

Estratégias de Internacionalização na Indústria Cerâmica

António João Rocha

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão

Orientação: Professora Doutora Cláudia Carvalho

Setembro, 2015



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

AGRADECIMENTOS

Este Relatório é o resultado do trabalho desenvolvido ao longo do Mestrado em Gestão, para o qual contribuíram um conjunto de pessoas aos quais manifesto, desde já, o meu agradecimento.

À Prof. Doutora Cláudia Carvalho, minha orientadora, pela forma como acompanhou o desenvolvimento do trabalho, a confiança que em mim depositou e o encorajamento e apoio contínuos ao longo de todo o tempo em que decorreu o desenvolvimento deste relatório.

A todas as pessoas na Recer pelo apoio e tempo despendido.

À minha família, pelo apoio incondicional e pelo tempo de convívio que lhes foi subtraído. Os meus agradecimentos estendem-se também à própria Universidade Portucalense, pelo apoio que me foi concedido.

RESUMO

O presente Relatório de Atividade Profissional pretende contribuir para perceber o que torna certas empresas mais competitivas do que outras no seu processo de internacionalização e o impacto que este, baseado em vários fatores de competitividade e características empresariais e regionais, pode ter na construção de vantagens competitivas e no desempenho geral das empresas.

Michael Porter (1990) defende que uma empresa só deve avançar para a internacionalização e conseqüente expansão quando a sua posição está bem definida dentro do seu próprio país. Só quando a empresa tiver vantagem competitiva perante os seus concorrentes internos é que deve tentar conquistar o mercado externo. Para isso ocorrer de uma forma sustentável, a empresa deve estar bem estruturada e deve conhecer a sua própria situação financeira e os seus limites (Porter, 1990).

O presente Relatório de Atividade Profissional, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense, tem como objetivo apresentar uma análise ao tema da internacionalização empresarial e sua aplicabilidade em contexto real, através da experiência profissional enquanto *Area Manager* de uma empresa exportadora - a Recer. Para o efeito, parte da revisão de literatura apoia-se numa abordagem integrada que possibilite uma compreensão geral no desempenho internacional das empresas. Na segunda parte do Relatório é apresentada a atividade profissional desenvolvida no âmbito da internacionalização da empresa Recer.

Assim, os objetivos específicos deste Relatório são a análise (1) da importância e formas da internacionalização, (2) da estrutura dinâmica da empresa Recer no processo da sua estratégia de internacionalização e (3) da perspectiva do *Area Manager*.

Assim, analisa-se aqui o caso de uma empresa portuguesa e de que forma as teorias e modelos de internacionalização se podem concretizar na prática.

Palavras-chave: internacionalização, vantagem competitiva, parcerias

ABSTRACT

This Report intends to contribute to understand what makes a company more competitive than others in its internationalization process and the impact that it can have in building competitive advantage and in the overall business performance, based on various competitive factors and regional characteristics.

Michael Porter (1990) supports that a company should only advance to internationalization and consequent expansion when its position is well defined within its own country. Only when the company has competitive advantage over its domestic competitors should it try to conquer the foreign market. For this to occur in a sustainable way, the company should be well structured and should also know its own financial situation and its limits.

This Report, elaborated as part of the Master in Management at Universidade Portucalense, has as main goal presenting an analysis to the subject of business internationalization and its application in a real context, through the professional experience of the author as Area Manager in a Portuguese exporting company – Recer.

The literature review is based on an integrated approach enabling the general understanding of the company's international performance. In the second part of this Report is presented the professional activity developed in the internationalization process of the company.

Thus, the specific objectives of this Report are the analysis of (1) the importance and different modes of internationalization, (2) the dynamic structure of the company Recer in its internationalization process and (3) the Area Manager's perspective.

From a practical point of view there are several modes of firms' internationalization. Hereby, it is analyzed the case of a Portuguese company and how theories can be implemented in practice.

Keywords: internationalization, competitive advantages, strategy

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice	5
Índice de Quadros e Figuras	7

Capítulo 1. Introdução	8
-------------------------------	----------

PARTE I – Revisão da Literatura

Capítulo 2. A Internacionalização	11
2.1. Introdução	11
2.2. O Conceito de Internacionalização	11
2.3. Motivações para a Internacionalização	13
2.4. Formas de Internacionalização	17
2.4.1. Modos de Entrada	20
2.4.2. Análise dos modos de entrada	22
2.4.3. Exportação	23
2.4.4. Exportação Indireta	24
2.4.5. Exportação Direta	25
2.4.6. Licenciamento	26
2.4.7. <i>Franchising</i>	28
2.4.8. Subcontratação industrial	29
2.4.9. Alianças Estratégicas	30
2.4.10. Investimentos Diretos	31
2.5. Modelos de Internacionalização	33
2.5.1. Teorias do Comportamento e Gestão Empresarial	34
2.5.2. Teoria do Ciclo de Vida do Produto	35
2.5.3. Teorias Clássicas do Comércio Internacional	36
2.5.4. Teoria da Internalização	37
2.5.5. Teoria Eclética (Paradigma OLI)	39
2.5.6. Teoria das Redes Industriais	42
2.5.7. Teoria da Internacionalização por Estágios	43

2.5.8. Teoria das Imperfeições dos Mercados	46
2.5.9. Teoria da Vantagem Competitiva	47
2.6. Síntese do Capítulo	48

PARTE II – Enquadramento da Atividade Profissional

Capítulo 3. Apresentação da Recer	51
1.1 Introdução	51
3.2. Apresentação e História da Empresa	51
3.3. Política de Qualidade e Ambiente	53
3.4. Missão, Visão e Valores	54
3.5. Responsabilidade de Cidadania	56
3.6. Apresentação do Grupo Recer	57
3.7. Tipologia de Produtos	58
3.8. Inovação Tecnológica	59
3.9. Marca, Design e Serviço Recer	60
3.10. Síntese do Capítulo	61
Capítulo 4. Atividade Profissional Desenvolvida	
4.1. Introdução	63
4.2. <i>Area Manager</i> – Definição e experiência profissional	63
4.3. O processo de Internacionalização da RECER	65
4.4. Motivações para Internacionalização da RECER	70
4.4. Modos de Entrada da Recer	72
4.6. Síntese do Capítulo	76
Capítulo 5. Conclusão	77
Referências Bibliográficas	79
Anexos	87
1. Certificado para o <i>Byggvaru Bedömnigen</i>	88
2. Contrato de agência elaborado com a United Link	90
3. Acordo comercial para Bonus com cliente Kakeldax (Suécia)	96
4. Ficha de abertura de cliente Home Design da Polónia	98

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modo de Entrada no Mercado Externo	19
Quadro 2 – Nível de Controlo do Entrante em Operações Externas Resultante de Fontes Financeiras e Não-Financeiras	20
Quadro 3 – Classificação das Formas de Acesso de Acordo com o Grau de Envolvimento e o Grau de Controlo das Operações	21
Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens da Exportação	26
Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens do Licenciamento	27
Quadro 6 – Vantagens e Desvantagens do <i>Franchising</i>	29
Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas	30
Quadro 8 – Vantagens e Desvantagens da <i>Joint-Venture</i>	31
Quadro 9 – Análise SWOT dos mercados da Indústria Cerâmica Portuguesa	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Grupo Recer	58
Figura 2 – Mapa de mercados externos Recer	73
Figura 3 – Imagem do <i>Atelier</i> de Paris	75

1. Introdução

A globalização, mudança e evolução constante dos mercados são responsáveis pelo desenvolvimento e uniformização das tecnologias, dos sistemas de informação e comunicação, da gestão do conhecimento, das necessidades e preferências dos consumidores, obrigando as empresas e instituições a terem de se adaptar para sobreviver e a valorizar os seus recursos de forma sustentada no tempo, por forma a torna-los mais competitivos.

Analisando a situação específica de Portugal, verificamos que as empresas portuguesas encontram-se num contexto de importância vital para o seu futuro. As condições que durante um longo período atrasaram o desenvolvimento de Portugal, a necessidade imperativa para gerar um desenvolvimento sustentado que permita aumentar a competitividade nacional, a abertura das fronteiras e o aumento da concorrência com empresas competitivas de carácter global, são alguns dos fatores que tornam premente o processo de internacionalização das empresas.

O presente Relatório de Atividade Profissional, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense, tem como objetivo apresentar uma análise ao tema da internacionalização empresarial e sua aplicabilidade em contexto real, na Recer, uma empresa de forte vocação exportadora onde foi desenvolvida grande parte da experiência profissional do autor, na qualidade de *Area Manager*.

A ideia inicial sobre a metodologia adequada a aplicar a um trabalho de investigação pode ser durante o seu desenvolvimento ajustada e lapidada para que melhor se adeque à prossecução dos objetivos que se pretende atingir. Após este processo, cabe assinalar os principais pontos em que incide a metodologia efetivamente empregue. O primeiro foi naturalmente a recolha de fontes bibliográficas que fornecessem um suporte para uma análise detalhada do âmbito da investigação e confrontassem opiniões de diferentes autores sobre o tema. Em função desta pesquisa efetuada foram analisadas as funções e responsabilidades inerentes à experiência profissional do *Area Manager*, no âmbito da estratégia de internacionalização da Recer.

A estrutura do trabalho desenvolve-se ao longo de quatro capítulos, para além desta introdução, que se agrupam em duas partes principais.

A *Parte I*, composta pelo Capítulo 2 dedica-se à revisão da literatura, constituindo a definição da problemática em estudo, a internacionalização e a análise do enquadramento teórico subjacente que suporta e justifica a parte seguinte.

A *Parte II*, composta por dois capítulos, tem como objetivo apresentar a atividade profissional, tendo como ponto de partida a revisão da literatura efetuada. Assim, no Capítulo 3 faz-se a apresentação da empresa analisada e no Capítulo 4 apresenta-se a experiência profissional desenvolvida.

O trabalho encerra com o Capítulo 5, onde se apresentam as conclusões obtidas com a elaboração do presente Relatório, as principais limitações do trabalho e pistas para desenvolvimentos futuros.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

2. A Internacionalização

2.1. Introdução

As trocas comerciais entre os diversos países existem desde há vários séculos. Todavia, nas últimas décadas, este fenómeno, graças ao seu crescimento e ao facto de ter vindo a assumir novos contornos, assume um novo impulso e reveste-se de renovado interesse.

Assim, no presente capítulo procederemos à abordagem dos aspetos-chave deste fenómeno, no que respeita tanto a conceitos e motivações de internacionalização (Secções 2.2. e 2.3.), como formas e modelos determinantes de internacionalização (Secções 2.4. e 2.5.).

2.2. O Conceito de Internacionalização

Cada vez mais, num contexto de volatilidade mundial, a expansão internacional assume-se como uma solução crescentemente privilegiada pelas empresas face ao incremento da concorrência e às ameaças à própria sobrevivência.

De acordo com Mathews (2002), alguns investigadores entendem o processo de internacionalização como o processo de participação gradual nas operações internacionais. O autor reforça, ainda, a ideia que nessa definição subsiste uma linearidade ascendente sem, todavia, considerar as oscilações que possam sobrevir durante este percurso.

A internacionalização poderá então ser encarada como o processo adaptativo das empresas aos ambientes internacionais, relativamente a estratégias, recursos, estrutura, motivação, entre outros.

Na mesma senda de pensamento, Hitt e Hoskisson (1997) definem internacionalização como a expansão empresarial além-fronteiras em regiões geográficas e mercados muito específicos.

Para Welford e Prescott (1994) a internacionalização surge como apenas mais uma das formas de crescimento, conceito igualmente sustentado por Sousa (1997) quando refere

que este processo não pode ser encarado como solução generalizada, embora se apresente, como referem Fernández e Nieto (2005), como a mais complexa entre todas.

Mathews (2002) refere mesmo que a internacionalização deve ser encarada como um sistema de atração (*pull-oriented*), alegando que a nova dinâmica económica na era da globalização concorre para o processo de expansibilidade empresarial extrafronteiras, graças à conceção de licenciamentos, às contratações no exterior e a acordos de natureza vária.

Estamos perante um contexto de agregação das atividades económicas da empresa às conjunturas internacionais, tanto mais elevada quanto maior a atração pela dinâmica da economia global e as necessidades de transpor as barreiras nacionais uma vez que, cada vez mais, nos dias de hoje, o ambiente internacional é favorável à concretização de acordos entre empresas de origem diversa, muitas vezes impulsionados pelo próprio investimento direto de capital estrangeiro.

Para Simões (1997a, 1997b), há várias formas de definir o processo de internacionalização, decorrentes de duas aceções distintas e antagónicas: a oposição micro-macro, que compara a perspetiva da economia nacional com a da empresa e *inward-outward*, que contrapõe as exportações, os licenciamentos no exterior e o investimento no estrangeiro às importações, aquisições de tecnologia e investimento estrangeiros.

Evidenciamos, de entre as várias definições que o fenómeno da internacionalização pode abranger a de Meyer (1996), segundo a qual internacionalização reportaria ao processo de incremento, por parte de uma empresa, do seu valor fora do seu país de origem; a de Freire (1997), que o entende como dilatação das estratégias empresariais e consequente integração em novos mercados, para outros países, de que resulta uma nova e ampliada cadeia operacional; a de Calof e Beamish (1995), que alude à adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais; e a de Chetty e Campbell-Hunt (2001), para quem a internacionalização deve ser encarada não apenas como um processo evolutivo mas igualmente como de retrocesso, caso haja manifesto desinteresse em abdicar do investimento estrangeiro, recentrando-se unicamente na modalidade de exportação ou se verifique, mesmo, vontade de cessar as atividades de natureza internacional.

Convém, em todo o caso, referir que internacionalização e globalização são fenómenos distintos, nem sempre convenientemente compreendidos. De facto, ao falarmos em globalização esta deve ser encarada no sentido de que as diferenças entre os mercados estão tendencialmente a desaparecer, pelo que as empresas aproveitam o ensejo para

desenvolverem novas estratégias performativas de modo a tirarem partido de uma economia à escala mundial. Em termos económicos, entender-se-ia como o sistema que permite satisfazer mercados variados de forma regular e normalizada, sem uma noção de territorialidade legal, tecnológica e económica própria, graças à multiplicidade inter-relacional que ocorre entre empresas, infraestruturas e regras desde a fase da conceção à da produção, distribuição e consumo.

Por seu lado, o processo de internacionalização atualmente não está apenas concentrado nas grandes multinacionais com posições dominante no mundo dos negócios. O advento da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a inovação constante, vieram permitir às pequenas e médias empresas o acesso a mercados externos e a ferramentas que possibilitam concretizar mais facilmente toda a sua estratégia comercial. Moreia e Dias (2008) expuseram as vantagens que as pequenas e médias empresas apresentam na prossecução dos seus objetivos, nomeadamente, melhor facilidade de adaptação e maior acesso a recursos, estruturas e investimentos com o objetivo principal de aumentar as suas operações nos mercados externos.

2.3. Motivações para a Internacionalização

A determinação para expandir para além da fronteira nacional é um importante movimento estratégico no crescimento e no progresso de uma empresa. Todavia, conseguir que o empreendimento no exterior prospere é mais complexo, trabalhoso e audacioso do que o mercado doméstico, havendo sempre uma forte probabilidade de fracassar, a não ser que as empresas delineiem convenientemente o seu processo de expansão internacional.

É extensa a investigação das formas de entrada no mercado externo bem como dos padrões de Investimento Direto Estrangeiro, abrangendo diferentes áreas, desde a Gestão de Empresas às teorias do comércio internacional.

São várias as propostas apresentadas neste sentido pelo que passaremos a abordar algumas delas, tendo sempre presente que, em determinados aspetos, estas se interligam.

Segundo Czinkota et al. (1999) as principais motivações para a internacionalização dividem-se em proativas e reativas. Se das primeiras constam os benefícios em termos de proveitos, a tecnologia, os produtos únicos, a exclusividade de informação, o comprometimento da administração, os benefícios fiscais e as economias de escala, das

segundas fazem parte as influências da concorrência, uma capacidade produtiva excessiva, a saturação do mercado doméstico e a adjacência de clientes e locais de desembarque.

Brito e Lorga (1999) apresentam uma proposta mais extensa ao referenciarem não dois mas três tipos de motivações, a saber: proativas, reativas e mistas, estas últimas decorrentes das duas primeiras. Sobre as motivações proativas, aqueles autores sublinham as estratégias de crescimento da empresa que se decide pela internacionalização face a obstáculos existentes no mercado nacional, como o acréscimo da concorrência e políticas de expansibilidade empresarial redutoras e a falta de interesse dos consumidores, bem como o usufruto de novas oportunidades proporcionadas pela entrada noutros mercados, graças à existência de legislação mais conveniente que intensifica a sua atratividade.

Entre as motivações reativas constam a internacionalização enquanto inevitabilidade da própria empresa ter de seguir o cliente na sua deslocação para outro mercado e as características do negócio – a existência de negócios, *per si*, de natureza internacional e a dimensão de negócios que, pela sua natureza, solicitam um mercado que não exclusivamente doméstico (irregularidade da procura e sazonalidade são disso exemplo).

Relativamente às motivações mistas, os autores apontam a proximidade em termos geográficos e outros vínculos, designadamente em termos linguísticos e da própria cultura e a diminuição de custos e aproveitamento de economias de escala (a existência de mercados com legislação menos restritiva tanto em matéria de ambiental como de aplicação de taxas e a adjacência da matéria-prima). A existência de apoios governamentais, quer do país de origem quer do de destino, bem como o aproveitamento da imagem que destes transparecem podem ser potenciadores para a busca da internacionalização

Na sua obra *Estratégias de Internacionalização*, Teixeira e Diz (2005) apresentam cinco fatores:

- Aumento da quota de mercado;
- A resposta a clientes e acesso a competências;
- Fuga à importação;
- Acesso a recursos de qualidade superior e a menor custo;
- Maior retorno do investimento.

É, pois, possível falar de fatores internos e externos à empresa, inerentes a este processo.

Por sua vez, Douglas e Craig (1995) abordam as motivações para a internacionalização através de uma conceitualização em três fases, determinadas por vários fatores, a saber:

- Fase 1 – Entrada inicial no mercado estrangeiro – determinada pelo estímulo de ativos da empresa já explorados no mercado doméstico, designadamente marcas e produtos inovadores e pelas capacidades de gestão e de distribuição, face à saturação ou limitações do mercado doméstico, e/ou enquanto resposta da empresa a novas oportunidades, necessidade de diversificação de mercados para redução de riscos, atualização tecnológica e *benchmarking*, aproveitamento de incentivos e variações cambiais e maior facilidade a nível logístico e de transporte.
- Fase 2 – Expansão no mercado estrangeiro – transposição das competências previamente adquiridas em termos de produção e de marketing para novas linhas de negócio e/ou produtos por meio da imagem da marca, visando suprimir a concorrência, servir-se eficazmente dos ativos locais e crescimento e maior penetração no mercado, entre outras.
- Fase 3 – Globalização – aproveitar de sinergias decorrentes de operações à escala global com ótima afetação de recursos e de segmentos de mercado de forma a maximizar o retorno financeiro, face à oportunidade de transferência de produtos, marca e experiência para outros locais, emergência de novos clientes à escala global, ineficiência em termos de custos e duplicação de esforços nas subsidiárias, concorrência acrescida à escala global e presença de melhores ligações entre infraestruturas de marketing conducentes a uma nova infraestrutura global.

Tendo por suporte estes três pontos, Douglas e Craig (op. cit.) sistematizam os fatores externos à empresa a nível da meta, do setor e da empresa.

- Meta – o conjunto das fases por si apresentadas e a análise PEST (*Political, Economical, Social and Technological factors*).
- Setor – clientes (requisitos e marketing constantes); custos (em termos de desenvolvimento de outros produtos, economias de escala e montantes despendidos em transporte); características inerentes aos próprios países (barreiras governamentais e culturais e política comercial, etc); fatores competitivos da estrutura empresarial (imposições de acionistas, fusões, alianças dependência competitiva e concorrência face a novos elementos)
- Empresa – bipolarização entre empresas que se decidem pela competição global ou se focalizam num nicho ou segmento de mercado específicos.

Deste modo, os fatores internos destacam o sentido de visão e a mentalidade dos gestores, a dinâmica organizacional e a forma de gestão face à mudança. Na dinâmica da organização consideram-se as competências basilares, a funcionalidade do produto, o acesso aos mercados, a probidade da empresa (rapidez, flexibilidade e fiabilidade), a facilidade de aclimação a novos processos e o legado organizacional. A gestão da mudança envolve os métodos comunicacionais, de participação e de comprometimento, a negociação e os acordos, a manipulação e a coerção.

Na mesma linha de pensamento, Viana e Hortinha (2005) apontam seis motivos para as empresas procurarem mercados externos e se encontrarem em situação de globalização, mesmo não tendo tradição nestes tipo de mercado, designadamente o aumento da faturação; sinergias a nível de custos (economias de escala); ameaça de redução de negócio pela variedade de mercados; cooperação com organismos públicos (o setor estatal é o expoente máximo dos clientes a nível mundial); influência no mercado (se não financeiramente, a nível de imagem) e vantagens absolutas (posse de recursos).

Para estes autores, as razões conducentes à internacionalização podem prender-se com oportunidades estratégicas, vontade de crescimento e mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Entre as primeiras razões, consta a imagem do país de onde a empresa é originária, o grau de acessibilidade, a emergência de novos mercados e os estímulos governamentais. Nas segundas considera-se a imagem de marca da própria empresa, a diversificação do risco assumido e o sucesso dos parceiros locais e por fim, a existência de mercados menos exigentes, a deslocalização da produção, o enfraquecimento da concorrência.

Adicionalmente, Simões (1997) apresenta as seguintes como as motivações subjacentes à necessidade de internacionalização:

- Endógenas - necessidade de crescimento da empresa; aproveitamento da capacidade produtiva disponível; obtenção de economias de escala; exploração de competências, tecnologias; diversificação de riscos.
- Características dos mercados - limitações do mercado doméstico; perceção de dinamismo dos mercados externos.
- Relacionais - resposta a concorrentes; acompanhamento de clientes; abordagens por empresas estrangeiras.

- Acesso a recursos no exterior - custos de produção mais baixos no exterior; acesso a conhecimentos tecnológicos.
- Incentivos governamentais - apoios do governos (país de origem ou acolhimento).

Em suma, o fenómeno de internacionalização da empresa pressupõe um método de gradual comprometimento e projeção internacional em que se pode decidir por todo um leque de métodos e fórmulas de penetração que espelhem diversos graus de compromisso e, por conseguinte, distintos graus de controlo e/ou de risco operativo para a empresa. Assim, nenhum dos contributos ou abordagens individualmente considerados podem explicar, em toda a sua dimensão, a complexa natureza da internacionalização empresarial. Todavia, uma ponderação conjunta, ao complementar-se coadjuva na compreensão do fenómeno.

2.4. Formas de Internacionalização

O alargamento ao mercado internacional principia com o reconhecimento da sua necessidade em função dos objetivos da empresa. Os contextos específicos da sua concretização, assim como a respetiva dimensão, diferem de organização para organização, consoante o país de origem, os recursos disponíveis, as competências adquiridas e, generalizadamente, das ascendências externas e internas (Koch, 2001).

Entre as estratégias de internacionalização contam-se os fatores, objetivos e metas corporativos da empresa, a seleção de mercado (s) / produto (s) alvo; a escolha da forma de entrada para penetrar no mercado e um sistema de controlo para monitorizar o desempenho no mercado e dos produtos.

Logo, a seleção de mercados e respetivas formas de entrada são aspetos basilares de toda a estratégia internacional (Root, 1994).

Segundo Gao (2004), a forma de entrada no mercado externo pode ser encarada como o estabelecimento de uma convenção institucional facilitadora da introdução de bens, tecnologias, *skills* e de gestão ou outros recursos da empresa no mercado externo.

O modo de seleção na entrada e crescimento nos mercados externos pode ser visto à luz de três perspectivas distintas – económica, dos estádios de desenvolvimento e da estratégia de negócio. Sob a perspectiva económica, são ponderados custos e benefícios de cada entrada de forma a optar pelo que pode maximizar os rendimentos, visando atingir-se um equilíbrio entre investimento de recursos e rendibilidade e risco. A segunda associa a decisão quanto à forma de entrada com a evolução do processo de internacionalização, sendo que quanto maior o processo de internacionalização, maior o comprometimento de recursos. Destacam-se, a este nível, os modelos de Buckley e Casson (1985), que associam o *timing* de se passar de exportação a investimento aos custos de serviço e taxa de crescimento no mercado-alvo. A terceira, perspectiva de estratégia de negócio assenta na necessidade, perante a incerteza, de se chegar a concordância na tomada de decisão empresarial. Nesse sentido, e atendendo ao elevado número de condicionalismos que interferem na tomada de decisão, as empresas decidem-se por procedimentos decisórios suficientes e não maximizadores (visão pragmática).

Root (1987), para a eleição do modo de entrada, optou por apresentar uma metodologia faseada mesclada (perspetiva da estratégia de negócio e perspetiva económica), sendo num primeiro momento os fatores internos e externos que possibilitam reconhecer os modos de entrada exequíveis a que se seguem as variáveis económicas que vão ditar a forma de entrada mais adequada.

Eriksson et al (2000) apresentam, com base em estudos concetuais e empíricos, um conjunto de variáveis que influem na seleção da forma de entrada das empresas, a saber:

- Modo de entrada;
- Atividade da empresa;
- Concorrência;
- Mercado potencial;
- Posicionamento competitivo;
- Vantagem competitiva;
- *Performance* do relacionamento;
- Dimensão da empresa;
- Compromisso;
- Problema cultural;
- Políticas governamentais;

- Fatores da envolvente;
- Investimento
- Barreiras à entrada.

De acordo com o proposto por Root (1987, 1994), podem considerar-se três grupos de variáveis subjacentes à entrada no mercado externo, apresentadas no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Modo de Entrada no Mercado Externo

Fatores da Empresa	País Alvo	Fatores da Envolvente do País Alvo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Atividade ▪ <i>Timing</i> ▪ Intensidade tecnológica ▪ Recursos ▪ Compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado potencial ▪ Concorrência ▪ Custos de produção ▪ Consumidores ▪ Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura económica ▪ Políticas governamentais e regulamentos ▪ Orientações políticas ▪ Distância geográfica ▪ <i>Performance</i> do país ▪ Fatores socioculturais

Fonte: Adaptado de Root (1987)

Gao (2004), debruçando-se nos trabalhos de vários autores no que se refere ao modo de entrada, traçou um modelo onde define as três fases pelas quais a empresa deve passar no processo de entrada no mercado externo. A primeira reporta aos fatores antecedentes como forma de calcular os predicados mais cobiçados no modo de entrada (as suas características no respeitante ao controlo e afetação de recursos); a segunda trata de listar e comparar os vários modos de entrada consoante as suas particularidades e a terceira, tendo por suporte as antecedentes, compara os fatores antecedentes com o modo de entrada.

O autor levou a cabo uma revisão da literatura de modo a entender quais os antecedentes basilares na tomada de decisão quanto ao modo de entrada, agrupando-os em fatores arrolados ao ambiente externo e interno, objetivos estratégicos e fatores relacionados com relacionamentos assim como quais os predicados pretendidos dos modos de entrada, concluindo que o processo decisório de entrada compreende sempre o controlo e a afetação de recursos.

Ao verificar a existência de lacunas nesta sua primeira abordagem, uma vez que as fontes financeiras de controlo com poder negocial não se encontravam contempladas (apenas o envolvimento financeiro), Gao (op. cit.) opta por reformulá-lo no sentido de incorporar todas as formas de controlo na seleção dos modos de entrada:

Quadro 2 - Nível de controlo do entrante em operações externas resultante de fontes financeiras e não-financeiras

Nível de Controlo do entrante por Fontes			Fontes Financeiras		
			Inexistentes	Propriedade partilhada (<i>Joint-venture</i>)	Propriedade absoluta (subsidiárias a 100%)
Fontes não financeiras	Baixo poder de negociação	Confiança Baixa	Baixa	Média	Absoluta
		Confiança Alta	Média	Alta	Absoluta
	Alto poder de negociação	Confiança Baixa	Média	Alta	Absoluta
		Confiança Alta	Média a Alta	Alta	Absoluta

Fonte: Adaptado de Gao (2004)

Detendo-nos sobre este novo enquadramento, facilmente verificamos que as implicações são significativas. É possível aferir que fontes de controlo e poder negocial, de menor dispêndio que o envolvimento financeiro são tidas em conta, considerando-se proveitosa a seleção, por exemplo de parceiros que permitam mais controlo a menor custo. Da mesma forma, verifica-se que o poder negocial pode igualmente ser incrementado sob a forma de dependência do parceiro aos recursos da própria empresa.

Em suma, a capacidade de gestão relacional a nível internacional permite a estimular os recursos da empresa cerceando as suas limitações financeiras.

2.4.1. Modos de Entrada

No que respeita os modos de entrada no mercado externo, são várias as tipologias e as propostas apresentadas pelos teóricos da área.

Cateora e Graham (1996) dividem-nas em: exportação/importação; licenciamento; *joint-venture*; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%. Leersnyer (1986) sugere que estas tenham por alicerce o grau de envolvimento dos mercados

externos, segundo os recursos e investimentos desembolsados, e o nível de controlo sobre as operações internacionais, detendo a empresa total liberdade de ação.

Na página seguinte, apresentamos quadro onde se destacam quatro zonas, representando uma estratégia específica: investir e delegar, investir e controlar, delegar sem investir e controlar sem investir.

Quadro 3 - Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações

Grau de envolvimento internacional		
Com investimento	Investir e Delegar <i>Joint-venture</i> Consórcio	Investir e Controlar Filial integrada; Filial industrial Filial comercial; Sucursal
Sem investimento	Delegar Licenciamento <i>Franchising</i> Transferência de Tecnologia Contratação de Produção Exportação Indireta	Controlar o Mercado Exportação direta Distribuidor Agente <i>Franchising Comercial</i> Contrato de Serviço Contrato de Gestão
Crescimento de controlo sobre Operações Internacionais		

Fonte: elaboração própria em base em Leersnyer (1986)

Note-se que o modo de entrada que comporta maior investimento e apresenta mais controlo em termos de operações internacionais respeita à filial integrada, por oposição à contratação de produção e à exportação indireta.

Sarathy e Terpstra (1991) apresentam uma tipologia distinta assente no local de produção. Segundo os autores, os modos de acesso podem ter como suporte o país de origem enquanto produtor para ulterior exportação ou a produção ter lugar já nos mercados externos.

2.4.2. Análise dos modos de entrada

Em virtude da seleção do modo de entrada no mercado externo ser difícil de alterar sem acarretar perdas consideráveis de tempo e de dinheiro (Root, 1987), esta pode ter um impacto proeminente no sucesso das operações internacionais.

A colaboração com empresas locais, nos mercados onde os negócios decorrem apresenta consequências diretas no nível de controlo, no compromisso, no risco e na repartição de lucros.

São diversas as formas de participação, seja através de licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas ou *joint-ventures* com as empresas locais. Paralelamente, as empresas podem optar por não se envolverem de forma duradoura com os pares estrangeiros, produzindo e promovendo os seus bens na sua própria organização para posterior exportação.

Masum et al. (2008) dizem não existirem modos errados de entrada no mercado externo, dependendo estes da dimensão da empresa, do seu tempo de laboração, dos recursos que detém, dos compromissos para com o mercado e do mercado em si mesmo e sendo que cada um apresenta tanto vantagens como desvantagens que cabe à empresa analisar antes de se decidir quanto à forma de o fazer.

Hill (2007) aponta três questões a considerar antes da empresa se decidir pelo mercado externo:

- Qual o mercado mais atrativo para a empresa, tendo em consideração o equilíbrio entre custos, riscos e benefícios?
- Qual o melhor *timing* de entrada enquanto *firstmover*¹ ou participante posterior? Tanto uns como outros apresentam vantagens e desvantagens à data de entrada. Se os primeiros são pioneiros no mercado, os segundos, por imitação, evitam os riscos sofridos pelos primeiros e, por conseguinte, têm menos custos no processo, todavia, acabam por ter mais concorrência no mercado selecionado.
- Por que escala de entrada deve a empresa optar? Que participação no compromisso está esta disposta a assumir? Entrar com escala grande permitir-lhe-á uma rápido lançamento e uma participação de recursos significativos,

¹ *Firstmover* – empresa que prossegue para a internacionalização antes de alguém do mesmo ramo o ter feito.

inversamente, esta terá menos visibilidade no mercado mas poderá nele aperfeiçoar-se de forma gradual.

Consideradas estas etapas, são várias as modalidades de entradas, que serão analisadas individualmente no decorrer das próximas secções.

2.4.3. Exportação

A exportação é o recurso mais simples usado pelas empresas nos seus processos de expansão internacional (Salomon e Shaver, 2005). Simões (1997) categoriza-a como o *modus operandi* em que as mercadorias são transacionadas num país diferente daquele onde são produzidas.

Como benefícios, Simões apresenta um diminuto envolvimento financeiro, um risco mínimo (perante outras estratégias) e a facilidade a nível dos procedimentos operacionais.

Quando as atividades de produção se concentram num único local, a exportação permite a obtenção de economias de escala, embora a empresa seja confrontada com a problemática das especificidades dos mercados-alvo.

Uma das questões que se coloca relativamente a este modo de entrada é, na maior parte vezes, a ausência de controlo por parte da empresa exportadora da política de marketing em termos de preço, comunicação e distribuição

Adicionalmente, Brito e Lorga (1999) apontam duas tipologias de exportação que, eventualmente podem conviver entre si consoante os mercados: direta, quando a empresa não delega em terceiros as operações de marketing internacional, e indireta, quando não desenvolve esforços próprios em termos de marketing internacional, estando subordinada a terceiros para transacionar nos mercados-alvo. Simões (1997) refere por seu lado, estar-se na presença de três modalidades de exportação: indireta, direta e própria, não existindo, nesta última, mediadores entre o produtor e o cliente final, sendo aquele o responsável pela distribuição do produto no país de destino.

Apresentam-se de seguida as tipologias de exportação mais frequentes e a natureza das estruturas envolvidas de acordo com Viana e Hortinha (2005).

2.4.4. Exportação Indireta

A exportação indireta pode ser ocasional, por reação ou ativa quando a empresa tenciona internacionalizar-se em diversos mercados. Tratando-se de um modo de exportação menos exigente em termos de recursos envolvidos e, por conseguinte, implicando menos riscos, ajusta-se melhor a empresas que carecem de experiência de internacionalização e de conhecimento sobre mercados-alvo. Neste caso, todavia, todo o controlo do processo recai sobre o exportador efetivo, lucrando a empresa produtora apenas em termos financeiros já que não é criado valor acrescentado nem ganhos de notoriedade e experiência internacionais.

Entre os intermediários envolvidos constam:

- Organizações de venda sediadas no mercado doméstico – organizações grossistas destinadas ao comércio internacional ou retalhistas com escritórios de compra no país originário da empresa. Compreendem as *tradings* que facilitam o acesso a mercados difíceis, coadjuvam na prospeção de mercados, obtenção de crédito, *design* de novos produtos e armazenamento. Estas entidades não são especialistas no produto dada a abrangência habitual da sua oferta. Subsiste a incapacidade da empresa exercer qualquer poder sobre este intermediário.
- ACE – Agrupamentos Complementares de Empresa – Formas de participação com benefícios subjacentes ao controlo e junção de diferentes *skills*, permitindo um maior conhecimento dos mercados, condições de transporte e de crédito mais eficientes e maior projeção da oferta das empresas. Como inconvenientes têm o facto de não facultarem às empresas o *know-how* da internacionalização. Aumentando o volume de vendas, será mais proveitoso para a empresa possuir um departamento de exportação próprio.
- Organizações Cooperativas – Diligenciam exportações em proveito das empresas associadas que as administram. De destacar as associações *webb-pomerene* (incluem as associações de produtores e de distribuidores e os cartéis de exportações), as *export trading companies* (requerem recursos mais elevados que as precedentes mas traduzem-se num maior conhecimento do mercado-alvo) e o *piggy-back export* (permitem o recurso à rede internacional de distribuição de outro produtor/fabricante, com benefícios para ambas as partes. Entre os aspetos menos positivos conta-se a duração contratual, normalmente curta).

Resumindo, segundo Pan e Tse (2000), na exportação indireta, os produtos são vendidos ao exterior através de um intermediário que pode ser do mesmo país que a empresa exportadora, sendo que, normalmente, a exportação é involuntária

2.4.5. Exportação Direta

Modalidade de exportação que requer maior comprometimento da empresa, quer no que respeita à recolha informação sobre os mercados quer à fixação da política de distribuição, comunicação e preços. Se, sob determinados aspetos, proporciona fazê-la, pode igualmente, incorrer em custos acrescidos.

Segundo Viana e Hortinha (2005), entre as modalidades mais comuns de exportação direta contam-se:

- Departamento baseado no país de origem – departamento dentro da empresa (com um responsável de vendas externo); departamento de exportação autónomo ou filial de exportação (esta última com mais autonomia que o precedente).
- Vendedor residente ou não-residente – traduzindo-se numa maior proximidade ao cliente e num conhecimento do mercado mais profundo.
- Distribuidores e agentes no exterior – assenta em zonas de atuação bem demarcadas. Esta modalidade pode ser dividida em: agente no exterior (instalado no mercado-alvo e remunerado à comissão, distribui os produtos da empresa sem no entanto se responsabilizar por estes quando não em sua posse); retalhista no estrangeiro (a empresa transaciona diretamente a uma rede de retalho que se desloca ao cliente e cumpre as tarefas promocionais); concessionário (age de forma autónoma, e detém exclusividade sobre os direitos de venda dos bens da empresa em determinada zona geográfica, prestando ainda assistência técnica ao cliente); *trading* (armazena, transporta, custeia e segura, podendo laborar com diversas marcas e produtos em simultâneo).
- Sucursal – Apesar dos funcionários pertencerem à própria empresa, trata-se de uma estrutura muito idêntica à da distribuição, não possuindo autonomia jurídica.
- Capacidade de armazenamento – estrutura que permite uma resposta mais eficaz às necessidades da procura.

- Filial comercial – diverge da sucursal pela personalidade jurídica própria. Como vantagem comercial tem o recurso a mão-de-obra local. Destaca-se igualmente a proximidade do mercado, as mais-valias fiscais e a estabilidade fruto da sua independência face a terceiros.
- *Franchising* de distribuição – solução muito utilizada perante dificuldades de acesso a canais de distribuição tradicionais, constrangimentos financeiros e vontade de promover uma marca.

O quadro abaixo, apresenta uma comparação entre exportação direta e exportação indireta:

Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens da exportação

	Indireta	Direta
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
Desvantagens	<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: Adaptado de Lorga (2003)

2.4.6. Licenciamento

O licenciamento é um compromisso onde o concesso cede o direito sobre propriedade intangível a outra entidade durante um intervalo de tempo específico e, em retorno, auferir uma taxa de lealdade sobre a licença (Hill, 2007). Para Bradley (2004), trata-se da compra ou venda, através de contrato, de tecnologia, produto, processo ou competências de *design* ou marketing.

A licença é outorgada para um determinado território, em regime de exclusividade ou não.

Segundo Simões (1997), atendendo às particularidades específicas dos processos de transferência de conhecimentos, os contratos de licença compreendem, frequentemente,

cláusulas limitadoras do comportamento do licenciado (reservas à exportação, restrições à produção de produtos concorrentes, etc.)

O quadro em baixo resume as vantagens e desvantagens subjacentes a este tipo de entrada:

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens do licenciamento

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez de entrada beneficiando do conhecimento do mercado e imagem do licenciado ▪ Potencialidade de tese e aprendizagem das potencialidades do mercado ▪ Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas) ▪ Remuneração certa da tecnologia (em caso de pagamentos fixos) ▪ Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou componentes ▪ Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior ▪ Penetração em mercados difíceis ▪ Reduzido risco de entrada no mercado ▪ Reduzido empenhamento financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas ▪ Custos de formalização e transferência dos conhecimentos ▪ Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado ▪ Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de royalties praticadas ▪ Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente ▪ Custo de adaptação das tecnologias às condições locais

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

Daniels et al. (2006) adicionam como vantagem contratual o incremento, a longo prazo e sem investimento, das receitas e como desvantagem os custos afetos aos contratos.

Por seu turno, Masum et al. (2008) referem que esta forma de entrada é benéfica às empresas com capital insuficiente para produzir no exterior, entendendo como inconveniente o fraco controlo sobre a produção, o *marketing* e as estratégias utilizadas no desenvolvimento e transação do produto já que, segundo Hill (2007), licenciar restringe a capacidade da empresa para supervisionar os movimentos estratégicos, servindo-se dos rendimentos obtidos num país para sustentar ataques competitivos noutros.

2.4.7. Franchising

Cateora e Graham (1996) classificam o *franchising* como um modo de licenciamento particular em que o franchisador licencia franchisados para produzirem ou comercializarem um bem/serviço em determinada área, conforme ao modelo de negócio estipulado pelo franchisador. Simões (1997) por seu turno, crê que apesar das possíveis analogias, o *franchising* possui uma componente comercial e um conceito de negócio mais definidos e fortes.

Masum et al. (2008) definem *franchising* como o direito adquirido, a longo prazo, por uma empresa a outra, permitindo-lhe desenvolver atividades, como venda de bens ou de serviços, sob o nome de uma determinada empresa. A empresa, cedendo o direito de *franchising*, recebe o pagamento de uma *royalty*, relacionado com as receitas da licença.

Com o propósito de simplificar o significado deste modo de entrada, Hill (2007) declara que *franchising* é um modo de licenciamento em que não apenas se vende o valor intangível da propriedade como ainda se auxilia o concessionário a gerir o seu empreendimento da melhor forma possível.

Segundo Simões (1997), são quatro os constituintes caracterizadores do *franchising*:

- Imagem de marca, internacionalmente afamada e capaz de atrair clientela;
- Conceito de negócio, que supõe uma standardização do serviço;
- Espaço bem delimitado, podendo ser selecionado um *master* franchisado para um país que, posteriormente, fica responsável pela criação de redes de subfranchisados;
- Relação continuada, que presume suporte técnico, logístico e promocional por parte do franchisador.

Relativamente aos tipos de franchisado, Viana e Hortinha (2005), distribuem-nos do seguinte modo:

- Franchisado de produção – transmissão de *know-how*, licença de produção e direitos de comercialização de produto ou tecnologia;
- Franchisado de distribuição – comercialização de produtos sob a marca do franchisador;

- Franchisado de serviços – exploração de uma insígnia, com transferência de *know-how* e processos de gestão.

Simões (1997) define o *franchising* como uma forma de internacionalização privilegiada que, dependendo poucos recursos, alcança projeção e expansão internacionais, sendo um sistema que autoalimenta o próprio processo de crescimento.

O quadro abaixo ilustra quer as vantagens assim como as desvantagens do regime de *franchising*:

Quadro 6 – Vantagens e desvantagens do *Franchising*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápida penetração no mercado ▪ Reduzido risco de entrada no mercado ▪ Aproveitamento de um método estandardizado de marketing e de uma imagem distintiva ▪ Rigoroso controlo dos custos ▪ Rapidez da expansão internacional da rede ▪ Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio ▪ Conhecimento do mercado local pelo franchisado ▪ Possibilidade de remuneração elevada e múltipla 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlo inferior ao do investimento direto ▪ Exigência de prestação de apoio continuado ▪ Alguma possibilidade de criação de concorrentes ▪ Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente ▪ Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes ▪ Exigência de proteção dos direitos de propriedade industrial e intelectual

Fonte: Adaptado de Simões (1997)

2.4.8. Subcontratação Industrial

Este modo de internacionalização traduz-se, segundo Teixeira e Diz (2005) num acordo entre uma empresa internacional (a contratante), e uma do país de destino (a subcontratada), produzindo esta os bens e comercializando-os aquela, tendo ficando à sua responsabilidade a componente financeira (Simões, 1997).

Embora Luostarinen e Welch (1990) distingam subcontratação de produtos (fabricação sob controlo) e subcontratação propriamente dita (apenas produção de componentes), de acordo como Simões (1997) esta diferenciação não se aplica na linguagem da gestão comum em Portugal.

2.4.9. Alianças Estratégicas

Segundo Gulati (1998), alianças estratégicas são acordos espontâneos entre empresas com o intuito de partilhar ou codesenvolver bens, tecnologias ou serviços, ocorrendo como efeito de um conjunto de razões e finalidades, sob várias formas e através de fronteiras verticais ou horizontais.

Lorga (2003) resume-as a relações comerciais entre empresas de uma dada economia (concorrentes) e empresas de países diferentes, sempre que esta ligação não se encontre abrangida pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*, ao que Teixeira e Diz (2005) acrescentam o carácter de reciprocidade e de conjugação de esforços.

Para Todeva e Knoke (2005) este tipo de alianças não só melhora a efetividade das estratégias competitivas das empresas participantes, pelo suprimento recíproco de recursos (tecnologias, conhecimentos ou produtos) como é uma nova forma de negócio que permite aos pares melhorarem e controlarem os relacionamentos de negócio. Por seu turno, Thorelli (1986) e Lorange e Roos (1993) apontam que as alianças estratégicas se situam ao longo de uma reta, encontrando-se numa das extremidades as transações em mercado aberto (empresas autónomas que transacionam discretamente) e na outra as hierarquias (aquisições e fusões).

O quadro abaixo apresenta, de forma sucinta, as vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas:

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">▪ Acesso a mercados fechados▪ Evita concorrentes▪ Partilha de risco▪ Possibilidade de conhecimento do mercado <p>Redução dos custos de inovação</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Redução do tempo de inovação▪ Incentivos Governamentais	<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilidade de conflitos▪ Divisão dos lucros▪ Restrições impostas pela Aliança▪ Possibilidade do sócio se tornar concorrente▪ Partilha de recursos e <i>know-how</i>▪ Perda de autonomia estratégica

Fonte: Elaboração própria, com base em Hill (1991)

A célere preparação para a entrada num novo mercado é outra das vantagens, apontada por Hill (1991) a par do aumento da pesquisa e recursos de marketing, da diminuição de riscos financeiros e políticos e da facilidade de acesso novos mercados.

2.4.10. Investimentos Diretos

Simões (1997) recomenda o estudo dos investimentos diretos a três níveis:

- 1º nível - Forma de materialização dos investimentos - investimentos de raiz versus aquisição: o investidor pode efetuar um investimento de raiz em que despense os esforços necessários a implementar uma nova empresa. Embora as aquisições coadjuvem numa entrada mais rápida no mercado, considerando as competências pré-existentes, podem surgir dificuldades fruto da incorreta seleção da empresa-alvo e da dificuldade em concertar culturas empresariais, etc.
- 2º nível - Género de propriedade - *joint-venture versus sole-venture*: Masum et al. (2008) definem *Joint-Venture* como uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que laboram juntas, partilhando rendimentos e custos e o controlo da nova empresa. Para Simões (1997), trata-se de empresas cujo capital é repartido entre duas ou mais empresas independentes, sendo que as *sole-ventures* são empresas detidas na totalidade por uma única entidade. Para Viana e Hortinha (2005) estas podem derivar da aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro; do estabelecimento de uma nova empresa em parceria com um parceiro local; da constituição de uma sociedade conjunta num outro país; da criação de sociedades mistas com um parceiro local.

O quadro na página seguinte apresenta as vantagens e desvantagens associadas a uma *Joint-Venture*.

Quadro 8 – Vantagens e desvantagens da *Joint-Venture*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Granjear recursos financeiros através da obtenção de um parceiro ▪ Unificação de sinergias e experiências anteriores ▪ Proporcionam maior controlo sobre as operações do que a maioria dos modos de entrada ▪ Potencial de retorno – se comparada às formas de menor comprometimento de recursos (ex. financiamento) ▪ Capital e riscos compartilhados ▪ <i>Skills</i> e recursos compartilhados/combinados. <i>Know-how</i> e conhecimento do mercado. ▪ Aumento dos lucros e da participação de mercado ▪ Neutralizar a concorrência ▪ Economia de escala em recursos e processos de fabrico ▪ Acesso rápido à tecnologia ▪ Reduzir os custos produtivos ▪ Desenvolvimento quase imediato de presença de mercado ▪ Combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor (capacidade de comercialização internacional e de fabrico) ▪ As empresas que não dispõem de recursos de capital suficiente podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discordância entre os parceiros sobre investimentos, marketing ou outras políticas ▪ Divergência sobre a aplicação dos lucros ▪ Incapacidade das empresas entrarem em acordo sobre estratégia ▪ A propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de produção e marketing a nível mundial ▪ Abuso de poder por parte de uma das empresas ▪ Se a <i>Joint-Venture</i> obtém êxito, o parceiro maioritário pode tentar forçar o parceiro minoritário a sair do negócio ▪ Proteção de interesses individuais de cada empresa ▪ Não aceitação de transferência de tecnologia ▪ Defesa de Propriedade Intelectual ▪ Falta de confiança entre parceiros ▪ Altos custos de controlo e de coordenação ▪ Possibilidade do sócio se tornar um concorrente ▪ As diferenças culturais podem constituir um desafio de grandes proporções.

Fonte: elaboração própria, em base em Masum et al. (2008)

- 3º nível - Atividades desenvolvidas - filial de captação de conhecimentos *versus* filial comercial *versus* filial produtiva: com a finalidade de seguir e assimilar os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do país de destino, promover e comercializar os produtos da empresa no país-alvo, realizar atividades produtivas além do armazenamento e embalagem do produto final, respetivamente, em função do setor da empresa e das condições do mercado-alvo.

Ao reduzir os riscos de transação (Hennart, 1982), o investimento direto traz à empresa vantagens na localização no mercado-alvo, graças a custos competitivos e acesso a recursos críticos (Deeds e Hill, 1998) e ao fomento da compreensão da organização em diversos mercados (Porter, 1990).

Hitt et al. (1997), não obstante, alertam para o aumento, a longo prazo, das despesas com as transações e consequente redução de lucro, o mesmo acontecendo quando a internacionalização se verifica em mercados muito distantes entre si, o que inflaciona os custos de gestão das várias unidades.

2.5. Modelos de Internacionalização

A aposta no investimento direto estrangeiro (IDE) é dos episódios mais estimulantes da história económica do século transato. No decurso dos tempos foram surgindo explicações distintas para o seu desenvolvimento.

Em virtude de existirem diversos trabalhos na área, optamos por fazer uma revisão da literatura e apresentar uma série de abordagens que procuram explicar os processos de internacionalização empresarial, tendo em atenção as modificações a que a realidade económica está sujeita.

Constatamos que Viana e Hortinha (2005) repartem as teorias explicativas da internacionalização em quatro grupos maiores: as referentes a um estágio evolutivo da internacionalização; as que a encaram sob o prisma do investimento, custos e localização da transação; as que a versam em termos de *network* e as que consideram as escolhas estratégicas tendo em vista não apenas potenciar a sua eficiência mas ainda aperfeiçoar a sua competitividade. No entanto, outros autores segmentam-nas em termos de comportamento e gestão empresarial, imperfeições dos mercados, ciclo de vida do produto e dinâmica da internacionalização (Lorga, 2003).

Passamos a apresentar as principais teorias que cremos serem mais pertinentes no que respeita a internacionalização das empresas.

2.5.1. Teorias do Comportamento e Gestão Empresarial

A Teoria Comportamental espelha o efeito das ciências do comportamento na gestão, expressando nas organizações. Em 1947, Herbert Alexander Simon funda-a tendo por base as teorias apresentadas no seu livro *O Comportamento Administrativo*.

Assente em proposições sobre a motivação humana, esta teoria determina que é imprescindível ao gestor que queira gerir adequadamente as pessoas, conhecer os mecanismos motivacionais a elas subjacentes.

Na verdade, as teorias do comportamento determinam que o exercício da empresa deriva da conveniência de todo um leque de grupos, designadamente o dos administradores. Sendo o investimento no estrangeiro uma questão complexa, Aharoni (1966) cita como imprescindível a presença de um número substancial de motivações, designadamente nos modelos mentais dos gestores. Cyert e March (1963) alertam para a evidência do investimento se centrar, tendencialmente, em mercados geográfica e culturalmente vizinhos, mais próximos aos gestores, o que tem implicações positivas no processo de tomada de decisão.

Por seu turno, a teoria tocante à gestão empresarial, também designada por Teoria do Crescimento da Empresa, encara a gestão enquanto fator de produção fulcral para circunscrever a internacionalização.

A obra “A Teoria do Crescimento da Empresa”, da economista Edith Penrose, publicada em 1959, apresenta as empresas como conjuntos de recursos humanos consagrados à produção lucrativa de bens e serviços. Nesta obra, a autora enaltece a relevância do investimento em atividades produtivas diversificadas, a redução de custos e a pesquisa tecnológica, num meio onde a possibilidade de expansão das empresas é mais elevada. Entende ser fulcral para a sobrevivência destas empresas a aposta em áreas de especialização e de competência que aceitem as bases tecnológicas do setor a que pertence.

Mais tarde, Penrose (2006) propõe que o crescimento da empresa deve ter como centro não apenas o seu tamanho relativo, arrolado aos índices de retorno sobre o seu capital, mas ainda o processamento da mudança de uma dimensão para outra, sendo, por conseguinte, um sistema dinâmico, estreitamente ligado ao modo como a firma usa e gere os seus recursos produtivos.

Esta teoria constitui-se como alternativa à visão tradicional que versa a empresa enquanto agente racional potenciador de lucro que opera numa envolvente informacional perfeita onde o papel da tecnologia é visto como fator exógeno ao sistema produtivo não articulado com o processo de concorrência em que a empresa é encarada como uma entidade que opera num contexto estático relativamente a quantidades produzidas e preços praticados visando potenciar o lucro da mesma.

Pese embora a validade das premissas apresentadas, as teorias desta natureza pecam pelas limitações que apresentam no que respeita a centralidade conferida ao gestor e processo de gestão na tomada de decisões relativamente a todo o processo de internacionalização, omitindo outros fatores de relevo.

2.5.2. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Esta teoria foi desenvolvida por Vernon (1966) e posteriormente aprofundada por Onkvisit e Shaw (1983), focalizou-se, em especial, na noção de ciclo de vida do produto para demonstrar de que modo algumas empresas chegam a entidades multinacionais. Esta teoria defende que o carácter dinâmico da tecnologia é propício à variação das vantagens competitivas dos diversos países no decurso dos tempos. Numa primeira fase, os artigos são concebidos, ensaiados e produzidos em países de alto consumo que, verificada a sua potencialidade, os exportam para mercados no exterior. Estes, dado o seu diferente nível de crescimento, numa fase posterior, e por osmose dos países mais ricos, passam, após a sua importação inicial a criar e igualmente exportar, explorando os benefícios referentes a custos de produção. Na fase de maturidade do produto, e já com forte concorrência, os países inicialmente produtores tornam-se eles mesmo importadores do produto de forma a poderem dedicar-se à conceção de novos produtos, repetindo-se o modelo vezes sucessivas.

De acordo com Anderson (1997) esta teoria, embora se socorra desta via para explicar a deslocalização das multinacionais de mercados mais para mercados menos desenvolvidos, peca pelo facto de se centrar sobretudo nas exportações e no investimento direto não tendo em conta outros modos de entrada.

Esta teoria foi alvo de modificações por parte de Vernon, que ponderou a possibilidade dos novos produtos poderem vir a ser fabricados não nas empresas-mãe mas nas filiais dos países menos desenvolvidos onde se haviam instalado. Segundo Teixeira e Diz (2005), num clima de crescente globalização esta abordagem não faz sentido, já que se regista uma variabilidade em termos de desenvolvimento de acordo com o nível de riqueza de cada país.

2.5.3. Teorias Clássicas do Comércio Internacional

A Teoria Clássica do Comércio Internacional é suportada pela Teoria do Valor Trabalho que crê ser o trabalho o exclusivo fator de produção e que numa economia fechada os bens se permutam uns pelos outros, considerando as quantidades relativas de trabalho que agregam. A Teoria do Valor Trabalho é, na verdade, uma visão redutora da realidade já que o trabalho não é homogêneo nem o único fator de produção, visto que normalmente os bens são produzidos graças a uma diversidade de congregações de trabalho, bens de capital, e recursos naturais.

Assim, na origem do princípio das vantagens comparativas estaria o modelo ricardiano de comércio internacional (David Ricardo, 1817), baseado na Teoria Clássica do Valor Trabalho. Segundo este modelo, os custos comparativos são circunscritos pela produtividade relativa do trabalho advindo as variações de produtividade entre os países sobretudo das diferenças tecnológicas entre si.

Têm sido levadas a cabo várias abordagens para testar a Teoria do Comércio Internacional. Um dos testes mais relevantes é o de MacDougall (1968), que analisou as exportações para outros mercados da Grã-Bretanha e dos Estados Unidos, tendo verificado uma correlação positiva entre a produtividade relativa do trabalho e o desempenho relativo das exportações dos dois países, o que sustenta a favor das hipóteses formuladas no modelo de David Ricardo. Não obstante, apontam-se algumas limitações ao teste de MacDougall porquanto, ao focar a sua observação na produtividade do trabalho não teve em consideração outros agentes determinantes para a produção, uma vez que a diferença de produtividade entre países está intimamente relacionada com

variáveis nos padrões comerciais, mas tal diferença decorre da interação do trabalho com um vasto leque de fatores de produção.

Para Lorga (2003), como estas teorias têm por substrato a evolução e especialização de cada nação consoante a qualidade dos seus recursos, tanto naturais como tecnológicos, não se afiguram de relevo para explicar a internacionalização das empresas.

2.5.4. Teoria da Internalização

Tendo como suporte a obra de Coase (1979), Buckley e Casson (1985), estes desenvolvem a teoria da internalização, procurando demonstrar que os investimentos empresariais no estrangeiro ocorrem atendendo aos benefícios destes ao internalizarem as suas atividades além-fronteiras, ao mesmo tempo que se trata de mercados imperfeitos sujeitos a oscilações. Desta forma, procuram explicar a razão dos pactos transfronteiriços serem determinados mais pela organização dentro das empresas do que pelas forças de mercado. Buckley e Casson creem que as empresas compõem um mercado opcional para o desenvolvimento de atividades de valor acrescentado para além do que conseguem alcançar *per si*.

Sendo os benefícios líquidos advindos do controlo interno das atividades nacionais e estrangeiras superiores aos gerados pelas ligações comerciais externas, mercado de produtos, as empresas executarão IDE².

O modelo teórico de Buckley e Casson (1985) baseia-se em três axiomas:

- As empresas potenciam os seus lucros graças às imperfeições de mercado;
- Sendo os mercados de produtos intermédios imperfeitos, verifica-se um impulso para torneir tais incorreções, criando mercados internos, o que determina que as atividades conectadas pelo mercado fiquem sob propriedade e controlo comuns;
- A internalização dos mercados além-fronteiras geram as EMN³.

² IDE – Investimento Direto Estrangeiro

³ EMN – Empresas Multinacionais

Entre as imperfeições de mercado capazes de impelir a empresa a internalizar os seus movimentos contam-se, segundo Buckley e Casson, cinco mais proeminentes.

Primeiramente, o processo produtivo requer tempo sendo que as atividades ligadas pelo mercado frequentemente estão sujeitas a atrasos temporais. Paralelamente, os mercados imprescindíveis para a sua estruturação nem sempre se revelam os mais adequados, o que incita ao estabelecimento de um mercado interno que possibilite a verificação e organização dessas mesmas atividades.

O uso eficaz do poder de mercado pode identicamente exigir a discriminação do valor de um certo tipo que não seja exequível no mercado de produtos, o que incentivará os monopolistas a atuarem a jusante e os monopsonistas a montante, para se implementar um sistema discriminatório de preços adequado ao mercado interno.

Uma terceira imperfeição ocorre quando o estabelecimento dos mercados internos acautela o crescimento das centralizações bilaterais do poder de mercado, restringindo, pois, a possibilidade de existência de situações de negociação flutuantes. A quarta imperfeição tem lugar quando entre o negociante e o cliente existe disparidade na capacidade avaliativa do produto. Por fim, a internalização pode ser o meio encontrado para não se verificar intervenção governamental, já que os preços estipulados e controlados na própria organização não estão sujeitos a técnicas de controlo por parte do sistema governativo (emprego de taxas, tarifários, etc.) como os presumidos no mercado externo.

Não obstante, Buckley e Casson referem que há condicionalismos de internalização que devem ser avaliados, designadamente:

- os referentes ao custo de operação, resultantes da empresa operar em contextos comerciais inabituais, o que requer sistemas de adaptação;
- os custos com comunicação, visto o mercado interno obrigar a cursos suplementares de informação e conveniente fiscalização;
- encargos administrativos, resultantes da empresa permutar um único mercado externo por vários mercados internos;

- a dimensão internacional dos custos em função dos problemas que decorrem da propriedade e do controlo estrangeiros.

Logo, o propósito de internalização das atividades estará sujeito à combinação de determinadas premissas, a saber:

- fatores inerentes à indústria, designadamente a estrutura do mercado interno, natureza do produto e relação entre as escalas ótimas dos movimentos ligados pelo mercado;
- fatores inerentes à região, fatores de custos em diferentes localizações, stock de matérias-primas e de produtos intermédios, intervalo geográfico e social entre as áreas envolvidas;
- fatores característicos do país, tais como estruturas físicas e políticas em vigor;
- fatores subjacentes à empresa, em especial a competência de gestão quanto à comunicação interna entre as fronteiras nacionais e a destreza em lidar com o emaranhado legal resultante da propriedade internacional.

A posse de conhecimentos referentes a estas variáveis possibilitará à empresa selecionar os mercados mais apropriados para laborar. Logo, para que o processo de internalização das atividades da empresa tenha lugar, é imprescindível que se verifiquem imperfeições a nível do mercado, de modo a que os benefícios superem os custos desta, fomentando-se a sua expansibilidade além-fronteiras através da fixação de filiais, onde a empresa internalizará as suas atividades.

2.5.5. Teoria Eclética (Paradigma OLI)

O paradigma Eclético é, segundo Stoian e Filippaios (2008) um dos modelos teóricos mais legitimados em negócios internacionais.

Desenvolvido por John Dunning, o paradigma eclético propõe-se explicar por que razão há empresas multinacionais EMN e qual a razão por que podem ser mais bem-sucedidas que as domésticas nos países estrangeiros onde as EMN efetuam operações (Dunning, 1988, 2001; Dunning; Wymbs, 2001).

Na sua enunciação inicial, de acordo com Dunning (1988), o paradigma eclético pretende explicar por que razão as EMN usam três normas no que à produção internacional diz respeito. Para as empresas estrangeiras serem capazes de concorrer com as domésticas dos países recetores devem possuir vantagem competitiva suficiente para ultrapassar os custos e desvantagens de se ser estrangeiro (Hymer, 1976) e os de instalação e operar uma subsidiária no estrangeiro, gerando mais valor acrescentado que as domésticas.

As três vantagens (Dunning, 1988) a ter em conta para a realização de investimento direto no exterior traduzir-se-ão em: vantagens de posse, vantagens de localização e vantagens de internalização. A primeira reporta para a vantagem competitiva decorrente de conter um ativo específico que confere à EMN uma habilidade superior de gerar valor. Estas vantagens podem ser corporizadas num grande leque de operação através das tecnologias utilizadas, dos ativos intangíveis, do sistema produtivo, de uma distribuição eficaz e de uma boa capacidade de gestão.

A vantagem de localização respeita ao espaço onde as operações no estrangeiro têm lugar. Na escolha da circunscrição, a EMN necessita de ter em atenção elementos inerentes ao lugar como: custo dos fatores produtivos, acessibilidade, disponibilidade de conhecimento, políticas governamentais, extensão e potencial do mercado, etc..

A localização escolhida para as operações influi na capacidade da empresa em aproveitar os seus ativos ou vantagens de posse. Não sendo estes recursos transacionáveis, não podem ser transferidos para outro local (Rugman, 1981), pelo que exigem presença para deles se tirar partido.

A vantagem de internalização assinala a escolha de internalizar ou externalizar as operações, acontecendo, por vezes que realizar determinadas operações internamente se pode afigurar mais vantajoso, visto reaproveitar recursos específicos. Outras vezes pode ser viável uma contratação eficaz no mercado através do licenciamento a parceiros externos mas, sempre tendo em conta que quanto maiores as vantagens de posse numa país estrangeiro mais elevada a tendência para internalizar as operações através da realização de investimento direto.

A combinação das vantagens supra mencionadas: posse (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*) – constituem o OLI, que procura elucidar o objetivo e a distribuição geográfica das atividades das EMN (Dunning, 2001). Sintetizando, a empresa realiza IDE quando agrega os seus benefícios competitivos próprios com os

benefícios de localização em que dá preferência às transações internas de forma a minimizar os custos da transação.

As três formas elementares de internacionalização das atividades são a exportação, o licenciamento e o investimento direto, sendo requisito basilar para realização de operações internacionais que a empresa apresente vantagem competitiva inicial –vantagem de posse. Todavia, esta deve concertar-se com as vantagens de internalizar as operações numa circunscrição ótima. Dunning (1988) propõe quatro razões distintas para a realização de investimento estrangeiro:

- Acesso a recursos (*resource seeking*) – procura alcançar recursos naturais, matérias-primas ou outros fatores produtivos em condições mais favoráveis (mais abundância ou menor custo).
- Acesso a mercado (*market seeking*) – procura entrar num novo mercado, visando, a título exemplificativo, alargar a base de clientes.
- Acesso a eficiência (*efficiency seeking*) – procura aperfeiçoar a eficiência da empresa, tornando-a mais produtiva quer através da especialização dos recursos, quer através de uma melhor setorização do trabalho.
- Acesso a recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) – procura desenvolver as competências, recursos e *capabilities* da empresa, concorrendo para o incremento da vantagem competitiva.

O paradigma eclético tem várias aplicações podendo, eventualmente, examinar a dotação de recursos do país ou a sua posição, ou vantagem de localização para compreender como as empresas de um determinado ramo operam (Stopford, Strange, Henley, 1991).

De acordo com Dunning (1988), o modo como as EMN operam num certo mercado é uma congregação de três condições, variáveis consoante o país, a indústria e as particularidades da empresa.

Primeiramente, a empresa tem que ter vantagens que contrapesem com a desvantagem de se ser estrangeiro e ainda uma posição competitiva relativamente aos seus concorrentes – as empresas domésticas. Seguidamente, a localização do mercado alvo deve ser reconhecida e bitolada, considerando as estratégias da própria empresa, i.e., devem ter-se em consideração as vantagens particulares que dada localização geográfica apresenta e quais os fatores que podem ou não ser redistribuídos para as outras áreas

através do comércio (*non-tradeable goods*). Depois, deve verificar-se se as vantagens de posse se configuram melhores que a internalização ou se, como diz Dunning (1977) é preferível abraçar parcerias externas ou outras transações de mercado.

Segundo Malhotra et al. (2003) os determinantes explicativos deste modelo (vantagens de propriedade, internalização e localização) são, de algum modo, redundantes. Paralelamente, o modelo foca em especial as empresas multinacionais, omitindo as de dimensão inferior.

2.5.6. Teoria das Redes Industriais

A Teoria das Redes Industriais foi fundada por vários autores, designadamente Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattsson (1988). Esta teoria define os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas.

De acordo com esta teoria, as empresas instituem, desenvolvem e preservam relações de negócios estáveis com outras empresas. A vantagem competitiva é determinada pela sua competência na mobilização e coordenação de recursos seus ou de outrem como fornecedores, clientes, adversários, etc. pelo que será a sua disposição na rede que decidirá as suas contingências, pressões e estratégias.

Segundo Coviello e MacAuley (1999), ao aplicar a perspectiva das redes à internacionalização, a empresa é entendida no circunstante de redes de relações interpessoais e organizacionais surgindo, então, como fruto da externalização multilateral via redes sociais e de negócio e não de internalização.

Logo, o fenómeno da internacionalização advirá do posicionamento da empresa face aos seus parceiros nas redes estrangeiras, podendo o seu grau ser medido pelas posições que cada um detém na rede sendo que quanto mais internacionalizados os parceiros maior o grau de internacionalização da rede.

Johanson e Mattsson (1988) referem que se uma empresa granjeia uma posição fiável numa rede internacional é capaz de tomar posição em várias redes nacionais com outros parceiros (extensão internacional), desenvolver posições e aplicar recursos em crescendo em redes do exterior onde já continha posição (penetração) ou ampliar a coordenação

entre posições já sustentadas noutras redes nacionais (integração internacional). Os ativos da empresa variam em conformidade com o nível de mercado e de internacionalização em que esta se insere.

Coviello e Martin (1999) reafirmam que as redes influem no modo de entrada inicial da empresa no mercado internacional validando que as pequenas empresas socorrem-se de redes para asseverar uma rápida internacionalização.

A presença de empresas com ligação e experiência pode coadjuvar na internacionalização de outras empresas na rede industrial (Wilkinson et al., 2002).

Wilkinson et al (op. cit.) referem que a competitividade internacional de algumas empresas em rede pode constituir uma participação significativa para a capacidade de internacionalização de outras empresas de acordo com as relações existentes entre si.

Então, a função dos gestores empresariais, a rede interna de relacionamentos e os relacionamentos externos com outras empresas, o modo como estes agentes se intersectam e o grau de ascendência destes sobre a resolução de internacionalização são matérias que não podem ser descuradas.

Em última análise, Axelsson (1992) referencia que a conduta de internacionalização pode ser explicada pela infraestrutura da rede de indivíduos e de contactos pessoais que podem operar como impulsionadores dessas afluências.

Malhotra et al. (2003) rematam dizendo que muito embora esta teoria esclareça de forma plena o processo de internacionalização das PME e seja mais dinâmica que determinística, não possui capacidade previsional uma vez que propõe suportes *ad hoc* para a internacionalização não elucidando quanto à internacionalização das empresas que não se encontram neste contexto.

2.5.7. Teoria da Internacionalização por Estágios

Esta teoria visa retificar os vazios nas pesquisas da internacionalização até ao presente baseadas simplesmente nas grandes empresas e investimentos no estrangeiro realizados num só momento.

De acordo com esta teoria, as empresas não operam internacionalmente através de investimentos produtivos elevados realizados num só momento, mas antes num conjunto de pequenos momentos sucessivos.

Esta teoria conglomerada duas escolas de pensamento:

- O Modelo Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1990; Welch e Luostarinen, 1990);
- Os Modelos Baseados na Inovação (Cavusgil, 1980).

O primeiro descreve a internacionalização como um processo gradativo, em que a empresa amplia lentamente o seu envolvimento internacional e tem em conta os estádios infra mencionados:

- Ausência de atividades sistemáticas de exportação (exportação direta);
- Exportação via agentes (exportação indireta);
- Instituição de subsidiárias de vendas locais;
- Instituição de subsidiárias de produção local.

Segundo Johanson and Vahlne (1990), o decurso da internacionalização progride a nível da obtenção gradual de conhecimento pela empresa sobre os mercados externos e as operações, bem como com a adição gradativa de recursos da empresa aos mercados sendo as barreiras como a ausência de conhecimento e de recursos minorados pela tomada de decisões resultante do conhecimento adquirido (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Para Johanson e Vahlne, a consequência de uma deliberação é um *input* para deliberações posteriores o que, segundo Hadjikhani (1997) torna este um processo dinâmico. São duas as bitolas tidas em consideração na forma de internacionalização da empresa.

O envolvimento desta é feito por etapas, com obrigação progressiva, desde a presença de exportações não sistemáticas à instalação de filial local, entrando a empresa gradativamente em mercados com distância psicológica mais elevada (dissemelhanças políticas, linguísticas e culturais).

Paralelamente, também são tidas em linha de conta as opções estratégicas e as formas organizacionais, afetadas por forças que coadjuvam ou complexificam a exportação, por

necessidades de informação, seleção e forma de entrada nos mercados e estratégia de marketing.

Sendo dinâmico, este modelo possui a capacidade de presumir como uma empresa nacional se transforma numa multinacional mas a sua variabilidade dificulta a sua testagem.

Quanto ao Modelo de Cavusgil, este divide o fenómeno da internacionalização em estádios que ancoram em rácios de exportação (X/V , X = exportação, V = faturação total) que traduzem a dependência da empresa dos mercados externos.

Tendo por suporte o Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966), os estádios seguintes são encarados como inovadores. Cavusgil (1980) define assim os cinco estádios:

- Estádio 1: Mercado Doméstico - não se registam exportações, pelo que o rácio $X/V=0$;
- Estádio 2: Pré-Exportação - A empresa estima a exequibilidade de exportação. Ainda carece de informação sobre esta (custos, riscos). X/V é circunjacente a 0.
- Estádio 3: Envolvimento Experimental - A empresa exporta, com ligação marginal limitada e descontínua, em mercados de reduzida distância cultural e física. $0 < X/V \leq 9\%$
- Estádio 4: Envolvimento Ativo - Há um empenho contínuo para fomentar as exportações para mercados distintos, ajustando-se a estrutura organizacional à nova realidade. $10\% \leq X/V \leq 39\%$
- Estádio 5: Envolvimento Comprometido - A empresa encontra-se grandemente dependente do exterior e os seus administradores enfrentam dilemas quanto à alocação dos recursos. Algumas das empresas apresentam investimentos diretos ou contratos de licenciamento em curso $X/V \geq 40\%$

Embora os Modelos por Estágio sejam dinâmicos são encarados como deterministas e inflexíveis. Turnbull (1987) diz que algumas empresas não seguem os estádios sequencialmente e descaram aspetos vitais como as relações interempresariais e os pactos.

O Modelo de Uppsala, em concreto, descara a tendencial homogeneização das culturas e padrões de vida assim como o acesso simplificado a conhecimento decorrente da

globalização, que questionam a concepção de “distância psicológica” e, por conseguinte, a presença de estágios, pelo que O’Grady e Lane (1996) propõem reformas na sua conceitualização face ao comportamento dos administradores.

Relativamente aos Modelos Baseados na Inovação, para Oviatt e McDougall (1994) estes não são apropriados para as empresas que já surgem como internacionais pelo que devem ser ajustados de forma a poderem dar resposta à internacionalização das PME. É ainda verificável omissão quanto ao tempo de permanência em cada estágio.

2.5.8. Teoria das Imperfeições de Mercado

Examinadas por Caves, em 1971 e Hymer, em 1976, as teorias das imperfeições de mercado apresentam, segundo Dias (2007) como correspondência primeira a noção de que a presença de imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possua vantagens comparativas, são fatores de estímulo do investimento direto no estrangeiro.

Esta teoria preconiza que as multinacionais vivem para retificar as imperfeições do mercado, isto é, ao identificar os seus pontos fortes no mercado de origem, procurar-se-á maximizá-los nos mercados externos tendo em conta as imperfeições.

Segundo Dias, estas teorias estiveram na base do surgimento da teoria da reação oligopolista de Knickerbocker, em 1973, que assevera que a internacionalização das empresas assenta na reprodução do líder de mercado visando reduzir os perigos e inseguranças da internacionalização.

Hymer (1976) tenta descrever como uma firma estrangeira, pouco conhecedora das condições locais, pode ser bem sucedida no mercado local. Para Hymer, ao entrar num mercado ignoto, a empresa apresenta o inconveniente de ter custos suplementares ao inserir-se num novo contexto, pelo que deve, para o ultrapassar, deter vantagens de propriedade perante a concorrência.

São descritas como imperfeições no mercado:

- imperfeições em marcas, *skills* de marketing, diferenciação do produto;
- imperfeições na capacidade de obtenção de recursos, *skills* de gestão e tecnologia;

- imperfeições na concorrência perante as economias de escala internas e externas;
- imperfeições na concorrência provocada por políticas governamentais que visam atrair investimento.

Knickerbocker (1973) tenta definir a internacionalização das empresas tendo por suporte a Teoria da Reacção Oligopolista. Nos mercados oligopolistas, as empresas propendem a reproduzir o comportamento dos adversários para minorizar o risco e a indeterminação. Na mesma senda, Graham (1978) diz que o investimento no estrangeiro é quase uma contenda entre empresas oligopolistas que reproduzem as rivais para reduzir as incertezas.

As restrições da Teoria das Imperfeições do Mercado, segundo Malhotra et al. (2003) baseiam-se no facto de somente ter em consideração o investimento no estrangeiro, não aludindo a outros tipos de acordo.

2.5.9. Teoria da Vantagem Competitiva

Segundo Teixeira e Diz (2005), Porter (1990) ampliou o conceito de competitividade ao incluir não apenas os fatores básicos de produção, centrados no preço, mas o diferencial tecnológico, o fator qualidade e os sistemas concorrenciais.

De acordo com Porter, nenhum país é competitivo em todos os setores, visto cada um ter economias distintas e o seu sucesso depender do modo organizacional e competitivo como os seus *clusters* competem a nível global.

Porter apresenta o modelo do *Diamante da Vantagem Competitiva Nacional* onde constam os fatores-chave que asseguram a uma nação a constituição de vantagens competitivas, a saber:

- Condições de Fatores – recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas e outros agentes de produção competitivos;
- Condições de Procura – grau de sofisticação dos consumidores;

- Setores Relacionados e de Suporte – presença de fornecedores, distribuidores e áreas de negócio correlatos aos locais competitivos;
- Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial - modos de organização e de gestão das atividades, forte concorrência. Segundo Porter, se os países intervierem sustentados por tais vantagens competitivas serão passíveis de sofrer processos de internacionalização.

Importa referir que a distinção entre as várias perspetivas teóricas e a análise dos processos de internacionalização devem ser desenvolvidos sob diversas óticas e não apenas centrados numa porquanto a internacionalização assenta, concomitantemente, em pressupostos económicos e comportamentais.

2.6. Síntese do Capítulo

Este capítulo teve como objetivo apresentar o conceito da internacionalização e descrever de que forma as empresas devem abordar e concorrer ao mercado global. Apresentaram-se e analisaram-se os grandes eixos que referenciam o presente estudo. Na Secção 2.2., analisou-se o conceito sobre o qual recai todo o Relatório: a Internacionalização. Nas últimas décadas, a temática da internacionalização tem sido tratada por inúmeros autores em diferentes ângulos e é importante conhecer e compreender esta diversidade.

Tida como um fenómeno exclusivo das grandes empresas globais, associado ao capital estrangeiro, nos nossos dias é possível prever novos métodos de entrada, nomeadamente através de parcerias entre empresas. Não existe, contudo, uma única teoria que explique, no conjunto, os processos de internacionalização.

Foi igualmente abordado o estudo das motivações para a internacionalização (Secção 2.3.), formas de internacionalização (Secção 2.4.) e modelos de internacionalização (Secção 2.5).

São variadas as motivações subjacentes à internacionalização, destacando-se a vontade de crescimento da empresa e o aproveitamento de oportunidades que um novo mercado pode proporcionar ou ainda o acesso a novas competências e recursos.

Em todas as formas de internacionalização – exportação, acordos contratuais e investimento direto – a seleção deve sempre envolver uma análise e reflexão cuidadosa, considerando o risco envolvido e a necessária afetação de recursos.

A revisão bibliográfica permite-nos concluir que, de um modo geral, os fatores de Internacionalização estão relacionados com a criação e manutenção de vantagens competitivas, as quais estão intrinsecamente relacionadas com o desempenho e o sucesso.

As abordagens, pressupostos e relações analisadas permitiram definir os requisitos para o enquadramento da atividade profissional, marcada pelas responsabilidades no desempenho exportador da empresa na qual foi desenvolvida a experiência profissional analisada neste Relatório, a Recer. Na Parte II do Relatório apresenta-se a empresa e a atividade profissional desenvolvida no âmbito da internacionalização.

PARTE II – ENQUADRAMENTO DA ATIVIDADE PROFISSIONAL

3. Apresentação da Recer

3.1. Introdução

Tendo em consideração o enquadramento da atividade profissional que irá ser efetuado, cremos ser da maior importância apresentar primeiramente a empresa onde foi realizado o trabalho. De facto, podemos considerar que o conhecimento da empresa reveste-se de importância elevada, na medida em que as suas idiossincrasias são muito específicas e podem condicionar e adaptar toda a estratégia da exportação.

Atualmente, considera-se que a noção de empresa é muito abrangente, dotada de uma existência própria e condicionada pelo contexto exterior envolvente. Este contexto é cada vez mais complexo e cada vez mais volátil, abrangendo todo um conteúdo socio-político-económico, envolvido por uma conjuntura em constante mudança e evolução, que confere à realidade envolvente da atividade empresarial, uma natureza fortemente aleatória e torna as previsões empresariais mais falíveis. Tal facto condiciona o crescimento e a prosperidade das empresas à necessidade de adaptação e às exigências de um contexto em constante transformação.

Este é o contexto com que a Recer se depara atualmente, considerando ainda a grave crise económica que atingiu fortemente Portugal nos últimos anos, assim como o setor da construção civil onde se insere a atividade da empresa.

Para melhor compreensão e conhecimento da Recer, procederemos então nas secções seguintes à apresentação da sua estrutura e evolução histórica, atividade, gama de produtos e estratégia comercial.

3.2. Apresentação e História da Empresa

A Recer é uma empresa especializada em pavimentos e revestimentos cerâmicos e vocacionada para proporcionar serviços à indústria da construção civil e da remodelação, no que concerne à arquitetura e à decoração de interiores. Na Recer, tudo gira em torno

das pessoas, aproveitando a diversidade dos colaboradores, traduzida numa vasta diversidade de experiências profissionais e de percursos educativos, para providenciar aos clientes acesso a talento e originalidade. Afinal, é a combinação das competências, *know-how* e contributo dos colaboradores que traduz a idiossincrasia da empresa.

A Recer foi fundada a 23 de Setembro de 1977 com origem nas tradições seculares portuguesas na arte de trabalhar o grés e nos métodos próprios dos artesãos.

As suas instalações situam-se, desde a sua fundação, em Oliveira do Bairro, uma área privilegiada em reservas de argila de alta qualidade. O ano de 1985 marca uma nova abordagem e filosofia de gestão dinâmica e inovadora, permitindo-lhe ocupar um lugar de destaque na indústria cerâmica portuguesa. De facto, houve uma maior preocupação com a customização e satisfação das necessidades do consumidor, na melhoria da qualidade da produção, desenvolvendo assim ambientes que privilegiam a estética e sensação de conforto.

A Recer desenvolve atualmente a sua atividade com recurso a minerais pesados como matérias-primas, num contexto de concorrência forte e elevado grau de exigência dos consumidores, pelo que tem sempre presente um processo de permanente aperfeiçoamento e melhoria.

Para a Recer, o *focus* não passa apenas pela produção física e operacional da sua gama, mas acima de tudo um serviço final e completo. Pode-se afirmar que a Recer é uma indústria de serviço, servida por uma avançada indústria. Outro princípio considerado fundamental pela Recer reveste-se com o controlo da Qualidade, pois pode-se tornar diferenciador nos resultados finais e prestação da empresa. A Recer é uma empresa moderna, com capacidade para controlar a distribuição com eficiência e ao mesmo tempo racionalizar eficazmente os recursos, oferecendo ao mercado grés porcelânico, revestimentos em monoporosa de pasta branca e pavimentos de grés.

3.3. Política de Qualidade e Ambiente

Com o objetivo de responder cabalmente às necessidades do consumidor e proporcionar um serviço de excelência, a Recer tem aplicado ao longo dos anos novas técnicas de gestão e organizacionais.

São vários os reconhecimentos internacionais através das certificações NP EN ISO 9001 pela SGS, NF UPEC pelo CSTB e mais recentemente, NP EN ISO 14001 pela SGS⁴, que atestam a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade que permite a produção de revestimentos e pavimentos cerâmicos com qualidade e o compromisso com a sustentabilidade do meio ambiente.

Os conceitos de *Lean Management* e *Lean Production* não foram descurados e estão presentes no dia-a-dia da Recer de forma a garantir a melhor articulação de fatores como especialização de produtos, a melhoria de processos, o baixo consumo de recursos naturais e a utilização de tecnologias de transformação que minimizam o consumo energético.

Adicionalmente, devemos destacar os princípios de Gestão da Qualidade que norteiam a política da Recer neste campo como por exemplo a otimização dos recursos, do capital e de meios técnicos e humanos de forma a aumentar os resultados do negócio. Ao assumir uma filosofia de Qualidade Total, suportada pelo comprometimento do sistema de gestão com os requisitos do cliente, tal permitirá a afirmação da Recer como uma empresa vocacionada para o fornecimento de soluções decorativas cerâmicas. Outros de alguns princípios da Qualidade Total passam pelo estímulo de uma liderança visionária que aposta na inovação e *design* para a oferta de soluções decorativas cerâmicas diferenciadas. Esta liderança assenta no desenvolvimento de uma relação sólida com os clientes, fornecedores, acionistas, colaboradores, Estado e outras entidades, assim como a sociedade local, tendo em consideração as suas necessidades e expectativas, presentes e futuras. Adicionalmente, pode considerar-se a promoção de um desenvolvimento organizacional assente na Gestão Estratégica das pessoas, fomentando a aprendizagem

⁴ Normas de Qualidade emitidas pela ISO (*International Organization for Standardization*) que certificam as empresas nomeadamente nas seguintes áreas:

NP EN ISO 9001 – “Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos”

NP EN ISO 14001 – “Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos”

coletiva, a gestão de competências, a autonomia e a empregabilidade, como elemento fundamental para alcançar estes princípios da Qualidade Total.

Ainda sobre esta política, a Recer compromete-se a otimizar os processos e recursos, maximizando a produtividade e garantindo a satisfação dos clientes e partes interessadas, através da melhoria contínua da eficácia dos processos e dos sistemas de gestão. Empenha-se também a promover ações que consistentemente contribuam para um maior equilíbrio ambiental, procurando minimizar os impactes ambientais decorrentes das suas atividades e a avaliar regularmente os impactes ambientais e assegurar o cumprimento de toda a Legislação ou outros requisitos ambientais, aplicáveis às suas atividades. Ainda neste domínio, a empresa responsabiliza-se por reforçar a confiança e a fiabilidade do produto e serviço Recer que permita o seu reconhecimento no mercado, por gerir e avaliar de forma sistemática e objetiva os resultados do negócio, a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores, o desempenho ambiental e o impacte social.

Sempre com uma atitude de cidadania presente na sua atividade, sobretudo em relação às implicações ambientais resultantes da sua atividade, e considerando o universo das empresas da indústria cerâmica, a Recer adotou um sistema de cogeração de energia – um sistema de produção combinado de energia térmica e energia elétrica – e foi pioneira ao instalar a primeira estação de tratamento de águas residuais (ETAR) do setor cerâmico em Portugal, antecipando mesmo a legislação em vigor.

3.4. Missão, Visão e Valores

É importante compreender estes princípios que, de forma geral, norteiam a filosofia de qualquer empresa. Percebendo o que a missão, a visão e os valores significam, então poderemos compreender de forma mais alargada a estratégia da Recer, suportada fortemente em questões ambientais.

A Missão é a razão da existência de uma organização. Finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela serve. Assim, a empresa define a sua missão da seguinte forma:

“A Recer participa e ajuda a construir uma sociedade que se revê no bem-estar e na qualidade, proporcionando as melhores soluções decorativas cerâmicas e desenvolvendo um serviço dinâmico e integral ao setor da construção, com o adequado respeito pelo ambiente.

Desde a sua fundação, a Recer tem prosseguido uma estratégia coerente e determinada, tendo por objetivos a liderança do mercado português de pavimentos e revestimentos cerâmicos e a inclusão no círculo das grandes empresas internacionais do setor.”⁶

A Visão é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro, aquilo que ela pretende ser ou destino que pretende que torne-se realidade. Assim, a empresa define a sua visão da seguinte forma:

“O sentido visionário e realista da Recer tem permitido à empresa afirmar-se nos mercados nacionais e internacionais. A capacidade de pensar a realidade empresarial a partir da nossa cultura, das nossas competências e talentos, para projetarmos uma ação dirigida e diferenciada internacionalmente, nos vários continentes, tem sido o nosso sentido de negócio – Pensar local e agir Globalmente.

Os vetores chave do sucesso da Recer são a Qualidade, a Inovação, o respeito pelo Ambiente e as sólidas relações de parcerias com Clientes, Fornecedores, Estado e outras Entidades.

Como objetivos sociais, a empresa pretende ser uma fonte de desenvolvimento local e pauta-se por um equilíbrio de interesses entre acionistas, trabalhadores e comunidade regional.”⁶

Por sua vez, os valores devem refletir aquilo em que a empresa acredita. Assim, a Recer define os seus valores da seguinte forma:

- “- Brio Profissional, no desempenho da atividade;*
- Flexibilidade, no ajustamento às necessidades do cliente;*
- Inovação, na organização do trabalho, design e tecnologia;*
- Espírito de Equipa, nas parcerias internas e externas;*

⁵ www.recer.pt, acedido em 5 de Julho de 2015

⁶ www.recer.pt, acedido em 5 de Julho de 2015

- *Empreendedorismo, na orientação de resultados para a criação de riqueza;*
- *Responsabilidade Social e Ambiental, na contribuição para a qualidade de vida das populações e na preservação do ambiente.*⁷

Analisando estas três linhas orientadoras, podemos facilmente compreender de que modo se relacionam. Se tivermos em consideração que a Missão deve responder à seguinte questão “*Qual é o nosso negócio?*” Facilmente percebemos que a empresa compromete-se a oferecer produtos cerâmicos, mas com especial atenção relativamente às questões ambientais. Sobre a visão, que deve refletir aquilo que a empresa pretende atingir no longo prazo, esta deve ser inspiradora e clara para que todos colaboradores possam vivenciá-la. Verifica-se também a presença do respeito pelas questões ambientais na prossecução dos objetivos para alcance da internacionalização. Finalmente, e uma vez que os valores representam os princípios, da empresa, a responsabilidade social, como um dos pilares fundamentais na atividade da Recer.

3.5. Responsabilidade de Cidadania

A crise económica que o país tem vindo a atravessar desde 2008 e todos os constrangimentos que a situação acarreta, não inibe a Recer de respeitar o seu compromisso de sustentabilidade social, principalmente quando se verifica que este apoio se dirige a instituições cujo objetivo máximo passa por cuidar do futuro. Assim, a atividade industrial não se compadece apenas com perspetivas empresariais. A Recer dá importância ao relacionamento e integração com a comunidade e diferentes tipos de público, através da dinamização de fóruns de discussão, organização de atividades e apoio a equipas desportivas, suporte a edição de obras de divulgação, exposições de artistas, entre outras iniciativas de carácter sociocultural.

Algumas destas parcerias foram concretizadas como por exemplo a ligação Recer-Boavista, com apoio à equipa de atletismo profissional do clube. Outro exemplo passa pelo acordo firmado recentemente com a Câmara Municipal de Ovar, sob o nome de projeto “Rua do Azulejo” onde irá ser aplicado um tapete de azulejo nas ruas centrais da cidade.

⁷ www.recer.pt, acedido em 5 de Julho de 2015

Esta iniciativa pretende valorizar o azulejo como património que há décadas é imagem do município, mas nem sempre valorizado.

3.6. Apresentação do Grupo Recer

A Recer pertence a um grupo empresarial presente em diferentes indústrias e ramos do setor dos materiais de construção, com uma posição consistente em termos de valor acrescentado, empregabilidade, entrada de divisas e conhecimento dos diferentes mercados.

No entanto, destacamos a importância da RECER Investimentos, SGPS, S.A. no seio do grupo, como o elo integrador na definição da estratégia e na gestão dos interesses das mais variadas áreas como a metalomecânica, o *design*, projetos, a cerâmica de estrutura, a cerâmica de acabamento, os produtos de betão e a automação e robotização industrial, os sistemas de cogeração, as artes gráficas e a comunicação. Adicionalmente, a Recer SGPS, S.A. é atualmente o maior grupo económico no Concelho de Oliveira do Bairro e um dos mais importantes de toda a região centro.

Assim sendo, o grupo está presente nos seguintes setores de atividade, como também se pode ver no organigrama representado na Figura 1:

Cerâmica de acabamento

- > Recer - Indústria de Revestimentos Cerâmicos, S.A.
- > Gresco - Grés de Coimbra, S.A.
- > Modicer - Moda Cerâmica, S.A.

Cerâmica estrutural e pré-esforçados

- > Blodal - Indústria de Pré-esforçados, Lda.
- > Cerpol - Empresa Cerâmica Portugal, S.A.
- > Solcer - Empresa Cerâmica, S.A.

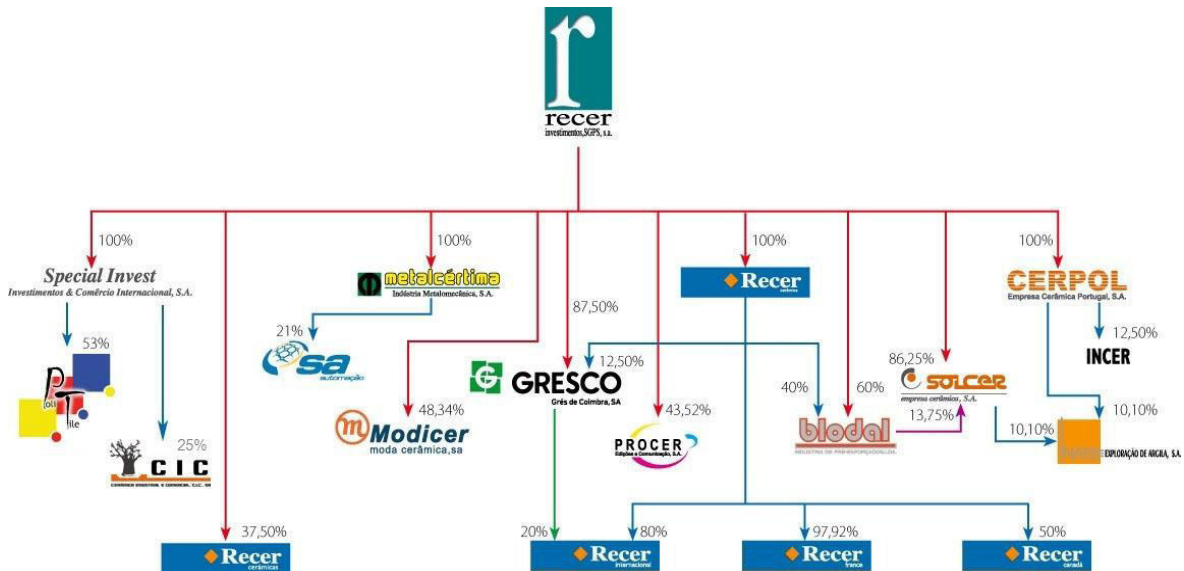
Equipamento industrial e automação

- > Metalcértima - Indústria Metalomecânica, S.A.
- > SA - Soluções em Automação, S.A.

Edição e produção de bens e serviços promocionais

> Procer - Edições e Comunicação, S.A.

Figura 1 – Grupo Recer



Fonte: Revista Recer

3.7. Tipologia de Produtos

A empresa disponibiliza um diversificado número de soluções cerâmicas, incluindo produtos de acabamento e soluções à medida e personalizadas de acordo com especificidades inerentes aos projetos em curso, contribuindo para a conversão de espaços em objetos de *design*.

Tendo em consideração esta oferta, passamos a descrever sucintamente os diferentes tipos de produto:

- **Porcelânicos:** produtos vocacionados para situações ou aplicações de exigência de tráfego, variações climáticas e circulação de cargas especialmente elevadas.

- **Técnicos:** pavimentos e revestimentos vocacionados para grandes projetos de arquitetura, em formatos modulares e componentes de obras destinadas a áreas públicas.
- **Tradicional:** peças inspiradas e concebidas, no desenho e nas cores, segundo a secular tradição ceramista portuguesa do azulejo decorado, respondendo à crescente procura do mercado que recupera e restaura imóveis de interesse patrimonial e histórico.
- **Pavimentos de grés:** O grés-vidrado é um produto de excelência para pavimentos, sendo recomendado a uma ampla utilização residencial, mas também para espaços exteriores ou públicos sem exigências especiais. Frequentemente, dadas as suas características intrínsecas, é também usado em fachadas.
- **Revestimentos em Monoporosa de pasta branca:** Com uma superfície impermeável e lavável, são adequados ao mercado habitacional, nomeadamente à decoração de interiores, já que permitem uma ampla utilização em revestimento de paredes interiores (banhos, cozinhas, lambris, corredores, áreas comuns, etc). A vasta paleta de cores, texturas e formatos da Recer permite ambientes selecionados e personalizados.
- **Coleções de assinatura:** Séries concebidas a partir de parcerias estabelecidas com criadores portugueses de renome em várias áreas artísticas e que refletem um sofisticado nível de *design* e personalização, individualizando os ambientes com o seu perfil decorativo e artístico.

3.8. Inovação Tecnológica

As idiossincrasias da sociedade atual colocam desafios cada vez maiores às empresas. Um dos maiores desafios da atualidade passa por desenvolver e estabelecer sistemas produtivos de elevada qualidade, que permitam responder a todos os desafios a custos aceitáveis, com respeito pelo ambiente.

A Recer encontra-se equipada com a mais moderna tecnologia disponível para esta indústria em termos mundiais, tendo crescido num contexto extremamente competitivo, promovendo por essa mesma razão, avultados investimentos direcionados para objetivos

importantes como a modernização das tecnologias de fabrico, a melhoria contínua dos sistemas de qualidade, a proteção do meio ambiente, o Marketing e a Investigação e Desenvolvimento.

3.9. Marca, *Design* e Serviço Recer

Os consumidores atuais exigem cada vez mais novas e diferenciadoras propostas por parte das empresas. Por essa razão, a Recer empenha-se na pesquisa de novas gerações de produtos, mais versáteis e sustentáveis, assumindo diariamente o compromisso de criar pavimentos e revestimentos que estimulem a imaginação, pela combinação de estilos e materiais.

A empresa é internacionalmente reconhecida, espelhando uma imagem de confiança e seriedade. Reconhece também que para liderar e ser reconhecida, a responsabilidade aumenta na procura de soluções mais capazes e determinantes.

Compreende-se então que o *design* é um vetor fundamental na estratégia competitiva da empresa, contando com o apoio constante e concertado de uma equipa de designers e criativos e desenvolvendo um estreito relacionamento com Centros de Desenvolvimento e Pesquisa nacionais e estrangeiros, que permitem abrir importantes caminhos de estudo, nomeadamente na área do *design*, catapultando a Recer para uma posição cimeira na oferta de produtos e conceitos absolutamente inovadoras e vanguardistas.

O desafio da sofisticação realizada tem conduzido a Recer para sinergias inéditas. Destacamos uma parceria com Ana Salazar em 1991, repetida depois com Graça Viterbo em 1995, onde a empresa inaugurou um novo capítulo da história da indústria da cerâmica, os designados “produtos de assinatura”, que marcaram a afirmação do *design* português no confronto com as tendências internacionais.

Também realçamos a parceria realizada no domínio da música, de vocação mais internacional, com o lançamento de coleções inspiradas nos Delfins e nos Madredeus em 2000

Considerando o tempo um fator crítico, a eficácia e a rapidez do serviço da Recer acaba por ser uma autoimposição. Associado à importância do binómio qualidade / preço, o

cumprimento do prazo é assegurado por armazéns robotizados e por um moderno sistema de informação, que permitem um planeamento muito flexível da produção, uma gestão de encomendas otimizada e, conseqüentemente, acelerar as entregas.

Assim, só aparentemente se trata de um paradoxo uma indústria de produção de bens tão concretos como pavimentos e revestimentos ser uma atividade de forte conteúdo de serviços. Basta atender na complexidade da atuação no mercado e naquilo que cada vez mais é o resultado da produção: a criação de ambientes, de habitação e trabalho, que satisfaçam o consumidor “*just-in-time*”.

3.10. Síntese do Capítulo

No Capítulo 3 apresentou-se uma descrição geral da empresa que constitui objeto de estudo deste Relatório.

Ao abordar os diferentes departamentos e filosofia da empresa, facilmente chegamos à conclusão que, desde a sua génese, a empresa sempre teve uma vertente ambiciosa em rapidamente prosperar e assumir um papel de destaque no seio da indústria portuguesa, fazendo da exportação uma das suas maiores conquistas e elemento potenciador para alcance desse desiderato.

A articulação constante de fatores como experiência, capacidade técnica, cumprimento de prazos, inovação e dinamismo, a adoção de uma sensata política de recursos humanos, bem como a garantia de elevados padrões éticos, de respeito pelo meio ambiente e higiene e segurança no trabalho, são aspetos em que assenta o crescente prestígio que a Recer tem granjeado no setor.

É no decorrer deste contexto que se descreve as funções de *Area Manager*, integrando a equipa responsável pelo desenvolvimento de todo o comércio internacional, afeto às regiões de vendas associadas a países Nórdicos, Bálticos, Rússia, Polónia, Roménia, Estados Unidos da América e Canadá, cujas responsabilidades serão abordadas mais em pormenor ao longo do capítulo quatro.

Assim, no capítulo seguinte apresenta-se não só a função de *Area Manager* desenvolvida no âmbito da experiência profissional na Recer, mas também as competências e

responsabilidades associadas à função e de que modo estas concorrem para o desempenho e processo de internacionalização da empresa.

4. Atividade Profissional

4.1. Introdução

No presente capítulo é apresentada a função do *Area Manager* e também o percurso e responsabilidades desenvolvidas ao longo da experiência profissional em diferentes empresas, sempre no âmbito do Departamento de Exportação.

O capítulo inicia-se com uma definição das funções e responsabilidades associadas e discrimina as tarefas realizadas em contexto real. Analisa-se e compara-se as teorias apresentadas na Parte I deste Relatório e procura-se comparar e verificar a sua adaptação e concretização na realidade da Recer (Secção 4.3. sobre o processo e pressupostos de internacionalização da empresa). As motivações da Recer para a internacionalização são analisadas na Secção 4.4. e adicionalmente na Secção 4.5. aborda-se os modos de entrada da Recer nos mercados externos.

4.2. Area Manager – Definição e experiência profissional

O profissional que desempenha a função de *Area Manager*, geralmente conhecido por gestor de mercados, tem por função monitorizar e desenvolver a *performance* dos pontos de venda internacionais e a sua gestão operacional, apoiar a gestão e desenvolvimento do produto, das equipas, o atingimento dos objetivos de vendas e o cumprimento dos KPI's⁸. Deve também assegurar o suporte e acompanhamento dos clientes existentes, assim como desenvolver prospeção, pela abertura de novas contas, acompanhar a evolução dos mercados e o desempenho da concorrência e identificar novas oportunidades de negócio.

A experiência profissional em análise neste Relatório, tem-se desenvolvido desde 2007 na área de Internacionalização das empresas. Adicionalmente, até ao momento tem sido uma carreira em ascensão ao nível das responsabilidades, o que consideramos ser uma grande

⁸ *KPI – Key Performance Indicator*: ferramentas de Gestão utilizadas para medir o grau de sucesso de um processo ou níveis de desempenho de uma organização, de forma a permitir que os objetivos sejam alcançados.

vantagem, na medida em que permitiu adquirir uma visão global das tarefas e responsabilidades inerentes de cada função, desde o nível de *back-office*, até ao contacto com o cliente em contexto internacional, cada vez mais competitivo e exigente.

A experiência profissional iniciou-se como estagiário do Departamento de Exportação da empresa Primus Vitória (durante o primeiro semestre de 2007), inserido no estágio curricular, parte integrante da licenciatura na Universidade de Aveiro. Este tratou-se efetivamente do primeiro contacto com o mundo profissional onde foram desempenhadas tarefas de apoio e suporte aos colaboradores da empresa inseridos neste departamento, nomeadamente gestão de arquivo e de correspondência, manutenção e atualização de dados em arquivo, assim como receção de clientes e comitivas do estrangeiro.

Por sua vez, a experiência na empresa Revigrés, de Julho de 2007 a Setembro de 2011, enquanto assistente da Direção de Exportação, ficou marcada como uma aprendizagem de elevado nível de qualidade, também pela dimensão e estatuto da empresa em questão, uma empresa líder na oferta de revestimentos cerâmicos. Nesta empresa, foram atribuídas funções associadas aos mercados de França, Suíça e Benelux com reporte ao Diretor de Exportação. As funções passavam também por organização e gestão das contas de clientes (controlo e processamento das encomendas e carregamentos, reclamações e projetos). Adicionalmente, quer os programas de receção de convidados, quer a participação em feiras internacionais, faziam parte das responsabilidades atribuídas.

De seguida, importa destacar o desempenho de funções como *Business Developer*, na empresa Corksribas desde Outubro de 2011 até Maio de 2013. Nesta empresa, o desempenho das funções passava por dinamizar e desenvolver relações comerciais em mercados virgens para a empresa, em contexto europeu. Deste modo, destaca-se o desenvolvimento de negócio concretizado em vendas em mercados como a Itália, a Alemanha, a Islândia, a Dinamarca, Suécia e Finlândia.

Toda a atividade era efetuada com reporte direto à Administração e visava a organização e gestão das contas de clientes entretanto associados. Destacamos também as viagens de negócios efetuadas e a participação em Feiras Internacionais, como por exemplo a *Surfaces* em Las Vegas, NV (USA) e a *Habitare*, em Helsínquia (Finlândia).

Para além destas funções específicas, a função compreendia ainda responsabilidades ao nível da comunicação empresarial e tarefas genéricas de apoio ao Departamento de Marketing.

Entretanto, desde Junho de 2013, a atividade profissional tem sido desenvolvida na empresa Recer, enquanto *Area Manager*, para os mercados nórdicos, bálticos, russo, polaco, canadiano e norte-americano, cujo principal objetivo passa por fazer o acompanhamento de toda a atividade profissional nestes mercados mencionados e ainda definir anualmente objetivos de venda com a Administração. Outras das tarefas atribuídas à função, passa por maximizar as vendas e os proveitos e aumentar os níveis de serviço ao cliente. Mensalmente, requer uma presença no exterior por períodos de duas ou três semanas, proporcionando aos nossos clientes um contacto e suporte muito mais direto e próximo.

Estes mercados são considerados mercados maduros e estão regulamentados através de normas e regras bastante específicas, pelo que também necessitam de um fornecimento e respeito pelas normas comerciais e operacionais nas diferentes áreas de controlo.

Outras das funções associadas ao cargo, passa por contribuir proativamente para a formulação e direção da estratégia de Distribuição, adaptando-a cada cliente específico, de acordo com a sua dimensão e capacidade de importação ou da possibilidade de efetuar *stock* de mercadorias.

Para além do contacto direto com clientes, as funções passam pelo acompanhamento de projetos em curso, através de contacto e reuniões junto das construtoras e gabinetes de arquitetos envolvidos nas diferentes obras.

4.3. O processo de Internacionalização da Recer

Nesta secção, pretende-se apresentar de que forma foi desenvolvida a experiência profissional em análise e como a Recer encara o processo de internacionalização, como o coloca em prática e se os resultados correspondem às expectativas geradas.

De forma geral, o contexto económico do mercado nacional tem-se deteriorado ao longo dos anos, refletindo-se na procura interna menor, face a anos anteriores. Desse modo, a procura de mercados externos para uma maior diversificação do risco e menos exposição ao mercado nacional, intensificou-se, procurando alternativas também aos mercados tradicionais (França, Reino Unido e Alemanha), como precisamente os mercados nórdicos.

Sobre as diversas teorias de internacionalização, gostaríamos de destacar neste capítulo a de Mathews (2002) pois de facto, na internacionalização da Recer para os mercados nórdicos, conseguimos identificar perfeitamente um sistema de atração (*pull-oriented*). Efetivamente, alguns dos fatores que concorrem para o processo de expansibilidade empresarial extrafronteiras, estão presentes no desenvolvimento dos mercados nórdicos, como por exemplo:

- a) Licenciamentos: certificado efetuado na Suécia para as nossas coleções no *Byggvaru Bedömnigen*⁹ (Anexo 1);
- b) Contratações no Exterior: para 2015, e no seguimento de negociações ao longo de 2014, contratamos um agente de representação, *United Link* (Ver anexo 2). No território verifica-se ainda a presença do agente Preben Baeksted na Dinamarca. No território norueguês e finlandês, mantemos uma procura ativa, uma vez que ainda não encontramos uma agência que correspondesse às nossas expectativas.
- c) Acordos de natureza vária: no anexo III remete-se como exemplo uma acordo comercial de Bonus acordado com um cliente da Suécia, neste caso o *Kakeldax*, que atingiu efetivamente o primeiro patamar e cujo crédito foi emitido em seu favor.

Ainda no decorrer da análise teórica efetuada, é importante destacar a teoria anunciada por Chetty e Campbell-Hunt (2001) pois na Recer, a internacionalização não implica somente investimento num processo evolutivo de desenvolvimento de mercados. Pode representar também um retrocesso. Como responsável pelos mercados bálticos, e neste caso, visto tratar-se de mercados secundários, foi decidido para o ano de 2015 uma gestão de mercados à distância, sem representar visitas aos mercados concentrando-se unicamente na modalidade de exportação.

No que respeita às teorias do Comportamento e Gestão Empresarial, destaca-se o contributo de Cyert e March (1963) para a decisão inicial e preferência das apostas no que respeita aos mercados externos. Desde a fundação que o Conselho de Gerência é composto por gestores de nacionalidade portuguesa, daí a opção pelos mercados de Espanha, França e Inglaterra (as primeiras opções na Recer e as mais importantes em termos de faturação), reflete a opção por mercados quer culturalmente, quer geograficamente próximos.

⁹ *Byggvaru Bedömnigen*: organismo sueco que controla e certifica os produtos utilizados na construção civil de acordo com as normas ambientais.

Em relação à teoria do ciclo de Vida do Produto, os argumentos apresentados por Vernon (1966) e depois por Onkvisit e Shaw (1983) não se aplicam neste contexto, pois não têm aplicabilidade na indústria da cerâmica decorativa. Os modelos segundo os quais os artigos são desenvolvidos numa fase inicial em países com elevado grau de consumo e que depois seriam exportados, para depois estes países importadores e por um processo de osmose desenvolverem e produzirem os próprios produtos com custos de produção menos elevados, não se concretizam nesta área.

A primeira razão, prende-se com a alocação e disponibilidade de matérias-primas e em segundo pela importância que o *design* e as potencialidades do produto potenciam. De facto, existe um polo produtor histórico e tradicional de cerâmica nos países latinos (Portugal, Espanha e Itália) e também se constata os novos países produtores (como o caso da Polónia, Turquia e até do Brasil). Contudo, a tecnologia utilizada por Portugal, Espanha e Itália está bastante mais desenvolvida e temos mais capacidade para desenvolver produtos mais técnicos e com melhores características e propriedades. Também o *design* é bastante valorizado pelos prescritores, arquitetos e distribuidores, sendo que a percepção da nossa marca é mais elevada e os resultados são por consequência, mais substanciais.

De facto, também verificamos que a Teoria da Internalização de Coase (1979), Buckley e Casson (1985) não se aplica nesta área de atuação específica. A tecnologia e meios de produção implicam investimentos em larga escala e produções em diferentes sítios, tendo em conta as especificidades dos produtos, implicaria o *stock* de mesmas referências com lotes diferentes entre si. Em caso de fornecimento em obra de dois lotes diferentes localizados em locais de produção, caso as quantidades em cada unidade não satisfizessem as necessidades, implicaria no fim custos de transporte duplicados para o cliente. Assim sendo, e por todas estas razões, muito dificilmente obteríamos benefícios líquidos da internalização das atividades dos produtores além-fronteiras, comparando com as ligações externas que mantemos tradicionalmente com os nossos parceiros de negócio (distribuidores, agentes...).

Relativamente à Teoria Eclética (Paradigma OLI) revemos situações e especificidades alusivas à Recer. No entanto, nem todas as premissas se aplicam. Neste caso, destacamos o exemplo da Polónia que é um país reconhecido pela sua capacidade de produção, através de empresas como a Ceramika Konskie, Ceramica Marconi, Nowa Gala, Opoczno, Paradyz, Stargrós e Tubadzin. No entanto, a Recer consegue exportar para este país pela posse de vantagens competitivas, como o caso da tecnologia usada, ativos intangíveis

obtidos através do I&D e do sistema produtivo. Assim, conseguimos produzir um tipo de cerâmica mais resistente que as empresas polacas, as coleções de porcelânico. As empresas polacas apenas produzem a tipologia porosa e formatos mais pequenos e básicos. Neste tipo de mercado, efetivamente não somos competitivos. Contudo, nas coleções de porcelânico, produtos com maior margem de negócio, conseguimos de facto vender e aproveitar a nossa rede de distribuição instalada no território. Ressalvo contudo que analisando o Paradigma Oli na sua globalidade, não verificamos a vantagem de localização e de internalização, uma vez que as exigências, custos e investimento de instalação de unidades produtivas no exterior, são excessivamente elevadas. Poderíamos então afirmar que este sistema proporciona a possibilidade de se obter mais-valias sobre empresas domésticas no país estrangeiro, sem recorrer necessariamente às três vantagens presentes no paradigma. Contudo, estas vantagens implicam sempre Investimento Estrangeiro e segundo as possibilidades apresentadas por Dunning (1988) apenas identificamos duas, nomeadamente o acesso ao mercado (*market seeking*) com a abertura de novos clientes na Polónia para alargar a base de dados (Anexo 4) e o acesso a eficiência (*efficiency seeking*) através de uma maior especialização dos seus quadros, conseguida pela setorização do trabalho (especializar em mercados). No entanto não se verifica o acesso a recursos, pois recursos naturais no estrangeiro teriam um custo acrescido para introdução na nossa capacidade de produção, assim como o acesso a recursos estratégicos, usualmente especializados e igualmente caros.

Quanto à Teoria das Redes Industriais, cremos que esta teoria seja uma das mais elucidativas quanto ao ramo de distribuição de cerâmica em geral e em específico da Recer. Por exemplo, aplicamos e concretizamos na realidade como no caso da Noruega. Tal como anunciado anteriormente, esta teoria reflete os mercados industriais como redes de relacionamento entre as empresas.

Então vejamos, a Recer, no mercado da Noruega, desenvolveu uma parceria com a Norfloor, com 23 lojas e showrooms em diferentes cidades da Noruega, cobrindo praticamente todo o território. Para além desta parceria com o distribuidor, desenvolvemos relação com gabinete de arquitetura, como o *Space Group* sediado em Olso, um gabinete multicultural responsável por alguns projetos mais notórios da Noruega. As redes de relacionamento completam-se com a construtora NCC, uma das maiores construtoras dos países Nórdicos. Estas relações favorecem assim mesmo todo o processo de internacionalização, sendo catalisador pelo seu maior ou menor grau.

Analisando por sua vez a teoria da Internacionalização por Estágios, constata-se também a presença do modelo de *Uppsala* (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1990; Welch e Luostarinen, 1990). Nos países Nórdicos, o modelo da Recer não é tão completo como por exemplo em França, onde se verifica os três primeiros estágios, nomeadamente a exportação direta (devido a ausência de atividades sistemáticas de exportação); exportação indireta via agentes (em diversas regiões), a instituição de subsidiárias de vendas locais (*Atelier* de Paris), não se verificando a subsidiária de produção local. No caso dos países Nórdicos, verifica-se exportação direta e trabalho através de agentes. Contudo, não se verifica a implantação de subsidiárias de vendas locais.

Analisando as premissas e conceitos sobre a Teoria da Internacionalização por Estágios, gostaríamos de refletir sobre o estágio respeitante aos modelos nórdicos de acordo com o Modelo de Cavusgil. Por motivos de sigilo profissional, não foi autorizada a divulgação dos valores de faturação mas podemos indicar que em 2014, o peso da faturação dos nórdicos (X) representou 3% das vendas (V). Isto é, $(X/V, X = \text{exportação}, V = \text{faturação})$ cujo resultado traduz a dependência da empresa quanto aos mercados nórdicos. Tendo conhecimento deste valor, podemos então afirmar de acordo com o modelo anunciado, que os mercados sob responsabilidade se situam no Estádio 3, ou seja, Envolvimento Experimental. A única ressalva que notamos, é que neste caso, os mercados são física e culturalmente distantes.

Creemos também que a Teoria das Imperfeições de Mercado pode ajudar a compreender o investimento que a Recer efetua nos mercados externos, pois estas preconizam vantagens competitivas para a empresa que se traduzem em oportunidades. Essas vantagens resultam da identificação e exploração de oportunidades existentes nos mercados, que a empresa soube aproveitar. Assim, no quadro 9 na página seguinte apresentamos uma análise SWOT aos mercados da indústria da cerâmica portuguesa, onde podem ser identificadas as oportunidades mencionadas.

Quadro 9 – Análise SWOT dos mercados da indústria cerâmica portuguesa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rápida resposta das PME's portuguesas a mudanças nos mercados; ▪ Grande vocação exportadora; ▪ Dinâmica de <i>cluster</i>: região de Aveiro por exemplo apresenta concentração empresarial; ▪ Capacidade de resposta a tendências de mercado, pelos atributos flexíveis do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proteção dos direitos de propriedade, processo dispendioso e difícil para PME's; ▪ Forte dependência aos mercados externos; ▪ Economias de escala limitadas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aposta em nichos de mercado e tendências de consumo (azulejo tradicional português); ▪ Avesso a novos mercados – mercados emergentes e economias em crescimento; ▪ Sustentabilidade pela associação de atividades da indústria da construção e reabilitação urbana no sentido de criação de novos produtos, novas técnicas e tecnologias de construção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência muito elevada do setor das matérias-primas; ▪ Barreiras alfandegárias; ▪ Concorrência <i>low-cost</i> de países emergentes com produtos mais baratos (caso da Polónia e China); ▪ Crise económica mundial, fortemente sentida desde 2008, com perda do poder de compra dos consumidores e redução da procura nos mercados

Fonte: elaboração própria, com base em dados divulgados pela APICER (Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica Portuguesa)¹⁰

4.4. Motivações para Internacionalização da Recer

Pensamos que de uma maneira geral as motivações que levam a Recer a apostar na internacionalização dos seus produtos, são transversais às necessidades das empresas portuguesas, isto é razões económicas pela queda do mercado nacional.

De maneira geral, identificamos também motivações proativas, reativas ou mistas como Czinkota et al. (1999) e Brito e Lorga (1999) analisaram.

Entre motivações proativas, destacamos a introdução de nova tecnologia, como o *digital print*, que potenciou novas soluções e otimizou a oferta com possibilidades ilimitadas. Entre motivações reativas, destaco a influência dos concorrentes italianos com destaque para a

¹⁰ www.apicer.pt, acedido em 7 de Julho de 2015

importância que o *design* tem junto dos *opinion leaders* e dos prescritores (arquitetos e diretores de compra). Sobre motivações mistas, o exemplo perfeito prende-se com os PALOP, mercados que as empresas portuguesas de revestimentos cerâmicos souberam aproveitar durante o período de reconstrução verificado nesses países, especialmente em Angola, tirando vantagem da proximidade linguística e outros interesses em comum, entre ambas as economias.

No que respeita às fases de internacionalização descritas por Douglas e Craig (1995), verifica-se a presença das mesmas na estrutura da Recer, em que a Fase 1 sobre a entrada inicial no mercado estrangeiro, se concretiza pela necessidade que a empresa teve em diversificar mercados para redução de custos (de momento, a aposta passa pelos mercados americanos, nomeadamente Brasil, EUA e Canadá); a Fase 2 sobre a expansão no mercado estrangeiro, se verifica atualmente pela introdução das novidades lançadas no último grande evento em termos internacionais (exposição Cersaie que se realiza em Itália anualmente); e a Fase 3 dedicada à globalização se concretiza pela emergência de novos clientes à escala global. Deste modo, os autores sintetizam os fatores externos, no que respeita a Meta, o Setor e a Empresa. Relativamente à Meta, efetuamos sempre a análise PEST (*political, economical, social and technological factors*) pela necessidade de reduzir ao máximo efeito surpresa e redução de custos. Em relação ao Setor, a análise passa de um âmbito lato para um particular nomeadamente sobre os clientes, e as necessidades de investimento necessárias para um melhor serviço (viagens, marketing, produtos, etc). No que respeita a empresa, afirmamos que a Recer não apostou numa competição global mas sim numa especialização num nicho e segmento de mercado com os produtos característicos. Sobre os fatores internos, apesar de cada *Area Manager* ter a sua forma de abordagem ao mercado, todos devemos manter a mesma filosofia e política de abordagem e acompanhamento de clientes e projetos.

O modelo apresentado por Viana e Hortinha (2005) também tem bastante importância e é comprovado com exemplos concretos no caso da Recer. Segundo os fatores apresentados pelos autores, estes verificam-se também na Recer, pelo aumento de faturação, sinergias a nível de custos (a Recer desenvolveu uma parceria com a empresa portuguesa Tecnofront para a instalação das fachadas ventiladas), a ameaça de redução de negócio pela variedade de mercados, sendo que na Recer se decidiu apostar em mercados principais e outros mercados secundários, fazer uma gestão e acompanhamento à distância (neste caso em particular, os mercados bálticos); a cooperação com organismos públicos, como a colaboração com a AICEP para desenvolvimento de parcerias no exterior;

a influência nos mercados nórdicos, imagem forte pela presença com mais de 30 anos; e vantagens absolutas nesses países, que não têm produção de revestimentos cerâmicos.

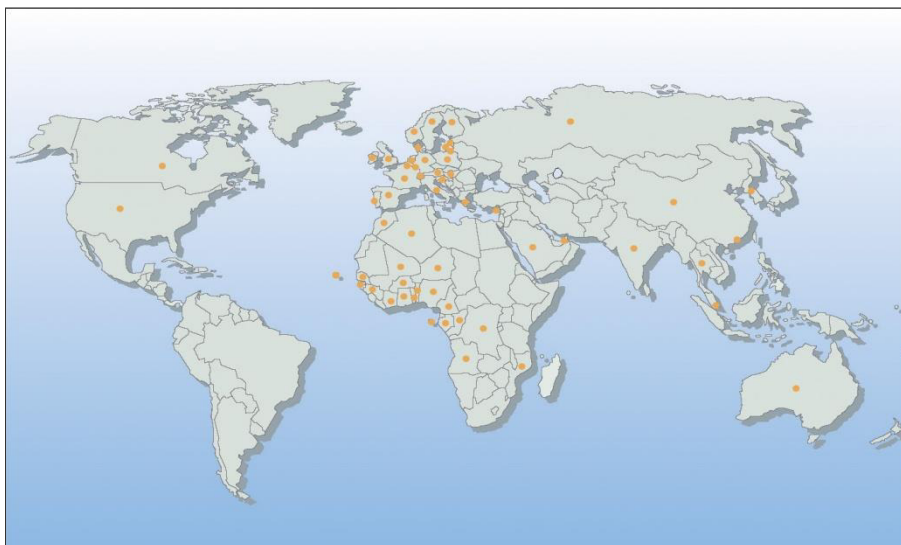
4.5. Modos de entrada da Recer

De acordo com a análise efetuada sobre os diferentes modos de entrada no mercado externo, constatamos a presença de algumas destas tipologias na realidade da Recer. Dado a natureza muito específica das empresas e as modificações a que a realidade económica está sujeita, não foi possível constatar e verificar a existência de todos os processos na realidade da empresa. A razão pela qual a Recer tem optado por diferentes modos de entrada em diferentes mercados, prende-se com as razões já anunciadas por vários teóricos como Masum et al. (2008) que indicam não haver modos de entrada errados no mercado externo, pois estes dependem de vários fatores como a dimensão da empresa e dos recursos que esta detém. Por esse mesmo motivo e de acordo com o potencial que o mercado apresenta, detetamos também diferentes modos de entrada da Recer, que passamos a apresentar de seguida.

Exportação

Trata-se efetivamente do recurso mais simples usado pelas empresas e caracteriza-se pela transação de bens para um país diferente de onde são produzidas. A Recer exporta atualmente para mais de 30 países, como se pode constatar na Figura 2 na página seguinte, tirando partido em muitos destes casos do diminuto envolvimento financeiro, com vendas isoladas, como é o caso da República Dominicana. O modo como as vendas são feitas neste mercado, assumem contudo o papel de vendas indiretas, através de intermédio quer de agentes comerciais, quer de distribuidores.

Figura 2 – Mapa de Mercados Externos Recer



Fonte: Revista Recer

Sobre as modalidades de exportação mencionadas por Viana e Hortinha (2005) gostávamos de destacar o departamento baseado no país de origem. No caso da Recer, refere-se ao próprio departamento de Exportação, composto por uma equipa heterogénea, em que o domínio de diferentes línguas é uma grande qualidade. Também a origem dos membros em países diferentes (Holanda, África do Sul, França e Alemanha) proporciona um *background* e diferentes culturas e formas de pensamento que enriquecem o trabalho de equipa. Assim sendo, o departamento de exportação é composto por Diretor de Exportação, oito *Area Manager* com responsabilidades em diferentes mercados, um promotor com responsabilidades no mercado francês, com indigitado para trabalhar e desenvolver projetos e ainda sete técnicos de exportação, também eles responsáveis por diferentes mercados.

Também temos a figura do vendedor residente em França, responsável pelo desenvolvimento do negócio em Paris, onde está localizado.

Distribuidores e agentes são a maior aposta da Recer no mercado externo. No que respeita aos mercados nórdicos, já temos agente na Dinamarca (Preben Baeksted) e acabamos de negociar uma parceria com uma nova agência para a Suécia (United Link). Ainda estamos a procurar ativamente agência para a Noruega e Finlândia, mas até ao momento, os contactos não se revelaram com o potencial desejado. De facto, a figura do agente reveste-

se de importância fulcral para a empresa uma vez que representa também a empresa e está diretamente relacionado com toda a atividade e resultados que daí possam advir. Assim sendo, quando questionamos ou avaliamos um candidato a agente, devemos ter sempre presente questões como:

- Que empresas estão a promover?
- Em que mercados operam?
- Com quantos clientes estão a trabalhar no mercado?
- Quais os objetivos em termos de faturação anualmente?
- Quais os concorrentes portugueses a operar no mercado?

Verificamos ainda na Recer, a presença da Filial comercial, diferente da sucursal pois possui personalidade jurídica própria. Trata-se do *L'Atelier Paris*, um *atelier* vocacionado para os universos da arquitetura e da decoração no centro de Paris, em França, como se pode constatar na página seguinte, na Figura 3. O espaço está aberto à criatividade e à inovação, funcionando como um ponto de encontro entre profissionais franceses e portugueses de passagem por Paris.

O conceito utilizado estimula a conjugação de peças e materiais diversos na busca de soluções arrojadas no plano estético e decorativo, fazendo com que a Recer, retome em Paris o seu registo pioneiro na área do *design*, apostando na marca da qualidade e da diferenciação da oferta.

Figura 3 – Imagem do *Atelier* de Paris



Fonte: Revista Recer

Quanto ao *Franchising* de Distribuição, esta modalidade não está presente na estrutura da empresa e no que respeita a capacidade de armazenamento, esta competência acaba por ser assegurada pelos nossos próprios distribuidores.

Gostaríamos também de acrescentar que a Recer considera também avançar para a subcontratação industrial, deslocalizando uma parte da produção para a Argélia, onde poderá obter mais vantagens competitivas e custos de produção mais reduzidos. Contudo, esta ainda não é uma certeza, tratando-se apenas de uma possibilidade em aberto.

Devemos ainda destacar que a Recer desenvolveu aliança estratégica com outro produtor de cerâmica italiano, neste caso a Fondovalle, para o desenvolvimento de um formato de produto de grandes dimensões que a tecnologia e linhas de produção da Recer não permitem desenvolver, nomeadamente o formato em 80x80 cm. Este formato, serve para completar a oferta aos nossos clientes e está destinado para projetos de grandes dimensões. Podemos afirmar que esta colaboração personifica cabalmente a teoria de Todeva e Knoke (2005) por retratar um suprimento de recurso e melhorar o relacionamento do negócio dos aliados: no caso da Recer, uma oferta mais completa e no caso da Fondovalle, a introdução dos seus produtos em mais e diversificados mercados.

4.6. Síntese do Capítulo

No Capítulo 4 procuramos compreender de que forma as teorias analisadas na Parte I do Relatório se concretizam ou não na realidade da Recer, em geral, e em particular, nos mercados afetos ao *Area Manager*.

O capítulo inicia-se fazendo uma pequena abordagem às responsabilidades de um *Area Manager*, passando por descrever a experiência profissional e abordando em seguida o processo de internacionalização da Recer.

Ao avaliar os diferentes pressupostos teóricos sobre Internacionalização chegamos à conclusão que certos princípios são efetivamente seguidos pela empresa e verificam-se na transposição da estratégia comercial para o mercado. Todavia, nem todos são transponíveis como por exemplo a Teoria da Internalização, Coase (1979), Buckley e Casson (1985). Deste modo, podemos concluir que as diferentes características das empresas e as suas especificidades devem permitir uma abordagem teórica ao processo de internacionalização mais flexível.

5. Conclusão

Tal como podemos constatar com o trabalho de revisão bibliográfica efetuado, a temática da internacionalização tem sido tratada nas últimas décadas por inúmeros autores sob diferentes perspetivas. Em Portugal, o fenómeno ganha mais preponderância pela queda da dimensão do mercado nacional e conseqüente redução da procura, tornando-se indispensável para as empresas a busca por outros mercados além-fronteiras, procurando uma maior rentabilização dos seus ativos e recursos.

Tradicionalmente tida como fenómeno exclusivo das grandes empresas globais, associado ao capital estrangeiro, atualmente é possível prever novos métodos de entrada nos mercados externos, nomeadamente através de parcerias entre empresas, possibilitando novas oportunidades a empresas de menores dimensões.

Não existe, contudo, uma teoria única que explique os processos de internacionalização. São variadas as motivações subjacentes à internacionalização, destacando-se sobejamente a vontade de crescimento da empresa e o aproveitamento de oportunidades que um novo mercado proporciona ou ainda o acesso a novas competências e recursos.

Em qualquer das formas de internacionalização, nomeadamente exportação, acordos contratuais ou investimento direto – a sua seleção deve ter sempre como base a análise da previsibilidade do grau de risco e a necessária afetação de recursos.

Da experiência adquirida enquanto responsável de alguns mercados internacionais de uma empresa multinacional, é possível concluir que, na prática, as teorias e os modelos estudados devem sempre ressaltar as características e especificidades das empresas. Nenhuma empresa é igual a outra, todas as empresas têm as suas características distintas e também os próprios intervenientes neste processo têm as suas próprias motivações e expectativas. O sucesso dos negócios e parcerias depende também muito das relações pessoais desenvolvidas.

Adicionalmente, tentou-se fazer a ponte entre a análise teórica e a realidade empírica própria de uma empresa multinacional, através de um Relatório sobre um enquadramento profissional.

Assim, percorreu-se temáticas tão diversas como a Teoria do Comportamento e Gestão Empresarial, Teorias Clássicas do Comércio Internacional, Teoria Eclética (Paradigma OLI), Teoria da Internacionalização por Estágios, Teoria da Vantagem Competitiva, entre outras, conduzindo à análise de fatores de competitividade, vantagens competitivas e características das empresas para um desempenho empresarial exportador superior.

De forma a aprofundar ainda mais esta abordagem teórica, decidiu-se analisar as diferentes formas de internacionalização existentes, de forma a perceber que barreiras e dificuldades se podem apresentar às empresas com motivação para exportar.

Podemos concluir que, apesar da vasta bibliografia encontrada e da informação atualmente disponível sobre o tema da internacionalização, por via da globalização do mundo empresarial, o grau de sucesso de um modo de internacionalização irá sempre depender da forma como todo o processo é encarado e da capacidade da empresa em se adaptar a diferentes contextos e requisitos culturais.

Porém, Surgiram algumas dificuldades e limitações ao desenvolvimento deste Relatório, nomeadamente decorrentes do sigilo imposto pela entidade patronal quanto à divulgação de informações confidenciais ao negócio (nomeadamente na impossibilidade de divulgação dos dados de faturação para a compreensão do Modelo de Cavusgil), assim como a divulgação de informação acerca da subcontratação industrial na Argélia. Outra das dificuldades sentidas no desenvolvimento do trabalho refletiu-se nas frequentes deslocações ao exterior, que não possibilitaram a continuidade necessária para o bom desenvolvimento do Relatório.

O tema da internacionalização, sendo vastamente estudado na Academia, tem não só um contributo científico, mas também apresenta um contributo para o estímulo do empreendedorismo, na medida em que facultava ferramentas às empresas para que possam delinear um melhor processo de internacionalização, tendo em conta as suas características específicas, assim como aspetos e condicionalismos associados ao mercado. Deste modo, esta abordagem não se encerra nos pressupostos deste Relatório, existindo diversos aspetos que podem ser estudados, nomeadamente, a análise e identificação dos mercados mais procurados na atualidade e as razões da sua escolha, os riscos atuais associados à internacionalização e identificação das principais estratégias adotadas em diferentes partes do mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston.

Ammatucci, M., & Avrichir, I. (2008). *Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007*. RBGN – Revista Brasileira de Gestão e Negócios, vol .10, nº28, 234-248

Anderson, O. (1997). "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework", *Management International Review*, 27 (2): pp. 27-42.

Axelsson, B. & Easton, G. (1992). *Industrial networks – a new view of reality*, London: Routledge.

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

Brito, C. e Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Buckley, P. and Casson, M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Readings*, London: Macmillan.

Calof, J. and Beamish, P. (1995). "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.

Cateora, P.R. and Graham, J.L. (1996). *International Marketing*, New York: McGraw–Hill.

Caves, R. E. (1971). "*Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment*", *Económica*, 38 (149), pp. 1-27.

Cavusgil, S. T. (1980). "*On The Internationalization Process of Firms*", *European Research*, 8 (6), pp. 273-281

Chetty, S. and Campbell-Hunt, C. (2001). "Paths to Internationalisation Among Small- to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp. 796-820.

Coase, R. H. (1979). "A Theory of International Operations", in Buckley, P.J. e Ghauri, P. N., "The Internationalization of the Firm – A Reader", (2ª edição, 1999), Londres: International Thomson Business Press,

Coviello, N. K. and Martin, K. A. M. (1999), "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector", Journal of International Marketing, 7 (4), pp. 42-66

Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research", Management International Review, 39 (3), pp. 223-256 Research, Vol. 8, N.º 6, pp. 273-281.

Cyert, R. D. and March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall. NJ: Englewood Cliffs.

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

Daniels, J.D., Radebaugh, L.H and SULLIVAN, D. (2006). *International Business: Environments and operations*, London: Prentice Hall.

Deeds, D. L. and Hill, C. W. L. (1998). "An Examination of Opportunistic Action Within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Firms", Journal of Business Venturing, 11 (1), pp. 41-56

Dias, M. F. (2007). *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adiras*, Porto: Universidade do Porto.

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

Duarte, J. (2008). 2008 – *O ano de internacionalização da sua empresa?* ASPECTOS, Chambre de Commerce et d'industrie luso-française, 13.

Dunning, J. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for a eclectic approach, in Ohlin, B.; Hesselborn, P.; Wijkman, P. (Eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan, 395-418.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31

Dunning, J.; Wymbs (2001). C. The challenge of electronic markets for international business theory, *International Journal of the Economics of Business*, 8:2, 273-301.

Fernández, Z. and Nieto, M. J. (2005). *“Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors*, *Family Business Review*, Vol. XVIII, 1, pp. 77-89.

Eriksson, K; Majkgard, A; Sharma, D. (2000) Path dependence and knowledge development in the internationalisation process. *Management International Review*, v. 40, n.4, p. 307-328.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

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.

Graham, E. M. (1978). *“Transnational Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon”*, *Journal of Post-Keynesian Economics*, 1 (1), pp. 82-89

Gulati TI, R. (1998). *“Alliances and Networks”*, In *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.

Hadjikhani, A. (1997)., *“A Note on The Criticisms Against The Internationalization Process Model”*, *Management International Review*, Vol. 37, N.º 2 (Special Issue), pp. 43-66.

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

Hill, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*, USA: McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Kim H. (1997), "*International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*", *Academy of Management Journal*, 40 (4), pp. 767-798

Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT Press..

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul (1975). "*The Internationalization of The Firm: Four Swedish Cases*", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N.º 3, pp. 305-322.

Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.

Johanson, J. e Vahne, J.-E. (1990). "*The Mechanism of Internationalization*", *International Marketing Review*, Vol. 7, N.º 4, pp. 11-24.

Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Koch, A. J. (2001). "*Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?*", In *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, Nº 1, pp. 65-75.

Leersnyder, J. M. (1986), *Marketing Internacional*, Dalloz, Paris

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

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

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

MacDougall (1951), "*British and American Exports: A Study Suggested by The Theory Of Comparative Costs*", *Economic Journal*, vol. 61, n.º 244, dezembro de 1951, reimpresso em R. E. Caves e H.G Johnson (eds.), *Readings in International Economics*, Londres, George Allen and Unwin, 1968, pp. 553-578.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003), "*Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*", *Journal of International Marketing*, 11 (4), pp. 1-31

Masum, M. I. and Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

Mathews, J. A. (2002). *Dragon multinational: a new model for global growth*, Oxford: University Press, Inc.

Meyer, R. (1996). "*The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*", *Management Report*, 300, Rotterdam: Erasmus University.

Moreira, A., & Dias, A. (2008). *O Investimento directo do estrangeiro em Portugal – Uma perspectiva histórica*. *Economia Global e Gestão*, vol.13, n01, 24-41

O'Grady, S. e Lane, H. (1996). "*The Psychic Distance Paradox*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n.º 2, pp. 309-334.

Onkvisit, S. and Shaw, J. J. (1983). "*An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing*", *Columbia Journal of World Business*, 18, pp. 73-79.

Oviatt, B. M. e McDougall, P. P. (1994). "*Toward a Theory of International New Ventures*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N.º 1, pp. 45-64.

Pan, Y. e Tse, D. (2000), "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 535-554.

Penrose, Edith (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. SP: Editora Unicamp.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, New York: Free Press.

Revista R (2008) Procer, Oliveira do Bairro

Ricardo, David (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Cambridge, University.

Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*,: D. C. Heath, Lexington, MA.

Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books.

Rugman, A. (1981). *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. London: Croom Helm.

Salomon R. and Shaver, J. M. (2005). "Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants", In *Strategic Management Journal*, 26, pp. 855– 871.

Sarathy, R. and Terpstra, V. (1991), *International Marketing*, 5th Edition, Dryden Press, Orlando

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in *ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal* (ed.), Lisboa: Comércio e Investimento Internacional, ICEP.

Simões, V. C. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspetivas*, Conselho Económico e Social, Fev. 1997.

Sousa, F.F. (1997). "Portugal 1997 – A internacionalização em dez tópicos", *Economia e Perspetiva*, Vol. 1, nº 2.

Stoian, C.; Filippaios, F. (2008) *Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from international Greek investments*. *International Business Review*, 17(3): 349- 367.

Stopford, J.; Strange, S.; Henley, J.(1991). *Rival states, rival firms*. Cambridge: Cambridge University Press,76, 1991.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*, Lisboa: Publisher Team.

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

Todeva, E. and Knoke, D. (2005). "*Strategic Alliances and Models of Collaboration*", In *Management Decision*, Vol. 43, Nº 1, pp. 123-148.

Turnbull, P. W. (1987). "*A Challenge to The Stages Theory of The Internationalization Process*", in S. Reid e P. Rosson (editores), *Managing Export Entry and Expansion*, New York: Praeger Publishers.

Vernon, R. (1966), "*International Investment and International Trade in The Product Cycle*", *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp. 190-207.

Viana, C. e Hortinha, J. (2005), *Marketing Internacional*, 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Welch, L. e Luostarinen, R. (1990). "Internationalization: Process of The Firm", *International Business Operations*, Helsinki School of Economics, Helsínquia, pp. 248-273.

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

Wilkinson, Ian; Young, Louise (2002). "*On cooperating: firms, relations and networks*", *Journal of Business Research*, 55(2):123-132.

ANEXOS

ANEXO 1

Certificado para o *Byggvaru Bedömnigen*, organismo que gere e certifica os produtos aplicados na construção civil, de acordo com normas ambientais.

BUILDING PRODUCT DECLARATION BPD 3
in compliance with the guidelines of the Ecocycle Council, June 2007

1 Basic data

Product identification			Document ID
Product name RECER / PORCELAIN TILES	Product no/ID designation ALL Ceramic Porcelain Tiles	Product group ALL RECER PORCELAIN TILES	
New declaration Revised declaration	In the case of a revised declaration		
	Has the product been changed?		The change relates to
	No	Yes	Changed product can be identified by
Drawn up/revised on (date) 2014-11-25			Inspected without revision on (date)
Other information: Manufacturer: Recer Ceramica			

2 Supplier information

Company name Finfloor AB		Company reg. no/DUNS no	
Address Klastorps Backe 1 152 42 Södertälje		Contact person Michael Eriksson	
		Telephone 08 - 410 77758	
Website: www.norfloor.se		E-mail eriksson@norfloor.se	
Does the company have an environmental management system?		Yes	No
The company possesses certification in compliance with	ISO 9000	ISO 14000	Other If "other", please specify:
Other information:			

3 Product information

Country of final manufacture Portugal		If country cannot be stated, please state why	
Area of use Outdoor / Indoor - Floor / Wall Covering			
Is there a Safety Data Sheet for this product?		Not relevant	Yes No
In accordance with the regulations of the Swedish Chemicals Agency, please state:		Classification Labelling Not relevant	
Is the product registered in BASTA?		Yes	No
Has the product been eco-labelled?	<input type="checkbox"/> Criteria not found	<input type="checkbox"/> Yes	<input checked="" type="checkbox"/> No If "yes", please specify:
Is there a Type III environmental declaration for the product?			<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
Other information: Environmental Sustainability Declaration			

4 Contents (To add a new green row, select and copy an entire empty row and paste it in)

At the time of delivery, the product comprises the following parts/components, with the chemical composition stated:					
Constituent materials/ components	Constituent substances	Weight % or g	EG no/ CAS no (or alloy)	Classifi- cation	Comments
Ceramic Tiles	100%				
Clay	40-50%				
Sand and Feldspar	35-45%				

Data in fields highlighted in green are requirements in compliance with the Ecocycle Council guidelines.

ANEXO 2

Contrato de agência elaborado com a *United Link*, sediada em Gotemburgo, válido para todo o território sueco.

AGENCY CONTRACT

I

PARTIES

First: "RECER - INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, S.A.", with its head office in Oliveira do Bairro, Portugal, registration number PT500707472, registered in the Conservatória do Registo Comercial (Commercial Registry Office) in Oliveira do Bairro, here represented by its Board of Directors members, henceforth designated as the Company.

Second: United Link AB, Address, Stora Ävägen 21, 436 34 Askim, Sweden. VAT SE556513-866501 henceforth designated as the Agent.

II

CLAUSES

First Clause (Nomination)

1. The Company nominates the Second Party as its Agent, in lieu of compensation and on the basis of exclusivity, who hereby accepts this nomination with the objective of promoting the Company's products and establishing commercial relations in the designated territory.
- 1.1 The Agent cannot, in any case, act as a representative of the Company, nor offer the customers prices different from those established by the Company, without prior written consent.
- 1.2 The Agent has the specific mission of promoting products, recruiting customers and placing their orders to the Company.
- 1.3 The Agent cannot, in any circumstances, offer the customers payment conditions different from those established by the Company, and cannot represent the Company in any contractual or judicial process.
- 1.4 The Agent can never collect any amount owing to the Company, even if this concerns sales promoted by himself, without written authorisation from the Company. He may however, be called upon if required, to assist in the recovery of debts.

SECOND CLAUSE (Territory)

The contract is applicable to the territory of: SWEDEN

- 2.1 The Company cannot appoint any other Agent for this territory, however has the right to contact customers and sell directly in the territory using the means it may see fit. The agent has the right to be informed of such contacts and resultant sales, and to receive commissions on these as stipulated in Clause Six and Seven *infra*.
- 2.2 The Agent may fulfil his task with the help of his employees or even of his own representatives, but the relationship between the Agent and his collaborators concerns him exclusively, and cannot reflect on the relationship between the Agent and the Company.

THIRD CLAUSE (Agent's obligations)

3 It is the Agent's strict obligation to form a group of faithful customers in the territory and to promote an increase in the sales of the products.

3.1 The Agent's specific obligations are:

- a) To always act diligently and in good faith, in the promotion of the sales of the products, either visiting the customers or through advertising (this only after the Company's approval).
- b) To safeguard his own and the Company's commercial image and the quality of its products, doing nothing that could reflect negatively on the good name of either party.
- c) To look after the Company's interests and to promote suitable activities which will result in the fulfilment of the contractual objectives.
- d) To prepare and submit to the Company, a commercial strategy and an annual sales plan, based on the Company's instructions, and to implement it, once approved. The sales plan must include fixed quantitative objectives, as well as qualitative monthly and annual objectives.
- e) To supply the Company accurate information about the customers, through his Area Manager, so that the Company may form a fair evaluation of risks concerning the granting of credit. For this purpose the Agent must have a permanently updated client's file which the Company may consult from Portugal.
- f) To prepare a report at the end of every trimester indicating his activity, or maintain regular contact with his Area Manager in order to render exact information about the market standing and evolution perspectives.
- g) To make perfectly known to third parties his standing as Agent without representation or collection power.
- h) To inform the Company and the Area Manager of any client's claim and to co-operate with the Company on the rapid and most convenient solution of the problem.
- i) To abide by the Company's instructions as long as these do not undermine the Agents autonomy.
- j) To provide necessary justifications when requested or deemed necessary by the Company.
- k) Not to utilise or disclose at any time, any confidential information which was entrusted to him by the Company or obtained whilst exercising his duties, including upon the possible termination of the contract.
- l) To visit on a monthly basis, a minimum of ten entities that already have business with the Company or prospects that the Agent considers as potential customers.
- m) To inform the Company, on an annual basis, which factories he is working with. If the Agent chooses to work with other suppliers (without the Company's approval) the Company has the right to terminate the contract on the basis of conflicting interests via a registered letter with a 30 days' notice.

FOURTH CLAUSE (About credit and bills collection)

- 4 The Agent must pay special attention to the solvency of his customers, and though he cannot collect bills unless in the case of having written consent, when requested to, he must collaborate fully with the Company in the collection of the Company's credits.
- 4.1 The Company is free to refuse the fulfilment of orders obtained by the Agent, but it must explain the reasons for this refusal.
- 4.2 When the refusal is grounded on credit problems, the Company will guarantee the fulfilment of the order if the Agent will guarantee, in writing, and always within the limits of his own credit, the payment of the order so fulfilled.

FIFTH CLAUSE (Temporary impediments)

- 5 If the Agent finds himself temporarily incapacitated to fulfil this contract (whether it is a partial or total incapacity), he must inform the Company immediately.
- 5.1 As long as the Agent remains incapacitated for work, the Company may replace him by someone worthy of its trust, who will have access to all the Agent's files and other documents concerning customers and orders.
- 5.2 The Agent's impediment, if extended for a period longer than three months, is legal cause for termination of the contract by the Company.
- 5.3 In case of a subagent impediment, it is the Agent responsibility to fix and assure the resolution of this impediment, applying however the rules mentioned *supra* in 2.2.

SIXTH CLAUSE (About commissions)

- 6 The Agent has the right to receive a remuneration, based on the orders placed, called commission.
- 6.1 The commission is estimated according to the net prices of the invoice, once the transport expenses and the discount expenses are deducted, either commercial or financial discounts.
- 6.2 The payment of the commission is due at the end of the following month in which the Company receives payment of the customer's invoices.
- 6.3 Once the agency relationship ends, the Agent still has the right to the commissions concerning orders received and communicated to the Company before the end of the contract.
- 6.4 It is agreed that the acceptance of a bill of exchange is not considered payment; when a bill of exchange is accepted, the amount due is only considered paid when the actual payment is made.
- 6.5 To control the amounts of the commissions due to him, the Agent may consult the Company's accounting data relating to the sales and collections concerning the clients in the territory. The agent will receive copies of all relevant invoices.

6.6 The commission is 8% (Eight Percent). In the cases of specific sales requiring additional commercial efforts, this commission may be subject to a reduction on the basis of mutual agreement.

6.7 The agent is entitled to earn commission resulting from sales on the territory.

SEVENTH CLAUSE (Agent's rights)

7 The Agent also has the following rights:

- a) To obtain from the Company all the data which, according to the circumstances, may be deemed necessary to carry out his work.
- b) To be informed with assiduity about the acceptance or refusal of the orders transmitted by him.
- c) Once every three months, to receive a report on all signed contracts and on prices received from clients in the territory.

EIGHTH CLAUSE (Objectives)

8 The parties agree that, for 2015, the minimum volume of purchases of Products placed by the customers of the territories, resulting from the Agent's activities, shall be € 180,000€ (One Hundred Eighty Thousand Euros).

8.1 The objectives for the years following to 2015 will be established by mutual agreement between the Company and the Agent until the 20th December of the year preceding to the one the objectives refer to. Once the objectives are established, they must be confirmed in writing by the Company to the Agent.

8.2 The objective established for any particular year cannot be lower than the turnover achieved in the territory in the preceding year.

NINTH CLAUSE (Term of the contract)

9 The present contract is valid for one year, commencing on the 1st January 2015.

9.1 Once the initial term of the contract expires, it will be successively renewed for periods of one year, unless either of the parties declares the wish to cancel it, which must be done at least 90 days in advance of the closing date of the initial term or of any of its renewals.

TENTH CLAUSE (About contract cessation)

10. Apart from the term of the contract due to expiration, either party can unilaterally terminate the contract if the other party does not fulfil its contractual obligations in that, due to the seriousness or repetition of such, the contract period is deemed to be unfulfillable. This also applies in case of any issues arising which prohibit or put at risk the fulfilment of the normal contract period, thereby justifying the early termination of such.

10.1. It is considered just cause, among other situations:

- a) The reiterated delay in the payment of due commissions.

- b) The reiterated non-fulfilment of the clauses of this contract.
 - c) The non-fulfilment of at least 80% (Eighty Percent) of the agreed sales volume target as specified in Clause Eight or the non-fulfilment of a minimum of 80% of the sales volume of the preceding year.
 - d) Alteration of the holders of the capital stock or alteration of the management of the Agent party.
- 10.2. The resolution is carried out by means of a written declaration explaining the causes, which is to be sent to the other party, registered and with confirmation of receipt, within one month dating from the acknowledgement of the facts which have led to it.

ELEVENTH CLAUSE (Binding Clause and applicable legislation)

- 11.1. The present agreement shall be governed exclusively by the Portuguese legislation and no other.
- 11.2. Any disputes which may arise out of or in relation to the construction, validity and performance of the present agreement shall be the object of prior conciliation attempts between the Parties, who shall reach a decision, by agreement, within a maximum of 30 (Thirty) working days.
- 11.3. In the case of an amicable and negotiated solution not being reached the Parties may seek arbitration according to the following terms and no other: at Tribunal Judicial de Aveiro (Judicial Court from Aveiro).

RECER S.A.

The Agent

ANEXO 3

Acordo comercial para Bonus acordado com cliente *Kakeldax* da Suécia.



www.recer.pt

Commercial Collaboration Agreement

Customer Number: 05452

Year: 2015

Customer Name: Kakeldax

Address: Trankårsgatan 11; 425 02 Hisings Kärra; Sweden

Commercial Conditions:

Invoice Discounts: 50 + 20%

Sales Targets:

Volumes of Purchases (€)	Bonus (%)
From 90.000€ to 110.000€	2%
From 110.000€ to 130.000€	3%
In excess of: 130.000€	4%

Notes:

Validity of Agreement:

This agreement is valid for the period commencing 01 / January / 2015 and ending 31 / December / 2015. The respective Credit Note will be processed in the month following the termination of this Commercial Agreement.

Commercial Director

Area Manager

Customer

ANEXO 4

Ficha de abertura de cliente Home Design da Polónia (localizado em Josefow, Polónia).

Proponente: João Rocha Moeda: _____ Data: 24-6-2014

 Nome: Home Design

 Morada: ul. Lelewela 8; 05-420 Jozefow

Vendedor: _____

 Agente: M. Komorowski

 Cód. Postal: 05420 - Josefow

 Zona: 052

Concelho: _____

 Província/Zona: E017

Distrito: _____

 País: Polónia

 Comunidade Autónoma/Distrito: *(obrigatório para Espanha)* _____

 Língua(s): Inglês

 Email: homebykatarina@gmail.com;

NIF: _____

(obrigatório anexar cópia)

Fax: _____

 Telefones: +48 803 641 170

Telemóvel: _____

Horário de Funcionamento: Das _____ às _____ Das _____ às _____

Capital Social: _____ € Data de Início de Actividade: _____

Nomes dos principais Sócios

%C.Social

Telemovel

Katarzyna Dziezic

Gerentes/Administradores

Email

Telemovel

Katarzyna Dziezic
homebykatarina@gmail.com;
+48 803 641 170

Contactos

Cargo

Email

Telemovel

Comercial

Financeiro

Outro

Outro

Horário Funcionamento: Das _____ às _____ Das _____ às _____

Fornecedores Concorrentes

Contacto

Telefone

 1. Kerion

 2. Cevisa

Outros Fornecedores

 1. Codicer

2. _____

Condições Comerciais Propostas

 INCOTERM: ExW FOB CIF Outro

 Tabela de Preços: T1A-EUR Plafond Proposto: _____ €

Desconto Factura: _____ % Desconto Financeiro: _____ %

 Pagamento Antecipado

 Outra

 Cheque à DESCARGA

 Até 7 dias

 Até 60 dias

 Pagamento a

 Até 30 dias

 Até 90 dias

Forma de Pagamento

 Dinheiro

 Cheque

 Transferência

 Confirming

 Giro Bancário

 Pagaré

 Outra

Informações Bancárias

Banco 1. _____

Balcão: _____

Contacto: _____

NIB: _____

IBAN / SWIFT: _____

Banco 2. _____

Balcão: _____

Contacto: _____

NIB: _____

Proposta de Ficha de Cliente

Local de Descarga (se diferente da morada)
Morada: _____

Código Postal: _____ - _____
Telef.: _____ **Fax:** _____
 _____ **Telemóvel:** _____

Modo de Transporte
 MARÍTIMO FERROVIÁRIO RODOVIÁRIO AÉREO REMESSAS POSTAIS
Local/Porto: LISBOA LEIXÕES OUTRO: _____

Observações e Comentários *Rubrica e data*
 Empresa de design de interiores exclusivos. Trabalha juntamente com uma rede de aruitectos e projectistas por toda a Polónia. Destaco os projectos privados que tem realizado para diferentes tipos de público, nomeadamente privados, empresas, lojas e até embaixadas. Posiciona-se num segmento de mercado que prima pela qualidade e não é tão sensível ao preço. Sendo a Polónia um país produtor de cerâmica, este tipo de parceiros são os que nos podem trazer melhores resultados.

Informações *Rubrica e data*
 Risco BAIXO Risco MÉDIO Risco ELEVADO
Data das Informações: _____ / _____ / _____

Seguro de Crédito
Seguradora: _____ **Limite Crédito:** _____ €
Nº de Garantia: _____ **Data Atribuição:** _____ / _____ / _____
Observações:

Deve traçar todos os campos não preenchidos!

Condições de Venda

Tabela de Preços: _____
Desconto Factura: _____ %
Plafond Atribuído: _____ €
Desc. Financeiro: _____ %

Pagamento Antecipado Outra _____
 Cheque à DESCARGA } Até 7 dias Até 60 dias
 Pagamento a Até 30 dias Até 90 dias

Incoterm

 ExW
 FOB
 CIF
 Outro: _____

Forma Pagamento

 Dinheiro
 Cheque
 Transferência
 Confirming
 Giro Bancário
 Pagaré
 Outra

Direcção Comercial	Direcção Financeira	Administração
<i>Rúbrica e Data:</i> _____	<i>Rúbrica e Data:</i> _____	<i>Rúbrica e Data:</i> _____

Depois de me certificar da existência das assinaturas de Autorização, abri a respectiva ficha de Cliente à qual foi atribuído o nº _____. A ficha foi aberta em ____/____/____ por: 100