

## **Breve Nota Biográfica**

A candidata licenciou-se em Relações Internacionais na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra em 2005. Em 2006 terminou a Pós-Graduação em Estudos Europeus na vertente de Economia na Faculdade de Direito dessa mesma Universidade.

Desde esse ano desenvolveu actividades na área da internacionalização empresarial , tendo trabalhado em multinacionais. No âmbito da internacionalização, desenvolveu diversos trabalho, quer a nível da análise de mercados externos, quer ao nível de desenvolvimento de soluções logísticas de import/export.

Igualmente esteve directamente envolvida na Gestão Comercial de uma PME, com responsabilidade ao nível da comunicação, e desenvolvimento de estartégias de Marketing.

Em 2010, passou a integrar a equipa de Logística Internacional do Grupo Oxylane, multinacional so sector da grande distribuição, especializada em artigos de desporto e detentora da cadeias de lojas Decathlon, Koodza, Greenway, Decat, Ataos, Cabesto, Chullanka, Decapro, Terres et Eaux, Fonisto e Skimium. Nessa empresa, a sua função era de responsavél de fluxos de transporte internacionais, no âmbito da qual se encarregada de organizar o transporte desde as fábricas localizadas na Península Ibérica, para os armazéns centrais e regionais espalhados um pouco por todo o mundo.

Desde Março 2011, que é Directora de Logística na empresa Paul Stricker, S.A..

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho, pela confiança, as sugestões e contributos, bem como pela sua boa disposição contagiante.

Ao Director de Marketing da Decathlon Espanha, Idefonso Gomez, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrados.

Aos meus pais, por toda a compreensão, sacrifício, encorajamento, apoio e educação que me deram ao longo dos meus percursos pessoal, profissional e escolar. Sem eles eu não estaria aqui, nem poderia jamais ter concretizado esta dissertação.

Aos meus amigos, irmão, cunhada, sobrinho, avós, tios e primos pelo estímulo, paciência para as minhas lamentações e inspiração que me deram.

À minha tia Cristina Jordão, por ter a boa-vontade de ler e reler esta dissertação.

Ao Nelson Peixoto, por apesar de tudo, estar sempre lá, e nunca se esquecer de mim.

Ao Eng.º João Neves, o melhor chefe que já tive, e me lançou como profissional que sou, aguçando também o meu interesse pelo Marketing.

Ao Sr. Ricardo Stricker, pela boa vontade em me dispensar as “horas mortas” de trabalho para a elaboração desta dissertação.

Aos meus colegas de turma do Mestrado, pelos bons momentos passados, pelo apoio e pela boa disposição que reinava em todos os nossos momentos.

Aos meus professores e colegas de escola de toda uma vida, que contribuíram todos para que o meu percurso escolar me levasse até aqui, e me abriram os horizontes do conhecimento.

Muito Obrigado a Todos!

## Resumo

LOUREIRO, N.T. (2011). *A Internacionalização Empresarial: o caso OXYLANE*, Dissertação de Mestrado em Marketing, à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A denominada “aldeia global” e consequente liberalização dos mercados levaram a que os empresários sejam deparados com novos desafios e novas oportunidades. Cada vez menos o mercado de uma empresa se confina às fronteiras do país onde se implantou. Numa competição cada vez mais feroz, só conseguirá sobreviver quem melhor adaptar a sua empresa a esta nova realidade. A internacionalização é uma das respostas empresariais à globalização. O facto de a internacionalização ser um processo complexo, que um pequeno erro pode conduzir a uma falha total o que vem exigir à empresa que se diferencie perante o seu mercado alvo . Deste modo, quando uma empresa se decide internacionalizar deve decidir qual o mercado a expandir e qual o modo mais apropriado para organizar as suas actividades no estrangeiro. Assim, o estudo da internacionalização e das estratégias que cada empresa adopta para se expandir no mercado internacional, torna-se cada vez mais debatido nos dias de hoje

O objectivo desta dissertação é pois elaborar um estudo da estratégia de internacionalização de um grupo empresarial francês do sector do retalho em três perspectivas. A científica, porque visa estudar um caso real à luz da teoria. Como instrumento de ensino, na medida em que pode ajudar no estudo da problemática da internacionalização, sendo exemplo em particular da integração vertical. E por fim, em termos empresariais, como ferramenta de apoio a empresas que queiram expandir-se internacionalmente.

**Palavras-chave:** Internacionalização, gestão estratégica, Oxylane, Decathlon

## **Abstract**

LOUREIRO, N.T. (2011). "The enterprises' internationalization: the case OXYLANE," Unpublished Master's Dissertation in Marketing at the Faculty of Economics, University of Coimbra.

The so-called "global village" and the consequent liberalization of markets meant that entrepreneurs are faced with new challenges and opportunities. A company's market is confined to the borders of the country where it is deployed. In an increasingly fierce competition, only those who better align their company will survive this new reality. Internationalization is one of corporate responses to globalization. Internationalization is in fact a complex process, one small mistake can lead to total failure, and so requires the company to differentiate itself before its target market. So, when a company decides to internationalize, should decide which market to expand and what the most appropriate way to organize their activities abroad. Thus, the study of internationalization and the strategies that each company adopts to expand in the international market becomes increasingly debated nowadays.

This dissertation's aim is therefore undertaking a study of the internationalization strategy of a business group of the French retail sector from three perspectives. Scientifically, because it's a study of a real case considering existing theoretical insights. As an educational instrument, once it can help in studying the internationalization's issue, with particular example of vertical integration. Finally, in business terms, as a tool to support companies that are wishing to expand internationally.

**Keywords:** Internationalization, strategic management, Oxyane, Decathlon

## Índice de Figuras

Figura 1 – Internacionalização das actividades de uma empresa	8
Figura 2 – O processo de internacionalização de uma empresa	11
Figura 3 – Motivações e Dimensões das Estratégias de Internacionalização	25
Figura 4 – Um modelo de vantagem competitiva	27
Figura 5 – Fases do processo de selecção dos mercados	40
Figura 6 – Modelo do modo de entrada em mercados externos	44
Figura 7 – Perspectivas das contingências para decisões do modo de entrada em mercados externos	45
Figura 8 - Grau de controlo do entrante em operações externas resultante de fontes financeiras e não-financeiras	46
Figura 9 - Sequência de decisões no processo de internacionalização	49
Figura 10 - Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento e o grau de controlo das operações	50
Figura 11 - Classificação das formas de acesso de acordo com o local de produção	51
Figura 12 - Tipologia de modos de entrada	52
Figura 13 - As dinâmicas de internacionalização das empresas	53
Figura 14 - Factores que influenciam a escolha do modo de entrada em mercados estrangeiros	69
Figura 15 - Factores a considerar na decisão do modo de entrada	70
Figura 16 – Grupo Oxyrane – uma rede de empresas	87
Figura 18 – Segmentação estratégica	88

Figura 18 – Volume de negócio (em biliões de €)	89
Figura 19 – Número de efectivos	89
Figura 20– Distribuição das lojas Oxyrane pelo mundo (Decathlon)	90
Figura 21 – Modelo de Porter	91
Figura 22- A concepção e o fabrico	96
Figura 23 – Integração vertical a jusante – Logística	97
Figura 24 – Repartição do volume de negócio (2009)	101
Figura 25 – Repartição da produção no mundo	101
Figura A – Logotipo inicial	144
Figura B – Logotipo Oxyrane 2011	146
Figura D – Promoção	149
Figura E – Um produto “azul” disponível nas lojas	150
Figura F – Entrepoto Logístico de Lille	152

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro da Internacionalização e o modelo de redes	18
Tabela 2- Tipos de Investimento Directo Externo das Empresas Multinac..	22
Tabela 3 – Quadro Comparativo das duas abordagens teóricas	29
Tabela 4 – Motivações para a Internacionalização	30
Tabela 5 – Factores determinantes de Internacionalização	31
Tabela 6 - Factores que influenciam a Escolha do Mercado Estrangeiro	41
Tabela 7- Modos de entrada	52
Tabela 8- Vantagens e desvantagens da Exportação	60
Tabela 9 - Vantagens e desvantagens do Licenciamento	61
Tabela 10 - Vantagens e desvantagens do Franchising	63
Tabela 11 - Vantagens e desvantagens das Alianças Estratégicas	65
Tabela 12 - Vantagens e desvantagens da <i>Joint-Venture</i>	66
Tabela 13 - Diversificação versus Concentração	71
Tabela 14 - Forças e fraquezas das fontes de recolha de dados	79
Tabela 15 – Países de produção	102
Tabela 16 – Distribuição de Lojas em 2011	103
Tabela A – Marcas Paixão Oxylane	148
Tabela B - Forças e fraquezas	153
Tabela C – Oportunidades e ameaças	155