tangíveis; geralmente são uma combinação de bens, serviços, ideias, conceitos ou até mesmo pessoas. Dada a complexa composição de muitos produtos, é preciso pensar em produtos como pacotes planejados para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (Ferrel e Hartlane, 2005).

b) Preço

A pesquisa realizada pela Aicep (2011) mostra que a concorrência nos preços é um fator muito relevante e a principal dificuldade em competir internacionalmente. Com a alta volatilidade cambial, é realmente desafiante para as empresas conseguirem estabelecer um preço competitivo para os seus produtos.

Kotler (2000) aponta que apesar dos fatores não relacionados ao preço tomarem-se mais importantes no comportamento de escolha do comprador, o preço ainda permanece como

um dos principais elementos para determinar a participação de mercado de uma empresa e sua rentabilidade.

A determinação do preço pode variar muito de acordo com cada país. Dependendo dos custos adicionais, além do risco da flutuação do câmbio, o produto pode ter de ser vendido duas a cinco vezes mais caro do que em outro país para proporcionar o mesmo lucro ao fabricante. Para Kotler e Keller (2006) existem três opções para estabelecer seus preços internacionalmente: estabelecer um preço uniformemente em todos os países, estabelecer em cada país um preço baseado no mercado e estabelecer um preço com base nos custos. A escolha deve revelar o maior número de informações sobre o país em questão, a fim de evitar perdas financeiras futuras.

Analisando o preço de forma sistêmica pode-se afirmar que ele exerce uma forte influência sobre os resultados de uma empresa. Na verdade, as decisões de preço, entre os elementos do composto de marketing, são as que mais sofrem interferência de outras áreas da empresa (Dias, 2006).

c) Distribuição

Com a crescente importância das operações internacionais para as empresas e a complexidade da movimentação dos produtos, executada normalmente por prestadores de serviços, as informações sobre o processo de distribuição revela ser um fator crítico para a sua gestão eficaz (Bassi, 1997).

A questão das estratégias de distribuição envolve definir o sistema de comercialização que será empregado no mercado exterior. Conforme Hill (2007), as empresas podem optar por canais diretos, indiretos, mistos ou relacionais. A organização necessita perceber que cada país apresenta peculiaridades em relação aos canais de distribuição. Não atender para esse fato pode ser fatal. Assim, um canal considerado eficaz em um país pode não o ser em outro.

Existem algumas variáveis a serem analisadas de acordo com suas características mais relevantes para a distribuição, são elas: o produto — peso, volume, dimensão, grau de perecibilidade; a empresa em si — experiência, competência, tamanho, estrutura organizacional entre outros; os consumidores — número, distribuição geográfica, hábitos de comportamento e de consumo; os concorrentes — quais os canais que utilizam - e por

fim os intermediários — forças e fraquezas, aptidões com o transporte, negociação e experiência (Aicep, 2011).

A maioria dos fabricantes não vende seus bens diretamente ao consumidor final. Kotler (2000) aponta que entre fabricantes e consumidor final há um canal de marketing, um conjunto de intermediários que desempenha várias funções e recebe vários nomes, como comerciantes, agentes, facilitadores, entre outros. O mesmo ainda ratifica que grande parte dos fabricantes trabalha com esses intermediários a fim de colocar seus produtos no mercado.

No contexto internacional, os fabricantes deveriam, ter uma visão de "canal total", compreendendo, assim, a distribuição do produto até ao consumidor final. Na figura abaixo, Kotler e Keller (2006) definem os três elos mais importantes entre a empresa vendedora e o consumidor final:

Figura 1 - Conceito de canal total para o marketing internacional

Fabricante	Marketing Internacional da empresa	Canais entre países	Canais nos países estrangeiros	Consumidor final
------------	------------------------------------	---------------------	--------------------------------	------------------

Fonte: Kotler e Keller (2006)

De acordo com a Figura 1, a direção de marketing internacional da empresa e o departamento de exportação tomam decisões sobre os canais e outros elementos do Marketing-Mix. Seguidamente, os canais entre países levam o produto até às fronteiras de outro país. Nesta fase são tomadas decisões que incluem os tipos de intermediários (agentes, distribuidores, o tipo de transporte: aéreo, marítimo ou terrestre, bem como os tipos de contratos com o parceiro. Posteriormente, os canais nos países estrangeiros levam os produtos desde ponto de entrada no país até aos consumidores finais.

Nesse contexto, Zoltners e Sinha (2001) definem quatro perguntas em que as respostas determinam a estratégia de venda ao consumidor final (distribuição):

Primeiramente a empresa deve se questionar qual é a melhor maneira de segmentar o mercado. Desenvolver uma segmentação efetiva de mercado é o primeiro passo no processo. Isso envolve fatores como o tipo de indústria, porte do cliente, comportamento de compra do consumidor, geografia e demografia.

A segunda questão é focada em saber qual é o trabalho essencial exigido para cada

segmento. Isso inclui todo o trabalho que a empresa deverá realizar para atingir o segmento.

A terceira pergunta é centrada na seleção dos participantes para a distribuição. Aqui, um ou mais instrumentos de marketing serão necessários para atingir o cliente. Eficiência e efetividade deverão guiar essa escolha. Venda direta, pela internet, telefone entre outras deverão ser analisadas a fim de se obter o melhor custo-benefício.

Ao final, a quarta questão envolve a escolha do canal de venda. Após serem analisados na terceira etapa, a empresa deverá saber qual a melhor maneira — a venda direta ou indireta.

d) Comunicação

Um dos principais requisitos para o possível sucesso de um empreendimento de exportação é a utilização de uma abordagem promocional de longo prazo. É errado pensar que eventuais feiras são suficientes para manter clientes no exterior. Deve ser desenvolvida uma estratégia de criação e manutenção de vínculo em longo prazo. Para Hill (2007) a comunicação é um elemento crítico dentro do marketing-mix, pois é o que liga o produto e seus atributos ao seu respectivo mercado consumidor

Uma grande quantidade de canais de comunicação está disponível para a empresa, como venda direta, promoções de venda, marketing direto e publicidade. Algumas empresas utilizam prioritariamente a venda direta, outras utilizam pontos de vendas e também há aquelas que utilizam da comunicação em massa. Em alguns casos, empresas utilizam multicanais simultaneamente para passar a sua mensagem aos respectivos consumidores (Hill, 2007).

Atuando no mercado internacional, as empresas podem utilizar os mesmos programas de comunicação de marketing de seu país de origem, ou alterá-los para cada mercado local. Kotler e Keller (2006) apontam este processo como "adaptação da comunicação". Nesse contexto, é preciso ser feito um estudo em cada mercado e descobrir se há essa necessidade de adaptação. Segundo o autor, existem empresas que utilizam a mesma promoção, ou pelo menos o mesmo tema globalmente, traduzindo, quando necessário, para o idioma local.

Porem, ao lidar com mercados distintos, é necessária especial atenção por parte da equipe de comunicação a fatores culturais, econômicos e também políticos. Com isso, Hill (2007)

cita três principais barreiras para a comunicação internacional: barreiras culturais — que em alguns casos, uma mensagem pode ter um significado totalmente oposto em diferentes países; os efeitos da origem do produto - onde pessoas em alguns países possuem aversão a tudo que possa ser originado de determinado país (como exemplo o antiamericanismo); e por fim o efeito do nível do "barulho" da campanha — referente a quantidade de publicidade e mensagens competindo pelo consumidor, que, enquanto em alguns países isso é normal, em outros é totalmente inaceitável.

Kotabe e Helsén (2000) vão além dos fatores como idioma e cultura implicantes comunicação ao citar: as atitudes locais em relação a propagandas de produtos — em alguns países chega-se a acreditar que a publicidade pode influenciar na lealdade da marca; a eficiência da infraestrutura, e por fim a regulamentação das propagandas — códigos de ética imposta pelo governo local.

Esses fatores citados vão influenciar no método a ser utilizado pela empresa. O tipo de produto e seu respectivo mercado consumidor, caracterizado como "B2B", business to business ou de empresa para empresa, e "B2C", business to consumer, ou de empresa para consumidor, irá determinar o material de comunicação. Assim, será necessário utilizar desde propagandas em revistas técnicas, no caso de "B2B", até folhetos para "B2C".

Devem ser disponibilizadas formas de comunicação do consumidor com o fabricante do produto. Isso se dará por meio de centrais telefônicas de atendimento, por meio da internet, entre outros. Essa preocupação é importante para construir um relacionamento com o consumidor e aumentar a rentabilidade à medida que o cliente se tornar apreciador e fiel a marca (Aicep, 2011).

Uma empresa deve variar os aspectos do marketing-mix de país para país, se acomodando às diferenças locais na cultura, condições econômicas, condições de competitividade, nos padrões tecnológicos, sistemas de distribuição, regulamentações governamentais e as preferências. As estratégias de marketing dependerão da análise profunda e rica em informações sobre o ambiente externo que influenciará diretamente a empresa.

2.2 Elementos Externos

O destino de qualquer organização, segundo Richers (2000) depende da evolução do meio ambiente. A empresa tem pouca ou nenhuma condição de exercer influência sobre o

ambiente, existindo assim necessidade de adaptar-se a ele. Portanto, a empresa deverá analisar o mercado e seguir as tendências do setor.

Segundo os dados obtidos pela Aicep, os fatores externos que dificultam as exportações das empresas, em ordem de importância são os seguintes: burocracias dos órgãos governamentais em países protecionistas, custo do transporte internacional, recessão em outros países, concorrência internacional e escassez de recursos financeiros por parte das empresas.

Seguidamente irá ser analisado os elementos externos do ambiente de marketing internacional, subdividido em microambiente — composto por consumidores, concorrentes, fornecedores, e canais de distribuição — macro ambiente — formado por fatores sociais e culturais, fatores políticos e legais, fatores económicos e tecnológicos. O principal objetivo dessa análise externa é a identificação das ameaças e oportunidades pertinentes ao mercado externo permitindo que a empresa possa desenhar uma estratégia que lhe permita aproveitar as oportunidades emergentes desse ambiente em mutação.

A análise deve destacar as informações sobre a acessibilidade do mercado e seu potencial; as características dos consumidores; a competitividade existente entre empresas e as fontes de informações existentes para a consulta dos dados essenciais.

2.2.1 Microambiente

No microambiente estão todos os fatores que interagem diretamente com a empresa, porem, encontram-se no seu ambiente externo. Consiste na identificação e análise do mercado consumidor, concorrente e fornecedor e do ambiente que a empresa vai atuar, contribuindo, assim, para verificar se há ou não viabilidade para o novo negócio. Uma vez tomada a decisão de investir, é recomendável a realização de uma análise de mercado.

Para Dornelas (2001), a análise de mercado apresenta o entendimento do mercado da empresa. Permite ainda conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra.

a) Consumidores

É fundamental para a empresa ter conhecimento/descrição sobre quem são e onde estão os

clientes, suas características e seus comportamentos. O desenvolvimento de tais perfis ajuda o empreendedor a gerar ideias sobre como melhorar a aceitação, por parte dos consumidores, das mercadorias e serviços oferecidos pela empresa. Segundo Chiavenato (1995, p.16), "mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades".

Um estudo do mercado consumidor deve identificar as seguintes informações: quem constitui o mercado; os ocupantes; o que compram; objeto; porque compram; quais as organizações envolvidas, como, quando e onde compram (Kotler, 2000).

Actualmente, o cliente, sua realidade e seus valores ganham relevância na relação entre o negócio da empresa e as necessidades dos clientes. De acordo com Degen (1989), a principal razão do fracasso de muitos negócios é a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente desejam os seus clientes.

Na vertente internacional, cabe levantar novamente a argumentação de Rigby e Vishwanath (2006) sobre a estratégia de adaptação do produto às preferências do consumidor. Para eles, a capacidade de adaptação é uma grande vantagem competitiva. Grandes fabricantes utilizam as informações dos Distribuidores locais para fabricarem seus produtos. Informações como o estilo de vida, permitindo assim facilmente identificar o gosto dos consumidores quanto às cores, modelos e sabores, desenvolvendo a inovação. Desta forma, os Distribuidores locais assumem um papel importante para os Fabricantes no processo de internacionalização.

Segundo Porter (1990), os consumidores são desejados por todas as empresas, mas a forma de os conquistar consome tempo e estudos muito aprofundados. Cada fator é importante, desde a faixa etária até mesmo os fatores psicológicos que influenciam seu comportamento e decisão de compras. O objetivo é identificar, criar e oferecer um produto com importância superior às ofertas dos concorrentes.

Fatores como densidade populacional, idade, cultura e estilo de vida, devem ser analisados para determinar o produto certo para o mercado consumidor. Após conhecer as exigências e necessidades dos consumidores de determinado local, a pesquisa também deve abordar as principais características dos concorrentes e seus serviços.

b) Concorrentes

O mercado concorrente é composto pelas pessoas ou organizações que oferecem produtos ou serviços similares aqueles que o empreendedor visa comercializar. Toda e qualquer empresa que procure a permanência e crescimento no mercado devem estar muito bem informadas a respeito dos seus concorrentes, a fim de conhecer os pontos fortes e fracos, surpreendendo-os e superando-os constantemente.

Segundo Dornelas (2001) conhecer a concorrência é um dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos da empresa são avaliados tendo como referência os principais competidores.

As empresas devem ser capazes de responder a pelo menos cinco perguntas sobre seus concorrentes: quem são, quais as suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas, bem como seus padrões de reação (Kotler, 2000).

Além dessas informações, Hill (2007) aponta que é necessário fazer um levantamento da participação da concorrência no mercado bem como o nível de preço que utilizam.

Porter (1990) argumenta também a importância na identificação da estratégia competitiva adotada pelas ofertas concorrentes, isto é, como essas ofertas criam valor para o segmento de mercado em particular, assim como todo o conjunto de ações elaboradas para manter-se no mercado e conquistar mais clientes.

De acordo com os vários autores, um estudo de mercado bem elaborado permite encontrar as respostas a todas as questões, constitui em uma ferramenta importante para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que ao conhecer os pontos forte e fracos dos concorrentes, o empreendedor poderá obter vantagem dos pontos fracos e encontrar meios para superar os pontos fortes das empresas que atuam no mesmo segmento pretendido.

Os autores Khanna e Palepu (2006) apontam que o mercado de um produto costuma ser singular porque necessidades e gostos do consumidor são idiossincráticos. Empresas locais são as primeiras a perceber tal fato e criar negócios com características nacionais. Assim, empresas que pretendem ingressar no mercado já dominado por empresas locais necessitam identificar as fraquezas dessas empresas, muitas vezes apontadas diante de uma intensa pesquisa com o público local.

Além de realizar um estudo profundo sobre o mercado concorrente, a empresa deve

reconhecer a importância em estabelecer um bom relacionamento com os seus fornecedores. Esse relacionamento será a consequência do grau de análise e de conhecimento dos mesmos a fim de fazer a melhor escolha é ter os melhores serviços disponibilizados para o fornecimento em geral.

c) Fornecedores

O mercado fornecedor é formado pelas empresas e indivíduos que disponibilizam os recursos de que a empresa necessita para produzir os seus bens e serviços. O mercado fornecedor é a fonte de recursos materiais, de mercadorias, equipamentos e serviços necessários para que a empresa possa dar resposta à procura pelos seus produtos. Quando da aquisição do produto junto dos fornecedores é de fundamental que fatores ligados à produção como a qualidade exigida, bons preços e continuidade do fornecimento sejam atendidos. A atenção deve ser dada durante todo o processo para que uma boa compra se transforme de alguma forma em um produto agregado ou serviço que satisfaça o consumidor final, cumprindo com os objetivos organizacionais (Kotler, 2000).

Com esta visão, os fornecedores têm um papel fundamental quanto ao que poderá ser oferecido ao consumidor final, uma vez que sua escolha deve considerar prazos, preços, variedade, continuidade de fornecimento, entre outros. E é neste ponto que mais uma vez é verificada a habilidade e flexibilidade do administrador em procurar o melhor e mais adequado produto, podendo ser determinante para o sucesso ou fracasso de sua estratégia organizacional.

Para que exista um bom relacionamento entre empresa e fornecedor, é imprescindível para a empresa que os fornecedores cumpram com os prazos, preços e que forneçam produtos e matérias-primas de qualidade. Devem ser considerados como parceiros, no entanto, a partir do momento que o fornecedor incumprir com as suas obrigações, o correto será identificar imediatamente uma solução alternativa.

De acordo com Kotabe e Helsen (2000), a tomada de decisão sobre fornecedores é multifacetada e envolve implicações contratuais e de localização. As empresas devem considerar não apenas os custos de produção, os custos das flutuações da taxa de câmbio, mas também a facilidade de negociar com governos estrangeiros — no caso de fornecedores estrangeiros e a disponibilidade de infraestrutura (incluindo transporte,

comunicações e energia), e os ambientes cultural e industrial.

Para o bom desenvolvimento de fornecedores é igualmente relevante estabelecer bons canais de distribuição. A forma como os materiais chegam à empresa, como também o produto final encaminhando aos consumidores, determina a garantia da qualidade nos serviços.

d) Canais de Distribuição

A logística e a distribuição têm grandes implicações no crescimento e desenvolvimento do comércio mundial e na integração da produção em escala global. É significativa a dependência do nível de comercialização de bens e serviços em relação à disponibilidade de serviços de transporte confiável. O uso de canais de distribuição apropriados, nos mercados internacionais, aumenta dramaticamente as possibilidades de alcance dos objetivos organizacionais (Kotabe e Helsen, 2000).

Logística é definida por Hill (2007) como as atividades necessárias para se transportar os materiais dos fornecedores para a fábrica, durante o processo de fabricação e por fim distribuí-los aos consumidores finais. Nos negócios internacionais, a função da logística é gerir a cadeia de fornecimento ao melhor preço possível e servir da melhor maneira as necessidades dos clientes, diminuindo os custos e estabelecendo vantagem competitiva através de serviços com maior valor agregado aos clientes.

A abordagem da análise dos canais de distribuição envolve, de acordo com Pipkin (2003), a definição do tipo de sistema de comercialização que será utilizado no mercado externo. Tal como foi citado anteriormente, as empresas poderão optar pelos canais diretos, indiretos, mistos ou relacionados. É imprescindível reconhecer as diferenças entre os canais de distribuição de diversos países em função das características de cada mercado.

É importante salientar que antes de escoar os produtos para o mercado internacional, as empresas precisam deslocá-los dentro do país, tendo que escolher a melhor forma de realizar essas atividades sendo, em alguns casos, fator crítico para o negócio.

As características locais do país a exportar podem ser determinadas pelas opções de transporte existentes, pelas condições de infraestrutura do país — como portos, estradas,

ferrovias entre outros, e também pela existência de redes de distribuidores para comercializar os produtos. Além disso, as peculiaridades do macro ambiente — fatores sócio/culturais, político/legais, econômicos e tecnológicos são decisivos no momento da escolha de qual mercado ingressar.

2.2.2 Macro ambiente

Negócios internacionais são muito mais complicados do que negócios domésticos porque os países diferenciam-se de diversas maneiras. Países possuem diferentes sistemas políticos, econômicos e legais. As práticas culturais podem variar dramaticamente, assim como o nível de educação e hábitos de uma população. Os países poderão também estar em diferentes estágios de desenvolvimento econômico. Todas essas disparidades podem ser ou já são grandes implicações para o comércio internacional, ou seja, têm um grande impacto nos benefícios, custos e riscos associados com o ato de negociar em diferentes países: na maneira em que cada operação para cada país deverá ser gerida de forma diferente e as empresas deverão adotar estratégias para diferentes países. (Hill, 2007)

As Empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e segmento-alvo operam em um macro ambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam "fatores não controláveis" que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir (Kotler e Keller, 2006).

A análise do macro ambiente inclui o conhecimento e monitoramento dos fatores sociais e culturais; fatores políticos e legais; fatores econômicos; e tecnológicos. A influência dessas forças no ambiente de marketing internacional é significativa e a alteração das mesmas, diante de um cenário global em rápida alteração, deve ser acompanhada, pois elas levarão a novas oportunidades e ameaças.

a) Fatores Sociais e Culturais

O ambiente sociocultural é caracterizado de acordo com as preferências e gostos das pessoas. Para Kotler e Keller (2006) a sociedade molda crenças, valores e normas que irão determinar esses gostos e preferências. As pessoas adquirem a visão de mundo que define o seu perfil, relacionamento com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com

a natureza e o universo. Seguidamente irá ser analisado todos esses argumentos:

Em relação ao seu perfil, os seres humanos diferem quanto a valorização de auto gratificação. O profissional de marketing deve reconhecer quais as atitudes de uma sociedade em relação ao modo de se expressar, auto afirmar e como procuram isso. Existem pessoas que consomem demasiadamente para esse fim, enquanto outras são mais conservadoras.

A visão para com outras pessoas é demonstrada pela preocupação com problemas sociais, e de como ajudar, mas também através da procura por semelhantes na convivência diária. Assim, cresce a procura por serviços de suporte social, que promovem uma interação entre pessoas, mas também a procura por substitutos sociais, como televisão, internet entre outros.

A visão em relação às organizações é definida pelas atitudes das pessoas para com as empresas, órgãos governamentais, sindicatos entre outros. É demonstrada através do interesse por trabalhar nessas organizações ou consumir produtos e serviços oferecidos pela mesma. É preciso analisar se a empresa está a transmitir uma mensagem honesta para a sociedade, e analisar o grau de confiança existente.

Em relação à sociedade, as atitudes dos indivíduos variam bastante. Os padrões de consumos podem refletir essa atitude social. Podem diferenciar-se quanto ao modo de se vestir, viver, movimentar e hábitos alimentares.

A visão para com a natureza é determinada pela maneira como as pessoas interagem com ela. Algumas a mantêm, outras a exploram. Atualmente existe uma maior conscientização quanto à fragilidade da natureza, e a tendência é aumentar o interesse por produtos e serviços ecologicamente corretos.

Por fim, a visão das pessoas em relação ao universo, mais precisamente as suas origens. Isto é demonstrado por meio de crenças religiosas, das mais variadas. A cada dia que passa surge novas crenças, valores e métodos para atrair novos participantes.

As atividades de marketing internacional de uma empresa estão essencialmente direcionadas para a cultura e para as características sociais de uma localidade. Nessa perspectiva, Kotabe e Helsen (2000) citam além dos elementos comentados, a linguagem (comunicação), a grande variedade existente, a educação e o nível de qualidade.

A análise de uma sociedade e sua cultura é muitas vezes difícil de ser decifrada. É muito importante identificar as tradições familiares, tradições antigas de um país ou região e os valores culturais centrais, para acertar na oferta de produtos e serviços (HILL, 2007).

É importante reconhecer que as sociedades possuem subculturas, que são grupos de pessoas que compartilham uma mesma ideologia e crenças. As empresas podem investir nesses grupos, desenvolvendo uma grande variedade de produtos específicos para cada um (Kotler e Keller, 2006).

b) Fatores Políticos e Legais

Os fatores políticos e legais de um determinado mercado é também um ponto fundamental em marketing internacional. As ações de um país em relação à sua economia, política e sistema social formam a base do ambiente político.

O governo afeta quase todos os aspectos da vida empresarial de um país. As mudanças de políticas, regulamentações e leis, influem no ambiente empresarial constantemente. Cada país possui um governo característico, que dita regras de proteção industrial, de concorrência, leis do trabalho e leis de propriedade. A variação da política monetária e fiscal deve ser profundamente analisada, pois irá afetar diretamente os negócios de uma empresa. (Kotabe e Helsen, 2000)

Segundo Pipkin (2003) as leis são grandes influenciadoras das estratégias empresariais no comércio internacional. Sabe-se que não existe uma uniformização das leis de comércio internacional que regulem as relações de troca entre os países. Desta maneira, a área de marketing precisará conhecer bem o ambiente legal no qual sua empresa atua ou pretende atuar.

Neste sentido, Bremmer (2005) argumenta que a empresa ao definir estratégias precisa de entender como os mercados de produtos, mão-de-obra e capitais funcionam e deixam de funcionar no mercado-alvo. De acordo com o autor, seria interessante que os empresários localizassem os centros de poder do país, como a burocracia, a imprensa, a sociedade civil, no sentido de descobrirem os canais corretos e como devem agir dentro do mercado. A abertura para negócios internacionais que o governo dispõe ou não determina as leis de mercado e concorrência. Alguns países ditam regras para a entrada de empresas

estrangeiras, que só podem atuar por meio de joint venture com empresas locais por exemplo. O molde do mercado é então feito pelo sistema político e pela sua abertura.

Alguns exemplos de regulamentações que a empresa deve prestar atenção são: quanto à proteção de propriedade intelectual e patente; as regras e condições de venda; aos modelos de contratos; no estabelecimento de parcerias para apoio; nas regras de estabelecimento de uma subsidiária; nas padronizações de embalagem e suas informações contidas/embalamento e nas taxas de importação do país alvo.

De acordo com o “site” da Aicep, a expressão “Incoterms” corresponde ao nome pelo qual se designam as regras oficiais da CCI (Câmara de Comércio Internacional) para a interpretação de termos comerciais utilizados nos contratos sobre transações internacionais. Servem para definir, dentro da estrutura de um contrato de compra e venda internacional, os direitos e obrigações recíprocos do exportador e do importador, estabelecendo um conjunto-padrão de definições e regras/práticas neutras, como por exemplo: onde o exportador deve entregar a mercadoria, quem paga o frete, quem é o responsável pela contratação do seguro. Os Incoterms têm esse objetivo, uma vez que se trata de regras internacionais, imparciais, de caráter uniformizador, que constituem toda a base dos negócios internacionais e objetivam promover a sua harmonia.

Na realidade, não impõem mas sim propõem o entendimento entre vendedor e comprador, quanto às tarefas necessárias para deslocamento da mercadoria do local onde é elaborada até ao local de destino final - zona de consumo: embalagem, transportes internos, licenças de exportação e de importação, movimentação em terminais, transporte e seguro internacionais, entre outros.

O constante aperfeiçoamento dos processos de negociação e logística fez com que os Incoterms passassem por diversas modificações ao longo dos anos, culminando com um novo conjunto de regras, conhecido atualmente como "Incoterms 2010".

Não obstante, a política interna do país onde está localizada a sede da empresa, também influencia no desenvolvimento do negócio. A empresa necessita do apoio do governo para atuar de maneira competitiva externamente. As políticas de incentivo a empresas exportadoras devem ser sempre atualizadas para beneficiar a inserção e destaque das empresas nacionais no mercado global

c) Fatores Económicos

A economia mundial está a tornar-se cada vez mais integrada e, virtualmente, nenhum país que tenha um padrão de vida mais elevado é isolado dos acontecimentos económicos no restante do mundo. Várias forças são responsáveis pelo crescimento da integração, principalmente o aumento do comércio internacional. (Kotabe e Helsen, 2000).

Os mercados só existem porque têm pessoas com poder de compra. Para que haja poder de compra numa economia, é necessário existir rendimentos, poupança, disponibilidade de crédito e também competitividade de preços e endividamento. Os responsáveis pelo marketing internacional precisam de estar atentos às principais tendências dos rendimentos e nos padrões de consumo, pois, podem ter um forte impacto nos negócios, como por exemplo, na comercialização de produtos para consumidores de alto poder aquisitivos ou vulneráveis ao preço (Kotler e Keller, 2006).

No caso da distribuição de rendimentos, existe uma grande variedade e disparidade entre os países. Isso é caracterizado pelo tipo de estrutura industrial de um país, podendo ser economia de subsistência, economias de exportação de matérias-primas, economias em fase de industrialização e economias industrializadas.

Em relação à poupança, endividamento, e disponibilidade de crédito dos consumidores, a procura de bens e serviços tem tendência em aumentar, principalmente em países subdesenvolvidos.

Os governos podem impor diversas restrições económicas às atividades empresariais nos mercados externos. Pipkin (2003) afirma que essas atitudes podem ser em nome da segurança nacional, para proteger a indústria nacional iniciante, para retaliar práticas desleais de comércio e aumentar a receita interna. Entre os principais riscos económicos apresentamos os seguintes:

- Controle de trocas — impostos para regular as trocas de produtos considerados essenciais;
- Leis de conteúdo local — exigência da presença de conteúdo local de matérias-primas, componentes ou partes do produto;

- Restrições às importações — obrigar as indústrias instaladas em um país a comprar de fornecedores locais;
- Controle por meio de taxas — usadas para controlar investimentos estrangeiros, consideradas como risco político;
- Controle dos preços — produtos considerados de interesse público geralmente estão sujeitos ao controle dos preços praticados;
- Problemas trabalhistas — sindicatos fortemente apoiados pelo governo com o objetivo de obter concessões especiais das empresas.

É necessário que os responsáveis pelo marketing internacional compreendam as diferenças no desenvolvimento económico dos mercados onde pretendem atuar. Devem considerar todas as peculiaridades da economia, adaptando o produto ao poder de compra e necessidades dos consumidores locais.

d) Fatores Tecnológicos

As diminuições das barreiras comerciais fizeram da globalização dos mercados e de produção uma possibilidade teórica. As mudanças tecnológicas tornaram essa realidade tangível. Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, o mundo tem presenciado grandes mudanças em comunicação, processamento da informação e de tecnologia dos transportes, incluindo a explosão da internet. As telecomunicações estão a criar uma audiência global, assim como os transportes estão a criar uma vila global (Hill, 2007).

A tecnologia refere-se à capacidade de um país estimular invenções e adotar tecnologias inventadas em outros países. Alguns países investem intensamente em investigação e desenvolvimento (IeD), atingindo resultados significativos em termos de criação de novos produtos e processos. Os inovadores desfrutam de um alto nível de prosperidade, pelo contrário, os que investem pouco em IeD têm um atraso tanto ao nível económico como tecnológico (Aicep, 2011).

Nesse contexto, é possível afirmar que o fator tecnológico exerce um papel importante ao

nível da competitividade das empresas. É responsável pelo desaparecimento de setores, produtos e serviços e pelo surgimento de novos setores industriais apresentando os seus respectivos produtos e serviços (Pipkin, 2003).

Conforme Kotler e Keller (2006), os profissionais de marketing devem acompanhar as tendências ao nível da tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de IeD, e a regulamentação da mudança tecnológica.

Os empresários necessitam de desbravar o ambiente externo. As mudanças, principalmente tecnológicas, estão a ocorrer diariamente e o desempenho mercadológico depende da adaptação da empresa, dos métodos de produção existentes, da oferta produtos inovadores e da imagem/mensagem que a empresa passa para o consumidor.

2.3 Considerações finais

O estudo do ambiente de marketing internacional das empresas apresentou a importância dos elementos internos e externos no sentido de introduzir os seus bens e serviços nos mercados consumidores de outros países.

Durante o processo de internacionalização as empresas experimentam dificuldades preliminares de ingressos em mercados estrangeiros ligadas a fatores mercadológicos de carácter económico e produtivo, como também aspetos inerentes ao comportamento das organizações inseridas nesse novo contexto de atuação.

Quando a partir de um mercado doméstico se pretendem abordar outros considerados externos ou internacionais deve-se ter em conta os objetivos a alcançar, dos quais decorrem diferentes processos de abordagem refletidos nos conceitos de marketing internacional. Pode-se conceber uma metodologia genérica para delinear uma qualquer estratégia de marketing internacional, existindo, nesse sentido, passos metodológicos que em qualquer processo deverão ser seguidos na procura dos elementos essenciais, nunca perdendo de vista os objetivos. A metodologia para a elaboração do estudo de internacionalização da Gráfica Ideal – Expandir para o Reino Unido, irá ser abordada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Após a realização da fundamentação teórica essencial para enquadrar e contextualizar a temática em estudo, neste capítulo será abordada a fase metodológica. Desta forma, neste capítulo serão detalhados os métodos e processos utilizados ao longo do trabalho de investigação, dando assim a conhecer todos os aspectos relacionados com a forma como a investigação empírica desta dissertação foi desenvolvida.

3.1 Metodologia Quantitativa e Qualitativa

Segundo Hudson e Ozanne (1998), a metodologia de investigação é o meio utilizado para dar resposta às questões de investigação. Portanto, a selecção de um método de investigação constitui uma das principais etapas de um processo de investigação, uma vez que esta definirá a forma como a investigação será efectuada.

Na escolha da metodologia devem ser considerados aspectos como a natureza do fenómeno a investigar e as questões de investigação a estudar, de maneira a que seja possível obter os resultados esperados através da metodologia seleccionada (Yin, 1994). Neste âmbito, em função do objecto de estudo poderão ser adoptados dois tipos de metodologia de investigação: a quantitativa ou a qualitativa.

Especificamente, a metodologia quantitativa está associada a uma análise estatística, onde são medidas diversas variáveis no sentido de encontrar relações causa-efeito entre elas (Malhotra, 2001). Para tal, serão formuladas hipóteses entre essas variáveis que, numa fase posterior, serão testadas através de modelos estatísticos. Porém, será necessário proceder à recolha de dados de uma amostra suficientemente representativa de uma população, para que os resultados obtidos possam ser aplicados e/ou generalizados a uma população-alvo sob estudo (Malhotra, 2001).

Por outro lado, a metodologia qualitativa consiste num processo predominantemente descritivo e indutivo, uma vez que o investigador vai produzindo as suas próprias ideias, conceitos e opiniões através dos padrões que encontra nos dados observados (Malhotra, 2001). Conforme Gunter (2002), neste tipo de investigação é efectuada uma análise interpretativa e descritiva dos dados obtidos.

Associadas a cada metodologia verifica-se uma série de vantagens, desvantagens e pressupostos que condicionam a sua aplicabilidade. Portanto, a adequabilidade do tipo de metodologia a adoptar é, naturalmente, variável conforme a natureza da investigação. Gunter (2002) acrescenta que a metodologia qualitativa é preferível para o estudo de realidades mais específicas e complexas, face à metodologia quantitativa que se adequa melhor a realidades mais generalizáveis.

Neste âmbito, surgem os conceitos de validade interna e externa. Segundo Yin (1994), quando se fala de validade interna, isto é, de características específicas do caso estudado, o método qualitativo apresenta uma maior validade interna face ao método quantitativo. Por outro lado, a validade externa, ou seja, a possibilidade de generalizar os resultados para uma comunidade, o método quantitativo ganha vantagem em relação ao qualitativo.

Assim sendo, dada a realidade específica e complexa inerente ao estudo do potencial de mercado de embalagens no Reino Unido, a abordagem qualitativa afigura-se como a mais adequada por apresentar uma maior validade interna face à abordagem quantitativa.

3.2 Estudo de caso

Como referido anteriormente, a metodologia utilizada neste trabalho assenta numa abordagem qualitativa, designada de estudo de caso, a qual será apresentada nesta secção.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que possibilita responder a questões sobre um acontecimento ou um facto actual sobre o qual existe uma escassez de conhecimento, verificando-se que as fronteiras entre o fenómeno em análise e o seu contexto não são claramente evidentes, podendo assim, centrar-se numa investigação direccionada quer para um indivíduo, quer para uma organização (Yin, 1994). Coutinho e Chaves (2002) acrescentam que o “caso”, isto é, aquilo que se vai estudar, pode ser qualquer coisa desde uma comunidade, uma organização, um indivíduo ou até mesmo um país. Os mesmos autores enumeram cinco características básicas de um estudo de caso, nomeadamente:

- Processo limitado em termos de tempo e eventos
- Identificação do que vai ser estudado para estabelecer uma ordem na investigação

- O “caso” é complexo e possui elementos específicos e únicos
- Investigação decorre num ambiente natural
- Fontes de recolha de dados diversas

De acordo com Benbasat, Goldstein e Mead (1987), o “caso” tem um ambiente natural específico, que os dados são recolhidos de diversos meios e que a sua complexidade é estudada profundamente. Estas três premissas são semelhantes às últimas três apresentadas por Coutinho e Chaves (2002).

Porém, tal como qualquer outro método de pesquisa, o estudo de caso apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens realça-se, por exemplo, a capacidade de um estudo de caso relacionar a teoria com a prática de forma tão acessível que permite ao público em geral uma fácil percepção do acontecimento estudado (Yin, 1994). Patton (1987) refere ainda que o estudo de caso permite a compreensão do caso no seu todo uma vez que necessita de uma pesquisa profunda e diversificada. Inversamente, como desvantagens Yin (2000) destaca a complexidade e o tempo necessário que envolve este tipo de pesquisa. Adicionalmente, o mesmo autor adverte ainda que a análise de dados no estudo de casos é difícil e exigente podendo tornar a investigação vaga, pelo que caberá ao investigador o cuidado na selecção e análise das informações recolhidas.

Em termos de estrutura, segundo Yin (1994) um estudo de caso deverá seguir os seguintes passos de investigação:

1. Desenhar o estudo de caso;
2. Proceder à recolha e tratamento da informação;
3. Analisar as evidências obtidas;
4. Desenvolver as conclusões, recomendações e implicações

Em suma, dada a natureza ampla, sistémica e integrada inerente a um estudo de potencial de mercado, este método permite a compreensão e inter-relação das informações obtidas no seu todo, percepcionando mais os processos e a sua inter-relação em causa do que propriamente os resultados. Adicionalmente, para a realização deste trabalho foi considerada a aplicação dos quatro passos de investigação acima indicados.

3.3 Design da pesquisa

Qualquer tipo de trabalho de investigação empírica tem um design de pesquisa implícito. Genericamente, o design de pesquisa é a sequência lógica que estabelece uma relação entre as questões iniciais de pesquisa, a informação recolhida e as conclusões (Yin, 1994). Porém, segundo o mesmo autor, a formulação do design da pesquisa não é tão simples como aparenta, uma vez que este processo é frequentemente composto por um elevado número de etapas, como a recolha, tratamento, selecção de dados ou informações relevantes, bem como a interpretação das mesmas.

Philliber, Schwab e Samloss (1980) definem o design de pesquisa de uma forma similar, descrevendo-o como a delineação de quatro problemas: 1) que questões estudar 2) selecção das questões relevantes 3) recolha e selecção dos dados; e 4) análise e interpretação dos resultados.

Para a realização deste estudo de caso consideramos a aplicação das fases de investigação acima consideradas. Portanto, no âmbito do estudo do potencial do mercado de embalagens do Reino Unido apresentam-se de seguida as questões de investigação seleccionadas. Posteriormente serão identificados os instrumentos de recolha informação, e, por fim apresentam-se as técnicas de análise e tratamento de dados utilizadas com o intuito de dar resposta às questões de investigação.

3.3.1 Objectivos

O principal propósito deste estudo foi analisar o potencial do mercado de embalagens no Reino Unido para a Gráfica Ideal. A pertinência deste tema surge no âmbito da estratégia de expansão internacional da Gráfica Ideal para 2013, a qual tem o Reino Unido como principal alvo. Estando a empresa já presente em Espanha, França e Alemanha, a aposta na internacionalização da empresa para o Reino Unido era óbvia não só pela sua dimensão (segundo maior mercado europeu de embalagens), mas também pela sua condição macroeconómica, proximidade geográfica e cultural.

Neste âmbito procurou-se produzir um retrato fidedigno e detalhado do mercado de embalagens no Reino Unido, de forma a avaliar a viabilidade da decisão de

internacionalização da empresa para este mercado. Seguidamente serão identificadas as questões de pesquisa mais pertinentes para a análise em causa.

3.3.2 Questões de pesquisa

O principal propósito deste estudo foi analisar o potencial do mercado de embalagens no Reino Unido para a Gráfica Ideal. Este objectivo de estudo conduziu inicialmente a uma revisão bibliográfica em torno dos temas que possam de alguma forma servir de base teórica e científica ao estudo do fenómeno em causa. “A revisão bibliográfica constitui um meio para atingir um fim e não [...] um fim por si só” (Yin, 1994, p. 9), permitindo determinar quais as questões que são mais significativas para determinado tópico e aumentar a precisão da formulação das questões. Desta forma tornou-se possível definir as questões base de investigação, definição esta que de acordo com Yin (1994, p. 7) “é provavelmente o passo mais importante a tomar num estudo de investigação”.

Nesse sentido, tornou-se essencial estabelecer uma série de questões de investigação que permitam obter uma visão global e precisa do sector em termos de dimensão, evolução e perspectivas futuras. Uma vez que o potencial de um mercado é dependente de múltiplos factores, e, ainda mais o mercado de embalagens que está directamente dependente de outras indústrias, procurou-se resposta às seguintes questões:

- Qual a dimensão, evolução e posicionamento do mercado de embalagens do Reino Unido na Europa e no Mundo?
- Quais os principais players na indústria de embalagens no Reino Unido?
- Qual o segmento de mercado em que a Gráfica Ideal se insere e a sua representatividade?
- Qual será o mercado-alvo da Gráfica Ideal, qual a potencialidade do mesmo e quais os seus principais players?
- Que tendências de mercado definirão o mercado-alvo da Gráfica Ideal e quais as perspectivas de evolução futuras?
- Qual o modo de entrada mais adequado no mercado de embalagens do Reino Unido?
- Que tipo de legislação é necessária cumprir neste sector para exportar para o país?

- Que indicadores macroeconómicos poderão influenciar o mercado de embalagens no Reino Unido?

3.3.3 Instrumentos de recolha de informação

Os instrumentos de recolha de dados têm como finalidade a obtenção de dados substanciais que encontrem respostas às questões de investigação, consistindo num conjunto de processos ou meios utilizados para recolher informação essencial ao desenvolvimento do estudo (Fortin, 2009). Neste sentido, e de acordo com os objectivos propostos, a recolha de informação para análise foi obtida com base em dados de instituições de elevada credibilidade internacional, designadamente: 1) Office for National Statistics, principal organismo de informação estatística oficial no Reino Unido; 2) Eurostat, principal organismo de informação estatística na Europa; 3) Euromonitor International, organização líder mundial em prospecção e análise estratégica a mercados sediada em Londres (Reino Unido); 4) The Packaging Federation, principal organização do Reino Unido da indústria de embalagens; e 5) United Nations Commodity Trade (UN Comtrade), organização internacional com uma base de dados de comércio internacional, detalhada por tipo de produto e parceiro comercial.

O elevado número de fontes utilizadas na recolha de dados, justifica-se com a necessidade de conhecimento profundo do mercado do Reino Unido, o qual exige a pesquisa de uma diversidade significativa de informações que não se encontram disponíveis numa só base de dados. A recolha de dados de diversas fontes é, aliás, uma característica básica de um estudo de caso tal como enunciado por diversos autores (Coutinho e Chaves, 2002; Benbasat, Goldstein e Mead, 1987).

3.3.4 Técnicas de análise de informação

A análise de dados é a etapa da busca sistemática e reflexiva da informação obtida através dos instrumentos de recolha de dados. Esta análise representa um dos momentos mais importantes do processo de investigação implicando trabalhar os dados, recompilá-los, organizá-los, sintetizá-los e descobrir de que maneira contribuem para a investigação (Fortin, 2009). Por conseguinte, os dados obtidos foram trabalhados em função da sua especificidade e finalidade para o estudo. Particularizando, para o sector de embalagens, as

séries temporais recolhidas apenas estavam disponíveis em periodicidade anual para um período relativamente curto. Adicionalmente, os dados obtidos estavam valorizados em libras esterlinas, pelo que se efectuou a conversão dos mesmos valores para euros pela taxa de câmbio média anual. Entre outros tratamentos de dados destacam-se: 1) o cálculo das quotas de mercado de empresas ou segmentos de mercado em função do seu volume de facturação ou valor de mercado; e 2) a agregação de informação relativa às vendas de produtos alimentares embalados por categorias de produto e respectiva associação aos tipos de embalagens adequados.

Relativamente aos dados recolhidos para análise macroeconómica, optou-se pela obtenção dos mesmos numa periodicidade trimestral, essencialmente pelo facto de estes permitirem uma análise comparativa face a períodos homólogos, e, assim excluir o efeito da sazonalidade. De referir ainda que nenhuma das variáveis tinha componente cumulativa, ou seja, os valores para cada trimestre reportam-se exclusivamente a esse trimestre.

3.4 Considerações finais

Neste capítulo foram detalhados os métodos e processos utilizados ao longo do trabalho de investigação, dando assim a conhecer todos os aspectos relacionados com a forma como a investigação empírica desta dissertação foi desenvolvida. Em específico conclui-se que o método de estudo de caso afigura-se como o mais para o estudo do potencial de mercado do Reino Unido, como meio para dar resposta aos objectivos e questões de investigação. Adicionalmente são detalhados os instrumentos de recolha de informação, bem como as técnicas de análise de informação utilizadas na realização do estudo de potencial do mercado do Reino Unido para a empresa.

Porém, antes de mais, no próximo capítulo apresenta-se uma breve caracterização da Gráfica Ideal.

CAPÍTULO IV – GRÁFICA IDEAL

Neste capítulo será elaborada uma breve caracterização da Gráfica Ideal identificando a sua área de actividade, a sua história, missão, visão, valores, estrutura organizacional e estratégia de internacionalização.

4.1 Apresentação

A Gráfica Ideal é uma das principais empresas produtoras de embalagens litografadas do país, com uma capacidade para transformar anualmente 15 mil toneladas de cartão por ano. Os equipamentos de design, pré-impressão, impressão e acabamento da empresa destacam-se pelo carácter recente da tecnologia e pela sua eficiência produtiva.

As embalagens da empresa são 100% recicláveis e diferenciam-se pela sua qualidade e inovação, em particular, a empresa tem uma linha de embalagens fabricadas em cartolina, revestidas com um tratamento específico para acondicionar alimentos pré-elaborados, especialmente desenvolvidas para que os alimentos possam ser refrigerados, congelados ou aquecidos em fornos convencionais e micro-ondas dentro da própria embalagem, garantindo o sabor e qualidade original dos alimentos.

A Gráfica Ideal garante todo o processo de produção e concepção das embalagens, desde o design de protótipos à produção em série das embalagens finais, conciliando a alta velocidade, a qualidade de impressão e a flexibilidade necessária para gerir os calendários das produções e prazos de entrega. Adicionalmente, a vasta experiência da empresa na produção de soluções inovadoras em embalagens para sectores tão diversos como o alimentar, o farmacêutico, cerâmico, automóvel ou telecomunicações evidenciam a elevada competência e know-how da empresa na produção de embalagens.

4.2 História da empresa

A Gráfica Ideal de Águeda, S.A. foi criada em 01/07/1945. Iniciou a sua atividade apenas com duas máquinas de impressão e quatro operários. Após sucessivas solicitações do mercado, a empresa entrou em ascensão e em 1959 contava já com 14 máquinas e 26 operários. Continuou o seu crescimento e, em 1980, inaugurou as atuais instalações fabris e a sua nova sede.

Após 1997, a empresa começou a investir no sentido da modernização e competitividade. A integração no Grupo Levira em 2000, ano em que a Gráfica Ideal de Águeda também obteve a Certificação da Qualidade, permitiu evidenciar, de uma forma credível, a competência e a capacidade em fornecer produtos ou serviços com as características de qualidade pré-estabelecidas. A Gráfica Ideal tem a Certificação NP EN ISO 9001:2008, o Certificado PME Líder e a certificação NP EN ISO 12647-2:2004 (Process Standard Offset). Atualmente está a implementar a NP EN ISO 22000 e PAS 223 no âmbito da segurança alimentar preparando-se para iniciar em 2014 a certificação OHSAS 18001:2007/NP 4397:2008 no âmbito da segurança e saúde no trabalho, a PEFC ST 2002:2010 no âmbito da floresta sustentável e a certificação NP EN ISO 14001:2004 de gestão ambiental.

Atualmente, com mais de 65 anos de história, a empresa conta com 30 máquinas, cerca de 100 funcionários e a capacidade de transformar 10000 toneladas de matéria-prima por ano.

Pela análise histórica da aquisição do seu parque de máquinas, a evolução industrial da empresa manifesta uma ideia consistente de crescimento, mediante uma sistemática expansão e modernização dos meios e equipamentos.

O volume de negócios da empresa ascende a mais de 8,5 milhões de euros, em que aproximadamente 20% são provenientes da exportação para Espanha (Distribuidor), França (Cliente Final), e Alemanha (Cliente Final), países onde conta com “parceiros exigentes”.

Refira-se a empresa conta com uma área coberta de 11.000 metros quadrados implantada num total de 40.000 metros quadrados, dispondo de tecnologia avançada na área de pré-impressão e I&D (concepção e desenvolvimento de protótipos).

A empresa tem-se dirigido para a melhoria contínua da qualidade, reforço da competitividade e satisfação dos seus clientes, melhorando significativamente os seus equipamentos e infraestruturas, vocacionando-se sobretudo para o mercado das embalagens alimentares impressas em offset. A rapidez e flexibilidade são dois factores de relevo para o sucesso da empresa, assim como a aposta no serviço de concepção e desenvolvimento de protótipos em 2D e 3D e na utilização de tecnologias inovadoras nesta área.

4.3 Missão, visão e valores

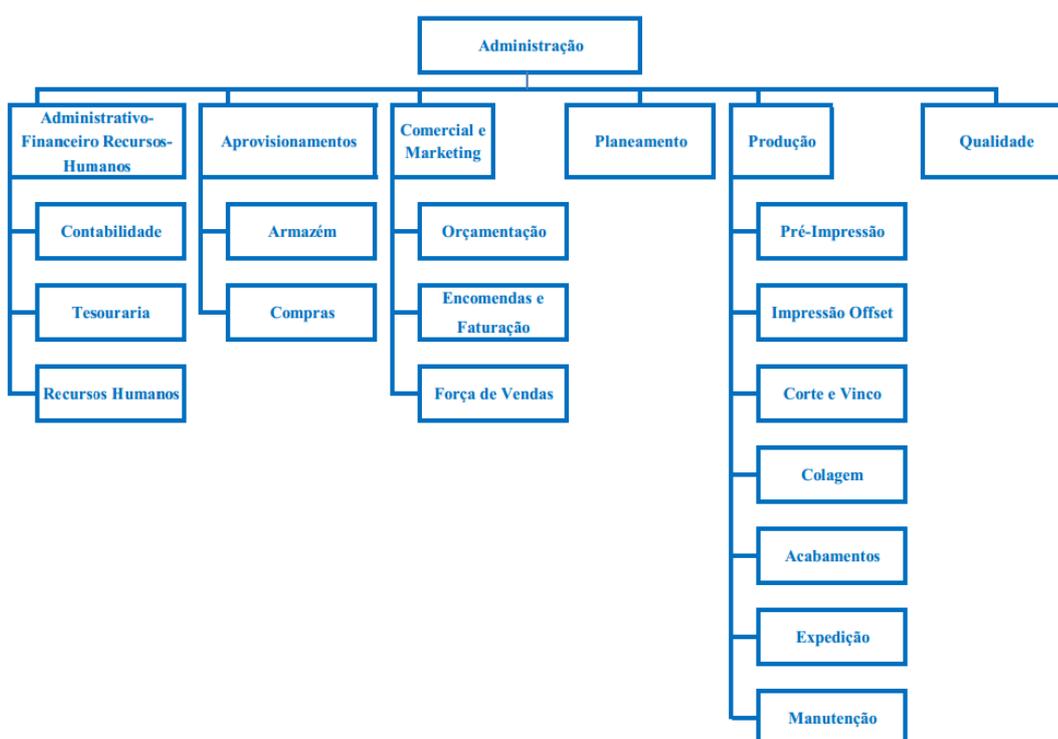
A Gráfica Ideal de Águeda tem como missão produzir embalagens que permitam contribuir para o sucesso e melhoria da imagem dos nossos parceiros envolvendo-os na sua conceção e desenvolvimento. Ser a escolha natural no fornecimento de soluções inovadoras em embalagens de cartolina impressas em *offset* é a nossa visão.

A humildade, a lealdade, a verdade, a dedicação, o respeito, a simplicidade, a frontalidade no nosso relacionamento e a competência na nossa prestação, são valores que preservamos. Queremos manter uma equipa de espírito aberto capaz de lidar com a mudança, de fazer crescer o negócio bem como as pessoas. Apostamos no diálogo permanente e na excelência de produtos e serviços.

4.4 Organigrama

Em termos organizacionais a Gráfica Ideal é composta por seis grandes divisões, designadamente, 1) Administrativo-Financeira e de Recursos-Humanos, 2) Aprovisionamentos, 3) Comercial e Marketing, 4) Planeamento, 5) Produção e 6) Qualidade, as quais reportam à administração. A Figura 2 sintetiza a estrutura organizacional da Gráfica Ideal.

Figura 2 - Organigrama



Portanto, cada divisão tem a seu cargo certas áreas e/ou departamentos pelas quais são responsáveis. Especificando, a divisão administrativo-financeira e de recursos humanos enquadra os departamentos de contabilidade, tesouraria e recursos-humanos. Por seu lado, a divisão de aprovisionamentos tem a seu cargo o departamento de compras e armazém. Relativamente à divisão comercial e marketing é responsável pelas áreas de orçamentação, encomendas e facturação e força de vendas. Por sua vez a divisão de planeamento apesar de complementar à divisão de produção, dada a sua especificidade e dimensão é considerada como uma única divisão que reporta directamente à administração. A divisão de produção enquadra todas as actividades inerentes à produção física da embalagem, desde a pré-impressão ao acabamento, enquadrando ainda actividades de expedição e manutenção.

Por último, a divisão de qualidade tem como principais funções assegurar a qualidade da matéria-prima e do produto acabado, com base em normas rigorosas de qualidade e higiene.

4.5 Estratégia de expansão

Tendo já alguns clientes localizados fora do território nacional, o plano de internacionalização da Gráfica Ideal passa essencialmente pela identificação de parceiros estratégicos especializados em embalagens de cartolina e afins e pela participação nas principais feiras do setor.

Estamos presentes em Espanha através de um distribuidor especializado em embalagens alimentares. A meta da empresa para 2013 a nível internacional é expandir para o Reino Unido seguindo a mesma estratégia de Espanha, ou seja, exportação directa tendo em vista uma “joint-venture” a médio longo prazo com o parceiro local.

4.6 Considerações Finais

Ao longo deste capítulo foi dada a conhecer uma breve caracterização da empresa identificando a sua actividade, a sua evolução histórica, a sua missão, visão, valores, estrutura organizacional, e, ainda a sua estratégia de expansão.

Portanto, após a investigação teórica relativa ao processo de investigação e ao ambiente de marketing internacional, e, uma vez identificada a metodologia de investigação, de seguida proceder-se-á análise do potencial de mercado do Reino Unido.

CAPÍTULO V – ANÁLISE DO POTENCIAL DE MERCADO DO REINO UNIDO

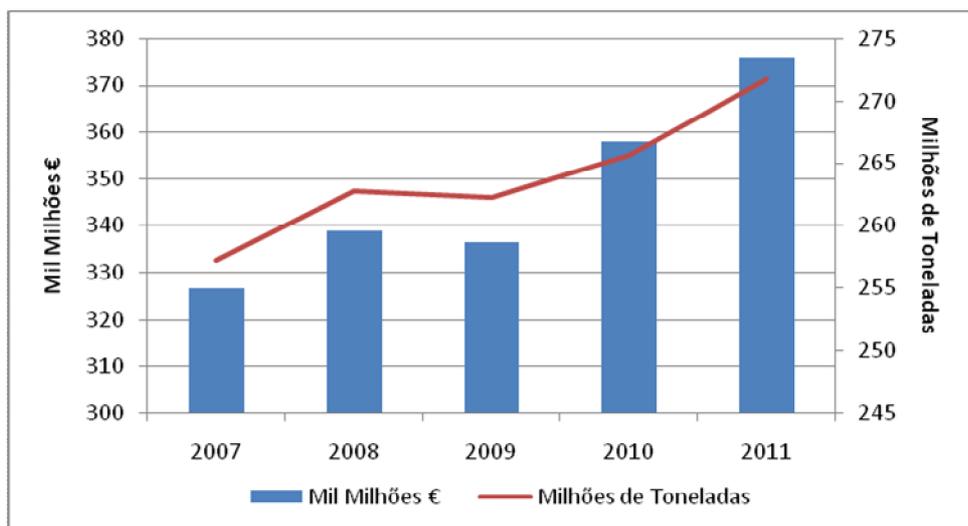
5.1 Panorama da Indústria de Embalagens: Posicionamento do Reino Unido na Europa e no Mundo

As embalagens são indispensáveis na comercialização da maioria dos produtos. Para além da função básica de protecção, permitem a sua distribuição, fornecem informações sobre o produto e sobre a empresa, estimulam e facilitam as compras via comunicação persuasiva e identificação de marcas, possibilitam estratégias de diversificação, são apoio de propaganda, viabilizam promoções de vendas e agregam valor aos produtos (Hellström. e Nilsson, 2011).

A indústria de embalagens desenvolve-se genericamente em torno de três actividades: 1) a compra de matérias-primas (inputs), por exemplo, papel, plástico, vidro ou alumínio; 2) a transformação das mesmas em embalagens; 3) a venda directa ou indirecta de embalagens a indústrias finais, as quais representam o valor de mercado da indústria de embalagens.

Actualmente a indústria de embalagens é um negócio de dimensão relevante no Reino Unido, como globalmente. A nível global, este sector está avaliado em cerca de 376 mil milhões de euros, tendo sido transaccionadas 271 milhões de toneladas de embalagens em 2011 (Figura 3). Analisando os dados obtidos verifica-se que o sector de embalagens está em franca ascensão, com uma taxa de crescimento média anual de 3% no período analisado (2007-2011).

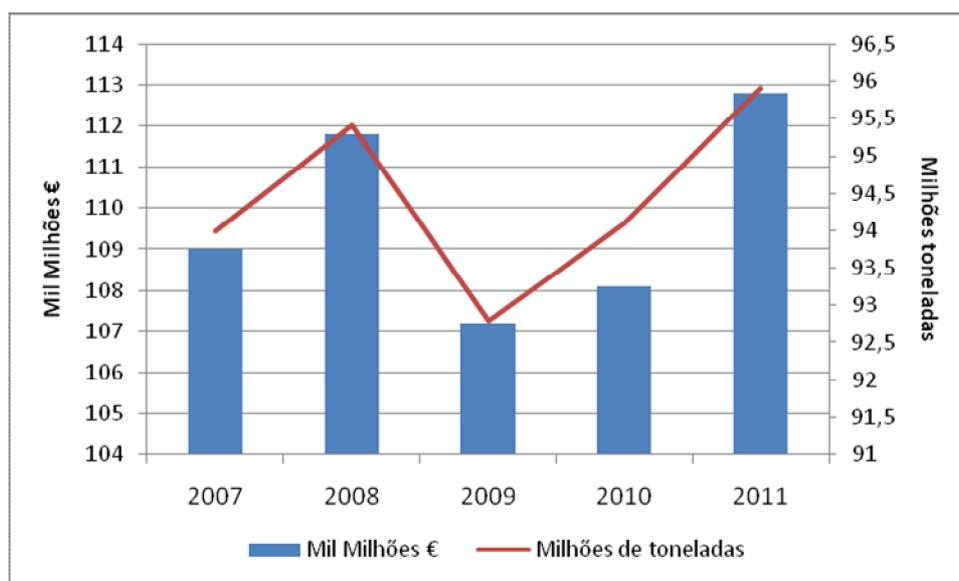
Figura 3 - Mercado Mundial de Embalagens em valor e volume



Fonte: Euromonitor, 2011. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, Eurostat.

No contexto europeu, em 2011 o volume de negócios da indústria de embalagens ascendeu a 112,8 mil milhões de euros, representando um acréscimo de 4,4% face ao ano anterior, e confirmando assim a recuperação já verificada desde 2009, ano de plena crise económica (Figura 4). Outro dado relevante é o facto de o mercado europeu de embalagens assumir uma quota representativa de 30% do sector a nível mundial (2011).

Figura 4 - Mercado Europeu de Embalagens em valor e volume



Fonte: Euromonitor, 2011. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, Eurostat.

Refinando a análise por país, verifica-se que o Reino Unido é o segundo maior mercado europeu de embalagens, avaliado em cerca de 14,21 mil milhões de euros (Tabela 7), sendo apenas superado pelo mercado alemão que representa 17,15 mil milhões de euros. Neste contexto, os cinco países europeus com maior quota do mercado europeu de embalagens, nomeadamente: a Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Espanha representam 58% do valor de mercado europeu de embalagens.

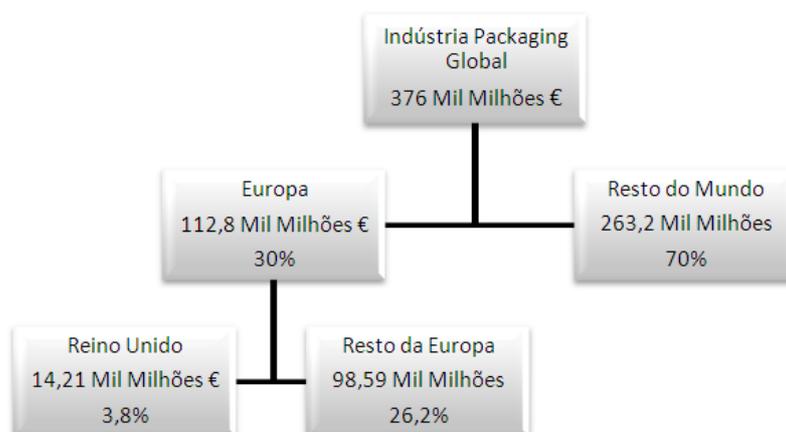
Tabela 7 - Quota de mercado de embalagens por país

País	Mil Milhões €	Quota de mercado (%)
Alemanha	17,15	15,20%
Reino Unido	14,21	12,60%
França	12,97	11,50%
Itália	12,63	11,20%
Espanha	9,36	8,30%
Resto da Europa	46,59	41,30%

Fonte: *Euromonitor International*, 2011

Outro dado a destacar será o facto de o Reino Unido assumir uma quota representativa de 3,8% do mercado mundial de embalagens, pelo que assume uma posição de relevância internacional neste sector (Figura 5).

Figura 5 - Estrutura Geográfica do Mercado de Embalagens

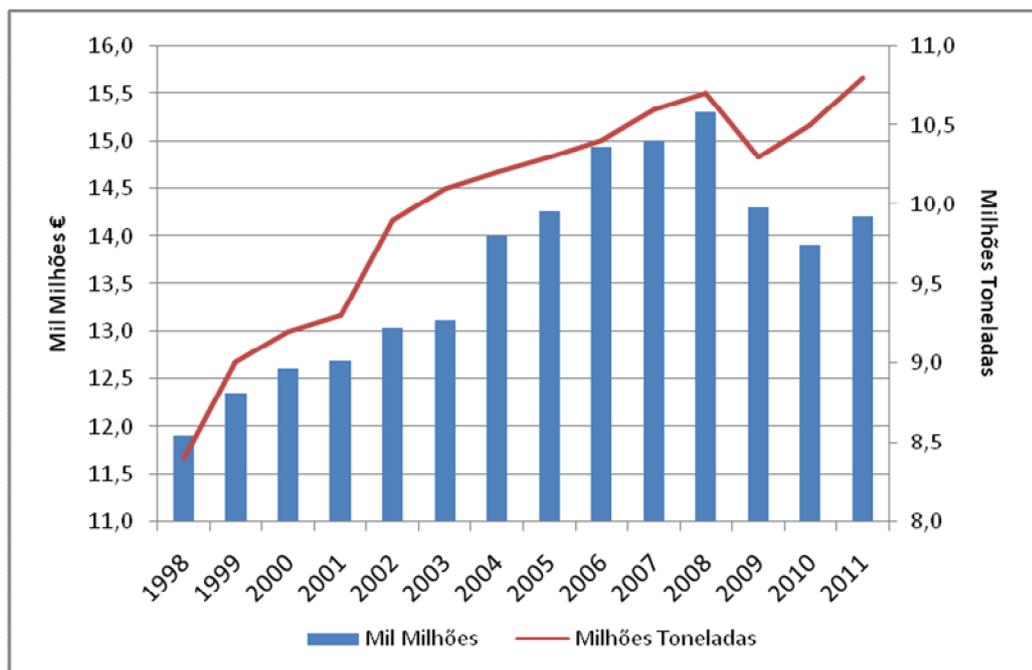


Fonte: Euromonitor International, 2011

5.2 Panorama do Mercado de Embalagens no Reino Unido

Actualmente, o mercado de embalagens do Reino Unido está avaliado em cerca de 14,2 mil milhões de euros, o qual perante os efeitos da crise internacional sofreu uma contracção de 9,15% no período 2008-2010 (Figura 6). No entanto, em 2011 o mercado de embalagens apresentou um crescimento de 2,2% relativamente ao ano anterior. Na verdade, a taxa de crescimento do mercado de embalagens em 2011 converge com a tendência de crescimento num período pré-crise (1998-2007), no qual se verifica que o sector se encontrava em expansão, com uma taxa de crescimento média anual de 2,6%.

Figura 6 - Evolução do mercado de embalagens do Reino Unido (em valor e volume)



Fonte: *Euromonitor International*, 2011. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, *Eurostat*.

Em termos de volume, o mercado de embalagens do Reino Unido apresenta uma tendência de crescimento com uma taxa de crescimento média de 2,04% no período analisado, apenas sofrendo uma contracção 2009. Outro dado merecedor de destaque será o facto da indústria de embalagens empregar cerca 85 mil pessoas, o que equivale a 3% da mão-de-obra da indústria do Reino Unido (Packaging Federation, 2012).

5.2.1 Mercado de Embalagens segmentado por input

Uma vez que o mercado de embalagens é composto por diversos tipos de embalagem, nesta secção o mercado de embalagens será decomposto por input, de forma a identificar-se com maior precisão o mercado de embalagens dirigido à Gráfica Ideal.

Neste sentido, analisando o mercado de embalagens do Reino Unido segmentado por *input* verifica-se que, em 2010, as embalagens compostas por papel representaram 2,79 mil milhões de euros, valor correspondente a uma quota de mercado de 19,6% (Tabela 8). Alternativamente, o volume de facturação das embalagens compostas por plástico rígido ascendeu a 4,05 mil milhões de euros, assumindo uma quota de mercado de 28,5%. Quanto ao valor de mercado das embalagens de plástico flexível cifrou-se em 3,57 mil milhões de

euros representando 21,40% do mercado. Relativamente às embalagens de metal assumem uma quota representativa de 21,40% do mercado de embalagens do Reino Unido, o que corresponde a aproximadamente 3,04 mil milhões de euros. Por último, o segmento de embalagens vidro está avaliado em cerca de 772 milhões de euros, o que equivale a uma quota de mercado de 5,4%.

Tabela 8 - Mercado de Embalagens do Reino Unido segmentado por *input* (2010)

Input	Mil Milhões €	Quota de mercado (%)
1º Plástico Rígido	4,05	28,50%
2º Plástico Flexível	3,57	25,10%
3º Metal	3,04	21,40%
4º Papel	2,79	19,60%
5º Vidro	0,77	5,40%
Total	14,21	100%

Fonte: *The Packaging Federation*. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, *Eurostat*.

Portanto, sendo a Gráfica Ideal produtora de embalagens compostas por papel e derivados terá um mercado total avaliado em 2,79 mil milhões de euros. Porém, será de ressaltar que este valor não contempla o efeito de substituição de embalagens compostas por inputs diferentes. Exemplificando, certas embalagens de plástico poderão ser substituídas por embalagens compostas por papel ou vice-versa, o que alteraria o market size dirigido à Gráfica Ideal. Neste caso, essas embalagens compostas por papel ou derivados poderão ser encaradas como produtos substitutos às embalagens de plástico. De salientar ainda o facto de o mercado de embalagens de papel e derivados abrange uma elevada de embalagens compostas por papel e derivados, pelo que posteriormente analisar-se-á apenas o segmento do mercado de embalagens de papel em que a Gráfica Ideal se pretende focalizar.

5.2.2 Concorrência: Principais Empresas de Embalagens

No âmbito da estratégia de internacionalização da Gráfica Ideal para o Reino Unido torna-se fundamental não só o conhecimento do mercado, como também da concorrência. Nesse

sentido, identificaram-se as quatro maiores empresas a competir no sector das embalagens do Reino Unido (Tabela 9).

Tabela 9 - Quota de mercado das principais empresas de embalagens do Reino Unido (2011)

Empresa	Milhões Euros	Quota de Mercado (%)
Crown Holdings, Inc.	582,61	4,10%
Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA	255,78	1,80%
Rexam PLC	241,57	1,70%
VPK Packaging Group	99,47	0,70%
Outras	13.044,78	91,80%

Fonte: *The Packaging Federation*. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, Eurostat.

Crown Holdings, Inc.

A Crown Holdings, Inc é a empresa líder no sector das embalagens no Reino Unido com uma quota de mercado de 4,1% que corresponde a receitas em torno dos 582 milhões de euros. A empresa é uma multinacional norte-americana sediada em Filadélfia que se dedica, essencialmente, à manufactura de embalagens de metal para três tipos de indústrias:

- Alimentar e Bebidas
- Saúde e Cosmética
- Indústria de Produtos Químicos - p.ex latas para tinta, produtos para fins mecânicos, pesticidas, entre outros

Entre alguns clientes da empresa destacam-se a Coca-Cola, Pepsi-Cola, Nestlé e Persil.

Svenska Cellulosa Aktiebolaget, SCA

Outra empresa de elevada representatividade no sector de embalagens do Reino Unido é a Svenska Cellulosa Aktiebolaget, cujas receitas neste mercado ascendem a 255,78 milhões de euros. Esta empresa sueca sediada em Estocolmo dedica-se essencialmente à manufactura de embalagens para indústrias de higiene compostas por papel ou derivados,

das quais se destacam o papel de cozinha, o papel higiénico, guardanapos e fraldas. No entanto, a empresa também se dedica à manufactura e impressão de revistas, catálogos e cartazes publicitários. Segundo afirmações da própria empresa são a sexta maior indústria de artigos em papel da Europa. Entre os maiores clientes britânicos da empresa destacam-se a Bodyform, Cushelle, Lotus, Nouvelle Soft, Plenty, Tempo, Thirst Pockets e Velvet.

Rexam, PLC

A terceira empresa com maior quota de mercado do sector de embalagens do Reino Unido é a Rexam com receitas anuais próximas de 241,6 milhões de euros, o que equivale a uma quota de mercado de 1,7%.

A Rexam é uma empresa britânica sediada em Londres que produz opera em dois segmentos de embalagens, designadamente o segmento de embalagens de metal e o segmento de embalagens de plástico. Relativamente ao sector de embalagens de metal a empresa dedica-se principalmente à manufactura de latas para a indústria de bebidas, nomeadamente latas para cervejas, sumos, refrigerantes, bebidas energéticas, entre outros. Quanto ao sector das embalagens de plástico estas destinam-se a diversos tipos de indústrias, tais como: a indústria de bebidas, alimentar, farmacêutica, cosmética e higiene pessoal.

VPK Packaging Group, NV

A VPK Packaging Group é uma multinacional belga sediada em Aalst que se dedica a dois tipos de actividades distintas: manufactura de papel e manufactura de embalagens de cartão. Dentro da manufactura de embalagens de cartão a empresa produz embalagens de cartão canelado *standard* sem impressão, bem como produz embalagens de cartão de acordo com necessidades específicas requeridas pelos clientes. No que diz respeito à manufactura de embalagens a empresa obteve vendas representativas de 99,47 milhões de euros no Reino Unido, o que equivale a 0,7% de quota do mercado de embalagens do país.

5.2.3 Mercado de Embalagens de papel dirigido à Gráfica Ideal

Após a decomposição do mercado de embalagens no Reino Unido por *input*, e, uma vez que o mercado de embalagens compostas por papel ainda é vasto, convém analisar os tipos de embalagem específicos que a Gráfica Ideal pretende exportar para o mercado do Reino Unido. Neste contexto, o mercado de embalagens de papel e derivados é composto por: 1) embalagens/caixas de papel e cartão canelados; 2) caixas e cartonagens, dobráveis, de papel ou cartão não canelados; 3) sacos, bolsas e cartuchos; 4) capas para discos e outro tipo de embalagens e 5) embalagens de arquivo, envelopes e artigos similares para escritórios.

Embora a Gráfica Ideal se dedique à manufactura de uma elevada diversidade de embalagens, o tipo de produto que a Gráfica Ideal pretende exportar para o Reino Unido são as embalagens de papel, cartão ou cartolina litografadas. Nesse sentido, identificou-se este tipo de produto através do código de classificação de bens e serviços da Nomenclatura Estatística de Actividades Económicas da União Europeia (NACE) 481920: “Caixas, dobráveis, de papel, cartolina ou cartão, não-canelados”, o qual corresponde ao código do *Standard Industrial Classification 2007* (SIC 2007), metodologia britânica de classificação de bens e serviços nº 172114001: *Folding cartons, boxes and cases of non-corrugated paper or paperboard*.¹ No entanto, quer no *Office for National Statistics* (ONS), quer no *Eurostat*, só existe informação desagregada a este nível desde 2008, pelo que apenas teremos apenas uma visão do sector num contexto recente.

Posto isto, analisou-se a dimensão do mercado de embalagens dirigido à Gráfica Ideal, decomposta pela produção doméstica e dependência externa (Tabela 10).

Tabela 10 - Embalagens de papel, cartolina ou cartão não canelados (milhões de euros)

	Vendas de Produção Interna	Total de Exportações	Total de Importações	Saldo Comercial	Mercado Interno
2008	1.079,04	93,59	197,59	- 104,00	1.183,04
2009	1.082,63	119,84	228,95	- 109,10	1.191,73
2010	1.136,21	109,41	214,65	- 105,25	1.241,46
2011	1.220,41	88,39	175,29	- 86,90	1.307,30

¹ De referir que o código utilizado foi confirmado junto do *Office for National Statistics*, de maneira a assegurar de que se tratava da classificação correspondente ao tipo de produto que a Gráfica Ideal pretende exportar.

Fonte: *Office for National Statistics*. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, *Eurostat*.

Perante os dados recolhidos verificou-se que actualmente o mercado dirigido à Gráfica Ideal está avaliado em cerca de 1.307,30 milhões euros, dos quais cerca de 93% são satisfeitos através de produção interna, sendo que os restantes 7% do mercado advêm de importações avaliadas em cerca de 236,44 milhões de euros. Adicionalmente, verifica-se que este mercado tem obtido um crescimento médio anual de 3,5% desde 2008, ano de plena crise económica, o que evidencia uma procura estável por este tipo de produto, mesmo perante um contexto macroeconómico adverso.

De forma a identificar os principais países exportadores deste tipo de produto para o Reino Unido procedemos à recolha de dados na *United Nations Commodity Trade Statistics Database* (UN Comtrade). De ressaltar que existe um desfasamento de 4,76 milhões de euros, em termos globais, entre o valor das importações de embalagens de papel, cartolina ou cartão não-canelados obtido no ONS e na UN Comtrade, o qual é pouco significativo pelo que reforça a credibilidade das informações recolhidas em ambas as instituições.

Tabela 11 - Estrutura das importações de embalagens de papel, cartolina e cartão do Reino Unido (2010)

País	Milhões	%
Alemanha	58,32	27,78%
Holanda	34,77	16,56%
China	22,50	10,72%
Suécia	10,93	5,21%
Bélgica	10,78	5,14%
Outros	72,61	34,59%
Total	209,91	

Fonte: *UN Comtrade*. Dados convertidos de dólares para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, *Eurostat*.

Os valores recolhidos reportam-se ao ano de 2010 por ausência de informação mais recente. Pelos dados obtidos verifica-se que em 2010 a Alemanha representou cerca de 28% das importações de embalagens de papel, cartolina e cartão não-canelados para o

Reino Unido num valor próximo dos 58,32 milhões de euros (Tabela 11). A Holanda foi o segundo maior exportador deste tipo de produto para o Reino Unido num valor próximo dos 34,8 milhões de euros. A China foi o terceiro maior exportador de embalagens de papel, cartolina e cartão do Reino Unido num valor próximo dos 22,5 milhões de euros.

Relativamente à produção doméstica é composta por 465 empresas no Reino Unido a produzir este tipo de produto. Na Tabela 12 apresenta-se a distribuição do nº de empresas a operar neste sector por região e ordenadas por volume de facturação.

Tabela 12 - Nº de empresas por região e volume de facturação (milhares £)

Região	0£ - 49£	50£ - 99£	100£ - 249£	250£ - 499£	500£ - 999£	1.000£ - 4.999£	≥5.000£	Total
Nordeste da Inglaterra	1	1	0	1	2	3	2	10
Noroeste da Inglaterra	4	5	9	5	8	23	16	70
Yorkshire e Humber	3	2	4	3	5	11	7	35
Midlands Oriental	5	4	6	5	8	19	13	60
Midlands Ocidental	5	4	6	5	7	19	14	60
Leste de Inglaterra	5	4	7	5	8	21	15	65
Grande Londres	2	2	3	2	4	10	7	30
Sudeste de Inglaterra	3	3	5	3	6	15	10	45
Sudoeste de Inglaterra	3	3	4	3	5	13	9	40
Gales	2	1	2	1	3	6	5	20
Escócia	2	1	3	2	3	8	6	25
Irlanda do Norte	0	0	1	0	1	2	1	5
Total	35	30	50	35	60	150	105	465

Fonte: Office for National Statistics, Uk

Analisando a distribuição do nº de empresas por região e volume de facturação, verifica-se que as regiões com maior expressividade neste sector são o Noroeste de Inglaterra, Leste de Inglaterra, Midlands Ocidental e Midlands Oriental. Estas quatro regiões concentram 55% das empresas com um nível de facturação superior a 5 milhões de libras (Tabela 12).

De salientar ainda que é em Inglaterra que grande parte da actividade está concentrada abrangendo 88,6% do conjunto de empresas com um volume de facturação superior a 5 milhões de libras.

5.3 Mercado-Alvo: Indústria Alimentar

Uma vez identificado o *market-size* das embalagens de papel e cartão no Reino Unido, será fundamental identificar e analisar a que sectores o mesmo se destina. Neste contexto, o sector alimentar será o que, à partida, apresenta maior potencial para a Gráfica Ideal ingressar no mercado de embalagens britânico numa primeira fase, dada a vasta experiência da empresa nesta área, pelo que será analisado em maior detalhe. Porém, uma vez que no sector alimentar existem produtos embalados e produtos não-embalados, a análise efectuada cingiu-se exclusivamente a produtos alimentares embalados.

Tabela 13 - Sector alimentar de produtos embalados

	Milhões €	Tvh
2008	64.183,73	
2009	67.209,60	4,71%
2010	68.061,74	1,27%
2011	70.348,33	3,36%

Fonte: *Euromonitor International*, 2011. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, Eurostat.

Com um volume de facturação em 2011 avaliado em 70.348 milhões de euros, o qual corresponde a 6,3% do consumo privado, e, sensivelmente 4% do Produto Interno Bruto (PIB) ² o sector alimentar de produtos embalados assume uma posição de relevância na economia britânica. Adicionalmente, o sector apresenta uma tendência de crescimento estável no período analisado, com uma taxa de crescimento média anual de 3.1% (Tabela 13).

Uma vez que o sector alimentar é composto por uma elevada diversidade de produtos, segmentou-se este mercado por categorias de produto, de maneira a identificar-se que tipos de produtos são susceptíveis de utilizar embalagens produzidas pela Gráfica Ideal, e, assim obter-se uma melhor percepção da dimensão do mercado-alvo da Gráfica Ideal.

² Dados do Consumo Privado e do PIB obtidos no *Office for National Statistics*.

Na Tabela 14, apresenta-se o sector alimentar decomposto por categorias de produtos, às quais se associaram os tipos de materiais de embalagens predominantemente utilizadas nas categorias de produtos em questão.

Tabela 14 - Sector alimentar por categorias de produtos (2011)

Categorias	Milhões	%	Material Embalagem
Produtos de padaria e pastelaria	11.418	16,2%	Plástico/Papel
Lacticínios	11.087	15,8%	Plástico/Papel/Alumínio
Confeitaria	9.534	13,6%	Papel/Plástico
Produtos alimentares refrigerados*	6.711	9,5%	Plástico/Papel
Produtos alimentares congelados*	5.802	8,2%	Plástico/Papel
Snacks doces e salgados**	5.621	8%	Plástico/Papel
Molhos, temperos e condimentos	3.157	4,5%	Plástico/Vidro
Ready meals	7.204	10,2%	Papel/Plástico
Produtos alimentares enlatados*	2.559	3,6%	Metal
Oleos e gorduras	1.902	2,7%	Plástico
Outros	2.109	3%	Diversos
Produtos alimentares para bebés	751	1,1%	Papel/Plástico
Produtos alimentares secos/desidratados*	1.283	1,8%	Plástico
Snack Bars	550	0,8%	Plástico/Papel
Comotas e cremes de barrar	585	0,8%	Vidro/Plástico
Suplementos alimentares	68	0,1%	Plástico/Papel

Fonte: *Euromonitor International*, 2011. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, *Eurostat*.

Notas: * excluindo ready-meals; ** excluindo snack-bars;

Pela análise à Tabela 14 verifica-se que a categoria de produtos de padaria e pastelaria, a qual engloba produtos como bolachas, bolos, cereais ou produtos de panificação, foi a que assumiu maior representatividade nas vendas de produtos alimentares com um volume de vendas avaliado em 11.418 milhões de euros. Relativamente à categoria produtos lácteos apresentou o segundo maior volume de facturação, estimado em 11.087 milhões de euros, valor correspondente a uma quota de mercado de 15,8%. A categoria de produtos de confeitaria, constituída por bombons de chocolate, pastilhas elásticas, rebuçados ou gomas

apresenta o terceiro maior volume de negócios, com um volume de vendas estimado em 9.534 milhões de euros.

Tal como mencionado anteriormente, existe uma elevada diversidade de produtos no sector alimentar, pelo que será natural que existirem também diferentes necessidades de embalagens para os mesmos. Neste sentido, dado que as categorias: 1) molhos, temperos e condimentos; 2) produtos alimentares enlatados; 3) óleos e gorduras; 4) produtos alimentares secos/desidratados e 5) compotas; não utilizam, na generalidade, embalagens de papel ou cartão serão excluídas da análise ao sector alimentar.

Consequentemente, o mercado de produtos alimentares seleccionado ascende a 60.860 milhões de euros. Porém, nem todos os produtos pertencentes às categorias seleccionadas são passíveis de utilizar embalagens de papel, cartolina ou cartão, pelo que, o mercado de produtos alimentares dirigido à Gráfica Ideal será ainda mais restrito. Adicionalmente, deverá ser tido em consideração que existem produtos alimentares, para os quais as embalagens poderão actuar como produtos complementares ou como produtos substitutos. Exemplificando, um pacote de bolachas poderá usar complementarmente uma embalagem exterior de papel e uma ou mais embalagens interiores de plástico. No entanto, o mesmo pacote de bolachas poderá utilizar apenas uma embalagem cartão ou então de plástico em substituição à embalagem de cartão, situação na qual as embalagens de plástico serão concorrentes das embalagens de papel, cartolina ou cartão.

Perante a ausência de dados que permitam maior detalhe de informação, calculou-se o valor do mercado-alvo da Gráfica Ideal no sector alimentar em função da quota de mercado de embalagens compostas por papel no Reino Unido, a qual corresponde a 19,6%, conforme apurado na Tabela 8. Por conseguinte, assume-se como pressuposto que as embalagens de papel e cartão possuem também uma quota de mercado de 19,6% das embalagens utilizadas no mercado alimentar. Sabendo ainda que o mercado alimentar de produtos embalados representou em 2010 51% das receitas do sector de embalagens (Packaging Federation, 2011), o que pelos dados obtidos equivale a 7.242 milhões de euros, estima-se que 19,6% desse valor corresponde às receitas das embalagens de papel e cartão no sector alimentar. Em suma, o valor de vendas de embalagens de papel e cartão ao sector alimentar está avaliado em 1.419,43 milhões de euros.

5.3.1 Principais Indústrias do Sector Alimentar no Reino Unido

Após analisada a dimensão e estrutura do sector alimentar identificaram-se as principais empresas do sector alimentar com indústrias instaladas no Reino Unido. Por conseguinte, na Tabela 15 apresentam-se as vinte maiores empresas do Reino Unido no sector alimentar.

Tabela 15 - Principais Empresas do Sector Alimentar no Reino Unido

Pos.	Empresa	Vol. Facturação (milhões €)	Quota de Mercado (%)
1	Kraft Foods Inc	3.869,16	5,5
2	Mars Inc	2.602,89	3,7
3	Premier Foods Inc	2.532,54	3,6
4	Nestlé SA	1.843,13	2,6
5	PepsiCo Inc	1.814,99	2,6
6	Unilever Group	1.758,71	2,5
7	Heinz Co, HJ	1.343,65	1,9
8	United Biscuits (Holdings) Plc	1.322,55	1,9
9	Warburtons Ltd	928,60	1,3
10	Associated British Foods Plc (ABF)	918,05	1,3
11	Dairy Crest Group Plc	907,49	1,3
12	Kellogg co	893,42	1,3
13	Birds eye Iglo Group	787,90	1,1
14	Danone, Groupe	773,83	1,1
15	Molkerei Alois Muller GmbH e Co KG	569,82	0,8
16	Arla Foods Amba	562,79	0,8
17	Kerry Group Plc	436,16	0,6
18	Bernard Mathews Ltd	415,06	0,6
19	Princes Ltd	372,85	0,5
20	Youngs Bluecrest Seafood Ltd	337,67	0,5

Fonte: *Euromonitor International*, 2011. Dados convertidos de libras esterlinas para euros pela taxa de câmbio média anual de 2012, *Eurostat*.

O volume de facturação agregado das 20 maiores empresas do sector alimentar ascende a 24.991,3 milhões, valor correspondente a 35,53% do valor de mercado do sector alimentar.

A empresa líder do sector alimentar é a Kraft Foods Inc, com um volume de facturação de 3.869 milhões de euros. A Kraft Foods Inc é também a empresa líder no sector de confeitaria onde detém uma quota de mercado em 32,9%, tendo como principais marcas associadas a Cadbury e Terry's. A segunda empresa com maior quota de mercado é a Mars

Inc, com um volume de facturação de 2.602 milhões de euros. O sector da confeitaria é também a maior área de actuação da Mars Inc, onde possui uma quota de mercado correspondente a 21%, tendo como principais marcas a *Galaxy*, *Wrigley's* e *Mars*. Quanto à Premier Foods Inc, com um volume de facturação de 2.532 milhões de euros é a terceira maior empresa do sector alimentar instalada no Reino Unido. A *Premier Foods Plc* é a terceira maior empresa na categoria de produtos de padaria e pastelaria com uma quota de mercado de 6%, assumindo igualmente a terceira posição na categoria de produtos alimentares enlatados tendo como principal marca associada a *Fray Bentos*.

Dado o especial interesse da Gráfica Ideal no segmento das refeições prontas será particularmente útil identificar as principais empresas a actuar neste sector. Nesta perspectiva, as empresas líderes neste sector são a Samworth Bros Ltd, a Oetker-Gruppe e Heinz. Especificamente, a Samworth Bros Ltd é a empresa líder das refeições prontas, com uma quota de mercado correspondente a 3%, tendo como principais marcas a *Gingsters* e a *Samworth Brothers*. A Oetker-Gruppe deteve uma quota de mercado de 2,1% tendo como principais marcas *Chicago Town* e *Ristorante*. Relativamente à Heinz foi a terceira maior empresa do sector alimentar com uma quota de mercado correspondente a 1,7%.

5.3.2 Key Drivers do mercado de embalagens no sector alimentar

O conhecimento das tendências de um mercado é imprescindível para o sucesso de uma empresa que opere ou pretenda operar no mesmo (Bradley, 2005). Neste sentido, dado que a procura de embalagens para o sector alimentar está directamente dependente das vendas da indústria alimentar, será relevante identificar as tendências presentes e futuras de consumo no mercado alimentar.

De acordo com Beeston (2012), o nº de pessoas que trabalham fora da sua área residência e de agregados familiares constituídos por uma só pessoa têm vindo a aumentar, factores estes que têm consequência nos hábitos alimentares dos consumidores. Com um menor tempo disponível para a elaboração de refeições familiares, será expectável um aumento da procura por refeições rápidas que requeiram pouca preparação, bem como uma expansão do sector de take-away, à medida que diminuirá a frequência das refeições familiares.

Por conseguinte existirá uma maior preferibilidade por refeições de menor dimensão em detrimento de embalagens de maior quantidade. Segundo a mesma instituição, estes factores terão consequências no aumento da procura de embalagens para refeições singulares e de embalagens para o sector de take-away.

Em complementaridade ao aumento expectável da procura por refeições rápidas denota-se uma crescente preocupação dos consumidores pela saúde alimentar (*Food and Drink Federation*, 2013). Existe uma tendência de aumento da procura por produtos com menor quantidade de sal, açúcar, gorduras saturadas, corantes e conservantes artificiais. Portanto, será de esperar uma readaptação da indústria a alimentos mais frescos, naturais e saudáveis, o que poderá resultar numa renovação do packaging, não só em termos de imagem, dimensão e design, como também em termos de inovações que permitam melhor preservação de alimentos que contenham menor quantidade de conservantes artificiais.

5.4 Modo de Entrada no Mercado do Reino Unido

A escolha do modo de entrada no mercado do Reino Unido será, seguramente, a decisão estratégica mais importante no processo de internacionalização da Gráfica Ideal, isto porque os diferentes modos de entrada resultarão, naturalmente, em diferentes níveis de sucesso. Nesse sentido, a análise ao mercado de embalagens, a análise à concorrência, bem como o contacto directo com empresas do sector alimentar e empresas distribuidoras permitiram perceber que a exportação indirecta através de distribuidores afigura-se como a melhor estratégia de internacionalização para o Reino Unido. Isto porque dada a natureza atomizada e fragmentada do sector de embalagens, o qual é composto só no Reino Unido por 465 empresas (Tabela 12), leva a que os clientes finais, especificamente as empresas do sector alimentar, prefiram contratar o fornecimento de embalagens a empresas distribuidoras e não directamente a empresas produtoras. Esta tendência evidencia-se sobretudo em empresas do sector alimentar de grande dimensão que delegam nas empresas distribuidoras a responsabilidade de seleccionar os fornecedores de embalagens que melhor se adequam às suas necessidades.

5.4.1 Reuniões com Distribuidores

No âmbito do processo de internacionalização via exportação indirecta, a Gráfica Ideal procurará, numa primeira fase, estabelecer parcerias com empresas distribuidoras de embalagens com experiência e conhecimento local. Nesse sentido, a empresa iniciou o estabelecimento de contactos com empresas distribuidoras de embalagens de elevada reputação no Reino Unido, nomeadamente, a *GM Packaging (UK) Ltd*, a *GreenEarth Food Packaging, Ltd*, *WK Thomas*, e *TK Packaging, Ltd*.

Fazendo uma breve apresentação destas empresas, a *GM Packaging*, é uma empresa distribuidora de embalagens para produtos alimentares instalada em *North Shields*, no Nordeste de Inglaterra. Na sua gama de embalagens incluem-se embalagens à base de cartão ou plástico para *catering*, *take-away*, pastelaria, padaria, gelataria, refeições-prontas e copos de bebidas quentes ou frias. A *GM Packaging (UK) Ltd* afirma-se como estando na vanguarda do fornecimento de embalagens de alimentos no Reino Unido.

Relativamente à *Greenearth Food Packaging*, dedica-se ao fornecimento de embalagens *eco-friendly* para o sector alimentar. Instalada em *Melksham*, no Sudoeste de Inglaterra, a *GreenEarth Food Packaging* fornece embalagens não só para as principais cadeias de supermercados no Reino Unido, designadamente: *Waitrose*, *MeS*, *Sainsbury*, *Tesco*, *Asda*, *Morrisons*, *Co-op* e *Somerfield*, mas também para gigantes da *fast-food* como *Macdonalds*, *KFC* e *Mr Kipling*.

A *WK Thomas* é uma empresa fornecedora de embalagens destinadas, sobretudo ao sector de *catering* e *take-away*. Situada em *Chessington*, a sul de Londres, a *WK Thomas* afirma-se como sendo líder no fornecimento de embalagens para companhias aéreas e *catering* aéreo em todo o Reino Unido. Por último, a *TK Packaging*, instalada em *Waltham Abbey*, a Norte de Londres, dedica-se ao fornecimento de embalagens para o sector alimentar, em especial para serviços de *catering* e *take-away*.

Portanto, caso a Gráfica Ideal consiga estabelecer parcerias comerciais com estas empresas, poderá beneficiar do contacto directo, da proximidade cultural e da elevada notoriedade que estas empresas detêm no mercado do Reino Unido. Adicionalmente, uma vez que estas empresas estão instaladas em zonas geográficas distintas, permitirão à

Gráfica Ideal obter uma maior cobertura do mercado de embalagens destinadas ao sector alimentar.

Em suma, a escolha de distribuidores como parceiros comerciais permitirá, não só acelerar a entrada da empresa no mercado do Reino Unido, como também diminuir o risco e incerteza de sucesso normalmente associados a um processo de internacionalização.

5.5 Requisitos Legais

De forma à Gráfica Ideal poder exportar as suas embalagens para o Reino Unido, as mesmas terão que obedecer aos requisitos essenciais e aos limites de concentração de metais pesados estipulados na norma: *The Packaging (Essential Requirements) (Amendment) Regulations 2009 (SI 2009 No 1504)*³, designadamente:

- O volume e o peso das embalagens deve ser o mínimo para manter os níveis necessários de segurança, higiene e de aceitação para os produtos e para o consumidor;
- As embalagens devem ser fabricadas de forma a permitir a reutilização ou recuperação de acordo com os requisitos específicos;
- Na fabricação das embalagens deve ser minimizada a presença de substâncias nocivas ou perigosas, de forma a reduzir as emissões dessas substâncias caso as embalagens sejam incineradas ou depositadas em aterro;
- O limite de metais pesados, tais como o cádmio, mercúrio, chumbo e cromo hexavalente aplicável nas embalagens ou componentes de embalagens não deve ser superior a 100 ppm;

³ Retirado de Department for Business Innovation & Skills: "Packaging Essential Requirements Regulations – Government Guidance Notes"

5.6 Reino Unido: País em Síntese

Neste capítulo, apresenta-se uma breve caracterização do Reino Unido em contextos sociodemográfico, político, económico e de comércio internacional.

5.6.1 Contexto sóciodemográfico

O Reino Unido é um país formado por toda a ilha da Grã-Bretanha (que inclui Inglaterra, Escócia e Gales) e pela Irlanda do Norte. Geograficamente o Reino Unido situa-se no Noroeste da Europa com uma área total de 242.549 km². Em 2011, o Reino Unido registou uma população de 63,18 milhões habitantes, sendo que 84% da sua população reside em Inglaterra (Tabela 16). Londres é a capital, sendo também a cidade mais populosa do país e a terceira da Europa com 8,17 milhões de habitantes⁴.

Tabela 16 - Dados sóciodemográfico do Reino Unido por região

Região	Habitantes	Área (km ²)	Densidade Populacional (habitantes/km ²)
Reino Unido	63.182,00	242.509,28	260,53
Inglaterra	53.012,46	130.278,43	406,92
Gales	3.063,46	20.735,11	147,74
Escócia	5.295,00	77.932,90	67,94
Irlanda do	1.810,86	13.562,16	133,52

Fonte: *Office for National Statistics, Census 2011.*

Segundo as últimas previsões do Office for National Statistics, é expectável que exista um envelhecimento da população britânica à medida que a taxa de natalidade diminui e a esperança média de vida aumente. A mesma instituição prevê um aumento da população para 64 milhões de habitantes em 2016, quando actualmente o nº de habitantes no Reino Unido se cifra nos 63,18 milhões de habitantes.

⁴ Office for National Statistics, Census 2011 – População residente, densidade populacional e área por zona geográfica.

5.6.2 Contexto político

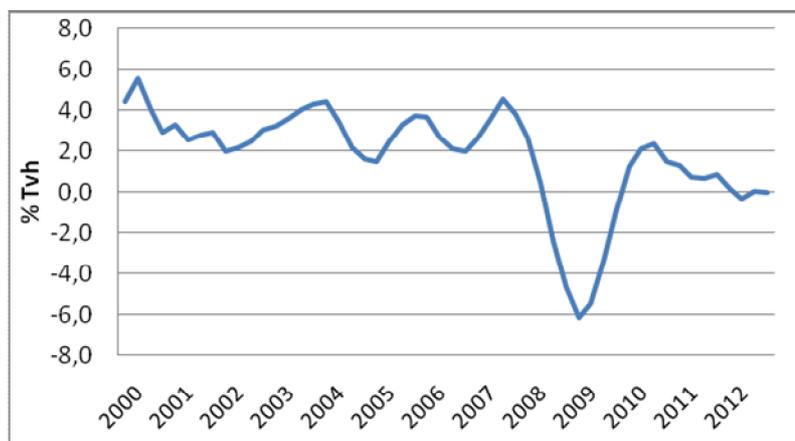
Em termos de regime, o Reino Unido é uma monarquia constitucional, com Isabel II como Chefe de Estado, sendo o poder legislativo investido num governo eleito e o poder executivo investido num conselho de ministros liderado pelo primeiro-ministro, cujo poder, embora levado a cabo em nome do monarca, presta contas ao Parlamento e, através deste, ao eleitorado.⁵

5.6.3 Contexto económico

Actualmente, o Reino Unido é a terceira maior economia da Europa, apenas atrás da Alemanha e França. Num contexto global, assume também uma posição de destaque, sendo a oitava maior economia do mundo⁶. Estruturalmente, a economia está especialmente direccionada para o sector de serviços, o qual representa 78,2% do PIB, sendo que o sector industrial representa 21,1% e o sector agrícola 0,7% (Anexo 1).

A crise financeira internacional, despoletada nos EUA em 2007 no sector de crédito de *subprime*, teve um elevado impacto na economia do Reino Unido. Analisando a evolução do PIB trimestral em termos homólogos, verifica-se que desde 2008 a 2012 a economia britânica sofreu uma contracção média trimestral de 0,4% (Figura 7). Em 2008, a economia deste país contraiu principalmente no segundo semestre, registando um crescimento anual negativo de -1,1%, sendo que em 2009 se verificou uma contracção na ordem dos 4,4%.

Figura 7 - PIB trimestral em volume (Tvh)



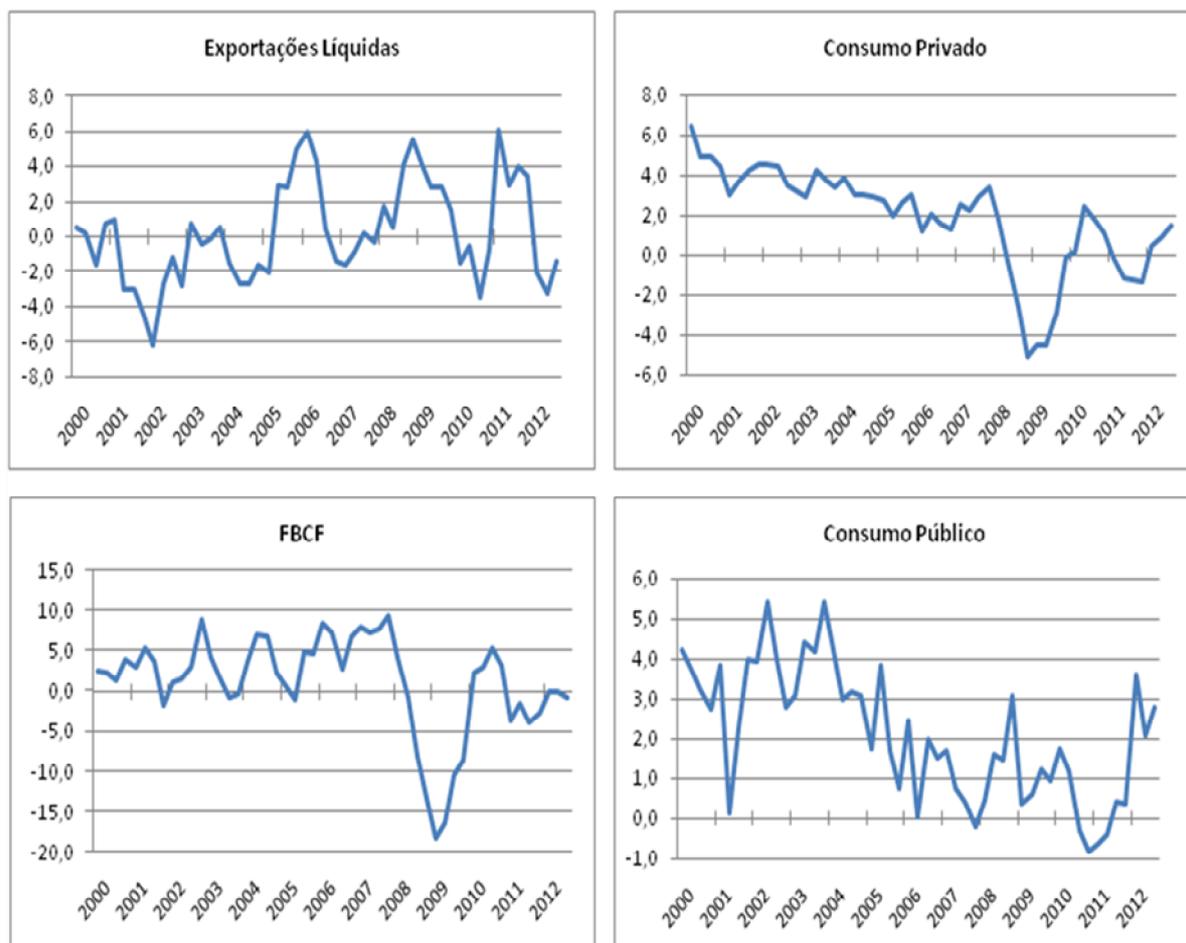
Fonte: Eurostat

⁵ Retirado de: http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/unitedkingdom/index_pt.htm

⁶ PIB a preços de mercado – Fonte: World Bank Data.

Um dos factores determinantes desta recessão foi a forte contracção do investimento registada entre 2007 e 2010. Analisando as componentes da procura agregada verifica-se que a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) registou uma contracção de -10,7% no 2º semestre de 2008, face ao mesmo semestre de 2007, e de -13,5% no ano de 2009 face ao ano anterior (Figura 8). Este factor contribuiu para a redução da expressividade do Reino Unido em termos de Investimento Directo Estrangeiro, uma vez que em 2007 o Reino Unido foi o 2º maior emissor e receptor de investimento a nível mundial, enquanto que em 2011 foi o 3º emissor e o 7º receptor⁷. Relativamente ao consumo privado, o qual em 2011 foi responsável por cerca de 64% do PIB⁸, a partir de 2008 registou uma contracção média trimestral de -0,8% até 2012.

Figura 8 - Evolução das componentes da Procura Agregada (Tvh)



Fonte: Eurostat

⁷ Investimento estrangeiro no Reino Unido e Investimento do Reino Unido no Estrangeiro – Fonte: World Bank Data

⁸ European Economic Forecast, Winter 2013

Na Tabela 17 apresenta-se, de acordo com os dados previsionais publicados pela Comissão Europeia (2012), o seguinte panorama para a economia do Reino Unido:

Tabela 17 - Principais indicadores macroeconómicos Reino Unido (2011-2014) – tva

Principais Indicadores Económicos	2011	2012^P	2013^P	2014^P
PIB real (volume)	0,9	0	0,9	1,9
Consumo Privado	-1	1	1	1,5
Consumo Público	-0,1	2,8	-0,5	-1,3
FBCF	-2,9	-0,1	1,9	4,8
Exportações	4,6	-0,3	2,5	4,9
Importações	0,5	2,2	1,9	2,9
Inflação	4,5	2,8	2,6	2,3
Taxa de desemprego	0,2	-1,3	1,3	-2,5
Custos unitários do trabalho	1,6	3,7	2,2	2
Balança corrente	-1,3	-3,7	-3,1	-2
Saldo orçamental	-7,8	-6,3	-7,4	-6
Dívida pública	85,2	89,8	95,4	97,9

Fonte: *European Commission Economic Forecast, Winter 2013*

De acordo com as previsões da Comissão Europeia, a economia do Reino Unido deverá crescer 0,9% em 2013 e 1,9% em 2014. Este crescimento será sustentado essencialmente pelo aumento do investimento e do consumo privado, à medida que os salários e o emprego aumentam e a inflação desacelera. Inversamente é expectável uma diminuição do consumo público à medida que o plano de consolidação orçamental é executado. Adicionalmente prevê-se um défice orçamental de 7,4% em 2013 e 6% em 2014, e, uma dívida pública de 95,4% do PIB em 2013 e 97,9% em 2014.

5.6.4 Contexto do Comércio Internacional

Em termos de comércio externo, o Reino Unido assumiu em 2011 a 10ª posição do ranking mundial de exportações, correspondente a 2,7% do comércio mundial de bens. Enquanto importador, este país assume ainda um papel mais relevante ocupando a 6ª posição a nível mundial, importando 3,5% do total de bens comercializados internacionalmente.

Na Tabela 18 apresentam-se ainda os principais parceiros comerciais do Reino Unido no que toca a importações e exportações.

Tabela 18 - Principais Parceiros Comerciais do Reino Unido (2011)

Principais Clientes (Exportações)	Ranking	Quota (%)	Principais Fornecedores (Importações)	Ranking	Quota (%)
EUA	1º	12,2	Alemanha	1º	12,1
Alemanha	2º	10,4	EUA	2º	8,9
Suíça	3º	7,5	China	3º	8,4
França	4º	7,3	Holanda	4º	6,8
Portugal	31º	0,5	Portugal	37º	0,4

Fonte: *World Trade Organization*

Pelos dados obtidos verifica-se que, à excepção dos EUA, os principais parceiros comerciais do Reino Unido localizam-se na União Europeia, cujas exportações representaram 49% do total exportado. No que concerne a importações, como principais fornecedores destacam-se a Alemanha, os EUA, a China, a Holanda, a França e a Noruega, que no seu conjunto, foram responsáveis por 48% das importações do Reino Unido.

Seguidamente, na Tabela 19 apresentam-se os principais grupos de produtos exportados e importados pelo Reino Unido.

Tabela 19 - Principais Produtos Transaccionados (2011)

Produtos Exportados	% Total	Produtos Importados	% Total
Máquinas e aparelhos mecânicos	14,38%	Combustíveis, óleos minerais e derivados	14,27%
Combustíveis, óleos minerais e derivados	13,81%	Máquinas e aparelhos mecânicos	11,79%
Veículos rodoviários	9,72%	Veículos rodoviários	9,60%
Máquinas e aparelhos eléctricos	7,19%	Máquinas e aparelhos eléctricos	9,18%
Produtos farmacêuticos	6,99%	Produtos farmacêuticos	4,02%
Pérolas, pedras e metais preciosos	4,92%	Pérolas, pedras e metais preciosos	3,84%

Fonte: *UN Comtrade Statistics*

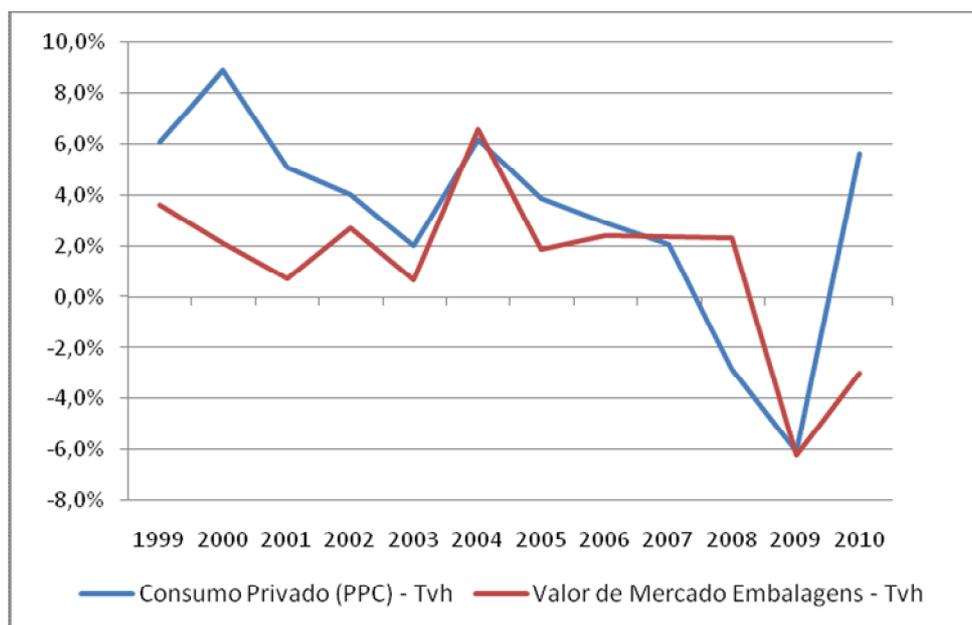
Pelos dados obtidos verifica-se que a estrutura dos principais produtos exportados é muito semelhante á estrutura dos produtos importados, variando apenas o seu peso relativo. O conjunto do grupo de produtos exportados, exposto na Tabela 19, representou 57% do total das exportações em 2011, enquanto que no caso do grupo de produtos importados representou 52,7% do total das importações.

5.7 O Mercado de Embalagens e o Consumo Privado

O mercado de embalagens, tal como acontece em diversos sectores de actividade, está condicionado pela conjuntura económica em que se insere, e, como tal é de esperar que a evolução económica de uma actividade esteja relacionada de forma mais ou menos expressiva a tendência da evolução económica de um país. Neste sentido, optou-se por analisar conjuntamente a evolução do consumo privado e do mercado de embalagens no Reino Unido.

Em particular, o mercado das embalagens está directamente dependente das vendas dos sectores para os quais fornece embalagens. Com vista a efectuar uma comparação precisa entre ambos os indicadores, utilizou-se uma taxa de variação anual, de forma a obter-se uma unidade de medida comparativa entre ambas as variáveis.

Figura 9 - Evolução do consumo privado e do valor de mercado das embalagens (Tvh)



Fontes: Eurostat (Consumo Privado) e Euromonitor (Mercado de Embalagens)

Pela análise gráfica é evidente que existe uma forte relação entre o consumo privado e o valor de mercado de embalagens, o que será extremamente útil para antever a evolução do mercado de embalagens. Por conseguinte, e de acordo com a previsão de aumento do consumo privado em 2,5%, entre 2013 e 2014, será também expectável um aumento do valor de mercado de embalagens no Reino Unido.

5.8 Principais Feiras e Exposições

A internacionalização da Gráfica Ideal ao Reino Unido, está directamente dependente da promoção e apresentação dos seus produtos junto dos seus potenciais clientes ou distribuidores. Por conseguinte, a estratégia de entrada do Reino Unido projectada pela Gráfica Ideal é a exportação, uma vez que este método requer um baixo nível de investimento, e, conseqüentemente, um baixo nível de compromisso e risco da empresa. Desta forma, as feiras e exposições assumem um papel fulcral num processo de internacionalização, pois para além de reflectirem as tendências e exigências desse mercado, permitem conhecer a concorrência, os seus produtos, bem como potenciais clientes e distribuidores.

O evento mais mediático no Reino Unido dirigido à indústria das embalagens é a *Packaging Innovations*, que se realiza anualmente em Londres. As mais recentes inovações em termos de design, materiais de embalagem e soluções sustentáveis serão alguns dos elementos que terão particular enfoque. Neste evento participam empresas produtoras de embalagens, distribuidores por *outsourcing*, profissionais de marketing, *branding* e design. Resumidamente, o *Packaging Innovations* abrange toda a cadeia de produção e desenvolvimento do sector de embalagens, o que permite diversificar a oportunidade de negócio e complementar a oferta disponível, promovendo, acima de tudo, uma maior afluência de público, com perfis e necessidades mais diversificadas.

Outro evento mediático no sector de embalagens é o Total Processing e Packaging Exhibition, que se realiza de 4 a 6 de Junho de 2013 em Birmingham. Este evento, tal como o *Packaging Innovations*, abrange toda a cadeia de produção e desenvolvimento do sector de embalagens. A Reed Exhibitions, organizadora deste evento apresenta alguns dados interessantes recolhidos no último evento realizado em 2010, nomeadamente:

- 75% dos visitantes desta exposição trabalhavam nas indústrias alimentar, farmacêutica ou de cosmética;
- 31% dos visitantes esperam efectuar uma encomenda de 10.000 a 50.000 £, 18% esperam efectuar uma encomenda de 50.000£ a 200.000 £ e 14% esperam efectuar uma encomenda de 5.000 a 10.000 £ resultantes de contactos no evento;

Por último, outro evento de prestígio no sector das embalagens é o *UK Packaging Awards*, o qual tem como finalidade premiar as principais novidades no sector de embalagens, quer sejam em termos de qualidade, design, inovação, ou até mesmo em métodos de produção de embalagens. Portanto, este evento assume elevada importância no conhecimento das principais inovações e tendências do sector.

5.9 Sistemas de apoio e incentivos

Em Portugal existe um vasto leque de sistemas de apoio e incentivos destinados à internacionalização das empresas nacionais. Os apoios disponíveis co-financiados e/ou garantidos pelo Estado são de natureza diversa, nomeadamente sistemas de incentivos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), linhas de crédito acordadas entre o Estado e várias instituições bancárias ou até seguros de crédito. No que respeita aos incentivos existentes no Reino Unido, os mesmos destinam-se exclusivamente a empresas com base no Reino Unido ou que se pretendam instalar neste mercado (Uk Trade e Investment, 2013)

No entanto, serão apenas analisados os sistemas de incentivos que se enquadram no apoio à internacionalização da Gráfica Ideal para o Reino Unido. De salientar que a informação recolhida sobre os sistemas de incentivos analisados foi baseada nas fichas de produto de cada sistema de incentivo disponibilizado pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

5.9.1 Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização PME (QREN)

Este sistema de incentivos é destinado a apoiar projectos de investimento promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT) direccionados para a intervenção nas PME, tendo em vista a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de factores dinâmicos da competitividade (Anexo 2). O principal objectivo deste sistema de incentivos é a promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença activa das PME no mercado global.

No domínio da promoção internacional, o incentivo abrange todas as empresas de sectores industriais (para além de outros sectores), pelo que a Gráfica Ideal se enquadra neste sistema de incentivos. o apoio a acções de prospecção e presença em mercados externos, designadamente, prospecção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos e acções de promoção e contacto directo com a procura internacional, bem como acções de promoção e marketing internacional, nomeadamente concepção e elaboração de material promocional e informativo e execução de programas de marketing internacional (AICEP, 2012a).

Neste sistema de incentivos são despesas elegíveis, designadamente, alugueres de equipamentos e espaços de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento, aquisição de informação, documentação específica relacionadas com a promoção internacional enquadradas no âmbito das acções referidas. A despesa mínima elegível por projecto é de 25.000 euros (excepto para Projectos Simplificados de Inovação - Vale de Inovação). O apoio traduz-se em incentivo financeiro não reembolsável, correspondente a uma taxa base máxima de 40% das despesas elegíveis, a qual poderá ser acrescida das majorações previstas que poderão chegar a 80% (AICEP, 2012a).

5.9.2 Linha de Crédito PME Investe e Export Investe

Esta linha visa apoiar necessidades de financiamento durante o período de produção dos bens de equipamento ou produtos com longos períodos de fabricação, entre 3 e 18 meses, para os quais as empresas possuam ordem de encomenda para exportação (AICEP). No que respeita ao valor máximo de produção será de 500 mil euros por operação de crédito, podendo cada empresa apresentar até um máximo de quatro operações de crédito simultaneamente (AICEP, 2012b).

Estas operações têm um prazo de reembolso de cinco anos, com um período de carência até 18 meses. Relativamente aos juros serão a cargo do beneficiário determinados com base na taxa Euribor acrescida de um spread máximo em função da tabela definida pelo banco. A AICEP possui protocolos para esta linha de crédito com os seguintes bancos: Bank Millenium - Polónia, Banco Popular Portugal, Banco Santander Totta, Barclays Bank, BES, BPI, CGD e Millenium BCP.

5.9.3 Seguros de Crédito à Exportação – COSEC, S.A.

Este tipo de seguro tem por finalidade cobrir os riscos de não pagamento nas vendas a crédito de bens ou na prestação de serviços, efectuadas no estrangeiro. O apoio traduz-se na emissão de uma apólice de seguro de créditos mediante a qual, o exportador português poderá cobrir os riscos associados à empresa importadora (riscos comerciais) ou ao país de importação (riscos políticos/extraordinários), quer ocorram na fase de preparação da encomenda, quer após a sua expedição (AICEP, 2012c). A concessão de seguros de crédito à exportação é feita, em Portugal, por cinco entidades especializadas (COSEC, CESCE, CRÉDITO Y CÁUCION, COFACE E MAPFRE), sendo que os créditos abrangidos podem ser de curto, médio ou longo prazo.

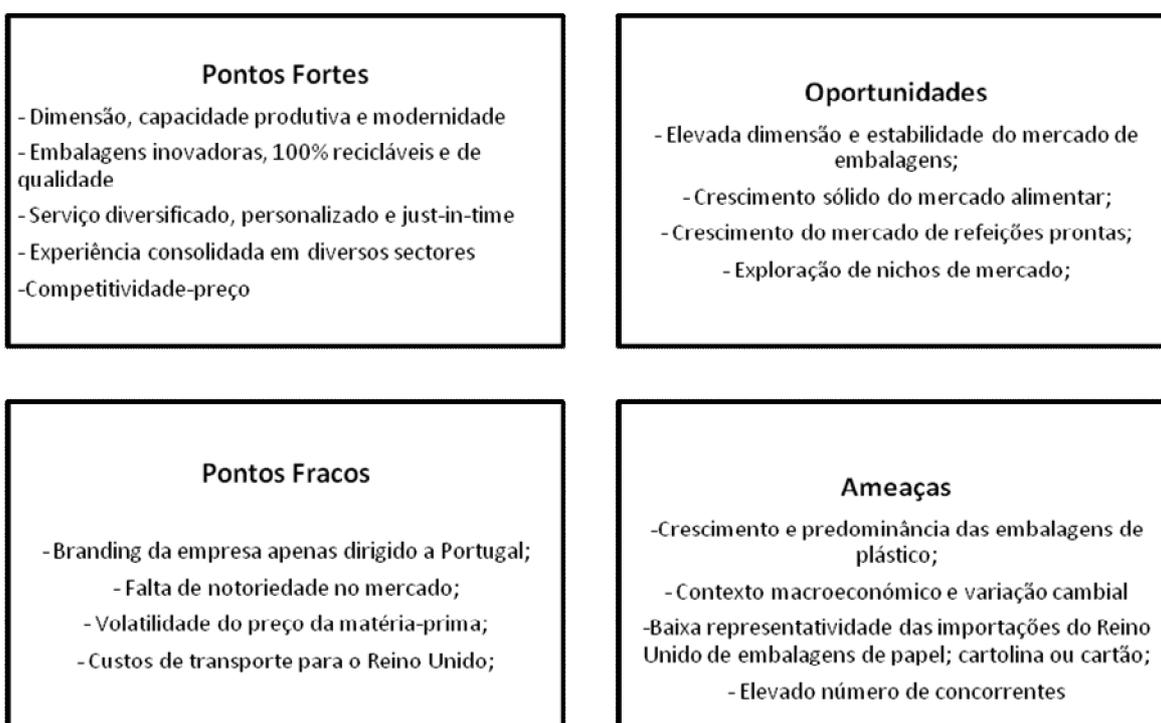
O conceito de seguro de créditos à exportação inclui o princípio da globalidade pelo que o segurado deverá solicitar limites de garantia para todos os clientes externos a quem venda a crédito, ficando seguro até aos limites aprovados. Além do risco de mora do devedor, estão prevenidos, se ocorrerem antes da mora, os riscos de: falência judicial, concordata ou moratória; insuficiência de meios do devedor comprovada judicialmente ou simplesmente reconhecida pela Cosec e a recusa arbitrária do devedor em aceitar os bens/serviços encomendados.

A percentagem de cobertura pode ir até 90% do crédito garantido no mercado externo, em função do país e a taxa de prémio varia de acordo com a aplicação de diversos critérios e é definida após estudo da carteira de clientes do potencial segurado - nos riscos de natureza comercial situa-se, em regra, num patamar inferior a 1% sobre os montantes seguráveis (AICEP, 2012c).

5.10 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta da gestão muito utilizada pelas empresas no diagnóstico estratégico. No contexto da Gráfica Ideal esta análise terá como finalidade estabelecer uma relação entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as oportunidades e ameaças que o mercado do Reino Unido poderá proporcionar.

Figura 10 - Análise SWOT



Contextualizando, a Gráfica Ideal assume-se como uma empresa moderna e de dimensão considerável que no mercado do Reino Unido beneficiará do facto de competir, maioritariamente, com empresas de países com custos salariais consideravelmente mais elevados. Isto porque o mercado de embalagens de papel e cartão é satisfeito, sobretudo, por empresas do Reino Unido, Alemanha, Holanda, Suécia, e Bélgica⁹.

Contudo, a falta de notoriedade e inexperiência da Gráfica Ideal perante a cultura anglo-saxónica assume-se como o principal desafio à empresa. Portanto, com vista a ingressar no mercado do Reino Unido a Gráfica Ideal deverá proceder a um ligeiro *rebranding* da

⁹ Tabelas 7 e 8.

marca ajustado a este mercado, de forma a facilitar futuros ganhos de notoriedade. Porém, não descurando as evidências empíricas de que as empresas que optam por uma standardização das actividades de marketing como a marca são as que obtêm melhor sucesso a longo prazo (Thrassou e Vrontis, 2007). Adicionalmente, a volatilidade do preço da matéria-prima e a possibilidade de desvalorização da libra face ao euro são condicionantes externas à competitividade da Gráfica Ideal no Reino Unido, assim como a representatividade dos custos de transporte. Para além disso, o aumento da quota de mercado registado pelas embalagens de plástico e a sua adaptabilidade a uma elevada diversidade de produtos constituem ameaças às embalagens de papel, cartolina e cartão.

Não obstante, o Reino Unido representa um mercado de interesse para a Gráfica Ideal pela sua dimensão, estabilidade e, especialmente, pelas perspectivas de crescimento favoráveis não só do sector alimentar no geral, mas especialmente no segmento das refeições prontas onde a Gráfica Ideal poderá explorar novas oportunidades de negócio, com o surgimento de novos *players* e necessidades de renovação e readaptação de embalagens.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objectivo analisar o potencial de mercado do Reino Unido para a expansão internacional da Gráfica Ideal a fim de identificar a melhor estratégia para fazer crescer o seu negócio.

Neste contexto, após uma análise teórica sobre o processo de internacionalização e o ambiente de marketing internacional, identificou-se a metodologia qualitativa estudo de caso como a mais apropriada para o estudo do potencial de mercado do Reino Unido.

Posteriormente, com vista ao estudo do potencial do mercado de embalagens do Reino Unido, analisou-se a evolução e dimensão do sector de embalagens no país, identificaram-se as principais empresas concorrentes, bem como se examinou a estrutura, evolução e dimensão do principal mercado-alvo da Gráfica Ideal: o sector alimentar, tendo-se identificado ainda as principais empresas da indústria alimentar presentes neste mercado.

De seguida foram analisados os potenciais modos de entrada da Gráfica Ideal no mercado de embalagens no Reino Unido, o qual resultou na selecção da exportação indirecta via distribuidores e no posterior contacto com empresas distribuidoras de embalagens com elevada reputação, experiência e conhecimento local no Reino Unido.

Adicionalmente foram analisados os principais sistemas de apoio e incentivos à internacionalização elegíveis para a Gráfica Ideal, as tendências do sector, as principais feiras e exposições do sector de embalagens no Reino Unido, os requisitos legais do sector no país, e, ainda uma breve caracterização do Reino Unido em contextos sociodemográfico, político, económico e de comércio internacional.

Por último elaborou-se uma análise SWOT da empresa *versus* o mercado de embalagens do Reino Unido, com o intuito de estabelecer uma relação entre os pontos fortes e fracos da empresa face às oportunidades e ameaças que o mercado do Reino Unido poderá proporcionar.

Portanto, esperou-se com o trabalho elaborado produzir um retrato fidedigno e detalhado do mercado de embalagens no Reino Unido, de forma a avaliar a viabilidade da decisão de internacionalização da empresa para este mercado.

Neste capítulo conclusivo apresentam-se as respostas às questões da investigação, as quais conjuntamente permitem dar resposta ao objectivo desta investigação. Posteriormente serão apresentadas as contribuições do estudo em termos empresariais e académicos, as suas limitações, e, ainda recomendações para investigações futuras.

6.1 Resposta às Questões de Investigação

Qual a dimensão, evolução e posicionamento do mercado de embalagens do Reino Unido na Europa e no Mundo?

R: O mercado de embalagens do Reino Unido está avaliado em cerca de 14,21 mil milhões de euros, assumindo-se como o segundo maior mercado europeu logo após a Alemanha, e representando 12,6% do mercado europeu e 3,8% do mercado mundial de embalagens. Em termos evolutivos, o mercado de embalagens registou um ritmo médio anual de 2,6% até 2007, o qual perante os efeitos da crise internacional sofreu uma contracção até 2010, ano em que voltou a recuperar a tendência de crescimento observada num período pré-crise.

Quais os principais *players* na indústria de embalagens no Reino Unido?

R: As quatro maiores empresas de embalagens a competir no Reino Unido são a *Crown Holdings*, a *Svenska Cellulosa Aktiebolaget*, a *Rexam* e a *VPK Packaging Group*, as quais conjuntamente representam 8,3% do mercado.

Qual o segmento de mercado em que a Gráfica Ideal se insere e a sua representatividade?

R: O segmento de mercado de embalagens compostas por papel está avaliado em 2,8 mil milhões, no entanto, não deverá ser descurado o efeito de substituição entre embalagens compostas por diferentes tipos de materiais, pelo que este valor poderá ser superior ou inferior em função do ganho ou perda de quota de mercado das embalagens de papel em relação a embalagens compostas por outros materiais.

Porém, o mercado directo que a Gráfica Ideal pretende abordar no Reino Unido, ou seja, o mercado de embalagens de papel, cartolina e cartão não-canelado tem obtido um crescimento sólido, mesmo perante um contexto macroeconómico adverso, com uma taxa

de crescimento média anual de 3,5% entre 2008-2011. Avaliado em 1.307 milhões de euros (2011), dos quais 93% são satisfeitos por produção doméstica e os restantes 7% advêm de importações.

Qual será o mercado-alvo da Gráfica Ideal, qual a potencialidade do mesmo e quais os seus principais players?

R: O sector alimentar de produtos embalados, mercado-alvo da Gráfica Ideal, está avaliado em 70.348 milhões de euros e trata-se de um sector atractivo com uma procura sólida a uma taxa de crescimento média anual de 2,4% (2008-2011).

Estima-se que o mercado alimentar represente receitas para o sector de embalagens de papel num valor próximo dos 1.420 milhões de euros.

Relativamente às principais empresas do sector alimentar foram identificadas as vinte maiores em termos de volume de facturação e quota de mercado, as quais conjuntamente representam 35,5% do valor de mercado do sector alimentar. Entre este conjunto, observou-se que as cinco maiores são a Kraft Foods, a Mars, a Premier Foods, a Nestlé e a PepsiCo.

Que tendências de mercado definirão o mercado-alvo da Gráfica Ideal e quais as perspectivas de evolução futuras?

R: Pela análise às tendências sócio-demográficas e hábitos de consumo investigados será expectável uma expansão do sector de refeições rápidas e do sector de take-away, o que consequentemente aumentará a procura de embalagens para estes sectores, sector este onde a Gráfica Ideal tem elevada especialização.

Qual o modo de entrada mais adequado no mercado de embalagens do Reino Unido?

R: Dada a natureza atomizada e fragmentada do sector de embalagens, o qual é composto só no Reino Unido por 465 empresas, leva a que os clientes finais, especificamente as empresas do sector alimentar, prefiram contratar o fornecimento de embalagens a empresas distribuidoras e não directamente a empresas produtoras. Esta tendência evidencia-se

sobretudo em empresas do sector alimentar de grande dimensão que delegam nas empresas distribuidoras a responsabilidade de seleccionar os fornecedores de embalagens que melhor se adequam às suas necessidades.

Que tipo de legislação é necessária cumprir neste sector para exportar para o país?

R: De forma à Gráfica Ideal poder exportar as suas embalagens para o Reino Unido, as mesmas terão que obedecer aos requisitos essenciais e aos limites de concentração de metais pesados estipulados na norma: *The Packaging (Essential Requirements) (Amendment) Regulations 2009 (SI 2009 No 1504)*, a qual é detalhadamente especificada no capítulo 4.6 Requisitos Legais.

Que indicadores macroeconómicos poderão influenciar o mercado de embalagens no Reino Unido?

R: Pela análise conjunta à evolução do consumo privado e do valor de mercado de embalagens verifica-se que existe uma forte correlação entre o consumo privado e o valor de mercado de embalagens, pelo que o consumo privado poderá ser encarado como uma variável determinante do mercado de embalagens. Por conseguinte, e de acordo com a previsão de aumento do consumo privado em 2,5%, entre 2013 e 2014, será também expectável um aumento do valor de mercado de embalagens no Reino Unido.

6.2 Resposta ao Objectivo de Investigação

Pelo estudo realizado observou-se que a Gráfica Ideal assume-se como uma empresa moderna e de dimensão considerável que no mercado do Reino Unido beneficiará do facto de competir, maioritariamente, com empresas de países com custos salariais consideravelmente mais elevados. Isto porque o mercado de embalagens de papel e cartão é satisfeito, sobretudo, por empresas do Reino Unido, Alemanha, Holanda, Suécia, e Bélgica.

Contudo, a falta de notoriedade e inexperiência da Gráfica Ideal perante a cultura anglo-saxónica assume-se como o principal desafio à empresa. Portanto, com vista a ingressar no mercado do Reino Unido a Gráfica Ideal deverá proceder a um ligeiro *rebranding* da marca ajustado a este mercado, de forma a facilitar futuros ganhos de notoriedade.

Adicionalmente, a volatilidade do preço da matéria-prima e a possibilidade de desvalorização da libra face ao euro são condicionantes externas à competitividade da Gráfica Ideal no Reino Unido, assim como a representatividade dos custos de transporte. Também o aumento da quota de mercado registado pelas embalagens de plástico e a sua adaptabilidade a uma elevada diversidade de produtos constituem ameaças às embalagens de papel, cartolina e cartão.

Não obstante, o Reino Unido representa um mercado de interesse para a Gráfica Ideal pela sua dimensão, estabilidade e, especialmente, pelas perspectivas de crescimento favoráveis do sector alimentar, onde a Gráfica Ideal, assumindo a sua competitividade-preço, poderá explorar novas oportunidades de negócio.

6.3 Contribuições do estudo

O processo de internacionalização é complexo e requer que as empresas desenvolvam um conhecimento profundo não só dos mercados externos, como dos fundamentos e técnicas de análise de mercado.

Neste âmbito, este estudo poderá assumir-se como um modelo base para futuras análises de mercados que permitam auxiliar as empresas em processos de internacionalização. Isto porque o estudo elaborado integra uma abordagem prática e fornece uma análise detalhada de um mercado específico e do contexto macroeconómico em que este se insere, permitindo uma minimização do risco na tomada de decisão de um processo de internacionalização de uma empresa. Adicionalmente, apesar deste estudo ser direccionado a um sector e local específico, o mesmo aborda aspectos universais a análises de mercados.

Portanto, dada a necessidade crescente de internacionalização das empresas resultante da estagnação do mercado interno, torna-se fundamental que estas iniciem os seus processos de internacionalização com base em estudos de mercado similares capazes de identificar mercados com potencial de crescimento, a sua envolvente económica e as suas tendências de consumo.

Em termos académicos, esta dissertação contribui com uma análise de potencial de mercado específica e pouco abordada em processos de internacionalização que permitirá,

igualmente, identificar técnicas de análise de mercados que poderão ser úteis em análises sectoriais. Adicionalmente, numa secção da investigação foi evidenciada uma forte relação entre o consumo privado e o valor de mercado das embalagens, o que permite também demonstrar que a evolução económica desta actividade está relacionada de forma expressiva com evolução do consumo privado no Reino Unido.

6.4 Limitações do Estudo

Uma limitação evidente deste estudo é o facto de o mesmo não apresentar uma análise de rentabilidade no processo de exportação para o Reino Unido. Porém, esta decisão deve-se a uma política de confidencialidade justificável da empresa, pois a divulgação de tais informações poderia ter impacto na competitividade e na concorrência da empresa.

Adicionalmente, uma vez que o estudo de mercado é dirigido à Gráfica Ideal implica que a generalização dos resultados globais da análise perca alguma legitimidade, pois as eventuais conclusões retiradas deste estudo podem não ser aplicáveis a todas as empresas deste sector.

Além disso este trabalho está apenas direccionado para o mercado do Reino Unido, o que impede um replicabilidade directa deste tipo de estudo a outros sectores de actividade e a outros países ou regiões, dada a diversidade e/ou complexidade da informação disponível. No entanto, a principal finalidade deste estudo foi analisar em exclusivo o mercado de embalagens do Reino Unido, pelo que sendo um estudo de caso limita, naturalmente, a capacidade de replicabilidade do trabalho.

Outra limitação do estudo é o facto de o único mercado-alvo da empresa se ter restringido ao sector alimentar, apesar de existir uma elevada diversidade de sectores que necessita de embalagens litografadas. Porém, a opção pela análise em exclusivo ao sector alimentar deve-se, não só à vasta experiência da empresa nesta área, a qual actualmente representa 90% do seu volume de negócios, mas também à necessidade de sintetização do estudo a um único mercado-alvo.

6.5 Recomendações para futuras investigações

Esta dissertação aborda um tema actual cabendo, em parte, ao meio académico fazer uso dos seus conhecimentos e da sua capacidade de investigação científica para fornecer ferramentas que permitam complementar esta análise. Em concreto, seria interessante em investigações futuras identificar, por exemplo, com recurso a análises de dados em painel que variáveis seriam determinantes de oscilações no valor de mercado do sector de embalagens em diferentes países.

Adicionalmente, seria também relevante analisar que factores influenciam a selecção de mercados internacionais das empresas de embalagens. Este tipo de análise permitiria perceber de que forma actuam as empresas de embalagens no processo de selecção de mercados a nível internacional.

Outro tema de estudo pertinente e complementar ao abordado nesta dissertação seria procurar quantificar o impacto da volatilidade do preço das matéria-prima na decisão de internacionalização de empresas de embalagens.

BIBLIOGRAFIA

AICEP, (2012a). *Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME (QREN)*. Lisboa, AICEP.

AICEP, (2012b). *Linha de Crédito PME Investe e Export Investe*. Lisboa, AICEP.

AICEP, (2012c). *Seguros de Crédito à Exportação – COSEC, S.A.* Lisboa, AICEP.

AICEP (2011). *Internacionalizar: Conhecer para exportar melhor*, Aicep, 2009, 2011.

Andersson, U., Forsgren, M. e Holm, U. (2002). The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 23, pp 979-996.

Ashghian, P., e Ebrahimi, B. (1990). *International Business*. New York: Harper and Row.

Bartels, R. (1968). Are domestic and international marketing dissimilar? *Journal of marketing*, 32, pp 56-6.

Bassi, E. (1997). *Globalização de Negócios: Construindo Estratégias Competitivas*. São Paulo: Cultura.

Beeston, T. (2012). *UK Food Service Market Overview e Sustainability Trends*. Londres: Eat England.

Benbasat, I., Goldstein, K. e Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), pp.369-386.

Birkinshaw, J. e Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owed subsidiaries companies. *Academy of Management Review*, 23(4), p.773-795.

Bjorkman, I. e Forsgren, M. (2000). Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), pp 6-25.

Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Harlow: Prentice Hall.

- Bremmer, I. (2005). Managing Risk in an unstable world. *Harvard Business Review*, June, pp 35-40.
- Brito, C. e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buckley, P. e Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buzzel, D. (1968), Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 102-113.
- Caves, R. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38, pp 1-27.
- Cavusgil, T. (1984). Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. *Journal of Business Research*, 12, pp 105-208.
- Chiavenato, I. (1995). *Vamos abrir um novo negócio?* São Paulo: Makron Books.
- Coutinho, C. e Chaves, J. (2002). O Estudo de Caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15, pp. 221-244
- Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffett, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press.
- Degen, R. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Department for Business Innovation e Skills (2011). *Packaging Essential Requirements regulations – Government Guidance Notes*. Londres, Reino Unido.
- Dias, R. (2006). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócio*. Rio de Janeiro: Campus.
- Douglas, S. e Craig, S. (1995). *Global Marketing Strategy*. McGraw-Hill Internacional Editions.

- Dunning, H. (1981). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), pp 9-31.
- Dunnig H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workhingan: Addison-Wesley.
- Ferrel C. e Hartlane, D. (2005). *Estratégia de marketing*. São Paulo: Thomson.
- Food and Drink Federation. (2013). *Delivering Healthy Growth: UK Food and Drink Manufacturing Putting Health At The Heart Of Sustainable Growth*. Londres, Food and Drink Federations.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Freire, A. (1998). *Internacionalização, desafios para Portugal*. Editora Verbo: Lisboa.
- Giuliani, C. (2003). *Marketing em um ambiente globalizado*. São Paulo: Cobra Editora e Marketing.
- Gunter, B. (2002). *The Quantitative Research Process. A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies*. Londres: Routledge
- Hellström, D. e Nilsson, F. (2011). Logistics driven packaging innovation: a case study at IKEA, *International Journal of Retail e Distribution Management*, 39(9), pp 638-657.
- Hilal, A. e Hemais A. (2001). *Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Hill, C. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill, 6ª edição.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. Prentice Hall.
- Hudson, L. e Ozanne, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. 14(4), pp 508-521.
- Hymer, H. (1976). *The Internartional Operation of a National Firms. A Study of Direct Foreigns Investments*. Cambridge: The MIT Press.

- Jarillo, C. e Martinez, J. (1991). *Más Allá de lá Exportacion*. Madrid: McGraw-Hill
- Johanson, J. Mattson, G. (1986). *International Marketing and internationalization process Cited in Turbull P. Research in International Marketing*. London: Croom Helm.
- Johanson, J. e Vahlne, E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market. *Journal of International Business Studies*. 8(1), pp 23-32.
- Khanna, T. e Palepu, K. (2006). Como erguer empresas de primeira linha em países em desenvolvimento. *Harvard Business Review*, pp 34-42.
- Kotabe, M. e Czinkota, M. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, Winter.
- Kotabe, M. e Helsen, K. (2000) *Administração de Maketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- Kotler, P. e Keller K. (2006). *Administração de Marketing*. Prentice Hall, 1ª ed. São Paulo: Pearson.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas – Conceitos e Teorias*. Editorial Verbo: Lisboa.
- Malhotra, K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman
- Nohria, N. e Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Patton, Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: SAGE
- Pipkin, A. (2003). *Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica*. São Paulo: Aduaneiras.
- Philliber, G., Schwab, M. e Samloss, G. (1980). *Social research: guides to a decision-making process*. Iatska: Peacock.
- Porter, E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

- Rezende, F. (2003a). Internationalization Processes: An Analytical Framework. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), pp 137-156.
- Rezende, F. (2003b). *Path Dependence and Internationalization: the Case of a UK Firm in Brazil*. *Anais Eletrônicos*. Atibaia: ANPAD, Cd-Rom.
- Rezende, F. (2002). Gradualismo e Descontinuidade em Processos de Internacionalização. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 37(1), pp 39-50.
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Elsevier.
- Rigby K. e Vishwanath, V. (2006). Location: The Revolution in Consumer Markets. *Harvard Business Review*, 13.
- Root, F. (1998). *Entry Strategies for International Markets – revised and expanded*. New York: Lexington Books.
- Rugman, A. (1981). *Inside the Multinationals*. Columbia University Press: New York.
- Silva, A. (1999a), *Economia Internacional*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Slack, N., Chambers, S. e Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Taggart, J. e McDermott, M. (1993). *The Essence of International Business*. New York: Prentice Hall.
- The Packaging Federation (2012). *The UK Packaging Manufacturing Industry - a brief for MPs e Peers*. Londres, The Packaging Federation.
- Thrassou, A. e Vrontis, D. (2007). Adaptation vs. Standardization in international marketing - the country-of-origin effect, *Innovative Marketing*, 3(4), pp. 7-20.
- Uk Trade e Investment [Incentivos Fiscais]. Consultado a 15/02/2013:
http://www.ukti.gov.uk/pt_pt/investintheuk/whytheuk/financeincentives.html
- Vernon, R. (1966). International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp 190-207.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), pp 342-347.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

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

Zoltners, A. e Sinha, A. (2001). *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance*. New York: Amacom Books.

ANEXOS

Anexo 1 - Decomposição do PIB por sector

Decomposição do PIB por sector	% PIB (2012 est.)
Agricultura	0,70%
Indústria	21,10%
Serviços	78,20%

Fonte: Office for National Statistics, UK

Anexo 2 - SI Qualificação|Internacionalização PME

Modalidades de Projectos	Projecto Individual	Projecto Conjunto ¹⁾	Projecto de Cooperação	Projecto Simplificado de Inovação (Vale Inovação)
Beneficiários	PME	Entidades Públicas, Associações, Associações Empresariais	PME ou consórcio liderado por PME, que resulte de uma acção de cooperação inter empresarial	PME
Tipologia do Investimento	Propriedade Industrial - Criação, Moda e Design - Desenvolvimento e Engenharia de Produtos, Serviços e Processos - Organização e Gestão e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)- Qualidade – Ambiente - Inovação -Diversificação e Eficiência Energética -Economia Digital - Comercialização e Marketing - Internacionalização - Responsabilidade Social e Segurança e Saúde no Trabalho -Igualdade de Oportunidades.			
Despesas Elegíveis	<p>-Activo fixo tangível: Aquisição de máquinas e equipamentos específicos e exclusivamente destinados às áreas da gestão, da comercialização e marketing, da distribuição e logística, do design, da qualidade, da segurança e saúde no trabalho, do controlo laboratorial, da eficiência energética e energias renováveis, do ambiente em particular os de tratamento de águas residuais, emissões para a atmosfera, resíduos, redução de ruído e de introdução de tecnologias eco-eficientes para a utilização sustentável de recursos naturais; Aquisição de equipamentos informáticos relacionados com o desenvolvimento do projecto; Software standard e específico, relacionado com o desenvolvimento do projecto;</p> <p>- Activo fixo intangível: constituído por transferência de tecnologia através da aquisição de direitos de patentes, licenças, «saber-fazer» ou conhecimentos técnicos não protegidos por patente, sendo que no caso de empresas não PME estas despesas não poderão exceder 50 % das despesas elegíveis do projecto;</p> <p>- Outras despesas: Despesas com a intervenção de técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas, Estudos, diagnósticos, auditorias e planos de marketing associados ao projecto de investimento; Investimentos na área de eficiência energética e energias renováveis, nomeadamente assistência técnica, auditorias energéticas, testes e ensaios; Custos associados aos pedidos de direitos de propriedade industrial - Despesas relacionadas com a promoção internacional, designadamente alugueres de equipamentos e espaço de exposição, contratação de serviços especializados, deslocações e alojamento e aquisição de informação e documentação específica relacionadas com a promoção internacional que se enquadrem no âmbito das seguintes acções. Acções de prospecção e presença em mercados externos, designadamente prospecção de mercados, participação em concursos internacionais, participação em certames internacionais nos mercados externos, acções de promoção e contacto directo com a procura internacional. Acções de promoção e marketing internacional, designadamente concepção e elaboração de material promocional e informativo e concepção de programas de marketing internacional. Despesas associadas a investimentos de conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, bem como os custos associados a implementação de planos de igualdade. Despesas inerentes à certificação dos sistemas, produtos e serviços. Despesas inerentes à implementação de sistemas de gestão pela qualidade total e à participação em prémios nacionais e internacionais; Implementação de sistemas de planeamento e controlo; Despesas inerentes à obtenção do rótulo ecológico e à certificação e marcação de produtos; Despesas com a criação e desenvolvimento de insignias, marcas e colecções próprias; Registo inicial de domínios e fees associados à domiciliação da aplicação em entidade externa, adesão a marketplaces e outras plataformas electrónicas, criação e publicação de catálogos electrónicos de produtos e serviços, bem como a inclusão e ou catalogação; Investimentos em formação de recursos humanos no âmbito do projecto, a definir em diploma específico.</p>			Aquisição de serviços de consultoria de apoio à inovação a entidades do SCT previamente qualificadas.
Natureza do Incentivo	Incentivo não reembolsável até ao limite: 400 000 euros	Incentivo não reembolsável até ao limite: 180 000 euros vezes o número de empresas participantes	Incentivo não reembolsável até ao limite: 400 000 euros	Incentivo não reembolsável, até ao limite máximo de 25 mil euros/projecto. O incentivo máximo atribuído não poderá ultrapassar no seu conjunto o montante de 200 mil euros por um período de 3 anos
Taxas do Incentivo	Máximo de 60% das despesas elegíveis (40% + majorações) Despesa mínima elegível de 25 000 euros/projecto	Máximo de 75% das despesas elegíveis. Despesa mínima elegível de 25 000 euros/projecto	Máximo de 60% das Despesas elegíveis (40% + majorações) Despesa mínima elegível de 25 000 euros/projecto	Máximo de 75% das despesas elegíveis. Despesa mínima elegível de 5 000 euros/projecto

Fonte: AICEP (2012a)