

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



A Internacionalização e Comércio Internacional numa empresa Global

Estágio realizado na Direcção Comercial da Sport Zone

Nelson Francisco Rebelo Neves

Agosto 2011

Resumo

O comércio internacional e a internacionalização tem sido amplamente debatidos na teoria económica recente. As actuais crises económicas e as mudanças drásticas que provocam na competitividade das economias tem feito aumentar o número de empresas globais. Este relatório de estágio pretende ser um contributo prático sobre como se desenrola estes fenómenos numa empresa global portuguesa, a Sonae.

A Sonae é uma empresa que se encontra em pleno processo de internacionalização, permitindo na prático verificar as várias formas de entrada em mercados externos. Neste estudo inclui-se ainda uma análise comparativa aos principais países de origem das importações portuguesas quando comparadas com a Sonae, dando enfoque a China.

Por fim, este relatório junta a componente prática da gestão por categorias com os novos desafios lançados por um mercado global onde se tenta chegar cada vez mais a todos os indivíduos, satisfazendo cada vez melhor as suas necessidades.

Abstract

The International trade and internationalization has been widely discussed in recent economic theory. The current crisis and drastic changes they cause to the competitiveness of the economies increased the number of global companies. This report is intended to be practical contribution on how these phenomena takes place in a global Portuguese company like Sonae.

Sonae is a company that is the middle of a process of internationalization, allowing this report to check the various forms of entry in new markets. This study includes a comparative analysis on the origin of imports of the Portuguese Economy and Sonae, focusing on China.

Finally, this report brings together the practical component of category management with new challenges posed by global markets where companies attempts to reach all consumers, in order to satisfy better their needs.

Índice Geral

1. Introdução.....	5
2. Caracterização da entidade de Acolhimento: Grupo SONAE.....	7
2.1 A história do Grupo SONAE.....	7
2.2 O Grupo SONAE e as diferentes áreas de negócio em 2011.....	19
3. Formas de Internacionalização e Determinantes.....	26
3.1 O Conceito de Internacionalização.....	26
3.2 Modelos e Teorias de Internacionalização.....	30
3.3 Formas de Internacionalização: factores de decisão e modos de entrada.....	34
4. Caracterização do comércio internacional de Portugal com a China.....	45
4.1 Caracterização das Importações da SONAE: comparação com o Comércio Portugal China.....	50
5. Resumo e sistematização das tarefas desenvolvidas.....	52
5.1 A Gestão por categorias.....	52
5.2 O gestor de categorias na SONAE: resumos das competências adquiridas..	65
6. Balanço do valor acrescentado pelo Estágio para a formação do Estagiário e para a entidade de Acolhimento.....	71
7. Conclusão.....	72
8. Referências Bibliográficas.....	74

Índice de quadros:

QUADRO 1 - O grupo SONAE no final 2008.....	17
QUADRO 2 - Reestruturação da SONAE.....	18
QUADRO 3 - Principais formas de entrada.....	38
QUADRO 4 - A propriedade total; vantagens e limitações.....	45
QUADRO 5 - Importações por grupo de produto.....	48
QUADRO 6 - Exportações por grupo de produto.....	49
QUADRO 7 - Importações (€) de bens por País de Origem e Actividade económica (Têxtil)..	50
QUADRO 8 - Top 20 SONAE: Países “fornecedores”.....	51
QUADRO 9 - Top 20 Sport Zone: Países “fornecedores”.....	52
QUADRO 10 - As responsabilidades de Produtores e Retalhistas.....	56

Índice de figuras:

FIGURA 1 – Novo logo SONAE.....	19
FIGURA 2 - A presença da SONAE no Mundo.....	20
FIGURA 3 - As empresas do universo Sonae.....	21
FIGURA 4 - As diferentes insignias da SONAE no início de 2011.....	26

1 – Introdução

As regras do jogo do Comércio Internacional e das trocas a nível mundial foram se alterando de forma significativa ao longo dos últimos anos. Fenómenos como a Globalização e a entrada na OMC de países como a China vieram trazer um forte aumento das trocas globais. Para aproveitar esse acréscimo no comércio mundial, as empresas tem sentido a necessidade de se internacionalizar tornando os mercados nacionais em mercados globais onde competem empresas de todo o Mundo. Por outro lado a maior pressão criada pela liberalização do comércio mundial sobre a procura de matérias-primas e a escassez de liquidez sentida após as recentes crises vieram também reforçar a necessidade de expansão internacional das empresas como resposta ao aumento generalizado na concorrência, tanto na venda dos seus produtos como no acesso às matérias-primas. Muitas vezes o mercado nacional não é suficiente para dar resposta às necessidades de crescimento de empresas, pois esgota-se o potencial de crescimento. Nesses casos a expansão internacional é uma das melhores estratégias de crescimento das empresas, não sendo no entanto, a única. Nesse sentido várias empresas multinacionais deslocaram as suas produções e procuraram internacionalizar de forma a poder competir neste mundo global. Foi possível através deste estágio na SONAE verificar esse fenómeno, os seus determinantes, as suas principais formas de entrada e os factores que determinam a sua selecção no dia-a-dia de uma empresa multinacional como é a SONAE.

Na internacionalização de uma empresa deve-se ter em conta as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico (Dias 2007). Irá ser feita então uma análise sobre alguns dos factores que são determinantes para a competitividade das empresas, analisando a actuação da SONAE no mercado nacional desde a sua formação.

Para a realização deste relatório, recorreu-se principalmente a informação resultante da prática de Gestor Comercial na Direcção Comercial da Sport Zone, empresa da SONAE SR bem como de alguns dados da organização, nomeadamente a informação institucional da empresa e as apresentações produzidas pela Controlo de Gestão da SONAE que também foram fontes importantes de informação.

No que se refere à temática da Internacionalização, foi facilitado o processo de aprendizagem pelo facto do estágio se enquadrar numa empresa em pleno processo de

crescimento internacional. A SONAE SR está presente não só em Portugal mas também conta com forte crescimento em vários países, nomeadamente no mercado espanhol.

Este relatório de estágio está dividido em sete capítulos, o primeiro dos quais sendo a introdução. O capítulo 2 está dividido em duas secções, uma sobre a história do Grupo SONAE até aos nossos dias, e outra secção sobre o Grupo SONAE na actualidade após a reorganização de estruturas efectuada em 2010. Neste capítulo, e através da história do Grupo, cedo são evidenciados os sintomas de uma empresa global com sede de crescimento. Este capítulo é muito importante para perceber como uma empresa nacional de pequena dimensão chegou ao estatuto e dimensão actual. O Capítulo 3 é referente à temática da internacionalização e às suas principais formas. É discutido o conceito da internacionalização e alguns conceitos familiares como a Globalização ou a Mundialização. São revistas algumas das teorias fundamentais do Comércio Internacional e estudadas outras que procuram explicar o fenómeno da internacionalização das empresas, referindo as suas principais motivações. Por fim, são referidas as principais formas e modos de entrada destacando-se a exportação, o licenciamento, o franchising, e o investimento directo.

O Capítulo 4 estuda a evolução do comércio internacional entre Portugal e os gigantes do sudoeste asiático mas sobretudo a China, comparando a evolução do valor relativo de cada que o Grupo SONAE anualmente importa desde o Sudoeste Asiático. Neste capítulo o principal objectivo é perceber se existe uma relação ou um denominador comum entre a evolução do comércio de Portugal com a China e da SONAE com a China.

No Capítulo 5 é feito um estudo extensivo sobre a temática da gestão por categoria. Através deste estudo é efectuado o resumo das tarefas desenvolvidas durante o estágio. A estrutura deste capítulo compreende duas partes: a Gestão por categoria e o Gestor de categoria na SONAE. Na primeira parte é dada a definição de categoria e explicado o significado de gestão por categoria, especificando os papéis de cada categoria, a sua avaliação e a definição de estratégias tendo em atenção cada negócio e a empresa como um todo. Na segunda parte são especificados as funções e principais responsabilidades do Gestor Comercial na SONAE. É nesta parte que se faz um resumo explicativo das tarefas desenvolvidas. Por fim, no Capítulo 6 e 7, em jeito de conclusão, é feito o balanço do valor acrescentado para o Estagiário e para SONAE.

2 - Caracterização da entidade de Acolhimento: Grupo SONAE

O estágio ao qual se refere este relatório decorreu na SONAE SR, empresa do Grupo SONAE, mais concretamente na Direcção Comercial da Sport Zone.

A SONAE SR (Specialized Retail) é responsável pelos negócios de retalho especializado do Grupo SONAE e é só uma das várias empresas do grupo que desenvolve a sua actividade em negócios de Retalho.

O Grupo SONAE é uma das únicas empresas portuguesas que podemos considerar global e está neste momento presente em 29 Países com mais de 40000 colaboradores em todo o mundo, e é neste momento o maior empregador privado português. Para perceber como chegou a este nível de internacionalização convém perceber a história da SONAE, pois já no seu início a empresa mostrava aptidão para os negócios internacionais.

2.1 História do Grupo SONAE:

Contrariamente ao que se pensa, a SONAE não foi fundada pelo Eng. Belmiro de Azevedo, mas sim por Afonso Pinto Magalhães, a 18 de Agosto de 1959 tornando-se hoje em dia um dos mais importantes grupos económicos portugueses pelas mãos de Belmiro de Azevedo.

Na década de 60, a empresa concentra os seus esforços na produção de laminado decorativo, e em 1971 conclui a aquisição da Novopan começando aqui a sua expansão nacional e reforçando assim os investimentos destinados à produção de aglomerado revestido.

No período conturbado do 25 de Abril de 1974, Afonso Pinto Magalhães, como muito outros empresários na altura, optou pelo exílio no Brasil, ficando Belmiro de Azevedo como gestor dos destinos da SONAE. A empresa tinha um atractivo muito grande que era o facto de importar matérias-primas de mais de cinquenta países e vender para mais de cinquenta países. Já era considerada uma empresa de âmbito internacional num ambiente competitivo, chegando no início dos anos 80 ao estatuto de grande empresa, com vendas superiores a 20 milhões de contos (€ 100 milhões).

Em 1975 dá-se o início da actividade no sector da química industrial, ultrapassando o regime de condicionamento industrial vigente no pré 25 de Abril. A nacionalização do Banco Pinto Magalhães arrastou a intervenção na SONAE e no ano de 1978, são convocadas várias greves por parte dos trabalhadores contra a tentativa de nacionalização por parte do Estado. Foi chamada “a greve ao contrário”, pois defendia a permanência da administração da SONAE contra a entrada dos administradores nomeados pela banca e pelo Estado.

Reconhecendo que tinha havido uma profunda mudança no poder político e no sector económico em Portugal, a SONAE procurou sectores de actividade que não tinham sido tomados pelo Estado. É então neste período que são lançadas as bases para as actividades na distribuição alimentar, que era até então um desastre em Portugal, com pequenas mercearias de “esquina”, sem tratamento higiénico dos produtos, sem cadeia de frio. Portugal é hoje um dos países mais evoluídos na distribuição alimentar e não alimentar.

Depois da morte de Pinto de Magalhães em 1982, Belmiro de Azevedo atinge a maioria do capital após uma longa batalha judicial com a família do antigo presidente, tomando assim conta dos destinos da empresa.

O ano de 1983 é marcado como o ano da constituição da Holding SONAE Investimentos, SGPS, SA, e o lançamento da empresa no mercado de capitais com uma capitalização bolsista de 500.000 contos (€2.493M) Nesse mesmo ano, a SONAE e o grupo francês Promodès fazem uma joint venture para renovar o negócio da distribuição e do retalho em Portugal, formando a empresa Modelo Continente Hipermercados, SARL com início da sua actividade no ano de 1984. Nesse mesmo ano, com a criação da SONAE UK, Ltd (ainda existente hoje como subholding da SONAE Industria) a SONAE expande as suas actividades para o Estrangeiro.

Em 1985, celebra-se a abertura do primeiro hipermercado em Portugal: o Continente (Matosinhos). Este momento marca o início da actividade da SONAE Distribuição, resultado da joint-venture entre a SONAE e a Promodès. A adopção da insígnia Continente em regime de franchising permitiu à SONAE adquirir o *know how*.

Este novo conceito de hipermercados veio revolucionar os hábitos de consumo em Portugal, e foi, aliás, com esta abertura e durante toda a segunda metade dos anos 80

que se começou a verificar uma grande diversificação de formatos, que rapidamente conquistaram quota de mercado ao comércio tradicional, ao nível do sector alimentar e não alimentar. Estes novos formatos privilegiaram, as áreas metropolitanas, mas rapidamente avançaram para as cidades médias e pequenas, ajustando-se à sua dimensão e criando as bases para o modelo de consumo que temos actualmente no nosso país.

Em 1986, a SONAE inicia as suas actividades nos ramos imobiliários e de Turismo com a abertura do Hotel Porto Sheraton (actual Porto Palácio). Ainda nesse ano, a uniformiza as marcas Modelo e Invictos para Modelo: criando assim a cadeia de supermercados que durou até 2011 onde passou a denominar-se Continente Modelo.

Em 1988, o Grupo volta a diversificar, com a criação da SONAE Tecnologias de Informação, com actuação no sector das tecnologias de informação e média, entretanto liberalizados.

O ano de 1989 é um ano importante para a SONAE. É o ano em que a SONAE Imobiliária inicia a sua actividade com as aberturas dos dois primeiros centros comerciais em Portimão e Albufeira. Ainda nesse ano que cria a IBERSOL, uma empresa de restauração e de gestão hoteleira que representa grandes marcas internacionais como a PIZZA HUT ou o BURGER KING.

O ano de 1991 representa o lançamento dos primeiros produtos da marca própria Continente. Muito para além da criação de uma marca própria, esta evolução vai permitir o alargamento da oferta dos produtos de grande consumo para um público cada vez mais alargado e a preços cada vez mais competitivos, o que contribui para uma melhoria significativa para o consumidor. Mais sobre este tema e sobre os seus desenvolvimentos irá ser debatido ao longo deste relatório.

Ainda nos inícios dos anos 90, A SONAE Indústria estava numa fase de investimento, numa fase um pouco conturbada da economia. A aquisição de uma posição de controlo na Tafisa foi o investimento certo na hora certa, tendo mais que duplicado a dimensão do negócio. A SONAE já tinha comprado três empresas portuguesas, a Novopan, a Agloma e a Paivopan, mas a Tafisa foi absolutamente decisiva para a melhoria da rentabilidade, porque se tratava de uma empresa gerida por financeiros que não entendiam o sector, mas com três excelentes unidades em Espanha, e uma recente no Canadá que contribui para a reestruturação do sector dos aglomerados de madeira na

Península Ibérica e para uma afirmação ainda maior do carácter internacional do Grupo. Esta compra contribui decisivamente para a estratégia de internacionalização do grupo através de investimento directo em mercados estrangeiros, constituindo assim uma relação cada vez estreita e completa com os mercados extra nacionais.

Em 1995, dá-se o início da aposta no retalho especializado com o lançamento da Modalfa (cadeia de lojas de vestuário) e com início dos projectos da MaxMat, Max Office e ainda da Sportzone que irão representar um dos negócios “core” do grupo no futuro e reforçar a posição da SONAE como líder retalhista em Portugal. Além da aposta no retalho especializado, a SONAE vai apostar também no negócio dos Health Club, com a abertura do Solinca, uma rede de ginásios presentes em vários pontos do país. No seguimento da sua aposta no retalho especializado, em 1996 a SONAE lança a Worten, cadeia que rapidamente se distingui como líder em Portugal da oferta em electrodoméstico, electrónica de consumo e entretenimento, representando mais um passo seguro na consolidação do negócio da distribuição em Portugal.

Em 1997, A SONAE inaugura o Centro Comercial Colombo em Lisboa, o maior da Península Ibérica que será distinguido com numerosos prémios europeus. Foi um investimento muito elevado e muito arriscado, e na altura muito acharam que seria um projecto megalómano pois seria o maior edifício de Portugal (ainda hoje o é), com mais de 420 lojas. O financiamento do Colombo requereu que todos os bancos que nessa altura operavam em Portugal se formassem em sindicato para fazer aquele que foi o maior financiamento imobiliário alguma vez feito em Portugal. Paralelamente a este grande projecto, nasceram projectos importantes para a SONAE nesse mesmo ano. O lançamento da Sport Zone, onde são vendidos para além de vestuário e calçado desportivo, todo o equipamento necessário para prática de quase todos os desportos. A Sport Zone é neste momento a maior cadeia nacional de lojas de desporto com mais de 80 lojas em Portugal, e mais de 30 no estrangeiro. Além de ser a maior em área de exposição é também líder em quota de mercado com cerca de 30% do total do mercado português. Nasce ainda a Vóbis, o negócio de venda de artigos de informática do Grupo, que se adiciona a lista de insígnias de retalho especializado da SONAE. Esse desenvolvimento do retalho especializado desenvolveu-se nos meados da década de 1990, onde a distribuição em Portugal já contava com um presença bastante significativa com mais de 25 Modelos e uma dezena de Continentes, com os 16500m² do Hipermercado do Centro Comercial Colombo a servirem de montra para mais de

1500 referências das marcas própria Continente e Modelo. Foi por esta altura que nascia um projecto que visava alargar a oferta da SONAE Distribuição aos produtos não alimentares de um forma muito focada e profissional. Era o inicio da SONAE Retalho Especializado (futura SONAE SR em 2010). É um tipo de retalho que se contrapõe ao hipermercado que tinha na altura uma gama de artigos muito mais alargada do que hoje. Como explica Carlos Moreira da Silva: “A evolução deve-se ao surgimento dos “Category Killers”, especializados numa determinada categoria de produto, que são mais eficientes, que são mais conhecedores do produto com uma oferta que os consumidores consideram atractiva”. Foi assim que nasceram insígnias como a Sport Zone, a Vobis e a Max Office. Ainda segundo Moreira da Silva: “ sobreviveu a Sport Zone que é líder de mercado e forte e sobreviveu também a Vobis, numa categoria muito difícil e competitiva como a do Hardware e Software”. O negócio do retalho especializado é lançado em Espanha e Inglaterra, no entanto com pouco sucesso sendo obrigado ao recuo do projecto e o fecho das lojas de Espanha e Inglaterra. Negócios como a Sport Zone voltarão anos mais tarde a Espanha para desta vez assumir uma posição estável. Em simultâneo a esta nova perspectivas de áreas não alimentares, a SONAE aproveitou ainda da melhor forma a imposição legal que impedia a abertura de grandes superfícies aos Domingos e Feriados para dimensões além dos 2000m². Apareceram os mini mercados Modelo que juntamente com a Worten e a Modalfa para além das pequenas lojas de galeria que deram origem às mais recentes Bom Bocado e Well’s, formavam espaços OC 3000 em que 2000 m² ficariam para o Modelo e o restante para as outras insígnias.

Em 1998, o lançamento da Optimus vem agitar um universo da telefonia móvel, onde estavam instaladas apenas duas redes. A Optimus nasceu da união de empresas do qual faz parte o Grupo SONAE, o maior accionista da operadora e, na altura do seu lançamento, a Orange / France Telecom, maior operador francês de telecomunicações.

A SONAE volta às aquisições de capital, com mais três grandes operações nesse ano. Adquire um grande número de acções da Barbosa&Almeida, passando a ser o maior accionista desta empresa, a segunda maior no mercado da comercialização de garrafas a nível ibérico. Adquire também a Glunz AG, uma empresa alemã e maior operador europeu de derivados de madeira que abre falência técnica. A SONAE Indústria mais uma vez consolidando as suas operações internacionais, adquire cerca de 85% do seu capital, começando como o fez em casos anteriores a reergue-la.

Passamos ao ano de 1999 com o lançamento do Clix, mais uma vez com uma campanha forte em publicidade com o célebre slogan “fazer Clix, custa nix”, fazem do ano de 2009, um dos mais ricos em novos projectos nas áreas das novas tecnologias. O Clix ficará para sempre associado ao crescimento vertiginoso do acesso à internet em Portugal, por uma simples razão: aproveitava a sinergia com a SONAE Distribuição com a maior parte dos consumidores a saírem do Continente e Modelo, com um pequeno CD de acesso na mão. No final de 2001 era líder no acesso à internet no sector residencial com 1 milhão e cem mil clientes.

Paralelamente a este crescimento da área das telecomunicações, as outras empresas SONAE continuam na sua rota de crescimento, nomeadamente nos mercados externos. A SONAE Sierra inicia a sua internacionalização com negócios em Espanha, Grécia e Brasil. A SONAE Indústria, por sua vez começa a produção de MDF no Brasil, país onde se começa a verificar a substituição do uso de madeira pelos painéis derivados de madeira. Dado o grande aumento da procura desses materiais, é reforçada a sua produção ainda nesse ano, tornando o Brasil num dos países mais rentáveis para a SONAE Indústria.

No ano 2000 a Sonaecom é admitida á cotação da Bolsa de Valores de Lisboa. Além disso, a Optimus ganha 1 das 4 licenças de UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) investindo na transmissão e de dados e voz sem fio. Essas licenças permitiram o desenvolvimento da telefonia móvel moderna como a conhecemos hoje com por exemplo a ligação à Internet incluída no telemóvel. Além dessas duas iniciativas, há mais duas adições a fazer ao universo de empresas tuteladas pela Sonaecom. A BizDirect, uma parceria que pretende desenvolver um mercado de comércio electrónico para as empresas, e o portal de leilões do Miau.pt, ambos fornecendo novas oportunidades de negócio.

No negócio dos centros comerciais, a SONAE Sierra entra em Itália e Alemanha, nomeadamente investindo no Brescia Center no Norte de Itália, crescendo assim no sector dos centros comerciais e do lazer. Por sua vez a SONAE Indústria reforça a sua posição na África do Sul através da aquisição da Sappi Novoboard.

Em 2001, é a vez de a Sonaecom internacionalizar as suas operações com o nascimento da empresa da WeDo technologies que pretende desenvolver novos sistemas nas áreas das tecnologias de Informação. No ano seguinte abre já os seus primeiros escritórios em

Espanha e no Brasil e hoje é umas das empresas do Grupo presentes no maior número de mercados com representação inclusive nos Estados- Unidos.

Em 2002, dada a sentida falta de espaço para mais centros comerciais no país, a SONAE continua a investir e a crescer fora de Portugal, investindo novamente no Brasil com a abertura a 19 de Março de 2002 do Shopping Parque Dom Pedro o maior centro comercial da América Latina localizado em Campinas no Estado de São Paulo. Além deste investimento, a SONAE estabelece uma joint-venture com o grupo Suzano que dá a origem à Lazam- Mds, que virá a tornar-se uma das maiores correctoras e administradores de seguros do Brasil.

No ano de 2004 vem se adicionar mais uma insígnia á lista de empresas de retalho especializado da SONAE, a Zippy, que se designa como uma cadeia de lojas para as crianças. Com artigos de vestuário, acessórios, puericultura, mobiliário e brinquedos para os mais pequenos dos 0 aos 14 anos, vem ocupar um espaço vazio nas áreas de negócio do retalho do Grupo. Actualmente é uma das insígnias com plano de expansão internacional mais ambicioso da SONAR SR, estando presente em vários países nomeadamente a Arábia Saudita.

Em 2005, dá-se o Spin off da SONAE Indústria – a SONAE deixa de ter participação na SONAE Indústria que é integrada na SONAE Indústria SGPS SA. Na área da Distribuição, a SONAE vende a SONAE Distribuição Brasil ao Grupo Wal Mart, proporcionando um grande encaixe financeiro, que será significativo para os futuros investimentos da empresa. Aproveitando a nova lei que permite a venda de medicamentos sem receitas médica, a SONAE cria uma rede de parafarmácias, aproveitando assim a nova oportunidade criada. A Área Saúde apresenta-se como uma empresa de retalho de produtos e serviços de saúde e beleza instalada sobretudo nos supermercados e hipermercados do Grupo, aproveitando assim sinergias. Este aproveitamento da Base de Tráfego SONAE (BTS) é uma das vantagens comparativas e um activo privilegiado das empresas SONAE. A BTS representa actualmente mais de 2,5 milhões de pessoas em Portugal que são clientes frequentes das diferentes insígnias SONAE e permite criar sinergias e dar uma posição de vantagem às empresas do Grupo.

Ainda nesse ano, a Optimus apresenta o Kanguru, a internet de banda larga portátil pronta a usar que vem revolucionar a internet, permitindo uma utilização em qualquer lugar sem necessidade de uma ligação por cabo ou a proximidade de um router. Mais

uma vez a Optimus esteve na vanguarda da tecnologia, pois foi a primeira operadora a introduzir este tipo de tecnologia em Portugal através de uma parceria com a chinesa Huawei, hoje um gigante da indústria, mas até lá praticamente desconhecido. Também nas telecomunicações destaca-se o lançamento da Rede 4, a rede móvel “low cost” com a possibilidade de manter o mesmo número.

A SONAE Sierra lança-se à conquista de mais um mercado, o mercado grego, abrindo o seu primeiro centro comercial na Grécia, o Mediterranean Cosmos.

O ano de 2006 foi um ano agitado para a SONAE, com o lançamento da OPA da Sonaecom sobre a PT e PT Multimédia, que viria a ser rejeitada. Além do lançamento da OPA, a SONAE manteve-se muito ocupada nos negócios do Retalho, com a adição de mais duas empresas: a Worten Mobile (venda de telemóveis) e a Bom Bocado, uma rede de cafetarias com preços muito atractivos, que aproveitando mais uma vez a BTS, hoje já faz parte das insígnias de sucesso do grupo.

Paulo de Azevedo, filho do Eng. Belmiro sucede ao pai na liderança executiva da SONAE em 2007, num processo de sucessão exemplar, recebendo votos de confiança do interior da Organização e do mercado. No entanto Belmiro de Azevedo, não se afasta por completo do grupo mantendo a posição de Chairman da SONAE enquanto o seu filho assume a Presidência Executiva.

A SONAE Distribuição adquire as operações de retalho dos hipermercados Carrefour em Portugal. Esta importante compra reforça a posição de liderança no mercado da distribuição em Portugal. O grupo francês chegou a acordo para a venda dos seus hipermercados em Portugal num negócio que ronda os 662 milhões de euros. A aquisição, envolveu 12 hipermercados e mais 11 licenças aprovadas para novas unidades. Os activos incluíam ainda oito estações de serviço integradas em grandes superfícies controladas pela cadeia francesa. A venda negociada directamente com a direcção do grupo em França representou o primeiro grande negócio de Paulo Azevedo como presidente da SONAE. A saída do Carrefour de Portugal, onde entrou em 1990, já era esperada e os principais interessados eram além da SONAE, a cadeia francesa Auchan, dona dos hipermercados Jumbo.

Além desta aquisição, o lançamento dos cartões de fidelização do Continente e Modelo é outro marco importante na estratégia da SONAE Distribuição. Mais de três milhões de

famílias possuem um cartão Continente o que faz dele o maior cartão nacional. Logo nos primeiros doze dias as adesões chegam ao milhão, com uma cadência de 700 clientes por minuto. A empresa coloca-se assim na vanguarda da distribuição através deste cartão de plástico, onde convergem novos conceitos de marketing relacional, permitindo adaptar a oferta a cada cliente conhecendo os seus hábitos de consumo. Nesta óptica é um instrumento de prospectiva que ajuda a melhores relações entre a procura e a oferta, na lógica de ganhos para ambos..

É também em 2007 que a SONAE Sierra entra na Roménia com a aquisição do River Plaza Mall, um centro comercial já em operação. Esta é a 44ª aquisição da SONAE Sierra, o que reflecte uma continuidade na sua política de expansão internacional. Além da Roménia, a inauguração do primeiro centro comercial da SONAE Sierra na Alemanha, o Alexa, vem reforçar a aposta em mercados europeus. Ainda em 2007, a WeDo Consulting adquire a Cape Technologies da Irlanda, o que a transforma em líder mundial de Revenue Assurance. Dá-se a alteração de denominação para WeDo Technologies e ano seguinte recebe o prémio “Business Expansion” da UK Trade&Investment.

Para terminar o ano de 2007, a SONAE inaugura o Troiaresort pela SONAE Turismo, um empreendimento que vem requalificar urbanística e ambientalmente a Península de Tróia, trazendo modernidade ao mesmo tempo que preserva a diversidade natural.

Em 2008 começa o processo de internacionalização da Sport Zone com abertura da primeira loja em Madrid, a loja de Isla Azul seguida rapidamente de novas aberturas. Esta expansão para Espanha, juntamente com a Worten e mais tarde a Zippy, representa um marco importante na estratégia do negócio do retalho especializado da SONAE. Esta expansão da Sport Zone, fez parte das maiores contribuições do meu estágio. Através da minha função, foi-me permitido conhecer em primeiro os planos de expansão do Grupo e mais propriamente da Sport Zone. Foi-me pedido um trabalho de fundo no sentido de estudar os novos mercados e poder adaptar a nossa oferta a cada um deles. É realmente desafiante poder acompanhar uma estratégia de internacionalização e fazer parte activa dela. Esta minha aprendizagem foi sem dúvida o que me levou a escrever este relatório de estágio usando esta temática como mote principal.

Retomando agora a história recente do grupo. Além da SONAE Distribuição, a SONAE Sierra continua a sua estratégia de expansão mundial, atingindo os 50 centros

comerciais com a inauguração dos seus dois primeiros centros desenvolvidos de raiz em Itália, o Freccia Rossa e o Gli Orsi. Estas novas aberturas elevam para mais de 2,2 milhões de m2 sob gestão da SONAE Sierra.

Paralelamente ao crescimento para Espanha, a Sport Zone ganha uma “irmã” mais nova, a Loop. Esta cadeia de sapatarias de responsabilidade da Direcção Comercial da Sport Zone, vem adicionar-se ao portfólio de empresas do grupo, direccionando-se para um público jovem, atento às novas tendências.

No final do ano 2008 e após novo “spin off” na SONAE, desta vez da Sonae Capital, as empresas SONAE ficam estruturadas conforme o quadro abaixo, onde são evidenciados alguns dados importantes de cada uma das empresas, agora separadas.

QUADRO 1 - O grupo SONAE no final 2008

	SONAE	SONAE INDÚSTRIA	SONAE CAPITAL
PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS	RETALHO ALIMENTAR RETALHO ESPECIALIZADO GESTÃO DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIO DE RETALHO TELECOMUNICAÇÕES E MÍDIA CENTROS COMERCIAIS	PRODUÇÃO DE PAÍNEIS DERIVADOS DE MADEIRA	TURISMO GESTÃO DE INVESTIMENTOS
COLABORADORES	36 000	6 300	1 800
VOLUME DE NEGÓCIOS(2008)	5 353,1 MILHÕES DE EUROS	1 769 MILHÕES DE EUROS	250,9 MILHÕES DE EUROS
CAPEX	901,8 MILHÕES DE EUROS	76 MILHÕES DE EUROS	119 MILHÕES DE EUROS
INVESTIMENTO EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	11 MILHÕES DE EUROS	576 MIL EUROS	45 MIL EUROS
Nº DE HORAS DE FORMAÇÃO DE COLABORADORES	1,7 MILHÕES DE HORAS	175 MIL HORAS	21 MIL HORAS

Em 2009, a SONAE celebra 50 anos de existência. É apresentada a nova estratégia corporativa da SONAE iniciando-se o processo de reestruturação da SONAE, que

passou por reorganizar toda a distribuição em três negócios: o negócio de base alimentar que é a Modelo Continente e os formatos dependentes desta área como o Bom Bocado ou Área Saúde, que têm tudo a ver com o negócio à volta do Hipermercados; uma área de retalho especializado e uma área de imobiliário de retalho. Houve também fusão dos centros cooperativos da SONAE Distribuição e SONAE Holding e criação de novas áreas de investimentos.

A reorganização das áreas de negócio da SONAE (amplamente explicada no próximo capítulo) leva ao aparecimento de novas empresas:

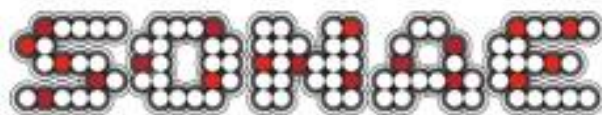
SONAE MC: a SONAE Modelo Continente

SONAE SR : a SONAE Retalho Especializado

SONAE RP: a SONAE Imobiliário de Retalho

Em 2010 é lançada a nova identidade corporativa (figura 1 mostra o novo logótipo) e são estruturados os negócios do grupo conforme o quadro abaixo (ver quadro 2).

Figura 1 – Novo logo SONAE



Quadro 2 - reestruturação da SONAE

SONAE					
SONAE MC	SONAE SR	SONAESIERRA	SONAECOM	SONAERP	GESTÃO DE INVESTIMENTOS
RETALHO ALIMENTAR	RETALHO NÃO ALIMENTAR	ESPECIALISTA EM CENTROS COMERCIAIS	TELECOMUNICAÇÕES	IMOBILIÁRIO DE RETALHO	INVESTIMENTOS FUSÕES E AQUISIÇÕES
NEGÓCIOS CORE		PARCERIAS CORE		NEGÓCIOS RELACIONADOS	INVESTIMENTOS ACTIVOS

O ano de 2010 também foi um ano de expansão para as empresas da SONAE. A Zippy entra no Médio Oriente, e a Sport Zone e a Worten nas Canárias, alargando a presença do grupo em 29 países. Conforme vimos através deste capítulo sobre a história da SONAE, esta empresa já vinha desde muito cedo demonstrando aptidões e capacidades para se tornar numa empresa multinacional levando a cabo sucessivos processos de internacionalização que conduziram a empresa ao lugar que ocupa actualmente. Podemos admitir que foram feitos avanços significativos e também alguns recuos, mas que este processo de internacionalização tem sido um processo contínuo desde muito cedo na história da empresa. Através deste, o Grupo SONAE chegou à posição que ocupa neste momento com presença em 29 países e mais de 40 mil colaboradores em todo o mundo (ver figura 2).

Figura 2 - A presença da SONAE no Mundo



2.2 - O Grupo SONAE e as diferentes áreas de negócio em 2011

Após a conclusão da retrospectiva do caminho que a SONAE percorreu para chegar até aos nossos dias, convém, para ter uma compreensão melhor do desafio que é trabalhar numa empresa desta dimensão, perceber o que é o universo das Empresas SONAE, como estão organizadas actualmente e quais são as suas principais áreas de negócio.

A Sonae Indústria e a Sonae Capital actualmente autónomas da SONAE, formam juntamente com esta, as Empresas do universo Sonae. O que as une é o facto da Efanor, empresa da propriedade da Família Azevedo, ser accionista maioritária em todas elas. Na figura 3, pode-se ver as diferentes empresas do universo Sonae e a participação da Efanor em cada uma delas.

Figura 3 - As empresas do universo Sonae

- SONAE 53%



- SONAE INDÚSTRIA 51%

- SONAE CAPITAL 56%

A SONAE:

A SONAE é uma empresa de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações. É actualmente liderada pelo Eng.º Paulo de Azevedo, ocupando o cargo de CEO enquanto o Eng.º Belmiro é o actual Chairman. É a insígnia mais significativa das Empresas SONAE pois mantém ainda o nome original da empresa. Neste momento está dividida em *Negócios core*, que reagrupa as actividades mais importantes e pelas quais a empresa é mais conhecida, *Parcerias core* (Sonae Sierra e Sonaeacom), *Negócios relacionados* (Sonae RP) e *Investimentos Activos*.

Os Negócios Core

Estão divididos entre duas grandes empresas: a SONAE MC (Modelo Continente) e a SONAE SR (Retalho Especializado).

A SONAE MC

A SONAE Modelo Continente é responsável pela área de retalho alimentar da SONAE e é hoje uma referência no mercado. É líder do mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos. Os principais sendo os diferentes formatos Continente. Desde 15 de Março deste ano todas as lojas de retalho alimentar da SONAE MC respondem pela designação de Continente, insígnia mais forte do grupo, marcando assim a extinção da marca Modelo. Existem diversos formatos que são: O Continente (hipermercado), o Continente Modelo (antigo Modelo) e o Continente Bom Dia (Modelo Bonjour), e ainda um número razoável de insígnias especializadas: Wells (parafarmácias), Bom Bocado (cafeterias), Book.it (livraria/papelaria), Continente Ice (Congelados) ou o Continente Mobile (Telemóveis). A SONAE MC reinventa-se e cria novos formatos capazes de conquistar novos segmentos do mercado do retalho nacional.

O Continente é considerado muitas vezes o principal gerador de receitas do grupo e o mais importante sucesso da SONAE como um todo. O Canal Grossista é a mais recente aposta da Sonae, o Horeca. Esta nova área de negócio surge da necessidade de oferecer a instituições públicas e privadas, ao retalho tradicional, as lojas de livre serviço, lojas de Conveniência e franchising, a gama de artigos e o “know how” da SONAE MC funcionando como fornecedor desses negócios.

A SONAE MC além de concentrar as suas actividades em Portugal, já teve uma filial no Brasil que posteriormente alienou a Wal-Mart, gerando assim receitas para a expansão do grupo na Europa. No entanto apesar deste recuo em 2005, a SONAE MC prepara-se para internacionalizar as suas operações para novos mercados, uma vez que o mercado nacional pela crise que atravessa não permite aspirar a crescimentos exacerbados. Já foi anunciado publicamente uma parceria com uma empresa angolana para entrada em Angola já em 2013 com a abertura de primeiro Continente. O objectivo desta internacionalização da Sub-holding para Angola é alcançar a liderança do retalho alimentar moderno.

A SONAE SR

A SONAE SR ou SONAE Specialized Retail detém um universo de insígnias com posições de referência nos respectivos segmentos do mercado do retalho especializado. A oferta é bastante diferenciada e segmenta-se nas seguintes insígnias: Modalfa (vestuário), Sport Zone (equipamento e vestuário desportivo), Vobis (equipamento informático), Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo), Worten Mobile (telecomunicações móveis), Zippy (vestuário de bebé e criança) e Loop (calçado).

Calcula-se que mais de 3 milhões de Portugueses contactam de alguma forma as empresas Sonae pelo menos uma vez por semana, esta Base de Tráfego Sonae (BTS) é um activo intangível que as empresas SONAE detêm e que constitui uma vantagem competitiva. Aproveitando muitas vezes a BTS como vantagem, as diferentes insígnias ocupam lugares de liderança nos diversos mercados em que actuam em Portugal. Ao longo dos últimos anos, estas empresas têm vindo a dar corpo a uma estratégia de geração de valor assente na conjugação de sustentados ritmos de crescimento com um forte investimento na proposta de valor de cada uma das suas insígnias.

Utilizando Portugal, onde já detêm posições de negócio mais maduras, como base sustentável, a SONAE SR tem levado a cabo uma ambiciosa estratégia de Internacionalização que explora formatos distintos consoante os mercados a explorar. Esta estratégia tem dado resultados já verificáveis pois a empresa chegou ao final de 2010 com um total de 90 lojas no estrangeiro inaugurando em 2009 um total de 52 unidades. Entre as unidades inauguradas em 2010, 41 foram em Espanha Continental, 6 nas Canárias e 5 na Arábia Saudita. No mercado espanhol a SONAE SR conta agora com 79 unidades, repartidas entre as marcas Worten (24 lojas), Sport Zone (24) e Zippy (31). Nas Canárias, onde foi estabelecida uma parceria com o Grupo Numero 1, existem agora 1 loja Worten e 6 lojas Sport Zone. Já no Médio Oriente, o acordo de franchising com o Fawaz Alhokair Group conduziu à criação de 5 lojas Zippy na Arábia Saudita, que por motivos culturais teve que alterar a sua designação para Ziddy.

A SONAE SR tem como objectivo estar presente até ao final do ano de 2014 em 4 novos países além de reforçar a sua presença nos países em que se encontra neste momento. Já estão a ser preparadas as novas parcerias nos novos mercados, num claro sinal que o único caminho a seguir é a internacionalização.

Parcerias Core

A Sonae Sierra

A Sonae Sierra foi fundada em Portugal em 1989, é detida pela SONAE SGPS (Portugal) com 50% de participação no capital, e pela Grosvenor (Reino Unido) com os restantes 50%, e é um das principais parcerias core da SONAE. É a empresa do Grupo, especialista internacional em centros comerciais. O principal foco desta empresa é gerir centros comerciais a nível internacional criando valor para o accionista e introduzindo inovação no sector de maneira a ser competitiva e crescer a internacionalmente.

Caracteriza-se por uma abordagem integrada ao negócio dos Centros Comerciais, agrupando assim as actividades de Propriedade, Desenvolvimento e Gestão de galerias comerciais. Esta estratégia permite a Sonae Sierra obter um “know how” único que é usado nos centros comerciais que possui assim como nos projectos de parceria. A empresa ganhou uma reputação internacional de gestão capaz e geradora de soluções inovadoras que lhe valeram vários prémios internacionais. A SONAE Sierra tem mais de 2,2 milhões de m2 de SBA (superfície bruta arrendável) sob sua gestão, com mais de 8,500 inquilinos. Actualmente está presente em vários países em todo o Mundo, e além de forte presença em Portugal conta com centros comerciais em Espanha, Itália, Alemanha, Grécia, Roménia, Brasil, Colômbia e Marrocos. Também conta com parcerias na Sérvia e no Chipre. Em 2010, a empresa alcançou 442 milhões de visitas nos seus centros comerciais, e é neste momento a empresa da SONAE que está presente num maior número de mercados internacionais.

A Sonaecom

A Sonaecom é a grande parceria da SONAE na área das Telecomunicações fixas e móveis, nos Media e em Sistemas de Informação. É uma empresa multinacional que desenvolve um papel activo na gestão integrada dos negócios de telecomunicação do Grupo SONAE. A empresa mais significativa dentro da Sonaecom é a Optimus que é uma das maiores operadoras móveis nacionais.

A empresa actua em três áreas principais de negócio, designadamente: Telecomunicações; Media e Software e Sistemas de Informação (SSI).

Na área das Telecomunicações, com a integração total do Clix, a Optimus é a marca única da Sonaecom para o sector das Telecomunicações. Conta com cerca de 4 milhões de utilizadores, dos quais 3,3 milhões no móvel e 514 mil no fixo, servindo directamente 1 em cada 3 utilizadores em Portugal com soluções de Voz, Internet, Televisão e Dados.

Na comunicação social, destaca-se o Público como jornal diário de referência em Portugal e é o quarto entre os jornais diários em termos de circulação. No entanto o Público é líder online e regista, mensalmente, 1,6 milhões de visitantes, que aproveitando sinergias da Sonaecom difunde a sua informação em distintas plataformas: Imprensa, Internet e Telemóvel.

Ainda de SSI foi criada no final de 2002 e reúne reconhecidas empresas de sistemas de informação com elevada presença internacional, inclui as empresas Bizdirect, Mainroad, WeDo e Saphety que são empresas presentes em vários países nomeadamente no continente americano.

Negócios Relacionados

Sonae RP

A Sonae RP (Retail Properties) é uma unidade de negócio recente na SONAE, tem ainda a seu cargo a gestão dos interesses imobiliários de mais de uma centena de galerias comerciais, bem como a gestão de diversos condomínios das propriedades. Esta unidade de negócio foi criada com o objectivo de gerir eficazmente o portfolio de activos imobiliários do grupo de modo a procurar a rentabilização desse portfolio e apoiar os objectivos de crescimento da empresa.

As operações recentes da Sonae RP no imobiliário de retalho caracterizam-se por venda e “lease-back” de activos para libertação de mais-valias e consequente aplicação nos negócios do Grupo e na sua expansão Internacional.

O universo das Empresas SONAE inclui também as empresas que foram alvo de Spin Off nos últimos anos, a Sonae Indústria e Sonae Capital respectivamente.

A SONAE INDÚSTRIA

A Sonae Indústria é a empresa SONAE que continuou no sector de actividade da empresa inicial, os aglomerados de madeira. É hoje, uma das maiores empresas industriais do sector dos derivados de madeira do mundo. No início de 2010, a Sonae Indústria empregava cerca de 5.500 colaboradores, espalhados por 29 unidades de produção em 8 países, e com escritórios comerciais em: Portugal, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Holanda, Suíça e África do Sul.

O objectivo da empresa é manter a liderança mundial no sector dos painéis derivados de madeira. Para isso a Sonae Indústria está a levar a cabo uma estratégia de expansão global que tem por objectivos consolidar a sua posição de liderança no mercado, expandindo para as regiões do Globo com potencial de crescimento económico.

Em 2010 o volume de negócios consolidado da SONAE Indústria totalizou 1.293 milhões de euros e a margem EBITDA recorrente aumentou 116% para 71 milhões de euros.

A SONAE CAPITAL

A Sonae Capital integra vários negócios que se organizam através de três sub-holding que gerem as diferentes áreas que compõem o portfólio da empresa:

A *Sonae Turismo* que desenvolve e gere os negócios relacionados com o turismo do Grupo. Está dividida em três áreas principais: A construção e gestão de resorts turísticos, onde se destaca o complexo de Troia. A Gestão de hotéis e serviços adjacentes como os restaurantes e Spa (o Hotel Porto Palácio é o mais famoso exemplo nesta área e finalmente a Gestão de Health e Fitness clubes através da empresa Solinca.

A *SC Assets* é a sub-holding da Sonae Capital que desenvolve negócios na área da gestão de activos imobiliários destinados ao desenvolvimento de resorts turísticos e empreendimentos residenciais, providenciando serviços como a gestão de arrendamentos, a gestão técnica de edifícios e a gestão de condomínios.

A *Spred* é a holding vocacionada para o investimento em participações financeiras em três sectores: Refrigeração, Energia e Ambiente.

3- Formas de Internacionalização e determinantes

3.1. O Conceito de Internacionalização

A investigação sobre o conceito de Internacionalização é vasta e abrange diversas disciplinas que podem ir desde a gestão, ao comércio internacional e por alguns conceitos de Marketing. É difícil por isso atribuir uma definição uniforme ao conceito de Internacionalização.

A internacionalização também pode ser visto da óptica empresarial ou económica (Dias 2007). No sentido empresarial significa a actuação em mercados extra nacionais que conduzem a movimentação de factores de produção como transferências de capital, de capacidade de gestão ou o desenvolvimento de projectos de cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente a venda de produtos nesses mercados. A internacionalização, no sentido económico, tem mais a ver com o conjunto de trocas de matérias-primas, produtos e serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efectuadas entre duas nações.

Neste sentido e tomando como exemplo a entrada na OMC de países como a China e as recentes crises financeiras mundiais, podemos definir a internacionalização como sendo uma resposta para a maior pressão criada sobre os recursos económicos existentes. Por um lado a maior pressão provocada pela liberalização do comércio mundial sobre a procura de matérias-primas e por outro lado pela escassez de liquidez sentida após as recentes crises. Estes dois factores vieram reforçar a necessidade de expansão internacional das empresas como resposta ao aumento generalizado na concorrência. Cada vez mais, as empresas necessitam de encontrar novos mercados para venderem os seus produtos e novos mercados para procurar os recursos necessários para produzir, Ferreira, Serra e Reis (2011). Por exemplo, podem pretender aceder a um recurso que não está disponível no mercado interno ou que é mais barato num país estrangeiro (por exemplo, mão-de-obra). Nesses casos a expansão internacional é uma das melhores estratégias de crescimento das empresas, não sendo no entanto, a única. A SONAE é um exemplo dessa necessidades, pois várias das suas insígnias do grupo ocupam posições de liderança em Portugal e onde já não atingem ritmos de crescimento tão elevados como nas décadas passadas. Portanto, a estratégia do grupo passou então por alavancar os seus recursos para poder continuar a crescer adoptando o mercado exterior um importância primordial. Então, a internacionalização pode então ser definida como uma

estratégia que uma empresa pode adoptar para crescer quando se esgota o capital de crescimento no mercado interno, Deresky (2006).

No entanto de entre a literatura económica utilizando como base alguns exemplos retirados do trabalho de Manuela Dias (2007) e acrescentando alguns exemplos que considero oportunos a luz do caso apresentado, podemos destacar algumas definições de internacionalização:

- Simões e Castro (2002) definem factores explicativos que explicam as decisões sobre os motivos e formas de internacionalização: o tamanho da empresa, tipo de actividade desenvolvida, grau de inovação de produto e estratégia de custos.
- Meyer (1996) define o conceito de internacionalização como sendo um processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- Deresky (2006) descreve a internacionalização como sendo um processo pelo qual uma empresa se modifica em função da competição internacional, da saturação dos mercados internos e da necessidade de expansão para novos mercados.

É importante distinguir Internacionalização de certos conceitos similares como é o caso da globalização. A globalização como a internacionalização tem no entanto as mesmas raízes: A liberalização dos mercados, a desregulamentação crescente que se viveu desde os finais dos anos 90, e as privatizações de empresas e sectores que deram origem a entrada de empresas estrangeiros em mercados liderados por empresas nacionais, Stiglitz (2003). Segundo o mesmo, a globalização representa a integração entre países e povos do mundo inteiro e é ocasionada pela redução nos custos de transportes e de comunicação, assim como pelo fim das barreiras à livre circulação de serviços e capitais, conhecimentos e pessoas. Na base da globalização está a ideia de que as diferenças entre os mercados e as tendências culturais e sociais estão a diminuir. Os mercados são cada vez mais iguais e propícios ao aparecimento das empresas multinacionais contribuindo decisivamente para o fenómeno da Internacionalização. As empresas tornam-se empresas globais com estratégias de actuação globais, permitindo assim importantes economias de escala. Do ponto de vista económico, a globalização permite a concepção de produção, distribuição e consumo de produtos e serviços a nível mundial, que satisfaz os diferentes mercados nacionais através de empresas

internacionais que actuam numa base mundial, e cujo capital pertence muitas vezes a uma multiplicidade de accionistas de diversos países, e cuja estratégia é global.

Muitas vezes confundido com a internacionalização e a globalização existe o conceito da mundialização. Segundo Michalet (1999), a mundialização é um conceito indissociável ao crescimento das empresas multinacionais e resulta do aumento das integrações entre as diversas economias, sobretudo provocadas pelo crescimento dos fluxos de investimento directo e de deslocalização industrial desses novos agentes multinacionais. Então a mundialização é um fenómeno que pressupõe simultaneamente a mobilidade de bens e serviços, dos capitais e das tecnologias e a mobilidade dos homens. Ainda usando a classificação proposta por Michalet (1999) existem três fases no desenvolvimento do conceito de mundialização, de acordo com a lógica económica existente; a lógica da economia internacional; da economia multinacional e por fim da economia global.

A lógica da economia internacional

Desde os primórdios do capitalismo até aos anos 60, os territórios nacionais ocupavam o centro do sistema de trocas. Desde David Ricardo até aos modelos de H-O-S, a explicação para os fluxos de exportações e importações entre diversas economias nacionais fazia-se através da especialização internacional, seja pela procura de vantagens comparativas ou pelas dotações em factores de produção, Michalet (1999). As empresas multinacionais eram poucas, não existindo nenhuma deslocalização significativa das actividades industriais. A grande maioria das empresas que até aí investiam directamente no estrangeiro era normalmente no sector primário, na procura de matérias-primas. Este período é caracterizado pelo proteccionismo por parte dos estados-nação, que impunham barreiras alfandegárias elevadas. O comércio livre estava ainda a dar os seus primeiros passos e somente com as negociações do GATT é que se assistiu a um aumento no grau de aberturas das economias.

A lógica da economia multinacional

A partir dos anos 60, surge uma nova forma de mundialização em que as empresas multinacionais ocupam um lugar central. Na economia multinacional assiste a um aumento significativo dos fluxos de investimento directo no estrangeiro e das actividades produtivas das empresas de país para país, Michalet (1999). As empresas

multinacionais são principais agentes que investem no estrangeiro, que decidem onde devem produzir, acentuando assim cada mais a diferença entre as actividades dos estado-nação e das actividades dessas empresas. Os sistemas produtivos passam a ser multinacionais e a competitividade de uma economia deixa de ser medida pelo rácio das exportações sobre as importações mas a partir de agora passa a ser necessário juntar às exportações as vendas das filiais implantadas noutros países. O investimento no estrangeiro, por parte sobretudo das empresas multinacionais, é vista como a substituição do meio tradicional de comércio internacional, a exportação. A produção no estrangeiro tende-se então a substituir as exportações Michalet (1999). Apesar de haver um aumento significativo do investimento directo na economia multinacional, as trocas não desaparecem. A circulação de bens e serviços é agora feita sobretudo entre empresas e não entre estados. Além das trocas, a especialização das economias assenta cada nas estratégias produtivas das empresas multinacionais, e não nas dotações diferentes de factores de produção como vinha a ser defendido pelos modelos neoclássicos, Michalet (1999). No entanto na economia multinacional, existe ainda sectores da economia que se encontram protegidos por razões estratégicas nacionais, e por exemplo as orientações de políticas macroeconómicas continuam a ser definidas maioritariamente dentro dos territórios nacionais mantendo-se assim a pertinência da existência dos espaços económicos nacionais.

A lógica da economia global

A partir dos anos 80, assiste-se ao predomínio da dimensão financeira na lógica da mundialização. A maior mudança relativamente à economia multinacional é que neste cenário, a procura de taxa de rendibilidade superiores obtidas nos mercados financeiros condiciona a estratégias e organização das empresas. O comércio mundial nesta fase continua a crescer a bom ritmo, sustentado pela estabilidade criada pela criação da Organização Mundial do Comércio e pela redução das medidas proteccionistas. As integrações regionais, nomeadamente na Europa com a criação do Mercado Único favorecem também o aumento dos fluxos comerciais dentro de zonas económicas e destas para o exterior, graças aos acordos bilaterais. O número de empresas multinacionais neste período também aumenta e a sua origem diversifica-se. No entanto a dimensão da mundialização que se vai desenvolver mais depressa é a das operações financeiras. A desregulamentação e os avanços nas tecnologias de comunicação permitiram criar condições para a passagem à economia global. A dinâmica desta lógica

de mundialização é indissociável da grande vaga de liberalização dos anos oitenta sobretudo durante a Administração Reagan. Assim, esta desregulamentação das actividades económicas favoreceu a expansão do sector privado e recuo da intervenção do Estado na economia. Além da desregulamentação, a dessegmentação das actividades financeiras e monetárias dos bancos ajudou a introduzir novos produtos financeiros acessíveis a empresas de todo o mundo cimentando ainda mais a dimensão global da economia. A economia global está cada vez dominada por uma lógica financeira que ultrapassa o simples financiamento das actividades económicas, e que impregna a actividade económica no seu conjunto, Michalet (1999). As empresas são cada vez mais geridas como activos financeiros cuja rendibilidade varia. As actividades menos rentáveis ou os chamados patinhos feios são vendidos pelas empresas que procuram apresentar as empresas mais “elegante” para assim ser vendidas. Este factor tem vindo a provocar uma onda de fusões e aquisições que provoca muitas vezes despedimentos. Além das fusões, existem também uma divisão do processo produtivo a nível mundial. Assiste-se cada vez mais a especialização de uma gama limitada de produtos ou de componentes para assim maximizar as economias de escala. Assim, as empresas produzem produtos cujos componentes são produzidos por todo o Mundo. A escolha da localização já não se faz no sentido das vantagens comparativas como o sugeria David Ricardo, mas no sentido das vantagens absolutas, e os investidores procuram a melhor localização à escala mundial, fomentando a concorrência entre vários locais em diversos países. A lógica da economia global mudou a concepção tradicional dos Estados-nação, na formulação do comércio internacional e em termos de controlo macroeconómico. Esta lógica implica a diluição dos poderes dos Estados e da própria definição dos espaço nacionais num horizonte. Veja os casos da crescente integração económica, política e quem sabe orçamental da União Europeia.

3.2. Modelos e Teorias de Internacionalização

Existem vários modelos que explicam a Internacionalização das empresas. Relativamente a esses modelos não existe um consenso sobre qual é o mais certo e qual se adapta melhor à realidade actual. Para uma melhor compreensão dos modelos de internacionalização existentes foi usada a contribuição dada por Manuela Dias (2007), utilizando a classificação atribuída assim como alguns autores escolhidos, por se considerar serem os mais pertinentes à luz do âmbito deste relatório de estágio.

Procurou-se, no entanto introduzir outras contribuições e também uma contribuição própria sobre alguns aqui discutidos.

É importante referir que não existe uma única teoria que possa explicar a internacionalização das empresas. Há diversos trabalhos nesta área, contudo a todos eles são apontadas limitações pois é necessário ter em conta, por um lado, as alterações na realidade económica, as recentes crises económicas, as mudanças trazidas pela globalização e por outro lado a liberalização do comércio internacional vieram alterar algumas premissas e alguns modelos e teorias sobre a Internacionalização, Dias (2007).

Para especificar os principais modelos actuais de Internacionalização de empresas, é necessário perceber e analisar as *Teorias clássicas de Comércio Internacional* de Adam Smith e David Ricardo. Já no século XIX, David Ricardo explicava a existência do comércio internacional pelas diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países. Estas teorias têm por base a análise da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos (naturais ou tecnológicos), devendo cada país se especializar no bem pelo qual possui relativamente maior vantagem absoluta. A sua principal limitação prende-se com o facto de a unidade de análise ser o país e não tanto a empresa.

No entanto Michael Porter teve por base essas teorias clássicas para produzir a sua *Teoria da Vantagem Competitiva em 1985*, desta vez adaptada às empresas. Porter analisa a competitividade de um país analisando quatro factores: factores de produção como os recursos humanos, infra-estruturas técnicas; factores de procura como as necessidades dos consumidores; factores de suporte como a existência de fornecedores, cadeias de distribuição e negócios; e factores de concorrência elevada e rivalidade empresarial. Esses quatro factores formam o chamado “Diamante de Vantagem Competitiva Nacional”, através do qual Porter preconiza que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados se organizam e competem a nível global. Ou seja cada país se deve especializar nos clusters/sectores nos quais é mais competitivo. Ele alarga assim o conceito das vantagens comparativas ao incluir não só os factores de produção mas as diferenças tecnológicas, factores de qualidade e os modelos de concorrência. Ele apresenta um conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, e que

tem como unidade de análise não o produto mas sim a indústria. Assim para Porter, as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização. No entanto esta teoria é ainda muito centrada na competitividade das nações, Dias (2007).

As abordagens mais clássicas assentam essencialmente em tentativas de compreensão do aparecimento das empresas multinacionais Além destas duas teorias ligadas ao conceito de competitividade e especialização internacional, existem outras teorias clássicas importantes de Internacionalização. A *Teoria do Ciclo de Vida do Produto* (Vernon 1966) é uma delas.

Esta teoria explica a Internacionalização de empresas servindo-se do conceito de ciclo de vida para explicar porque é que algumas empresas se tendem a tornar multinacionais num determinado estágio do seu desenvolvimento, Lorga (2002).

Existem vários estágios no ciclo de vida de um produto. A localização da produção depende do estágio em que se encontra. As mudanças tecnológicas levam a que as vantagens comparativas dos países vão mudando ao longo do tempo. Inicialmente, os produtos são produzidos em países de elevado rendimento e consumo, que posteriormente os exportam para outros mercados, veja o primeiro PC da IBM produzido no Estados Unidos e rapidamente exportado para outros países com rendimentos e padrões de consumo semelhantes. Numa fase dá-se o efeito de imitação pelos outros países ricos que, inicialmente importadores do produto, passam igualmente a exportá-lo. Num estágio posterior, entram também na corrida os países menos desenvolvidos, que utilizam vantagens em termos de custos. No estágio de maturidade dos produtos, a concorrência é intensa e os países mais desenvolvidos são agora importadores do produto, lançando-se outra vez em novos produtos, pelo que o modelo se repete. Retomando o exemplo do PC da IBM, hoje em dia a maioria é produzida na China e restantes países do Sudoeste Asiático e consumidos pelos maioritariamente em Países desenvolvidos.

Além desta existe também a *Teoria das Imperfeições de Mercado* que relaciona a existência de imperfeições do mercado como tentativa de compreensão do aparecimento das multinacionais. De acordo com Hymer (1976), as imperfeições de mercado são estruturais, decorrentes de desvios estruturais em mercados de concorrência perfeita devido ao controle exclusivo e permanente da tecnologia, acessos privilegiados a

factores produtivos, economias de escala, controlo de sistemas de distribuição e diferenciação de produtos Dias (2007). Procura compreender como uma empresa estrangeira, com conhecimento limitado das condições locais, pode competir com sucesso no mercado local, Dias (2007). A empresa deve possuir vantagens de propriedade face a sua principal concorrência, optando pelo investimento directo pois ao entrar num mercado desconhecido tem uma desvantagem ao lidar com um novo enquadramento, que se pode traduzir por maiores custos, Dias (2007). Esta teoria defende que a motivação para as empresas se tornarem multinacionais resulta de deterem vantagens no seu mercado que visam explorar noutros mercados. As vantagens comparativas que a empresa possui juntamente com as imperfeições do mercado para onde se quer internacionalizar são os factores explicativos do investimento directo no estrangeiro, Dias (2007). São consideradas como imperfeições no mercado:

- Imperfeições nos mercados de bens e factores de produção (marcas, diferenciação do produto, o acesso a recursos);
- Imperfeições na concorrência dadas as economias de escala;
- Imperfeições na concorrência causada por políticas governamentais

Além destas teorias clássicas, existem também teorias relacionadas com o Investimento Directo, Dias (2007) como é o caso da *Teoria Eclética ou Paradigma OLI*.

A *Teoria eclética ou paradigma OLI* de Dunning (1995, 1998) é directamente relacionada com o Investimento. Usando a abordagem de António Abrantes (1999) que considera que esta tem também por objectivo principal explicar o investimento estrangeiro, considera-se que um investimento de sucesso se deve basear nas três vantagens da multinacionalização que são, Abrantes (1999):

1) A vantagem específica da empresa (O de *Ownership Advantage*), e que deriva da empresa possuir vantagens específicas face à concorrência que são geralmente activos intangíveis como tecnologia, economias de escala, diferenciação, recursos humanos, etc. e que não estão disponíveis, pelo menos durante algum tempo, aos seus concorrentes;

2) A vantagem em deslocalizar (L de *Location Advantages*) alguma parte da sua actividade produtiva para o exterior por encontrar aí vantagens superiores às encontradas no seu próprio país, mão-de-obra mais barata, acesso a infra-estruturas ou recurso etc.

3) Uma vantagem de internalização (I de *Internalization advantages*), que se traduz na capacidade da empresa em rentabilizar as vantagens específicas que possui em vez de as ceder a outras empresas através de contrato ou licença.

Esta teoria assenta no facto de que toda a modalidade de internacionalização passar pela existência de uma vantagem específica significativa, Abrantes (1999). Com base na identificação das vantagens em termos de internacionalização da empresa para uma determinada zona, é possível determinar o modo de penetração mais adequado, Dias (2007). Por exemplo se uma empresa dispõe somente de uma vantagem específica (O) e não as duas restantes, o mais provável é que não invista directamente mas sim que ceda essa vantagem específica, através de licenciamento, a outra empresa, Abrantes (1999). Outro exemplo, seria quando o de uma empresa possuir uma vantagem de Internalização (I) mas ter vantagem em deslocalizar a produção (L), daí que o mais certo seria optar pela exportação ou de um distribuidor no país de destino.

No entanto existem limitações na sua utilização. A primeira limitação deve ser ao facto servir para explicar o Investimento Directo mas de não dar atenção a outras formas de internacionalização. Além disso serve também para explicar o processo de internacionalização de grandes empresas que normalmente têm processos de integração vertical nos mercados internacionais, mas não é muito útil para explicar outras formas de cooperação empresarial a que recorrem habitualmente as empresas de pequena e média dimensão, Abrantes (1999).

Revistas algumas teorias que explicam o Comércio Internacional e as principais teorias que explicam o fenómeno da Internacionalização é importante explicar as principais formas de Internacionalização. É sobretudo importante rever o processo que leva à decisão de Internacionalizar e sobretudo o modo de entrada em mercados estrangeiros.

3.3 Formas de Internacionalização

3.3.1. Factores de Decisão

Utilizando uma classificação generalizada entre vários autores, e seguindo Manuela Dias (2007) por considerar a sua contribuição mais objectiva e sintética na análise do tema dos factores de decisão, irei desenvolver os principais factores que condicionam a decisão da empresa na altura de internacionalizar. Os factores de decisão de um modo

de entrada no mercado externo podem ser definidos de forma sintética, segundo três ópticas diferentes, Dias (2007).

- *Óptica económica* – tem como o objectivo principal escolher a forma que maximiza o lucro a longo prazo ponderando os custos e benefícios de cada forma de entrada. O objectivo aqui é sempre um equilíbrio entre o grau de controlo, o grau de investimento de recursos, a rentabilidade e o risco assumido pela empresa. Os principais modelos desenvolvidos nesta óptica, relacionam maioritariamente o ROI (Return on Investment) com o Risco assumido pela empresa que se internacionaliza.

- *Óptica dos estádios de desenvolvimento* – esta óptica diz-nos que a empresa deve identificar as suas opções à medida que avança nos estádios da sua expansão internacional. Ou seja, um dado modo escolhido pode tornar-se inadequado, exigindo a passagem para o modo seguinte. Por exemplo o crescimento tão grande das exportações de uma empresa pode ser um sinal que aponta para uma evolução para investimento directo. Ou seja, relaciona-se a decisão relativa ao modo de entrada escolhido pela empresa com a evolução do processo de internacionalização. Assim, quanto mais aprofundado for o processo de internacionalização, maior deve ser o compromisso dos recursos da empresa nesse processo.

- *Óptica da estratégia de negócio* – Segundo esta perspectiva, as empresas optam muitas vezes por processos de decisão satisfatórios mas que não maximizam o lucro do empresário a longo prazo, dada a grande diversidade de factores que afectam as suas decisões. Esta óptica resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial. Existem um conjunto de factores internos e externos à empresa que afectam o modo de entrada escolhido.

Numa primeira fase da tomada de decisão sobre os modos de entrada são os factores internos e externos que permitem identificar os vários modos possíveis. Além disso e dependendo do estágio do processo de internacionalização da empresa, as empresas são influenciadas por agentes e factores internos e externos, Cardoso (2010). Esses factores são normalmente estes, Dias (2007):

- *Factores internos à empresa*: o tipo de produtos ou actividade desenvolvida, timing, a intensidade tecnológica da empresa, os recursos e a capacidade de comprometer os recursos da empresa, os objectivos de gestão e a estratégia de selecção de mercados

adoptados pela empresa, a possibilidade da obtenção de economias de escala, os próprios gestores e responsáveis determinam o grau de envolvimento das actividades da empresa nos processos de Internacionalização, Cardoso (2010).

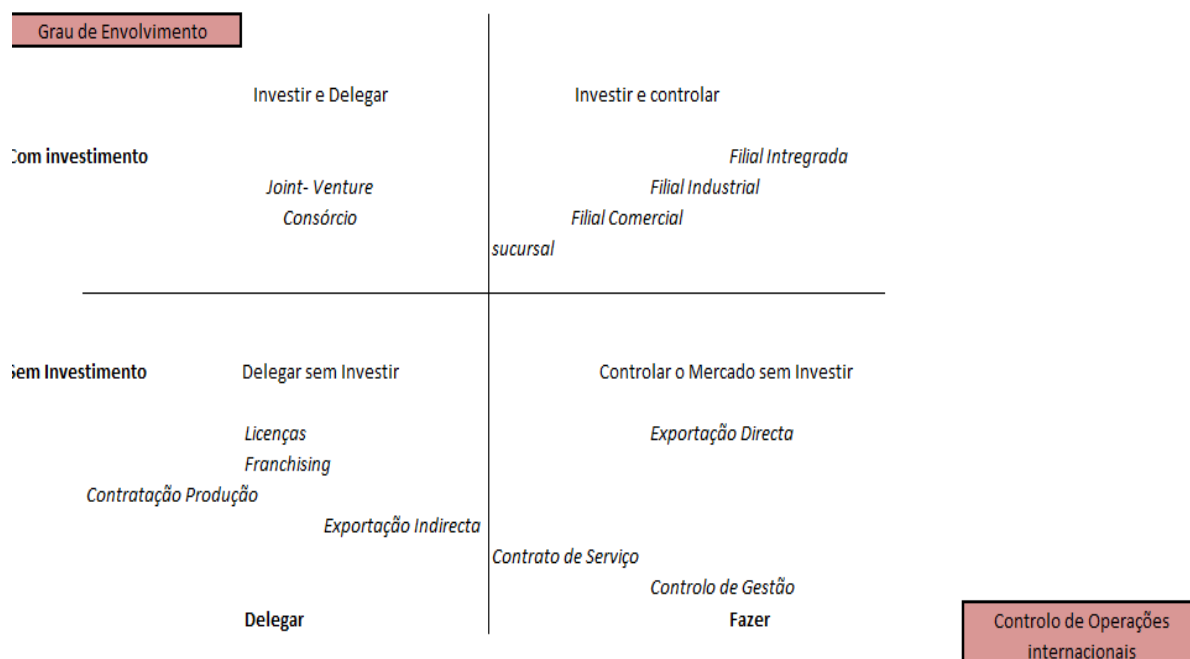
- *Factores externos*: as barreiras ao comércio e regulamentações governamentais, os custos de produção, o tipo de consumidores e a mão-de-obra, a estrutura económica do país, as políticas públicas de ajuda às empresas nacionais, a distância geográfica, a dimensão dos mercados, o nível de competitividade e a performance do país e os diversos factores socioculturais que podem influenciar a actuação da nova empresa nesse mercado. Também os incentivos sobretudo e subsídios governamentais podem levar uma empresa a investir nesse país ou no caso dos subsídios à exportação aumentar o valor de exportações, Cardoso (2010).

A partir daí recorre-se a variáveis económicas para seleccionar o modo mais adequado. Isto é, remete a decisão de entrada do ponto de vista das condições e necessidades internas da empresa, e somente numa segunda fase numa óptica económica de maximização da rentabilidade.

3.3.2 Modos de entrada

Pode classificar-se as tipologias de entrada segundo o seu grau de envolvimento internacional, medido pelo nível de recursos envolvidos e investimento efectuado pela empresa e pelo grau de controlo sobre as operações internacionais. Assim segundo o quadro abaixo Dias (2007) baseado no trabalho de Leersnyder (1986) propõe as seguintes classificações para as principais formas de entrada em mercado externo (exportação/importação; licenças; franchising joint-venture; consórcio; filiais). O quadro 3 abaixo demonstra o grau de envolvimento dos recursos da empresa contrapondo com o nível de controlo das operações internacionais para as diferentes formas de entrada escolhidas para os processos de internacionalização de uma empresa.

QUADRO 3 – principais formas de entrada



Fonte: Dias (2007) pág.32

No quadro acima distingue-se quatro estratégias possíveis que a empresa pode tomar: investir e delegar, investir e controlar, delegar sem investir e controlar sem investir. A filial integrada é o modo de entrada com maior envolvimento de recursos por parte da empresa, mas evidencia também maior controlo em termos de operações internacionais.

No lado oposto podemos encontrar a contratação de produção e a exportação indirecta. Na maioria das vezes a mesma empresa internacionaliza-se recorrendo a várias estratégias, dependendo do papel que pretende em cada país. Veja-se o caso da SONAE SR, que recorre a Joint Venture nas Ilhas Canárias, no entanto em Espanha Continental recorre a Filiais integradas de cada uma das suas Sub-Holdings que estão presentes nesse país evidenciando diferentes desejos de controlo e tomada de risco consoante o mercado.

Utilizando como base a classificação feita por Dias (2007), é necessário sintetizar os diversos modos de entrada e explicar cada um deles:

1) Exportação

A exportação define-se como sendo um processo em que os produtos são comercializados além das fronteiras do país onde originalmente são produzidos, Dias (2007). Esta actividade económica e comercial é considerada muito importante na economia globalizada actual, sendo um forte meio de estimulação da economia de um país, assegurando a manutenção das suas empresas com vocação internacional.

Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Exterior de Portugal (AICEP), a internacionalização por exportação é a método mais directo e comum utilizado na internacionalização da actividade de uma empresa. As principais vantagens da exportação traduzem-se no facto de representar para a empresa um menor envolvimento dos seus recursos financeiros e logo constituir um risco mais diminuto relativamente a outras estratégias de internacionalização, Dias (2007). O reduzido envolvimento financeiro permite também uma maior facilidade e simplicidade de procedimentos operacionais relativamente a outras formas de internacionalização. A exportação possibilita também a obtenção de economias de escala, Dias (2007), pelo facto de alargar o tamanho do mercado em que a empresa compete e pelo facto das produções estarem concentradas num ou poucos locais. Estas economias de escalas trazem também algumas desvantagens decorrentes do facto de se produzir num mercado, exportando para vários.

Uma das principais desvantagens apontadas é o facto de como seria de esperar, o menor o risco de exportação tipicamente resultar numa menor taxa de retorno sobre as vendas efectuadas comparando com outros modos de internacionalização. Por outras palavras o retorno usual nas vendas de exportação pode não ser enorme, mas permite a minimização do risco. Outras das maiores desvantagens residem no facto da empresa sofrer uma perda relativa de controlo quando à política de Preços, comunicação e distribuição do produto.

Existem duas formas de exportação, a indirecta, em que a empresa não desenvolve esforços particulares em termos de comercialização dos seus produtos, estando dependente de terceiros para vender nos mercados-alvo, e a exportação directa, na qual a empresa não delega em terceiros as operações de comercialização dos seus produtos.

1a) Exportação Indirecta

É o método mais adequado e popular para empresas inexperientes na internacionalização ou que estão a iniciar a actividade exportadora e não possuem conhecimentos alargados sobre os mercados para os quais querem exportar porque envolve menor risco e exige menor envolvimento de recursos por parte da empresa, no entanto o potencial de retorno é menor, Dias (2007).

A Exportação Indirecta processa-se normalmente através do recurso a empresas intermediárias no país de origem. Entre eles destacam-se normalmente as empresas de especializadas que se dedicam ao comércio internacional ou de organizações cooperativas normalmente do mesmo sector de actividade. Oferecem como principais vantagens o acesso a mercados difíceis, apoio em termos pesquisa de mercados, e capacidade de armazenamento. As principais desvantagens para a empresa produtora são essencialmente por não criar valor acrescentado nem ganhar notoriedade internacional ou experiência de internacionalização, Dias (2007).

1b) A Exportação Directa

Na exportação directa, a empresa executa a maior parte das operações de exportação em vez de as delegar noutras organizações, deste modo o investimento necessário e o risco envolvidos são maiores, em termos comparativos com a forma Indirecta, mas o potencial de retorno também o é. A empresa exerce um controlo maior sobre a política comercial, na medida em que trata directamente com empresas de países terceiros, ou seja, desenvolve a sua própria força de vendas. Deste modo, tarefas como o estudo e o contacto com o mercado, a distribuição física, as formalidades de exportação, o estabelecimento de preços e as actividades de promoção são desempenhadas pela própria empresa. Esta forma de Exportação exige então um maior envolvimento da empresa a nível da recolha de informação sobre os mercados para onde exportar, Dias (2007). Esta hipótese não só proporciona maior controlo sobre as operações, como permite uma melhor informação sobre os mercados externos e um aumento da experiência internacional. Os custos e riscos desta alternativa são mais elevados do que no caso da Exportação Indirecta no entanto o retorno esperado deverá ser maior.

2) Licenciamento

A atribuição de licenças ou licenciamento traduz uma situação contratual em que a um produtor local são cedidos os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada área estabelecida no contrato. Não envolve, em geral, troca de bens entre o licenciado e o licenciador. A licença pode incluir a utilização de uma marca registada, patentes, técnicas de fabrico e de marketing. Normalmente, um contrato de licenciamento é então definido como um acordo pelo qual uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e de explorar direitos de propriedade industrial contra um pagamento de royalties, Dias (2007). A atribuição de licenças é uma forma privilegiada de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada, transferindo o risco operacional para a empresa licenciada.

As empresas que recorrem a este tipo de contrato são normalmente empresas com marcas fortes ou com elevada componente tecnológica mas que carecem de recursos financeiros e humanos necessários à internacionalização. É de salientar que por vezes este tipo de contrato pode incluir cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado, como restrições à exportação e limitações ao fabrico de produtos de marcas concorrentes. É geralmente uma forma muito rápida para explorar pequenos mercados e possibilitar uma entrada rápida, com risco mínimo. No reverso da medalha, salienta os retornos mais limitados.

Segundo Manuela Dias (2007), as principais vantagens do licenciamento prendem-se com o facto de permitir reduzir os custos em processos de internacionalização nomeadamente através da redução dos custos em transporte e possíveis barreiras aduaneiras e transferir grande parte dos principais riscos para o licenciado. Permitem também uma entrada mais rápida em mercados considerados difíceis rentabilizando assim mais rapidamente o investimento.

As principais desvantagens estão relacionadas com a transmissão de conhecimentos. Existe a possibilidade do licenciado usar estes conhecimentos para concorrer contra o licenciador no futuro. Leitão (2002). Pode-se dizer que existe um fraco controlo das operações do licenciado por parte da empresa licenciadora, podendo existir por exemplo o perigo de violação dos direitos territoriais. Em termos de remuneração, ela é limitada ao valor da royalty.

3) Franchising

É normalmente um conjunto de direitos de propriedade industrial ou intelectual, respeitante a marcas, insígnias, desenhos e modelos, direitos de autor, know-how ou patentes cedidos pelo franchisador que são destinados a ser explorados pela revenda de produtos ou de prestações de serviços a utilizadores finais explorados pelo franchisado, Ramos (2004). No caso envolver mais do que um país, torna-se numa forma de Internacionalização que vive em função de uma marca normalmente reconhecida e funciona em sistema de rede internacional, Leitão (2002). O contrato de franchising é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador, Dias (2007). A grande diferença entre este tipo de licenciamento e outro tipo é o nível de envolvimento comercial. O franchising detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido do que um simples contrato de licenciamento. O franchisado tem o direito de utilizar o nome, marca registada, know-how e serviços do franchisador mas em contrapartida tem de pagar um direito de entrada e royalties sobre as vendas, Dias (2007). O franchising é um modo de internacionalização privilegiado, que através de custos reduzidos possibilita uma rápida expansão internacional.

Geralmente os negócios de franchising envolvem quatro elementos característicos: uma forte imagem de marca (considerada com activo intangível), os modelos de negócio do franchisador, o território definido e a relação continuada.

As principais vantagens para o franchisado prendem-se com o facto de iniciar um negócio com provas dadas que diminui o risco. Existem também poupanças na logística campanhas de marketing são normalmente da responsabilidade da casa mãe. No entanto os elevados royalties podem diminuir os ganhos para o franchisado.

4) Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são um conceito multifacetado e difícil de definir que pode incluir diversas situações de relações comerciais entre empresas de países diferentes geralmente concorrentes, podem incluir partilha conjuntamente de custos, riscos e os benefícios na prossecução dos objectivos do acordo, Ramos (2004). São exemplos deste tipo de alianças os acordos de especialização da produção em que as empresas repartem

a produção, explorando as vantagens da sua complementaridade e especialização, de distribuição recíproca de estabelecimento de redes de distribuição ou de serviços pós-venda em conjunto. Estes acordos caracterizam-se pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas com vista a promoção de objectivos comuns ou resolução de necessidades comuns. Veja-se o caso das grandes alianças de companhias aéreas. As alianças estratégicas podem ser definidas como situações de cooperação inter-empresas que envolvam participações no capital, Dias (2007). No entanto a grande diversidade de interpretações do conceito de aliança, que pode incluir relações contratuais, como o licenciamento ou outras formas que pressupõem participações de capital, como as joint-ventures, levam a uma definição difícil do âmbito e limitações das mesmas.

As principais desvantagens deste tipo de aliança são os problemas de coordenação e os comportamentos oportunistas de certas empresas aliadas que podem prejudicar o âmbito da aliança.

5) *Subcontratação Industrial*

Esta forma de internacionalização define-se como um acordo entre uma empresa contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, para que esta última fabrique os produtos e a contratante leva a cabo a sua comercialização, Dias (2007) Quando esta relação acontece entre empresas de países diferentes temos um processo de Internacionalização.

A grande pedra basilar desta forma de Internacionalização traduz-se no facto da empresa contratante tem sob a sua alçada a responsabilidade económica final, isto é, a comercialização.

6) *Investimentos Directos*

A análise dos investimentos directos pode ser feita a três níveis, Dias (2007):

No primeiro nível a empresa investidora pode efectuar um *investimento de raiz*, em que efectua todos os esforços necessários para implantar uma nova empresa, por exemplo a construção de nova unidade fabril, o recrutamento de pessoal e os contactos institucionais, entre outros. Mas pode, em alternativa, optar por tomar parte ou o todo do capital de uma empresa já existente por *aquisição*. As aquisições, apesar de

possibilitarem uma entrada mais rápida no mercado, aproveitando competências já desenvolvidas, podem ter como desvantagens a má selecção da empresa-alvo e assim prejudicar desde o início a entrada da nova empresa no mercado.

No segundo nível, relativamente ao tipo de propriedade que a empresa deve escolher para a sua entrada nesse mercado, destacam-se duas formas: (Dias 2007)

- *Joint-ventures* (propriedade conjunta) que são definidas como empresas cujo capital é repartido entre duas ou mais empresas autónomas. As *joint-ventures* podem ainda ser definidas como acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade realizar, num desses países, um negócio, com benefícios esperados para ambas as partes e riscos partilhados e que é geralmente precedido da constituição de uma entidade empresarial distinta. As vantagens inerentes às *joint ventures* são a diminuição dos custos pois estes são partilhados pelas empresas que fazem parte da mesma, além disso a empresa que quer entrar no novo mercado beneficia do conhecimento de mercado da empresa já instalada, o que se traduz numa redução de custos.

- *Sole-venture* (ou propriedade total) trata-se de uma forma de investimento que exige parte da empresa a posse de uma filial no estrangeiro que controla a 100%, Dias (2007). Face a todas as outras figuras, a *sole-venture* possibilita um controlo total mas exige maior investimento e logo o assumir de um risco maior.

Podemos ver no quadro abaixo as principais vantagens e desvantagens da propriedade total com aquisição ou implementação:

QUADRO 4 – A propriedade total; vantagens e limitações

	Aquisição	Implementação
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">-Acesso aos canais de distribuição da empresa comprada e carteira de clientes - Rapidez de entrada - Marca e reputação já estabelecidas -Diminuição da concorrência	<ul style="list-style-type: none">-Tecnologias actuais trazidas dos mercados onde a empresa já actua -Produção integrada -Eficiência operacional
Desvantagens:	<ul style="list-style-type: none">-Integração da nova empresa nas operações já existentes da empresa adquirida -Problemas de comunicação e Coordenação	<ul style="list-style-type: none">-Custo do investimento inicial -Necessidade de construir um novo negócio -Atraso temporal que pode levar ao fim da vantagem comparativa

Fonte: Manuela Dias (2007) pág.48

No terceiro nível, refere ao tipo de objectivo desses filiais, podem ser filiais comerciais, destinadas a comercialização dos produtos ou filiais de captação de conhecimentos que serve como assimiladores de novas tecnologias e novas formas de organização, Dias (2007).

O IDE é uma escolha acertada para as empresas que querem obter maior controlo das suas actividades no estrangeiro, pois permite uma redução do risco assim como um maior conhecimento do mercado onde se instala. No entanto, inicialmente é uma forma mais custosa de Internacionalização e menos flexível, pois não permite a saída do mercado com tanta facilidade, por isso é necessário à empresa uma ponderação maior aquando da escolha desta opção de internacionalização.

4. Caracterização do comércio internacional de Portugal com a China.

Nos últimos anos, a China tem assumido posições de destaque no cenário económico mundial. De facto, a sua entrada na Organização Mundial do Comércio em Dezembro de 2001, permitiu-lhe em apenas oito anos, ser o maior exportador mundial de mercadorias. Segundo os dados da OMC desde de 2009 a China assume a posição cimeira do ranking mundial de exportações com uma quota de 12,7 % do total das exportações mundiais (estatísticas OMC 2009) superando os Estados Unidos com uma quota de 11,2%. Considerada até agora uma nação onde as empresas multinacionais mundiais produziam os seus produtos de valor acrescentado mais baixo, a China é ao dia de hoje já um país que além de produzir tecnologia, cria soluções tecnológicas apostando cada vez em produtos de maior valor acrescentado. O Comércio bilateral entre Portugal e a China não é alheio a este crescimento do gigante asiático, e para compreender este fenómeno vamos analisar brevemente alguns dados das trocas nacionais com a China.

As relações entre Portugal e a China são bastante cordiais e harmoniosas, sobretudo desde a passagem da soberania de Macau para o Estado Chinês em 1999. De facto, Macau é usado pelos chineses como base para o reforço da cooperação comercial e económica entre os dois países. Este bom entendimento reflecte-se no campo económico em particular no comércio de bens e serviços entre os dois países. A China é então um dos nossos principais fornecedores. Segundo o INE (dados de Maio de 2011), Portugal compra a empresas chinesas 2,76% do total das suas compras ao exterior. De facto é um valor que tem vindo a subir nos primeiros meses de 2011, pois segundo a AICEP, as compras de Portugal à China aumentaram cerca de 26,9% em 2011 e as vendas de Portugal à China cresceram também 41,1%

No entanto, anteriormente à entrada da China na OMC, as relações económicas entre os dois países não eram as mais próximas. As razões para esta distância prendiam-se com o facto de a China ser ainda um país onde os ideais comunistas eram muito limitadores do comércio. Até há muito pouco tempo, a China era ainda considerada uma economia fechada, sem grandes relações com o exterior, que praticava a economia planeada, onde a burocracia e a falta de transparência eram um entrave ao desenvolvimento de relações comerciais. No entanto, a situação actual mudou profundamente. A crescente

liberalização de vários sectores à iniciativa privada permitiu à China seguir uma política de reformas e abertura ao exterior que revela índices de crescimento altíssimos.

As empresas portuguesas como a maioria das empresas mundiais tem encontrado na China um país produtor dos seus produtos a preços, na maioria dos casos, relativamente mais baratos do que nos mercados nacionais. A grande capacidade produtiva da China permite-lhe assim produzir os mesmos produtos a preços comparativamente mais baixos do que em Portugal. A estratégia de crescimento adoptada pela China de aposta nas exportações como meio de desenvolvimento do país tem dados os seus frutos. Actualmente assiste-se a uma transição do modelo económico chinês para um modelo baseado não só nas exportações mas também no mercado interno. Este país tem sido muitas vezes comparado à “locomotiva” da economia mundial pela sua capacidade produtiva, mas cada vez mais pelo poder de aquisição cada vez maior da população chinesa. Nesse âmbito as empresas portuguesas têm tentado encontrar na China um lugar de venda dos seus produtos e não só de compra.

Em termos comparativos e para dados de 2010, a China situou-se no lugar vigésimo primeiro lugar do ranking de clientes de Portugal (dados INE). No entanto o saldo da balança comercial entre os dois países é bastante favorável à China, pois ela ocupa o 7º lugar em termos de fornecedores com uma quota de 2,76% do valor total de compras de Portugal ao Exterior, situando o deficit comercial em 893 milhões de Euros no ano de 2009.

Seguindo os dados das fichas de mercado do AICEP, as *importações* dividem-se pelos seguintes tipos de produtos:

QUADRO 5 – Importações por grupo de produto

(10 ³ EUR)	2005	%	2008	%	2009	%	Var.% 08/09
Máquinas e aparelhos	172.939	30,4	513.999	38,3	458.675	41,1	-10,8
Vestuário	29.618	5,2	58.190	4,3	81.689	7,3	40,4
Metais comuns	46.915	8,2	230.145	17,1	77.644	7,0	-66,3
Matérias têxteis	43.373	7,6	59.871	4,5	59.467	5,3	-0,7
Produtos agrícolas	29.781	5,2	50.739	3,8	54.929	4,9	8,3
Produtos químicos	41.558	7,3	65.829	4,9	45.841	4,1	-30,4
Calçado	14.517	2,6	34.584	2,6	40.098	3,6	15,9
Plásticos e borracha	24.862	4,4	40.453	3,0	36.578	3,3	-9,6
Veículos e outro mat. transporte	19.172	3,4	44.896	3,3	31.415	2,8	-30,0
Instrumentos de óptica e precisão	15.585	2,7	28.655	2,1	30.720	2,8	7,2
Peles e couros	18.336	3,2	29.685	2,2	29.508	2,6	-0,6
Minerais e minérios	19.127	3,4	39.875	3,0	28.528	2,6	-28,5
Madeira e cortiça	12.084	2,1	20.784	1,5	13.326	1,2	-35,9
Produtos alimentares	4.048	0,7	7.426	0,6	8.997	0,8	21,2
Pastas celulósicas e papel	5.386	0,9	9.093	0,7	7.154	0,6	-21,3
Combustíveis minerais	1.070	0,2	2.577	0,2	2.805	0,3	8,9
Outros produtos	68.793	12,1	91.420	6,8	100.161	9,0	9,6
Valores confidenciais	1.778	0,3	13.784	1,0	7.134	0,6	-48,2
Total	568.942	100,0	1.342.004	100,0	1.114.669	100,0	-16,9

Fonte: AICEP

Do total de compras efectuadas em 2009 pelas mais de 5000 empresas portuguesas que importam desde a China, 41,1 % foram compras do grupo *máquinas e aparelhos* seguido do grupo *outros produtos* (9%), *vestuário* (7,3%), *metais comuns* (7%) e *matérias têxteis* (5,3%), representando no total cerca de 70% das importações totais. Relativamente ao valor total, houve uma contracção em 2009 relativamente a 2008 de 16,9%, sobretudo devido ao abrandamento da actividade económica sentida em Portugal. No entanto, e para o período de 2005 a 2008 o valor das importações de Portugal desde a China dobrou passando de cerca de 569 milhões de Euros para mais de 1,114 Milhões em 2008. Apesar da diminuição registada em 2009, os dados recentes apresentados mais acima mostra que há um crescimento das importações portuguesas provenientes da China.

Utilizando novamente dados do AICEP, agora para as exportações de produtos de Portugal para a China:

QUADRO 6 – Exportações por grupo de produto

(10 ³ EUR)	2005	%	2008	%	2009	%	Var % 08/09
Minerais e minérios	11.615	6,8	27.041	14,7	48.552	21,9	79,6
Máquinas e aparelhos	96.846	56,8	63.677	34,6	33.731	15,2	-47,0
Produtos químicos	816	0,5	13.436	7,3	25.729	11,6	91,5
Madeira e cortiça	11.755	6,9	17.517	9,5	19.363	8,7	10,5
Pastas celulósicas e papel	5.919	3,5	7.751	4,2	18.858	8,5	143,3
Plásticos e borracha	4.677	2,7	5.459	3,0	16.088	7,2	194,3
Metais comuns	14.084	8,3	20.342	11,1	15.393	6,9	-24,3
Matérias têxteis	10.876	6,4	6.445	3,5	10.024	4,5	55,5
Veículos e outro mat. transporte	1.455	0,9	4.727	2,6	6.300	2,8	33,3
Produtos alimentares	1.034	0,6	1.969	1,1	3.189	1,4	61,9
Vestuário	720	0,4	1.913	1,0	1.880	0,8	-1,7
Combustíveis minerais	2	0,0	3	0,0	1.875	0,8	§
Peles e couros	1.422	0,8	933	0,5	1.617	0,7	73,3
Produtos agrícolas	2.936	1,7	907	0,5	964	0,4	6,3
Instrumentos de óptica e precisão	437	0,3	622	0,3	706	0,3	13,5
Calçado	3.688	2,2	1.826	1,0	682	0,3	-62,6
Outros produtos	733	0,4	567	0,3	1.873	0,8	230,4
Valores confidenciais	1.576	0,9	8.882	4,8	15.015	6,8	69,0
Total	170.589	100,0	184.018	100,0	221.818	100,0	20,5

Fonte: AICEP

Nas exportações portuguesas, dos principais produtos vendidos pelas mais de 750 empresas portuguesas que actualmente exportam para a China destacam-se na primeira posição os *minérios* com 21,9% do respectivo valor total, seguidos pelo grupos de *máquinas e aparelhos* (15,2%), *produtos químicos* (11,6%), *madeira e cortiça* (8,7%) e pastas celulósicas e papel (8,5%).

Devido à importância do sector Têxtil no tecido empresarial português e na economia portuguesa, vamos analisar as importações do sector comparando países emergentes do Sudoeste Asiático e a China. Também para a Sonae esta análise é importante devido ao volume de negócio que este sector gera nas várias insígnias do Grupo, basta lembra o caso da Modalfa, da Zippy ou ainda da Sport Zone. Efectuando agora uma análise comparativa com algumas economias do sudoeste asiático por actividade económica relacionadas com o sector Têxtil verificamos através do quadro abaixo:

QUADRO 7 – Importações (€) de bens por País de Origem e Actividade económica (Têxtil)

Local de origem	Período de referência dos dados 2009/2010							
	Actividade económica							
	Total		Fabricação de têxteis		Indústria do vestuário		Indústria do couro e dos produtos do couro	
	€	%	€	%	€	%	€	%
	2009							
	2010							
Mundo	51378500643	90,05%	1195019274	89,39%	1718739505	96,86%	933850226	91,63%
China	1114668841	1,95%	45225173	3,38%	85107949	4,80%	68445816	6,72%
Hong-Kong	29112564	0,05%	1099366	0,08%	998911	0,06%	575042	0,06%
Singapura	18738309	0,03%	6415	0,00%	10246	0,00%	624	0,00%
Tailândia	101275192	0,18%	4676670	0,35%	1863687	0,11%	320465	0,03%
Vietname	49998588	0,09%	1092170	0,08%	89429	0,01%	1544948	0,15%
Mundo	57053114820	1,11044725	1336802123	111,86%	1774543040	103,25%	1019156109	109,13%
China	1576303011	3,07%	70411261	5,89%	126285816	7,35%	95440576	10,22%
Hong-Kong	34195249	0,07%	1423135	0,12%	1723777	0,10%	912310	0,10%
Singapura	31037474	0,06%	19729	0,00%	33980	0,00%	1660	0,00%
Tailândia	113077671	0,22%	8684125	0,73%	1761383	0,10%	586171	0,06%
Vietname	63979064	0,12%	2838407	0,24%	468675	0,03%	2440260	0,26%

Fonte: INE

Para o ano de 2010, em termos totais, o comércio de importação com a China representa cerca de 3,07% das importações de Portugal. No entanto nos sectores de actividade relacionados com o Têxtil (*Fabricação de Têxteis, Indústria do Vestuário e Indústria do couro e dos produtos de couro*) o peso das importações é significativamente maior passando assim para cerca de 5,89%, 7,35% e 10,22% respectivamente. Além desse facto, registamos também um crescimento da participação da China nas Importações de Têxtil portuguesas relativamente a 2009 de mais de 1% em todos os sectores de actividade envolvidos. Quando comparado com os restantes países do quadro, para dados de 2009 e 2010, verifica-se a China continua a uma larga distância dos seus principais concorrentes na região evidenciando ritmos de crescimento maiores neste sector que os seus “concorrentes” na Região. Por fim uma nota para o Vietname que demonstrou um crescimento significativo da participação em todos os sectores têxtil analisados, dobrando a sua participação, por exemplo na *fabricação de Têxtil* passando de 0,08% para 0,24%. No entanto continua bem longe do “gigante” chinês que lidera em termos de participação comparada com os países do quadro por larga distância. Na secção seguinte iremos comparar com a situação de Portugal com a SONAE e com o caso mais específico da Sport Zone.

4.1 As Importações da SONAE: comparação com o Comércio Portugal China

A SONAE, como empresa multinacional também tem relações de trocas constantes com a China. Sendo um grande produtor de bens consumidos diariamente em negócios de retalho em Portugal, a China é também um destino preferencial para a produção dos produtos que compõem o portfolio da SONAE em todas as suas insígnias. Em termos gerais e como vemos pelo quadro abaixo:

QUADRO 8 – Top 20 SONAE: Países “fornecedores”

<i>Países</i>	2009	2010	2011
Top 20 SONAE			
Grand Total	100,00%	100,00%	38,68%
Portugal (PT)	81,83%	79,89%	30,93%
Espanha (ES)	9,50%	11,02%	4,09%
China (CN)	2,66%	2,88%	1,04%
França (FR)	1,65%	1,63%	0,64%
Noruega (NO)	0,62%	0,67%	0,37%
Alemanha (DE)	0,53%	0,41%	0,21%
Itália (IT)	0,40%	0,37%	0,15%
Holanda (NL)	0,39%	0,54%	0,22%
India (IN)	0,37%	0,36%	0,16%
Hong Kong (HK)	0,26%	0,25%	0,09%
Irlanda (IE)	0,26%	0,21%	0,05%
Bélgica (BE)	0,21%	0,24%	0,12%
Taiwan Província da China (TW)	0,18%	0,13%	0,04%
Grécia (GR)	0,15%	0,19%	0,08%
BANGLADESH (BD)	0,15%	0,20%	0,07%
Brasil (BR)	0,13%	0,10%	0,04%
Reino Unido (GB)	0,09%	0,08%	0,03%
Dinamarca (DK)	0,07%	0,11%	0,05%
DESCONHECIDO (ID)	0,06%	0,05%	0,02%
Rep da Coreia (Sul) (KR)	0,05%	0,04%	0,02%
Áustria (AT)	0,05%	0,10%	0,04%
Paquistão (PK)	0,04%	0,05%	0,02%

Fonte: Sonae

Portugal continua a ser o destino preferencial de compra da maior parte das compras da SONAE. Em 2009 mais de 80% de todas as compras efectuadas eram feitas a fornecedores nacionais, contribuindo decididamente o incentivo a produção nacional através destas relações comerciais com imensos fornecedores nacionais. Para além de Portugal, o nosso parceiro ibérico a Espanha, pela proximidade geográfica e por factores próprios do mercado espanhol, é um dos principais “fornecedores” da SONAE (relembramos que várias insígnias do grupo já se encontram a operar no mercado

espanhol). A China curiosamente tem uma quota de participação na SONAE muito parecida com a de Portugal (2,88% para 2,76% respectivamente). De salientar ainda a presença de Hong Kong e Taiwan nos tops 20 da SONAE, que sendo territórios sob administração chinesa, fazem subir a participação total chinesa como fornecedor da SONAE.

As participações relativas variam muito dentro da SONAE, dependendo do tipo de negócio e do tipo de produto que se vende maioritariamente nesse negócio. Ver no quadro abaixo onde tem o caso da Sport Zone.

QUADRO 9 – Top 20 Sport Zone: Países “fornecedores”

TOP 20 Sport Zone			
País	2009	2010	2011
Grand Total		1	1
Portugal (PT)	71,86%	58,87%	59,21%
China (CN)	12,04%	17,20%	18,52%
Espanha (ES)	8,02%	11,05%	9,87%
Taiwan Província da China (TW)	1,26%	1,81%	1,62%
DESCONHECIDO (ID)	1,23%	1,15%	1,03%
França (FR)	1,04%	2,12%	0,92%
Alemanha (DE)	0,68%	1,02%	0,95%
Brasil (BR)	0,51%	0,60%	0,72%
Hong Kong (HK)	0,49%	0,74%	1,06%
Paquistão (PK)	0,47%	0,66%	0,59%
Holanda (NL)	0,34%	0,75%	0,22%
Malásia (MY)	0,29%	1,15%	0,84%
Filipinas (PH)	0,24%	0,07%	0,69%
Itália (IT)	0,23%	0,23%	0,13%
Tailândia (TH)	0,23%	0,19%	0,30%
Suíça (CH)	0,20%	0,55%	0,93%
Índia (IN)	0,19%	0,69%	1,07%
Eslovénia (SI)	0,17%	0,33%	0,16%
Reino Unido (GB)	0,17%	0,32%	0,19%
Rep da Coreia (Sul) (KR)	0,16%	0,31%	0,51%
BANGLADESH (BD)	0,10%	0,03%	0,33%
Estados Unidos da América (US)	0,04%	0,07%	0,04%

Fonte: Sonae

Usando como exemplo o caso da *Sport Zone*, verificamos que a participação da China é muito maior nesta insígnia respectiva a totalidade da SONAE. No caso da *Sport Zone*, a China pesa mais de 17,20% das importações da Insígnia, devido ao seu tipo de produto. Os têxteis e equipamentos desportivos são na maioria fabricados por empresas chinesas o que leva a este maior peso relativo.

5. Resumo e sistematização das tarefas desenvolvidas

5.1 A Gestão por categorias

A Gestão por categorias deriva da aprendizagem que as empresas como a SONAE obtiveram através da sua ligação cada vez maior aos negócios de retalho e do consumo de massas moderno. O exemplo do retalho alimentar (Continente) é o mais representativo desse facto. No entanto a maioria das insígnias do Grupo praticam a gestão por categorias. Antes de definir o que é a Gestão por categorias convém definir as razões que levaram ao seu aparecimento. A abrangência de produtos vendidos levou à necessidade de repensar o negócio de maneira diferente e adaptar a Organização a um Mundo em mudança profunda, vertiginosa e numa direcção desconhecida. Os conjuntos de valores da modernidade mudaram brutalmente, passando para um conjunto de valores pós-modernos, onde o Pluralismo, a Heterogeneidade, a Globalização, o Multiculturalismo e a Não hierarquização são as pedras basilares. Neste contexto as culturas organizacionais vencedoras são aquelas que criam organizações nas quais se pensa de forma global, nas quais a informação e o conhecimento são os pilares, nas quais se sabe delegar responsabilidade e onde se fornece formação permanente e, sobretudo, onde se é capaz de renovar permanentemente. Para atingir essas premissas, é pedido aos colaboradores dessas organizações que demonstrem uma atitude de ambição, de abertura à mudança, de agilidade, de dinamismo e sobretudo de desafio às ortodoxias através da criatividade. A forma habitual de fazer negócio já não é suficiente hoje para atingir vantagens comparativas sustentáveis. Este movimento conduziu a “Gestão por Categorias” e foi impelido por mudanças rápidas e profundas nos consumidores, nos retalhistas, nos produtores mas sobretudo na tecnologia.

As principais mudanças nos consumidores traduziram-se na extinção do típico mercado de massas. Hoje são muitos e variados segmentos compõem cada mercado. As pressões económicas e a comparação de preços têm causado uma relativa perda de poder das marcas, contribuindo em larga escala para o aparecimento das chamadas marcas próprias. A educação dos consumidores exige hoje uma maior qualidade e um serviço melhor, e as crescentes preocupações ambientais adicionais ainda mais complexidade na satisfação das necessidades do consumidor. A satisfação dos consumidores é cada vez mais difícil de satisfazer por parte dos retalhistas.

Além das mudanças nos perfis de consumo, houve também mudanças profundas ao nível dos retalhistas e dos mercados que levaram ao aparecimento da gestão por categorias. A guerra entre formatos e insígnias está cada vez mais viva, com grandes empresas a disputarem cada mais a posição dominante de mercados cada mais oligopolistas. Esta guerra leva ao esforço cada vez maior para reduzir custos e aumentar a eficiência, procurando cada vez mais vantagens competitivas junto dos produtores, e alavancando os recursos destes de forma mais eficaz que no passado. Actualmente os retalhistas estão cada vez mais sedentos da melhor análise, da elaboração de melhor estratégias e melhores tácticas.

Ao nível dos produtores, os concorrentes estão cada vez mais rápidos e tecnologicamente avançados, assiste-se ultimamente a grandes consolidações organizacionais e, cada vez mais, a grandes fusões e aquisições. No mercado dos artigos de desporto, assistiu-se recentemente á aquisição da Umbro pela Nike e da Reebok pela Adidas que é um exemplo de como os líderes estão a absorver os seus concorrentes cimentando as suas posições. Além disso muitos mercados e categorias já não crescem de tal forma que as guerras por quotas de mercado se intensificam. A estratégia de sobrevivências das marcas de baixa quota através de gastos promocionais cada vez mais elevados cria enormes pressões sobre as marcas líder. Mas sobretudo, as marcas próprias de grande qualidade tornaram-se um realidade, e as recentes crises económicas levam o consumidor a migrar para essas marcas. Em resumo a intensidade competitiva é crescente.

A tecnologia e os sistemas de informação têm facilitado o aparecimento da gestão por categorias. A disponibilidade de dados cada vez maior proporciona um muito melhor conhecimento do comportamento do consumidor. A informação geodemográfica sobre estilos de vida e estádios de vida é muito útil para traçar o perfil do consumidor alvo e satisfazer melhor as suas necessidades contribuindo para o aparecimento das categorias. Além disso, os dados de cartões de fidelização podem agora ser usados para programas de marketing mais e melhor focalizados. A penetração da internet e das redes sociais é cada vez maior nas insígnias e também nas categorias. Em suma, a tecnologia melhora a informação disponível sobre o consumidor e o mercado.

É importante nesta altura definir o que é a “a gestão por categorias”. Define-se como um processo que envolve produtores e retalhistas na gestão de categorias como unidades

estratégicas de negócio, com o objectivo de produzir resultados anormais obtidos enfoque das actividades de entrega de mais valor ao consumidor.

Equação da criação de valor:

Em que U é a utilidade do consumidor e C o custo do empresário.

Então: $U - C$ é o excedente do consumidor e C é o lucro do empresário.

É uma filosofia de gestão que coloca o consumidor como ponto focal, desenvolvendo o produtor e o retalhista estratégias de negócios que permitem a criação de valor. Esta filosofia traz oportunidades de melhorias, nomeadamente na melhoria das cadeias de abastecimentos e consequente redução de stock, assentando em quatro pilares: um sortido de artigos eficiente, a realização de promoções eficientes, a introdução de novos artigos de forma eficiente e sobretudo um abastecimento eficiente. Estes quatro pilares são definidos em conjunto pelo retalhista e produtor. Para isso convém definir o que devem fazer ambos agentes para caminhar para a gestão de categoria. No quadro 9 abaixo estão as responsabilidades que Produtores e Retalhista devem ter em gestão por categorias.

Quadro 10 – As responsabilidades de Produtores e Retalhistas:

Produtores

- Focar se na categoria e não só na própria marca
- Partilhar conhecimentos sobre consumidores com o retalhista
- análise rigorosa dos retalhistas e partilha de informação.
- alavancar capacidades conjuntas e não apenas vendas
- desenho conjunto do plano da categoria utilizando processos standardizados

Retalhistas

- Pedir aos produtores que mudem o foco das marcas para a categoria total
- Decidir os papeis estratégicos das categorias
- análise rigorosa da informação e sua partilha com os principais produtores
- alavancar capacidades conjuntas e não apenas compras
- desenho conjunto do plano da categoria utilizando processos standardizados

5.1.1 Definição de Categoria

Mais importante do que definir a gestão por categorias, é importante sobretudo definir uma categoria. Uma categoria define-se como um grupo distinto e gerível de produtos ou serviços que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substitutos e que satisfazem uma determinada necessidade dos consumidores. Para definir uma categoria o primeiro passo é determinar as necessidades do consumidor. Certos produtos podem responder a essas necessidades físicas e emocionais de forma complementar ou substituta, e é pois deste facto que parte a génese de uma categoria.

Para uma boa definição de categoria é necessário também conhecer os hábitos de compra/uso do consumidor, nomeadamente a ocasião de uso, a lealdade de produto, etc. Além disso é preciso conhecer como se desenrola o processo de compra do consumidor: qual é o momento de compra, a frequência de compra, a interacção de compra cruzada e a tendência de segmento ou cluster. Mas sobretudo é necessário conhecer muito bem o perfil do consumidor alvo, através de análises demográficas e geodemográficas. Além disso é necessário conhecer as árvores de decisão do consumidor. É muito importante perceber, no momento, da compra quais são os critérios que diferenciam a decisão do consumidor. Por exemplo: ao entrar numa loja Sport Zone e ao dirigir se a uma prateleira de calçado de Futebol, o consumidor sabe se veio para comprar calçado júnior ou sénior. Portanto a primeira segmentação da categoria de calçado de Futebol seria calçado sénior e calçado júnior. Numa fase seguinte o cliente quererá ver agrupados os artigos adaptados a cada piso, as chuteiras para piso relvado, as sapatilhas de Futsal ou ainda jogo em relva artificial. A partir dessa chave de decisão do consumidor se deve construir uma categoria. Estas árvores de decisão, são fundamentais, pois para além de ajudarem na definição de categoria, permitem também a identificação de oportunidades promocionais baseadas num entendimento superior das necessidades do consumidor, assim reflectidas em tácticas promocionais. Por fim, esta compreensão superior do consumidor leva a novas definições de categoria que podem estar na base de vantagens competitivas sustentáveis quer dos produtores quer dos retalhistas.

5.1.2 O Papel de uma categoria:

Após definir o que é uma categoria, é necessário compreender que diferentes categorias desempenham diferentes papéis no portfólio de categorias do retalhista. Definir o papel de uma categoria é provavelmente dos passos mais importantes na gestão por categoria.

É a base para a alocação de recursos escassos do retalhista a fim de maximizar o RoI (Return on Investment), e a base para o desenvolvimento de estratégias e táticas para a categoria.

Para isso é necessário compreender quais são os papéis estratégicos possíveis para uma categoria. Existem vários e devem ser definidos tendo em conta a estratégia corporativa do retalhista e a dos produtores.

A Categoria Destino

Estas categorias definem o Retalhista como a loja claramente preferida pelo consumidor-alvo, através da entrega de valor consistentemente superior face aos seus concorrentes. Uma categoria para ser definida como Categoria de Destino deve apresentar um conjunto de características que a definem como tal. Deve ser fundamental para definição da imagem que o consumidor tem do Retalhista e de entre as suas outras categorias, esta deve ser uma categoria líder em vendas, quota de mercado, nível de serviço e satisfação do consumidor. Deve ser uma categoria com elevada frequência de compra, e o consumidor deve poder encontrar uma oferta variada e diferenciável competitivamente em termos de preço, serviço, qualidade e entusiasmo, relativamente aos maiores concorrentes do Retalhista. A actividade promocional deste tipo de categoria deve ser elevada, para permitir criar na cabeça do consumidor, um sentido de exclusividade do Retalhista. É neste tipo de categoria que se desenvolvem as principais parcerias estratégicas em Retalhista/Produtor.

Um bom exemplo de Categoria Destino é o caso da categoria de Futebol na Sport Zone. A Sport Zone apresenta uma oferta nesta categoria que a diferencia das outras lojas concorrentes com as principais marcas desta modalidade e uma oferta vasta de artigos de marca própria que cobrem as necessidades do consumidor-alvo. Além disso dentro da Sport Zone esta categoria tem sido alvo de investimento a nível de marketing e imagem. Exemplo disso, é o fornecimento a clubes profissionais de Futebol como o caso do Leixões SC e do Olhanense no ano de 2010, que militavam ambos na 1ª Liga. Foram também desenvolvidas parcerias estratégicas com as principais marcas, como a Nike que em lojas representativas da Sport Zone montou áreas específicas com consultor técnico Nike, especializado em Produto e a presença de produto variado foi reforçada nessas lojas.

A Categoria Rotina/Preferência

Estas são categoria que definem o Retalhista como sendo a loja preferida pela entrega de valor consistentemente competitivo na satisfação das necessidades de rotina e reposição do consumidor-alvo. Os artigos destas categorias podem ser vistos como *commodities* pelos consumidores. São artigos tipicamente de compra rotineira e frequente, como o caso da Fruta e Legumes nas lojas Continente. Ocupam uma elevada percentagem dos gastos do orçamento anual das famílias, e a frequência de compra é tipicamente elevada. Estas categorias são geralmente as principais fontes primárias de lucro e cash flow do Retalhista. Neste tipo de categorias, o Retalhista deverá definir uma estratégia de NOS (Never Out of Stock) da maioria dos artigos de referência desta categoria. Voltando ao exemplo dos Legumes do Continente, é extremamente importante que nunca falte artigos como cebolas ou batatas, pois são artigos essenciais na alimentação da maioria das pessoas, provavelmente causando migração do consumidor para outro retalhista.

A Categoria de Conveniência

São categorias que reforçam a imagem do Retalhista como sendo uma loja de serviço completo que entrega valor adequado ao consumidor-alvo, nas suas necessidades menos prementes e menos planeadas. Servem sobretudo para reforçar a imagem do Retalhista como *one-stop-shopping* para o consumidor-alvo. Caracteriza-se sobretudo por artigos típicos da compra de impulso, normalmente com margens elevadas. Estes artigos apesar de não terem tanta penetração nos lares, são artigos extremamente importantes para o Retalhistas pois são artigos que geram lucros mais elevados que artigos de categorias de rotina/preferência. São artigos sobretudo importantes para os consumidores-alvo e não tanto para a generalidade dos consumidores. Sendo artigos de conveniência, a actividade promocional é geralmente baixa, o retalhista não querendo prejudicar o RoI. O típico exemplo deste tipo de artigos é por exemplo a categoria que inclui as revistas que são colocadas nas linhas de caixas do Continente.

A Categoria Sazonal

São as categorias que geralmente têm o seu pico de vendas em certas e determinadas altura do ano. Estas categorias reforçam a imagem do retalhista como sendo um local de venda onde se pode encontrar valor competitivo e oportuno para o consumidor-alvo.

Estas categorias fazem normalmente 60% das vendas do ano na *season*, e podem assumir papel de Categorias de Destino ou Preferência nessas alturas, assumindo as características das mesmas: assumindo actividade promocional elevada, demonstrando elevadas taxas de penetração nos lares. Existem inúmeros exemplos destas categorias, a Praia nas lojas Sport Zone no Verão, o Bacalhau no Natal, ou ainda as Amêndoas na Páscoa.

São tipicamente categorias que pela sua componente sazonal apresentam um papel secundário na obtenção de lucro e de cashflow.

Na definição do papel das diferentes categorias, o Retalhista deve sobretudo responder a três questões:

- *Quão importante é a categoria para o consumidor-alvo?* A diferenciação deve ser partir das escolhas e necessidades do consumidor.

-*Quão importante é a categoria para o Retalhista?* A diferenciação deve ser feita de acordo com a estratégia corporativa do Retalhista e dos objectivos e metas.

-*Quão sustentável é a categoria do ponto de vista do mercado?* Aqui a diferenciação é feita pela perspectiva de evolução do mercado e também pelo tamanho do mesmo.

É importante definir os papéis das categorias tendo em conta este trinómio (Consumidor, Retalhista e mercado) com pena de cometer “erros de casting” e colocar os objectivos da organização em risco. Pode acontecer que categorias até reúnam um conjunto de características que a levam a assumir um determinado papel mas se o mercado não tiver as perspectivas de crescimento correctas, esse papel não será o correcto. Podemos sempre pensar que por exemplo uma categoria como o Golfe nunca poderá ser considerada de Destino nas lojas Sport Zone.

5.1.3 A avaliação de uma categoria

Para uma boa gestão de categoria é necessário conduzir uma análise das subcategorias e segmentos de categorias nas diferentes ópticas (consumidor, retalhista, mercado e produtor) de forma a identificar o *gap* entre o estado actual e o estado desejado, as oportunidades possíveis e as ameaças considerando o papel que foi atribuído a

categoria. É imperativo medir as dimensões das variáveis (consumidor, retalhista, mercado e produtor) de forma exaustiva. A SONAE conduziu e conduz importantes estudos sobre perfis de consumo e comportamentos do consumidor para poder melhor adequar a sua oferta. Alguns dos primeiros estudos nessas áreas foram desenvolvidos para e desde empresas SONAE.

Dimensão do Consumidor

Mais uma vez tudo parte do consumidor e da compreensão cada vez melhor das suas necessidades, numa clara estratégia de geração de valor. É primordial na avaliação de uma categoria, conhecer quem são os consumidores e como se processa o consumo. Para isso, é necessário proceder à recolha de informação sobre o consumidor. A melhor maneira de saber esta informação é simplesmente perguntar ao consumidor. Regularmente são feitos inquéritos de consumo na SONAE, que ajudam os gestores de categoria na tomada de decisão.

Geralmente esses inquéritos têm por objectivo responder às seguintes questões:

1. *Porquê que os consumidores compram a categoria?* Quais as necessidades do consumidor? O que é mais importante? E em segundo e terceiro lugar?
2. *Quem compra a categoria?* Perfil demográfico, rendimento, idade/sexo, agregado familiar e estilo/estágio de vida
3. *Quando é que os consumidores compram a categoria?* Tendências de compra, avaliar a sazonalidade e o impacto de programas de marketing
4. *Onde é que os consumidores compram a categoria?* Audiência por canal (o consumidor compra na grande distribuição ou em loja especializadas, etc.)
5. *Quanto é que os consumidores compram de cada vez?* Qual é a gasto médio na categoria e nos diferentes canais? Identifica as oportunidades de melhoria e de *trade up*
6. *Quanto é que gastam, no total, quando compram a categoria?* Determina o tamanho do cabaz de compras quando determinado grupo de produtos é comprado.
7. *O que é que os consumidores compram quando compram a categoria?* Segmentos, marcas, artigos estrela

8. *Quão importante é um determinado produto para a categoria?* Determina como é que a despesa da categoria varia entre diferentes tipos de consumidores, identificando os segmentos ou produtos mais significativos
9. *Como é que o consumidor/freguês compra a categoria?* Determina a importância relativa de diferentes tipos de merchandising, comparando assim a actividade do retalhista com os seus principais concorrentes e com o mercado.
10. *Quem são os Heavy Users da categoria?* Perfil e hábitos de compra dos consumidores frequentes e a sua importância para a categoria

O resultado destas questões leva muitas vezes à identificação de oportunidades e das acções tácticas para as aproveitar daí ser tão importante este conhecimento para a Gestão por Categoria.

Dimensão do mercado

Além de um conhecimento profundo do consumidor, a gestão por categoria pressupõe também informação sobre o mercado e as tendências de venda por canal. Dados de quotas de mercado e taxa de crescimento de mercado são primordiais para a identificação de gap de oportunidades.

Para isso, investiga-se o que está a influenciar a dinâmica de vendas de cada um dos canais. Além disso pode se tentar perceber áreas de descontinuidade em termos de procura do consumidor. Podemos encontrar um exemplo na campanha que uma célebre marca de gelados lançou recentemente, com a imagem de uma mulher a comer um *Magnum* junto á lareira, conseguindo com isso mudar o hábito de consumo de gelados para o inverno também e não só no Verão, evitando assim a área de descontinuidade na procura do consumo.

Na análise do mercado, é necessário ter em consideração dados geográficos que podem influenciar os perfis de consumo. A proximidade de Praia ou montanhas, influencia o papel de cada categoria nas lojas. Vejamos o exemplo da Sport Zone no Algarve, onde as lojas no Verão assumem como categoria destino a Praia, incluindo não só têxtil como o Voleibol e Futebol de praia.

Dimensão do retalhista

Geralmente as empresas retalhista são compostas por vários tipos de lojas, vários departamentos, várias categorias e por fim vários artigos que formam um mix, que define o lucro do retalhista. Existem vários tipos de artigos dentro das categorias que desempenham diferentes funções consoantes as margens que libertam e a sua participação nas vendas. Existem vários tipos:

Os Geradores de Tráfego: são artigos que apresentam margens brutas abaixo da média da categoria mas uma participação nas vendas acima da média “gerando assim tráfego” para a categoria.

Os Campeões: são aquele tipo de artigo que apresenta margens acima da média da categoria e a sua quota de participação nas vendas é superior á média da categoria. Este tipo de artigos é aquele em que se deve reduzir os *Out of Stock (OoS)*, rupturas de mercadorias que prejudicam em grande parte a categoria.

Os Geradores de Lucro: artigos cujas margens apresentam valores elevados mas que a sua participação nas vendas situa-se abaixo da média da categoria. É o típico artigo para se deve dar mais visibilidade.

Os Questionáveis: como o nome o indica, são aqueles artigos em que se deve repensar se fazem sentido na categoria, pois apresentam margens abaixo da categoria e participação nas vendas menor que a média.

No quadro abaixo, onde a origem dos eixos é a média da categoria, temos representado os diferentes tipos de artigo dentro das categorias e as atitudes a tomar perante estes artigos para melhorar a performance.

Quadro 11 – Dimensão do retalhista: tipos de artigos e atitudes a tomar

Participação nas vendas		Margem Bruta	
Geradores de Tráfego	%	Campeões	%
aumentar as margens		Aumentar frequência promocional	
reduzir promoções		Fazer demonstrações de produto	
Desviar vendas para items margem		usar sinalética para dar relevo	
optimizar stocks		melhorar espaço de exposição	
		evitar rupturas de stock	
Questionáveis		Geradores de Lucro	
Rever sortido ; tirar de linha		Aumentar margens em produtos pouco sensíveis ao preço	
Reduzir espaço e stock		Melhorar espaço de exposição	
Rever margens brutas		Ligação promocional forte	
Não sobre promover			

Além das indicações que são dadas pelas Margens Brutas e Participação nas Vendas, existem outros indicadores que fornecem uma ideia de como se deve compor o mix de artigos de uma categoria. A *Rotação de Stocks* mede o número de vezes em que os stocks são transformados em vendas. É uma medida de quantas vendas são obtidas a partir de um determinado investimento em stocks.

Rotação de Stocks:

Para os retalhistas esta é uma medida chave para o planeamento de resultados, planear marcas e artigos que se deve ter.

Uma medida complementar à análise de rotação de stocks que permite uma análise do retorno gerado pelo investimento em stock é o GMROI (Gross Margin Return on Investment). É rácio de avaliação de rentabilidade do stock que analise a capacidade do retalhista de converter stock em capital acima do custo médio de stock.

É uma medida útil para ajudar o Retalhista a ver o valor total de margem bruta gerado anualmente por cada euro investido nos stocks médios. Quanto maior é o GMROI melhor é a conversão de stock em capital.

Através do GMROI constrói-se a matriz de decisão do GMROI com o tipo de artigos derivados da análise do seu GMROI e possíveis soluções.

Quadro 12 – Matriz de decisão do GMROI

		Margem Bruta	
		%	
Adormecidos			Campeões
			Aumentar frequência promocional
	Reduzir as margens aumentar promoções		Aumentar o espaço melhorar espaço de exposição
	Reduzir excessos		evitar rupturas de stock
	Descontinuar slow-movers		Rotação de stock
			%
Questionáveis			Geradores de tráfego
			Aumentar margens
	descontinuar artigo mau desempenho Reduzir espaço e stock		Reduzir excessos
	Rever margens brutas		Aumentar promoções Descontinuar <i>slow-movers</i>

Dimensão do Produtor

Além da importância das variáveis acima descritas, do consumidor tipo e do mercado existe uma outra dimensão que assume importância, o Produtor. É necessário perceber qual é o contributo do produtor para a categoria e como esse contributo pode melhorar. Para isso é importante colocar-se algumas questões acerca do produtor:

1. *Como é que os produtores contribuem para os resultados da categoria?*
Compreender as tendências de consumo, marcas em ascensão e declínio

2. *Como podem os produtores melhorar a cadeia de abastecimento total?*
3. *Como estão a comportar-se os produtores na entrega dos produtos? Identificar áreas de melhorias*
4. *De que forma os produtores têm sido capazes de partilhar conhecimento de produto e de mercado?*

Existem várias parcerias e sinergias que ajudam as categorias e que podem ser benéficos para o seu desempenho.

5.1.4 Estratégias e Táticas de uma categoria

A Estratégia de uma categoria é o conjunto de táticas que permitem mover a categoria do seu estado actual para o seu estado desejado. É feito um planeamento no qual são estabelecidos os objectivos de longo prazo de uma categoria. Podem ser definidas uma panóplia de estratégias para as categorias no entanto existem características comuns que nos permitem definir as seguintes estratégias como as mais comuns.

Protecção do território:

Nesta estratégia procura-se defender as vendas e quota de mercado através da prática preço mais competitivo no artigo/marca leader da categoria e do principal concorrente comprado frequentemente pelo consumidor.

Geração de Tráfego:

O objectivo claro é atrair mais consumidores através de artigos com elevada quota de actividade promocional e resposta elástica do preço promocional. Normalmente são categorias com artigos de elevada penetração nos lares e compra frequente.

Geração de transacções:

Aumento do tamanho da transacção média da categoria em valor, através do uso de artigos de elevado valor de transacção que geram cabazes de compra maiores.

Geração de Cash e Lucro:

Com objectivo de melhorar a margem bruta e cash flow da categoria para isso é usado um mix de artigos de elevada rotação, ou através artigos com facilidades de pagamento

como as máquinas de fitness na Sport Zone ou grande parte da gama de Electrodomésticos da Worten.

Geração de Entusiasmo e Lealdade

O objectivo é aumentar a frequência de compra e a lealdade através da necessidade de educação ao cliente, utilizando produtos inovadores que gerem o entusiasmo aquando da compra.

As estratégias e táticas devem se adequar aos diferentes papéis que o retalhista atribui a cada categoria sejam elas de Destino, Preferência, ou de Conveniência com pena de não sortirem a eficácia desejada.

A SONAE foi um dos precursores deste tipo de Gestão por Categorias onde se pratica o planeamento estratégico e onde o maior desafio é o aumento da criação de valor. Na secção seguinte explico em detalhe a minha contribuição dentro da gestão por categoria e nas outras funções que me foi permitido desempenhar durante o meu estágio.

5.2 O gestor de categorias na SONAE: resumo das tarefas desenvolvidas

Actualmente, as tarefas da Gestão Comercial na SONAE são tão amplas como a gestão de um negócio próprio. É amplamente repetido aos gestores comerciais que eles são os donos dos seus negócios e que são responsáveis por tudo aquilo que acontece dentro das suas categorias.

A figura do Gestor Comercial na SONAE é multidisciplinar e complexa. É verdadeiramente um desafio muito grande, pois é necessário saber um pouco sobre cada área da empresa: Finanças empresariais, Economia, Gestão, Marketing, Logística são extremamente indispensáveis para se ter sucesso neste negócio. O meu estágio contribui assim para o aprofundamento dos meus conhecimentos adquiridos nessas áreas ainda na faculdade, colocando-os à prática no dia-a-dia e verificando a sua veracidade científica empiricamente.

No entanto, e para poder transmitir uma ideia mais fidedigna sobre a natureza das minhas funções irei explicar com alguma brevidade em que consistem. O objectivo principal deste estágio nesta função foi aprender a gerir todas as variáveis do “negócio” assegurando a máxima rentabilidade em vendas e resultados.

As funções podem ser definidas e separadas em cinco grandes categorias:

- Mercados e Consumidores
- Gama de Produtos
- Aprovisionamento
- Comunicação
- Controle do Negócio

A minha aprendizagem foi centrada no contínuo aperfeiçoamento destas matérias, tentando sempre maximizar os resultados e desafios que me propuseram aqui na Direcção Comercial da Sport Zone.

Para entender mais em detalhe convém explicar em que consiste cada rubrica e quais são as tarefas que cada uma exige.

Mercados e Consumidores

É necessário conhecer o mercado e todas as variáveis que o medem. Para isso o Gestor Comercial na SONAE deve sempre conhecer em que mercado se insere a sua categoria e quais são os principais consumidores da mesma. Recorrendo a estudos de mercados, fornecidos internamente ou pelos principais fornecedores, o Gestor Comercial vai tendo um conhecimento mais cada vez mais aprofundado do seu mercado e do seu consumidor.

Além dos estudos de mercados são frequentes as visitas a feiras e workshop, além dos dados que são fornecidos pelas vendas e pelos dados dos cartões de fidelidade do cliente. Portanto o primeiro passo importante a primeira tarefa que tive o dever de aprender foi conhecer o mercado, avaliar as necessidades a eles inerentes e aproveitar ao máximo as oportunidades de negócio. Como os planeamentos de compra são geralmente realizadas em futuros, normalmente com mais de 6 meses de antecedência, estes estudos aprofundados são sobretudo importantes para conhecer as tendências de consumo, para poder assim adequar a oferta e poder estar um passo a frente da concorrência.

A concorrência também deve ser outro dos factores que se deve ter em conta e que é preciso identificar e estudar exhaustivamente para permitir a antecipação de estratégias. Este estágio permitiu-me estar muito atento a esta relação com a concorrência em mercados oligopolistas como o é o do Retalho Especializado em Portugal. De forma empírica, verifiquei que existem políticas bastantes semelhantes de produto e preço, pois assim minimizam também os riscos tomados pelas maiores do mercado. Para conhecer a “minha” concorrência, tive que visitar constantemente as suas lojas, websites e outros meios de comunicação que usa para chegar ao mesmo cliente para assim poder comparar-me e saber se a minha oferta está melhor ou pior relativamente a ela.

Gamas

Uma das principais responsabilidades do gestor comercial SONAE, e uma das minhas maiores preocupações no dia-a-dia durante o meu estágio foi a gestão da gama de produtos da minha categoria. O que vender para satisfazer melhor as necessidades do consumidor-alvo? Que artigos vão para cada loja, não esquecendo que elas variam em espaço e nas tendências de consumo demonstradas? Uma das principais aprendizagens e valores acrescentados deste estágio foi a gestão de gama.

Para gerir uma gama de produtos de uma categoria é necessário adequá-la à realidade de cada loja, à dimensão e especificidades do mercado, assegurando sempre a melhor rentabilidade por metro quadrado. Para isso é necessário definir o portfólio de marcas de cada categoria, mantendo um equilíbrio entre marcas exclusivas e marcas de fornecedor. Depois de definir o portfólio de marcas e o mix de produtos de uma gama que permitam satisfazer as necessidades do consumidor, maximizando a rentabilidade, é necessário definir as *gamas tipo* por loja. Uma gama tipo é um conjunto de produtos que se adequam a um cluster de loja que apresente os mesmos padrões de consumo e espaço disponível massificando os produtos de maior relevo. Esta definição e gestão de uma gama tipo é um dos passos mais importantes do sucesso na gestão de uma categoria dentro de uma loja de retalho especializado como são o caso as lojas da Sport Zone.

Dentro da gestão das gamas, é pedido ao gestor comercial SONAE que especifique os produtos das marcas próprias/exclusivas. É aqui que ele torna-se gestor de produto, pois tem a seu cargo a idealização, realização e comercialização de uma gama de produtos. É nesta área que as suas competências se tornam ainda mais alargadas. Nesta área do meu estágio tive necessidade de estudar as necessidades do consumidor comparando com as

gamas de produtos das principais marcas de referência, adquirindo conhecimentos técnicos sobre os produtos e principais tendências no design e na qualidade, para assim poder criar a gama de produtos das marcas próprias/exclusivas que estão no portfólio das minhas categorias, mantendo os seus papéis estratégicos. Para isso foi necessário estabelecer as necessidades de produto em conjunto com os gabinetes de design e qualidade, e identificar as melhores opções de produção, com particular relevo para o Extremo Oriente.

Após identificação dos fornecedores certos para melhor produzir as gamas de artigos das marcas exclusivas, entra-se no campo da negociação de preços de aquisição. Neste campo entram muitas competências que adquiri no meu Mestrado em Economia Financeira, nomeadamente para identificar os melhores períodos cambiais para proceder à importação de produtos. As flutuações cambiais e as suas influências nos preços de aquisição são factores importantes a ter em conta. Para ser capaz de negociar preços e prazos de entrega é necessário conhecer a tendências das taxa de câmbio futuras para assim poder responder com mais ou menos quantidades consoante o mercado cambial esteja favorável ou não. Além das taxas de câmbio, é importante a informação sobre os preços das principais matérias-primas que compõem os artigos que se quer produzir. Deve-se ter em atenções a flutuação do seu valor em mercado internacional para poder avaliar se é um momento para comprar mais ou menos quantidades de determinados artigos. Os conhecimentos sobre comércio internacional também foram extremamente úteis para a realização deste estágio, uma vez que grande parte do trabalho desenvolvido nesta área, é directamente relacionado com processos de importação de produtos. Os fundamentos e as normas de comércio internacional são uma vantagem que nos permite muitas vezes obter ganhos sobretudo nas negociações dos contratos com os fornecedores criando facilidades de pagamento que se traduzem em aumentos de rentabilidade. Este estágio foi extremamente importante para consolidar os conhecimentos atrás referidos e verificar na prática das empresas como são postos em prática.

Após a definição da gama de artigos é necessário proceder a marcação do preço. O preço é um factor crucial no processo de comercialização de um produto. Para isso muitas vezes recorre-se à actividade promocional mais ou menos regularmente para maximizar as vendas em certos períodos críticos como no Natal ou no Verão para artigos de Praia por exemplo. O principal objectivo na marcação do preço é garantir o

melhor mix de margens e rentabilidades possíveis assegurando a melhor oferta de valor e imagem-preço relativamente à concorrência, sempre com o objectivo final de trazer mais valor ao consumidor.

Aprovisionamento

O aprovisionamento é umas das áreas mais importantes numa empresa de retalho, nas quais as empresas investem todos os anos muitos milhões de euros para garantir que não falem artigos nas prateleiras e que se minimizem os custos de stockagem. A SONAE é umas das empresas nacionais que mais têm investido nessa área e é hoje considerada uma das mais avançadas em Portugal e na Europa. Neste estágio foi-me permitido testemunhar o “aparelho logístico” da SONAE e participar activamente, no meu dia-a-dia, no seu funcionamento. Após a definição da gama de produtos, é preciso proceder ao aprovisionamento de cada uma das lojas, no meu caso, Sport Zone com cada um dos artigos das gama-tipo escolhidas. Para isso é necessário efectuar o processo de compra e definir as quantidades a comprar das marcas de fornecedores ou das marcas próprias/exclusivas. Normalmente as compras são efectuadas em futuros e ajustadas se possível, consoante as necessidades de produto na altura da sua entrega. A dificuldade é sempre prever a procura de artigos num prazo de 6 meses a um ano. Daí serem bastantes úteis os ensinamentos retirados dos cursos de Economia e do Mestrado em Economia Financeira, nomeadamente na análise das curvas de procura de artigo e das suas elasticidades.

O objectivo fundamental do *comprador* é sempre assegurar a presença permanente dos produtos nas lojas, sobretudo dos produtos com papel mais relevante, pelo seu posicionamento e peso nas vendas, antecipando cenários de faltas e de excessos. Quando uma compra é lançada para uma data futura, é sempre preciso efectuar o seu *follow-up*, juntamente com as Direcções de Comércio Internacional, caso se trate de artigo de importação ou da Gestão de Inventário caso se trate de compras nacionais ou europeias, para garantir que tudo acontece conforme o planeamento e que a mercadoria chega nos prazos previstos.

Comunicação

A comunicação joga um papel muito importante no sucesso ou não de uma gama de produtos. É necessário comunicar/vender as gamas desenvolvidas a toda a estrutura de

operação de loja, para que possa haver uma comunicação mais eficaz e correcta com o consumidor.

Para isso, recorre-se muitas vezes a acções de formação de produtos para colaboradores, supervisionadas pelo Gestor Comercial para que possa explicar a gama de produtos que se propõem colocar nas lojas. Além da componente produto, foi-me dada a oportunidade de aprofundar as minhas capacidades pedagógicas, nesse tipo de formações.

Além da comunicação para o interior da organização, é extremamente importante comunicar bem com o exterior (o cliente). Para isso são usadas muitas ferramentas das tecnologias modernas como a Internet ou as redes sociais que permitem comunicar mais directamente com o cliente-alvo e falar para ele directamente na linguagem que ele fala. Para isso é necessário manter os canais de comunicação actualizados com informação técnica dos produtos ou novidades.

Controle do Negócio

A última grande área dentro da gestão por categorias, o controle do Negócio, é talvez a mais complexa. Para poder gerir e controlar qualquer negócio é preciso medi-lo e prevê-lo com a realização dos orçamentos anuais da categoria.

Os orçamentos principais são os orçamentos de Vendas, os orçamentos de Stocks e os orçamentos de Margem. Em conjunto constituem os *KPI's* (Key Performance Indicator) de uma categoria, e servem para medir a performance da mesma. A sua elaboração e o seu cumprimento são da responsabilidade do Gestor Comercial. Anualmente são criados orçamentos de vendas, stock e margem, que servem para indicar no seu todo se os objectivos propostos pelo Gestor Comercial foram cumpridos. Para garantir o seu cumprimento, ele deve acompanhar permanentemente a performance da sua categoria, loja à loja e artigo a artigo, procedendo à identificação, diagnóstico e resolução de problemas.

6 - Balanço do valor acrescentado pelo Estágio para a formação do Estagiário e para a entidade de Acolhimento

No final deste período de estágio é importante voltar atrás e fazer um balanço do valor acrescentado que ficou para mim enquanto estagiário e para a empresa enquanto empresa acolhedora. Em retrospectiva é importante verificar quanto e qual o conhecimento adquirido e quanto ficou por adquirir.

As competências necessárias para a realização das tarefas desempenhadas na função de Gestor Comercial na SONAE foram complementadas através de vários conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico. Disciplinas como Economia Internacional e Macroeconomia ou ainda Microeconómica e Economia Financeira e do Risco, para além obviamente das disciplinas de Gestão como Marketing Operacional ou Estratégia Empresarial foram extremamente importantes para o desempenho das minhas funções do dia-a-dia. Além de cimentar conhecimentos e poder verificar na prática as teorias interiorizadas nos bancos da Faculdade, este estágio permitiu um contacto com o mundo do trabalho num ambiente competitivo e em constante mudança, onde o poder de adaptação constante às novas realidades joga um papel vital no sucesso obtido.

Alem das competências mais directamente ligadas à função, este estágio permitiu-me também o desenvolvimento de capacidades humanas necessárias para o trabalho em equipa, tanto com pessoas da mesma unidade de negócio como de outras áreas como o Departamento de Marketing ou o Departamento Desenvolvimento de Produto. A negociação diária com fornecedores ou parceiros de negócio exigiu o domínio de técnicas de negociação indispensáveis para atingir os objectivos impostos pela empresa acolhedora. Posso concluir que o valor acrescentado individual foi elevado na medida em que adquiri competências únicas, num grupo líder em Portugal com tradição como lugar de excelência na formação de profissionais capazes.

Do ponto de vista da Entidade de Acolhimento (SONAE), a mais-valia está na capacidade de renovação e inovação que a inclusão de um jovem motivado e com vontade de aprender traz a empresa. A SONAE já conta com uma história longa no aproveitamento dos conhecimentos de novos colaboradores recém-saídos das faculdades para trazer novas ideias e “frescura” às suas equipas. Além disso é inegável o apoio e ajuda da SONAE à integração de novas pessoas que vão se juntando a este grande Grupo com uma vontade imensa de crescer com os olhos postos na inovação.

7. Conclusão

O objectivo do estágio e deste relatório era avaliar a forma como se processa a Internacionalização e formas de Comércio Internacional numa empresa global como a SONAE. O Estágio teve duração de aproximadamente 4 meses (de Março a Julho) durante os contactos os quais aconteceram inúmeros contactos com formas de Internacionalização e processos de importação nos quais o estagiário teve um papel activo.

Durante os capítulos que contam a história do Grupo SONAE foi possível verificar as razões e dinâmicas que levaram a evolução e crescimento da vertente internacional da empresa. Actualmente, a SONAE é considerada uma das únicas verdadeiras empresas globais em Portugal. Está presente em mais de 29 países e conta com mais de 40.000 colaboradores espalhados por todos continentes. Esta vocação internacional é uma das prioridades da empresa neste momento. Como é possível verificar pela situação actual, as crises globais afectam todas as empresas a nível mundial. Para sobreviver existe a percepção generalizada que as empresas devem ser globais também, para desta forma aproveitar as novas oportunidades criadas pela Globalização. Além das crises e outros aspectos exteriores, existem também motivação do mercado interno como a dimensão que levam uma empresa a buscar alargar os seus horizontes internacionalizando. Este é um dos casos: Portugal desde cedo pareceu ser demasiado pequeno para a SONAE que desde há vários anos já vinha demonstrando incursões com sucesso em mercados externos.

Como vimos, existem vários modos e formas de “entrar” num mercado além fronteiras. Dependendo de vários factores internos e externos, a empresa escolhe o método mais adequado de se internacionalizar, tendo em conta as suas premissas de obtenção de lucro e aversão ao risco. Conforme tivemos oportunidade de verificar e a SONAE é um bom exemplo disso, não existe um só caminho para Internacionalizar. Existe sim um caminho para cada situação, momento e destino, onde a empresa vai focar os seus recursos. Conforme vimos, a SONAE é um exemplo de várias formas diferentes de Internacionalizar em momentos simultâneos adaptados a cada mercado, tipo de produto/empresa a Internacionalizar e o binómio risco/controlo que quer assumir.

A análise feita sobre os países de origem de importação da Sonae e a sua comparação com Portugal permitiu tirar algumas conclusões importantes sobre as semelhanças detectadas a nível do comércio internacional e da sua amplitude quando comparando o mesmo país, a China. Foi também precioso para poder identificar os principais países de origem das importações da SONAE e da Sport Zone e verificar também as diferenças e a sua justificação.

Por fim, a gestão comercial por categorias ou *category management* foi outra das temáticas abordadas neste relatório de estágio durante caracterização das tarefas desenvolvidas. Esta temática é ainda bastante esquecida na literatura da disciplina de Gestão não existindo grandes obras ou cursos universitários dedicados à gestão comercial. A SONAE é pioneira em Portugal na introdução deste tipo de abordagem de negócios singulares e autónomos organizados por categorias, onde a inovação principal é o facto de partirem das necessidades do cliente e não das organizações internas da mesma. Neste relatório de estágio espero ter trazido esclarecimentos sobre a maneira como se faz a gestão de uma categoria dentro do Universo SONAE e sobre como o Comércio Internacional e a Internacionalização são vividos no dia-a-dia dentro de uma empresa global como o é a SONAE.

8 - Referências Bibliográficas

- ABRANTES, A. (1999). *A Internacionalização empresarial numa economia mundializada. Millenium, 15*
- AICEP (2010), *China: ficha de mercado*, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E., Lisboa.
- BOURNOT, Sophie; KOECHLIN, Francette; SCHREYER, Paul (2011), *2008 Benchmark PPPs Measurement and Uses*. OECD: Statistics Brief, nº17 – Março de 2011.
- CARDOSO, António (2004). *Factores justificativos da decisão da internacionalização das empresas da indústria do calçado da região do Vale do Ave*. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. ISSN 1646-0502. 1 (2004) 55-68. Porto.
- CORADO, Vitor; CRESPO, Nuno (2002). *The internationalisation pattern of medium sized firms: in search of explanatory factors*. Ensaio preparado para a 28ª Conferência EIBA. Atenas, Grécia.
- FERREIRA, Manuel; SERRA, Fernando; REIS, Nuno (2011). *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. Working Paper nº75/2011, Instituto Politécnico de Leiria.
- FREIRE, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- HYMER, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT press, Cambridge.
- ICEP Portugal (2007), *China: dossier de mercado*, Unidade de Conhecimento de Mercado – Delegação em Xangai.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2011), *estatística sobre comércio internacional*: <http://www.ine.pt>

- LEITÃO, Nuno (2002). *Formas de internacionalização, Globalização versus Regionalização*. Tese não publicada.
- LORGA, S. (2002), *A Internacionalização e os Mecanismos de Cooperação*, Working Paper, Universidade Católica, Porto
- MEYER, R. (1996), *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam
- MICHALET, C. (2001), *A sedução das nações ou como atrair os investimentos*; Terramar, Lisboa
- OMC (2010). *Estatísticas do Comércio Internacional 2010*. Organização Mundial do Comércio. Genebra, Suíça.
- PEREIRA, Liliana (2010). *O International Purchasing e as relações Inward-Outward no Processo de Internacionalização*. Tese de Mestrado apresentada ao Júri do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, 2010.
- PORTER, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- RAMOS, Ana Filipa (2004). *O movimento de internacionalização empresarial na indústria do vestuário – o caso português*. *Gestão e Desenvolvimento*, 12 (2004).
- RICARDO, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.
- SIMÕES, Vitor (1997). *Globalização: Documentos de suporte ao parecer “Globalização – implicações para o Desenvolvimento Sustentável”*. Conselho Económico e Social. Lisboa, 1997.

SMITH, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons, London.

SONAE (2011). *Investor Presentation*. Milão, Fevereiro de 2011.

SONAE (2010). *Relatório de vendas preliminares 2010*. Relatório disponível no site Institucional da Sonae: <http://www.sonae.pt>

SONAE (2011). *Sonae atinge 90 lojas no exterior no final de 2010 em estratégia de internacionalização acelerada*. Comunicado de imprensa. Maia, 10 de Janeiro de 2011.

VACHRIS, Michelle; THOMAS, James (1999). *International price comparisons based on purchasing power parity*. Monthly Labor Review, Outubro de 1999.

VERNON, R. (1966), “International Investment and International Trade in The Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2).