

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E INVESTIMENTO DIRECTO
COMO INSTRUMENTOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

O Caso EPOLI

por

Cristina Isabel Assis de Morais Miguens

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Orientada por:

Professor Doutor Carlos Melo Brito

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

Julho de 2007

Nota biográfica

Cristina Miguens licenciou-se em Gestão na Faculdade de Economia do Porto, em 1996. Em 2005 concluiu a Pós-Graduação em Ciências Empresariais, especialização de Marketing, que corresponde ao ano escolar para obtenção do grau de Mestre, na mesma Faculdade.

Iniciou a sua carreira profissional na Futop Consultoria onde acompanhou a elaboração de candidaturas de projectos de investimento a apoios financeiros, no âmbito do QCA II. Desempenhou funções ligadas à área administrativa e financeira na Proholding e no Colégio Luso Internacional do Porto.

Durante quatro anos integrou a equipa de análise de projectos de Marketing Internacional, no ICEP. Foi assistente da cadeira de Marketing Internacional no IESF, tendo também ministrado formação profissional dentro da mesma área, nessa instituição, na AIMinho e na Cefamol.

Desde Janeiro de 2003 que integra a área comercial da Agência Portuguesa para o Investimento (API) tendo, no primeiro ano e meio de actividade neste organismo, assumido funções de *Strategic Investment Advisor*, com responsabilidades de promoção do país como destino de investimento, junto de potenciais investidores estrangeiros. Desde Junho de 2004 que ocupa o cargo de Gestora de Cliente, acompanhando grandes projectos de investimento, realizados pelas empresas instaladas em Portugal, e que são candidatos a apoios financeiros no âmbito do QCA III.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Carlos Brito, por todo o apoio e orientação.

Da Epoli, ao Eng^o Álvaro Miguens, actual Consultor, ex-Director de Marketing e ex-Director Geral Adjunto da empresa, pela disponibilidade demonstrada e pelo detalhe e rigor da informação disponibilizada; ao Eng^o Fernando Almeida, Director Geral, pela disponibilidade e por todos os esclarecimentos prestados; à Marta Trindade pelo apoio na articulação com os outros interlocutores e pela facilitação de informação crítica para a realização deste trabalho.

A toda a minha família, presente e ausente, avós, pais, irmãs, e sobretudo ao Pedro pelo apoio e incentivo.

Aos meus amigos pelo papel que desempenham no contributo para o meu bem-estar.

Dedico este trabalho aos meus filhos, Ana Sofia e João Pedro, pelo sentido que dão a todas as coisas.

Resumo

Num contexto de globalização em que as evoluções se sucedem a ritmos alucinantes e são rapidamente disseminadas, a internacionalização das empresas é um resultado natural ou mesmo uma inevitabilidade para garantir a competitividade. O mercado de uma empresa já não se confina às fronteiras do país onde se implantou. No entanto, as diferenças que continuam a existir entre as regiões geográficas sugerem a adopção de determinados procedimentos minimizadores do risco na expansão internacional.

O objectivo deste trabalho é constituir-se como um instrumento de ensino sobre a temática da internacionalização, sistematizando as questões teóricas de suporte desta matéria e aplicando-as à realidade de uma jovem e dinâmica empresa portuguesa com um percurso diversificado e bem sucedido no campo internacional – a Epoli.

Abstract

In the context of globalization, in which changes take place at a dizzying pace and are rapidly disseminated, the internationalization of corporations comes out as a natural result, or even an unavoidable outcome, to guarantee competitiveness. The target market of a company is no longer confined to national frontiers. Yet differences which still exist among geographic regions suggest minimizing risks in international expansion.

This work is meant to be a comprehensive teaching tool on the issue of internationalization, bringing together in a systematic way the theoretical sources and applying them to the case of a young and dynamic Portuguese corporation with a diversified and successful course in the international scene – Epoli.

Índice

Capítulo 1.....	11
INTRODUÇÃO	11
Capítulo 2.....	13
INTERNACIONALIZAÇÃO.....	13
2.1. Os modelos explicativos da internacionalização	13
2.2. As motivações da internacionalização.....	18
2.3. Modos de entrada nos mercados	24
2.3.1. Conceito, alternativas e o controlo e risco associados.....	24
2.3.2. Modelos explicativos da decisão do modo de entrada no exterior.....	28
2.3.3. Tipologia básica de modos de entrada.....	36
2.4. Análise e selecção de mercados	55
2.5. Conclusão	61
Capítulo 3.....	63
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	63
3.1. O conceito	64
3.2. Tipos de alianças estratégicas	69
3.3. A constituição de alianças - motivações e objectivos	74
3.4. As alianças estratégicas internacionais.....	81
3.4.1. As alianças estratégicas como instrumentos de internacionalização.....	81
3.4.2. Selecção de parceiro nas alianças estratégicas internacionais	83
3.5. Conclusão	85
Capítulo 4.....	87
A METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO	87
4.1. A metodologia qualitativa.....	87
4.2. O estudo de caso como estratégia de investigação qualitativa	89

4.3.	O estudo de caso na aprendizagem	94
4.3.1.	Os alunos.....	95
4.3.2.	A aula.....	96
4.3.3.	O docente	98
4.4.	Preconceitos e críticas tradicionais	99
4.5.	Pré-requisitos e cuidados na utilização.....	100
4.6.	Metodologia adoptada no caso Epoli	100
Capítulo 5.....		102
O CASO EPOLI.....		102
5.1.	A empresa	102
5.1.1.	Caracterização geral.....	102
5.1.2.	A inserção no Grupo Promotor	104
5.1.3.	Estrutura interna	105
5.2.	Produtos e aplicações	107
5.3.	Os clientes.....	113
5.4.	Processo de internacionalização.....	115
5.4.1.	A exportação	116
5.4.2.	O estabelecimento de uma parceria	117
5.4.3.	A concorrência	118
5.5.	Necessidade de crescimento: a Reflexão Estratégica.....	119
5.5.1.	A implementação da unidade produtiva na República Checa.....	120
5.6.	Definição do rumo estratégico	121
Capítulo 6.....		123
NOTA PEDAGÓGICA.....		123
6.1.	Tema central.....	123
6.2.	Sumário do caso	123
6.3.	Objectivos pedagógicos.....	123
6.4.	Estratégia pedagógica.....	124
6.4.1.	Públicos-alvo	124
6.4.2.	Proposta pedagógica	124
6.5.	Questões para discussão	126

6.6. Proposta de respostas às questões formuladas	126
Referências bibliográficas	142

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – Especificações relativas a estágios de comprometimento na internacionalização	17
Quadro 2.2 – Maiores motivações para a internacionalização de PME's.....	18
Quadro 2.3 – Modos de entrada nos mercados internacionais	25
Quadro 2.4 – Revisão dos antecedentes que afectam decisões relativas ao modo de entrada.....	31
Quadro 2.5 – Vantagens e limitações da exportação.....	38
Quadro 2.6 – Formas Contratuais de Operação Internacional	42
Quadro 2.7 – Vantagens e Desvantagens do Licenciamento	45
Quadro 2.8 – Vantagens e Desvantagens do Franchising	47
Quadro 2.9 – Vantagens e desvantagens do IDE	49
Quadro 2.10 – Vantagens e limitações da propriedade total.....	50
Quadro 2.11 – Aspectos a analisar na avaliação do clima de investimento num país estrangeiro	51
Quadro 3.2 -Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial.....	72
Quadro 3.3 - Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção.....	73
Quadro 3.4 - Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro	74
Quadro 4.1 - Forças e Fraquezas das Fontes de Recolha de Dados	92
Quadro 6.1 – Proposta Pedagógica.....	125

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Motivos para a internacionalização.....	23
Figura 2.2 – Modos de entrada nos mercados internacionais	26
Figura 2.3 –Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado	27
Figura 2.4 – Factores a considerar na decisão do modo de entrada	28
Figura 2.5 – Factores que influenciam a decisão de escolha do modo de entrada.....	30
Figura 2.6 – Modelo de contingência para as decisões do modo de entrada	34
Figura 2.7 – Elementos dos Contratos de Licença	44
Figura 2.8 – Razões para o investimento directo estrangeiro	54
Figura 2.9 – Identificação de oportunidades em mercados internacionais	57
Figura 2.10 – Processo de escolha sistematizada dos mercados-alvo	58
Figura 2.11 – Evolução da selecção oportunística para a sistematizada	60
Figura 3.1 – Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (1).....	66
Figura 3.2 – Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (2).....	67
Figura 3.4 – Padrões de Aprendizagem em Alianças Estratégicas	76
Figura 5.1 – Evolução das vendas (M €)	103
Figura 5.2 - Organigrama do Grupo Promotor.....	105
Figura 5.3 - Organigrama da Epoli.....	106
Figura 5.4 – Evolução do número de trabalhadores	107
Figura 5.5 - Folha	108
Figura 5.6 – Placa	108
Figura 5.7 - Sacos	108
Figura 5.8 - Formatos.....	109
Figura 5.9 - Perfis	109
Figura 5.10 - Rede	110
Figura 5.11 - MiniRoll	110
Figura 5.12 - Revestidos	110
Figura 5.13 – Folha (construção civil).....	111
Figura 5.14 – Aluface®	111
Figura 5.15 – Cordão	112

Figura 5.16 – Tubo	112
Figura 5.17 – Vendas por mercado.....	116
Figura 5.18 – Evolução das exportações (M €).....	117

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

Durante séculos, as relações comerciais possíveis de estabelecer desenrolavam-se confinadas a um espaço geográfico reduzido. A própria noção de espaço dos indivíduos resumia-se a pouco mais do que o seu quintal. O mundo de hoje contrasta de forma abrupta com esses tempos. E se houve períodos em que as mudanças foram introduzidas de forma gradual, permitindo um encadeamento de fases de mudança e adaptação, as últimas décadas parecem marcadas por alterações profundas, a diversos níveis, que obrigam a constantes reposicionamentos. No mundo actual, a geografia mudou, o tempo é outro, a distância não tem o mesmo significado.

A globalização não se pode reduzir, apenas, à sua dimensão económica. É um fenómeno multifacetado que constitui o desenrolar de um processo de crescente densidade e complexidade global “em que as dimensões económica, social, política, cultural, religiosa e jurídica se entrelaçam das mais variadas formas” (Santos, 1995). As telecomunicações e as imagens transmitidas pelos mais variados meios de comunicação social “unem localidades distantes de tal forma que os acontecimentos locais são influenciados por factos que ocorrem a milhas de distância e vice-versa” (Giddens, 1990).

Neste contexto, a internacionalização das empresas surge de forma natural, mesmo porque nenhuma empresa nacional está livre da influência de forças envolventes estrangeiras ou internacionais, uma vez que existe sempre a possibilidade da concorrência de importações ou de concorrentes estrangeiros que estabelecem operações no seu próprio mercado.

A projecção no exterior das empresas portuguesas remonta à década de 60, sobretudo no recurso à exportação em sectores tradicionais como o calçado, vestuário, têxteis, cortiça entre outros. Mas foi só na década de 90 que se assistiu a um movimento mais consistente e com contornos estratégicos no que respeita à internacionalização. Começa, gradualmente, a assistir-se a movimentos mais arrojados nas estratégias de algumas empresas da nova economia e de muitas da velha economia com uma aposta em aspectos intangíveis de competitividade.

Este trabalho pretende constituir-se como um instrumento pedagógico a utilizar em disciplinas de negócio internacional e gestão, que promova uma primeira reflexão sobre o fenómeno da internacionalização das empresas, abordando questões teóricas relacionadas com esta temática e aplicando-as a um caso real de uma empresa portuguesa.

O documento está estruturado em seis partes (capítulos), sendo a primeira meramente introdutória. A segunda parte desenvolve-se em torno do tema da internacionalização e contém definições, conceitos e abordagens de diferentes autores sobre questões específicas dentro desta matéria. O terceiro capítulo não é senão o destaque de um ponto tratado no segundo – as alianças – que desta forma tem um tratamento mais aprofundado. Estes dois capítulos teóricos pretendem constituir-se como o instrumento de análise do caso descrito no capítulo cinco. Na quarta parte é abordada a metodologia qualitativa do estudo de caso, devidamente enquadrada nas metodologias de investigação. Por fim, o capítulo seis é reservado para a interpretação do caso à luz da teoria discutida, ou seja, é a nota pedagógica que sugere como abordar o caso em ambiente lectivo.

Capítulo 2

INTERNACIONALIZAÇÃO

Embora não deva ser encarada como uma solução universal para todos os desafios que as empresas enfrentam (Sousa, 1997), 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).

Ao abordar esta temática, a literatura propõe encontrar respostas a um conjunto de questões que surgem de imediato: porquê internacionalizar? quando? como? o quê? para onde?

A exportação, enquanto forma mais tradicional de internacionalização, representa ainda um importante papel para as empresas, mas durante as últimas décadas a internacionalização tornou-se uma actividade muito diferenciada e de importância crucial na busca da competitividade. Parcerias de vários tipos, Investimento Directo Estrangeiro, entre outros, representam formas viáveis de facilitar a troca de conhecimento e tecnologia e de reforçar as estratégias de negócio internacional das empresas.

Este capítulo começa por abordar, de forma breve e resumida, diferentes modelos propostos pela literatura para explicar o fenómeno da internacionalização. No ponto seguinte, faz-se referência às motivações das empresas que enveredam por esse processo. O terceiro ponto dá uma visão sobre os alternativos modos de entrada nos mercados ao alcance das empresas e o quarto constitui uma secção em que se aborda a análise e selecção dos mercados. O capítulo termina com uma conclusão sobre esta matéria.

2.1. Os modelos explicativos da internacionalização

O objectivo desta secção não é fazer uma análise exaustiva dos modelos da internacionalização, mas antes dar uma breve panorâmica geral sobre as mesmas.

Assim, de um modo simplificado, as teorias explicativas dos processos de internacionalização podem ser agrupadas em três principais tipos de abordagem: (i) as que assentam em estádios de internacionalização evolutivos; (ii) as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transacção e da localização; (iii) as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks*.

O modelo da internacionalização por estágios, proposto pela Escola Nórdica de Uppsala, e que encontra as suas bases teóricas na teoria comportamental da empresa (Cyert e March, 1963; Aharoni, 1966) e na teoria do crescimento a empresa proposta por Penrose (1959), foi testado e comprovado empiricamente por muitos autores e sujeito a críticas por alguns outros. Este modelo apresenta a internacionalização como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional e é o mais citado para a escolha dos mercados-alvo. O processo evolui numa interacção entre o desenvolvimento do conhecimento acerca dos mercados externos e as operações, por um lado, e uma afectação de recursos aos mercados externos também crescente, por outro lado (Johanson e Vahlne, 1990). Este modelo explica dois padrões na internacionalização da empresa (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975): (i) o envolvimento da empresa num mercado específico desenvolve-se de acordo com uma cadeia sequencial (*establishment chain*) de comprometimento crescente - inicialmente não há exportações regulares para o mercado, depois passa a haver exportações através de representantes independentes, posteriormente através de uma subsidiária comercial e por fim, eventualmente, uma unidade produtiva (outros autores propõem ligeiras variações no número de passos e suas descrições, conforme Quadro 2.1); (ii) as empresas entram, sucessivamente, em mercados em relação aos quais a distância psicológica (diferenças linguísticas, culturais, de sistema político) é cada vez maior. Esta teoria explica e prevê o modo e os padrões do processo de internacionalização, através dos quais uma empresa nacional se transforma numa Multinacional, tratando-se de uma perspectiva prática e dinâmica de análise das questões da internacionalização. O valor explicativo deste modelo é mais elevado para os estágios iniciais do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2001) e para as PME's (Viana e Hortinha, 2003).

A abordagem proposta por Dunning, comumente designada de modelo eclético ou paradigma OLI, pretende integrar algumas teorias avançadas para explicar a internacionalização mas que, segundo o autor, apenas parcialmente o fazem, designadamente, a teoria das imperfeições dos mercados (Hymer, 1976 e Kindleberger, 1969), a teoria do ciclo de vida dos produtos (Vernon, 1966) e a teoria da internalização (por exemplo, Hennart, 1982 e Buckley, 1988), cuja génese se admite estar em Coase (1937) e na teoria dos custos de transacção de Williamson (1975). O modelo eclético pretende explicar a extensão, forma e padrão de internacionalização através do Investimento Directo Estrangeiro e prevê que a produção se estabeleça onde possa haver vantagens que podem ser de três tipos: (i) Vantagens Próprias de uma empresa face aos seus concorrentes (Ownership advantages) – por exemplo uma marca ou uma tecnologia inovadora; (ii) Vantagens de Localização num mercado (Localization advantages) – por exemplo vantagens no custo dos factores; (iii) Vantagens de Internalização, ou seja, de integrar as transacções dentro da empresa (Internalisation advantages)– capacidade de transferir as Vantagens Próprias através das fronteiras, mantendo-as dentro da empresa em vez de as vender. A justaposição das Vantagens Próprias das empresas que pretendem produzir ou aumentar a produção no exterior, da propensão para internalizar os mercados externos para estas e a atractividade de uma localização no exterior para a produção, constitui o cerne do paradigma eclético. O valor explicativo deste modelo é mais elevado para empresas globais (com experiência internacional). Uma das limitações apontadas à versão original deste modelo, que surge em 1977 como resultado dos estudos desenvolvidos por Dunning, prende-se com a sua visão estática dos fenómenos em apreço. Posteriormente, Dunning (1988) expandiu a sua teoria eclética tendo concluído que existe uma relação entre o nível de desenvolvimento do país e a sua posição em termos de investimento internacional e que há uma relação biunívoca entre ambos os factores e os fluxos de investimento estrangeiro, numa interacção dinâmica (*Investment Development Path*, segundo a terminologia do autor).

Um outro modelo explicativo da internacionalização utiliza as redes industriais. Esta perspectiva foi desenvolvida, entre outros, por Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson que, em 1988, procuraram explicações para o fenómeno com a ajuda do modelo que descreve os mercados industriais como redes de relacionamentos entre empresas. Pesquisas empíricas demonstraram que as empresas nos mercados industriais

estabelecem, desenvolvem e mantêm relações negociais duradouras com outros actores (Hakansson, 1982; Turnbull e Valla, 1986; Hallén e outros, 1987). Segundo o modelo, a vantagem competitiva de uma empresa, ou de um grupo de empresas, é medida pela sua capacidade de responder aos desafios do mercado na base dos seus próprios recursos ou da capacidade de mobilizar e coordenar recursos existentes noutras empresas. Fornecedores, clientes, concorrentes, centros tecnológicos e universidades, entre outros, poderão disponibilizar recursos importantes que podem ser coordenadamente mobilizáveis e por isso são activos que sustentarão vantagens competitivas das empresas que, em rede, se coordenam e cooperam nos processos de internacionalização. De acordo com o modelo das redes, a posição ocupada por uma empresa na rede determina o seu leque de oportunidades e constrangimentos e, conseqüentemente, a sua estratégia. Deste modo, o fenómeno da internacionalização da empresa pode ser visto como o estabelecimento e desenvolvimento de posições em relação a outros parceiros pertencentes a redes estrangeiras (Johanson e Mattsson, 1988). A internacionalização implica um aumento do número e da força dos relacionamentos entre as diferentes partes de uma rede de produção global. O grau de internacionalização do mercado pode aferir-se através das posições detidas pelos parceiros da rede em que a empresa se situa (se estes estiverem altamente internacionalizados, então será elevado o grau de internacionalização da rede de produção). Segundo Johanson e Mattsson (1988), uma empresa pode atingir uma posição numa rede internacional estabelecendo posições em diferentes redes nacionais com novos parceiros para a empresa (extensão internacional), desenvolvendo posições e comprometendo de forma crescente recursos em redes do exterior em que a empresa já detinha posições (penetração) ou aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais (integração internacional). Os activos de mercado da empresa serão diferentes se ela se encontra internacionalizada ou não e conforme o grau de internacionalização do mercado em que se encontra. Assim, o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado (Axelsson e Johanson, 1992). Tal como o modelo da internacionalização por estágios, este modelo assume uma maior interactividade e dinamismo em termos de decisões e maior pro-actividade na actuação em mercados internacionais do que outros considerados mais estáticos (por exemplo, o paradigma OLI, na sua versão original).

Quadro 2.1 – Especificações relativas a estágios de comprometimento na internacionalização

Autor / Ano	Especificação dos estágios
Rothschild (1983)	(1) Doméstico, (2) quase-doméstico, (3) multinacional.
Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	(1) Exportação directa, (2) exportação indirecta, (3) vendas locais, (4) produção local.
Bilkey e Tesar (1977)	(1) Aversão à exportação, (2) resposta a encomendas espontâneas, (3) exploração da viabilidade de exportação, (4) exportação experimental para um ou dois mercados, (5) experiência de exportação em alguns mercados, (6) exploração de novos mercados.
Turnbull e Ellwood (1986)	Estruturas de Marketing: (1) doméstica simples, (2) doméstica completa, (3) internacional primária, (4) internacional completa (5) multinacional/matriz global.
Cavusgil (1980)	(1) Marketing doméstico, (2) pré-exportação, (3) envolvimento experimental, (4) envolvimento activo, (5) envolvimento dedicado.
Czinkota (1982)	(1) Completamente desinteressado, (2) parcialmente interessado, (3) explorador, (4) experimental, (5) pequeno exportador experiente, (6) grande exportador experiente.
Reid (1981)	(1) Consciência da exportação, (2) intenção de exportação, (3) experimentação da exportação, (4) avaliação da exportação, (5) aceitação da exportação.
Cavusgil (1982)	(1) Empresas não exportadoras e sem interesse em reunir informação relativa à exportação, (2) empresas não exportadoras mas interessadas em reunir informação relativa à exportação, (3) empresas exportadoras que exportam menos de 10% do output, (4) empresas exportadoras que exportam mais de 10% do output.

Fonte: Hagen e Hennart (2004, p.20)

2.2. As motivações da internacionalização

A análise da literatura no que respeita às motivações que estão na base do processo de internacionalização de uma empresa permite verificar que estas podem ser de ordem diversa. É possível, no entanto, enquadrar essas razões numa de duas atitudes que a empresa pode ter: uma postura mais pró-activa ou mais reactiva face aos estímulos que as oportunidades e ameaças existentes nos diferentes mercados proporcionam (Lorga, 2003; Czinkota e outros, 1999). Alguns autores defendem a ideia de uma internacionalização “activa” por oposição a uma internacionalização “passiva”.

Quadro 2.2 – Maiores motivações para a internacionalização de PME’s

Pró-Activas	Reactivas
<ul style="list-style-type: none">Ø Vantagens em termos de lucrosØ Produtos únicosØ Vantagem tecnológicaØ Informação exclusivaØ Compromisso da gestãoØ Benefícios fiscaisØ Economias de escala	<ul style="list-style-type: none">Ø Pressões da concorrênciaØ Excesso de capacidade produtivaØ Saturação do mercado domésticoØ Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque

Fonte: Czinkota e outros (1999, p. 368)

As razões pelas quais as empresas se expandem através das fronteiras nacionais e a forma como o fazem tem sido alvo de grande interesse da Gestão e da Economia. Aharoni (1966) e Perlmutter (1969) apresentaram uma perspectiva comportamental dos motivos para a internacionalização. Aharoni (1966) propôs uma tipologia de forças motrizes da internacionalização que vão desde as forças internas – motivações de um executivo *senior*, detenção de produtos únicos, até forças externas – pressões competitivas, busca de oportunidades de mercado. Para Perlmutter (1969) os gestores eram vistos como etnocêntricos e pouco entusiastas do negócio internacional. Esta abordagem comportamental contrasta com a racionalidade que caracteriza os modelos

económicos, que apontam para que as decisões de investimento internacional sejam tomadas tendo em vista uma organização eficiente da actividade económica.

Conforme referido por Viana e Hortinha (2002), a decisão da empresa pode ter origem num processo racional de pesquisa, numa reacção a uma oportunidade ou numa abordagem externa. Estes autores agrupam as razões que conduzem à internacionalização de uma empresa em três grupos: (i) razões relacionadas com vontade de crescimento; (ii) razões relacionadas com oportunidades estratégicas; (iii) razões relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio. Com base em propostas de outros autores, Vernon, Wells e Rangan (1996) sistematizaram as forças que conduzem à internacionalização, e concluíram que as quatro principais são as seguintes: (i) exploração de capacidades específicas que a empresa adquiriu - podem ser capacidades desenvolvidas nos domínios tecnológicos ou de marketing, posse de marcas conhecidas ou de uma imagem forte em termos mundiais; (ii) diminuição dos custos - pode verificar-se a necessidade de operar num outro país com vista à exploração de uma estrutura de custos, o que só será possível através da realização de vendas no mercado externo; (iii) protecção e fortalecimento da posição competitiva - pode justificar-se a presença noutros países, mesmo que essa decisão por si só não permita auferir lucros interessantes, desde que isso reforce a posição da empresa na rede em que se encontra inserida. É uma situação frequente nomeadamente quando se trata da possível aquisição de conhecimento e experiência; (iv) diminuição do risco - pode justificar-se a presença noutros mercados através da diminuição de riscos, sejam eles políticos ou concorrenciais, mesmo que essa presença só por si não produza retornos significativos. Cook (1998) refere que não existe uma explicação única dos factores em que se baseiam as organizações que procuram a expansão para os mercados externos. Algumas das explicações possíveis para a procura da internacionalização, segundo este autor, são: os custos de transacção, a busca de economias de escala e de gama, a maturação dos mercados e os diferentes estádios do ciclo de vida dos produtos, a racionalização dos custos, a busca de sinergias a nível de vendas, operações, investimento e gestão, os ciclos económicos mundiais, os custos da mão-de-obra e ainda factores tecnológicos. Factores externos como a formação de blocos de comércio (tais como a NAFTA, EU) são pouco mencionados na literatura e têm um efeito profundo na forma como as empresas encaram os mercados mundiais e

planeiam o investimento internacional ou as exportações, alterando as fronteiras da organização (Cook, 1998).

Uma perspectiva híbrida, na medida em que resulta da análise dos processos de internacionalização empresarial e da observação da literatura sobre o tema, é a proposta por Simões (1997). Este autor, partindo do princípio que a expansão internacional de uma empresa supõe que ela detenha determinadas vantagens específicas que lhe permitam ultrapassar as dificuldades inerentes à actuação no estrangeiro, num contexto que lhe seria, à partida, desfavorável, apresenta uma primeira separação das motivações para a internacionalização entre endógenas e exógenas. Simões (1997) considera motivações de cariz endógeno a necessidade de crescimento da empresa, a exploração de competências tecnológicas, comerciais ou organizacionais, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a obtenção de economias de escala e a diversificação de riscos; apresenta, ainda, cinco grandes tipos de motivações exógenas para actuar no exterior:

- A penetração em mercados externos

A penetração ou a consolidação de posições em mercados externos surge frequentemente como a principal motivação de internacionalização. A percepção da atractividade dos mercados externos pode resultar da análise desses mercados, de anteriores operações de exportação ou da saturação do mercado doméstico.

- O acesso a recursos produtivos

Neste aspecto, há duas situações diferentes a considerar. Uma é o acesso a recursos críticos para o desenrolar da actividade produtiva; outra, a obtenção de inputs produtivos a custos mais baixos.

- A manutenção ou reforço de redes de relações

A necessidade de preservar ou aprofundar relações com grandes clientes leva, frequentemente, as empresas a acompanhar esses clientes no seu percurso de expansão internacional. Nestes casos, o elemento determinante da geografia da

internacionalização não são os mercados, enquanto espaços nacionais, mas a consistência e estabilidade de redes de cooperação.

- A resposta a movimentos de concorrentes

Esta motivação tem importância especialmente em mercados com um nível de concentração elevado. Incluem-se aqui os movimentos do tipo *follow-the-leader*.

- O acesso a competências

Trata-se aqui do acesso a recursos imateriais, como fonte de vantagem competitiva. Este objectivo, que ganhou destaque com a intensificação da globalização, consiste em procurar ganhar vantagens competitivas através do acesso rápido aos conhecimentos gerados nos espaços inovadores mais relevantes, procurando interiorizá-los e integrá-los de forma criativa na base de conhecimento da empresa. Nesta perspectiva, a internacionalização é determinada pela preocupação de aprendizagem e de reconfiguração permanente das competências distintivas da empresa.

O ENSR (European Network SME's Research) Enterprise Survey é um estudo levado a cabo pelo Observatório de PME's Europeias (organismo integrado na Comissão Europeia), que dá origem a um relatório periódico subordinado ao tema "A Internacionalização das PME's"¹, e permite uma abordagem mais pragmática desta matéria. O relatório consultado no âmbito do presente trabalho data de 2004 e tem como base dados recolhidos entre Abril e Agosto de 2003. A amostra estudada inclui 7.745 entrevistas completadas (entrevista telefónica assistida por computador), relativas a PME's de 19 países Europeus (Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Liechtenstein, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido), o que corresponde a uma

¹ "2003/2004 Internationalisation of SME's", Observatory of European SME's, 2003, nº 4, Relatório da Comissão Europeia, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

cobertura de cerca de 0,04% do total das PME's. Foram consideradas três classes de empresas (micro, pequenas e médias) sendo que a selecção da amostra não foi proporcional – uma amostra aleatória resultaria num total esperado de 65 empresas de média dimensão (espalhadas por 19 países e 7 sectores de actividade), o que seria insuficiente para a obtenção de conclusões para o grupo. Assim, foi utilizada uma amostra estratificada não proporcional, i. e., foi entrevistado um número menos que proporcional de pequenas empresas e mais que proporcional de médias empresas. Para permitir retirar conclusões válidas para todas as nações envolvidas, os países de mais pequena dimensão estão sobre-representados na amostra. Neste estudo foram realizadas 364 entrevistas a PME's portuguesas (164 micro empresas, 99 pequenas e 101 de média dimensão).

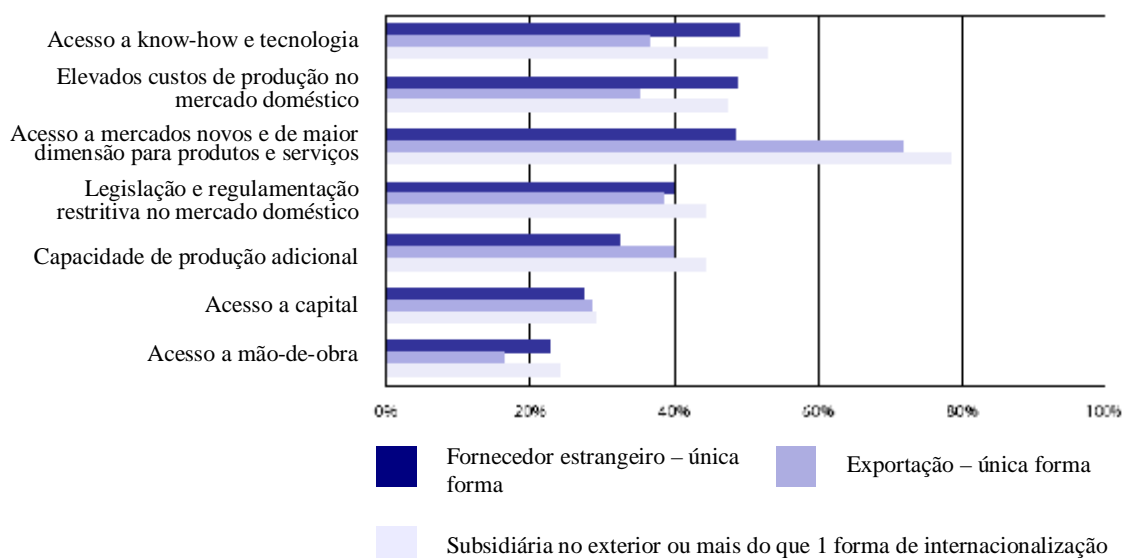
Um dos objectivos deste estudo é aferir quais são os motivos que levam as PME's europeias a internacionalizar a sua actividade. As conclusões apontam para um primeiro conjunto de razões centradas na ambição de melhorar a competitividade da empresa baseada em parâmetros económicos directos como dimensão do mercado e custos. As PME's com um foco nas economias de escala podem ser motivadas para a internacionalização para ter acesso a: (i) Mercados (diversificação/crescimento de mercado, lançamento de novos produtos, competição internacional acrescida no mercado doméstico); (ii) Fornecedores (movidas pela racionalização da produção e por uma necessidade de minimizar custos da mão-de-obra). Deste ponto de vista, a internacionalização está muito intimamente ligada a uma perspectiva de cadeia de valor: maximizar rendimentos e minimizar custos de aquisição, produção e vendas.

Para algumas empresas, verifica-se existir um segundo conjunto de razões, tipicamente relacionadas com um desenvolvimento mais estratégico da empresa. Para ganhar competitividade, algumas empresas tentam melhorar a sua capacidade de inovação com o objectivo de introduzir novos produtos ou serviços no mercado. Outras procuram aceder a mercados de maior dimensão de forma mais indirecta, através de colaboração estratégica. Utilizando recursos internacionais, as PME's podem conseguir atingir este objectivo, através do acesso a: (i) Competências e recursos internacionais (tecnologia, know-how, etc.); (ii) Relações de negócio internacional (que inclui um elemento de

aprendizagem em termos de actividades comuns de I&D/Inovação e de partilha de conhecimento); (iii) Financiamento/capital dos mercados externos.

Neste estudo, são identificados diversos motivos para a internacionalização das PME's, o que permite concluir pela existência de diferentes abordagens da internacionalização. A Figura 2.1 dá uma visão global da importância dos diferentes motivos para empresas em três diferentes situações: aquelas cuja única forma de internacionalização é a existência de um fornecedor estrangeiro, aquelas cuja única forma de internacionalização é a exportação e as que apresentam formas de internacionalização mais complexas – uma subsidiária no exterior ou mais do que uma forma de internacionalização.

Figura 2.1 – Motivos para a internacionalização



Nota: O gráfico representa a percentagem que classificou o motivo como "importante" ou "muito importante"

Fonte: ENSR Enterprise Survey (2003, p. 28)

É interessante, ainda, acrescentar as conclusões do Relatório da Comissão Europeia sobre a Internacionalização das PME's (2003/2004), no que respeita às hesitações das empresas em relação à internacionalização, mais concretamente, referindo as razões

apresentadas pelas empresas não internacionalizadas para se manterem nessa situação.

O grupo das PME's não internacionalizadas divide-se em duas categorias: aquelas que classificam as barreiras internas ou externas como demasiado elevadas e aquelas que nunca considerariam a possibilidade de internacionalização. As barreiras internas apontadas pelas empresas como obstáculos à sua internacionalização são relativas aos elevados custos desta estratégia, à qualidade e especificações dos seus produtos, competências insuficientes do pessoal e preços dos produtos. Quanto às barreiras externas, as empresas apontam a falta de financiamento, as leis e regulamentos, falta de informação, falta de apoio/aconselhamento e as diferenças culturais e linguísticas.

Em relação ao segundo grupo, as suas hesitações não se baseiam na existência de barreiras. Algumas consideram a internacionalização irrelevante para a sua linha de negócio e outras acreditam que a procura doméstica é e continuará a ser suficiente. Certas PME's (ou os seus fundadores) não têm qualquer ambição de crescer para além de determinada dimensão ou para fora das fronteiras nacionais.

De realçar que não se encontrou na literatura académica qualquer estudo empírico dirigido a empresas não internacionalizadas que procurasse concluir acerca das razões da não internacionalização.

2.3. Modos de entrada nos mercados

2.3.1. Conceito, alternativas e o controlo e risco associados

Modos de entrada são percursos alternativos ou meios disponíveis para uma empresa transferir recursos do seu país de origem para um outro país (Anderson e Gatignon, 1986; Hennart, 1982; Hill e outros, 1990). De acordo com Root (1994), o modo de entrada num mercado internacional é a forma institucional adoptada por uma empresa para facilitar a entrada dos seus produtos, tecnologia, competências, gestão ou outros recursos, num determinado mercado externo. O modo de entrada foi descrito como uma questão de fronteira (Anderson e Gatignon, 1986; Kogut e Singh, 1988; Hill, Hwang, e Kim, 1990; Wind e Perlmutter, 1977) que é “uma das mais críticas decisões de

marketing internacional” (Terpstra, 1987). Tem um “impacto grande e duradouro no sucesso das operações internacionais de uma empresa” (Anderson e Coughlan, 1987) uma vez que o recuo na decisão acarreta uma considerável perda de tempo e de dinheiro (Root, 1987). Também Agarwal e Ramaswami (1992) concluíram que a selecção do modo de entrada é uma decisão estratégica muito importante ou mesmo crítica.

Lorga, S. (2003) propõe a sistematização dos modos de entrada nos mercados internacionais apresentada no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Modos de entrada nos mercados internacionais

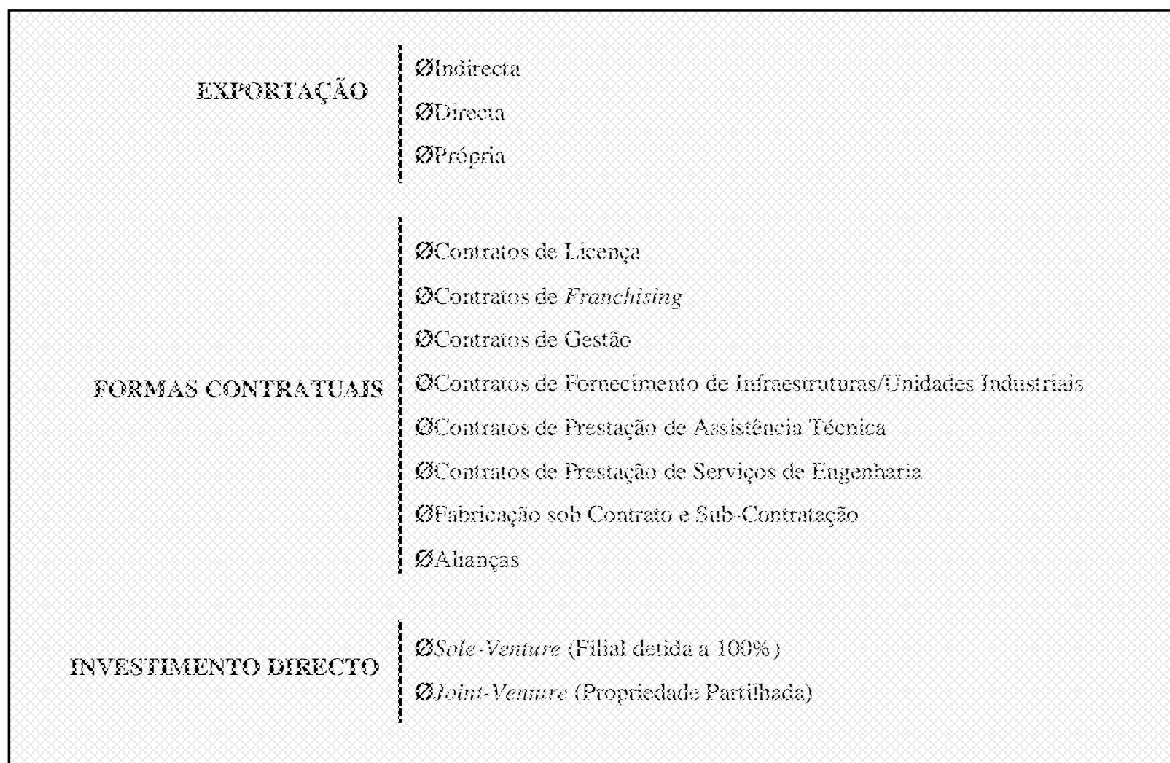
Exportação: modo mais directo de internacionalização da actividade de uma empresa, com custos mais reduzidos.	Directa: a empresa vende directamente a um importador de um país estrangeiro
	Indirecta: a empresa vende a um intermediário do país de destino
Contratação: inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo alguma forma de cooperação entre empresas que se pretendem internacionalizar e unidades económicas locais.	Licenciamento / Transferência de Tecnologia: 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.
	Franchising: trata-se de um tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa (denominada franchisado) obtém de outra (franchisor) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, um serviço, um nome ou marca registada, ou uma tecnologia dentro de uma determinada área.
	Contrato de Gestão: 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.
	Subcontratação internacional: a empresa principal ou subcontratante encomenda à subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações pré-estabelecidas.
Investimento Directo: engloba	Joint-Venture: consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente

<p>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 efectivo na gestão da empresa.</p>	<p>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>Alianças Estratégicas: 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 <i>joint-venture</i>.</p>
	<p>Propriedade Parcial: 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 de ultrapassar alguns problemas económicos e legais.</p>
	<p>Propriedade Total: 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 através de aquisição.</p>

Fonte: Lorga (2003, p. 41)

Evidenciando ligeiras diferenças de classificação entre alguns autores (neste caso, entre Lorga, 2003 e Simões, 1997), Simões (1997) propõe a divisão apresentada na Figura 2.2.

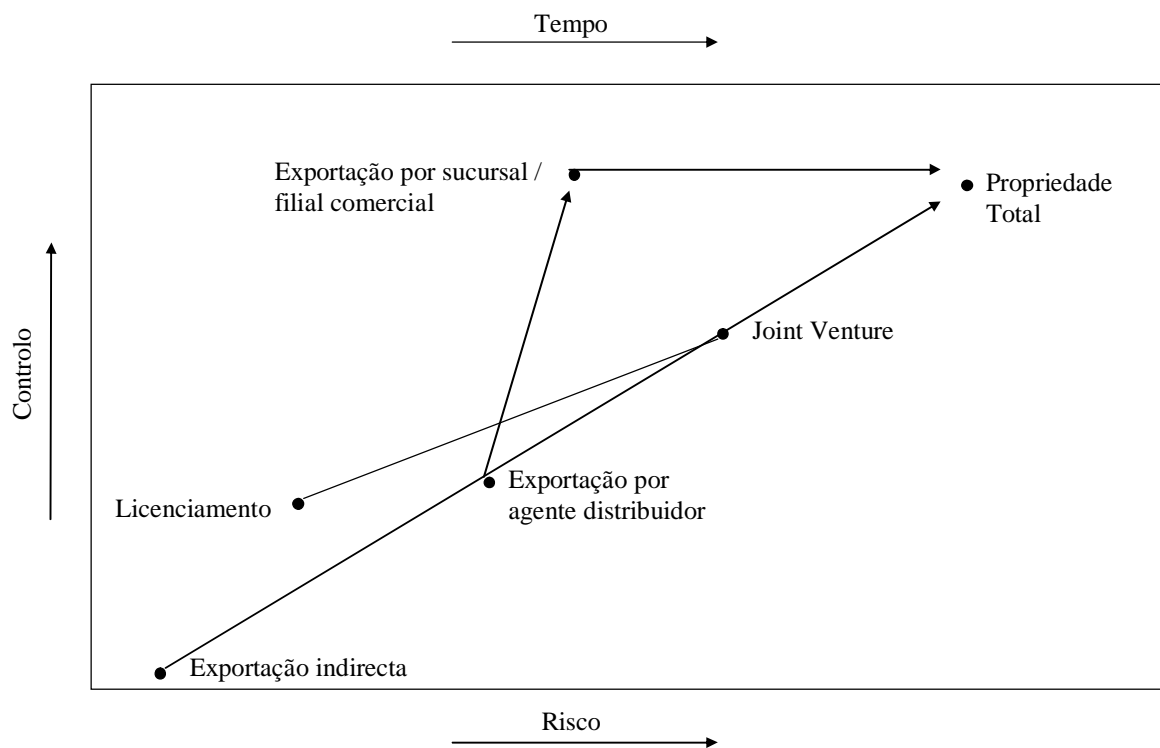
Figura 2.2 – Modos de entrada nos mercados internacionais



Fonte: Simões (1997, p. 395)

Segundo alguns autores (Root, 1994), é possível identificar alguma previsibilidade na forma como as empresas, gradualmente, alteram o seu modo de entrada. Tendem a preferir modos de entrada que conferem um cada vez maior controlo sobre as operações internacionais. Por essa razão, a experiência internacional normalmente inicia-se quer pelos mercados quer pelas operações que envolvem menores exigências em experiência e conhecimentos acumulados. É neste sentido que Simões (1997) defende que “à medida que o nível de conhecimentos dos mercados e das actividades internacionais se desenvolve, o perfil da internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações”.

Figura 2.3 – Evolução da decisão sobre o modo de operação em determinado mercado

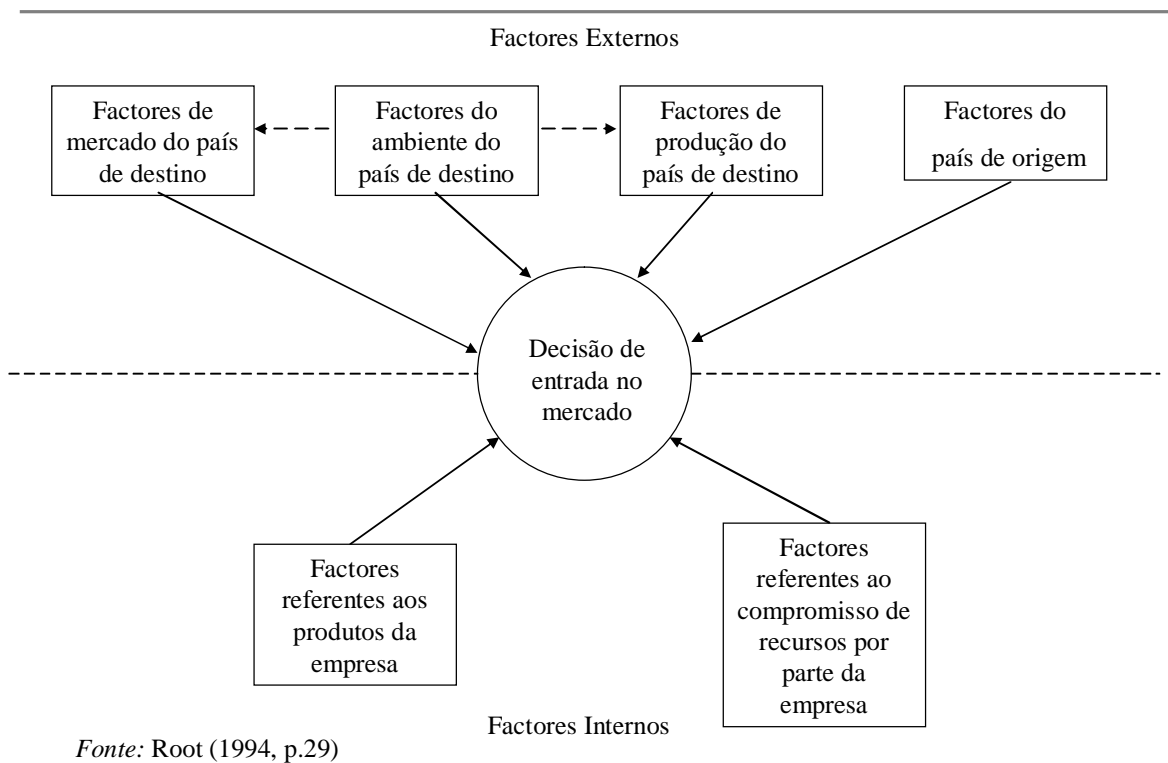


Fonte: Root (1994, p. 39)

2.3.2. Modelos explicativos da decisão do modo de entrada no exterior

De acordo com Root (1994), a decisão de internacionalização, nomeadamente a escolha do modo de entrada, deverá ser analisada tendo em atenção que a forma que aquela decisão vai assumir é condicionada por factores do foro interno e condicionantes externas à empresa.

Figura 2.4 – Factores a considerar na decisão do modo de entrada

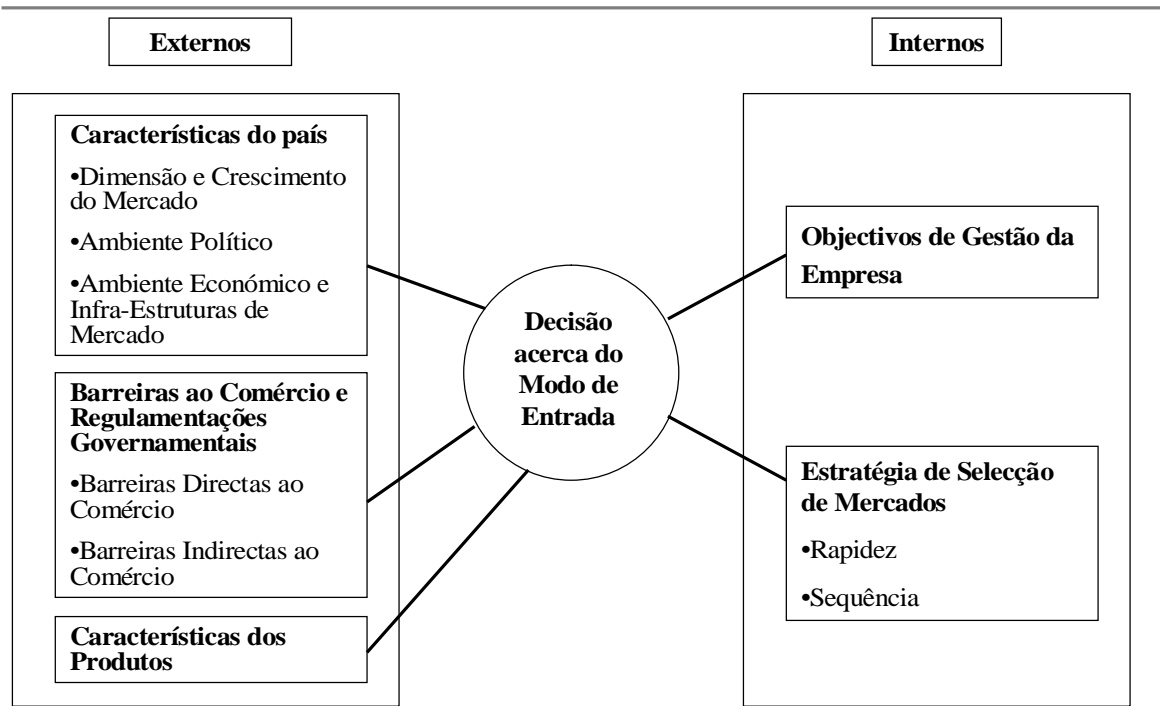


No que respeita às condicionantes internas, o autor destaca os factores relativos ao produto, designadamente a sua capacidade de diferenciação e intensidade tecnológica, e os factores referentes ao compromisso de recursos por parte da empresa, onde inclui capital, gestão, tecnologia e competências a nível da produção e do marketing. Segundo Root (1994), quanto maior a afectação de recursos ao desenvolvimento internacional, maior a variedade de modos de entrada à disposição dos gestores. Nas condicionantes externas, o autor inclui as que respeitam ao país de origem e as relativas ao país de destino. Dentro das primeiras, assumem particular relevo a dimensão e o crescimento do mercado (Onkvist e Shaw, 1993) – valores reduzidos destas variáveis podem funcionar como uma justificativa para a actuação numa base internacional à procura de ganhos de escala (Root, 1994).

Também Douglas e Craig (1995) propõem um modelo de análise da questão da escolha dos modos de entrada que, à semelhança do anteriormente descrito, separa os factores

externos à organização daqueles relativos às suas características específicas (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Factores que influenciam a decisão de escolha do modo de entrada



Fonte: Douglas e Craig (1995, p. 147)

Outros autores propõem outros critérios como influenciadores da decisão acerca do modo de entrada. Leersnyder (1986) propõe que a questão se analise sob a perspectiva do envolvimento (montante de recursos afectos à conquista e exploração dos mercados internacionais) e do controlo (delegar/fazer) internacionais. Sarathy e Terpstra (1991) apontam o local de produção como critério que deve presidir à escolha.

Como resultado de um conjunto de trabalhos sobre este tema, Gao e Brown (1998) documentaram quatro categorias de variáveis que influenciam o modo de entrada de uma empresa em mercados internacionais – relacionadas com o ambiente externo (do país de destino), com o ambiente interno (empresa), com a estratégia (empresa) e com a relação (quando existe) com o parceiro. Nos factores relacionados com o ambiente externo incluem-se o risco do país, a incerteza da procura, o potencial de mercado, as restrições políticas e as diferenças culturais. Os factores internos elencados na literatura

vão desde a dimensão, a experiência internacional, as características do produto até às especificidades de transacção relativa à afectação de recursos da empresa. Dentro dos factores estratégicos incluem-se as diferenças nacionais, as economias de escala, a concentração global e a sinergia global. Os factores relacionais estudados incluem a confiança, as relações existentes entre a empresa e um potencial parceiro estrangeiro e o contexto social em torno da decisão sobre o modo de entrada.

No Quadro 2.4 encontra-se uma sistematização da revisão da literatura acerca destes quatro tipos de factores, proposta por Gao (2004).

Quadro 2.4 – Revisão dos antecedentes que afectam decisões relativas ao modo de entrada

Revisão dos Antecedentes que afectam decisões relativas ao Modo de Entrada	
Factores Antecedentes	Estudos representativos
<p>Ambiente Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risco do país • Instabilidade política • Instabilidade Económica • Nível de desenvolvimento económico • Penetração do IDE na economia local • Familiaridade da localização • Vantagens da localização <ul style="list-style-type: none"> • Incerteza da procura <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de mercado • Volatilidade da concorrência • Intensidade da concorrência <ul style="list-style-type: none"> • Modos dos concorrentes • Política de investimento do país de destino • Reforma institucional • Adequação da infraestrutura • Distância cultural 	<p>Anderson e Gatignon (1986); Erramilli e Rao (1993) Sharma (2002) Sharma (2002) Contractor e Kundu (1998)</p> <p>Contractor e Kundu (1998)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990)</p> <p>Dunning (1980); Agarwal e Ramaswami (1992); Brouthers, Brouthers, e Werner (1996); Tse, Pan e Au (1997); Tatoglu e Glaister (1998) Hill, Hwang, e Kim (1990); Madhok (1993); Tsai e Cheng (2002)</p> <p>Agarwal e Ramaswami (1992)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990)</p> <p>Madhok (1993); Kim e Hwang (1992); Tsai e Cheng (2002)</p> <p>Anderson e Coughlan (1987)</p> <p>Davidson e McFetride (1982); Gatignon e Anderson (1988); Deng (2003)</p> <p>Myer (2001)</p> <p>Sharma (2002)</p> <p>Davidson (1980); Kogut e Singh (1988); Gatignon e Anderson (1988); Sun (1999); Palenzuela e Bobillo</p>

	(1999); Contractor e Kundu (1998)
Ambiente Interno <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão da empresa • Intensidade de exportação/ dependência do exterior • Volume de Exportação • Experiência do país • Experiência internacional • Marca e reputação • Evitar incerteza • Individualismo /coletivismo • Exigência de Serviço • Diferenciação do produto • Vantagens Próprias • Vantagens de internalização • Crescimento de vendas • Especificidade dos activos • Valor do know-how específico da empresa • Know-how tácito • Maturidade • Classificação do produto • Intensidade da I&D • Tipo de tecnologia • Escassez de recursos 	<p>Gatignon e Anderson (1988); Erramilli e Rao (1993) Bello e Lohtia (1995); Palenzuela e Bobillo (1999)</p> <p>Klein, Frazier, e Roth (1990); Bello e Lohtia (1995) Davidson (1980); Erramilli (1991); Deng (2003); Contractor e Kundu (1998) Stopford e Wells (1972); Anderson e Gatignon (1986)</p> <p>Deng (2003) Mansumitrchai, Minor, e Prasad (1999) Mansumitrchai, Minor, e Prasad (1999) Anderson e Coughlan (1987) Anderson e Coughlan (1987) Dunning (1980); Agarwal e Ramaswami (1992); Brouthers, Brouthers, e Werner (1996); Tse, Pan e Au (1997); Tatoglu e Glaister (1998)</p> <p>Dunning (1980); Agarwal e Ramaswami (1992); Tse, Pan e Au (1997); Tatoglu e Glaister (1998) Bello e Lohtia (1995) Anderson e Gatignon (1986); Klein, Frazier, e Roth (1990); Bello e Lohtia (1995); Erramilli e Rao (1993) Tsai e Cheng (2002)</p> <p>Hill, Hwang, e Kim (1990); Madhok (1993)</p> <p>Anderson e Gatignon (1986); Anderson e Coughlan (1987)</p> <p>Anderson e Gatignon (1986) Ekeledo e Sivakumar (1998) Stopford e Wells (1972); Sun (1999) Domke-Damonte (2000) Pak (2002)</p>
Objectivos Estratégicos <ul style="list-style-type: none"> • Diferenças Nacionais • Economias de escala • Concentração global • Sinergia global • Motivações estratégicas globais • Construção de competências /aprendizagem • Transferência de conhecimento/ exploração de 	<p>Hill, Hwang, e Kim (1990) Hill, Hwang, e Kim (1990); Gatignon e Anderson (1988); Contractor e Kundu (1998) Kim e Hwang (1992); Hill, Hwang, e Kim (1990) Kim e Hwang (1992); Erramilli e Rao (1993); Domke-Damonte (2000)</p> <p>Kim e Hwang (1992); Tsai e Cheng (2002)</p> <p>Myer (2001); Luo (2002); Pak (2002); Makino, Lau, e Yeh (2002)</p>

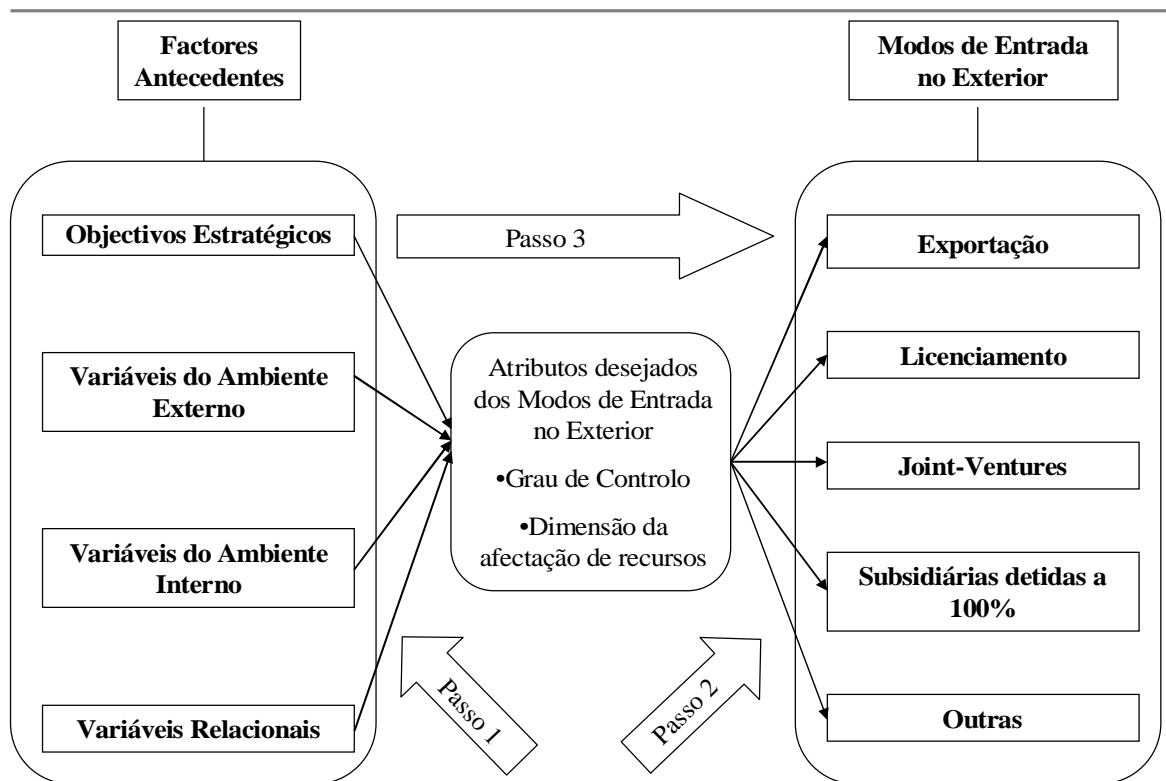
competências <ul style="list-style-type: none"> • Exploração do potencial de mercado • Rapidez de penetração no mercado • Ganho de competitividade global 	Myer (2001); Luo (2002); Makino, Lau, e Yeh (2002) Pak (2002) Pak (2002) Pak (2002)
Factores relacionais <ul style="list-style-type: none"> • Número de alianças anteriores • Conhecimento social • Confiança 	Gulati (1995, a e b) Sohn (1994) Madhok (1995)

Fonte: Gao (2004, p.42 e 43)

Pode considerar-se que a pesquisa académica até hoje realizada sobre os modos de entrada em mercados internacionais se divide em dois grupos distintos. O principal, cujos primeiros estudos datam de 1960, debruça-se sobre os antecedentes das decisões sobre o modo de entrada (Hymer, 1960; Goodnow e Hanz, 1972; Dunning, 1977 e 1980; Contractor, 1985; Anderson e Gatignon, 1986; Gatignon e Anderson, 1988; Kogut e Singh, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Hilll, Hwang, e Kim, 1990; Kim e Hwang, 1992; Erramilli e Rao, 1993; Root, 1994; Tallman e Shenkar, 1994; Bello e Lohtia, 1995; Buckley e Casson, 1996; Aulakh e Kotabe, 1997; Contractor e Kundu, 1998; Palenzuela e Bobillo, 1999; Domke-Damont, 2000; Myer, 2001; Herrmann e Datta, 2002; Brown, Dev, e Zhou, 2003, *em* Gao, 2004). Um segundo grupo, com um volume crescente de pesquisas, enfatiza aspectos de gestão e desempenho de modos de entrada como Joint-Ventures e Alianças, relativos ao momento após a decisão do modo de entrada (Child e Yan, 1999; Cray, 1984; Groot e Merchant, 2000; Inkpen e Beamish, 1997; Killing, 1983; Lee e Beamish, 1995; Li, 1994; Schaan, 1994; Woodcock, Beamish, e Makino, 1994; Yan e Gray, 1994, *em* Gao, 2004).

Em relação à corrente que se debruça sobre os antecedentes das decisões sobre o modo de entrada, a maior parte dos estudos propõem um Modelo de Contingência (Figura 2.6). Este modelo classifica os Modos de Entrada no Exterior de acordo com o Grau de Controlo que, por sua vez, faz depender do envolvimento de capital.

Figura 2.6 – Modelo de contingência para as decisões do modo de entrada



Teorema Geral: A articulação entre os atributos do Modo de Entrada no Exterior e os diversos factores situacionais determina o sucesso da operação no exterior.

Passo 1: Utiliza os Factores Antecedentes para prever os atributos desejados dos Modos de Entrada no Exterior

Passo 2: Liga os Modos de Entrada no Exterior a certos atributos ou relaciona os Modos de Entrada no Exterior com estas características

Passo 3: Liga os Factores Antecedentes aos Modos de Entrada no Exterior baseado nos dois primeiros

Fonte: Gao (2004, p.40)

A teoria da decisão normativa sugere que, na escolha entre os modos de entrada no exterior alternativos, uma empresa deve estabelecer uma comparação baseada nos riscos (custos) e retornos (benefícios) e seleccionar aquele que, para um dado nível de afectação de recursos, apresente o mais elevado retorno ajustado ao risco (Root, 1994). De acordo com esta racionalidade, a cada modo de entrada está associado um determinado nível de risco de investimento, que resulta da afectação de recursos, e um

nível de retorno, que se deve à obtenção de controlo (Calvet, 1984; Caves, 1996). Os dois atributos centrais na avaliação do modo de entrada são o nível de controlo pretendido pela empresa e o nível de afectação de recursos necessário para assegurar esse controlo (Anderson e Gatignon, 1986; Erramilli e Rao, 1990).

Segundo Gao (2004), a fragilidade deste Modelo de Contingência reside no facto de ignorar outras fontes de controlo, designadamente, o poder negocial e a confiança. O conceito de controlo, definido na literatura relativa à decisão de entrada (a primeira das duas correntes mencionadas), tem a ver com a capacidade da empresa influenciar as actividades relativas às operações no exterior (Anderson e Gatignon, 1986). O poder negocial refere-se à capacidade do negociador alterar o objecto da negociação a seu favor (Lax e Sebenius, 1986), conquistar terreno à outra parte (Dwyer e Walker, 1981; Tung, 1988; Yan e Gray, 1994), e influenciar o resultado da negociação (Yan e Gray, 1994). A confiança é a consciência de que as palavras do parceiro de negócio são credíveis e que este não assumirá comportamentos oportunistas mesmo que exista essa possibilidade (Gao, 2004). Segundo Tompkins (2000), confiar implica acreditar sem ter uma informação completa e agir como se a incerteza fosse reduzida.

A maior parte da literatura relaciona o Grau de Controlo com o envolvimento de capital necessário para o modo de entrada escolhido. No entanto, Gao (1994) sugere que esta perspectiva é redutora uma vez que existem outras fontes de controlo não relacionadas com o capital - poder negocial e confiança. Estas fontes, quando sub-utilizadas, resultam em oportunidades perdidas, sobre-afectação de recursos e sobre-exposição ao risco nos mercados externos.

Uma vez que a debilidade do Modelo de Contingência apontada por Gao (2004) tem um impacto significativo no resultado da decisão do Modo de Entrada, este autor propõe-se corrigi-la, adoptando uma perspectiva plural de governo (de transacção e relacionamento) que se traduz num novo método de classificação dos Modos de Entrada incorporando fontes de controlo relativas a capital e não relativas a capital. A ideia principal desta perspectiva é de que a confiança, o mercado (poder negocial) e a empresa (propriedade) podem e devem ser utilizados em simultâneo pelas empresas para atingir os seus objectivos de transacção ou de relacionamento.

De acordo com Gao (2004), as empresas que pretendem entrar em mercados externos deverão fazer um esforço para identificar situações de confiança e poder negocial e utilizar plenamente o seu potencial de controlo na tomada de decisão sobre os modos de entrada.

2.3.3. Tipologia básica de modos de entrada

Nesta secção, será efectuada uma análise mais aprofundada de cada uma das formas incluídas na tipologia básica dos modos de entrada, designadamente, a exportação, as formas contratuais e o investimento directo.

a) Exportação

Definida como o modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados (Simões, 1997), a exportação é a forma mais vulgar e com custos mais reduzidos que uma empresa tem para desenvolver os seus negócios internacionais (Viana e Hortinha, 2002) para além de ser uma das formas mais rápidas e simples de entrar num mercado externo (Bradley, 2004). O nível de risco e de comprometimento é minimizado através da exportação uma vez que o investimento em termos de recursos financeiros e de gestão é relativamente baixo.

A exportação foi descrita por Bilkey e Tesar (1977) como um processo gradual baseado numa sequência de aprendizagem que envolve 6 estágios – no 1º, a empresa não está interessada em exportar; no 2º, não avalia a viabilidade da exportação activa; no 3º, avalia activamente essa viabilidade; no 4º, exporta numa base experimental para um país com proximidade psíquica; no 5º, torna-se experiente na exportação para esse mercado e no 6º avalia a viabilidade de exportar para outros mercados não tão próximos.

Segundo Bradley (2004), este modo de entrada é frequentemente seleccionado pelas empresas nas seguintes circunstâncias: (i) a empresa é pequena e faltam-lhe os recursos necessários para estabelecer uma *Joint-Venture* internacional ou para efectuar um

Investimento Directo Estrangeiro; (ii) não é aconselhável um grande comprometimento devido ao risco político, à incerteza ou falta de atractividade do mercado de destino; (iii) não existe pressão política ou económica para produzir fora das fronteiras. A expansão geográfica, a diminuição dos custos unitários e o escoamento da produção excedentária fazem parte dos objectivos que levam as empresas a enveredar pela exportação.

A decisão de dar início a uma actividade exportadora obriga a empresa a ter em atenção alguns aspectos como a necessidade de adaptação do produto, a avaliação da capacidade de produção (se esta está ajustada a um aumento da procura e se é possível uma resposta rápida), a necessidade de adaptar a comunicação, a avaliação do potencial de mercado e a sua evolução, questões relacionadas com a distribuição e ainda aspectos relacionados com a regulamentação do país de destino das exportações (Bradley, 2004).

As classificações de exportação propostas na literatura académica incluem a distinção entre exportação directa e indirecta, adoptada pela generalidade dos autores. Nos casos em que a empresa vende directamente a um cliente ou a um distribuidor localizado num país estrangeiro estamos perante exportação directa. A exportação é considerada indirecta quando a empresa vende para o exterior através de um intermediário localizado no país de origem (Viana e Hortinha, 2002).

Numa situação de exportação indirecta, os produtos são comercializados num mercado que não é o seu, sem que a empresa desenvolva nenhuma acção especial de marketing internacional. A colocação dos produtos no exterior é de responsabilidade de terceiros ou como afirmam Viana e Hortinha (2002), “os seus produtos são levados para o exterior por outros”. A exportação indirecta pode ser activa ou ocasional. Nesta última, a empresa exporta de tempos em tempos, para aproveitar uma situação eventual, o que configura o mais baixo nível de envolvimento em operações internacionais e, de uma forma geral, não obedece a um planeamento (Viana e Hortinha, 2002). Na situação de exportação indirecta activa, a empresa tem como objectivo aumentar o volume de vendas através da exportação. Pela sua simplicidade (delega as actividades de exportação em organizações especializadas localizadas no mercado doméstico) e baixos custos, a exportação indirecta é muitas vezes adoptada pelas empresas para darem início à sua actividade internacional, sobretudo por empresas de pequena e média dimensão, pelas suas restrições de recursos e fraca experiência internacional. Há, no entanto, que

notar algumas desvantagens que decorrem deste modo de entrada nos mercados externos, designadamente: (i) o controlo do produtor sobre o exportador é praticamente nulo; (ii) a empresa produtora apenas retira valor acrescentado por via da produção; (iii) os clientes finais não estabelecem uma ligação entre o produto e o produtor e (iv) a empresa não adquire conhecimentos nem experiência nas operações internacionais (Viana e Hortinha, 2002).

No caso da exportação directa, a empresa executa a maior parte das operações de exportação em vez de as delegar noutras organizações. Deste modo, tarefas como o estudo e o contacto com o mercado, a distribuição física, a documentação de exportação, o estabelecimento de preços, entre outras, são desempenhadas pela própria empresa. Esta alternativa proporciona maior controlo sobre as operações, melhor informação sobre os mercados externos e um aumento da experiência internacional. Por outro lado, os custos são mais elevados do que os da exportação indirecta uma vez que são inteiramente suportados pela empresa exportadora e não partilhados (Viana e Hortinha, 2002).

Outros autores (Simões, 1997; Luostarinen e Welch, 1990) propõem que se faça a distinção entre exportação directa, indirecta e própria. Na perspectiva destes autores, a exportação indirecta ocorre quando a empresa fabricante do produto não é a responsável directa pela actividade de exportação, sendo esta efectuada por um intermediário domiciliado no país de origem; a exportação directa ocorre quando a empresa exporta para intermediários domiciliados no país de destino, que se encarregam depois da distribuição dos produtos; a exportação própria é caracterizada pelo facto de não existirem intermediários entre o fabricante e o cliente final (típico dos bens de equipamento).

Quadro 2.5 – Vantagens e limitações da exportação

	Indirecta	Directa
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso limitado • Risco mínimo • Maior flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores contactos • Maior controlo • Melhor esforço de vendas
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial perda de oportunidade • Falta de controlo • Falta de contacto com o mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento na organização das vendas • Compromisso com o mercado estrangeiro

Fonte: Lorga (2003, p.45)

Diversas pesquisas realizadas dão conta de um conjunto influências sobre a empresa que determinam a decisão de exportar: (i) a experiência e os efeitos da incerteza; (ii) influências comportamentais e específicas da empresa; (iii) influências estratégicas sobre a exportação (Bradley, 2004).

A experiência e os efeitos da incerteza constituem um primeiro conjunto de factores que exercem influência sobre a decisão de exportar. Por um lado, a falta de conhecimento dos mercados externos é um obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais, por outro, esse conhecimento pode ser adquirido através de operações no exterior (Johanson e Vahlne, 1990). O processo de envolvimento gradual nos mercados externos pode ser encarado como uma resposta das empresas à maior incerteza associada aos negócios internacionais: “As operações no exterior são diferentes das que ocorrem no mercado interno e essa diferença está em larga medida relacionada com os problemas do conhecimento e do custo da informação.” (Carlson, 1975)

Um segundo conjunto de factores determinantes da decisão de exportar tem a ver com influências comportamentais e específicas da empresa. Algumas teorias da exportação são fortemente influenciadas pela teoria comportamental da empresa que dá destaque às características do decisor, à dinâmica e constrangimentos da organização e à ignorância e à incerteza como variáveis chave da decisão. A pesquisa realizada por Bilkey e Tesar

(1977) é um dos poucos trabalhos empíricos que têm em conta os efeitos da experiência e outras influências comportamentais. Segundo os autores, a probabilidade de uma empresa avançar de um dos seis estágios que definem¹ para o seguinte depende da sua orientação internacional, da sua própria percepção da atractividade da exportação e da confiança da gestão na competitividade internacional. Alguns estudos mais recentes foram mais focados do que o de Bilkey e Tesar (1977), preocupando-se com a questão “o que é que faz despoletar o comportamento de exportação nas empresas?”. Outros estudos sugerem que estímulos directos como incentivos económicos ou encomendas não procuradas podem ser menos importantes do que as influências comportamentais internas. Cavusgil e Nevin (1981) concluíram que existem quatro grupos de variáveis internas à empresa que explicam a decisão de dar início à actividade exportadora: (i) as expectativas da gestão acerca dos efeitos da exportação no crescimento da empresa; (ii) a medida em que a gestão explora, numa base sistemática, as possibilidades e os planos de exportação; (iii) a existência de vantagens diferenciadoras da empresa (incluindo a sua dimensão); (iv) as aspirações da gestão em relação ao crescimento e à segurança de mercado. Estes autores defendem que é a predisposição da gestão para a exportação que determina como a empresa responde aos estímulos.

No que respeita às influências específicas da empresa, há um consenso na literatura no que respeita à relação positiva que existe entre a dimensão da empresa e a sua propensão para exportar (Bonaccorsi, 1992; Christensen e outros, 1987). No entanto, as pesquisas empíricas referentes à relação entre a dimensão da empresa e a intensidade exportadora (exportações/vendas totais) não apontam todas no mesmo sentido. Alguns estudos dão conta de uma relação positiva (Wagner, 1995; O'Rourke, 1985), outros reportam que a dimensão da empresa tem pouca ou nenhuma influência sobre a intensidade exportadora (Wolf and Pett, 2000; Bonaccorsi, 1992), e existe ainda um pequeno conjunto de estudos que apontam para uma relação negativa entre as duas dimensões (Patibandla, 1995). Verwaal e Donkers (2002) socorrem-se da teoria dos custos de transacção para explicar esta relação, introduzindo ainda o conceito de relação de exportação (série de transacções, ao longo do tempo, estabelecidas com um

¹ No 1º, a empresa não está interessada em exportar; no 2º, não avalia a viabilidade da exportação activa; no 3º, avalia activamente essa viabilidade; no 4º, exporta numa base experimental para um país com proximidade psíquica; no 5º, torna-se experiente na exportação para esse mercado e no 6º avalia a viabilidade de exportar para outros mercados não tão próximos.

determinado comprador estrangeiro). Concluem que a dimensão das relações de exportação tem uma influência positiva na intensidade exportadora e um efeito moderador na relação entre a dimensão da empresa e a intensidade exportadora.

Um último conjunto de factores a considerar são as influências estratégicas. A estratégia de exportação desenvolvida por uma empresa está intimamente relacionada com o desempenho que atinge em termos de exportação (Cooper e Kleinschmidt). Segundo Bradley (2004), uma abordagem estratégica da exportação está fortemente relacionada com uma orientação de marketing dos gestores de empresas com o mesmo tipo de orientação.

b) Formas contratuais

As formas contratuais correspondem a acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades ou rotinas (Simões, 1997). Sendo, dentro da tipologia básica apresentada, o modo que apresenta uma maior diversidade (Quadro 2.4), as suas características variam sensivelmente consoante os tipos de contrato e o desfasamento de competências entre as entidades envolvidas. Na sua maioria, estas formas integram-se numa lógica de abordagem e penetração em mercados, sendo assim alternativas face à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais ou mesmo produtivas. Em certos casos podem ter interesse no âmbito de estratégias de acesso a recursos (sub-contratação e determinados contratos de licença), de resposta a movimentos de concorrentes (licenciamento, *franchising* ou alianças, por exemplo), de manutenção ou expansão de redes de cooperação (alianças) ou de acesso a competências (contratos de licença cruzada e alianças) (Simões, 1997).

Apesar de ser clara e recorrente, na literatura académica, a referência às três formas básicas de modos de entrada nos mercados (ou modos de operação, como também é referido) – exportação, formas contratuais e investimento directo – diferentes autores apresentam diferentes desmembramentos de cada uma destas formas. No que respeita às alianças, existem perspectivas diferentes acerca da sua abrangência. Alguns autores

fazem coincidir os conceitos de aliança e relação de cooperação, outros restringem mais ou menos as relações de cooperação que consideram ser alianças (este ponto é aprofundado no capítulo 3). Embora, a maior parte dos autores considere as alianças como forma contratual, há também exemplos de quem as trate como uma das formas de investimento directo (por exemplo, Lorga (2003), ver Quadro 2.3).

O Quadro 2.6 apresenta as Formas Contratuais de Operação Internacional propostas por Simões (1997).

Quadro 2.6 – Formas Contratuais de Operação Internacional

Contrato de Licença	Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (<i>know-how</i>) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de <i>royalties</i> . Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação de pessoal.
Contrato de Franchising	Acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou <i>franchisor</i>) concede a outra (franqueado ou <i>franchisee</i>) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O <i>franchising</i> aplica-se sobretudo à prestação e serviços, embora se venha desenvolvendo também o franchising industrial.
Contrato de Gestão	Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.
Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais	Acordo, estabelecido individualmente ou em consórcio, de fornecimento de infraestruturas diversas (estradas, pontes, portos, barragens, unidades de tratamento de efluentes, etc.) ou de unidades industriais prontas a funcionar (unidades chave-na-mão). Por vezes a empresa fornecedora encarrega-se também da gestão corrente da unidade industrial (contratos produto-na-mão) ou mesmo da comercialização dos produtos fabricados contratos mercado-na-mão).
Contrato de Prestação de Assistência Técnica	Acordo relativo à prestação de assistência técnica personalizada incidindo sobre produtos, processos de fabrico, organização da produção ou aspectos comerciais, contra determinada remuneração, normalmente fixada em função da duração dos serviços prestados.

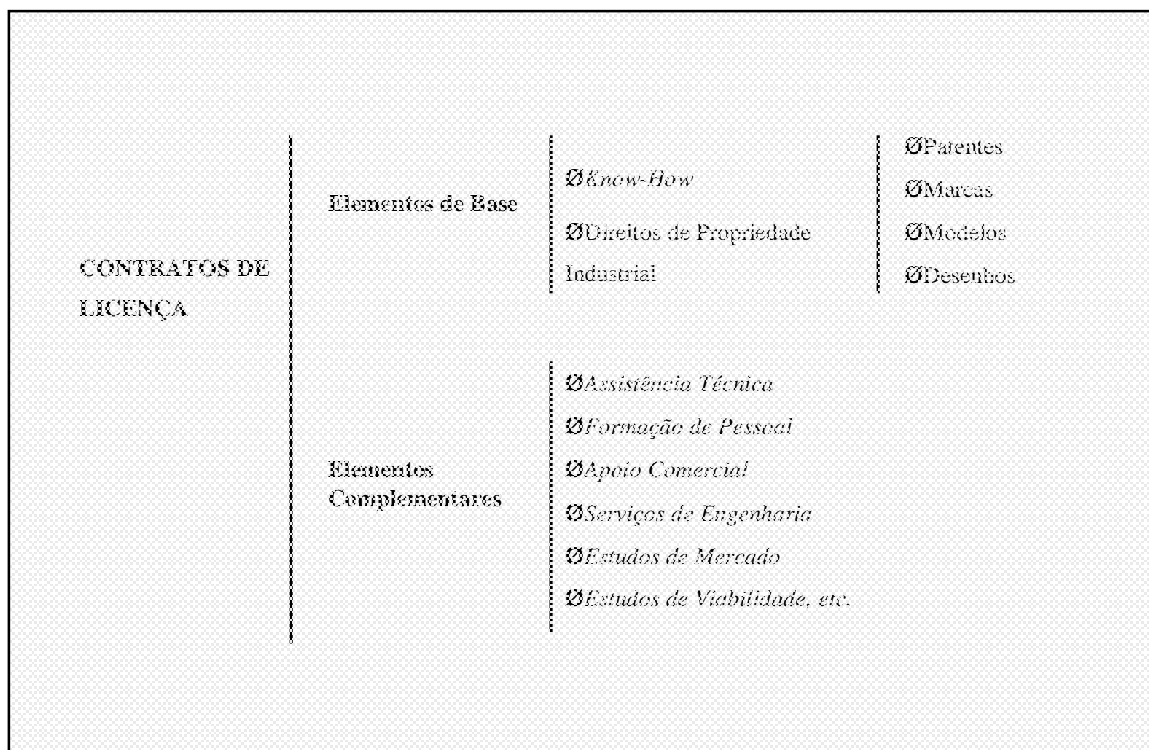
Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia	Acordo relativo à prestação de serviços de concepção, adaptação ou modernização de unidades industriais (engenharia de base) ou de determinados aspectos específicos (engenharia de detalhe).
Fabricação sob Contrato e Sub-Contratação	Acordos pelos quais uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (sub-contratada) o fabrico, segundo orientações definidas, de determinados componentes ou produtos, conservando a primeira responsabilidade económica final.
Alianças	Trata-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Alguns tipos de alianças envolvem a participação no capital, como é o caso das participações cruzadas ou das <i>joint-ventures</i> .

Fonte: Simões (1997, p. 400)

Para efeitos da presente secção, abordar-se-á as principais características de alguns dos modos contratuais referidos, designadamente, o contrato de licença e de *franchising* (as alianças serão tratadas de forma mais aprofundada no capítulo 3).

Os contratos de licença envolvem a transferência de um conjunto mais ou menos alargado de conhecimentos de natureza tecnológica e comercial e, eventualmente, de direitos de propriedade industrial, frequentemente acompanhados de prestações complementares (Simões, 1997).

Figura 2.7 – Elementos dos Contratos de Licença



Fonte: Simões (1997, p. 399)

Segundo Bradley (2004), o licenciamento é a compra ou venda, através de um contrato, de tecnologia de produto ou processo ou competências de *design* ou marketing.

O licenciamento prolonga-se por um prazo relativamente longo, dependendo da dinâmica de evolução tecnológica, das expectativas de evolução do mercado e da valorização atribuída pelos parceiros à relação. A remuneração é efectuada, normalmente, através de *royalties*, expressas em função das vendas ou do volume de produção, sendo por vezes acompanhado de um pagamento fixo inicial, correspondente à cobertura (total ou parcial) dos custos directos incorridos com a comunicação dos conhecimentos. A licença é conferida para um determinado território, podendo ser exclusiva ou não. Dadas as características específicas dos processos de transferência de conhecimentos, os contratos de licença incluem, frequentemente, cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado (restrições à exportação, limitações ao fabrico de produtos concorrentes, etc.) (Simões, 1997).

Bradley (2004) subdivide os contratos de licença em duas categorias: (i) licença de tecnologia corrente, que dá, ao licenciado, acesso à tecnologia que o licenciador possui na altura do contrato; (ii) licença de tecnologia corrente e futura que dá acesso à tecnologia desenvolvida pelo licenciador, em relação a um determinado produto, durante toda a vida do contrato.

O recurso aos contratos de licença como instrumentos de exploração de activos tecnológicos é relativamente mais frequente nas empresas de menor dimensão, carecendo dos recursos humanos e financeiros necessários à realização de investimentos directos no estrangeiro, e em produtos algo afastados da actividade principal das empresas licenciadoras ou cujo ciclo de vida é muito curto. O licenciamento pode ser também interessante para explorar mercados distantes e/ou fechados a outras formas de operação, transferindo os riscos operacionais para a empresa licenciada. Contudo, o licenciamento não deixa de envolver riscos associados à disseminação do conhecimento, havendo possibilidade do licenciado se tornar num concorrente futuro.

No que respeita a este modo de operação, é interessante analisar o percurso da Vulcano em Portugal, que passou de licenciada da Bosch a licenciadora de tecnologia no exterior.

Quadro 2.7 – Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

Contratos de Licença	
Vantagens	Desvantagens
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de “teste” e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados “difíceis”	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais

Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

Fonte: Simões (1997, p. 402)

Adicionalmente às vantagens e desvantagens sistematizadas por Simões (1997) no Quadro 2.7, Bradley (2004) aponta como vantagens desta forma contratual o facto de tornar possível, para diferentes mercados e a baixo custo, obter informação sobre a performance do produto e as actividades do concorrente e melhorias ao nível do fornecimento e nível de serviço dos mercados locais. Como desvantagens, este autor acrescenta a revelação do conhecimento e experiência competitivos acumulados e a interacção passiva com o mercado.

Para Ayling (1988), o *franchising* é uma forma de marketing e distribuição na qual o *franchisor* garante ao *franchisee* o direito de desenvolver o negócio de uma determinada forma, durante determinado período de tempo e num local especificado. O *franchising* é um tipo de contrato que apresenta certas semelhanças com o licenciamento, mas que envolve uma componente comercial mais pronunciada e um conceito de negócio mais preciso. Os elementos caracterizadores do *franchising* são quatro: (i) imagem de marca, internacionalmente conhecida e capaz de atrair clientela; (ii) conceito de negócio, implicando em regra uma uniformização em termos internacionais e uma estandardização do serviço; (iii) território definido, podendo ser estabelecido um *master franchisee* para um país, que se encarrega, depois, de criar uma rede de *sub-franchisees*; e (iv) relação continuada, que supõe, por parte do *franchisor*, apoio técnico, logístico e promocional (Simões, 1997).

A remuneração é efectuada através de sistemas compósitos que incluem frequentemente um pagamento fixo inicial, *royalties* estabelecidas em função das vendas, contribuição para a promoção da imagem da rede e/ou *mark-ups* sobre os produtos fornecidos pelo *franchisor*.

Pelas suas exigências em recursos relativamente reduzidas, o *franchising* apresenta-se como uma via bastante interessante de rápida expansão internacional, constituindo um sistema que, de certa forma, auto-alimenta o seu próprio processo de crescimento. Esta forma acarreta, no entanto, alguns problemas como o da existência, por um lado, de um conceito de negócio claro, testado no mercado e transponível internacionalmente, e, por outro, uma imagem de marca internacionalmente reconhecida. O funcionamento eficiente do sistema exige uma lógica de cooperação de modo a envolver os *franchisees* e motivá-los para o esforço conjunto, o que nem sempre é fácil num modelo contratual assimétrico (Simões, 1997).

Quadro 2.8 – Vantagens e Desvantagens do Franchising

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

Conhecimento do mercado local pelo <i>franchisee</i>	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

Fonte: Simões (1997, p. 403)

Rubin (1978) acrescenta como vantagem o facto de frequentemente o franchisor disponibilizar ao franchisee parte do capital necessário, por exemplo através de co-assinatura de um empréstimo bancário.

c) Investimento directo estrangeiro

A expansão de uma empresa para mercados internacionais através de IDE (Investimento Directo Estrangeiro) - aquisição ou criação de uma unidade de raiz - representa um mais elevado grau de comprometimento e requer um maior investimento em recursos do que qualquer outro modo de entrada (Bradley, 2004).

Uma importante distinção a fazer é entre investimento de portfolio e IDE. O primeiro refere-se à compra de acções de empresas com o objectivo de obter um retorno a partir dos fundos utilizados e não está directamente relacionado com a gestão e o controlo. O IDE implica participação na gestão, controlo e também o estabelecimento de operações internacionais para uma empresa em expansão; normalmente existe um forte envolvimento financeiro e a transferência de tecnologia, de competências de gestão, processos de produção, know-how de produção e marketing e outros recursos (Bradley, 2004). De acordo com Simões (1997), as operações de investimento directo implicam a participação no capital de empresas domiciliadas em outro país, com o objectivo de exercer um controlo, ou pelo menos uma influência, estável e duradouro sobre a sua gestão.

O IDE pode assumir a forma de uma aquisição ou de criação uma nova unidade. A primeira é a mais popular das duas uma vez que a entrada no mercado é mais rápida por não ter que passar pelas fases de planeamento e negociação necessárias no caso da construção de raiz, configurar uma entrada com suporte institucional, permitir acesso

imediatamente a uma rede de fornecedores, intermediários e clientes e permitir obter retorno mais rapidamente uma vez que os activos da empresa adquirida já estão a ser utilizados. No entanto, pode ser uma opção dispendiosa sobretudo se a empresa adquirida estiver bem implementada no mercado (Bradley, 2004). A expansão através da aquisição pode tomar duas formas: integração legal completa de duas ou mais empresas ou aquisição que apenas implique a alteração da propriedade das empresas envolvidas. No primeiro caso, os activos e passivos são transferidos para uma só empresa, existente ou nova, e é exigida uma maior reorganização (desde a mudança da administração da empresa até às mudanças nos produtos vendidos); a integração das funções de gestão e a definição de estratégias conjuntas pode ser uma tarefa longa e difícil. Na segunda situação (aquisição que apenas implique a alteração da propriedade), embora complexas, as aquisições podem ser estáveis e rentáveis e mantêm uma estrutura de gestão descentralizada que lhes confere um elevado grau de sucesso. O IDE em unidades criadas de raiz é, normalmente, uma opção das empresas de mais pequena dimensão e daquelas que são motivadas por razões relacionadas com a produção e com o mercado. Esta opção permite a adequação da imagem da nova unidade à da casa-mãe e a incorporação da última tecnologia e equipamentos disponíveis (Viana e Hortinha, 2002).

Quadro 2.9 – Vantagens e desvantagens do IDE

Principais factores de influência	Vantagens	Desvantagens
Factores custo	Custos de transporte reduzidos Economias de escala Incentivos governamentais Custos de embalagem reduzidos Eliminação de tarifas Acesso a matéria-primas e mão-de-obra	Capital inicial elevado Investimento Elevados custos de informação Nacionalização ou expropriação
Factores de produto e de mercado	Controlo de gestão Acesso ao mercado Marketing eficaz	Constrangimentos de gestão Perda de flexibilidade Maior Complexidade de Marketing

Fonte: Bradley (2004, p. 376)

Douglas e Craig (1995) propõem a seguinte sistematização das vantagens e limitações da propriedade total - aquisição e implantação – comparando as duas formas.

Quadro 2.10 – Vantagens e limitações da propriedade total

	Aquisição	Implantação
Vantagens	<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
Limitações	<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, p. 156)

Viana e Hortinha apontam como principais desvantagens do IDE o Risco Político, por exemplo o risco de expropriação (particularmente em países menos desenvolvidos) e um acréscimo de dificuldades, na fase inicial, para encontrar canais de distribuição adequados e conhecer o mercado e o seu meio envolvente.

Considerando que o IDE implica um envolvimento muito grande nas operações internacionais, traduzido por um elevado investimento de capital, a decisão de entrar num mercado por esta via não pode ser tomada de ânimo leve, obrigando a uma análise cuidada dos vários factores que podem influenciar o investimento (Viana e Hortinha, 2002). Neste espírito, Root (1987) propõe que sejam analisados um conjunto de

aspectos para avaliar o clima de investimento num país estrangeiro, constantes do Quadro 2.11.

Quadro 2.11 – Aspectos a analisar na avaliação do clima de investimento num país estrangeiro

A. Estabilidade política geral

1. Comportamento político no passado
2. Forma de governo
3. Ideologia do governo
4. Ideologias dos grupos políticos rivais
5. Conflitos políticos, sociais, étnicos e outros

B. Política governamental face ao investimento estrangeiro

1. Experiência de investidores estrangeiros
2. Atitude face ao investimento estrangeiro
3. Restrições à propriedade por parte de estrangeiros
4. Exigências de valor acrescentado local
5. Restrições ao pessoal estrangeiro
6. Incentivos ao investimento estrangeiro

C. Outras políticas governamentais e factores legais

1. Possibilidade de fazer cumprir os contratos
2. Justiça e eficiência dos tribunais
3. Lei para empresas e negócios (trabalho, tributação, protecção de patentes)
4. Deveres e restrições relativamente à importação
5. Honestidade. Eficiência dos agentes políticos

D. Ambiente macroeconómico

1. Papel do governo na economia
2. Planos governamentais para o desenvolvimento
3. Indicadores macroeconómicos (PIB, população, rendimento *per capita*, etc.)
4. Distribuição sectorial da indústria, agricultura e serviços
5. Rede de transportes e comunicações
6. Políticas governamentais fiscais e monetárias
7. Controlo dos preços
8. Disponibilidade e custo do capital local

E. Pagamentos internacionais

1. Balança de pagamentos
2. Posição cambial / dívida externa
3. Restrições à repatriação
4. Comportamento das taxas de câmbio

Fonte: Root (1987)

A teoria clássica do investimento sugere que a razão para o IDE é a maximização do lucro, ou seja, os factores de produção movem-se para o local onde podem obter a maior taxa de retorno (o IDE está relacionado com a mobilidade dos factores de produção). Por trás da teoria clássica do investimento está a teoria clássica do comércio (a primeira é uma extensão desta): os países ricos em capital tendem a exportar produtos capital intensivos e a investir capital no exterior; os países ricos em mão-de-obra tendem a exportar produtos mão-de-obra intensivos e vêm a sua mão-de-obra a mover-se para outros países que lhes ofereça melhores condições. A teoria clássica do investimento é uma teoria macroeconómica que pouco contribui para a explicação das decisões de investimento das empresas individuais.

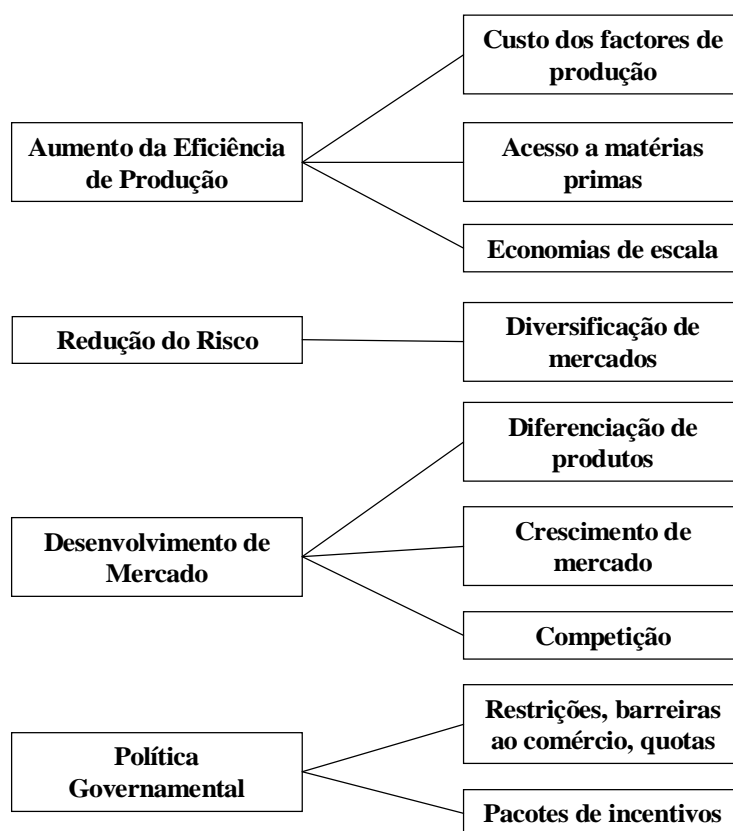
A empresa que investe no exterior transfere capital, tecnologia ou outro conhecimento produtivo no contexto de um pacote industrial específico. Na maior parte dos investimentos no exterior em que a empresa replica aquilo que faz bem num mercado, a importância de um activo diferenciador ou de uma vantagem competitiva é reconhecida noutra mercado. Para que a detenção desse activo especial encoraje a empresa a investir no exterior, têm que se verificar duas condições: (i) o activo tem que ser um bem público dentro da empresa (por exemplo, o conhecimento fundamental para a produção de um produto rentável); (ii) o retorno alcançável tem que depender, pelo menos parcialmente, da produção local (Caves, 1971). A característica fundamental de uma activo para que ele possa conduzir ao IDE não é que o seu custo de oportunidade seja nulo mas que seja baixo em relação ao retorno alcançável através do IDE.

O IDE é, muitas vezes, seleccionado pelas empresas em alternativa à exportação por várias razões (Bradley, 2004): (i) pode melhorar a capacidade da empresa fornecer o mercado e os mercados adjacentes; (ii) pode permitir uma melhor defesa da concorrência; (iii) pode ser inevitável nos casos em que as políticas governamentais e as barreiras ao comércio sejam tais que tornem a exportação pouco atractiva. Por vezes, as empresas não estão em posição de controlar a utilização e exploração da sua tecnologia através de licenças ou *Joint-Ventures*.

As razões específicas por trás da decisão de realizar um investimento internacional, esquematizadas na Figura 2.8, compreendem o aumento da eficiência de produção, a redução do risco, o desenvolvimento de mercado e a política do governo do país de destino. A empresa aumenta a eficiência da produção se se localizar onde os factores de produção têm um custo mais baixo (por exemplo mão-de-obra barata), se estiver mais próxima da matéria-prima ou se beneficiar de economias de escala em qualquer das suas áreas de operação. A redução do risco é conseguida através da diversificação uma vez que é pouco provável que todos os investimentos da empresa tenham o mesmo nível de rentabilidade. O desenvolvimento do mercado é outra das razões que levam a empresa a optar pelo IDE. Algumas empresas detêm vantagens no design e desenvolvimento de produtos que lhes permitem diferenciar a sua oferta. A diferenciação do produto é um forte motivo para o IDE (Hymer, 1976). Por vezes os mercados externos crescem mais rapidamente que o mercado doméstico ou permitem a prática de preços mais atractivos

por terem menos concorrentes – também por estas vias, a empresa pode desenvolver o mercado. Por vezes os Governos impõem tarifas e quotas que impedem a empresa de entrar no mercado de outra forma que não o IDE. Por outro lado, um fenómeno que, recentemente, verifica um grande crescimento é a tentativa dos países, através da concessão de pacotes de incentivos propostos por Agências de Estado, captarem IDE.

Figura 2.8 – Razões para o investimento directo estrangeiro



Fonte: Bradley (2004, p. 355)

Bradley (2004) aponta as razões determinantes da localização do IDE produtivo: (i) a dimensão do mercado de destino – as empresas tendem a investir em mercados alargados para compensar o risco em que incorrem; (ii) a proximidade de negócio (ou a proximidade psíquica) entre o mercado de origem e o de destino que, em geral, resulta

numa diminuição dos custos de gestão da subsidiária; (iii) a dimensão da empresa – as maiores estão mais aptas a acarretar com os custos e os riscos do IDE; (iv) a experiência ganha através das operações no exterior são importantes quando a empresa decide avançar para um novo mercado; (v) as empresas em sectores oligopolistas tendem a imitar-se umas às outras nas decisões de IDE com vista à manutenção de um equilíbrio competitivo.

Para que uma empresa obtenha sucesso no IDE tem que deter uma vantagem competitiva estratégica que mais do que compense os custos de operar no mercado externo. Essas vantagens competitivas têm que ter certas características (Bradley, 2004): (i) a empresa tem que ser capaz de a transferir para o mercado externo sem afectar a rentabilidade e os lucros no mercado doméstico; (ii) a venda destes activos a outra empresa (em alternativa ao IDE) tem que implicar custos de transacção substanciais, de tal forma que, para garantir benefícios, o melhor seja internalizar essa vantagem numa subsidiária.

2.4. Análise e selecção de mercados

A questão da selecção dos mercados internacionais é importante por um conjunto de razões. O grau de sucesso neste processo influencia não só o futuro potencial de crescimento mas, em muitos casos, a própria capacidade de sobrevivência da empresa. Os erros em ambiente internacional podem ter um custo muito mais elevado, quer em termos monetários quer psicológicos, do que no país de origem. É preciso considerar que a escolha errada de um mercado acarreta custos de oportunidade, isto é, a oportunidade perdida de ter sido bem sucedido num outro mercado.

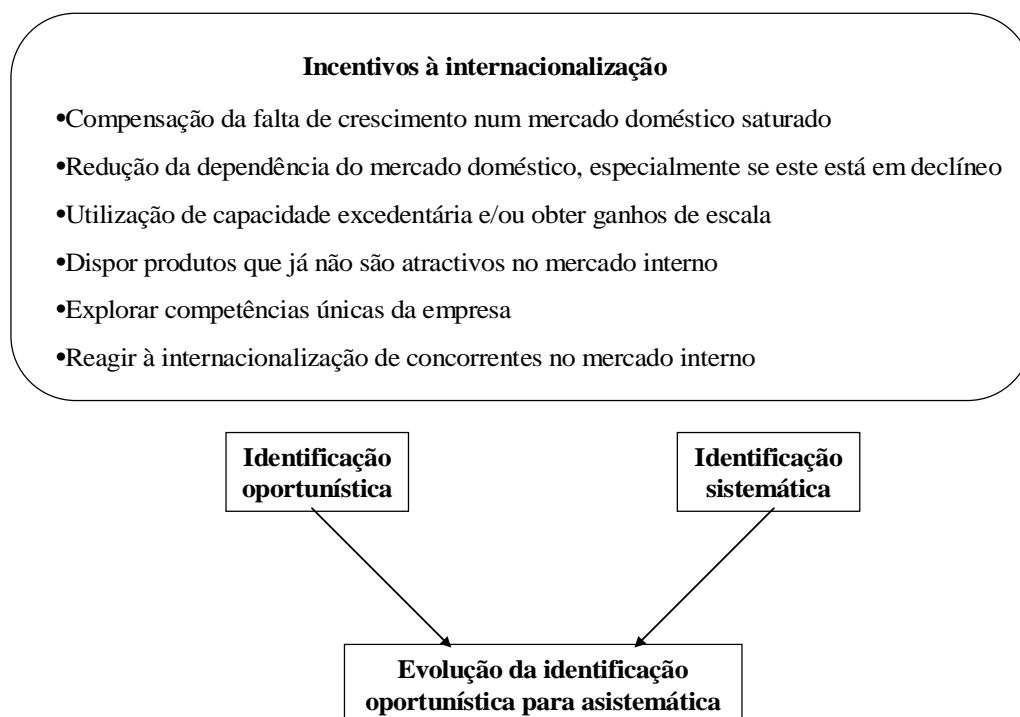
Abordar a selecção de um mercado externo de forma intuitiva em detrimento de uma forma metódica pode causar problemas de coordenação decorrentes das diferenças existentes entre países. A decisão de internacionalizar é um forte compromisso de entrar num novo campo de negócio e deve ser tomada de modo sistematizado (Tookey, 1975). Attiyeh e Wenner (1981) defendem que é importante que uma empresa seleccione os mercados internacionais de forma consciente e não como mera reacção a oportunidades

de curto prazo (p. ex., encomendas pontuais). Estes autores identificam armadilhas (custos ocultos) de uma abordagem oportunística: excesso de capacidade afecta a negócios oportunistas; aceder a incorrer em custos iniciais de design e engenharia para obter uma primeira encomenda; busca sem sucesso de negócios oportunistas e dissipação dos esforços da empresa como resultado de um foco na procura de negócios oportunistas no exterior.

Assim, é possível determinar uma forma de selecção dos mercados internacionais que melhore a compreensão do decisor sobre essa decisão, estimule a criatividade na busca de possíveis soluções para o problema e ajude na avaliação de cursos de acção alternativos. Tal abordagem passa pela análise da natureza da competição nos vários mercados, especificação da mecânica e identificação das influências do processo de selecção. A empresa deve proceder à aquisição de informação, analisá-la, gerar cursos de acção alternativos e fazer estimativas dos resultados de cada um (Bradley, 2004).

Segundo Bradley (2004), na ausência de um incentivo à internacionalização é pouco provável que uma empresa tome uma decisão consciente de se expandir para o exterior. Deste modo, a decisão de selecção de um mercado inicia-se com esse incentivo que pode ser, segundo o autor, de seis tipos (Figura 2.9), mas que não é, por si só, suficiente para a empresa encetar um processo de expansão internacional. Para que o processo ocorra, é necessário que, ao incentivo, se agregue uma consciência de oportunidades específicas de mercado. Esta consciência pode surgir de três formas: de forma oportunística/casual – quando há estímulos que chamam a atenção para uma oportunidade num mercado estrangeiro e a empresa responde entrando nesse mercado; de forma sistemática – quando resulta de prospecção comparativa de vários mercados; de forma mista, que envolve as duas anteriores – quando existe uma abordagem oportunística que evolui para uma abordagem sistemática.

Figura 2.9 – Identificação de oportunidades em mercados internacionais

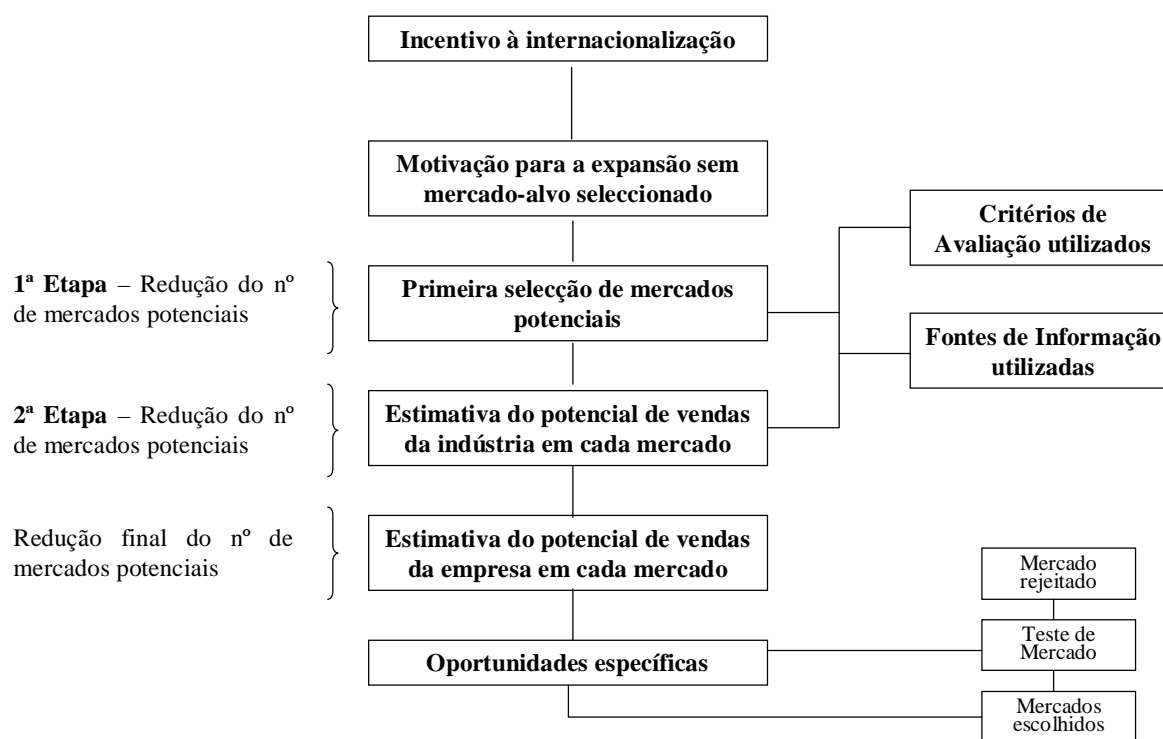


Fonte: Bradley (2004, p. 214)

A identificação oportunística de mercados pode resultar de uma encomenda ou consulta ocasional, da observação da actividade de um concorrente num determinado mercado, da informação obtida através da comunicação social ou de influência governamental ou associativa. Normalmente, uma empresa reage mais favoravelmente a oportunidades geradas em mercados externos que exijam um grau mínimo de adaptação do produto (Jaffe, 1974) ou que surjam de países semelhantes aos que já lhe são familiares (Carlson, 1975).

Em alternativa a uma resposta oportunística às oportunidades que surgem nos mercados externos, a empresa pode adoptar um procedimento lógico para a selecção dos mercados. Para tal, ela deverá estabelecer critérios para a selecção, pesquisar o potencial dos mercados, classificá-los de acordo com os critérios estabelecidos e seleccionar os mais adequados (Tookey, 1975). Esta mecânica encontra-se esquematizada na Figura 2.10.

Figura 2.10 – Processo de escolha sistematizada dos mercados-alvo



Fonte: Bradley (2004, p. 216)

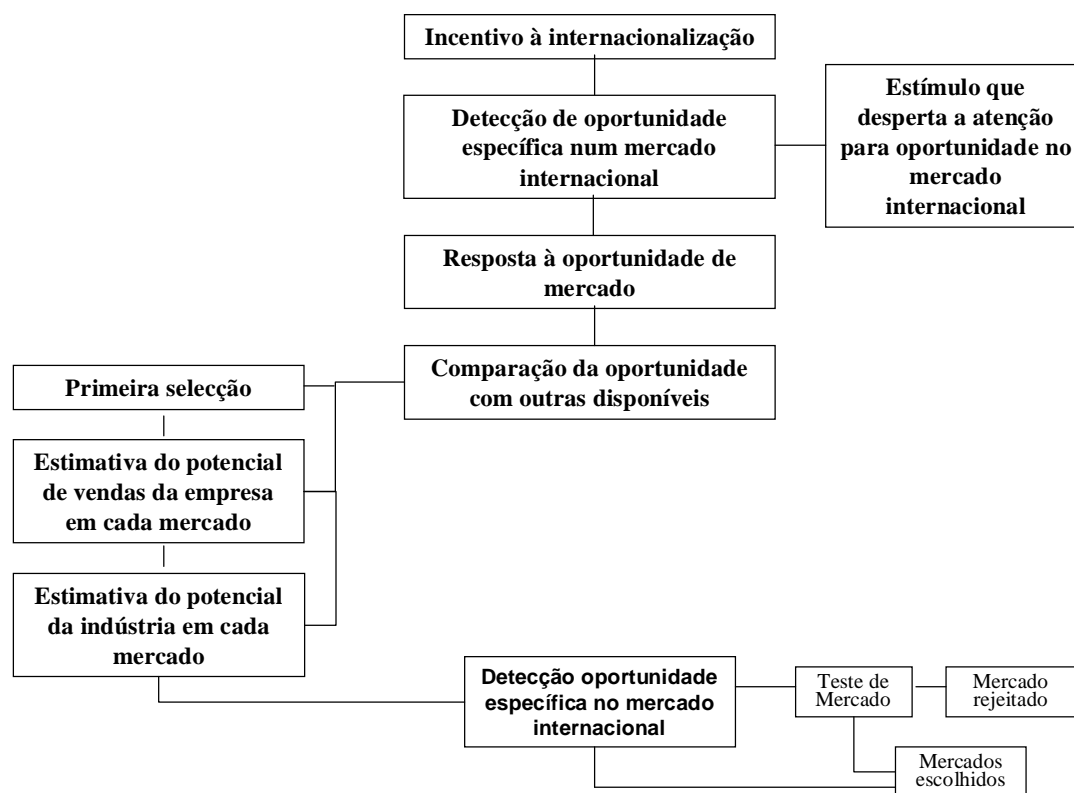
Numa primeira etapa, tenta-se identificar mercados cuja dimensão faz merecer uma análise mais detalhada (Root, 1987). Os critérios de avaliação utilizados para esse efeito devem basear-se em características físicas e geográficas do mercado (distância física ao país de origem, clima, etc.), perfis demográficos (população total, concentração geográfica, distribuição por faixa etária, literacia, etc.) e condições económicas locais (rendimento *per capita*, consumo privado, nº de carros por família, etc.). O passo seguinte será a avaliação do potencial da indústria – o potencial total para a categoria de produto em causa, em cada mercado promissor. Seleccionados os mercados com maior potencial, importa identificar em relação a quais existe a possibilidade da empresa conquistar uma quota. Os critérios a adoptar para avaliar o potencial da indústria serão: o nível de importações da categoria de produtos em causa, consumo aparente (produção

local + importações – exportações) ou vendas. Neste campo, importa também estudar as tendências do consumo. Avaliado o potencial da indústria e, conseqüentemente, feita uma mais fina selecção de mercados, deverá, numa terceira etapa, ser aferido o potencial de vendas da empresa em cada mercado seleccionado – a quota de mercado provável da empresa (Root, 1987). Para isso, é importante a recolha de informação sobre a legislação local respeitante a importações, a concorrência (dimensão, quota de mercado, recursos, política de preços, características do produto comercializado, estrutura do mercado – competição feroz ou estrutura mais monopolística), estrutura dos canais de distribuição, custos de transporte para o mercado, diferenças culturais e linguísticas. Feito este estudo, deverá ser possível estimar o potencial de vendas nos mercados mais promissores com algum rigor, decidir a qual (quais) se irá dirigir e se o faz simultânea ou sequencialmente (Bradley, 2004).

A selecção sistemática de mercados é essencialmente um processo de avaliação. Por essa razão, é muito importante a questão das fontes de informação a que a empresa acede. De acordo com Bradley (2004) estas fontes podem ser internas (conhecimento e experiência existentes na empresa, informação sobre a empresa) e externas (material de referência publicado, jornais de negócio e financeiros, revistas, consultores sectoriais e governamentais, associações comerciais, empresas de estudos de mercado e *market intelligence*).

Em alguns casos, existe num primeiro momento uma abordagem oportunística a partir da qual se evolui para uma sistemática. Esta situação encontra-se ilustrada na Figura 2.11.

Figura 2.11 – Evolução da selecção oportunística para a sistematizada



Fonte: Bradley (2004, p. 223)

Segundo Bradley (2004), existe um conjunto de influências que podem afectar o processo de selecção de mercados, criando obstáculos ou, pelo contrário, facilitando-o. Uma dessas influências é a dimensão da empresa. O autor defende que é possível que uma empresa de grande dimensão, tendo uma base de recursos mais alargada, utilize procedimentos mais completos e rigorosos na selecção dos mercados. O nível de exportações também poderá influenciar a selecção de mercados na medida em que uma empresa cuja rentabilidade e estabilidade dependa em larga escala do exterior tem tendência a ser mais cuidadosa na selecção dos mercados. Os objectivos da empresa podem exercer influência no processo. Na década de 60, alguns autores reportaram que os objectivos da empresa em relação às exportações podem não visar um comportamento de maximização e de obtenção de lucros mas simplesmente a canalização de produção excedentária (Tookey, 1964; Hunt, Froggatt e Hovell, 1967).

Nestas situações, é pouco provável que as empresas recorram a uma forma sistemática de selecção dos mercados para identificar oportunidades óptimas. Importa notar que em literatura mais recente, há autores que comprovam que a maior parte das empresas prosseguem o mesmo tipo de objectivos no mercado doméstico e internacional, objectivos esses que estão ligados a aumento de facturação e dos lucros (Piercy, 1980). A selecção dos mercados também pode ser influenciada pela estratégia seguida pela empresa. De um modo geral, uma estratégia de concentração em mercados chave tende a resultar numa avaliação mais crítica dos mercados enquanto que políticas de maior dispersão exigem menos pesquisa antes de entrar num mercado (Bradley, 2004). Por último, o valor da informação de mercado disponível pode influenciar o processo de selecção. A informação necessária para avaliar os mercados externos pode ser classificada em informação ao nível do mercado (país), geralmente utilizada em estágios mais preliminares do processo de selecção, e ao nível da empresa (produto), mais necessária numa fase de decisão final de entrada num mercado. O segundo tipo de informação é, normalmente, mais difícil de conseguir.

2.5. Conclusão

As mudanças registadas no âmbito da integração de Portugal na União Europeia, conjugadas com as evoluções verificadas nas TIC's, subverteram definitivamente a distinção tradicional entre mercado interno e mercado externo. Esta realidade suscita desafios às empresas, ao mesmo tempo que encerra oportunidades de relevo no campo da internacionalização.

Ao longo do segundo capítulo foi abordada a temática da internacionalização, designadamente os modelos de internacionalização apresentados na literatura, as motivações das empresas para expandirem a sua actividade para o exterior, a tipologia básica dos modos de entrada e questões relacionadas com a análise e selecção de mercados, procurando-se mostrar contribuições de diferentes autores.

No ponto relativo às motivações das empresas procurou-se dar uma perspectiva em 3 frentes: uma fundamentalmente teórica baseada na revisão da literatura realizada, uma

teórico-prática e uma que resulta exclusivamente da observação da realidade, retirada das conclusões do relatório da Comissão Europeia sobre a Internacionalização das PME's. No que respeita aos modos de entrada, foi realçado o facto da pesquisa académica se dividir em dois grupos distintos: um, principal, que se debruça sobre os antecedentes da decisão, outro que enfatiza aspectos de gestão e desempenho dos modos de entrada e que, portanto, tem a ver com o momento após a entrada no mercado. No que respeita à tipologia básica dos modos de entrada, foram abordadas questões relativas à exportação, formas contratuais (aprofundando um pouco as principais) e IDE. Foi, ainda, debatida a questão da selecção dos mercados, destacando a importância deste passo no processo de internacionalização.

Capítulo 3

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As mudanças a que assistimos nas últimas décadas, designadamente a globalização e os avanços no domínio das TIC's, aliadas à incessante busca de competitividade por parte das empresas, determinante para a sua sobrevivência, ditam regras no modo de gerir organizações. As alianças, até há relativamente pouco tempo encaradas como sinal de fraqueza ou como manobra para restringir a concorrência, começaram a ser adoptadas pelas empresas como forma de resposta às alterações estruturais dos nossos tempos. São, hoje, uma prática corrente, uma realidade incontornável, um fenómeno da realidade económica que é, cada vez mais, objecto de estudo nas áreas de economia e gestão. E são, elas próprias, catalisadoras da globalização, fechando um círculo potenciador destas realidades.

Alguma terminologia utilizada por certos autores, no âmbito desta temática, é reveladora da profunda diferença desta forma de organização das actividades económicas face às tradicionais - *coopetição* (Aliouat, 1993; Dowling, Roering, Carlin e Wisnieski, 1996); *colaboração competitiva* (Hamel, 1991); *learning battlefield* (Hamel, 1991, Lei e Slocum, 1992).

Neste capítulo, dividido em cinco secções, procura-se clarificar conceitos, apresentar o estado da arte e confrontar diferentes perspectivas presentes na literatura, com o objectivo de demonstrar a explosão desta matéria na academia, nas últimas décadas, realçando os aspectos de maior relevo para o estudo de caso aqui em foco. Na primeira secção apresentam-se vários conceitos de aliança que surgem na literatura, realçando as diferenças entre eles, ao que se segue, na segunda secção, algumas propostas de tipologias. Num terceiro ponto, são abordadas as motivações e os objectivos que presidem ao estabelecimento destas relações de cooperação. Na quarta secção, analisam-se alguns aspectos relacionados com as alianças estratégicas internacionais, com interesse para a análise do caso Epoli, nomeadamente a sua constituição com o intuito de internacionalizar a actividade e a questão da selecção do parceiro. Por último, apresenta-se uma conclusão do capítulo.

3.1. O conceito

O estudo das alianças inicia-se com a definição clara e precisa do objecto. A literatura é consensual em reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objectivo estratégico comum. Assim, a aliança estratégica consiste numa colaboração entre duas ou mais empresas que potencia as suas forças em prol de metas estratégicas, através de uma orientação comum dessas empresas (Johanson e Mattsson, 1988; Aaker, 1995).

Gulati (1998) afirma que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objectivo de trocar, partilhar ou co-desenvolver produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de um vasto conjunto de motivos e objectivos, tomar variadas formas e ocorrer através de fronteiras verticais ou horizontais. Tsang (1999) define aliança estratégica como um acordo de cooperação de longo prazo, entre duas ou mais empresas independentes que desenvolvem negócios para obter um ganho económico mútuo (será uma aliança estratégica internacional se os parceiros forem oriundos de dois ou mais países). O longo prazo não se refere a nenhum período de tempo específico mas a uma intenção dos parceiros de que o acordo não seja passageiro. O comprometimento de longo prazo é que confere o carácter estratégico à aliança por oposição a uma decisão táctica que é uma resposta de curto prazo a mudanças no ambiente.

Para Magriço (2003), a aliança é uma forma de organização das relações económicas, entendidas como relações que têm por objectivo uma afectação de recursos dotados de valor económico. Sendo um conceito genérico e que envolve uma multiplicidade de casos, importa, pois, situá-lo, delimitando as suas fronteiras em relação a outros tipos de organização. Para isso, este autor tem em atenção dois elementos fundamentais: a natureza (tipo) das relações e o princípio que as rege. Cruzando os dois elementos, chega a seis diferentes formas de organização das relações económicas, destacadas no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Formas de organização das relações económicas

Tipo de relação	Princípio		
	Autoridade	Entendimento Cooperativo	Mercado
Interna	Hierarquia	Empresa-rede	Concorrência entre departamentos
Externa	Dominação	Aliança	Concorrência entre empresas

Fonte: Magriço (2003, p.25)

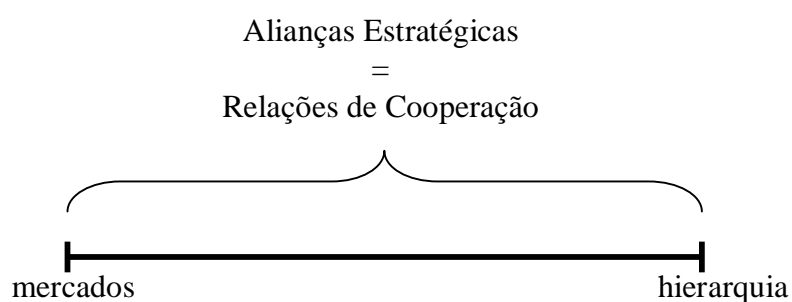
Da leitura da tabela, ressalta que as alianças não são mais do que uma forma de organização que resulta da aplicação do princípio de entendimento cooperativo às relações que as empresas estabelecem umas com as outras. O autor alerta, no entanto, para o facto das diferentes formas de organização apresentadas não serem mutuamente exclusivas.

Para uma mais clara caracterização das alianças, distinguindo-as de outras formas mais extremas de organização das relações económicas (integração pura e mercado puro), Magriço destaca os seus atributos. Uma aliança assenta num acordo de cooperação entre as partes com o objectivo de estabelecer uma transacção numa base continuada, criar um novo bem, partilhar mercados ou aceder a novos mercados. Esse acordo é explicitado num contrato verbal ou escrito, estabelecido *a priori*, duradouro (pode ter ou não um período determinado) e que apresenta uma reversibilidade relativa. Numa aliança, existe uma gestão partilhada e coordenada dos recursos que são colocados em comum (recursos esses que se limitam às actividades objecto da aliança). Existe partilha da incerteza e dos resultados e independência jurídica entre as partes envolvidas - não existem ligações financeiras entre elas. A autonomia estratégica dos parceiros resume-se às actividades não objecto de aliança. Conforme refere Aliouat (1993), a aliança não elimina a concorrência, antes cria “zonas de estabilidade” onde os efeitos da incerteza podem ser minimizados para que cada empresa se apresente mais forte no jogo concorrencial. Este autor propõe mesmo a utilização do termo “coopetição”. A aliança

pode, pois, ser considerada uma forma de organização intermédia entre o mercado puro e a integração pura, que permite remediar as falhas dos mecanismos de afectação subjacentes a estas duas forma extremas (Imai e outros, 1984).

Alguns autores (Thorelli, 1986; Lorange e Roos, 1993) situam as alianças estratégicas ao longo de uma recta em que num dos extremos se encontram transacções em mercado aberto (empresas autónomas que negociam de forma discreta) e no outro extremo as hierarquias (plena integração das empresas, de que as fusões e aquisições são exemplo). Quando o mercado é a forma de organização predominante, não há integração absoluta das actividades das empresas e o preço é o mecanismo coordenador da actividade económica. Nas hierarquias há completa integração das actividades e o mecanismo coordenador passa a ser um processo administrativo entre unidades internas da hierarquia. Deste modo, segundo estes académicos, uma aliança estratégica pode situar-se, na recta, mais próxima dos mercados (por exemplo um acordo de cooperação informal, ou, ainda mais no extremo, um simples relacionamento comercial), ou mais próxima das hierarquias (no caso de uma aquisição de capital, uma aquisição ou uma fusão). Nesta perspectiva, não existe distinção teórica entre relação de cooperação e aliança estratégica (ver Figura 3.1).

Figura 3.1 – Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (1)

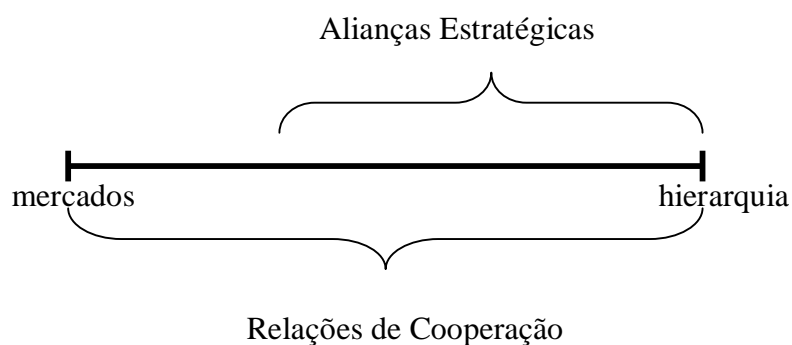


Fonte: Autora

Já para Faulkner (1992), uma aliança estratégica é uma forma de organização das actividades dos parceiros que envolve um maior grau de integração do que outras formas de cooperação. Com este sentido, uma aliança estratégica estará mais próxima

das hierarquias do que outras formas de relacionamento interorganizacional como, por exemplo, acordos de cooperação não estratégicos. Assim, este autor restringe mais a zona em que uma relação de cooperação pode ser considerada uma aliança estratégica (Figura 3.2).

Figura 3.2 – Alianças Estratégicas e Relações de Cooperação (2)



Fonte: Autora

Segundo Buckley (1992), uma aliança pode ser definida como uma colaboração entre empresas, que ocorre num determinado período de tempo e espaço económico, para atingir certos objectivos definidos entre as partes. Este autor destaca certas características fundamentais desta definição: cobre apenas acordos entre empresas, ou seja, a aliança opera através das fronteiras da empresa; implica colaboração pelo que todas as partes têm que contribuir com recursos; pode ser local ou global e ter duração determinada ou extinguir-se com o atingir dos objectivos; os objectivos podem não ter o mesmo significado para todos os parceiros. Definidas desta forma, as alianças constituem um subconjunto das relações de cooperação que exclui formas como acordos de subcontratação, relações entre comprador e vendedor, licenciamento, franchising e *buyback* em que as partes têm, de algum modo, objectivos opostos. Buckley (1992) considera as *joint-ventures* como acordos passíveis de se enquadrarem na sua definição. Assim, a interpretação deste autor é também mais restritiva.

Delapierre e outros (1989) distinguem claramente entre acordo e aliança. Segundo estes autores, um acordo implica o desaparecimento das entidades existentes, que se fundem

numa entidade, enquanto que a aliança pressupõe que as empresas nela envolvidas mantêm a sua identidade.

Eiriz (2001), baseando-se na distinção entre decisões estratégicas e operacionais proposta por Hax e Majluf (1988) e Johnson e Scholes (1999), realça as diferenças entre o que considera serem alianças estratégicas e alianças não estratégicas. Segundo aquele autor, as primeiras reúnem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas segundas: (1) resultam de um conjunto coerente de decisões; (2) são um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; (3) têm um impacto organizacional de longo prazo; (4) são meios para responder a oportunidades e ameaças externas; (5) baseiam-se em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; (6) afectam decisões operacionais; (7) envolvem todos os níveis hierárquicos da organização; (8) são influenciadas pelo contexto cultural e político; (9) envolvem, directa ou indirectamente, todas as actividades da organização. Shapiro (1985) refere que uma aliança é estratégica no sentido que decisões estratégicas envolvem compromissos de longo prazo, o que se distingue das decisões táticas que são respostas de curto prazo às condições do meio envolvente. A prática revela que a distinção entre alianças estratégicas e operacionais nem sempre é clara, o que acaba por conferir alguma validade ao modelo da recta proposto por alguns autores.

A revisão da literatura realizada e que, naturalmente, não é exaustiva, mostra que existe uma grande diversidade de expressões utilizadas para designar os comportamentos de aliança. Alianças, alianças estratégicas, acordos, acordos de cooperação, partenariados, redes, *coalitions*, *joint-ventures*, são algumas dessas expressões. Alguns autores apresentam distinções claras entre diferentes expressões mas, não raras vezes, as diferenças são muito pouco notórias.

Se, por um lado, existe um consenso na literatura relativamente a algumas características básicas das alianças (ocorrem quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objectivo estratégico comum), por outro, existem diferentes perspectivas acerca da abrangência das alianças. Uma corrente teórica defende não existir diferença entre relações de cooperação e alianças estratégicas, permitindo a estas um maior espaço de existência (Thorelli, 1986; Lorange

e Roos, 1993). Outra linha reduz mais ou menos aquele espaço (Faulkner, 1992; Buckley, 1992), considerando, no limite, que as alianças estratégicas se resumem a EJV (equity joint-ventures) e NEJV (non equity joint-ventures). Existem também autores que não consideram a joint-venture como uma forma de aliança porque, argumentam, ela é uma empresa juridicamente independente e acaba, mais cedo ou mais tarde, por ser ela própria a definir os seus objectivos, devendo por isso ser considerada como um caso de integração.

No que respeita à distinção entre aliança e aliança estratégica, os autores consultados que abordam esta questão mencionam sempre o comprometimento de longo prazo como o / um dos elemento(s) diferenciador(es).

3.2. Tipos de alianças estratégicas

A literatura académica é muito rica em classificações das alianças estratégicas. Aaker (1995) baseia-se no grau de formalização dos acordos para concluir que as alianças estratégicas podem assumir diversas formas, desde acordos informais até *joint-ventures* formais. Murto-Koivisto, Routamaa e Vesalainen (1996) identificam cinco tipos básicos de redes inter-empresas com base no seu grau de formalidade, intensidade estratégica e motivos para estabelecer a cooperação: círculo de desenvolvimento, círculo cooperativo ligeiro, grupo de projecto, *joint venture* e joint unit. Douglas e Craig (1995) utilizam as fases da cadeia de valor dos cooperantes para distinguir entre projectos de colaboração na I&D de novos produtos, na Produção e Logística e no Marketing e Distribuição. A proposta de Faulkner (1992) para classificar as alianças estratégicas baseia-se em 3 dimensões: as actividades desenvolvidas pelos parceiros - que podem ser focalizadas ou complexas, o capital e forma jurídica da aliança – *joint-ventures* ou non *joint-ventures* e o número de parceiros envolvidos – dois parceiros ou consórcio. Nassimbeni (1998) distingue três categorias de redes/relações de cooperação de acordo com as sinergias que pretendem alcançar – relações de fornecimento (têm como objectivo atingir sinergias operacionais), acordos/*joint-ventures* (têm como objectivo atingir sinergias funcionais ao nível da I&D, Marketing, Distribuição, etc.) e sistemas industriais regionais (exploram os benefícios da proximidade geográfica entre empresas ligadas ao

nível técnico-produtivo, instituições públicas e associações industriais locais e têm como objectivo alcançar sinergias estratégicas no que respeita a iniciativas de Marketing, esforços tecnológicos ou estrutura comum de serviços).

Para classificar os acordos de cooperação internacionais, Root (1988) propõe duas dimensões distintas: a nacionalidade das empresas – os acordos podem ser uninacionais, binacionais ou multinacionais e o tipo de cooperação desenvolvida – transacções em mercado aberto, acordos de cooperação interempresarial e acordos de cooperação intraempresarial. Yoshino e Rangan (1995) separam as ligações interempresariais em função do tipo de contratos (tradicionais e não tradicionais) e do grau de envolvimento de capital (fusões e aquisições, e criação ou não de uma nova entidade). Para estes autores, as alianças estratégicas são ligações interempresariais que envolvem contratos não tradicionais (p.ex. Produção ou I&D conjuntos) ou arranjos de capital, excluindo as fusões e aquisições, e as *joint-ventures* que são subsidiárias de multinacionais. Deste modo, excluem do âmbito das alianças estratégicas acordos como o licenciamento e franquia, por serem considerados contratos tradicionais.

Uma grande parte das tipologias de alianças estratégicas propostas pela literatura assenta, sobretudo, em critérios jurídicos e económicos. As que assentam em critérios jurídicos, baseiam-se, geralmente, no grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autónoma. As tipologias que envolvem critérios económicos referem-se, por norma, às actividades objecto de cooperação, envolvimento de capital, objectivos da aliança, tipo de administração dos activos e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro).

Eiriz (2001) classifica as alianças estratégicas de acordo com uma tipologia que, sem descurar os aspectos teóricos, privilegia características práticas e tangíveis para as empresas. Assim, propõe uma primeira divisão das alianças estratégicas em função dos domínios de cooperação empresarial que se estabelecem. Deste modo, as alianças estratégicas podem ser do tipo (i) Comercial, (ii) Técnico ou de Produção e (iii) Financeiro. No domínio Comercial incluem-se as alianças estratégicas desenvolvidas para as actividades de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas; no domínio Técnico ou de Produção, as alianças estratégicas

orientam-se fundamentalmente para actividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico; no domínio Financeiro classificam-se as alianças estratégicas em função do capital envolvido e grau de integração dos parceiros.

Inseridos em cada um dos três domínios de cooperação, Eiriz (2001) apresenta um conjunto de alianças estratégicas, a seguir resumidas:

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial

- Grupo de Exportadores
- Acordo de Distribuição
- Acordo de Representação
- Central de Compras
- Franquia
- Assistência Comercial

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção

- Consórcio
- Formação e/ou Assistência Técnica
- Subcontratação
- Acordo de Produção Conjunta
- Acordo de Investigação e Desenvolvimento
- Licenciamento de Patentes

Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro

- Aquisição de empresa

- Participação minoritária em empresa
- *Joint-Venture*
- Fusão

Quadro 3.2 -Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial

DESCRITIVO

Grupo de exportadores

Conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes actividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade do grupo poder oferecer uma gama de produtos mais larga.

Acordo de distribuição

Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final. Neste caso, o distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição.

Acordo de representação

Verifica-se quando uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado. O acordo de representação distingue-se da franquia porque envolve um menor nível de integração entre os aliados. Ou seja, ao contrário da franquia, o acordo de representação nem sempre obriga à exclusividade da marca e, por outro lado, pode incluir ou não a distribuição do produto.

Central de compras

A aliança estratégica estabelece-se por forma a facilitar o acesso das empresas participantes aos seus *inputs* fundamentais. Por norma, as empresas são do mesmo sector e possuem as mesmas necessidades de matérias-primas ou outras. Através da cooperação na compra, elas podem desenvolver economias de escala e adquirir maior poder negocial junto dos fornecedores com repercussões não só em termos de preços mas também qualidade, condições de pagamento e condições de entrega.

Franquia

Ocorre quando uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais. Estas condições envolvem contrapartidas financeiras e o cumprimento de procedimentos de gestão e políticas de marketing.

Assistência comercial

Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing. Deste modo, a empresa concentra as suas

competências noutras actividades, como, por exemplo, a inovação tecnológica dos processos de produção e desenvolvimento de novos produtos, deixando ao parceiro a tomada de algumas decisões comerciais.

Fonte: Eiriz (2001, p.72)

Quadro 3.3 - Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção

DESCRITIVO

Consórcio

Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projecto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma auto-estrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projecto. Muitas vezes, o sucesso de um projecto motiva os parceiros para novos projectos e aprofundamento da relação.

Formação e/ou assistência técnica

Ocorrem com maior frequência em sectores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas. Essas lacunas podem resultar da formação da mão-de-obra que não apresenta as qualificações e competências desejáveis ou de dificuldades de desempenho no equipamento de produção ou nos produtos.

Subcontratação

É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.

Acordo de produção conjunta

Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade. Este tipo de aliança estratégica distingue-se da subcontratação pelo facto das empresas desenvolverem as mesmas actividades e, por isso, estarem presente na mesma fase do sistema de negócios. Ou seja, as operações desenvolvidas pelos parceiros são iguais.

Acordo de investigação e desenvolvimento

Verifica-se particularmente em sectores onde a actividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante. Essa importância é visível na elevada percentagem de custos totais que são afectos à actividade de investigação e desenvolvimento. Esses custos são sobretudo custos fixos e, por isso, as empresas desenvolvem este tipo de alianças para poderem repartir os custos fixos. Por outro lado, podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos.

Licenciamento de patentes

Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabrico mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.

Fonte: Eiriz (2001, p.73)

Quadro 3.4 - Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro

DESCRITIVO

Aquisição de empresa

Ocorre quando uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa.

Participação minoritária em empresa

Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.

Joint venture

Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As *joint ventures* são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afectação de capital para a sua estrutura accionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objectivos comerciais ou de produção/técnicos.

Fusão

Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.

Fonte: Eiriz (2001, p.74)

3.3. A constituição de alianças - motivações e objectivos

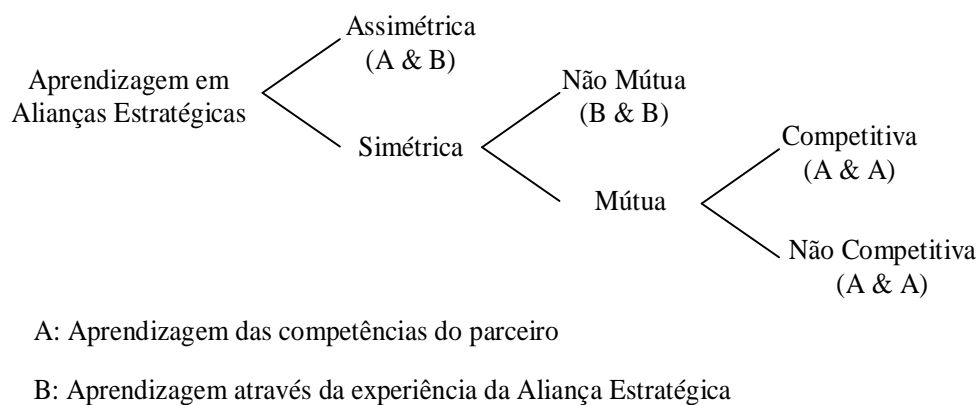
Das e Teng (2000) referem que o objectivo da formação de alianças é juntar forças com os parceiros com vista a agarrar oportunidades de mercado que de outra forma seriam inalcançáveis. Acrescentam, ainda, baseados na teoria das trocas sociais, que as empresas estão mais propensas a formar alianças em sectores com elevado grau de incerteza ambiental e caracterizados por mudanças rápidas e desenvolvimento tecnológico.

Townsend (2003) agrega os motivos que conduzem à proliferação das alianças em dois grupos. Um primeiro grupo contém motivos organizacionais, ao nível da empresa, que podem estar relacionados com (i) mercados, (ii) produtos, (iii) recursos, (iv) conhecimentos e (v) redução do risco de transacções. Um segundo grupo engloba motivos relacionados com o sector de actividade e factores ambientais, portanto externos à empresa. Buckley e Casson (1988) fizeram apenas a distinção entre motivos relacionados com entrada no mercado e motivos não relacionados com este aspecto.

Varadarajan e Cunningham (1995) apontam, entre os motivos relacionados com os mercados, a entrada em novos mercados, a protecção do mercado interno, o *timing* de entrada no mercado, a estrutura e a posição. Glaister e Buckley (1996) acrescentam-lhes o poder de mercado competitivo e o desenvolvimento de mercado. Entre os motivos relacionados com produtos, contam-se o preenchimento de falhas na oferta da empresa, o alargamento da linha e a colaboração no desenvolvimento de novas linhas e domínios (Varadarajan e Cunningham, 1995). As razões mais apontadas para o aumento da existência de alianças têm a ver com a utilização, extensão e alinhamento de recursos. A par com o aparecimento de um cada vez maior número de alianças, também se verifica, no domínio do marketing e da gestão, uma focalização nas competências chave da empresa. Esta situação origina estruturas organizacionais mais complexas uma vez que as empresas procuram a diferenciação pela via do estabelecimento de alianças, que permitem uma partilha de recursos. Alavancar as competências específicas de uma empresa, com os recursos únicos dos seus parceiros, cria a oportunidade de um posicionamento mais eficaz no mercado (Bucklin e Sengupta, 1993). Townsend (2003) verifica que, na literatura, a aprendizagem organizacional enquanto motivação para a constituição de alianças surge relacionada com três aspectos: (i) o conhecimento directo do parceiro, que envolve não só o acesso a informação mas também a internalização de informação, capacidades ou competências críticas (Kale e outros, 2000) – “*learning from*”, (ii) aprendizagem inter-parceiros que pode ocorrer através da experiência, da imitação, da apropriação e de sinergias - “*learning with*”, (iii) muitas organizações desenvolvem competências na gestão de alianças - “*learning about*”. Tsang (1999) constata que a ideia de aceder a fontes de conhecimento localizadas fora das fronteiras da organização, através do estabelecimento de alianças estratégicas, é um fenómeno com uma popularidade crescente. Este autor analisa a aprendizagem através das alianças

estratégicas, discutindo e comparando dois objectos de aprendizagem: (i) aprendizagem das competências do parceiro (que envolve um processo explícito) e (ii) aprendizagem através da experiência da aliança estratégica (da gestão da aliança, do conhecimento acerca do ambiente de negócio, da implementação da transferência de tecnologia). Estas duas formas correspondem, respectivamente, às correntes da literatura antes mencionadas como “*learning from*” e “*learning about*”. Dependendo do facto dos parceiros se focarem no mesmo ou em diferentes objectos de aprendizagem, Tsang (1999) identifica quatro padrões de aprendizagem: (i) assimétrica (os parceiros não estão focados no mesmo objecto de aprendizagem), (ii) simétrica não mútua (os parceiros têm o mesmo objectivo de aprendizagem a partir da experiência da aliança mas não estão a aprender um com o outro), (iii) simétrica, mútua e competitiva (cada parceiro tenta absorver as competências do outro) e (iv) simétrica, mútua e não competitiva (os parceiros não são concorrentes directos).

Figura 3.4 – Padrões de Aprendizagem em Alianças Estratégicas



Fonte: Tsang (1999, p. 216)

A redução do risco de transacção também é uma motivação para a formação de alianças (Hoyt e Huq, 2000). O estabelecimento de uma aliança cria uma situação de quasia-mercado ou quasia-hierarquia dependendo do grau da relação, uma vez que, teoricamente, uma maior integração reduz o risco das transacções (Osborn e Baughn, 1990). Além disso, as alianças podem permitir a dispersão do risco relacionado com

grandes projectos ou com os que requerem investimentos de recursos significativos (Glaister e Buckley, 1996).

Wallenklint e Ylinenpää (1999) separam as motivações para a constituição de alianças em motivações de curto prazo – minimização de custos e procura de novas receitas – e de longo prazo – diversificação com redução do risco. A particularidade da pesquisa realizada por estes autores prende-se com o facto de terem concluído que, a par com motivações gerais, partilhadas e inequivocamente expressas pelas partes, existem motivações pessoais e específicas de cada empresa que podem ser diferentes de parceiro para parceiro.

A extensa lista de razões pelas quais as organizações formam alianças inclui ainda categorizações como a de (i) “*Alianças de Escala*” (parceiros contribuem com competências similares que utilizam para tentar maximizar os activos também similares) e (ii) “*Alianças de Ligação*” (*link alliances*) (parceiros contribuem com competências diferentes num esforço de aprendizagem mútua) (Hennart, 1998). Esta categorização assenta sobretudo nos motivos relacionados com recursos e conhecimentos. Gomes-Casseres (1988) identificou três principais motivações para a constituição de alianças (ou tipos de alianças): (i) alianças baseadas na cadeia de fornecimento – envolve transferência de recursos (financeiros, design, competências de gestão, tecnologia) para além de uma simples relação de troca, (ii) alianças baseadas no conhecimento – favorecem a criação e transferência de conhecimento tácito através da fronteiras da organização, (iii) alianças baseadas no mercado – com o sentido de reduzir a competição. Este autor recorre, portanto, aos conceitos de recursos, conhecimentos e mercados para propor uma classificação das motivações para constituição de alianças.

Glaister e Buckley (1996) sistematizam as motivações que presidem à formação de uma aliança, agregando-as em: (i) partilha do risco – nenhum dos parceiros acarreta com a totalidade do risco nem do custo. Contractor e Lorange (1988) identificaram várias formas de conseguir esta partilha do risco, nas quais se incluem a distribuição do risco de um grande projecto por mais do que uma empresa, permitir a diversificação do produto com a consequente redução dos riscos de mercado, permitir uma mais rápida entrada e implementação num mercado com consequências no tempo de retorno do investimento e sub-aditividade dos custos, ou seja, o custo da parceria é menor do que a

soma dos custos do investimento realizado autonomamente por cada uma das partes; (ii) racionalização do produto e economias de escala – as alianças estratégicas permitem às empresas no mesmo sector de actividade racionalizar a produção, reduzindo os custos através de economias de escala e do “*learning by doing*” ao mesmo tempo que evitam as incertezas e dificuldades de uma fusão (Mariti e Smiley, 1983); (iii) transferência de tecnologia complementar/troca de patentes - Contractor e Lorange (1988) afirmam que, em geral, as alianças podem ser usadas para juntar competências e talentos complementares que cubram diferentes aspectos do know-how necessário nos sectores de elevada tecnologia. Da fusão destas competências é provável que surjam inovações significativas com menor probabilidade de ocorrerem se as empresas actuassem isoladamente. Uma outra vantagem da troca de patentes é que pode ser possível uma entrada mais rápida num mercado se os testes e certificações de um dos parceiros forem aceites no território do outro parceiro. Uma consideração importante em relação a patentes é que elas não dão apenas acesso a um processo, também dão acesso a um território e muitas vezes o marketing ou os direitos territoriais são a questão estratégica dominante por detrás da formação de uma aliança (Contractor e Lorange, 1988); (iv) ajuste da concorrência – as alianças estratégicas podem ser utilizadas como uma estratégia defensiva para reduzir a concorrência, através da chamada de um concorrente (existente ou potencial) à sua formação ou como uma estratégia ofensiva, por exemplo através da associação a um rival com o objectivo de colocar pressão nos lucros e na quota de mercado de um concorrente comum (Contractor e Lorange, 1988).; (v) ajuste à política governamental – uma das mais antigas racionalidades para a formação de alianças estratégicas é criar ligações com empresas locais (em mercados externos) que permitam ir de encontro às políticas do país; (vi) facilitar a expansão internacional – distingue-se o papel das alianças no estabelecimento de ligações corporativas em oposição ao seu papel nas estratégias de entrada nos mercados (Young e outros, 1989); (vii) estabelecimento de ligações verticais - Contractor e Lorange (1988) defendem que as alianças podem ser uma forma de quase-integração vertical em que cada parceiro contribui com um ou mais elementos na cadeia de produção e distribuição; (viii) Outros Motivos.

A literatura apresenta um conjunto de objectivos visados pelas empresas ao estabelecer Alianças, que resultam de trabalhos empíricos efectuados. Entre estes, foram

sistematizados por Magriço (2003), como mais relevantes, os seguintes: (i) Partilhar custos de I&D e dominar trajectórias tecnológicas - o facto das actividades de I&D tenderem a implicar massas críticas muito elevadas, leva a que as empresas sintam necessidade de cooperar, uma vez que, isoladamente, podem não dispor dos recursos financeiros suficientes; (ii) Reagir com rapidez ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos - o encurtamento do ciclo de vida dos produtos exige uma dupla dinâmica por parte das empresas: ao nível da captação de novas capacidades tecnológicas e do acesso a mercados amplos que rentabilizem os investimentos efectuados. O estabelecimento de alianças tecnológicas, para responder ao primeiro aspecto, e de alianças comerciais, para o segundo, permitem ultrapassar constrangimentos de tempo ditados pelas estratégias de crescimento interno e eventuais limitações financeiras ditadas pelas estratégias de crescimento externo; (iii) Enfrentar com êxito o aumento da concorrência - a globalização implica um aumento da concorrência (a nível interno e internacional) e a melhor forma de enfrentá-la é a implementação de estratégias que dêem garantias de antecipação. O estabelecimento de alianças constituem, muitas vezes, alternativas mais favoráveis do que o crescimento interno ou o mercado; (iv) Reagir atempadamente ao comportamento da procura - o desenvolvimento das telecomunicações permite que a informação sobre produtos chegue de forma cada vez mais rápida a um número cada vez maior de potenciais consumidores e que estes disponham de um grande volume de informação para as suas tomadas de decisão. A dinâmica gerada por esta situação (alteração de gostos, de hábitos, etc.) origina incerteza para as empresas. Para antecipar os efeitos desta incerteza, o estabelecimento de alianças com parceiros locais é, muitas vezes, a melhor solução; (v) Reagir aos estímulos ou às restrições impostas pelos governos nacionais - para conseguir, por exemplo, reforçar as suas bases tecnológicas, a sua posição concorrencial no mercado interno ou lançar-se num processo de internacionalização, as empresas podem optar por estabelecer alianças.

De realçar que alguns dos objectivos apresentados se encontram, na prática, fortemente inter-relacionados.

A investigação conduzida por Magriço (2003) no âmbito da sua dissertação de doutoramento subordinada ao tema “Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização: uma Análise para o Período 1989-1998”, e que teve como base

um inquérito dirigido a 2.835 dirigentes empresariais, a partir do qual obteve 435 respostas válidas, e a consulta da imprensa económica, permitiu a este autor constatar factos interessantes em relação às alianças estabelecidas por empresas portuguesas.

Apesar de, no inquérito realizado, ter sido solicitada a indicação do principal objectivo para o estabelecimento de alianças, as respostas foram quase sempre múltiplas – foi assinalado mais do que um objectivo. Esta constatação corrobora uma conclusão importante de um conjunto significativo de trabalhos realizados por autores estrangeiros: normalmente, uma aliança pretende atingir diversos objectivos em simultâneo.

O estudo realizado permitiu agrupar os objectivos apontados pelas empresas em 5 conjuntos, tendo em conta as frequências relativas com que foram assinalados. Os objectivos de (i) enfrentar/neutralizar a concorrência e (ii) acesso a mercados fazem parte do conjunto com maiores frequências relativas; também muito assinalados pelos dirigentes inquiridos, e fazendo parte do segundo grupo de objectivos mais apontados, estão a (iii) racionalização de recursos, (iv) aproveitar sinergias/complementaridades, (v) acesso a *know-how* e (vi) acesso a tecnologias; num terceiro grupo aparecem os objectivos de (vii) globalização, (viii) redução de custos, (ix) concentração em actividades chave, (x) atingir dimensão crítica, (xi) acesso a recursos financeiros e (xii) reduzir/partilhar o risco; mencionados em pouco mais de 5% dos casos estão a (xiii) rapidez de reacção, (xiv) enfrentar/repartir custos de I&D, (xv) economias de escala e (xvi) diversificação; referenciados em menos de 5% das respostas surgem os objectivos de (xvii) flexibilidade e (xviii) outros.

Verifica-se a partir da análise da literatura, e em particular do estudo da realidade portuguesa realizado por Magriço (2003) que uma das características mais evidentes das alianças é a sua capacidade de permitir às empresas a prossecução de diversos objectivos em simultâneo, constituindo-se como instrumentos importantes na criação de espaços de estabilidade relativa dentro de um contexto mais geral de incerteza.

Embora esteja identificada na literatura uma multiplicidade de objectivos e motivações (designados indistintamente pelos académicos) para a formação de alianças, a medida objectiva do cumprimento das metas propostas é alvo de pouca investigação.

3.4. As alianças estratégicas internacionais

A evolução do mercado global tem determinado um crescente interesse nas alianças estratégicas internacionais como forma de penetração em novos mercados.

As alianças estratégicas internacionais não são uma realidade recente no mundo dos negócios. No entanto, as razões que sustentam a cooperação entre empresas não são as mesmas de há umas décadas atrás. Entre 1950 e 1970, a maior parte das alianças estratégicas internacionais eram constituídas por causa de risco político e/ou de requisitos legais para entrar em certos mercados. Alguns países exigiam que as empresas tivessem capitais nacionais para poderem desempenhar a sua actividade (por ex., no México, até 1988, para uma empresa estrangeira se implementar no mercado, tinha que ter uma parceria com uma empresa mexicana em que esta última detivesse, no mínimo, 51% do capital). O interesse académico actual nas alianças encontra as suas raízes nos finais dos anos 70, início da década de 80, altura em que as *joint-ventures* foram estudadas como veículos de internacionalização das multinacionais Norte Americanas. As alianças eram, então, frequentemente, *joint-ventures* geradas como forma de resposta às restrições ao Investimento Directo Estrangeiro impostas por alguns governos. Tipicamente, o investidor estrangeiro procurava acesso aos mercados locais, a transferência de tecnologia era unilateral e as parcerias tendiam a ocorrer em relação a *commodities* ou sectores pouco avançados.

3.4.1. As alianças estratégicas como instrumentos de internacionalização

Uma das motivações para a constituição de alianças apontadas na literatura é o acesso aos mercados internacionais. Segundo Young e outros (1989), é necessário distinguir entre o papel das alianças no estabelecimento de ligações corporativas e o seu papel em estratégias de entrada nos mercados. As empresas, quando confrontadas com a entrada em mercados estrangeiros, têm a possibilidade de escolher entre um conjunto de modos (Root, 1987).

A maior parte da literatura de negócio internacional foca-se em três modos distintos de entrada em mercados estrangeiros: licenciamento ou franchising, constituição de uma *joint-venture* ou implementação de uma subsidiária detida a 100% pela casa-mãe (Hill e outros, 1990). Cada um destes modos tem diferentes implicações em termos de grau de controlo que a empresa mãe exerce sobre as operações no exterior (autoridade nas decisões operacionais e estratégicas), afectação de recursos à operação no exterior (activos dedicados que não podem ser reafectados a usos alternativos sem custos) e os riscos de disseminação no processo de expansão para um país estrangeiro (risco de expropriação do know-how da empresa pelo parceiro). O nível de controlo é o mais baixo no caso de licenciamento, o mais elevado na situação de implementação de uma subsidiária e intermédio no caso das *joint-ventures*. A afectação de recursos no licenciamento é baixa, elevada na constituição de uma subsidiária e intermédia no caso das *joint-ventures*. O risco de disseminação é mais alto no caso de licenciamento, mais baixo na situação de criação de uma subsidiária e moderado quando a opção recai na constituição de uma *joint-venture*.

Hill e outros (1990) defendem que, para um dado contexto estratégico, ambiental e de transacções, a escolha do modo de entrada óptimo é uma tarefa complexa. Para complicá-la ainda mais, a escolha da empresa depende ainda da relação estratégica pretendida entre as operações em diferentes países. Assim, uma determinada decisão de entrada num mercado não deve ser encarada de forma isolada mas sempre inserida numa estratégia global da empresa. Apesar dos problemas fundamentais associados com a identificação do modo de entrada óptimo, alguns autores realçaram o importante papel que as alianças podem ter na facilitação da entrada num mercado estrangeiro. A experiência internacional das PME's inicia-se, muitas vezes, com o estabelecimento de uma aliança. Uma empresa pode, por exemplo, ter capacidade de produção mas falta de conhecimento dos mercados externos e depender dos parceiros para ultrapassar esta última (Glaister e Buckley, 1996).

Contractor e Lorange (1988, p. 15) defendem que, em geral, é dispendioso, difícil e demorado o estabelecimento de uma organização global com uma presença internacional competitiva e significativa. Neste caso, uma aliança estratégica permite uma poupança de tempo considerável. Estes autores fazem esta afirmação em relação a

empresas que dão início à sua expansão internacional. Glaister e Buckley (1996) consideram que tal pode ser aplicado, de um modo mais generalizado, a empresas já implementadas em mercados estrangeiros.

O ritmo da internacionalização pode ser crítico tendo em conta os benefícios a que acedem as primeiras empresas a entrar no mercado (*early entrants*) tais como a capacidade de praticar preços *premium* e de ganhar uma quota de mercado significativa (Gannon, 1993). A rapidez de acesso ao mercado pode ser determinante para a escolha do modo de entrada, no entanto, tem que ser confrontada com os custos e riscos.

Glaister e Bucley (1996), no âmbito da pesquisa realizada com o propósito de identificar os principais motivos estratégicos para as empresas do Reino Unido formarem alianças com empresas da Europa ocidental, EUA e Japão, concluem que as alianças são vistas, em primeiro lugar, como uma forma de ganhar presença significativa num novo mercado, permitindo uma entrada mais rápida e atingindo uma maior penetração nos mercados internacionais. Isto sugere que, conceptualmente, a natureza das alianças e os seus motivos deveriam ser comparados ao IDE, que são a alternativa mais próxima para conseguir estes objectivos. O estudo realizado por estes autores induz a conclusão de que a aprendizagem e os benefícios dinâmicos no processo de cooperação são aspectos muito mais críticos do que a partilha de resultados. Outra conclusão que importa destacar é a de que as alianças são amplamente utilizadas como armas competitivas na batalha por quota de mercado global (e nacional).

3.4.2. Selecção de parceiro nas alianças estratégicas internacionais

Apesar da falta de clareza e de evidência empírica sólida, Geringer (1988, 1991) e outros (Glaister, 1996; Ariño e de la Torre, 1998) defendem que a selecção do parceiro é uma variável importante na formação e operação das alianças. O desempenho de uma aliança é determinado, em parte, pelas características do parceiro seleccionado e pela combinação de competências e recursos que este traz para a colaboração, combinados com os objectivos estratégicos gerais da aliança. Estudos recentes sobre alianças estratégicas internacionais (Ariño e de la Torre, 1998; Robson, 2002) apontam para a

importância das condições iniciais de formação de uma aliança no desenrolar das interacções entre os parceiros.

Geringer (1991) propôs uma categorização dos critérios de selecção do parceiro que outros autores tentaram completar, negligenciando sempre a identificação e teste dos que seriam mais relevantes (Robson, 2002). Na referida categorização, aquele autor separa os critérios de selecção do parceiro relacionados com as competências e recursos necessários para o sucesso (*task-related criteria*) e os relacionados com a eficiência e eficácia do parceiro (*partner-related criteria*). Geringer (1991) salienta o facto das pesquisas anteriores não identificarem a importância relativa dos diferentes critérios de selecção do parceiro. Realça, ainda, na sua análise de alianças orientadas para países desenvolvidos, que está em falta na literatura a identificação das variáveis explicativas do porquê e como a importância dos critérios de selecção do parceiro pode diferir entre as alianças. Geringer (1991) afirmou que a importância relativa dos critérios usados para a selecção do parceiro variam com o contexto estratégico específico das alianças e da empresa que escolhe o parceiro. Assim, no estabelecimento de uma aliança estratégica internacional, devem ser tidas em conta as variáveis enfrentadas pelos decisores.

Arinõ e outros (1997) focaram-se no impacto dos critérios de selecção do parceiro (*task e partner related*) sobre a construção da confiança, tendo como base *joint-ventures* estabelecidas entre empresas da Europa ocidental e empresas russas. As conclusões apontaram no sentido de uma maior importância dos critérios *partner related* na selecção de um parceiro russo, indo de encontro às conclusões de Geringer (1991) sobre a importância do contexto estratégico da parceria. Glaister e Buckley (1997), num estudo de parcerias entre empresas do Reino Unido e da Europa ocidental, dos EUA ou do Japão, concluíram pela maior importância dos critérios *task related* associados com o acesso a mercados e dos critérios *partner related* associados com a confiança e a reputação. Al-Khalifa e Peterson (1999) concluíram, em relação à sua amostra de 42 *joint-ventures* no Bahrein, que os critérios *partner related* como a reputação, experiência, conhecimento pessoal da organização parceira e as características pessoais do CEO eram mais importantes para a selecção do parceiro do que os critérios *task related*. Hitt e outros (2000) verificaram que existia uma diferença entre as empresas de

mercados emergentes e de mercados desenvolvidos – as primeiras dão mais ênfase aos activos financeiros e às competências tecnológicas enquanto as últimas privilegiam o acesso a competências únicas e o conhecimento dos mercados locais.

Perante o quadro teórico apresentado, Nielsen (2003) desenvolveu uma pesquisa em que procurou: (1) identificar a importância relativa dos critérios de selecção do parceiro relacionando-os com o contexto em que se inserem os decisores: existência ou não de experiência anterior de alianças internacionais, a forma administrativa de governação da aliança, a nacionalidade do parceiro e a motivação para a formação da aliança; (2) identificar um conjunto limitado de critérios de selecção do parceiro a aplicar à amostra utilizada; (3) formular e testar hipóteses sobre a relação entre os factores de selecção do parceiro e os factores contextuais referidos em (1). As conclusões da pesquisa revelam que a importância relativa dos critérios de selecção do parceiro diferem consideravelmente com a forma administrativa de governação da aliança (*equity joint-venture* ou *non equity joint-venture*) e com a nacionalidade do parceiro. Também existe uma relação forte entre os critérios de selecção do parceiro e a motivação para a formação da aliança. Já no que respeita à existência ou não de experiência anterior de alianças internacionais, o autor concluiu pela existência de uma relação moderada com os critérios de selecção do parceiro.

A questão relativa ao como e ao porquê uma empresa selecciona um determinado parceiro para formar uma aliança tem merecido uma menor atenção na literatura. Conforme referido por Nielsen (2003) e outros, a pesquisa empírica ainda tem que se debruçar sobre a questão fundamental da relação entre a selecção do parceiro e o desempenho nas alianças estratégicas internacionais.

3.5. Conclusão

A formação de alianças entre empresas registou um aumento significativo nas últimas décadas, fruto das profundas alterações verificadas a nível das tecnologias de informação e comunicação, a nível político e económico, entre outros, que resultam numa nova dinâmica a nível planetário. Este fenómeno teve, naturalmente, repercussões

dentro do meio académico, que lhe passou a dedicar um interesse crescente, acompanhando o ritmo das alterações no mundo dos negócios.

Como ponto de partida para o estudo de qualquer temática, começaram a surgir, na literatura, diversas definições de aliança. Algumas características básicas deste tipo de organização da actividade económica são alvo de consenso teórico. No entanto, existem diferentes perspectivas acerca da abrangência das alianças. Alguns autores fazem coincidir os conceitos de aliança e relação de cooperação, outros restringem mais ou menos as relações de cooperação que consideram ser alianças.

As classificações ou tipologias abundam na literatura, sendo de destacar o facto de algumas privilegiarem aspectos teóricos, enquanto outras (por exemplo, Eiriz, 2001) dão maior relevo a características práticas e tangíveis para as empresas

Em relação às motivações e objectivos para a constituição de alianças, verifica-se que a literatura trata indistintamente estes dois aspectos. Mais uma vez, as propostas encontradas são muitas, embora convirjam para um conjunto limitado de razões, bem sistematizadas por alguns autores.

As alianças estratégicas internacionais são uma das possibilidades com que se depara uma empresa que pretenda penetrar no mercado externo, analisada no âmbito do último ponto deste capítulo. Sendo, nas décadas de 50 e 60, muito utilizadas como única forma de acesso a determinados mercados, por imposições políticas, posteriormente as empresas foram-se apercebendo das vantagens que elas aportam.

Dentro do universo de assuntos passíveis de análise no âmbito das alianças estratégicas, neste capítulo foram abordados aqueles a que se recorrerá para análise do caso objecto do presente trabalho.

Capítulo 4

A METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais (Yin, 2005). É, para além de uma forma de fazer investigação, um método de aprendizagem eficaz para o desenvolvimento do pensamento crítico e das capacidades requeridas a nível de gestão e de liderança. Na década de 20, a Universidade de Harvard foi pioneira na implementação da aprendizagem baseada no estudo de caso, institucionalizando-o como primeiro método de ensino.

A utilização deste método surge num contexto de crítica aos métodos quantitativos como explicativos dos fenómenos das ciências sociais. Apesar disso, ele tem estado sujeito a fortes críticas, votado a um certo desprezo e encarado como uma forma menos desejável de investigação.

O presente capítulo pretende abordar o estudo de casos nas vertentes da investigação e da aprendizagem. Procurou-se, ainda, fazer alusão à aplicação prática dos temas abordados no capítulo ao estudo de caso da Epoli, fazendo assim a ponte entre o suporte metodológico e a realidade. Este capítulo constitui, assim, a introdução e a sustentação metodológica do caso que se apresenta no capítulo seguinte.

4.1. A metodologia qualitativa

O recurso a metodologias qualitativas na ciência não surgiu por acaso ou de um momento para o outro. É, pelo contrário, fruto de um processo histórico que constitui uma das maiores rupturas epistemológicas de todos os tempos. Na primeira metade do século XIX, Augusto Comte formula o positivismo, exaltando a observação dos factos e afirmando que a realidade é aquilo que os nossos sentidos podem perceber, ou seja, que a explicação ou teoria acerca de um fenómeno deveria ser traduzida de forma a ser observada e testada empiricamente, utilizando-se a lógica e a matemática. O positivismo vem contribuir para o surgimento do paradigma quantitativo, onde a realidade é objectiva, independente do investigador e recorre à utilização da linguagem formal e matemática (Ribeiro, 2003).

Ultrapassando essa corrente que defendia que as Ciências Humanas deviam ser tratadas da mesma forma que as Ciências Naturais, surge, na primeira metade do século XX, a chamada “Escola de Frankfurt” que apresenta uma teoria crítica que se opõe ao positivismo. Segundo esta nova corrente, a ciência tradicional estaria afastada da realidade por adoptar simplesmente a filosofia cartesiana, não tendo em conta a génese social dos problemas nem as situações concretas dos mesmos. É criticada a isenção científica e a objectividade, e sustentada a ideia que o sujeito da pesquisa está inserido numa história, num contexto social, o que pode afectar o resultado de uma pesquisa (Gialdino, 1993). Estas posições acabaram por colocar em causa o mito de um conhecimento inteiramente objectivo, sem interferência do investigador, além de demonstrar que nem sempre a pesquisa quantitativa é suficiente para elucidar problemas nas ciências sociais. Desta forma, abriu-se a porta a um novo paradigma: o qualitativo.

A metodologia qualitativa tem como ponto de partida a experiência, procurando interpretar uma realidade considerando os seus diversos pontos de vista potenciais. Nesta opção metodológica, não se procura encontrar verdades últimas, mas antes relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação (Bruner, 1990).

De uma forma simplista, as metodologias quantitativas são entendidas como estudos que se fundamentam em dados empíricos processados quantitativamente, recolhidos e trabalhados com objectividade e neutralidade, com base nos quais, a partir de um referencial teórico, o investigador geralmente levanta e testa hipóteses. As metodologias qualitativas aparecem como a busca de novos caminhos para realidades cada vez mais complexas e dinâmicas, caminhando ao contrário da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade (Demo, 1989). Estas metodologias são assim constituídas a partir de processos de conhecimento compreensivo e interpretativo e, por isso, criativo e profundo, centradas nas experiências dos actores e seu significado e focalizadas no processo em si.

A diversidade potencial no modo de definir e investigar um fenómeno social traduz-se num leque alargado de abordagens qualitativas. Para que estas possam ser de facto consideradas qualitativas, são apontados três pressupostos fundamentais: (a) partirem de uma visão holística apontando que o todo é mais do que a soma de todas as partes

(princípio discutido pelos psicólogos da Gestalt), conduzindo à compreensão dos fenómenos (pessoa, organização, sociedade) como um todo; (b) partirem de uma abordagem indutiva onde a pesquisa inicia com a observação e evolui até à constatação de padrões que emergem do estudo de casos, não existindo à priori estruturas predefinidas; (c) efectuarem uma pesquisa naturalista, devendo os investigadores procurar compreender os fenómenos no estado natural em que ocorrem (Rudestam e outros, 2001).

4.2. O estudo de caso como estratégia de investigação qualitativa

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

A história da utilização do estudo de caso como metodologia de investigação está marcada por períodos de uso intenso e períodos de não utilização, tendo o seu uso iniciado em França entre 1900 e 1935, data a partir da qual foi alvo de inúmeras críticas associadas à sustentabilidade das metodologias qualitativas. Os anos 60 levam ao reposicionamento destas metodologias face às preocupações emergentes com as metodologias quantitativas, existindo, ainda hoje, algum cepticismo assente naquelas que são consideradas as fraquezas destas metodologias, em particular, da utilização do estudo de caso.

A finalidade do estudo de caso é sempre uma pesquisa holística (sistémica, ampla e integrada), visando preservar e compreender em profundidade e de forma detalhada o caso no seu todo e na sua unicidade. Vários autores, por essa razão, preferem chamar de estratégia, em vez de metodologia de investigação. “O estudo de caso não é uma metodologia específica, mas antes, uma forma de organizar dados, preservando o carácter único do objecto social em estudo” (Esteves e outros, 1998).

Na literatura é possível encontrar algumas classificações para os tipos de estudo de caso existentes. Otley e Berry (1994) identificam quatro tipos: (a) o estudo exploratório, que vai além da mera descrição de dados, avançando para a sua explicação. Pode gerar um

círculo entre a explicação teórica e a descrição de dados, onde ocorre um trabalho indutivo de generalizações a partir de observações, resultando premissas teóricas com base nas quais, de forma dedutiva, se procura explicar outros fenómenos; (b) o estudo crítico que permite avaliar pressupostos teóricos a partir da análise de um conjunto de fenómenos que se revelam inconsistente com a proposta teórica, mostrando que esta está inadequada ou incompleta; (c) o estudo ilustrativo que parte da existência de uma teoria prévia e explora uma situação concreta que é interpretada à luz dessa teoria, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação. Este tipo de estudo reforça a teoria existente podendo, no entanto, em caso de inadequação, conduzir a estudo exploratório ou crítico; (d) o estudo accidental que surge por acidente pela inexistência prévia de um planeamento da investigação ou por trabalhar dados restritos de um objecto de estudo mais amplo. Apesar desta anarquia estes de estudos podem produzir, inesperadamente, resultados relevantes que venham a exigir uma maior profundidade de análises futuras.

Stake (1995) identifica outros três tipos de casos: (a) o intrínseco: quando o investigador pretende obter uma melhor compreensão de um caso particular que em si é o objecto de interesse; (b) o instrumental: quando o caso é usado para compreender mais sobre um fenómeno ou teoria, tendo o caso em si interesse secundário, de suporte; (c) o colectivo: quando se trata do estudo de um grupo de casos com o objectivo de melhor compreender um fenómeno ou teoria.

A condução de um estudo é crucial para o seu processo de validação, pelo que vários têm sido os autores que procuram criar linhas de orientação para desenvolver e executar um estudo de caso (Hamel e outros, 1993, Yin, 2005, Stake, 1995). Yin (2005) propõe um procedimento em 4 fases, descritas, de forma sucinta, nos pontos que se seguem.

a) O desenho do protocolo de estudo de caso

Esta fase tem grande importância, na medida em que a partir dela se constrói os alicerces do estudo. O estudo de caso é análogo a uma experiência e muitas das mesmas condições que justificam uma experiência, também justificam um estudo de caso.

O estudo de caso necessita de um plano de investigação que, tipicamente lida com quatro problemas: (a) Como é que o plano está conectado com o paradigma de investigação usado? (b) Quem ou o que vai ser estudado? (c) Que estratégias de

investigação são utilizadas? (d) Que instrumentos de recolha de dados devem ser utilizados? (Almeida e Fernandes, 2001).

Antes da passagem ao desenho da pesquisa, para Swiercz (2005) existe um momento prévio que se prende com a necessidade de garantir que o caso seleccionado poderá ser de facto estudado, isto é, se existe disponibilidade por parte do objecto de estudo (pessoa, organização,...) para ser investigado. Para esse efeito, deve ser encontrado um conjunto de argumentos que torne o objecto de estudo sensível à investigação como, por exemplo, a possibilidade de dispor de uma nova leitura da sua realidade ou de usufruir de toda uma dinâmica gerada em volta do desenvolvimento do caso.

O passo seguinte é o desenho da pesquisa, que é o que conduz o estudo do princípio ao fim, ou seja, do conjunto de questões a serem colocadas ao conjunto de conclusões sobre essas questões. Uma vez que, cada estudo de caso tem características únicas, é virtualmente impossível delinear um design transversal a todos os estudos. Yin (2005), na tentativa de estabelecer um fio condutor, identificou cinco componentes básicas do design do estudo de caso: (a) a pergunta de pesquisa, (b) as proposições do estudo (se existirem), (c) as unidades de análise do estudo, (d) a ligação lógica entre as proposições e os dados, (e) o critério para interpretar os dados recolhidos. A pergunta de pesquisa é normalmente formulada como premissa que orienta o estudo e é uma questão do tipo: "como" e "porquê" (Hildebrand, 1998), sendo as questões "quem", "o quê/qual/quais", "onde" e "quanto" mais características de uma investigação quantitativa.

Após a definição do problema de pesquisa, segue-se a fase de elaboração de construtos na qual se decide quais serão as suas unidades de análise (os indivíduos, grupos, organizações, países) e se projecta a condução do estudo de caso (ligações esperadas entre os dados e as proposições).

b) A condução do estudo de caso

Esta fase consubstancia-se na recolha dos dados qualitativos que surgem de formas muito variadas, incluindo qualquer informação não numérica. Devem ser considerados três princípios para assegurar uma correcta condução de um estudo: (a) o uso de múltiplas fontes de informação, (b) a criação de uma base de dados do caso e (c) a gestão de uma cadeia de evidências do caso (Yin, 2005).

De entre as fontes de pesquisa identificadas na literatura como aplicáveis à metodologia de estudo de caso, Yin (2005) dá relevo às mencionadas no Quadro 4.1:

Quadro 4.1 - Forças e Fraquezas das Fontes de Recolha de Dados

Fontes de Recolha de Dados	Forças	Fraquezas
Documentos Escritos	<ul style="list-style-type: none"> estáveis existem independente do caso exactos: nomes, etc apresentam larga cobertura ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> a sua selecção poder gerar enviesamentos a sua interpretação pode gerar enviesamentos o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado
Registos de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> idem preciso e quantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> idem
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> foco no tópico do estudo de caso geram insights a partir de inferências causais grande flexibilidade de obtenção de dados 	<ul style="list-style-type: none"> podem gerar enviesamentos devido a perguntas pobres ou inadequadas podem gerar enviesamentos das respostas podem conduzir a uma recolha incompleta há pequeno grau de controle sobre os dados recolhidos
Observação Directa	<ul style="list-style-type: none"> estuda toda a amplitude dos fenómenos o contexto é coberto em tempo real 	<ul style="list-style-type: none"> grande consumo de tempo a selectividade pode enviesar a pesquisa pode gerar enviesamentos decorrente das acção do observador grande custo com os observadores
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> idem gera insights através do comportamento interpessoal observado 	<ul style="list-style-type: none"> idem
Artefactos físicos	<ul style="list-style-type: none"> geram insights através das características cultural geram insights em operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> a sua selecção poder gerar enviesamentos o acesso pode ser difícil ou mesmo bloqueado

Fonte: Adaptado de Yin, 2005

O esforço inicial no estudo deverá ser de utilização de fontes primárias (relatórios de contas, documentos internos, entrevistas, observações, ...) uma vez que permitem uma leitura original dos factos, ao contrário das fontes secundárias (jornais, revistas,...) que já sofrem o efeito da interpretação da informação.

c) A análise das evidências do estudo de caso

Assim que as informações são recolhidas, os investigadores têm de dar sentido aos dados recolhidos, pelo que esta fase consiste em examinar, categorizar, combinar e recombinar as evidências relacionadas com a proposta de estudo. Geralmente os investigadores interpretam os dados de uma de duas formas: (a) holística onde se efectuam as conclusões sobre o contexto como um todo, não segmentando as evidências em partes ou (b) codificando, o que pressupõe a identificação de categorias nas quais os dados, sistematicamente recolhidos, são integrados, constituindo estas categorias as variáveis em estudo.

Merriam (1997) sugeriu sete categorias de análise de dados: (a) as relações entre participantes, (b) a análise das ligações formais e informais, (c) a histórica, (d) a temática, (e) os recursos, (f) os rituais e simbolismos, (g) os incidentes críticos que desafiam ou reforçam as crenças, as práticas e os valores.

d) As conclusões, recomendações e implicações baseadas nas evidências

O documento final produzido nesta fase inclui as conclusões sobre a informação recolhida, constituindo o ponto de contacto entre o utilizador do estudo e o investigador, pelo que implica um grande rigor. Para Swiercz (2005) devem existir, nesta fase, particulares preocupações éticas relacionadas com: (a) a integridade (verdade, honestidade) dos dados, procurando reproduzir com imparcialidade a descrição do evento, (b) a privacidade do objecto de estudo (pessoa, organização,...) protegendo informação sensível e (c) a disponibilização de informação consensual, informando correctamente os intervenientes no estudo sobre o seu objectivo.

Como regra geral, os casos devem conter no mínimo quatro partes: (a) uma introdução que fornece as linhas gerais do assunto em estudo despertando o interesse do leitor; (b) um capítulo de enquadramento que fornece os dados sobre o contexto envolvente

reforçando o processo de tomada de decisão, (c) um capítulo de descrição das análises desenvolvidas que contem informação directamente relevante para a tomada de decisão e (d) um conjunto de anexos com dados, notas, tabelas, referencias que são importantes, mas demasiado extensas para integrar o texto central.

Merriam (1997) apresenta algumas sugestões sobre formas alternativas de apresentar os dados como: substituir a narrativa por um conjunto de secções de pergunta resposta; apresentar pequenos sumários no início de cada capítulo; salientar as informações centrais por meio de sublinhados ou caixas; efectuar um sumário analítico dos dados apresentados em anexo; apresentar os dados por meio de representações gráficas e efectuar apresentações diferenciadas do caso em função do grupo a que se destina.

4.3. O estudo de caso na aprendizagem

Easton (1992) define o caso de estudo como uma descrição de uma dada situação real, enfrentada por uma determinada organização. É algo mais do que uma história ou uma narração, pois tem inerentes objectivos pedagógicos específicos, possibilitando uma infinidade de caminhos, que o próprio aluno desenha e escolhe.

A actual concepção da aprendizagem, que rompe com os conceitos tradicionais, favorece a utilização de novas estratégias, nomeadamente o estudo de caso. A pedagogia tradicional centrada no professor já teve o seu fim: o professor como autoridade que ensina, o aluno como prisioneiro que aprende, conteúdos controlados por quem ensina, verificação do erro, vigilância de comportamentos sociais e intelectuais do aluno (Estrela, 1999).

Esta situação de um acto educativo fechado perdurou séculos, mas dificilmente podia coexistir na sociedade de hoje, tão amplamente aberta à informação e comunicação. Foi determinante para a mudança de paradigma no processo de aprendizagem a aplicação de princípios da psicologia e mais tarde da sociologia. De entre o leque alargado de contributos, os mais importantes foram, por um lado, o questionamento do formalismo lógico dedutivo, dando lugar a um processo indutivo centrado no próprio aluno; e por outro, o primado da sensação e da percepção na construção do conhecimento, deixando

uma aprendizagem centrada no professor para uma aprendizagem centrada nos materiais didácticos. Estes contributos levam à introdução de um conjunto de princípios fundamentais na educação moderna, que as correntes construtivistas da psicologia vêm sustentar: o princípio do respeito pelo educando, o princípio da participação activa do aluno no acto educativo e o princípio da motivação (Estrela, 1999).

O construtivismo defende que a aprendizagem é essencialmente activa, incorporando a novidade de uma experiência nos padrões mentais estruturados com base na bagagem de experiências anteriores. A aprendizagem deste ponto de vista não é uma actividade passiva e muito menos objectiva.

4.3.1. Os alunos

O estudo de caso tem sido utilizado intensamente em educação alargando das disciplinas do Direito e Medicina, onde inicialmente se evidencia, para múltiplas escolas, em particular as de Gestão. A Universidade de Harvard foi pioneira na institucionalização do estudo de caso como primeiro método de ensino (Tellis, 1997). O propósito desta institucionalização como estratégia de aprendizagem prende-se com a transferência da responsabilidade do professor para o aluno, passando-se assim para uma construção activa da aprendizagem (Boehrer, 1990). Através da análise e discussão de casos, o aluno aprende a identificar problemas, identificar os actores chaves e suas posições e ficar alerta para os aspectos da situação que contribuem para o problema (Merseth, 1997). Para além disso, os alunos são encorajados a realizar as suas próprias análises do problema em questão, a desenvolver as suas próprias soluções e aplicar os seus conhecimentos teóricos a este problema (Boyce, 1993). Ao longo do tempo, os alunos desenvolvem igualmente o poder de analisar situações problema, identificando e delineando os factores envolvidos, utilizando e testando as suas ideias e criando novas combinações de soluções (Merseth, 1997).

Para além da aplicação prática de testar conhecimentos, a discussão de casos ajuda os alunos a prepararem-se para o mundo real, fornecendo a possibilidade de aproximação a vários profissionais e permitindo a exposição dos alunos a contextos que, porventura, não teriam condições de experienciar. O método de estudo de caso incorpora ainda a

ideia de que os alunos aprendem igualmente uns com os outros pela discussão e defesas das suas ideias e pelo desafio de as reformular com base na reflexão sobre os contributos dos outros (Boehrer, 1990).

Os alunos devem, para a preparação do caso, seguir um conjunto de passos, que Rosenthal e outros (2000) propõem ser: (a) a análise da situação descrita que pode corresponder a uma análise Swot; (b) a identificação do ou dos problemas; (c) o desenvolvimento de recomendações ou soluções para os problemas identificados; (d) a análise das alternativas e seus impactos; (e) a tomada de decisão e (f) a realização do *report* final.

O aluno pode dirigir o seu próprio processo de aprendizagem. O estudo de caso coloca-o numa situação de protagonista como se fizesse parte integrante da situação de gestão que é abordada. Na visão tradicional do estudo de caso, o aluno assume um papel de análise dos dados apresentados, desenvolvendo um processo de tomada de decisão sobre factos e eventos que são questionados, apresentando as suas conclusões e recomendação.

As concepções em torno do uso do estudo de caso têm vindo a evoluir, apresentando Swiercz (2005), a *SWIF Learning: a guide to student-written, instructor-facilitated* que converte o estudo de caso numa experiência de aprendizagem mais ampla e activa, onde o aluno assume papéis desde investigador, a entrevistador, negociador, escritor e membro de equipa. A ideia base pressupõe que o do próprio estudante desenvolva todo o processo do estudo de caso, desde a definição do problema de gestão, passando pela identificação do objecto de estudo e negociação da sua realização, até à concretização do estudo, validação e apresentação final do relatório.

4.3.2. A aula

O uso de um caso numa lógica de aprendizagem exige, após uma selecção adequada à realidade em estudo, uma boa preparação da sua aplicação. Para isso, deve ser desenvolvida uma nota pedagógica, ou seja, um guião capaz de orientar e conduzir esse processo. Na perspectiva de Erskine (1996), a nota pedagógica deve conter um sumário

do caso, os factores relevantes a analisar, os objectivos da aprendizagem e sugestões de questões para discussão com suas respostas esperadas. Para Bonoma e Kosnik (1989), na preparação do estudo do caso, o docente deverá tomar em consideração os principais aspectos que o caso pretende ilustrar, de que modo o caso pode contribuir para o “enriquecimento” da aula, os tipos de erros de análise a que o caso poderá induzir os alunos e o modo como estes poderão extrair daqui alguma lição e os tipos de comentários de conclusão no final do estudo do caso. McQueen (1995) salienta que um bom caso deve estar bem escrito, com 15 a 50 páginas, orientado para a decisão, contemplando na descrição pelo menos algumas decisões tomadas, sem revelar os resultados das mesmas, deverá encorajar a participação, sendo ambíguo, sujeito a diferentes perspectivas de análise, de forma a ser “enriquecido” com as interpretações pessoais dos leitores, e não deverá conter questões de análise associadas.

A dinâmica do caso em aula pode ter várias soluções, que passam por uma teorização inicial sobre a temática em estudo com fornecimento posterior do caso para análise e tomada de decisão ou, numa lógica diametralmente oposta, o fornecimento prévio do caso para que, por meio de técnicas de *brainstorming*, os alunos produzam *insights* sobre a problemática em questão. Estas são duas situações extremas, podendo sofrer adaptações intermédias, com vista a um melhor ajuste ao perfil de alunos. Na primeira lógica, segue-se uma dinâmica mais próxima do padrão tradicional de exposição teórica seguida de prática e, na segunda, opta-se por uma lógica mais aberta, de *active learning*, mais ajustada a populações mais maduras e autónomas, podendo, se não for devidamente orientada a dinâmica de aprendizagem, transformar o processo criativo em momentos de destruturação.

Também na forma de discussão do caso em sala podem existir métodos alternativos, sistematizando Easton (1992) duas opções: (a) o método tradicional da universidade de Harvard, em que o caso é analisado e as decisões são tomadas em aula, sendo fomentada a discussão entre todos os alunos, sem recurso a um sistema formal de apresentação, sendo o papel do docente de provocar o debate e a confrontação de ideias entre os alunos; (b) o método alternativo de apresentação formal, individual ou em grupo, da análise do caso e suas recomendações. Neste método, poderá seguir-se ou

não, a discussão entre os alunos, mas deverá sempre existir um relatório escrito com o conteúdo da apresentação, que deverá ser entregue a todos os intervenientes.

No final da aula, o docente terá a responsabilidade de resumir a discussão, apresentando as diversas lições retiradas e observações que derivaram da análise do problema, referindo e justificando aos alunos aspectos que eventualmente poderiam falhar, sem contudo impor a sua posição pessoal (Corey, 1996). É importante que o docente procure assegurar-se que a participação de todos os alunos foi maximizada (Herreid, 1994).

4.3.3. O docente

A transferência de uma aprendizagem centrada nos conteúdos para uma aprendizagem centrada nos mecanismos e ferramentas de obter esses conteúdos, revela um grande potencial numa sociedade em enorme efervescência de produção de conhecimento. Esta deslocação da responsabilidade da aprendizagem para o aluno, tem de ser correctamente orientada, de forma a gerar mais valias significativas, exigindo do docente a necessidade de agregar novas competências e como tal ter um papel mais alargado no processo de aprendizagem.

No processo de aprendizagem com recurso ao uso de casos, o docente desloca o seu papel solitário de autoridade que ensina, como Estrela (1999) caracterizou, para um conjunto de papéis mais amplos que vão além das suas competências de especialista na temática em estudo. Husok (2000) sistematiza três novos papéis para o docente: (a) de facilitador, estimulando a discussão por meio da participação de todos numa atmosfera de igualdade de oportunidades; (b) de treinador, conduzindo, com base nos objectivos traçados na nota pedagógica, a análise e discussão dos dados e o processo de tomada de decisão e (c) de demonstrador, clarificando os diferentes pontos de vista e estruturando-os, resumindo os cenários com suas possíveis soluções. Por outro lado, no final da discussão, deverá realizar-se uma conclusão, resumindo de modo organizado as diversas tomadas de decisão, em função dos cenários de análise criados pelos intervenientes, e até mesmo conceder mais material de leitura relacionado com o caso.

4.4. Preconceitos e críticas tradicionais

Embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos investigadores demonstram um certo desprezo para com a estratégia, fazendo com que seja encarada como uma forma menos desejável de investigação.

Uma das maiores preocupações demonstradas é a falta de rigor. Acontece por vezes que o investigador não segue procedimentos sistemáticos ou permite que se aceitem evidências distorcidas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das conclusões. O que frequentemente se esquece é que distorções também podem ser introduzidas nos procedimentos das experiências e de outras estratégias de investigação (Yin, 2005).

Uma segunda preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica. Uma resposta breve é que os estudos de caso, da mesma forma que as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Assim, o estudo de caso não representa uma “amostragem”, sendo o seu objectivo expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (Yin, 2005). Esta falta de número suficiente de casos que comprovem os resultados obtidos, limitando as generalizações é designada por Tellis (1997) de metodologia microscópica. Yin (2005) argumenta, no entanto, que a multiplicidade de casos não transforma a teoria em macroscópica, pois o objectivo do estudo de caso é o estabelecimento de parâmetros que podem ser aplicados em outras pesquisas. Bohrer (1990) refere que a crítica relativa à incapacidade de generalização é desajustada, na medida em que, não se pode criticar um método por não conseguir fazer algo para o que nunca esteve proposto fazer.

Uma terceira reclamação frequente que se faz aos estudos de caso é que demoram muito e resultam em inúmeros documentos ilegíveis (Yin, 2005).

4.5. Pré-requisitos e cuidados na utilização

Um estudo de caso representa a busca pela verdade através de uma análise profunda de um objecto de estudo, estando a decisão pela utilização deste método dependente do que será investigado e definido à priori. As condições para uso do estudo de caso prendem-se com: (a) a questão de pesquisa que é colocada, (b) o grau de controle que um investigador tem sobre os eventos e (c) a contemporaneidade do estudo (Yin, 2005). Esta metodologia deverá ser empregue quando as questões de pesquisa forem do tipo “como” e “por que” e quando está em causa a análise de acontecimentos contemporâneos mas em que não se podem manipular comportamentos relevantes (Yin, 2005).

4.6. Metodologia adoptada no caso Epoli

De acordo com a tipologia proposta por Otley e Berry (1994), o estudo de caso constante do presente trabalho pode ser classificado como ilustrativo uma vez que parte da existência de uma teoria prévia (internacionalização) e explora uma situação concreta (a internacionalização da empresa Epoli) que é interpretada à luz dessa teoria, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação.

O caso Epoli, tratado neste documento, pretende esclarecer a questão: “Como se tem desenrolado o processo de internacionalização da Epoli?”, sendo, portanto, a organização a unidade de análise aqui em causa.

Para o estudo deste caso, foi garantido, à partida, que existia disponibilidade dos elementos chave da organização para concederem entrevistas e disponibilizarem documentos para análise. Tanto o Director Geral da empresa como o anterior Director Geral Adjunto (em funções até início de 2006, e que acompanhou o processo de internacionalização da empresa desde a sua génese) se mostraram disponíveis e estiveram acessíveis sempre que solicitado.

Na condução do estudo de caso da Epoli, recorreu-se, em primeiro lugar a uma análise detalhada de todos os Relatórios e Contas da empresa desde a sua constituição e a um estudo pormenorizado do site da empresa e do Grupo Económico em que se insere.

Procedeu-se, ainda, à análise de ficheiros elaborados no âmbito do processo de decisão de investir na República Checa, e que lhe serviram de suporte. Adicionalmente, foram realizadas três entrevistas ao colaborador da empresa que acompanhou desde o início o processo de internacionalização (inicialmente Director de Marketing e posteriormente Director Geral Adjunto) e duas ao actual Director Geral. Estas entrevistas tiveram um carácter misto – em parte estruturadas, noutra parte, não estruturadas. Ou seja, antes da realização de cada entrevista foram elencadas as questões de relevo que deveriam ser respondidas mas também houve espaço para um debate mais livre, menos orientado, que possibilitasse focar aspectos que o entrevistado considerasse importantes no âmbito do tema em análise. Foi elaborado um dossier onde se encontra coligida toda esta informação de suporte à elaboração do presente trabalho.

Reportando às preocupações éticas referidas por Swiercz (2005), importa salientar que um passo prévio na realização do presente trabalho foi a assinatura de um acordo de confidencialidade com a empresa objecto de estudo, onde ficou claro, por um lado, que todo o trabalho seria submetido à apreciação do Director Geral, antes de ser dado com concluído, garantindo também, deste modo, que os factos eram reproduzidos com imparcialidade; por outro lado, que se assumia que não seriam divulgados dados sensíveis relativos a clientes e mercados.

Capítulo 5

O CASO EPOLI

Foram largos meses de intensos estudos das condições de mercado, dos potenciais clientes, da concorrência, dos fornecedores de tecnologia alternativos, enfim, da viabilidade do projecto. Álvaro Miguens, com o suporte de uma equipa de gestão experiente no sector industrial dos químicos, era nomeado Director de Marketing da recém-criada Epoli e partilhava a responsabilidade de lançar e fazer crescer no mercado europeu uma empresa forte e competitiva. Estávamos em 1992 e, pela frente, o grande desafio que se colocava era o de passar à prática, fabricando produtos de reconhecido valor e levando-os a um cada vez maior número de clientes, construindo uma imagem de rigor e profissionalismo.

Orientada por uma política global de procura incessante de qualidade na criação de valor, no serviço, nos produtos e nos processos, na postura e no posicionamento ético, empenhada em oferecer um serviço em melhoria contínua que antecipasse e excedesse permanentemente as expectativas e necessidades dos clientes, focada num crescimento rápido que permitisse melhorar globalmente a competitividade na criação de valor, a Epoli começou assim a trilhar o seu percurso de sucesso suportada por uma equipa que, continuamente, tem formado e estimulado, envolvendo cada elemento na determinação do seu próprio futuro e no da empresa.

5.1. A empresa

5.1.1. Caracterização geral

A Epoli produz e comercializa espumas de polietileno para embalagem e isolamento térmico e acústico, sob as formas de folha, placa, tubo, cordão, rede, perfis e diversos produtos transformados, incluindo laminados flexíveis, formatos "cut-to-size", sacos e vários produtos de grande consumo. A sua actividade industrial centra-se na extrusão de polietileno expandido (sem utilização de gases tóxicos - CFC's ou HCFC's), com crescente envolvimento em processos de transformação dos produtos-base extrudidos.

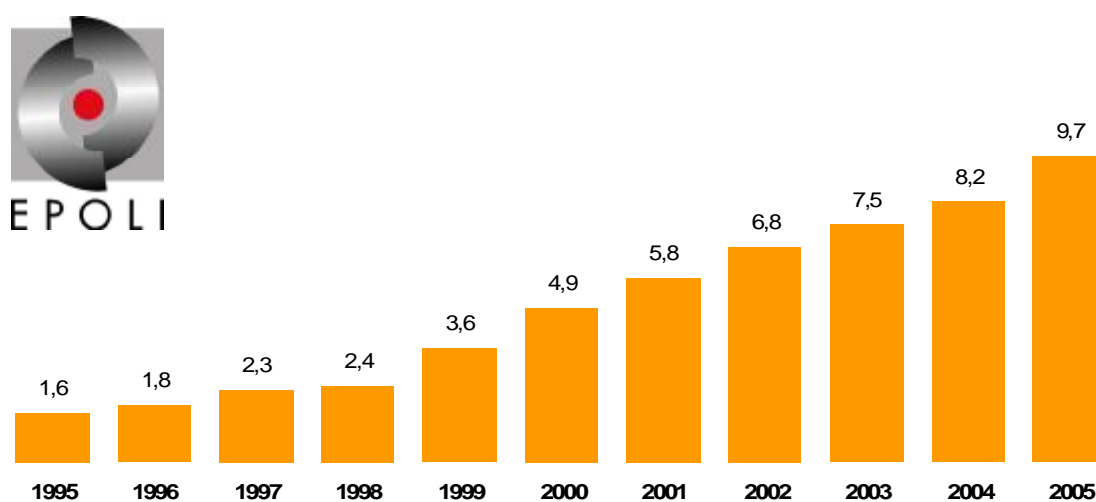
O seu Sistema de Garantia da Qualidade está certificado pela norma NP EN ISO 9002 desde Novembro de 1998. A empresa empregava, em Dezembro de 2005, 65 pessoas.

Na altura da sua fundação, em 1992, 70% do capital pertencia à então ProHolding e 30% pertencia a um parceiro coreano que forneceu equipamento e a tecnologia. Desde então tem, consistentemente, alargado o seu volume de negócios, a sua gama de produtos e o número e localização dos clientes servidos, penetrando gradualmente no mercado europeu. Inicialmente a laborar em 2 armazéns alugados de 1.200 m², desde 1998 que ocupa instalações próprias na Trofa, com uma área de 24.000 m² (10.000 m² cobertos). A sua capacidade de extrusão é, hoje, sete vezes superior à inicial.

A Epoli definiu a sua missão que procura compatibilizar o serviço, a criação de valor e a resolução dos problemas dos clientes, com a valorização humana e social dos seus colaboradores, os requisitos de rentabilidade dos accionistas e a responsabilidade social da empresa, nomeadamente em relação ao ambiente, higiene e segurança.

Na Figura 5.1 é possível verificar a evolução das vendas entre os anos de 1995 e 2005.

Figura 5.1 – Evolução das vendas (M €)



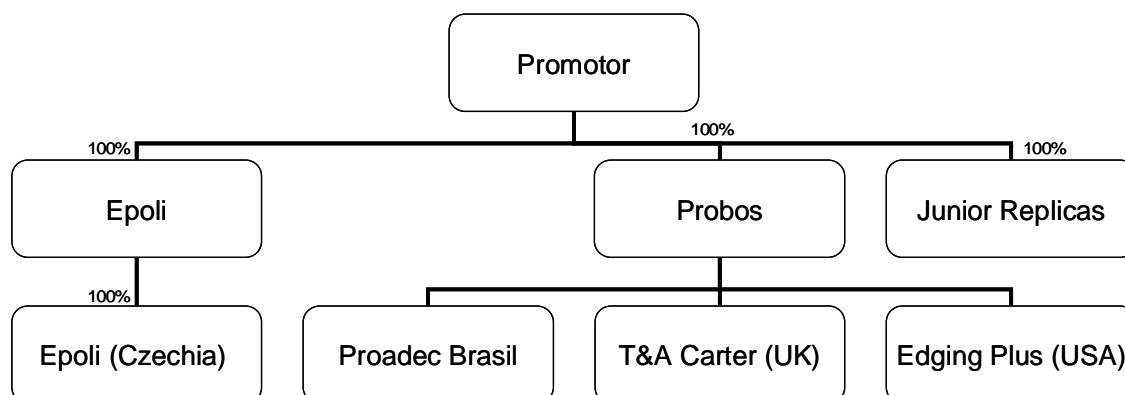
5.1.2. A inserção no Grupo Promotor

A origem do Grupo Promotor, que actualmente detém 100% do capital da Epoli, remonta à Proadec - Produtos Adesivos e Decorativos, Lda., sociedade constituída em 1977, que sempre se dedicou à extrusão de perfis e à produção de folha calandrada para utilização como orlas para mobiliário. Excelentes produtos, atitude competitiva e marketing agressivo, originaram crescimento rápido e ganhos atractivos, e em 1987 a Proadec lançou uma OPV, com conseqüente cotação na Bolsa de Valores de Lisboa.

Em Junho de 1997, cinco gestores do Grupo constituíram uma empresa denominada Probos - Químicos e Plásticos, SA, que lançou um MBO seguido de uma oferta pública de aquisição sobre o restante capital disperso em bolsa. O sucesso da operação permitiu o controle de 100% do capital, com a conseqüente retirada da ProHolding da lista de empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa. Após uma alteração de denominação para Probos - Resinas e Plásticos, S.A., a Probos proseguiu a sua actividade até Março de 2004 com duas divisões: Probos - Divisão Orlas Proadec (orlas para mobiliário) e Divisão Químicos (resinas em emulsão aquosa para tintas e colas). Em Março de 2004, a Divisão Químicos foi vendida ao grupo H.B.Fuller, ficando actualmente a Probos - Resinas e Plásticos concentrada exclusivamente no seu negócio de Produção e Comercialização de orlas para mobiliário, sendo uma empresa global.

O Grupo Promotor (assim designado desde 1997) procura criar valor para todos os seus parceiros de negócio, e para a sociedade em geral, promovendo o desenvolvimento económico e social, e melhorando a qualidade de vida. O Grupo foca as suas actividades em bens intermédios, e opera hoje como um conjunto de empresas, actuando no sector da transformação de plásticos, detendo posições de liderança em vários nichos de mercado. A Figura 5.2 ilustra, de forma resumida, o actual organigrama do Grupo.

Figura 5.2 - Organigrama do Grupo Promotor



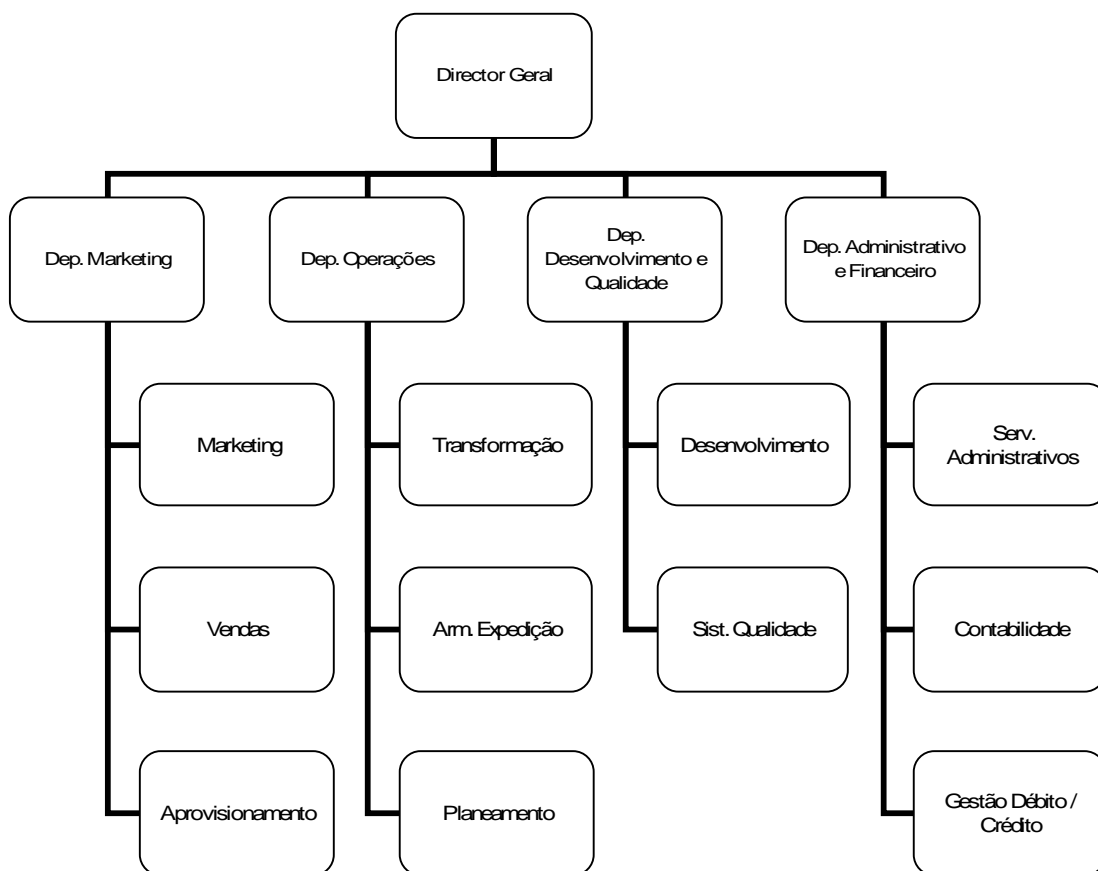
Considerando a definição europeia de PME¹, a Epoli não se enquadra neste conceito. Apesar de ter, em Dezembro de 2005, 65 trabalhadores, ter facturado 9,7 M € e o total do Activo ascender a 7 M €, a Epoli é detida a 100% por uma não PME – a Promotor. As empresas por si detidas empregam no total cerca de 350 trabalhadores.

5.1.3. Estrutura interna

Um dos factores críticos de sucesso da Epoli tem sido a preocupação, a todos os níveis, em recrutar, formar, avaliar e fazer co-evoluir as pessoas na empresa, envolvendo-as em co-determinação do seu futuro e do futuro da empresa. A empresa está organizada em 4 áreas funcionais, encabeçada pelo Director Geral, conforme o organigrama da Figura 5.3.

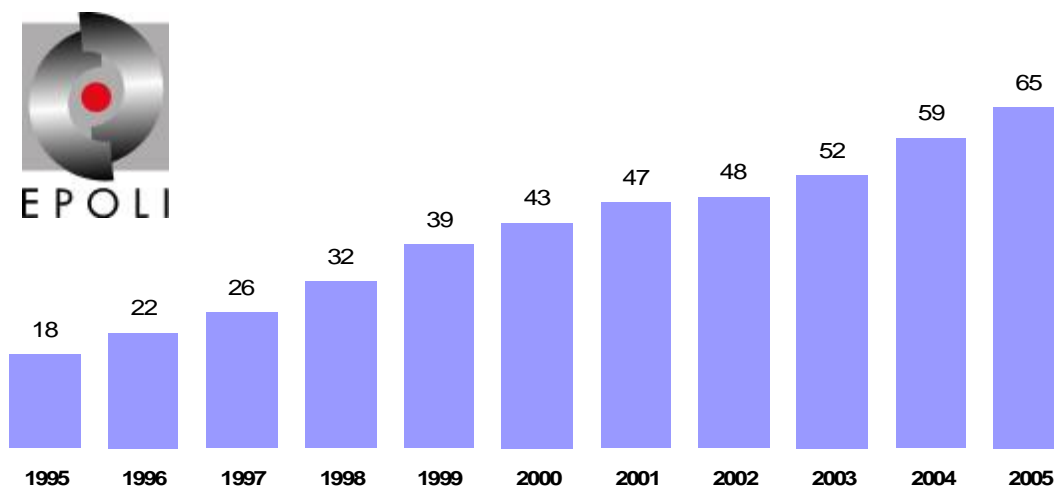
¹ Segundo a recomendação da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003 (a vigorar desde Janeiro de 2005), relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, as PME's têm até 249 trabalhadores, até 50 milhões euros de Volume de Negócios e o total do Balanço até 43 milhões de euros. Se forem detidas em mais de 25% por outra empresa, essa terá que satisfazer os mesmos requisitos, caso contrário, estaremos perante uma não PME.

Figura 5.3 - Organigrama da Epoli



O número de trabalhadores da empresa tem evoluído conforme ilustrado no gráfico da Figura 5.4.

Figura 5.4 – Evolução do número de trabalhadores



5.2. Produtos e aplicações

A Epoli produz e comercializa espumas de polietileno para embalagem e isolamento térmico e acústico sob as formas de folha, placa, perfis, tubo, rede, cordão, e diversos produtos transformados, incluindo laminados flexíveis, formatos cortados à medida, sacos e vários produtos de grande consumo.

A produção utiliza processos não poluentes, sem fluorcarbonetos (CFC's e HCFC's) e os produtos são recicláveis. Os produtos estão disponíveis numa grande variedade de formas e dimensões e têm como características principais a leveza, flexibilidade, capacidade de absorção de choque, impermeabilidade à água e ao vapor de água, resistência a produtos químicos, facilidade de transformação e manuseamento e imputrescibilidade.

- Embalagem

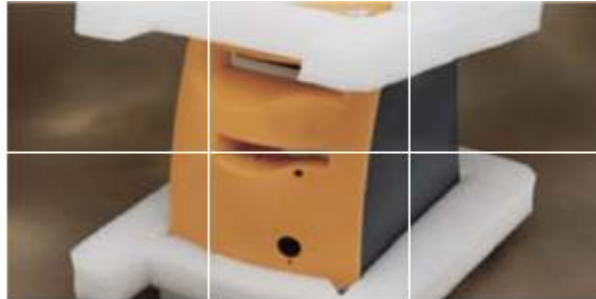
Para utilização na embalagem, a Epoli produz folha, placa, sacos, formatos, perfis, rede, MiniRoll e revestidos.

Figura 5.5 - Folha



A folha de polietileno expandido de células fechadas é aplicável na protecção contra a abrasão e contra o choque de artigos frágeis.

Figura 5.6 – Placa



As placas são constituídas por espuma de polietileno não reticulada, de baixa densidade e células fechadas, em camadas termolaminadas. Podem ser aplicadas em caixilhos à feição (frames) para protecção (por exemplo componentes eléctricos e electrónicos, instrumentos de precisão, aparelhos médicos, objectos de arte, peças automóveis, peças de máquinas, instrumentos ópticos, etc.), servir de placas intercalares de separação, tacos para travamento (caixas, paletes, etc.) e protecção de superfícies (contra choques, influências climatéricas e cargas electrostáticas).

Figura 5.7 - Sacos



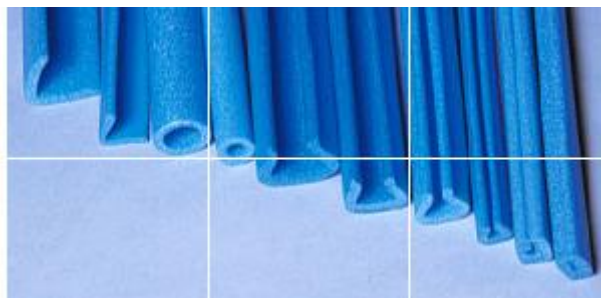
Os sacos são em espuma de polietileno, de célula fechada expandida, e são especialmente indicados para embalagem de artigos frágeis. Podem ser aplicados na embalagem de aparelhos e componentes electrónicos, peças cerâmicas, artísticas e de artesanato, peças cromadas e de superfície sensível, ferragens, componentes metálicos e cutelarias, artigos ópticos e de relojoaria, quadros, molduras, etc.

Figura 5.8 - Formatos



Os Formatos em espuma de polietileno expandido, de célula fechada, são especialmente indicados para a protecção de artigos frágeis. São aplicados como separadores de caixa, na embalagem de peças de mobiliário e decoração, artigos religiosos, cristais e peças de artesanato, peças cromadas e de superfície sensível e na embalagem de frutas e produtos hortícolas.

Figura 5.9 - Perfis



O Perfil de espuma de polietileno extrudido, de células fechadas, tem aplicações na indústria de mobiliário, de artigos sanitários, vidreira, de componentes automóveis e de aparelhagem electrónica.

Figura 5.10 - Rede



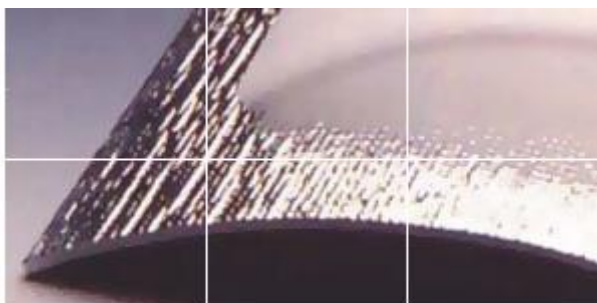
A Rede de polietileno expandido, de células fechadas pode ser aplicada em garrafas de diferentes tipos, cerâmica, frutas e produtos hortícolas, artigos muito frágeis, na indústria do vidro e em peças cromadas.

Figura 5.11 - MiniRoll



O MiniRoll é um rolo de espuma de polietileno, em folha de cor branca e 100% reciclável. É prático de manusear e ocupa pouco espaço. Aplica-se na embalagem a retalho de peças de mobiliário e decoração, artigos religiosos, cristais cerâmicos, obras de arte, papelaria, peças de artesanato, separadores de caixa, etc.

Figura 5.12 - Revestidos



A folha de polietileno pode ser revestida com diversos substratos conforme as aplicações, nomeadamente: papel kraft, filme poliéster metalizado, filme bi-adesivo permanente ou removível, entre outros. Destina-se à embalagem artigos de mobiliário (móveis, colchões, componentes diversos), ao fabrico de embalagens isotérmicas, isolamentos diversos e material de campismo e lazer.

- Isolamento para a construção civil

Para utilização no isolamento para a construção civil, a Epoli produz folha, Aluface[®], cordão e tubo.

Figura 5.13 – Folha (construção civil)



A espuma de polietileno em folha da Epoli pode também ser apresentada na versão "Folha Revestida". É um produto de performance superior que além das propriedades de absorção do ruído inerentes à espuma de polietileno, apresenta, graças ao filme incorporado, uma barreira à passagem do vapor de água e excelentes propriedades mecânicas (resistência ao rasgamento, estiramento e absorção de asperezas).

Figura 5.14 – Aluface[®]



Este produto é um complexo biface de alumínio e espuma de polietileno auto-extinguível de grande duração, com alto poder de isolamento térmico e acústico. Pode ser aplicado na construção (isolamento), no ar condicionado / ventilação, na indústria automóvel (isolamento acústico e térmico de *capots* e malas de veículos, isolamento de caravanas e veículos de campismo), na indústria de transporte (isolamento de contentores e de camiões), e para outros fins (isolamento de tendas e hospitais de campanha, embalagens isotérmicas, coberturas diversas).

Figura 5.15 – Cordão



O cordão cilíndrico de polietileno expandido, de células fechadas, pode ser aplicado na construção civil (juntas de dilatação, enchimentos nas juntas das tubagens de abastecimento de água e esgotos, juntas de expansão para reservatórios de líquidos, piscinas e barragens, caixilhos de janelas, portas, divisórias de alumínio, marquises, etc.), na indústria automóvel, construção ferroviária, construção naval, contentores, etc.

Figura 5.16 – Tubo



O tubo de polietileno expandido, de células fechadas, apresenta uma variação - o tubo revestido (TuboRev) - que confere características adicionais para o isolamento. As suas aplicações são diversas, desde a construção civil (tubagem aquecimento central,

tubagem sanitária, tubagem abastecimento de água, etc.), à energia solar, indústria de refrigeração, indústria lacticínios e alimentar, indústria química e petrolífera, embalagem e mobiliário.

- Outros produtos

A espuma de polietileno, na variedade de especificações e formas de apresentação que possibilita, é aplicável numa vasta gama de indústria e de artigos. Entre outros é de salientar: coletes de salvação, marcadores para piscinas, pranchas e outros artigos de lazer com propriedades flutuantes, tapetes de desporto, "fitness" e colchões de campismo, mochilas, sacos térmicos e outros artigos manufacturados para diversão ou desporto, estofos e colchões diversos.

A Epoli desenvolve permanentemente novos produtos, para satisfazer necessidades específicas de cada cliente.

5.3. Os clientes

Considerando o produto fabricado pela Epoli, esta empresa actua no campo do "*Business to Business*". Os seus clientes actuaem nos sectores de construção civil, são firmas comerciais a actuar na área do "Do it Yourself" ou empresas industriais dos mais diversos sectores de actividade que utilizam os produtos para a embalagem. Actualmente, a Epoli detém uma vasta carteira de clientes regulares que agrupa em três grandes tipos: (1) grandes distribuidores/armazenistas, (2) clientes finais (empresas) e (3) agentes. De notar que a relação estabelecida com os clientes é, normalmente, de longa duração, denotando a competitividade dos produtos, capacidade de resposta e a grande confiança que a Epoli constrói.

Presentemente, na Península Ibérica, a empresa conta com um conjunto de Clientes directos e distribuidores. A presença no mercado francês foi, durante muito tempo, quase exclusivamente sustentada por uma parceria estratégica existente com uma empresa produtora de bolha de ar (produto que a Epoli nunca quis fabricar). Tratava-se de uma empresa multinacional, localizada em França, que tinha interesse em relacionar-

se com um fabricante de espumas de polietileno como a Epoli. Deste modo, estabeleceu-se uma parceria que permitiu à empresa portuguesa desenvolver o mercado francês. Hoje em dia, a referida multinacional instalada em França continua a ser um importante cliente da Epoli, no entanto, foi já atenuado o risco da concentração num único cliente (parceiro, neste caso).

A empresa apresenta um forte empenhamento em oferecer um serviço integrado aos clientes, em melhoria contínua, com objectivos quantificados e mensuráveis, e que antecipe e exceda permanentemente as suas expectativas e necessidades.

Para conquistar e manter clientes e promover as vendas, a Epoli segue, desde a sua criação, a seguinte estratégia assente em 3 pilares fundamentais:

- **Nomeação de agentes/distribuidores regionais**

Na fase inicial de funcionamento da empresa, foi feito um levantamento de agentes a trabalhar na área e estabelecido um contacto no sentido de perceber se estariam interessados em ter um fornecedor alternativo.

Deste modo, foram nomeados representantes regionais para o Sul de Portugal, Centro de Portugal, Norte de Portugal, Galiza, Navarra e País Basco, Castilha Leão, Catalunha e Comunidade Valenciana.

- **Participação em Feiras**

Desde cedo que a Epoli participa em certames a nível regional e internacional, com o objectivo de se dar a conhecer a novos clientes e promover os seus produtos.

Nas feiras regionais, a participação é, normalmente, em parceria com o distribuidor nomeado para a região. Destas são exemplo a Construmat, feira de construção civil no Porto, a Alimentaria, em Valadolid, e a feira de embalagem na Galiza.

A nível internacional, a Hispack, feira de embalagem que se realiza bianualmente em Barcelona, é a mais importante para a Epoli. A participação no certame bianual Emballage, em Paris é, também, regular desde 1996. A Interpack, em Dusseldorf, contou apenas com uma participação de empresa já que, apesar nos inúmeros contactos

estabelecidos, houve uma grande dificuldade de *follow-up*, quer por falta de capacidade produtiva para responder às solicitações, quer por dificuldade no cumprimento dos prazos, quer ainda pelas distâncias implicarem um demasiado elevado custo de transporte.

- **Visitas a Clientes**

As visitas regulares a Clientes nacionais e estrangeiros são outra das formas adoptadas pela empresa para promoção das suas vendas.

5.4. Processo de internacionalização

A internacionalização das actividades, que permita alargar nos dois sentidos as áreas de cooperação com os parceiros de negócio, quer absorvendo experiências, tecnologias e formas de organização mais avançadas, quer rentabilizando as que já possuem e querem disponibilizar, quando se revelem adequadas a outras necessidades locais, é um dos factores críticos de sucesso da empresa.

No contexto da criação da empresa aqui estudada, o mercado nacional era deficitário do produto que esta viria a fabricar – não existia qualquer concorrente em Portugal e era necessário o recurso a importações para suprir as necessidades de mercado. Assim, a Epoli implementou-se com o objectivo de limitar rapidamente as importações deste material, fornecendo aqueles que então compravam do exterior, e de exportar a ritmos crescentes.

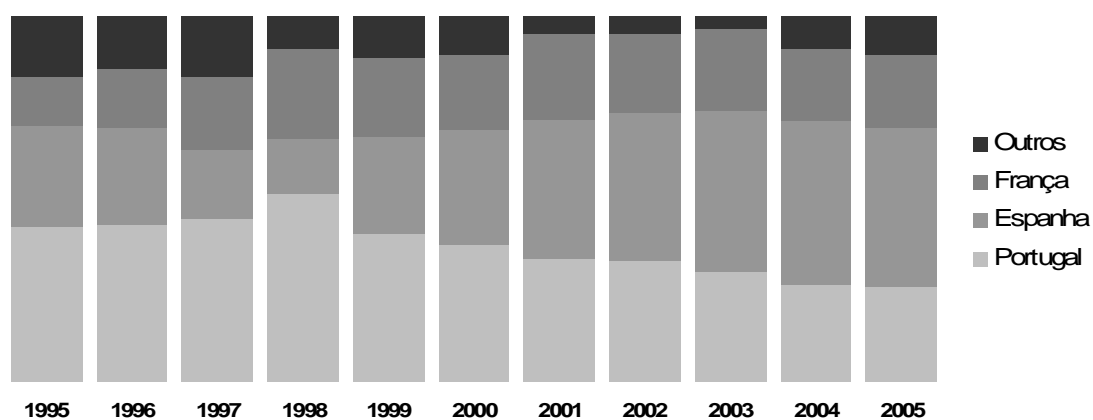
O mercado ibérico constituiu o seu mercado alvo inicial, alargando, posteriormente, a sua presença a outros países da Europa. Assim, pode dizer-se que esta empresa já nasceu voltada para os mercados externos. Existia a consciência de que a sua sobrevivência não podia ser garantida apenas por vendas para o mercado nacional, pelo que o conceito de “mercado nacional” nunca chegou a existir para esta empresa. O mercado ibérico foi, assim, o seu primeiro mercado. A este, veio juntar-se o mercado francês, a partir de 1994. Em França, a Epoli estabeleceu uma parceria com uma

empresa japonesa aí instalada que se revelou essencial para o desenvolvimento deste mercado.

Portugal, Espanha e França são, ainda hoje, os principais destinatários dos produtos fabricados pela Epoli, com um peso conjunto no total das vendas da empresa nunca inferior a 83%, desde 1995. Desde o ano 2000 que essa percentagem é superior a 90%.

Entre os mercados incluídos na rubrica “Outros” no gráfico abaixo (Figura 5.17 - Vendas por Mercado), contam-se a Itália, Holanda, a Irlanda, a Polónia, a Alemanha, o Reino Unido, a Bélgica e mais recentemente a República Checa.

Figura 5.17 – Vendas por mercado



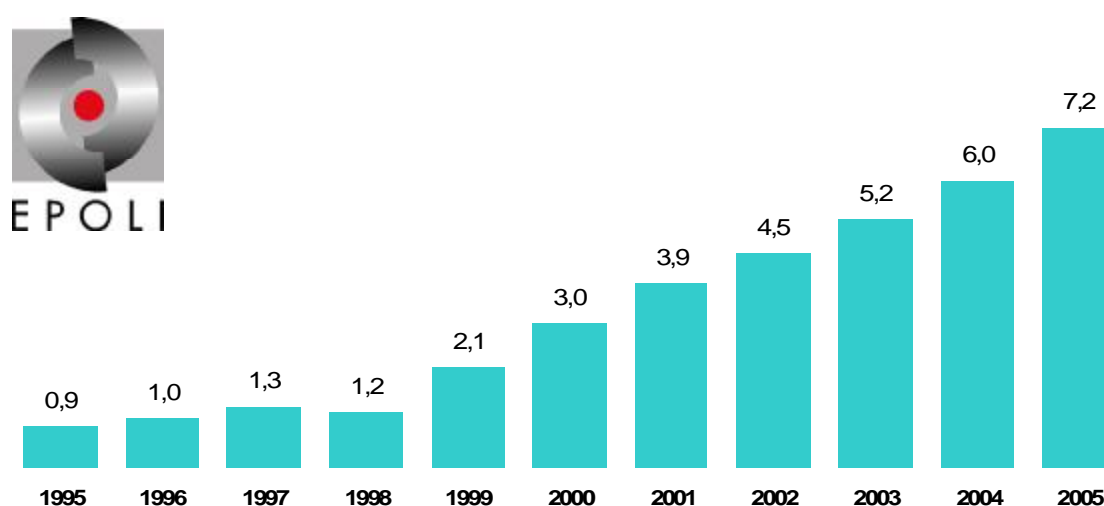
5.4.1. A exportação

Conforme já referido, a Epoli nunca vendeu exclusivamente no mercado doméstico. Desde o início da sua actividade que a empresa exporta para Espanha. O alargamento do leque de clientes foi conseguido de três formas: (i) através de sinergias com o Grupo em que se insere – clientes de outras empresas do Grupo conseguiam contactos que a Epoli desenvolvia; (ii) através das visitas de prospecção – era realizado um trabalho prévio de identificação de potenciais clientes que, posteriormente, eram contactados e, se

houvesse manifestação de interesse, resultava numa reunião nas instalações do potencial cliente; (iii) através da participação em certames internacionais.

Depois da Península Ibérica, a Holanda foi o primeiro país de destino dos produtos da Epoli, como resultado de contactos conseguidos por um dos melhores clientes de uma das empresas do Grupo.

Figura 5.18 – Evolução das exportações (M €)



5.4.2. O estabelecimento de uma parceria

Em 1994 surgiu a possibilidade de estabelecer uma parceria com uma multinacional implementada em França. Existem, fundamentalmente, dois materiais utilizados para embalagem: a bolha de ar e a espuma de polietileno. A empresa instalada em França e que veio a estabelecer a parceria com a Epoli fabricava exclusivamente bolha de ar e não tinha espuma de polietileno enquanto que a Epoli tinha a posição inversa. Deste modo, à empresa francesa interessava completar a gama e oferecer espuma de polietileno e para a Epoli era importante arranjar um bom parceiro, com conhecimento do mercado francês, bem implantado e que quisesse comercializar o produto da empresa portuguesa.

Esta relação entre a Epoli e a empresa francesa foi promovida por um dos clientes da empresa portuguesa, que colocou as duas empresas em contacto. O Engº Romão de Sousa, Director Geral da empresa à data e o Engº Álvaro Miguens, na altura Director de Marketing, deram início a conversações com o Director Geral e o Director Comercial da empresa estabelecida em França, que culminaram com um acordo verbal, em que ficavam estabelecidos os termos da parceria. Assim se deu início a uma aliança que perdura até aos dias de hoje.

Algum tempo mais tarde, chegou a haver intenções de montar uma linha de espuma em França e uma linha de bolha de ar em Portugal, alargando, assim, o âmbito da colaboração, que passaria a incluir esta troca de tecnologia. Circunstâncias de mercado, mais concretamente de concorrência (a Sealed Air, americana, instalou-se em Portugal e começou a fabrica cá bolha de ar) ditaram que este alargamento não viesse a ocorrer.

5.4.3. A concorrência

Os principais concorrentes da Epoli foram-se alterando ao longo do tempo. Na altura da sua constituição, em 1992, concorria no mercado com duas grandes empresas: a “Sealed Air”, um gigante norte-americano com fábrica em Barcelona e a “OK Company”, de capitais espanhóis, localizada também em Barcelona.

A operar em 51 países no mundo e com mais de 100 unidades produtivas, em 2005, a “Sealed Air” tinha mais de 17.000 empregados e facturou 4.085 M USD. Esta empresa cotada na bolsa de Nova Iorque é líder na produção de soluções de embalagem para produtos industriais, alimentares e de consumo. Constituída em 1960, foi em 1978 que a empresa introduziu a linha de espuma de polietileno que mais tarde passou a concorrer com os produtos da Epoli. Isto foi possível através da aquisição de uma subsidiária francesa. Com a aquisição da Sentinel Holdings, Inc. em 1991, a Sealed Air reforçou esta linha de produtos não só no que respeita a espumas de polietileno (PE) para protecção de superfícies e acondicionamento mas também em relação a espuma de PE de elevada performance, fabricadas sob medida para embalagem e outras aplicações não relacionadas com embalagem.

A OK Company produz espuma poliolefínica reticulada e não reticulada nas suas unidades em Espanha e no Brasil.

No início da década de 90, a empresa belga “Pactive” (hoje “Sentinel” e pertencente à “Sealed Air”) era uma forte concorrente, com uma quota importante do mercado francês. Nessa altura, a empresa ponderava implementar uma unidade de produção em Espanha mas acabou por abandonar a ideia.

Após uns anos a operar em Portugal sem concorrentes directos no país, a Epoli assiste, em 1996 à criação da “Perfiltubo” que, em 2006, se mantém como único concorrente a nível do mercado interno.

O sócio coreano que, na fase inicial, participou no capital da Epoli, quando abandonou essa participação constituiu uma empresa concorrente em Espanha. Tratou-se da “Unipol”, situada em Jaen, Espanha (Andaluzia). Esta empresa não conseguiu sobreviver e acabou por ser adquirida pela americana “Sealed Air Corp.”.

A “Bubble Foam Industries” (BFI), na Bélgica, também é um importante *player* no mercado. Fundada em 1985, a BFI dedica-se à extrusão de polietileno e poliestireno.

No início do milénio, surgem mais dois fortes competidores no mercado: a “Agriber” e a “Embalajes Albero”, ambas em Espanha.

Actualmente, a Epoli é o maior produtor ibérico, com cerca de 45 % da produção.

Tendo em conta que o produto aqui em causa viaja com dificuldade (os custos de transporte são demasiado elevados), fala-se de concorrência apenas a nível europeu. É impensável a venda transcontinental do produto.

5.5. Necessidade de crescimento: a Reflexão Estratégica

Em 2003, a Epoli encontrava-se numa encruzilhada: precisava de crescer e não sabia qual a melhor forma. Decidiu-se dar início a uma Reflexão Estratégica com o objectivo de decidir o melhor rumo para o crescimento. Assim, num primeiro momento, foi

constituída uma equipa interna para discussão do tema. Realizaram-se várias reuniões de *brainstorming* em que participavam o Director Geral, o Director Geral Adjunto (à data, existiam estes dois cargos, hoje existe apenas o de Director Geral) e os Directores das 4 áreas funcionais. Nestas reuniões, procurou-se definir que cenários alternativos se colocavam à Epoli para assegurar o seu crescimento futuro. Do debate gerado, concluiu-se que as alternativas que se colocavam à empresa eram: o alargamento da gama de produtos (cenário 1) ou a constituição de uma nova unidade de produção no exterior (cenário 2).

Após a definição dos cenários alternativos, foi contratado um consultor que, com os quadros da empresa, se envolveu no processo de estudo dos cenários alternativos colocados. Foram, também, constituídos dois Grupos de trabalho internos, de 3 elementos cada um, em que cada Grupo tinha como missão construir o Plano de Negócios e aferir da sua rentabilidade, em relação a um dos cenários. Deste modo, o Grupo A articulou-se de forma a obter todas as informações necessárias para a construção do Cenário 1 e o Grupo B fez o mesmo para o Cenário 2.

Para a apresentação do Cenário e debate das conclusões a que cada Grupo ia chegando, foi envolvido o Conselho de Administração do (actual) Grupo Promotor. Para isso, toda a equipa reuniu, durante um fim-de-semana fora do ambiente habitual com o propósito exclusivo de discutir o assunto. Seguiram-se outras sessões de debate, à medida da evolução dos cenários. Analisadas as vantagens e desvantagens das duas alternativas, após muita ponderação, em 2004 decidiu-se pela réplica da fábrica portuguesa num outro país.

5.5.1. A implementação da unidade produtiva na República Checa

Em 2004, após uma reflexão estratégica com o objectivo de determinar a melhor via para o crescimento da empresa, deu-se início à busca de localizações alternativas, realizando contactos com organismos especializados nos países de potencial implementação e procedendo ao levantamento de informação de relevo para a tomada de decisão. De uma inicial “*long list*” de países com potencialidades para vir a acolher

este investimento, reduziu-se para uma “*short list*” onde foram mantidos apenas os que ofereciam melhores condições. Os principais critérios que orientaram a decisão foram o potencial de crescimento do país, a proximidade do mercado de consumo (clientes), a qualidade das vias de comunicação, a facilidade no abastecimento de matérias primas, o custo de transporte, de energia e de mão-de-obra.

Por escritura pública de 2 de Junho de 2005, a Epoli constituiu a empresa Epoli (Czechia), s.r.o., com um capital social de 200.000 CZK, totalmente realizado e com uma participação de 100%, com o objectivo de produzir e comercializar espumas de polietileno. Em Dezembro de 2005 concluiu-se a compra de instalações próprias (5 hectares de terreno e mais de 5 mil metros quadrados de área coberta) a cerca de 20 Km a norte de Praga e a contratação do responsável operacional.

A montagem do equipamento industrial ocorrerá durante o mês de Dezembro de 2006, estando previstas acções de formação, na República Checa e em Portugal, em Dezembro e Janeiro. Os primeiros ensaios deverão ser realizados em Janeiro e o arranque da actividade industrial deverá ocorrer em Fevereiro de 2007.

A instalação desta unidade deverá permitir à Epoli atingir o objectivo de vir a duplicar, até 2010, a sua quota no mercado europeu de espumas de polietileno não reticulado, que actualmente é de 5%.

5.6. Definição do rumo estratégico

As várias decisões de internacionalização da actividade da Epoli foram sendo tomadas ao longo da vida da empresa, a diferentes níveis na organização. Desde a constituição da empresa até ao momento actual, Álvaro Miguens acompanhou todo o processo de internacionalização, tendo sido envolvido nos processos de decisão que conduziram à Epoli à empresa europeia que ela hoje é.

A venda para o mercado Ibérico logo nos primeiros tempos de existência da Epoli, e como tal o seu nascimento como empresa internacional, foi uma decisão tomada à partida e da qual dependia a sobrevivência da empresa – o mercado interno, por si só,

não tinha dimensão para garantir a rentabilidade da Epoli. A partir desse momento e até à data, Álvaro Miguens foi sendo confrontado com diversas questões relacionadas com o processo de internacionalização da empresa, que exigiram envolvimento dos elementos da organização a diferentes níveis para serem resolvidas. Em que mercados entrar? Como proceder para os seleccionar? Qual a melhor forma de chegar a esses mercados? Que actividades da cadeia de valor deslocalizar?

Capítulo 6

NOTA PEDAGÓGICA

6.1. Tema central

No estudo de caso da Epoli pretende-se compreender o processo de internacionalização da empresa e das motivações que lhe servem de base, focando sobre os diferentes modos de entrada adoptados, bem como as metodologias seguidas para a selecção de mercados.

6.2. Sumário do caso

Não podendo ser considerada uma PME, a Epoli tem vindo a implementar-se progressivamente nos mercados externos. O seu objecto é a produção e comercialização de espumas de polietileno para embalagem e isolamento térmico e acústico.

Constituída em 1992 e, desde aí, a exportar os seus produtos para o mercado espanhol, o percurso da Epoli caracteriza-se por um envolvimento cada vez maior com os mercados externos, onde tem penetrado progressivamente, quer por via da exportação e do estabelecimento de parcerias, quer, mais recentemente, através da criação de uma unidade de produção no Leste Europeu.

6.3. Objectivos pedagógicos

Após a leitura do caso, os formandos deverão:

- (i) Conhecer os modelos de internacionalização e as motivações que conduzem as empresas a este caminho, propostos pela literatura académica;
- (ii) Conhecer os alternativos modos de entrada no exterior que as empresas têm ao seu alcance;

- (iii) Compreender o processo de selecção de mercados externos.

6.4. Estratégia pedagógica

6.4.1. Públicos-alvo

- (i) Alunos de licenciatura e de ensino pós-graduado das disciplinas de Marketing e Internacionalização;
- (ii) Quadros empresariais com responsabilidades no processo de Internacionalização.

6.4.2. Proposta pedagógica

O presente caso deverá ser utilizado na sequência do estudo da Internacionalização estando a proposta que se segue estruturada para uma sessão de 4 horas (Quadro 6.1).

Um pré-requisito para uma análise sustentada do caso será que o formando tenha conhecimento dos modelos de internacionalização propostos pela literatura, dos modos de entrada alternativos, em suma, das temáticas tratadas nos capítulos 2 e 3. No caso de não existir essa sensibilidade, acresce às fases propostas no quadro abaixo uma exposição prévia dessas matérias.

Quadro 6.1 – Proposta Pedagógica

FASE	CONTEÚDOS	OBJECTIVOS	RECURSOS DIDÁCTICOS	DURAÇÃO
INTRODUÇÃO	<p>Enquadramento do tema.</p> <p>Apresentação e resumo do caso de estudo por parte do docente.</p> <p>Explicação do trabalho a realizar.</p>	<p>Estimular o interesse dos alunos para o estudo do caso.</p>	<p>Slides</p>	<p>15 minutos</p>
DESENVOLVIMENTO	<p>Criação de grupos de alunos, constituídos por 3 a 4 elementos.</p> <p>Formulação de questões para todos os grupos.</p> <p>Leitura e identificação de factos relevantes no caso de estudo.</p> <p>Resolução das questões formuladas, com debate entre alunos no grupo.</p> <p>Apresentação de proposta de resolução das questões por cada grupo e discussão na turma.</p>	<p>Análise do caso e aplicação da teoria à resolução das questões.</p>	<p>Caso Escrito</p> <p>Slides</p>	<p>120 minutos</p> <p>75 minutos</p>
CONCLUSÃO	<p>Apresentação das conclusões pelo docente, com sumarização das diversas tomadas de decisão.</p>	<p>Sistematizar e organizar os resultados da análise do caso.</p>	<p>Slides</p>	<p>30 minutos</p>

6.5. Questões para discussão

1. De que modo ocorreu o processo de internacionalização da Epoli? Responda procurando ajustar a realidade da empresa aos modelos teóricos explicativos desse processo e expondo as motivações que estiveram na base dessa opção.
2. Como procedeu a Epoli para entrar em mercados internacionais pela via da exportação e do IDE? Descreva fazendo referência às influências que determinam o modo de entrada.
3. De que modo decorreu o processo de análise e selecção dos mercados realizado pela Epoli?
4. Nos termos definidos pela literatura académica, poderá a parceria estabelecida pela Epoli no mercado francês ser considerada uma aliança estratégica?
5. Caracterize a parceria estabelecida pela Epoli no mercado francês, explicitando as motivações para a sua formação.

6.6. Proposta de respostas às questões formuladas

1- De que modo ocorreu o processo de internacionalização da Epoli? Responda procurando ajustar a realidade da empresa aos modelos teóricos explicativos desse processo e expondo as motivações que estiveram na base dessa opção.

A primeira forma de internacionalização adoptada pela Epoli, desde o início da sua actividade, foi a exportação para Espanha. Cerca de dois anos mais tarde, surgiu a possibilidade de estabelecer uma parceria no mercado francês. Progressivamente, foram sendo conquistados novos mercados pela via da exportação. Em Maio de 2007 ocorreu a inauguração da unidade produtiva situada na República Checa, constituída de raiz e detida a 100% por esta empresa.

- *Modelos teóricos explicativos*

O modelo de Uppsala (escola nórdica) apresenta a internacionalização como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. É possível identificar este comportamento na empresa em análise. Efectivamente, os modos de entrada sucessivamente adoptados ao longo da sua vida implicam um grau de controlo e risco crescentes que vão de encontro ao proposto por Root (1994) (Figura 2.3). De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) este modelo nórdico explica dois padrões na internacionalização da empresa: a evolução do envolvimento da empresa de acordo com uma cadeia sequencial de comprometimento crescente e a entrada em mercados em relação aos quais a distância psicológica (diferenças linguísticas, culturais, de sistema político) é cada vez maior. Conforme já referido, o primeiro comportamento pode ser identificado no processo de internacionalização da Epoli; também no que respeita ao segundo, esse padrão está patente - o primeiro mercado externo da empresa foi a vizinha Espanha, com as suas características bastante familiares no que respeita à língua, à cultura, para além da proximidade geográfica; mais recentemente, a empresa entra no leste europeu, mais concretamente na República Checa, onde as marcas de um país geográfica, cultural e politicamente distante do nosso, a que acresce uma economia de mercado recente, se revelam em vários aspectos do ambiente de negócios.

O modelo desenvolvido por Dunning, comumente designado de “teoria ecléctica” ou paradigma OLI, prevê que a produção se estabeleça onde existam vantagens de três tipos: próprias, de localização e de internalização.

A detenção da tecnologia aliada a uma experiência de mais de 15 anos, a capacidade de gestão, a proximidade dos fornecedores de matérias-primas e a dimensão da empresa podem ser consideradas vantagens próprias da Epoli. Embora outros concorrentes detenham igualmente estas capacidades, esta conjugação de factores é específica da empresa e ela está devidamente munida da competitividade necessária para actuar com sucesso no mercado.

Considerando que os produtos da empresa são bastante volumosos, o transporte, a partir de Portugal, para clientes localizados em países da Europa mais oriental implica custos

incomportáveis. Com a nova unidade, a empresa consegue chegar a esses clientes com custos de transporte muito mais baixos. Os preços da mão-de-obra praticados na República Checa permitem atingir níveis de rentabilidade mais atractivos. Além disso, os dirigentes da Epoli também ponderaram factores como os apoios governamentais e os preços e disponibilidade de espaços adequados à implantação da unidade. Naturalmente que estas condições não determinam a vantagem de investir especificamente na República Checa mas apontam para uma localização no leste europeu. Este tipo de considerações enquadram-se no que Dunning designou de vantagens de localização.

A opção pela produção própria no exterior resulta da consciência das vantagens desta situação face a uma solução alternativa de licenciamento de tecnologia. Ou seja, os dirigentes da Epoli viram vantagens da hierarquia sobre o mercado, aquilo que Dunning designou de vantagens de internalização.

Contrariamente às abordagens tradicionais, a perspectiva das redes parece captar melhor a noção de interacção da empresa com o seu ambiente, aspecto anteriormente negligenciado. Esta teoria surge no seguimento de desenvolvimentos na área do Marketing Industrial. Ao contrário de outras abordagens que colocam a ênfase na empresa e no seu relacionamento individual, estando o conceito de interacção ausente, na teoria das redes considera-se que o mercado é uma entidade com face, onde é possível reconhecer diversos interlocutores com quem interagir. Analisada à luz desta teoria, é a posição ocupada pela Epoli na rede que determina o seu leque de oportunidades e constrangimentos e que lhe permite definir a sua estratégia. A internacionalização da empresa reflecte-se num aumento do número e da força dos relacionamentos entre as diferentes partes de uma rede de produção global. Recorrendo à classificação proposta por Johanson e Mattsson (1988), que aponta as alternativas ao dispor de uma empresa para atingir uma posição numa rede internacional, pode dizer-se que a Epoli tem adoptado pela penetração para conquistar essa posição. Ou seja, esta empresa, no decorrer do seu processo de internacionalização, tem vindo a desenvolver posições e a comprometer de forma crescente os seus recursos em redes do exterior onde já detinha posições.

Em suma, verifica-se que o modelo de Uppsala fornece uma boa explicação para todo o processo de internacionalização da Epoli, desde a sua criação até aos dias de hoje, que pode ser enriquecida com a teoria das redes, ou seja, com a visão da empresa como uma parte de um sistema com o qual se relaciona e interage, proporcionando-lhe oportunidades que moldam a sua estratégia. O modelo de Dunning ajuda a compreender a opção de instalar a unidade produtiva na República Checa.

- *Motivações*

No que respeita às motivações que estão na base do processo de internacionalização, e embora a literatura liste uma grande diversidade, é possível enquadrá-las em dois grupos, de acordo com a atitude da empresa: pró-activas e reactivas (Czinkota e outros, 1999). A Epoli sempre manifestou uma atitude activa face à internacionalização – procura as oportunidades, traça uma política comercial pró-activa e não fica à espera que os clientes a encontrem.

Viana e Hortinha (2002) agrupam as razões que conduzem à internacionalização em três tipos diferentes (relacionadas com oportunidades estratégicas, com vontade de crescimento ou com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio). Nesta óptica, pode dizer-se que as razões que estão na base dos movimentos de internacionalização da Epoli são, fundamentalmente, relacionadas com vontade de crescimento, conquista de mercados e quota de mercado e com custos. A pequena dimensão do mercado doméstico, associada a questões de rentabilidade, ditou que o primeiro mercado da empresa fosse a Península Ibérica - vender apenas no mercado nacional inviabilizaria o negócio da Epoli. Com a unidade produtiva na República Checa, é possível baixar custos de operação, pelo facto da mão-de-obra ser mais barata, e ainda fazer grandes poupanças ao nível de gastos de transporte.

Vernon, Wells e Rangan (1996) apontariam, como principal força motivadora da internacionalização da Epoli, a protecção e fortalecimento da sua posição competitiva, reforçando assim a posição da empresa na rede em que se encontra inserida (aspecto realçado por estes autores). Já Cook (1998) releva o facto de existir sempre uma

multiplicidade de factores que explicam a expansão das organizações para os mercados externos, da decisão de internacionalização não se explicar com base numa razão única. No caso da empresa alvo deste estudo, e em particular da implementação da unidade na República Checa, foi efectivamente a conjugação de diversos factores que impulsionou a decisão: racionalização dos custos (por exemplo, de transporte), custos da mão-de-obra, procura de sinergias a nível de vendas, proximidade de clientes e fornecedores, entre outros.

A perspectiva de Simões (1997) sobre este tema parte da análise dos processos de internacionalização empresarial e da observação da literatura, podendo, por isso, dizer-se que se trata de uma perspectiva híbrida. Na óptica deste autor, dir-se-ia que as motivações da Epoli, de cariz endógeno, incluem a necessidade de crescimento da empresa, a exploração das suas competências e a diversificação de riscos; no que respeita às motivações exógenas para actuar no exterior, são críticas a penetração e consolidação de posições em mercados externos, o acesso a recursos produtivos a custos mais baixos e o reforço da redes de relações.

Em resumo, constatou-se que os principais motores da internacionalização da Epoli são a sua vontade de crescer, de conquistar mercados e quotas, de diminuir custos e de se aproximar dos clientes e fornecedores reforçando a sua posição na rede de que faz parte. Estas motivações são enquadráveis nas diferentes tipificações propostas pelos autores consultados.

2 - Como procedeu a Epoli para entrar em mercados internacionais pela via da exportação e do IDE? Descreva fazendo referência às influências que determinam o modo de entrada.

O modo de entrada nos mercados é uma das mais críticas decisões de marketing internacional (Terpstra, 1987) e tem um impacto grande e duradouro no sucesso das operações internacionais de uma empresa (Andersen e Coughlan, 1987) uma vez que o recuo na decisão acarreta uma considerável perda de tempo e de dinheiro (Root, 1987). Root (1994) afirma que é possível identificar alguma previsibilidade na forma como as empresas, gradualmente, alteram o seu modo de entrada e que elas tendem a preferir modos de entrada que conferem um cada vez maior controlo sobre as operações

internacionais. De facto, o processo de internacionalização da Epoli vai de encontro a esta constatação de Root. A experiência internacional desta empresa iniciou-se quer por mercados quer por operações que envolvem menores exigências em experiência e conhecimentos acumulados (Espanha e exportação), evoluindo para uma situação mais complexa e exigente (República Checa e o investimento na unidade produtiva de raiz).

Segundo Root (1994), a escolha do modo de entrada é influenciada, por um lado, por factores externos à empresa e, por outro, por factores internos. Considerando o modelo proposto por este autor (Figura 2.3) e comparando os dois modos mais “extremos” de internacionalização adoptados pela Epoli (exportação e IDE), verifica-se, no que respeita aos factores internos, que o nível de recursos mobilizados para a tomada de decisão é, no caso da exportação, muito inferior ao que se verifica no caso do IDE. Enquanto os processos inerentes às decisões de exportação da Epoli para um determinado mercado envolvem um reduzido número de pessoas de nível hierárquico intermédio, *timings* de decisão mais curtos e um estudo do mercado de destino menos aprofundado, a decisão de implementar uma unidade produtiva no exterior foi tomada com o envolvimento da Administração, implicou análises comparativas aprofundadas de diversos mercados e exigiu um *timing* de decisão alargado.

Os factores externos relativos ao país de destino foram avaliados com grande rigor e detalhe, dando origem a um grande volume e diversidade de documentos de suporte à decisão. Na construção desta informação, nomeadamente na recolha de dados dos países de destino alternativos, foi muito importante o apoio de organismos portugueses instalados localmente, nomeadamente o Icep.

A Epoli optou, desde o início da sua actividade, pela Exportação Directa, ou seja, pela venda directa a clientes ou distribuidores localizados num país estrangeiro (Viana e Hortinha, 2002). Em contraste com a Exportação Indirecta, esta situação permite um maior contacto com o mercado de destino dos produtos e, conseqüentemente, melhor informação, um maior controlo e um aumento da experiência internacional. A Epoli ganhou experiência internacional através da exportação para Espanha, o seu primeiro mercado externo e um mercado com grande proximidade psíquica (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) ao mercado interno.

Contribuindo para o consenso que existe na literatura da existência de uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a propensão exportadora (Bonaccorsi, 1992; Christensen e outros, 1987), verifica-se que a Epoli (não PME) regista, desde a sua criação, uma forte tendência para a exportação, nascendo já como empresa exportadora e alargando, gradualmente, a sua presença no mercado Europeu.

A intensidade exportadora desta não PME foi sempre bastante elevada e com poucas oscilações ao longo da vida da empresa, tendo ascendido a 74% em 2005, indiciando uma relação positiva entre a dimensão da empresa e a intensidade exportadora. De qualquer modo, a literatura, neste ponto, não é consensual, havendo estudos que apontam a existência de uma relação positiva, outros que apontam no sentido inverso e outros ainda que a dimensão da empresa não exerce influência sobre aquela variável.

A expansão de uma empresa para mercados internacionais através de Investimento Directo Estrangeiro representa um mais elevado grau de comprometimento e requer um maior investimento em recursos do que qualquer outro modo de entrada (Bradley, 2004).

Reportando às razões apontadas por Bradley (2004) para o IDE (Figura 2.8), verifica-se que a opção da Epoli por este modo de entrada tem em vista, sobretudo, o aumento da eficiência da produção e o desenvolvimento de mercado. Em relação ao primeiro ponto, isso é conseguido através das substanciais reduções dos custos de mão-de-obra e de transporte que consegue estando a produzir na República Checa, face à alternativa de manter a produção apenas em Portugal. Além disso, e em relação ao segundo aspecto, esta opção de IDE permite à Epoli um crescimento de mercado (conquista de mercados e de quotas) e uma defesa da concorrência que não seria possível através da exportação por falta de competitividade.

A forma de IDE alternativa à implantação de raiz – a aquisição – não constituiu uma possibilidade para a Epoli já que, nos mercados alvo de interesse, não existia nenhuma empresa disponível para venda que fosse do ramo e trouxesse algum tipo de mais valia à Epoli.

Naturalmente, que a Epoli teve que enfrentar algumas das limitações que o investimento *greenfield* apresenta face à alternativa de aquisição (Douglas e Craig, 1995). O valor do investimento envolvido é muito considerável e o facto de ser necessário encontrar um terreno que sirva as necessidades e de tratar de toda a tramitação inerente a um processo de construção e licenciamentos torna esta opção muito demorada. O arranque da produção na República Checa, agora previsto para Fevereiro de 2007, sofreu uma ligeira derrapagem face às previsões iniciais. Em compensação, apenas deste modo a Epoli pode empregar as mais actuais tecnologias de produção e consegue maximizar a eficiência operacional.

3- De que modo decorreu o processo de análise e selecção dos mercados realizado pela Epoli?

A análise e selecção dos mercados onde operar é uma questão crítica na vida das empresas, na medida em que influencia o futuro potencial de crescimento da empresa ou mesmo a sua capacidade de sobrevivência. Importa ter em mente o custo de oportunidade que representa os recursos afectos à entrada num determinado mercado (tempo, dinheiro, recursos humanos, ...). Esses recursos poderiam, alternativamente, ser afectos à entrada num outro mercado – importa, pois, empregá-los naquele que tenha a capacidade de responder com o maior retorno para a empresa. A decisão de internacionalizar é um forte compromisso de entrar num novo campo de negócio e deve ser tomada de modo sistematizado (Tookey, 1975). Attiyeh e Wenner (1981) defendem que é importante que uma empresa seleccione os mercados internacionais de forma consciente e não como mera reacção a oportunidades de curto prazo. Uma abordagem sistemática passa pela análise da natureza da competição nos vários mercados, especificação da mecânica e identificação das influências do processo de selecção. A empresa deve proceder à aquisição de informação, analisá-la, gerar cursos de acção alternativos e fazer estimativas dos resultados de cada um (Bradley, 2004).

Bradley (2004) defende que nenhuma empresa toma a decisão de internacionalizar as suas actividades sem que tenha um incentivo a conduzi-la nesse sentido. No caso da Epoli, este incentivo existe desde o nascimento da empresa, e está intimamente

relacionado com a reduzida dimensão do mercado nacional (ver Figura 2.9) conjugada com a sua vontade de crescimento. Este é, pois, na perspectiva do autor citado, o ponto de partida, necessário mas não suficiente, para a expansão internacional da Epoli. É essencial que, a este incentivo, esteja agregada uma consciência de oportunidades específicas de mercado que pode surgir de três formas: de forma oportunística/casual, de forma sistemática ou de forma mista.

As oportunidades de iniciar a exportação para alguns mercados resultaram das sinergias de que a Epoli beneficiou por estar integrada num Grupo já com alguns anos de experiência no mercado. A exportação para o mercado holandês iniciou-se a partir de um contacto entre a Epoli e um então potencial cliente, promovido por uma empresa holandesa cliente do Grupo. Daqui resultou uma relação comercial estável com este mercado. Nesta situação, e embora tenha sido necessária alguma proactividade da Epoli e do Grupo para conseguir esta situação, pode considerar-se que esta é uma forma de identificação de mercados mais oportunística e casual. A oportunidade de entrar no mercado francês não resultou de uma busca sistematizada de um mercado que respondesse a determinados critérios de selecção, mas antes, surgiu de um modo mais casual - um cliente da Epoli despoletou a relação comercial que veio a revelar-se sólida e sustentada ao longo do tempo. Também no que respeita à exportação para o país vizinho, não existiu uma selecção sistemática do mercado. Neste caso, a Espanha constituiu-se como um mercado natural, um prolongamento do mercado interno. Aqui existe um favorecimento, realçado na literatura por diversos autores, que decorre da proximidade geográfica e cultural a este mercado. Uma empresa reage mais favoravelmente a oportunidades geradas em mercados externos que exijam um grau mínimo de adaptação do produto (Jaffe, 1974) ou que surjam de países semelhantes aos que já lhe são familiares (Carlson, 1975).

No que diz respeito à identificação da República Checa para instalação da sua nova unidade, a Epoli procedeu de um modo diferente: recolheu, tratou e avaliou dados referentes a possíveis localizações alternativas, analisando aspectos físicos, geográficos e económicos dos diferentes mercados, avaliando o potencial da indústria, a concorrência e a sua possibilidade de conquista de quota de mercado e reduzindo

progressivamente os mercados de interesse. Neste caso, tratou-se claramente de uma identificação sistemática do mercado (Bradley, 1991 e Root, 1987, Figura 2.10)

A selecção sistemática de mercados é, essencialmente, um processo de avaliação, o que torna crítica a questão das fontes de informação a que a empresa acede. A Epoli, em linha com o referido por Bradley (2004), acedeu a fontes internas e externas de informação, neste processo de avaliação de mercados. Realizou, portanto, uma prospecção comparativa de vários mercados. Utilizou a experiência, o conhecimento e a informação interna à empresa, juntou-lhe o *know-how* de um consultor especializado para recolher e tratar informação sobre os mercados e a concorrência e o apoio de organismos externos, como o Icep, para obter informação que sustentasse a decisão de selecção do mercado para implementação da unidade produtiva. Foi levado a cabo um processo sistematizado, ponderado, que decorreu ao longo de vários meses e atravessou várias etapas.

Bradley (2004) referiu-se a um conjunto de influências que podem afectar, positiva ou negativamente, o processo de selecção de mercados, facilitando-o ou, pelo contrário, criando-lhe obstáculos. São elas a dimensão da empresa – uma empresa de maior dimensão teoricamente utilizará procedimentos mais completos e rigorosos na selecção dos mercados, o nível de exportações – uma maior dependência do exterior implicará uma mais cuidadosa selecção dos mercados, os objectivos da empresa – se visarem a canalização de produção excedentária o processo de selecção não será tão crítico, a estratégia seguida pela empresa – a concentração em poucos mercados exigirá, em princípio, uma avaliação mais criteriosa e, por fim, o valor da informação de mercado disponível – informação relativa ao país é mais fácil de conseguir do que informação relativa ao produto.

Não sendo a Epoli, ela própria, uma empresa de grande dimensão, insere-se num grupo económico cujas características conduzem à sua classificação como não PME. Daqui decorre que as metodologias de gestão e a base de recursos desta empresa permitem-lhe, tal como teoricamente acontece com as grandes empresas, de acordo com o autor citado, utilizar procedimentos completos e rigorosos de selecção de mercados. Tradicionalmente, a Epoli tem registado níveis de exportação superiores a 50%, e em 2005 esse valor foi mesmo de 74%. Este grau de importância dos mercados externos,

aponta para uma tendência para ser mais cuidadosa na selecção dos mercados (Bradley, 2004), uma vez que a rentabilidade e estabilidade da empresa depende bastante do exterior. As vendas da Epoli para o exterior não resultam de uma mera necessidade de canalizar a produção excedentária mas, pelo contrário, são primordialmente um comportamento que visa a maximização do lucro, o que, segundo Bradley, é um indício de mais cuidado na selecção de mercados. A estratégia utilizada pela Epoli não é tanto a de concentração em mercados-chave mas de uma maior dispersão das vendas em vários mercados. Nesta situação, a teoria afirma que existe uma menor necessidade de pesquisa antes de entrar num mercado (Bradley, 2004).

No caso em estudo, vários indicadores mencionados por Bradley assumem posições que apontam para uma selecção criteriosa dos mercados. Foi, efectivamente, esse o procedimento utilizado no caso que a Epoli considerou justificar-se – o caso da implementação da unidade na República Checa, sendo a selecção feita de forma mais ligeira quando se tratou da selecção de mercados para a exportação. Aqui, o critério que se revela mais evidente para a opção quanto à forma de selecção dos mercados relaciona-se com o envolvimento de recursos – um envolvimento de recursos elevado (caso República Checa) conduziu a uma selecção sistemática do mercado; um menor envolvimento de recursos levou a que fosse realizada uma selecção mais oportunística.

Conclui-se, pois, que o modelo apresentado por Bradley, que prevê que exista uma motivação inicial para a internacionalização e que descreve os processos de escolha sistematizada e oportunística de mercados alvo, aplica-se em diferentes momentos da vida da Epoli. O incentivo à internacionalização, identificado pelo autor como necessário mas não suficiente para que se inicie um processo de expansão para o exterior, é uma característica indissociável da empresa alvo deste estudo; a opção por uma selecção sistemática ou oportunística dos mercados de actuação dependeu sempre, no caso da Epoli, do grau de envolvimento de recursos no processo.

4 - Nos termos definidos pela literatura académica, poderá a parceria estabelecida pela Epoli no mercado francês ser considerada uma aliança estratégica?

Na fase inicial do seu processo de internacionalização, a Epoli tinha como objectivo a conquista de mercados por via da exportação. Interessava, pois, conseguir uma presença internacional tão significativa quanto possível que se traduzisse em volume de vendas. Em 1994, um cliente apresentou à Epoli a oportunidade de estabelecer contactos com uma multinacional instalada em França, com vista a estabelecer uma parceria com vantagens para as duas empresas. A boa implantação da empresa francesa no mercado aliada ao domínio dos canais de distribuição constituíam um factor de interesse para a Epoli, que, através de uma parceria, podia conseguir volumes de exportação consideráveis para esse país. Por outro lado, a espuma de polietileno fabricada pela empresa portuguesa com uma tecnologia que a multinacional não dominava representava um alargamento do seu leque de oferta que era valorizado pelos clientes que detinha nesse mercado.

Perante a possibilidade de obter vantagens mútuas, iniciaram-se conversações entre as duas empresas que culminaram no estabelecimento de um acordo verbal de cooperação que tem perdurado ao longo do tempo.

Se, por um lado, a literatura é consensual em reconhecer algumas características das alianças estratégicas - ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objectivo estratégico comum, são acordos voluntários, consistem numa colaboração, têm em vista a obtenção de um ganho económico mútuo, assentam numa perspectiva de longo prazo, por outro, não existe consenso na delimitação das suas fronteiras. Enquanto alguns autores (Thorelli, 1986; Lorange e Roos, 1993) defendem que não existe diferença entre relação de cooperação e aliança estratégica, outros consideram que apenas uma parte das relações de cooperação configuram alianças estratégicas (Faulkner, 1992; Buckley, 1992). Dentro da primeira corrente teórica enquadra-se todo o tipo de relação de cooperação, desde o simples relacionamento comercial até, por exemplo, uma fusão ou aquisição. Assim, adoptando esta perspectiva, naturalmente que o relacionamento estabelecido entre a Epoli e a multinacional a operar no mercado francês configura uma aliança estratégica. Já na perspectiva de Faulkner, para afirmarmos estar perante uma aliança estratégica, a forma de organização das actividades dos parceiros tem que mostrar um maior nível de integração do que outras formas de cooperação, situando-se mais próxima das

hierarquias do que um mero acordo de cooperação não estratégico. Neste quadro, a classificação da parceria estabelecida pela Epoli no mercado francês como aliança estratégica não gozaria de consenso entre académicos que se debruçam sobre esta temática.

A parceria aqui em análise assenta num acordo de cooperação com o objectivo de uma das partes aceder a um novo mercado (Epoli) e da outra completar a gama de produtos oferecidos (multinacional). Esse acordo foi explicitado num contrato verbal, estabelecido *a priori*, duradouro mas sem que existisse um período de duração determinado, e que apresenta uma reversibilidade relativa. Existe uma partilha da incerteza e dos resultados e não há ligações financeiras entre as empresas envolvidas. Verifica-se, pois, que os atributos referidos conferem com os propostos por Magriço (2003) para caracterizar uma aliança.

A aliança estabelecida entre a Epoli e a empresa multinacional a operar em França pode considerar-se estratégica na medida em que envolve um comprometimento de longo prazo. Esta é a característica mais consensualmente apontada por diversos autores para classificar uma aliança como estratégica. Para além do aspecto relativo à duração no tempo, verifica-se que a aliança aqui em foco resulta de um conjunto coerente de decisões, é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável e para responder a oportunidades e ameaças externas, afecta decisões operacionais e envolve, de forma directa ou indirecta, todas as actividades da organização. Este é, segundo Eiriz (2001), um conjunto de outras características que conferem à aliança o cariz estratégico.

Em conclusão, a análise da relação existente entre a Epoli e a multinacional francesa, à luz da teoria das Alianças, permite afirmar que alguns autores classificariam esta parceria como uma Aliança enquanto outros não o fariam. Dentro da corrente que considera estarmos perante uma Aliança, encontram-se argumentos para apontá-la como estratégica (p.ex, Eiriz, 2001).

5 - Caracterize a parceria estabelecida pela Epoli no mercado francês, explicitando as motivações para a sua formação.

As classificações propostas pela literatura são inúmeras. Na perspectiva de Aaker (1995), o tipo de parceria existente entre a Epoli e a multinacional instalada em França é um acordo informal; para Douglas e Craig (1995), que utilizam as fases da cadeia de valor para proceder a esta classificação, estamos perante um projecto de colaboração no Marketing e Distribuição; Nassimbeni (1998) enquadraria esta relação de cooperação numa relação de fornecimento em que as partes procuram sinergias operacionais; Root (1988) classificá-la-ia como um acordo de cooperação binacional e interempresarial.

A aliança estratégica estabelecida entre a Epoli e a multinacional instalada em França é claramente de âmbito comercial. A Epoli é produtora de um bem final valorizado pelo seu parceiro – espumas de polietileno – e a multinacional em França detém o domínio dos canais de distribuição essencial para a empresa portuguesa conquistar o mercado francês. É, portanto, sobre estes objectos que recai a cooperação, é neste campo que as empresas colaboram e que cada uma cede à parceira recursos que detém e que ela valoriza.

O acordo do domínio comercial estabelecido entre as duas empresas toma a forma de acordo de distribuição (segundo a classificação proposta por Vasco Eiriz, 2001). Este tipo de acordos estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final – o distribuidor acede ao produto do produtor e este acede a um ou vários canais de distribuição. É precisamente esta a situação entre as empresas aqui mencionadas.

O objectivo da formação de alianças é juntar forças com os parceiros com vista a agarrar oportunidades que de outra forma seriam inalcançáveis (Das e Teng, 2000). No caso em análise, verifica-se que as empresas aproveitaram as oportunidades de aceder ao mercado francês (a Epoli) e de alargar a oferta (multinacional).

Existe um conjunto de motivações que conduziram a Epoli no sentido de constituir esta aliança. No processo de internacionalização da empresa, esta possibilidade surgiu abrindo as portas para um novo mercado e para a possibilidade deste ser desenvolvido. Recorrendo à sistematização dos motivos que conduzem à formação de alianças proposta por Townsend (2003), pode concluir-se que, dentro dos motivos

organizacionais, a entrada num novo mercado (Varadarajan e Cunningham, 1995) e o desenvolvimento do mesmo (Glaister e Buckley, 1996) foram a grande motivação da Epoli para o estabelecimento desta aliança. Embora não tanto como uma motivação verificada *a priori* mas mais como um resultado desta parceria, a aprendizagem organizacional, designadamente na gestão de alianças (“learning about”), está patente nesta relação. No estudo levado a cabo por Magriço (2003), verifica-se que uma das motivações mais frequentemente apontadas pelos dirigentes empresariais para constituir uma aliança é o “acesso a mercados” e que do segundo grupo de razões mais apontadas faz parte “aproveitar sinergias/complementaridades”. Estas são as motivações mais notórias da Epoli na constituição desta aliança.

A motivação que conduz a multinacional estabelecida em França a estabelecer a parceria com a Epoli relaciona-se com o produto, mais concretamente com o preenchimento da falha na sua oferta e com o alargamento da linha (Varadarajan e Cunningham, 1995).

A situação aqui em estudo vai de encontro a uma conclusão que se encontra num conjunto significativo de trabalho teóricos – uma aliança pretende atingir diversos objectivos em simultâneo.

A selecção do parceiro é uma variável importante para a formação e operação das alianças (Glaister, 1996; Ariño e de la Torre, 1998) e as suas características influenciam o desempenho da aliança. Geringer (1991) separa os critérios de selecção do parceiro em duas categorias: os relacionados com as competências e recursos necessários para o sucesso (*task related criteria*) e os relacionados com a eficiência e eficácia do parceiro (*partner related criteria*).

É interessante estabelecer um paralelo entre o estudo realizado por Glaister e Buckley (1997) e a realidade da aliança estratégica estabelecida pela Epoli no mercado francês. O referido estudo, centrado em parcerias entre empresas do Reino Unido e da Europa ocidental, dos EUA ou do Japão, concluiu pela maior importância dos critérios *task related* associados com o acesso a mercados e dos critérios *partner related* associados com a confiança e a reputação. Para a selecção do parceiro da Epoli nesta aliança foi importante, precisamente, a questão do acesso ao mercado francês (que a empresa

acabou por trazer) e a confiança que se pode estabelecer desde logo pelo facto de existir uma ligação, um conhecimento prévio, entre um cliente português da Epoli e a empresa multinacional.

Referências bibliográficas

Aaker, D. A. (1995), *Strategic market management*, New York: John Wiley and Sons.

Abdel-Malek, T. (1978), "Export marketing orientation in small firms", *American Journal of Small Business*, 3, 24-35.

Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-28.

Aharoni, Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Harvard Business School, Boston.

Aliouat, B. (1993), *L'éco-management stratégique des alliances technologiques: analyse empirique d'une situation paradoxale*, *Gestion 2000*, 5, Outubro, pp 95-130.

Al-Khalifa, A. K. and Peterson, E. (1999), "The partner selection process in international joint ventures", *European Journal of Marketing*, 33 (11-12), pp 1064-1081.

Almeida, L. e Fernandes, E. (2001), *Métodos de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas*, Braga: Editores.

Alvarez, S., Ireland, R., Reuer, J. J. (2006), "Entrepreneurship and Strategic Alliances", *Journal of Business Venturing*, 21, pp 401-404.

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

Anderson, E. and Gatignon, H. (1986), "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 1-26.

Arinõ, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I. e Vila, J. (1997), “Partner selection and trust building in West European–Russian joint ventures”, *International Studies of Management and Organization*, 27(1), 19–37.

Arinõ, A. and Torre, J. (1998), “Learning from failure: toward an evolutionary model of collaborative ventures”, *Organization Science* 9(3), 306–325.

Attiyeh, R. J. and Wenner, D. L. (1981), “Critical mass: key to export profits”, *The McKinsey Quarterly*, Winter 1981.

Ayling, D. (1987), “Franchising has its dark side”, *Accountancy*, 99, 112-117.

Bilkey, W. J (1982), “Variables associated with export profitability”, *Journal of International Business Studies*, 13 (2), 39-55.

Bilkey, W. J. and Tesar, G. (1977), “The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms”, *Journal of International Business Studies*, 8 (2): 93-98.

Boehrer, J. (1990), “Teaching with cases: learning to question”, *New Directions for Teaching and Learning (The Changing Face of College Teaching)*, nº 42, pp. 41-57, New York: Linsky, Marty editor, Online.

Bonaccorsi (1992), “On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity”, *Journal of International Business Studies*, 23: 605-635.

Bonoma, T. and Kosnik., T. (1989), “Learning by the Case Method in Marketing”, *Harvard Business School Publishing*, July 13, 9-590-008.

Boyce, A., King, V. and Harris, B. (1993), “*The case study approach for pedagogists*”, Paper presented at the Annual Meeting of the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance, Washington, DC, March 24-28.

Bradley, F. (2004), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall.

Brito, C. (2006), “Conseguirão os gestores portugueses cooperar?”, *Rede2020* v. 2, n. 5, Set/Out.

- Brito, C. e Lencastre, P. (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo.
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bruner, J. (1990), *Acts of Meaning*, New York: Harvard University Press.
- Buckley, P. J. (1992). "Alliances, technology and markets: a cautionary tale", em Buckley, P. J., *Studies in International Business*, London: Macmillan.
- Buckley, P. and Casson, M. (1976), *The future of the multinational enterprise*, New York: Homes and Meier.
- Buckley, P.J. and Casson, M., (1988), "A theory of co-operation in international business", em *Co-operative Strategies in International Business*, eds F.J. Contractor e P. Lorange, Lexington Books, Lexington, MA
- Bucklin, L. P. and Sengupta, S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 32-46.
- Buzzell, R. D. (1968), "Can you standardize multinational marketing?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 102-113.
- Calvet, A. L. (1984), "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm", *Journal of International Business Studies*, 12: 43-59.
- Carlson, S. (1975), "How foreign is foreign trade?", *Studia Oeconomiae Negotiorum Acta Universitatis Upsaliense*, Bulletin n° 5, Uppsala.
- Cateora, P. and Graham, J. (2001), "*International Marketing*", McGraw-Hill, 2001.
- Caves, R. E. (1971), "Industrial Corporation: The industrial economics of foreign investment", *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.
- Caves, R. E. (1996), "*Multinational enterprise and economic analysis*", New York: Cambridge University Press.

Cavusgil, S. T. and Nevin, J. R. (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour – an empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, 18, 114-119.

Clague, C. (1997), "*Institutions and Economic Development: Growth and Governance in Less-developed and Post-socialist Countries*", Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, n° 4, November, pp.386-405.

Contractor, F. J. and Lorange, P. (1988), "Why should firms co-operate? The strategic and economics basis for co-operative ventures", em Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), "*Co-operative Strategies in International Business*", Lexington, MA: Lexington Books.

Cook, M. (1998), "*The internationalisation of business*", Teaching Business and Economics, Autumn.

Corey, R. (1996), "The Uses of Cases in Management Education", *Harvard Business School Publishing*, September 23, 9-376-240.

Christonsen, C. H., Rocha, A. and Gertner, R. (1987), "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, 16: 37-56.

Cyert, R. D. and March, J. G. (1963), "*A behavioural theory of the firm*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Czinkota, M. and Johnston, W. J. (1983), "Exporting: Does Sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, 14 (1), 147-153.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), "*International Business*", Orlando: The Dryden Press, 5th Edition.

Das, T. K. and Teng, B. S., (2000), "A resource based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Vol. 26, n° 1, pp. 31-61.

Davidson, W.H. (1980), "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", *Journal of International Business Studies*, 11: 9-22.

Delapierre, M. and Michalet, C.A. (1989) "Vers un changement des structures des multinacionales: le principe d'internalization en question", *Revue d'Économie Industrielle*, 47, 1^o trimestre, pp.27-43.

Demo, P. (1989), "*Metodologias científicas em ciências sociais*", São Paulo: Atlas.

Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), "*Global Marketing Strategy*", New York: McGraw-Hill.

Dubin, M. (1975), "*Foreign Acquisitions and the Spread of the Multinational Firm*", D.B.A. thesis, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Dunning, J. H. (1977), "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach", in Bertil Ohlin et al., editors, "*The international allocation of economic activity*", proceedings of a Noble Symposium held in Stockholm, London: Macmillan.

Dunning, J. H. (1980), "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests", *Journal of International Business Studies*, 11 (Spring/Summer): 9-31.

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

Dwyer, F.R. and Walker, C.C. (1981), "Bargaining in Asymmetric Power Structure", *Journal of Marketing*, 45(1): 104-115.

Easton, G. (1992), "*Learning from case studies*" second edition, New York: Prentice Hall.

Eiriz, V. (2001) "Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas", *RAC*, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2001: 65-90.

Eiriz, V. e Farhangmehr, M. (1997) “A Gestão de Alianças Estratégicas”, *O Economista – Anuário da Economia Portuguesa* 1997, nº 10, pp. 36-42.

Erramilli, M.K. and Rao, C.P. (1993), “Service Firms’ International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach”, *Journal of Marketing*, 57 (July): 19-38.

Erskine, J. A. (1996), “Teaching with cases”, Handout at the Case Writing Workshop, 13th WACRA International Conference, Warsaw School of Economics .

Esteves, A. e Azevedo, J. (1998), “Metodologias qualitativas para as ciências sociais”, Porto: Instituto de Sociologia.

Estrela, A. (1999), “O Tempo e o Lugar das Ciências da Educação”, Portugal, Coleção Educ. da Bib. Digital, disponível em <http://educare.pt/BibliotecaDigitalPE/>

Faulkner, D. (1992) “Strategic alliances: cooperation for competition”, in Faulkner, D. and Johnson, G. “*The challenge of strategic management*” London: Kogan Page.

Gannon, M. (1993), “Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables”, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 41-54.

Gao, T. (2004), “The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link”, *The Multinational Business Review*, Vol. 12, nº1, Spring.

Gao, T and Brown, J. R. (1998), “Effects of International Market Entry Mode Decisions on Firm Global Performance: A Governance Perspective”, in J.N. Sheth e A., Parvatiyar (editors), the *Special Issue on Designing Competitive Strategies for Global Marketing*, *Research in Marketing*, 14: 45-86.

Gatignon, H. and Anderson, E. (1988), “The Multinational Corporation’s Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transactional Cost Explanation”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (2): 305-336.

Geringer, J.M. (1988), *“Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries”*, Quorum Books, Westport, CT.

Geringer, J.M. (1991) “Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures”, *Journal of International Business* 22(1), pp. 41-62.

Gialdino, I. (1993), *“Metodos qualitativos: los problemas teorico metodológicos”*, Buenos Aires: Centro Editor de America Latina.

Giddens, A. (1999), *“O mundo na era da globalização”*, Lisboa: Editorial Presença.

Glaister, K. (1996) “UK Western European strategic alliances: motives and selection criteria”, *Journal of Euromarketing* 54(4), pp. 5-35.

Glaister, K. and Buckley, P. (1996) “Strategic motives for international alliance formation”, *Journal of Management Studies* 33(3), pp. 301-332.

Glaister, K. and Buckley, P. (1997), “Task-related and partner-related selection criteria in UK international joint ventures”, *British Journal of Management* 8(3), 199–222.

Gomes-Casseres, B., (1988), “Joint venture cycles: the evolution of ownership strategies of U.S. MNEs: 1945–1975”, in *“Cooperative Strategies in International Business”*, eds F.J. Contractor and P. Lorange, pp. 111–128, C.D. Heath, Lexington, MA.

Gomes-Casseres, B (1989), “Ownership structures of foreign subsidiaries: Theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11: 1-25.

Gulati, R., 1998, “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317.

Hagen, J. and Hennart, J.F. (2004), *“Foreign Production: The Weak Link in Tests of the Internationalization Process Model”*, Working Paper, Department of Applied Economics and Management, Cornell University, Ithaca, New York.

Hakansson, H. (1982), *“International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach”*, John Wiley, Chichester.

Hallén, L., Johanson, J. and Seyed Mohamed, N. (1987), “Relationship Strength and Stability”, *International and Domestic Industrial Marketing, Industrial and Purchasing*, Vol. 2.

Hax, A. C. and Majluf, N. S. (1988), “The concept of strategy and the strategy formation process”, *Interfaces*, Vol. 18, nº 3, pp 99-109.

Hennart, J.-F. (1982), “*A Theory of Multinational Enterprise*”, Ann Arbor: University of Michigan Press.

Hennart, J.-F. (1988), “A transaction cost theory of equity joint ventures”, *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374.

Hennart, J.-F. (1991), “*The transaction cost theory of joint venture. An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States*”, *Management Science*, 37: 483-497.

Herreid, C. (1994), “The Case Studies in Science – A Novel Method of Science Education”, *Journal of College Science Teaching*, February, pp. 221-229.

Hildebrand, G. (1998), Estudo de Caso [em linha] Brasil. *Revista Eletrônica de Casos de Engenharia do Produção*, disponível em <http://recep.linkway.com.br/recep>.

Hill, C. W. L., Hwang, P. and Kim, C. W. (1990), “An eclectic theory of the choice of international entry mode”, *Strategic Management Journal*, 11, 117-28.

Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Edhec, J.-L.A. and Borza, A. (2000), “Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives”, *Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467.

Hoyt, J. and Huq, F. (2000), “From arms-length to collaborative relationships in the supply chain, an evolutionary process”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, nº 9, pp. 750-764.

Hoskisson, R. E., Eden, C. M., and Wright, M. (2000), “Strategy in emerging economies”, *Academy of Management Journal*, 43: 249-267.

Hunt, H. G., Froggatt, J. D. and Hovell, P. J. (1967), "The Management of export marketing in engineering industries", *British Journal of Marketing*, Spring, pp. 10-24.

Husock, H. (2000), "Using a Teaching Case", *White Paper*, EUA: 2000, Kennedy School of Government, disponível em <http://www.ksgcase.harvard.edu>.

Hymer, S. H. (1976), "*The international operations of national firms: A study of Direct Foreign Investment*", MIT press, Cambridge.

Imai, K. and Itami, H. (1984), "Interpenetration of organization and market: Japan's firm and market in comparison with the US", *International Journal of Industrial Organizations*, 2, pp. 285-310.

Jaffe, E. D. (1974), "*Grouping: A Strategy for International Marketing*", American Management Association, NY.

Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1995), "Internationalization in Industrial systems: a network approach", in Paliwoda, S.J., Ryans, J.K. (Eds), *International Business Reader*, Routledge, London, pp.51-71.

Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990), "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, 7, 4.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12 (3), pp. 305-322.

Johnson, G. and Scholes, K. (1999), "*Exploring corporate strategy*", 5. Ed. New York: Prentice Hall.

Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000) "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal* Vol. 21, pp.217-237.

Kindleberger, C. P. (1969), "*American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*", New Haven: Yale University Press.

Kogut, B. and Singh, S. (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (Fall): 411-432.

Lax, D.A. and Sebenius, J.K. (1986), "*The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*", New York: Free Press.

Levitt, T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.

Lorange, Peter and Roos, Johan (1993), "*Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*", Blackwell, Oxford.

Lorga, S. (2003), "*Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*", Editorial Verbo.

Luostarinen, R. and Welch, L. (1990), "*International Business Operations*", Helsínquia, Helsinki School of Economics.

McQueen, R. J. (1995), "*Case Method Teaching in Strategic Management: Using and Creating New Zealand Case Recourses*", Proceedings of the 3rd Annual Zealand Strategic Management Educators Conference, University of Waikato Hamilton, p. 185-191.

Magriço, V. (2003), "*Alianças Internacionais das Empresas Portuguesas na Era da Globalização*", Celta Editora.

Mariti, P. and Smiley, R. H. (1983), "Co-operative agreements and the organization of Industry", *The Journal of Industrial Economics*, 31, 4, 437-451.

Merriam, S. (1997), "*Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from I case study research in education*", Jossey Bass Education Series, San Francisco: Jossey-Bass Editor.

Merseeth, K. (1997), "*Cases in educational administration*", New Jersey: Allyn & Bacon.

Meyer, K. (2001), "Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe", *Journal of International Business Studies*, 32, 2, 357-367.

Meyer, K. and Estrin, S. (2001), "Brownfield Entry in Emerging Markets", *Journal of International Business Studies*.

Modell, S. (2005), "Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: an assessment of validity implications", *Management Accounting Research*. London: Academic Press, Vol. 16, n° 2 (2005), pp. 231-254.

Murto-Koivisto, E., Routamaa, V. and J. Vesalainen (1996), "The prerequisites for different types of successful inter-firm cooperation in the SME sector", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 4, n° 2, pp. 109-122.

Nassimbeni, G. (1998) "Network structures and co-ordination mechanisms – a taxonomy", *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 18, N° 6, pp. 538-554.

Nielsen, B. (2003) "An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation", *European Management Journal* Vol.21, N° 3, pp.301-332, Junho 2003.

Onkvist, S. and Shaw, J. J. (1993), "*International Marketing*", New York: Macmillan Publishing Company.

O'Rourke, A. D. (1985), "Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm", *American Journal of Small Business*, 9: 25-29.

Otley, D. and Berry, A. (1994), "Case study research in management accounting and control", *Management Accounting Research*, London: Academic Press, Vol. 5, pp. 45-65.

Oxley, J.E. (1999), "Institutional Environment and the Mechanisms of Governance: the Impact of Intellectual Property Protection on the Structure of Inter-firm Alliances", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 24: 283-310.

- Patibandla, M. (1995), "Firm Size and Export Behaviour: An Indian Case Study", *Journal of Development Studies*, 31: 868-882.
- Peng, M. W. (2000), "*Business Strategies in Transition Economies*", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Penrose, E. (1959), "*The theory of the growth of the firm*", Basil Blackwell, London.
- Piercy, N. (1980), "Export Marketing Management in Medium Sized British Firms", *European Journal of Marketing*, 17 (1), 48-67.
- Porter, M. (1980), "*Competitive Strategy*", Free Press, New York.
- Raffield, Barney (1994) "*How to Make International Strategic Alliances Work: One More Business Lesson from the Japanese*", Paper presented at the Annual Eastern Michigan University Conference on Language and Communication for World Business and the Professions.
- Ribeiro, J. (2003), "*Augusto Comte e o Positivismo*", 1ª edição, Brasil: Edicamp.
- Robson, M.J. (2002) "Partner selection in successful international strategic alliances: the role of co-operation", *Journal of General Management* 28(1), pp.1-15.
- Root, F. R. (1987), "*Entry Strategies for International Markets*" Lexington, MA: D. C. Heath.
- Root, F. R. (1988), "Some taxonomies of international cooperative arrangements", in Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), "*Co-operative Strategies in International Business: join-ventures and technology partnerships between firms*", New York: Lexington Books pp. 69-80.
- Root, F.R. (1994), "*Entry Strategies for International Markets*", Lexington, MA: D.C. Heath and Co..
- Rosenthal, D. and Brown, L. (2000), "*Cases in strategic marketing*", New Jersey: Prentice-Hall.

- Rudestam, K. E. and Newton, R. (2001), “*Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*”, 2nd ed., New Jersey: SAGE Publications.
- Santos, B. S. (1995), “Globalização, Estados-Nações e Campo Jurídico: da Diáspora Jurídica ao Ecumenismo Jurídico”, in *Toward a New Common Sense, Law, Science and Politics in the Paradigmatic Transition*, Londres, Routledge
- Shapiro, C. (1985). “The theory of business strategy”, *Journal of Economics*, 20, 1, Spring, 125-37.
- Simões, V. C. (1997), “*Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*”, em “*Comércio e Investimento Internacional*”, ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa.
- Simpson, C. and Kujawa, D. (1974), “The export decision process: an empirical enquiry”, *Journal of International Business Studies*, 5, 107-117.
- Sousa, F.F. (1997) “Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos”, *Economia e Prospectiva*, Vol. 1, nº 2.
- Stake, R. (1995), “*The art of case research*”, United States: Sage Publications.
- Stopford, J.M. and Wells, L, T., Jr. (1972), “*Managing the Multinational Enterprise*”, New York: Basic Books.
- Swaan, W. (1997), “Knowledge, Transaction Costs and the Creation of Markets in Post-socialist Economies”, in: P. G. Hare and J. Davis, eds: *Transition to the Market Economy*, Vol. II London and New York: Routledge, pp. 53-76.
- Swiercz, P. (2005), “*SWIF Learning: A Guide to Student-Written, Instructor-Facilitated*”, Case Writing [em linha], EUA: 2005, disponível em <http://college.hmco.com/business/resources/casestudies/students/swif.pdf>.
- Teece, D. J. (1986), “Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7: 21-45.

Tellis, W. (1997), "Introduction to case study", *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, EUA: Julho, disponível em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

Thorelli, H. B. (1986) "Networks: Between markets and hierarquies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, nº 1, pp 37-51.

Thorelli, H.B and Becker, H. (1980), "*International Marketing Strategy*", Pergamon Press, Oxford .

Tomkins, C. (2000), "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks", *Accounting, Organizations and Society*, 26 (2): 161-191.

Tookey, D. A. (1964), "Factors associated with success in exporting", *Journal of Management Studies*, 1, pp.48-66.

Tookey, D. A. (1975), "Export Marketing Decisions", Penguin Books, England.

Townsend, J. (2003) "*Understanding Alliances: a review of international aspects in strategic marketing*", *Marketing Intelligence an Planning*, 21/3, 143-155.

Tsang, E. (1999) "A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances ", *Journal of World Business*, 34 (3).

Tung, R.L. (1988), "Toward a Conceptual Paradigm of International Business Negotiations", *Advances in International Cooperative Management*, 3: 203-219.

Turnbull, P. W. and Valla, J. P. (1986), "*Strategies for International Industrial Marketing*", Croom Helm, London.

Varadarajan, R. P. and Cunningham, M. H. (1995) "*Strategic Alliances: a synthesis of conceptual foundations*", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nº 4, pp. 282-296.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, nº 80, pp. 190-207.

Vernon, R., Wells, L. T. and Rangan, S. (1996), *“The Manager in the International Economy”*, New Jersey: Prentice Hall International Editions, 7th Edition.

Verwaal, E. and Donkers, B. (2002), “Firm Size and Export Intensity: Solving an empirical Puzzle”, *Journal of International Business Studies*, 33 (3), Third Quarter 2002: pp. 603-613.

Viana, C. e Hortinha, J. (2002), *“Marketing Internacional”*, Edições Sílabo, 2^a Edição.

Wallenklint, J and Ylinenpää, H. (1999), *“Motives for Inter-Firm Co-operation, An Exploratory Study ”*, apresentado na VI Conferência Anual Internacional da European Operations Management Association “Managing Operations Networks”, 7-8 Junho, Veneza, Itália.

Wagner, J. (1995), “Exports, Firm Size, and Firm Dynamics”, *Small Business Economics*, 7: 29-39.

Welford, R. and Prescott, K. (1994), *“European Business – An Issue-Based Approach”*, London: Pitman Publishing, 2nd Edition.

Williamson, O. E. (1975), *“Markets and Hierarchies”*, New York, Free Press.

Wind, Y. and Perlmutter, H. (1977), "On the Identification of Frontier Issues in Multinational Marketing", *Columbia Journal of World Business*, 12(4), 131-39.

Wolf, J. A. and Pett, T. L. (2000), “Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance”, *Journal of Small Business Management*, 38: 34-47.

Yan, A. and Gray, B. (1994), “Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study”, *Academy of Management Journal*, 37 (6): 1478-1517.

Yin, R. (2005). *“Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”*, 3^a Edição, Porto Alegre: Bookman, 2005.

Yoshino, M. Y. and Rangan, U. S. (1995). *“Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization”*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, J. R. (1989). “*International Market Entry and Development: Strategies and Management*”. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.

Outras consultas

“2003/2004 *Internationalisation of SME's*”, Observatory of European SME's, 2003, nº 4, Relatório da Comissão Europeia, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Epoli

Harvard Business School

<http://www.sealedair.com/index.htm>

<http://www.ecch.com>