

## Resumo

Quando olhamos e pensamos no nosso universo verificamos que ele está cada vez mais global, cada vez mais, estamos mais perto uns dos outros tornando-se assim mais fácil a troca de bens entre organizações e pessoas, para isto temos ferramentas que nos podem ajudar a fazer estas trocas e a tornar as empresas mais internacionais.

Neste contexto da internacionalização o Marketing Internacional estará dentro das prioridades deste trabalho. Este tema vai ainda cruzar-se com outro conceito decisivo, o Design, e tentar perceber quais as implicações que este tem dentro do próprio Marketing Internacional.

Olhando mais em concreto para as organizações temos como objectivo perceber de que forma é que estas enfrentam o conceito do Marketing Internacional, quais os mecanismos, quais as dificuldades, ferramentas que ajudam no processo, entre outros. Iremos ainda observar que no estudo de caso da Empresa Cerâmica das Almas está muito bem implementada nos mercados internacionais e mostrar como as políticas relativas ao design dos seus produtos teve um papel crítico no seu sucesso.

Com este intuito pode-se assim afirmar, que a organização escolhida para o estudo de caso, foi apropriada não só por estar implantada solidamente no mercado internacional, mas também porque o Design é algo de fundamental para a empresa. É provavelmente o elemento que mais contribui para a diferenciação e notoriedade da marca entre os seus clientes.

Por fim, verificamos ainda que o Marketing Internacional e o próprio Design são conceitos muito diferentes mas que se complementam dependendo da área de negócio da organização, e que para estes trabalharem um com o outro é preciso algum trabalho, conhecimento e alguma vontade.

## Agradecimentos

No trabalho final da minha licenciatura, tive ocasião de referir que uma dissertação, apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas.

Volto a afirmá-lo, com a certeza de que nunca fui tão verdadeiro quanto agora. Desde o início do mestrado, contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas e instituições. Sem aqueles contributos, esta investigação não teria sido possível.

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, orientador da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigada por me continuar a acompanhar nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Ao Doutor Miguel Coelho foi graças a ele que consegui elaborar o meu estudo caso, obrigado por todos os dados fornecidos acerca da empresa Cerâmica das Almas e por toda a disponibilidade.

Às centenas de docentes, trabalhadores da faculdade que prescindiram de algum do seu precioso tempo para me ajudar e orientar ao longo deste mestrado pois sem eles e sem a própria instituição nada seria possível.

Sou muito grato a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos. Em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram ao longo da minha vida académica um abraço muito especial. Agradeço ainda a todos os meus amigos que me ajudaram sempre e me motivaram nas alturas mais complicadas.

O meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

## Índice

Resumo

Agradecimentos

Índice

Introdução

Enquadramento

### Capítulo 1 – Pesquisa

1.1 – Razão para a Pesquisa

1.2 – Objectivo da Pesquisa

1.3 – Estrutura da Pesquisa

### Capítulo 2 – Internacionalização

2.1 – As Motivações Para a Internacionalização

2.2 – Factores de Decisão

2.3 – Formas de Internacionalização (Escola de Upsula e a Distância Psicológica)

2.4 – A Diversidade no Ambiente Internacional (A Globalização Não Nos Fez

Todos Iguais)

2.5 – As Dificuldades para as PME's

### Capítulo 3 – Estratégia de Marketing e o Design

3.1 – Qual a Importância do Marketing Internacional

3.2 – O que é o Design

3.2.1 – A Importância do Design Perante o Marketing Internacional

3.2.2 – A Penetração em Mercados Alvos Através do Design

3.2.3 – Alteração no Design de Produtos de Mercado para Mercado

3.3 – A utilidade do Design Perante o Marketing

### Capítulo 4 – Diferentes Mercados

4.1 – A Alteração do Marketing Internacional de Mercado para Mercado

4.2 – Políticas de Preço, Produto, Promoção e Placement nos Diferentes

Mercados

4.3 – A Imagem da Marca como Design na Internacionalização

4.4 – Tipologias de Formas de Entrada nos Mercados Externos

4.5 – Análise e Escolha de Mercados

### Capítulo 5 – Modelo de Investigação e Metodologia

5.1- Introdução

5.2 – Pesquisa Exploratória

5.3 – Objectivo e Questão da Investigação

### Capítulo 6 – Estudo de Caso Empresa Das Almas

6.1 – História da Empresa

6.2 – Estratégias de Marketing Implementada

6.3 – Marca e Produtos (Como são Vistos no Mercado Internacional)

6.4 - Entrevista

**Capítulo 7 - Conclusão**

Bibliografia

Webgrafia

Anexos

## Introdução

Ao longo deste mestrado, especialmente após a cadeira de Marketing Internacional, verificamos que este seria um óptimo tema de tese: tentando verificar quais os efeitos que o design tem sobre o mesmo. Cada vez mais as empresas tentam estender os seus horizontes, dado que, o mercado nacional está altamente saturado, como se verificará no artigo de Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004).

Assim sendo, verifica-se uma crescente penetração das mesmas nos mercados internacionais, passando por aqui também o futuro de muitas empresas nacionais a curto, médio e longo prazo, Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005).

Sendo assim demonstrado, através da tese, qual a importância do design a partir dos artigos estudados de, Toshiharu Taura (2008) nos produtos, para assim acederem a novos mercados onde ainda não se encontram implementados, verificando quais as diferenças que devem ser feitas nos dois níveis, marketing internacional e design, de mercado para mercado verificado nos artigos Chetty S., & Campbell-Hunt, C (2004). Abordando temas como as alterações na abordagem do Marketing Internacional de mercado para mercado, as políticas de preço, placement, promoção e produto nos diferentes mercados, imagem de marca como design na internacionalização, entre outros.

Na tese vai-se ainda, demonstrar a importância da escolha dos mercados-alvo por parte das organizações e de que forma é que isso afecta a forma do design dos seus produtos, e quais os riscos das diferentes operações do marketing internacional Laanti, R, Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P (2007).

Por fim utilizando um exemplo prático de uma empresa nacional, Cerâmica das Almas, a qual, se encontra bem implementada no mercado internacional com boas quotas em países europeus, vai-se verificar de que forma é que a organização fez a sua internacionalização ao longo dos anos, uma vez que já existe há mais de 103 anos e está implementada no mercado internacional há cerca de 30 anos. Trata-se de uma empresa onde é fácil mostrar como o Marketing Internacional se cruza com o Design para ditar o sucesso internacional de uma empresa.

Para a elaboração desta tese vai-se utilizar os dados fornecidos pela empresa acima referida e alguns retirados de livros de autores conhecidos, assim como de excertos de textos de revistas dentro da área estudada.

## Estrutura da Pesquisa

O presente trabalho está apresentado em sete capítulos, começando por uma forma geral pelas definições e apresentações dos temas principais o Marketing Internacional e o Design, passando por uma apresentação das motivações e por algumas estratégias que podem ser utilizadas para as estratégias da mesma e quais as dificuldades que as pequenas e médias empresas enfrentam para a concretização deste conceito.

De seguida, introduzindo a junção do Design ao Marketing Internacional como é que este pode ajudar o processo do próprio marketing, como é que o Design pode auxiliar as empresas nas suas penetrações de mercado e quais as alterações nos produtos com uma estratégia de Design de forma, a que a estratégia do Marketing Internacional seja melhorada com um âmbito de ter um maior sucesso nos mercados internacionais.

Verificando de seguida os tipos de diferentes mercados, olhamos para quais são, como é que este diferentes mercados influenciam as estratégias mencionadas acima, passando pelos 4 P's (Produto, Promoção, Placement e Preço) como é que a política destes ajuda e muda de mercado para mercado, e para concluir uma análise perante a escolha dos mercados internacionais.

No próximo capítulo verificamos uma abordagem sobre os riscos dos mercados internacionais e as formas de combater o mesmo, algo muito importante para a internacionalização das organizações.

Por fim, entramos no estudo de caso da empresa Cerâmica das Almas, no qual será analisado a sua estratégia de Marketing Internacional dando muito importância ao Design visto que este é uma vertente muito importante para a organização.

## Enquadramento

As últimas duas décadas têm sido caracterizadas pela internacionalização e globalização dos mercados, implicando uma concorrência crescente a nível global e estimulando a investigação na área do marketing internacional. Até aos anos 70, a literatura de Marketing concentrava-se no marketing nacional, relegando para segundo plano o marketing internacional Ayal e Zif, (1979). Desde então, tem-se verificado uma grande alteração ao dar-se uma relevância particular a este último.

Deste modo, podemos definir o marketing internacional como o conjunto de funções que direccionam os bens e serviços de uma empresa para os consumidores de uma ou mais nações, visando o lucro; definição esta que vai de encontro àquela apresentada por Cateora (1993). Assim, podemos dizer que a grande diferença entre marketing internacional e marketing nacional se resume, fundamentalmente, ao distinto ambiente com que se tem de lidar ao implementar o marketing mix. Este tipo de ambiente manifesta-se a nível de: concorrência, política, legislação e comportamento do consumidor, entre outras. Douglas e Craig (1992, p.293) referem que a diferença chave entre marketing internacional e marketing nacional é a "diversidade de ambiente do país em que a empresa opera."

Os estudos iniciais debruçavam-se na identificação dos vários estágios, ou nas várias fases de internacionalização, bem como na análise do contexto ambiental dos diferentes países. Wind et Al (1973) examinam a relevância do método EPRG (Ethnocentrismo, Plocentrismo, Regiocentrismo, Geocentrismo) como linha de base para as estratégias de marketing internacional, em que se defende que a estratégia a implementar está de acordo com a orientação seguida: (i) etnocentrismo, ou orientação para o mercado interno; (ii) policentrismo, ou orientação para o mercado do país alvo; (iii) regiocentrismo, ou orientação mundial. Ayal e Zif (1979) compraram duas estratégias opostas: diversificação e concentração. Apresentam também uma metodologia de planeamento e avaliação de estratégias de expansão multinacional, dando particular importância à taxa de entrada em novos mercados e à afectação dos esforços pelos diferentes mercados.



Piercy (1981b) foca também o tema diversificação versus concentração mencionando que exportação e marketing internacional se tratam de diferentes noções. Exportação será o simples processo de envio de bens para o exterior, isto é, para um território que não o local de produção, enquanto que, o marketing internacional se refere aos problemas específicos em termos de marketing para além fronteiras. Será muito mais envolvente que o simples processo de exportação pois engloba todo um programa de marketing associado. Cavusgil e Nevin (1981) identificam potenciais determinantes internos do comportamento da exportação avaliando empiricamente a sua importância. De entre tais determinantes referem as características empresariais e de gestão (produtos tecnicamente superiores, preços competitivos, crescimento, lucro, desenvolvimento de mercados).

No início dos anos 80, Cavusgil (1980), escrevendo sobre o processo de internacionalização das empresas, identifica cinco fases principais deste processo: marketing nacional, fase pré-exportação, envolvimento experimental, envolvimento activo, e envolvimento total. Argumenta ainda que quando as empresas se envolvem gradualmente no marketing internacional. Piercy (1981a) refere que no conjunto das empresas exportadoras existem diferenças de internacionalização, em que exportadores com características de internacionalização diferentes apresentam diferentes políticas de exportação. Na sequência deste trabalho, Cavusgil (1984) tenta delinear as diferenças entre empresas exportadoras quando estas são classificadas pelo grau de internacionalização.

Um aspecto muito importante quando uma empresa decide internacionalizar-se, é a existência de informação disponível e dados referentes aos novos mercados. Walters (1983), discute o papel da informação no processo de desenvolvimento da exportação identificando a utilidade e uso de algumas fontes de informação. Reid (1984) foca também o problema de aquisição de informação, mas dando ênfase às decisões por parte das pequenas empresas no momento inicial de exportação.

Um marco na literatura de marketing internacional foi o artigo de Levitt (1983) sobre a globalização dos mercados e, por esta altura, a discussão standardização versus adaptação exacerbou-se. Levitt clama que existe uma globalização dos

mercados e que, na base da convergência entre consumidores do mundo inteiro, está o avanço tecnológico através da sua influência nas telecomunicações, transportes e viagens. A Levitt se deve o conceito de segmentação global e foi este autor que defendeu o aumento da homogeneidade dos mercados numa escala global.

Analisando técnicas para identificar oportunidades de exportação, Green e Allaway (1985) apresentam a metodologia de "shift-share", defendendo que esta pode ser uma boa técnica de identificação de mercados e de produtos com oportunidades para exportação. Bodur e Cavusgil (1985), estudando o caso particular de mercados de exportação para empresas turcas, identificam também indicadores importantes na identificação de mercados de exportação. Mais tarde, Sullivan e Bauershimidt (1988) estudando produtos florestais europeus, analisam também factores que estão por trás do incentivo à exportação, mencionando os "attention-evoking factors", os quais condicionam a decisão, ou o potencial, para exportação. De entre estes factores temos: tamanho da empresa, idade da empresa, recursos produtivos e administrativos, intensidade tecnológica do produto, empresas rivais, programas promocionais, vantagem diferencial da empresa, entre outros. Papadopoulos e Denis (1988) fornecem uma taxonomia e um breve resumo das metodologias possíveis para a selecção de mercados internacionais.

Porter (1986), seguindo os passos de Levitt na globalização dos mercados, salienta a importância da segmentação e da identificação de segmentos-alvo para a estratégia de marketing global. Kale e Sudharshan (1987), ainda sobre segmentação internacional, identificam uma estratégia em que consumidores, e não países, são a base para uma estratégia de marketing internacional. Tal é feito nas similaridades entre grupos de consumidores em diferentes países. Seguindo na mesma linha de pensamento, Whitelock (1987) estando a estandardização internacional dos produtos no seio da Europa, conclui, que para certos grupos de produtos, a Europa não pode ser vista como um só mercado.

Walters e Toye (1989), ainda no tema da modificação/estandardização dos produtos nos mercados internacionais, avaliam estratégias e políticas de produto em marketing internacional, que facilitam a maximização da uniformidade internacional

dos produtos. Jain (1989) sublinha que a dicotomia globalização versus localização não reflecte uma situação da vida real.

Salmon (1990), refere que existem diferenças fundamentais nas preocupações dos consumidores a nível de nutrição nos diferentes países europeus, olhando para o desenvolvimento de novos produtos na UE face as diferentes exigências dos consumidores. Clark (1990) salienta também a importância do carácter nacional em marketing internacional, Boakes (1990), dentro do tema de comercialização no seio da Europa, identifica pontos-chave para o sucesso do marketing internacional na Europa.

Hassan e Katsanis (1991) fornecem uma alternativa ao dilema globalização versus localização, e identificam tendências dos seus consumidores e o seu efeito em mercados globais. Isto está sem dúvida relacionado com a máxima "be global act local". Ao estudar diferenças e semelhanças entre consumidores de mercados internacionais como a base para a identificação de segmentos globais, dão um passo em frente no sentido de melhor entender como pode o conceito de marketing global ser, efectivamente, posto em prática no mercado real. Na realidade, o desafio hoje assenta na identificação de necessidades universais dos consumidores bem como de diferenças culturais. Mueller (1991) analisa factores que influenciam uma estratégia de standardização ou de especialização para mercados internacionais com respeito à publicidade, uma das ferramentas de promoção.

Muito foi escrito sobre globalização de marcas. Rosen et al (1989) ao estudar marcas americanas salienta que o facto de standardizar, ou não, nomes de marcas internacionalmente é uma dimensão de globalização. Uma outra contribuição importante foi a de Wolfe (1991) para o tema de marcas nacionais e europeias no seio do mercado único. Sandler e Shandi (1992) apresentam uma metodologia para analisar a questão da standardização com respeito a marcas e publicidade. Henderson e Sheldon (1992) vão um pouco mais além ao analisar a motivação estratégica das empresas para licenciarem a produção e venda dos seus produtos de marca, internacionalmente.

Sheth (1992) foca-se em forças macroeconómicas que estão a moldar estratégias de marketing internacional e agrega estas forças em quatro categorias:

integração regional, mundo de ideologia livre, avanços tecnológicos e economia sem fronteiras. Na mesma altura, Schill e McArthur (1992) apresentam uma metodologia de trabalho para definir e reformular estratégias de marketing internacional. Huszagh et al (1992) debruça-se também sobre as condições macroeconómicas, mas agora na sua relevância para a gestão do marketing internacional. Como se pode ver pela exposição feita, a literatura de marketing internacional cobre um vasto campo de temas, todos eles inter-relacionados. Muitas vezes, nesta literatura, os produtos e as empresas a que os diferentes autores se referem, não se encontram no sector agrícola. De qualquer modo, algum trabalho foi feito neste campo.

Rae e Bourke (1981) apresentam uma série de estudos de caso para a Nova Zelândia relacionados com o marketing de exportação de produtos hortícolas deste país. Daw (1982) analisa a possibilidade de exportação de produtos hortícolas deste país. Daw (1982) analisa a possibilidade de exportação de fruta escocesa de promoção, à exportação de três produtos agrícola: maçãs, aves e tabaco. Sparks et al (1990), aplicam o Modelo de Roterdão para estudar quatro mercados internacionais para maçãs americanas e a sua competitividade a nível de exportação. Também Sparks (1992), usando um modelo de afectação de importações, analisa a procura de importações para laranjas americanas no Canadá, na Comunidade, em Singapura e Hong Kong.

Jabati (1989), analisa o mercado de mangas no Reino Unido cobrindo a sua comercialização, a segmentação de mercado e as preferências dos importadores. Wilson (1991) estuda o desenvolvimento e marketing de marcas de produtos lácteos na Europa. Lamont (1992) examina o conceito de desenvolvimento de novos produtos e a sua ligação com o sucesso da exportação de sementes de batata holandesa. Stavrou (1992) analisa as exportações agrícolas do Chipre salientando a diversificação das exportações para países europeus, Médio Oriente e Europa de Leste. Salvacruz e Reed (1993) identificam as melhores perspectivas de mercado para as exportações agrícolas dos E.U.A. Ritson e Swinbank (1993), estudam o desenvolvimento do mercado comunitário para frutas e hortícolas de países exportadores mas não estados membros.

Por último, tem interesse referir que a internacionalização pode ser definida como "o grau e tipo de envolvimento de uma empresa e da sua gerência com negócios ganhos de fontes que não o mercado interno" (Piercy, 1981a, p.27). O marketing de exportação é normalmente considerado como o primeiro passo no processo de internacionalização (Cavusgil, 1980), neste caso, este conceito já é definido como o grau de envolvimento de produtores/fornecedores que actuam no mercado internacional, isto é, em mercados que não o mercado interno (país de origem). Alguns autores, como Cavusgil (1980), argumentam que, certos elementos do marketing mix são particularmente relevantes, e até mesmo críticos, quando se decide intervir no mercado internacional como sejam: qualidade do produto, desenho da embalagem, circuito de distribuição, preço competitivo e extensão de crédito. Um segundo factor de sucesso, ao decidir expandir para mercados internacionais, é a decisão relativamente a quais os países e segmentos de mercado a penetrar, bem como a decisão de seguir uma estratégia de diversificação ou de concentração. Uma outra decisão importante, a este nível, refere-se à própria deslocalização da produção. Contudo, e para bens agrícolas, muitas vezes, este problema não se levanta visto que certas características do produto, particularmente no caso de frutas frescas, decorrem do próprio local de produção.

De tudo o que se expõe, é de salientar então que temos assistido a um desenvolvimento da literatura no sentido de abranger um campo cada vez mais vasto no seio do marketing e desenvolvimento, "explorando" intensivamente o tema do marketing internacional. Este desenvolvimento estará de acordo com a globalização crescente que se tem vindo a operar nos mercados. Por outro lado, assiste-se também a um maior desenvolvimento da aplicação do marketing ao sector agrícola. Porquê? Fundamentalmente devido à maior concorrência dos mercados, ao interesse crescente no que diz respeito à transferência de valor para o empresário agrícola, à preocupação pela especificidade dos produtos e ao aparecimento de bens substitutos entre outros.

## Capítulo 2 – Internacionalização

A partir desta secção da internacionalização vamos tentar perceber e verificar como é que esta tem vindo a crescer ao longo dos anos, como é que as empresas têm utilizado este contexto de internacionalização para melhorar os seus negócios e, por fim, uma contextualização histórica e uma definição da mesma tanto a um nível geral como a um nível macroeconómico.

De seguida, vamos verificar algumas ferramentas que nos podem ajudar com a internacionalização e as suas formas, observando, em concreto, a escala de upsula e a distância psicológica. Finalmente, vamos verificar o caso do Brasil e ver como é que a globalização não nos fez nem faz todos iguais. Sendo assim, vamos olhar para as seguintes questões: Em que consiste a internacionalização? O que é a internacionalização empresarial? Por que fases passa uma empresa para se poder dizer que tem uma actividade internacional ou que é uma empresa internacional?

A internacionalização, neste caso dos mercados e das empresas que neles pretendem actuar, significa a actuação em diferentes nações, conduzindo movimentos de factores de produção, como transferências de capital, desenvolvendo projectos em cooperação com parceiros estrangeiros ou, simplesmente, comercializando os seus produtos noutros países.

A internacionalização, no sentido macroeconómico, está relacionada com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados e serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efectuadas entre duas nações. Do ponto de vista empresarial, e seguindo uma teoria que estabelece um paralelo com a concepção de Rostow das fases de desenvolvimento das economias, a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos, abrangendo todas as fases desde a exportação, até ao investimento directo no estrangeiro.

Para Hymer(1979), citado por Hagedoorn e Schakenraad, a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais".

As modalidades de internacionalização podem agrupar-se em três categorias distintas, segundo Adriano Freire (1997):

- \* Transacções: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas;
- \* Investimento directo: instalação de operações nos mercados externos, inclusive através de joint-ventures e subsidiárias;
- \* Projectos: envolvimento em projectos específicos e limitados no tempo, nomeadamente projectos chave-na-mão e projectos BOT (Build-Operate-Transfer).

Internacionalização é um conceito com aplicação em várias áreas. Segundo o sociólogo Guy Rocher, refere-se às trocas económicas, políticas, culturais entre nações, e às relações que daí resultam, pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência.

Numa publicação francesa, "Problèmes Economiques", de Abril de 2002, a internacionalização / globalização é definida como o processo que envolve 3 fases: a própria internacionalização e globalização e a transnacionalização que descrevem por uma empresa conseguir controlar as suas operações em diferentes países ao mesmo tempo.

## 2.1 – As Motivações Para a Internacionalização

Num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial, a expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência. Welford e Prescott (1994) referem que a expansão é uma entre várias estratégias de crescimento. Sousa (1997) reforça esta ideia salientando que a internacionalização não é considerada uma solução universal. Fernández e Nieto (2005) consideram que esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adoptar.

O fenómeno de “nascer global” é dado na maior parte das vezes devido às mudanças que decorreram nos mercados externos nas ultimas décadas Laanti et al., (2007); Oviatt & McDougall, (2000); Rasmussen & Madsen, (2002). De acordo com Madsen and Servais (1997), existem três categorias de fronteira que podem ser identificadas: uma maior especialização nos mercados finais e uma maior compreensão dos nichos de mercado, uma grande fusão internacional das grandes indústrias e a internacionalização do mercado financeiro.

Com a crescente liberalização internacional das actividades comerciais e industriais, e com o acentuar da concorrência por cima das fronteiras políticas, a internacionalização da actividade empresarial preocupa, hoje, grandes e pequenas empresas, não se restringindo a um pequeno número das mais ousadas ou especialmente vocacionadas para as actividades externas.

Por outro lado, as formas de internacionalização deixaram de ser apenas a tradicional exportação para um cliente distante e mais ou menos desconhecido, ou a abertura de uma filial no exterior para aproveitamento das vantagens comparativas do país hóspede, para se repartir por formas tão diversas como o comércio intra-empresa, característica das empresas multinacionais, os investimentos cruzados entre empresas de diversos países, mas sobretudo variados tipos de acordos de cooperação industrial ou comercial em que participam empresas de diversas dimensões, empresas financeiras, governos, instituições supranacionais, etc.



Pode acontecer, inclusive, que a internacionalização, por parte de certa empresa, deva iniciar-se não pela exportação de bens ou serviços, mas logo pela aquisição ou criação de uma unidade produtiva no país de destino.

Se os custos de transporte são elevados, se há barreiras significativas à importação, ou simplesmente se os custos de produção do país de destino são significativamente menores que no país de origem, então pode muito bem acontecer ser vantajoso empreender desde logo uma estratégia de investimento nesse país, em vez de procurar previamente exportar.

Por exemplo, é sabido que se tornou uma certa moda para as empresas portuguesas instalarem-se no mercado brasileiro. No Brasil são 135 milhões de pessoas, com uma predisposição social muito consumista, com um rendimento per capita cerca de metade de Portugal.

Podem-se mencionar dois argumentos fortes para preferir a produção in loco à exportação: eventuais barreiras alfandegárias elevadas e outras formas de protecção, tradicionais no Brasil, e um custo do factor trabalho significativamente menor (salário médio cerca de 60% do português). O protecção, que sempre teve adeptos e críticos, pode ser uma fonte de ineficiências, que se pode traduzir por preços internos demasiado altos face ao preço internacional e pela manutenção em funcionamento de empresas tecnologicamente desactualizadas ou com métodos de gestão ultrapassados.

Tudo isto pode tornar atractivo o investimento directo nesse país e uma empresa estrangeira, em vez de seguir uma estratégia exportadora, pode ter vantagem em seguir uma estratégia de investimento directo nesse mesmo país. Por detrás destas profundas mudanças ocorridas nas duas últimas décadas estão "os crescentes níveis de inter-relação entre as economias nacionais, o crescente protagonismo adquirido por novas e mais dinâmicas formas da vantagem competitiva, o recurso a mecanismos mais complexos de concorrência, ou as alterações havidas nas

formas de organização das actividades empresariais", mas a que também não é alheio o progresso nas tecnologias de informação e das telecomunicações.

J. António Alonso (1994) refere três importantes mudanças recentes com repercussão na internacionalização empresarial:

1. O protagonismo adquirido pelas empresas de pequena e média dimensão que, através de métodos muito diversos, estendem a sua actividade através das fronteiras, mostrando que a actividade externa não é um exclusivo das grandes multinacionais;

2. A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa-mãe/filial, característico da década de 60, para se estender por fórmulas mistas e contratuais que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas e são mais flexíveis em contextos de mudança;

3. Por fim, e como resultado dos anteriores, o processo de internacionalização deixou de apresentar-se como uma aventura solitária para a empresa. Internacionalizar-se é, cada vez mais, integrar-se numa rede de acordos inter-empresariais erigidos por cima das fronteiras políticas. Por esta razão, a selecção de sócios e de fórmulas contratuais passaram a ser um aspecto chave na estratégia internacional da empresa.

Num contexto de crescente abertura das economias nacionais, a internacionalização de uma indústria ou de uma empresa moderna deixou, inclusive, de ser uma questão de opção para se tornar numa questão de sobrevivência. Pode dizer-se, pois, que a internacionalização das economias e das empresas em particular apresenta-se como um tema cada vez mais actual e continuamente renovado, suscitado por profundas alterações no posicionamento dos países e das condições em que as empresas, grandes e pequenas, têm de exercer a sua actividade.

## 2.2 – Factores de Decisão

Um modo de entrada no mercado externo pode ser definido como um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, *skills* humanos e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo Gao, (2004). Podem ser identificadas, de uma forma sintética, três ópticas diferentes na selecção do modo de entrada (e desenvolvimento) nos mercados externos:

- Óptica económica - Análise racional, que pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a seleccionar a que maximiza o lucro a longo prazo. Busca equilibrar o grau de controlo, investimentos de recursos, rendibilidade e risco. Anderson e Gatignon (1986) desenvolveram um modelo com base na análise dos custos de transacção, que maximiza a eficiência a longo prazo, sendo esta medida pela taxa de retorno do investimento ajustada pelo risco.

Jeannet e Hennessey (1988) apresentaram igualmente um modelo de análise Financeira das estratégias de entrada, com base em variáveis financeiras (activos, passivos, custos, vendas), valores locais (valores dos novos activos e dos novos passivos da entrada, custos fixos e vendas do modo de entrada), outras diminuições devidas à nova operação (activos liquidados ou passivos reduzidos devido à mudança de operações, deseconomias de escala, perdas de contribuição para os custos fixos e perdas de vendas noutras unidades) e valores incrementais (variação líquida de activos, passivos, de custos totais líquidos e de vendas adicionais decorrentes da nova entrada).

- Óptica dos estádios de desenvolvimento - Análise racional, que relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização. Assim, quanto maior o aprofundamento da internacionalização, maior o comprometimento de recursos. Brooke (1986) desenvolveu um modelo que identifica as opções da empresa à medida que avança no estágio da sua expansão internacional.

Segundo ele, um dado modo escolhido torna-se inadequado, exigindo a passagem para o modo seguinte, sendo exemplo disto o crescimento tão grande das exportações que aponta para uma evolução para investimento directo. Igualmente, a este nível podem ser utilizados os modelos de Buckley e Casson (1985), que relaciona o momento de mudar de exportação para investimento com os custos de serviço, condições de procura e taxa de crescimento no mercado-alvo.

- Óptica da estratégia de negócio - Análise pragmática, que resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial. Segundo esta perspectiva, as empresas optam por processos de decisão satisfatórios e não maximizadores, dada a grande diversidade de factores que afectam as suas decisões. Root (1987) enumerou um conjunto de factores que afectam as decisões da empresa (classificando-os em internos e externos). Este autor apresentou uma metodologia mista (óptica da estratégia de negócio e óptica económica), faseada, para selecção do modo de entrada.

Nas primeiras fases são os factores internos e externos que permitem identificar os vários modos de entrada possíveis; a partir daí recorre a variáveis económicas para seleccionar o modo de entrada mais adequado. Young et al (1989) sugerem um método de avaliação semelhante em que explicita os objectivos da entrada, avalia a sua importância relativa do ponto de vista da empresa, de forma a definir os seus pesos, para assim ordenar as diversas estratégias que podem condicionar o modo de entrada, os externos e os internos. Nos externos destacam as características do país (dimensão e crescimento do mercado, ambiente político, económico e infra-estruturas), as barreiras ao comércio e regulamentações governamentais e as características dos produtos. Nos internos, referem os objectivos de gestão e a estratégia de selecção de mercados (foco na rapidez e sequência).

Gao (2004), recorrendo à perspectiva das contingências e tendo em atenção os trabalhos dos diversos autores a nível dos modos de entrada, realizou um trabalho pioneiro em termos da sistematização das contingências do processo de decisão do modo de entrada.

Em três fases, sendo que a 1ª é recorrer aos factores antecedentes para prever os atributos mais desejados do modo de entrada (isto é, as suas características em termos de controlo e afectação de recursos); a 2ª é elencar, comparar e mapear os diversos modos de entrada de acordo com os principais atributos; e a 3ª, com base nas duas anteriores, é relacionar os factores antecedentes com os modos de entrada.

### **2.3 – Formas de Internacionalização (Escala de Upsala e a Distância Psicológica)**

Relativamente aos modelos de internacionalização é importante ter presente 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. Tendo em atenção, por um lado, que a maior parte destes modelos foram concebidos tendo como referência a internacionalização de grandes empresas, e, por outro, as alterações na realidade económica, em que as pequenas e médias empresas ganharam grande protagonismo, é de concluir que não existe um corpo teórico que explique perfeitamente os processos de internacionalização em curso.

Viana e Hortinha (2005) sugerem que as teorias explicativas da internacionalização sejam agrupadas em quatro grandes tipos: as que abordam os estádios de internacionalização evolutivos; as que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transacção e da localização; as que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks* e, por último, as que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

Já Lorga (2003) propõe a segmentação destas teorias em teorias do comércio internacional; teorias do ciclo de vida do produto; teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas; teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

O Modelo de Upsala Johanson & Vahlne, (1977, 1990, 2006) mantinha que “ a empresa teria que gradualmente crescer o seu envolvimento internacional” Johanson & Vahlne, (1990, p. 11). Na entrada de novos mercados pelas empresas é usualmente distribuído pela distância psicológica, que é a soma para todas as diferentes línguas, culturas, sistemas políticos, etc., criando assim mais barreiras entre a empresa e os mercados do que a distância psicológica Johanson & Wiedersheim-Paul, (1975).

Para superar algumas limitações existentes na Internacionalização, sugere-se a teoria das fases de desenvolvimento baseado nas conclusões da escola de Uppsala que "atribui ao processo de internacionalização uma natureza fundamentalmente evolutiva: a empresa ascende a níveis superiores de compromisso internacional, após adaptação e acumulação de experiência em fases prévias".

Esta teoria supõe que a empresa dispõe sempre de uma informação incompleta e, por isso, desenvolve a sua actividade num ambiente de permanente desconhecimento relativo das condicionantes da internacionalização. Daí que, "o mais importante obstáculo à internacionalização são as carências de conhecimentos e de recursos. Este obstáculo vai-se reduzindo através do gradual processo de decisão e de aprendizagem sobre os mercados e as operações exteriores".

Este processo cumulativo de experiência tem tradução no tipo de compromisso internacional, ou seja, na forma como a empresa desenvolve as suas relações externas. Deste modo, a empresa começa por vender no exterior, através de representantes independentes, antes de dispor, aí, de uma rede própria, e só depois é que se decide por instalar uma filial de produção no exterior.

A empresa tende a projectar-se primeiro nos mercados mais conhecidos, os mais próximos geográfica e culturalmente, ou seja, naqueles que apresentam uma menor "distância psicológica" e, por isso, um menor risco, distância essa que está directamente relacionada com a proximidade linguística, níveis educativos, hábitos nos

negócios, climas de mercado, instituições, desenvolvimento industrial, e que afectam o nível de incerteza em que as empresas operam.

Esta teoria apresenta-se especialmente útil para pequenas e médias empresas que dispõem de recursos limitados, ou para aquelas que se encontram nas primeiras fases do seu processo de internacionalização e que necessitam de adquirir experiência, e interessadas em comprometerem gradualmente a sua organização nesse processo.

A esta teoria apontam-se também algumas limitações importantes:

- \* A primeira resulta do carácter pouco nítido das relações de causalidade propostas, o que dificulta a sua tradução em variáveis operativas;
- \* A segunda deriva da sua excessiva visão linear e esquemática, pouco compatível com a complexidade da realidade actual e com a diversidade de opções que se apresentam a uma empresa, e ainda o seu carácter determinístico, como que obrigando a que todas as empresas passem por todas as fases de comprometimento internacional.

O carácter estático da teoria da internalização e da teoria ecléctica, bem como a deficiente estrutura analítica da teoria das fases de desenvolvimento atrás referidas, poderão ser minimizados com o que se chama "uma aplicação dos custos de transacção" por ser uma teoria conceptualmente mais profunda e por permitir um diálogo entre as anteriores teorias referidas.

Na verdade, o modelo de upsula, por vezes, pode não ser capaz de explicar a internacionalização que é feita pelas empresas mais pequenas a nível do mercado global Andersson et al, (2004).

## 2.4 – A Diversidade no Ambiente Internacional (A Globalização Não Nos Fez Todos Iguais) – Um Bom Exemplo

Movimentos como a globalização e responsabilidade socio-ambiental ganharam espaço em velocidade e dimensão sem precedentes, enquanto que, um movimento de multiculturalismo ainda está muito aquém do seu potencial de oxigenar a Gestão Empresarial. Um paradoxo, uma vez que os dois primeiros movimentos poder-se-iam alimentar do último e vice-versa. Como cultura, entendemos as crenças e comportamentos transmitidos de geração a geração, através da educação. Um condicionamento que traz consigo o risco de atrofia biológica e miopia cultural; é como na agricultura: monocultura apodrece o solo.

“Não quero que a minha casa seja cercada de muros por todos os lados, nem que as minhas janelas sejam tapadas. Quero que as culturas de todas as terras sejam sopradas para dentro da minha casa, o mais livremente possível. Mas recuso-me a ser desapossado da minha por qualquer outra.” (Mahatma Gandhi, Globalização e Escolha Cultural)

Por que não romper com esta visão “próprio umbigo” e partir para uma perspectiva multicultural, começando no Brasil, que abre espaço para uma maior compreensão e empatia por grupos marginalizados, como os índios – “legítimos donos do Brasil”, os negros - co-criadores da riqueza no Brasil.

A oxigenação que cada pessoa pode oferecer por conta de sua diferença cultural é a chave da inovação, hoje reconhecida como uma competência central da Gestão Empresarial. O espectro do multiculturalismo, olhando os cinco continentes, evidência um prisma colorido de etnias, raças, culturas e habilidades físicas, composto da seriedade europeia, do pragmatismo americano, da flexibilidade latina, da veia comercial árabe, da sabedoria oriental, da humildade africana e da modernidade australiana. Dada a dificuldade que muitas empresas têm para lidar com questões



multiculturais, pretendo sugerir aqui algumas linhas de acção da inclusão multicultural na cultura corporativa.

A internacionalização traz oportunidades de contactos que superam fronteiras e reduzem distâncias, formando uma rede interactiva entre os povos, através da crescente mobilidade das pessoas, facilitada pela Tecnologia da Informação e Comunicação; basta seguir com abertura mental e mobilidade comportamental para evitar ficar rico em dados e informações multiculturais, mas pobre em conhecimento e compreensão multiculturais. É uma questão de competência de adaptação.

Nesta perspectiva, é necessária uma Gestão Empresarial que integre a diversidade cultural de tal forma que permita combinar a preservação da identidade cultural com a participação em um mundo inter-relacionado. Chegou o momento de pensar globalmente, aprender internacionalmente e agir localmente. Empresas que querem podem e/ou precisam de competir um mercado global tem necessidade de profissionais que conheçam culturas do mundo lá fora e que “apanham, aprendem e avançam” com elas.

No âmbito individual, a Internacionalização é um convite atractivo para o profissional que é aberto a incorporar outras culturas no seu modo pensar, sentir e agir, na medida em que virtudes de outras culturas possam engrandecer o seu crescimento pessoal e profissional. No âmbito empresarial, as práticas de diversidade multicultural visam medidas que promovam a diferença racial, mental e comportamental entre pessoas, como um valor a ser desenvolvido em benefício da inteligência corporativa. Para transformar a gestão da diversidade multicultural em um diferencial da Gestão Empresarial, aqui algumas dicas.

Tente estudar a História, Geografia e Etnologia, seja amigo de idiomas (pense em mandarim!), aproveite oportunidades de viagens internacionais (viagens em estação baixa para EUA ou Europa podem ser mais baratas do que viagens em estação alta para o Nordeste Brasileiro (misture-se com a população local e mantenha

contactos pós-viagem (pense em intercâmbio família x família, para otimizar a adaptação a novas culturas e costumes e criar novos círculos de amigos); não hesite em casar-se com um parceiro de um outro continente.

Enquanto actuante em uma empresa, compartilhe a aprendizagem com outras culturas com subordinados, colegas e superiores. Negocie com a empresa uma ajuda de custo para uma pós-graduação no exterior do país, convencendo-os que conseguirá reverter o investimento em ganho para a própria empresa. Quando à frente de uma empresa, unidade de negócios ou área, dê voz às pessoas de culturas diferentes na formulação de Visão, Missão e Valores e aproveite a participação de pessoas com visão e/ou vivência multicultural, na formatação de um modelo de gestão multicultural.

Desempenho Financeiro Sólido (constatado pelo próprio Ministério do Trabalho em 2003)

A promoção da diversidade apresenta-se como opção estratégica para alcançar objectivos com maior produtividade e mais criatividade. E mais, a diversidade multicultural representa uma exigência do mercado “sem fronteiras”. A globalização vem aumentando o volume do comércio internacional e o número de fusões internacionais. O impacto é a busca cada vez maior de competências multiculturais, para não dizer globais. Líderes e talentos globais atravessam fronteiras e superam barreiras multiculturais.

Uma equipa diversificada permite que a empresa aumente as suas oportunidades de negócio e encontre soluções inovadoras. Membros de grupo que pensam, sentem e agem de forma semelhante, tornam-se insulares nas suas ideias. Estudo realizado na University of Michigan – Força das equipas (2007). Possuindo dentro da empresa pessoas que entendem desejos e necessidades em novos mercados, segmentos, nichos e clientes, a empresa pode aproveitar raciocínios e estratégias diferentes, que melhor atendem às respectivas demandas obtendo, com isso, resultados surpreendentes. Equipas de futebol europeu já experimentaram casos de sucesso com a inclusão de jogadores brasileiros ou africanos no elenco.

Como já dizia o estrategista do império chinês, Sun Tzu, no livro “A Arte da Guerra”: “Para se vencer uma guerra é preciso conhecer muito bem o inimigo.” Por sua vez, equipas distintas pela diversidade são mais atraentes para talentos que chegam e ficam nas empresas, formando um "mix" que traduz a contribuição de cada um, gerando uma sinergia que transcende o somatório de contribuições individuais: '1+1=3'. Diante de um cenário económico cada vez mais exigente, é preciso que se invista e explore o potencial que a diversidade que cada população representa.

Como conclusão desta secção podemos assim afirmar que existem várias definições para a internacionalização, mas que o mais importante a reter das várias definições é que esta é o processo de transacção de produtos produzidos ou comprados por empresas, os quais são vendidos no estrangeiro ou seja, existe uma troca da produção efectuada pelas empresas, em diferentes países do nosso mundo. Ainda tivemos a oportunidade de observar que existem várias motivações por parte das organizações em se internacionalizar e que o processo da mesma tem vindo a mudar ao longo do tempo como foi mencionado acima. No que diz respeito às formas existentes para a mesma, vimos que a escala de upsula tem uma grande importância no processo visto que, a empresa ascende a níveis superiores de compromisso internacional, após adaptação e acumulação de experiência em fases prévias, ou seja, vai indo mais longe na sua maturidade conforme a sua experiência no mercado internacional.

Por fim, verificámos ainda um caso muito interessante, onde nos é explicado que apesar de toda a globalização que se tem vindo a verificar ao longo do tempo, esta não fez de nós todos iguais a nível global.

## 2.5 – As Dificuldades para as PME's

A importância das PME na economia mundial é indubitável. Naisbitt (1998) considera que são as pequenas empresas que estão a criar a economia global e não as grandes empresas. Contudo, e como já foi referido anteriormente, a maior parte da investigação no âmbito da Internacionalização está centrada nas grandes empresas. Assim, neste ponto vai-se fazer um breve levantamento de como a questão das PME está a ser tratada no âmbito investigação do fenómeno da internacionalização.

A temática da internacionalização tem sido estudada pelos investigadores das áreas de gestão estratégica, negócio internacional e empreendedorismo. Os dois primeiros centram a sua análise nas grandes empresas sendo que os investigadores na área do empreendedorismo consideram que a entrada em novos mercados externos é segundo Burelman, (1983); Barrunger e Greening, (1998) um acto de empreendedorismo e logo está ligado a empresas em fase de criação. Muitos estudos nesta área estudaram os antecedentes e processos de internacionalização *Special Issues in Entrepreneurship Theory and Practice*, (1996) e *Academy Management Journal*, (2000); Preece, Miles e Baetz, (1999); Wolff e Pett, (2000).

Para Viana e Hortinha (2005), os modelos de internacionalização mais adequados para estudar os processos de internacionalização das PME são os da Escola Nórdica, quer o Modelo de Uppsala quer o Modelo das Redes. No mesmo sentido Gankema, Snuif e Zwart (2000) referem que o Modelo dos Estádios do Cavusgil pode ser aplicado a PME. Segundo estes autores, a duração dos estádios (no caso das PME) é de cerca de dois anos. Segundo Zahra et al (2000) a internacionalização é um imperativo para as PME que querem crescer e aumentar o retorno dos seus investimentos. Se os mercados novos foram muito diferentes do de origem e se houver instalação de subsidiárias, entre as principais dificuldades que encontram neste desafio, realçam-se o ser “estrangeiro” Hymer, (1976) e “novo” Stinchcombe, (1965).

Relativamente aos modos de internacionalização de PME, a sua internacionalização tem-se centrado nas exportações e/ou investimento directo Reynolds, (1997). A exportação propicia às PME uma internacionalização mais rápida, com menor investimento e ganhos em termos de experiência internacional Root, (1994), Zahra e al, (1997). Em termos de vantagens económicas destacam-se as economias de escala e de gama Kogut, (1985), o aumento de poder de mercado resultado da actuação em diversos mercados Kim e al, (1993) bem como os ganhos associados à diversificação das receitas Agarwal e Ramaswami (1992).

Brito e Lorga (1999) salientam que uma PME, apesar da sua escassez de recursos, consegue tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que apresenta uma maior flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades e consegue concretizar uma maior personalização nos contactos (aspecto central na construção de relacionamentos duradouros).

De acordo com Lu e Beamish (2001), desde logo, o investimento directo possibilita às PME melhores performances que a exportação. Assim, nas primeiras fases de internacionalização, a performance da PME regride dadas as fraquezas inerentes ao desconhecimento do mercado (ser empresa estrangeira); nas fases seguintes, com o desenvolvimento dos conhecimentos/capacidades, melhora substancialmente; em fases mais avançadas, eventualmente decai novamente, dados os custos de gerir muitas subsidiárias e/ou de estarem em causa mercados muito diversos. Segundo estes autores as PME são mais sujeitas ao factor “ser empresa estrangeira” que as grandes empresas dado o seu parco nível de recursos. Para colmatar isto sugerem alianças com parceiros locais, no sentido de reforçar os conhecimentos do mercado. Estes autores chamam a atenção para a importância da configuração das actividades internacionais, nomeadamente para o facto da associação de actividades de exportação elevadas a investimento directo intenso levar a elevados custos de coordenação, o que reduz os benefícios de cada uma destas formas.

É igualmente importante efectuar uma pequena reflexão sobre as empresas familiares, um caso específico das PME, e os problemas com que se debatem nos seus processos de internacionalização. A maior parte das teorias no campo da internacionalização realçam a importância das empresas possuírem diferentes tipos de recursos Dunning, (1988); Peng, (2001). A nível destes recursos, são de destacar os suportes financeiros, os suportes organizacionais (gestão), as tecnologias detidas, a cultura organizacional, as marcas e a *business intelligence* da empresa (informação sobre mercados). O drama que se coloca às empresas familiares é a falta destes recursos estratégicos. São diversos os autores que abordam esta questão: Chittenden, Hall & Hutchinson (1996) mencionam as dificuldades financeiras destas empresas; Ward (1998) reflecte sobre a sua aversão ao risco; Gallo & García-Pont (1996) centram-se na falta de *skills* de gestão. Fernandez e Nieto (2005) confirmam a existência de uma correlação negativa entre a propriedade da empresa ser familiar e a internacionalização da firma (variável esta medida pelas suas exportações), dando como explicação a sua dificuldade em aceder a recursos e competências essenciais. Há poucas PME familiares que exportam e as que o fazem, fazem-no em menor grau que as outras PME.

Para ultrapassar a insuficiência de recursos, os autores sugerem dois tipos de opções, internas e externas. No caso interno, as segundas e gerações subsequentes apresentam maior propensão à exportação dado possuírem competências que faltam aos fundadores. A sucessão é um dos maiores desafios que se colocam às empresas familiares, sendo que uma sucessão bem sucedida dá um novo impulso ao crescimento da firma. Quanto ao segundo caso, os recursos podem ser adquiridos de relações estáveis com outras entidades (alianças e participações no capital da empresa de accionistas externos). No caso dos accionistas, é de destacar o seu papel na profissionalização da gestão da empresa bem como na disponibilização de informação sobre os mercados. As alianças têm mais-valias quer em termos de *intelligence* de mercado quer de redução da incerteza associada ao crescimento.

O ministro das Obras Públicas, António Mendonça admitiu hoje que as empresas portuguesas que queiram internacionalizar-se para Moçambique podem enfrentar dificuldades de financiamento e adiantou que as duas linhas de crédito disponíveis "estão praticamente esgotadas".

"A situação económica do país não é a mais propícia para a questão do financiamento ser resolvida a contento de todos", disse o governante, acrescentando que as duas linhas de crédito disponíveis para o apoio à internacionalização de 400 e 300 milhões de euros estão praticamente esgotadas. António Mendonça, que falava hoje num seminário organizado pelo Jornal de Negócios intitulado 'Business round table Moçambique' disse ainda que neste momento se encontram a laborar em Moçambique 300 empresas portuguesas, das quais 70 a 80 com presença significativa.

A internacionalização de empresas é um factor estratégico de grande importância para o sucesso, sendo um dos principais pilares das orientações da política económica, isto porque a competitividade imposta por força de reordenamento geográfico, política e económica se apresenta como uma batalha constante para as empresas, em que a diversidade de produtos, mercados e concorrentes é cada vez maior e melhor.

O ambiente internacional sofreu alterações estruturais, o que incentivou a internacionalização de PME:

- Alterações político-institucionais:

Redução de entraves à circulação de mercadorias e do comércio internacional, devido à abertura de fronteiras nas zonas de troca livre.

- Incremento de redes diplomático-comerciais:

Aparecimento de novas multinacionais e expansão das existentes.

- Desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação:

Novas tecnologias de televisão, Internet, fax, teleconferências, etc.

- Desenvolvimento dos fluxos migratórios:

Aumento da emigração e aumento das viagens de turismo e de negócios.

A necessidade de internacionalização de PME deve-se à forte orientação destas empresas para os mercados regionais e locais, e ao facto de terem uma dimensão reduzida e uma estrutura de capitais frágil. As PME apresentam fracas taxas de penetração no mercado, baixos índices de crescimento e reduzida vocação para a inovação. A referida orientação para os mercados regionais e locais, e a lógica de curto prazo que muitas vezes domina a gestão de empresas apresentam-se como um forte constrangimento ao desenvolvimento e crescimento das empresas.

A internacionalização apresenta-se como uma orientação importante para as empresas e para os empresários, visando a obtenção de ganhos de conhecimento, necessidade de formação de quadros e trabalhadores, melhores capacidades de gestão empresarial, reestruturação dos processos integrados conducentes à melhoria da qualidade dos produtos, aumento do volume de vendas e aquisição de uma maior dimensão que lhes permitirá ganhar solidez económica e financeira, de potenciar ganhos de escala, de rentabilizar os equipamentos e de diversificar o risco ao criar novos contactos na produção e na distribuição.

O processo de internacionalização de empresas é fundamental para a revitalização do tecido empresarial português e conseqüentemente da economia.

Para a internacionalização de PME, é necessário que haja um projecto, em que se:

- Determine a capacidade e o momento certo para iniciar e/ou aprofundar a estratégia de internacionalização;
- Escolha de países de destino;
- Seleccione a carteira de produtos a internacionalizar;
- Defina os meios e formas de acesso mais adequados;
- Implante comercialmente os produtos no mercado de destino;
- Coordenação da actividade internacional.



Para atingir o sucesso, as empresas devem começar por definir quais são os mercados estratégicos, identificar países ou regiões onde se encontrem clientes e analisar a diversidade e a força concorrencial existentes nesses mercados, países ou regiões.

### Capítulo 3 – Estratégia de Marketing e do Design

Neste capítulo da tese vamos verificar e estudar o que é o design e o marketing internacional, começando pelas diferentes definições de ambos para tentar perceber os seus conceitos numa primeira abordagem, de seguida, vamos tentar perceber qual é a importância que o próprio design tem perante o marketing internacional. São conceitos cada vez mais falados, que vamos, assim, tentar perceber as influências que têm entre si e se o design é capaz de ajudar as empresas para um melhor marketing internacional.

Vamos ainda verificar qual a possibilidade de existir uma penetração em mercados desconhecidos para as organizações através do design, será isto possível?

Sendo assim, a estratégia é a produção de planos para atingir objectivos. Estratégias de Marketing são planos desenhados para atingir objectivos do marketing. Uma boa estratégia de Marketing deveria integrar os objectivos, políticas, e sequências de acção (táctica) num todo coerente da organização. O objectivo de uma boa estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficazmente e eficientemente a sua missão.

Segundo Philip Kotler (2002), reconhecido como uma das maiores autoridades mundiais em marketing actualmente, o marketing é “um processo social e gerido pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Esta é uma definição genérica, e sabemos que a partir deste conceito, a administração do marketing envolve: planeamento; pesquisa; identificação; conhecimento; segmentação de mercado; estudo sobre o comportamento de compra do consumidor; decisões de produto; preço; canais de distribuição; comunicação de marketing.

A principal função do marketing internacional é realizar actividades mercado-lógicas e gerir o fluxo de bens ou de serviços desde a empresa até aos seus consumidores ou usuários, tendo em conta a diversidade cultural, racial e social de cada região ou país. Esta função teve início nos primórdios da era mercantilista,

quando começou a haver movimentos comerciais entre nações. Claro que nesta época não havia uma ciência organizada para orientar esta actividade.

Como exemplo, do início da expansão do mercado além fronteiras nacionais, podemos citar a época das grandes navegações, quando os navegadores marítimos exploravam as rotas para as Índias.

### **3.1 – Qual a Importância do Marketing Internacional**

Actualmente, as implicações políticas, económicas e sociais sobre o resultado das acções comerciais de uma nação no âmbito internacional são extremamente importantes no contexto da globalização. Da mesma forma, as acções comerciais das empresas na arena internacional devem ser precedidas de uma cuidadosa estratégia de marketing. A ciência que estuda estas acções e suas implicações é o Marketing Internacional, que segundo a definição de Keegan, (1999) é um processo que visa otimizar os recursos e orientar os objectivos de uma organização através das oportunidades de um mercado global.

Num mercado tão competitivo como o actual existem alguns factores que fazem a diferença e que tornam uma empresa líder de mercado em detrimento de outras. O mercado (essa figura abstracta e genérica que umas vezes se corporiza na figura de cliente, outras na de consumidor e outras ainda na de utente, consoante o contexto em que se situa a relação negocial) é quem eleva a empresa ao topo. É ele que define os critérios de procura de produtos, que define ou redefine necessidades, que desenvolve mecanismos de reconhecimento cognitivo e emocional. E por isso percebê-lo ou, pelo menos, fazer por isso é tão importante.

Uma das melhores e mais operacionais ferramentas para se ter uma percepção mais correcta do mercado consiste na elaboração de um plano de marketing, o que se revela fundamental para atingir as metas pré-estabelecidas. Desta forma, o empresário planeia todo o envolvente do produto, de forma a obter os melhores resultados, gerindo melhor os recursos, medindo melhor as expectativas, sem nunca

perder de vista a diversidade das percepções, dos processos comunicacionais e dos paradigmas culturais.

O propósito de elaborar um plano de marketing é estar atento ao mercado, inovar para o cliente, trazer às pessoas aquilo com que se identificam. Logo, quando se traça um plano de marketing é fundamental ter em conta a população ou o público-alvo a quem tal plano se dirige. A mesma estratégia pode ter excelentes resultados em Portugal e ser um fracasso no Japão, porque a população tem expectativas diferentes e rege as suas emoções e comportamentos por padrões e idiossincrasias diversos. Um dos objectivos do marketing é tornar a empresa diferente, porque ser diferente é ser único. No fundo qualquer empresa aspira a ser somente ela a oferecer o que os consumidores desejam! Os anos 1990' foram caracterizados pela tentativa de personalização em massa. Ou seja, as empresas queriam agradar a todos os seus clientes, fazendo um atendimento mais personalizado, a todos os clientes. Por isso tal fenómeno de marketing se apelidou de “personalização em massa”.

No entanto, o mercado está cada vez mais exigente e mais resistente às formas de marketing existentes e as estratégias usadas há dez anos já estão totalmente ultrapassadas. Hoje em dia usa-se cada vez mais um novo tipo de marketing, ligado directamente à publicidade – o buzz marketing. Este é um tipo de marketing que usa os próprios consumidores como meios de publicitar o produto. A ideia é criar um boato ou um forte motivo de conversa, que se espalhe facilmente entre a população. Pode ser sobre uma empresa, uma marca ou sobre um novo casal mediático, por exemplo, depois associado à marca. Este processo pode acontecer casualmente mas hoje em dia é muitas vezes provocado por profissionais do marketing. Um bom exemplo de buzz marketing pode ser a alteração da cor do equipamento desportivo de uma equipa de futebol ou a mudança do rosto de uma campanha de publicidade de uma marca de cosméticos ou de um perfume.

Mas o marketing é muito mais do que a actividade direccionada à venda e não se reduz necessariamente à actividade de um departamento empresarial. O marketing começa mesmo antes de um produto existir, está presente na fase de criação, de transacção, e depois de um produto ser vendido. Ou seja, o marketing envolve todas

as fases de vida de um produto ou serviço, sendo elemento fundamental para o seu sucesso. E está também e (ainda) sempre presente na relação da empresa com o cliente.

O principal objectivo das empresas deve sempre passar por agradar aos consumidores, de forma a fidelizar o cliente, satisfazendo simultaneamente as necessidades da própria empresa e permitindo a melhoria contínua dos seus processos produtivos e comerciais, numa constante interacção. Logo, o marketing tem que estar presente em todas as áreas da empresa, em todos os seus departamentos e não só no departamento respectivo.

No caso de empresas instaladas em incubadoras de empresas, o marketing é também um ponto relevante e a ter em conta em cada passo. Para empresas em fase inicial é importante pensar nos desejos dos clientes, naquilo que o mercado precisa, para que possam ter sucesso e as suas inovações tecnológicas façam sentido, indo de encontro às necessidades do mercado.

Um dos tipos de marketing mais usados nas PME é o marketing empreendedor, que para o professor da University of Illinois at Chicago, Gerald Hills, "é quase 100% intuitivo, pouco analítico, em constante interacção com o cliente, com poucos planos formais de negócios, uma pequena estrutura, pro-actividade e oportunismo". Segundo Hills (2003) não existem muitas diferenças entre marketing e empreendedorismo, por isso a melhor solução é usá-los conjuntamente, para obter melhores resultados. Ter em conta o marketing é criar as condições para que as ideias singrem e os objectivos sejam alcançados. Nas empresas ultrapassou-se a visão do departamento de marketing como um mero gabinete de apoio à direcção, percebeu-se antes que o marketing é tão importante como o departamento financeiro ou de vendas já que o seu objecto de actuação é a satisfação dos clientes, directamente ligada ao sucesso da empresa.

### 3.2 – O que é o Design

Assim, podemos agora depois de verificar as questões da Estratégia de Marketing discutir as questões da "capacidade de projectar" e "pensamento por trás do design", a fim de formular uma definição do "design" termo que será capaz de abranger estes aspectos associativos. Nós classificamos o design em três categorias: desenho, resolução de problemas, e pesquisando ideias. Além disso, com base nessas categorias, que definem projecto como "a composição de uma figura desejada para o futuro." Toshiharu Taura, (2008).

O design surgiu para ser a ferramenta das empresas que procuram melhorar os seus produtos. Com o design firmou-se a ideia de que "a forma segue a função", ou seja, aquilo que é bem projectado do ponto de vista funcional acaba por ter uma forma agradável, atraindo assim o cliente final.

Durante a sua evolução, o design teve momentos em que representava claramente a cultura de um país ou de uma região: o design italiano, americano, alemão, japonês. Com a troca de informações por todo o mundo, e o processo de "globalização", pouco a pouco as diferenças culturais entre produtos de diversos países foram diminuindo, levando à projecção de um produto aceite internacionalmente. Hoje está-se a chegar a um equilíbrio: o produto deve ser bem aceite em todo o mundo, mas mantendo uma identidade nacional, ou seja, ele deve representar aspectos positivos do país em que foi criado.

O design manifesta-se, principalmente, através de duas qualidades: funcionalidade e estilo. As pessoas associam o design ao bom gosto, a algo que foi bem-feito. Os melhores recursos que temos para descobrir o design são os nossos sentidos, principalmente os da visão e do tacto, que são empregues no uso do produto ou do serviço.

As duas principais formas mais conhecidas de design são:

GRÁFICO - São projectos da marca (logótipo) e o material de impressão da empresa (papéis timbrados, cartões de visita, etc.), o visual da embalagem, dos cartazes, dos folhetos, das capas de livros e dos discos.

DE PRODUTO - São os projectos de objectos, tais como o aparelho de barbear, cadeiras, automóveis e torneiras, sendo este o que mais relevância têm para o tema aqui estudado.

Uma boa embalagem tem tanto de design gráfico como de design de produto. No design gráfico pode-se observar o "visual" da caixa, as instruções nela impressas, etc. No design de produto é seleccionado o material da embalagem, a maneira de usar esse material, o formato (modelo) da embalagem, como será montada, etc.

Outras formas de design que estão a surgir:

DESIGN AMBIENTAL - Procura reduzir o impacto causado pela produção em escala industrial sobre o meio ambiente. Promove a utilização de materiais alternativos, combina diferentes matérias-primas e evita o desperdício.

DESIGN CÉNICO - Projecta palcos para teatro, música, ballet, cenários para cinema e produções de TV.

DESIGN DE VITRINES - É aplicado nas lojas, melhorando a exposição dos produtos, atraindo consumidores e facilitando as vendas.

WEB DESIGN - Projecto de endereços (sites) e apresentação gráfica na Internet.

DESIGN DE INTERFACE - Projecta as telas dos programas de computador.

Até mesmo na comida, podemos encontrar o design: no projecto de um novo tipo de massa caseira, esta deverá ser bonita, de cozimento rápido e fácil de embalar. Percebe-se, então, que o design pode estar em todo o lugar. Da cabine das naves espaciais aos aparelhos de barbear descartáveis.

O designer é o profissional que elabora o design de um produto. Numa indústria, o designer desenvolve o projecto do produto. Em parceria com o designer, o projectista faz os detalhes de algumas peças do produto e, finalmente, o desenhista técnico prepara os desenhos de fabricação.

Quem trabalha com design experimenta algumas formas diferentes de criar, gerindo uma quantidade de desenhos e anotações. Selecciona as soluções mais

promissoras e vai-se concentrando nelas, aperfeiçoando-as. Finalmente escolhe a que se desenvolveu melhor e cria novas alternativas. A ideia escolhida é aprimorada, até que seja viável para a sua produção. Neste processo, uma grande variedade de ideias têm hipótese de ter sucesso. Algumas delas, descartadas pelo caminho, podem ser aproveitadas no futuro, com alguma inovação e materiais ou processos de fabricação, mudanças no mercado ou exigências por parte do consumidor. É muito mais fácil inovar se este é um hábito da empresa. O design costuma trazer soluções inesperadas.

Hoje, mais do que nunca, as empresas devem estar preparadas para ter a sua imagem comparada com a da concorrência. No mercado nacional e internacional todos estão a competir por um espaço no desejo do consumidor. Disputam-se o preço, a qualidade e a novidade. No meio de tantas ofertas, o consumidor quer adquirir o produto que melhor atenda as suas necessidades pelo mais baixo preço. Deve-se conquistar o desejo do consumidor no primeiro olhar. Uma vez conquistado, ele facilmente associará o produto à empresa.

Além de ser um importante factor na conquista do consumidor, o design é uma alternativa para a redução dos custos de produção, fazendo uso de diferentes matérias-primas, associadas ou não, e ajudando na racionalização de gastos. O design auxilia as empresas também na área de preservação ambiental, propondo alternativas capazes de reduzir o impacto da utilização dos recursos naturais não renováveis.

O design é um factor diferenciador de produtos e de serviços. Ele destaca aspectos, como identidade, qualidade e satisfação do cliente, que são condicionantes e fundamentais para a manutenção e conquista de mercados.

Actualmente, as implicações políticas, económicas e sociais sobre o resultado das acções comerciais de uma nação no âmbito internacional, são extremamente importantes no contexto da globalização. Da mesma forma, as acções comerciais das empresas na área internacional devem ser precedidas de uma cuidadosa estratégia de marketing. A ciência que estuda estas acções e as suas implicações é o Marketing Internacional, que segundo a definição de Keegan, (1999) é um processo que visa otimizar os recursos e orientar os objectivos de uma organização através das oportunidades de um mercado global.



### 3.2.1 – A Importância do Design Perante o Marketing Internacional

As empresas que se preparam para competir no século XXI estão cada vez mais confrontadas com a tarefa de elaborar estratégias que antecipar e responder ao ritmo acelerado das mudanças nos mercados globais. Como resultado, as suas necessidades de informação estão a mudar e a tornar-se cada vez mais complexas e diversificadas. Oportunas, e relevantes informações são essenciais para fornecer uma base adequada para o dia-a-dia de tomada de decisão, bem como para traçar o caminho de empresas em um ambiente cada vez mais rápido, turbulento e competitivo. C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, New York University, (2008).

Um produto e a sua marca devem apresentar características relacionadas à sua empresa. Desta forma, o consumidor poderá reconhecer o produto através de uma imagem coerente. Esta identidade poderá ser trabalhada em estratégias de marketing, visando uma melhor estruturação e adequação à realidade do mercado. O designer deve compreender a hierarquia da empresa e os processos envolvidos. Assim, ele pode gerir de forma correcta relações, apresentar sugestões e integrar a equipa durante os projectos.

As estratégias são definidas no começo do projecto. Devem ser coerentes com os objectivos e metas a serem alcançadas. Empresas com melhores estruturas podem utilizar estratégias mais ofensivas com produtos inovadores. Apesar de ser uma competência da gerência e dos dirigentes da empresa, a definição da estratégia pode e deve ser feita com auxílio da equipa de marketing. Esta pode apresentar as tendências do mercado e sugerir formas de se estabelecer os produtos com mais adequação ao segmento do mercado.

Em diversas fases do projecto pode-se perceber a necessidade de pesquisas com o consumidor. Estas pesquisas servem para definir quais são as carências do público-alvo em diferentes locais e épocas específicas. A partir disso, o designer pode desenvolver um projecto direccionado para o mercado. Uma avaliação constante dos resultados obtidos a partir das especificações iniciais pode ser importante para

possibilitar uma análise constante, considerando os limites técnicos e económicos da empresa, produtos concorrentes e a sociedade.

Durante o desenvolvimento do projecto conceitual também podem ser realizados testes com o consumidor para avaliar os resultados obtidos. Esta avaliação pode auxiliar o designer a escolher as ideias mais adequadas para compor o projecto final que será apresentado. Caso sejam desenvolvidos protótipos, poderão ser realizados testes de aceitação com o consumidor. Mais tarde, após o início da produção em larga escala, o marketing poderá auxiliar na definição das melhores redes de distribuição para intensificar as vendas. Nesta fase, também serão realizadas promoções e campanhas publicitárias, tanto no local das vendas, como nos media, para divulgar o produto.

Um resultado comercial positivo é o objectivo primordial de uma empresa. Para que ela tenha sucesso, deve considerar uma integração e coerência da sua imagem e intenções para com a sociedade, deixando uma clareza e transparência que permeiam todos os seus produtos. O design e o marketing podem auxiliar as empresas na definição de uma identidade visual, na adequação ao mercado e ao consumidor, e na distribuição. Desta forma, o produto e a marca podem ter uma melhor aceitação e estabilidade no mercado. Ou seja, verificamos ainda que podemos fazer campanhas e lançamentos apenas com um bom design ou um bom plano de marketing, mas percebemos que ambos se vão complementar ajudando, deste modo, o produto a dar o salto necessário para assim conseguir penetrar mercados ainda não explorados por parte das organizações.



O objectivo central é dar ao consumidor exactamente o que ele procura quando o seu olhar se dirigir para o produto. A comunicação necessita ser cada vez mais clara, organizada e directa, pois ao menor sinal de dificuldades, outro estímulo roubará a atenção conquistada. E reconquistar essa atenção será ainda mais difícil. O contacto inicia-se, geralmente, por meio de uma confrontação com a imagem, ou seja, a mensagem visual antecede à experimentação.

"Para criar uma boa razão que faça com que o consumidor deixe o conforto do lar, é preciso que o acto de fazer compras seja uma oportunidade de sonhar, brincar, escapar da realidade e criar arte." Diz Marc Gobè - autor de Emotional Branding (2002), livro que nos fala sobre a importância do design na construção de marcas no ponto de venda.

Ao pensarmos no ponto de venda não nos podemos esquecer que estamos a falar de uma variedade enorme de tipos de lojas, desde padarias, bares, supermercados, bancas de revista, lojas de automóveis, até centros comerciais e megastores. Independentemente do tamanho ou do tipo de público que frequenta o ponto de venda, a comunicação visual é um dos pontos mais fortes na propaganda de uma loja. Ela não se dá somente nos media em geral, mas também na fachada, na disposição interna, nos displays, nas embalagens oferecidas e mesmo nas etiquetas, sendo determinante na captação de novos clientes.

Além de ajudar no posicionamento e exposição de produtos, os materiais de PDV (ponto de venda) são uma arma importante para uma campanha de propaganda para complementar o desejo e a intenção de compra criada pela sua divulgação. Eles lembram e reforçam aos consumidores, no local onde a decisão de compra está a ser tomada, a mensagem publicitária vista por eles antes de entrar na loja.

Um dos estudos feitos pelo Popai dos EUA supermercados norte-americanos, os Measured Medium Study (2009), comprovou a influência dos materiais de PDV na decisão de compra. Foram comprovados aumentos de venda de 49% em média para materiais afixados na gôndola (ponto normal) e de 41% em média para displays (ponto extra).

O design é um espaço aberto para a inovação e para os inovadores. Na estética, na comunicação, na conveniência, predomina a criação que vem do design. A embalagem do perfume, e a sua história secular, resume-se ao frasco e a tampa. O que dá tanto glamour a história deste produto? A forma, a cor, o design gráfico das embalagens.

Neste contexto, especialmente quando se trata de varejo, o designer actua como um profissional essencial. É dele a tarefa de distinguir e valorizar o produto, através da comunicação visual e assim destacar a Marca nas gôndolas, prateleiras e vitrines. O design não pretende solitariamente convencer o consumidor sobre a escolha da Marca, mas sim combinar forças com o produto, promoções, posicionamento de preço e quando necessário reforçar o discurso do vendedor.

Design no varejo será o grande desafio para os próximos anos. As empresas que entenderem a importância do seu significado, aplicado na estratégia de marketing para canais de vendas, terão maior vantagem competitiva daqui para frente. A relação do design com o bom negócio vem, justamente, da atenção ao que é preciso em conjugação com o atractivo. Um design diferencial e inovador congrega a imagem com funcionalidade e serviço, sem comprometer outras fases do desenvolvimento. Ele optimiza custos, padrões estéticos, identidade visual e é essencial na estratégia de planeamento, produção e marketing.



### 3.2.2 – A Penetração em Mercados Alvos Através do Design

A penetração em mercados internacionais pode ser medida com duas variáveis como a fração das importações para a produção doméstica de um determinado sector, ou como a fração das importações para absorção doméstica de um determinado sector. Marc-Andreas Muendler, (2003).

Grande parte das dificuldades enfrentadas pelas empresas de design em todo o mundo provém do atraso cultural da população e, conseqüentemente, do empresário tradicional. Não existe um país com design forte, sem ter uma população esclarecida e bem-educada. A desvalorização do design é grande e gera uma profusão de péssimas e equivocadas escolhas visuais em todos os sectores da economia. A hipótese de que culturas diferentes podem ter expectativas diferentes é o que faz de um comerciante ter confiança ou não no seu próprio produto Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, (2001)

A criação do nome, de uma marca e de uma identidade visual (ou o redesenho) é o início de todo esse processo de organização visual de uma empresa. Esta etapa é essencial para um correcto posicionamento da marca e da definição de uma estratégia correcta de penetração no mercado. A marca é o que seu produto ou serviço

representa na mente das pessoas. Marcas ao vivo nas cabeças das pessoas associações mentais que se agitam quando se pensa num carro particular ou câmara, John Furgurson (2010)

O envolvimento entre anunciante e estúdio de design é fundamental para o bom cumprimento deste processo. Engana-se quem acredita que o design aplica-se apenas para grandes empresas, com altos investimentos. Temos muitos exemplos de pequenos anunciantes que dão cartas no que diz respeito à comunicação visual e, em contraponto, grandes corporações com uma identidade antiquada e amadora.

Não podemos ignorar as dificuldades financeiras das empresas e as péssimas opções de angariação de recursos, principalmente no início da estruturação dos negócios. Mas existe uma falta de planeamento de comunicação por parte dos empresários. Destina-se menos de 1% da verba para investimento em design e identidade visual. Muitas vezes, o anunciante também quer encaixar em “toda” essa verba os custos de produção.

O design é um investimento e não custo. O principal argumento que se deve usar quando o negócio de custos de criação de marca é simples. Deve-se dividir o número de anos que se gostaria que a empresa permanecesse no mercado pelo valor cobrado pela marca e identidade visual. Dificilmente a quantia mensal pela marca excederia um pequeno valor. Se pensarmos no conjunto de valores que um projecto bem feito traria à empresa poderíamos ter gasto muito, assim conseguiríamos recursos para uma melhor penetração em mercados ainda não explorados.

O design é a estratégia de negócios e não de artes plásticas. A comunicação para ser bem-feita deve ser conduzida por especialistas. Nessa área encontramos muitos improvisos, pois acredita-se que a identidade visual é apenas mais um acessório. O empresário não percebe como o design pode alavancar vendas e encurtar o tempo de retorno dos negócios. Vamos analisar então empresas que desde seu início investiram no design: Apple, Virgin, Starbucks. E outras empresas que ao longo dos anos perceberam no design uma vantagem competitiva: Samsung, LG, KIA. Temos de acreditar ainda mais no design como uma forma de penetrar em novos mercados.

Um Bom exemplo:

A Symington Family Estates tem vindo desde há alguns anos, e com grande sucesso, a alargar a sua oferta de vinhos. Além dos vinhos do Porto das marcas Graham's, Dow's, Warre's e Quinta do Vesúvio, produz também vinhos Doc Douro como o Altano, Post Scriptum e Chryseia, gama que contará, já em 2009, com a importante novidade dos Doc Douro da lendária Quinta do Vesúvio.

Naturalmente, com a crescente penetração de mercado que estes vinhos têm revelado, fruto da grande qualidade demonstrada ao longo dos anos, estando internacionalmente reconhecidos como sendo entre os melhores do Douro, a Symington Family Estates entendeu por bem criar uma empresa de serviços para melhor responder às solicitações dos seus clientes.

Para tal, em parceria com Joaquim Augusto Cândido da Silva, membro da família que está no mercado da distribuição de vinhos desde 1940, constituiu, em Fevereiro de 2009, a empresa "PORTFOLIO Vinhos, Lda", agora responsável pela venda em Portugal de toda a gama da família Symington, dos seus vinhos da Madeira da marca Blandy, assim como de outros vinhos premium nacionais e estrangeiros.

A Missão da Portfolio é distribuir marcas de grande qualidade. A empresa irá contar com outras marcas, como alguns vinhos "de boutique" do Douro como o caso do Quinta da Carolina, produzido pela família Cândido da Silva e Odisseia, e os vinhos das marcas alentejanas Paulo Laureano e Terrenus (Rui Reguinga), do Dão a Quinta da Falorca e a Kompassus da Bairrada. Brevemente outros vinhos nacionais e estrangeiros das regiões mais representativos do mundo serão distribuídos pela Portfolio.

O objectivo que preside a esta iniciativa é a satisfação plena de todos os nossos clientes, através da grande qualidade dos vinhos oferecidos, em paralelo com um serviço de venda personalizado e dedicado que só uma empresa familiar pode, na realidade, dar.

Para o sucesso da Portfólio, conta com o apoio e dedicação de todos os agentes regionais e clientes com quem têm trabalhado ao longo de vários anos, e, ainda, com o

contributo dos colegas António Torres e António Beleza que darão continuidade ao trabalho desenvolvido.

A equipa da Portfolio já está a trabalhar num escritório situado no Centro Histórico de Gaia, localizado na Rua D. Leonor de Freitas, Nº 225, e que fica junto ao armazém onde estão guardados os vinhos que distribui.

Verificamos que através da internacionalização esta empresa conseguiu penetrar com os seus produtos em novos mercados tornando-se assim numa das maiores no seu sector no país.

Em conclusão, podemos, assim, afirmar, depois do que foi dito acima que de certa forma o design pode ajudar em muito as organizações a penetrarem-se em novos mercados ainda não explorados, até podemos ir mais longe dizendo que as empresas têm que estar em constante atenção a sua concorrência e tentar acompanhar os mercados para assim, não caírem no esquecimento por parte dos consumidores, só assim, as organizações vão poder manter um nível de sucesso elevado nos mercados internacionais.

### **3.2.3 – Alteração no Design de Produtos de Mercado para Mercado**

Os novos desenvolvimentos de produtos é uma das partes mais vitais de qualquer negócio. Não importa se o produto é para consumidores ou para outros negócios, se é um objecto tangível ou um serviço. A constante mudança nos mercados e na tecnologia exige que as empresas tomem diferentes passos para assim encontrarem novos desafios, os novos produtos que estão a ser desenvolvidos e a serem melhorados tem de se encarar como um desafio aliciante para chegar assim a uma meta tangível. O novo desenvolvimento de produtos pode ser somente por exemplo — a criação de um produto completamente novo e que vai preencher um nicho na economia. O desenvolvimento de produto também inclui o melhoramento de um produto já existente para assim, aumentar ao máximo seu potencial de mercado



sendo isto feito por adicionar características do mesmo, ou fazer algo de inovador no produto para que este assim, atinja o seu maior potencial.

O Design visual é muitas vezes o oposto polar de engenharia: bordas de comércio difícil para decisões subjectivas baseadas na intuição e experiências pessoais. É confuso, imprevisível, e notoriamente difícil de medir. O comportamento aparentemente errático de artistas drives bananas engenheiros. Suas decisões parecem arbitrárias e tudo de risco com nenhum benefício garantido. Scott Stevenson (2004).

Felizmente, a inovação de um produto não é um golpe de sorte, nem proposta vinda do zero. Há passos que uma empresa pode tomar para assim, melhorar a probabilidade de um processo ser bem-sucedido no seu desenvolvimento. Um dos melhores métodos para desenvolver produtos, é o que trabalha para um segmento de uma indústria particular não pode trabalhar para outra indústria, nem talvez sequer para outro segmento dessa indústria. A mistura de elementos será diferente para cada projecto de desenvolvimento de produto, mas as organizações podem olhar para uma estrutura básica e ajudar a manter todos os elementos diferentes na sua produção.

A meta do processo de desenvolvimento de produto como é óbvio é acabar com o melhor produto possível. Um que serve bem a audiência pretendida e contém características que são necessitadas e que nele são desejadas. Se tivermos em mente estes objectivos, então, mais facilmente conseguirão atingir as metas que foram inicialmente propostas para a vida do produto em causa.

Os projectos de produtos que beneficiam uma organização quando combinam produtos com requisitos locais no mercado global. As empresas que seguem todas as regras e que não prosperaram globalmente como provas, padrões, preços, legislações e diferenças culturais que influenciam as escolhas dos clientes de país a país, não vão conseguir alcançar as suas metas estabelecidas, sendo assim, as empresas tem de se manter informadas acerca dos mercados onde se querem concentrar. Estratégias de modificação do produto são geralmente destinados a mercados existentes, embora um benefício lateral pode ser a captura de novos usuários para o novo produto. Lisa Nielson, (2009)

As plataformas de empresas que operam em mercados globais administram os seus projectos dos diferentes produtos, usando uma estratégia de plataforma. Isto, permite que criem um produto de centro, com versões diferentes para mercados individuais e segmentos de cliente. A estratégia de plataforma reduz em grande parte um esforço de pesquisas e desenvolvimento e capacita as companhias para arremessar córregos de produtos na plataforma subjacente. Esta chegada também ajuda no desenvolvimento de controlo e custos industriais quando comparado com o de produzir uma nova versão para cada mercado.

A pesquisa de localização em requisitos individuais do país, traduz-se na plataforma de produto num plano de plataforma de mercado. A pesquisa de mercado identifica segmentos de clientes e prioridades e traça contribuições locais dos produtos contra esses requisitos. A equipa de projecto de produto pode então dar prioridade a petições para as diferentes variações de mercado.

A qualidade enquanto variação é essencial, a chave é projectar o mesmo nível de qualidade em cada versão de mercado. Isto permite que uma companhia crie uma marca forte reconhecida e aceite em todos os territórios. As equipas de marketing então podem usar essa força global de marca para melhorar a efectividade de campanhas locais, para assim chegar ao seu publico alvo da melhor maneira possível.

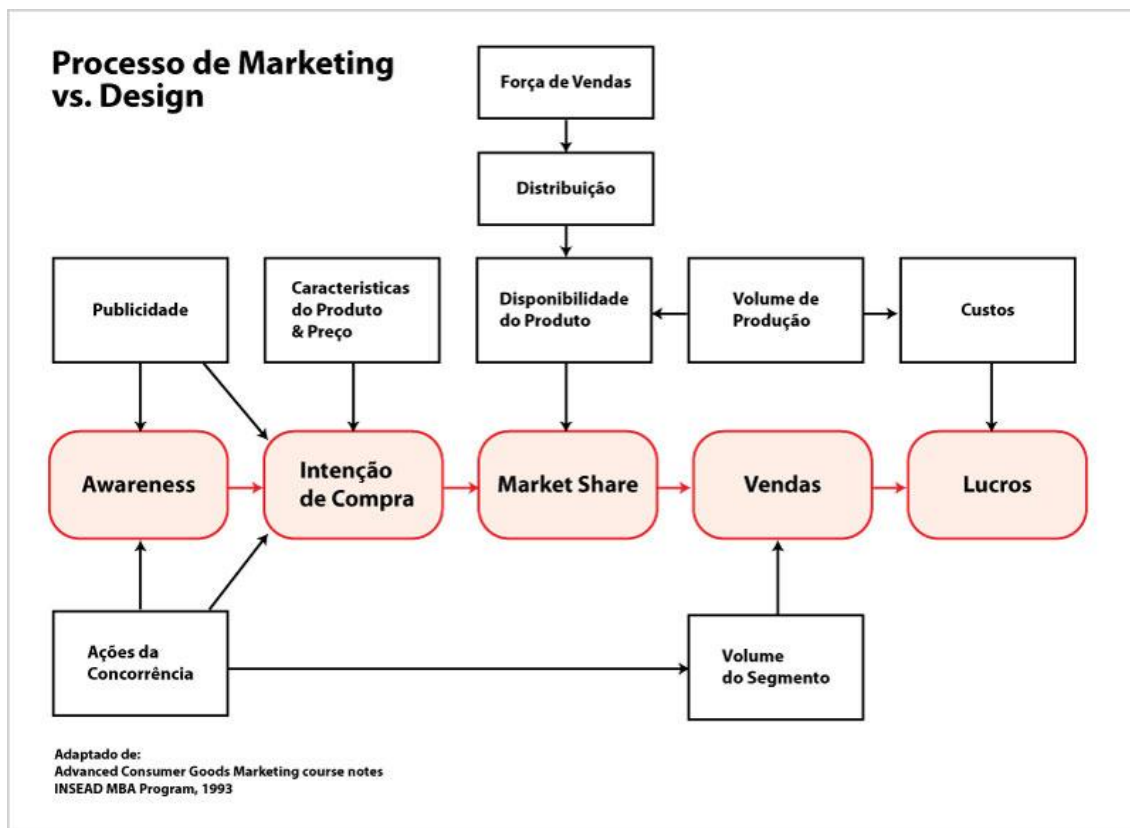
No que diz respeito às diferentes culturas dos diferentes mercados sabemos que, embora uma marca global forte é útil, uma pesquisa feita pelo consultor Millward Tosta e Nigel Hollis (2003) onde discutem que os comerciantes devem determinar que marcas características aplicar em diferentes mercados e que necessidade existe em serem localizados. No seu livro, "A Marca Global," (2002) Hollis cita uma análise de mais de 10.000 marcas. Os dados de pesquisa sugere que as marcas que competem em mais países tendem a ter contagens mais fracas para colagem com o mercado local. Ele conclui que um modelo de negócio que fornece culturas locais é crucial. O projecto global de produto deve ter em conta essas diferenças.

A organização assegura e encontra as necessidades locais, companhias multinacionais cada vez mais criam equipas globais de projecto de produto, com empregados ou sócios de negócio de diferentes territórios. O Grupo de Aberdeen

(2005) foi inquirido em 44% sobre o estudo de Agenda e de Inovação de Produto indicou que eles montam as equipas através de geografias para assim, perseguir o seu projecto global. O relatório do Grupo, "Capacitando Inovação de Produto," indicou que 25 por cento de companhias pesquisadas já subcontratavam externamente alguns processos de projecto.

Um projecto de produto Global futuro não é uma nova ideia. Quase metade dos fabricantes que foram pesquisados no estudo de Agenda de Inovação de Produto do Grupo de Aberdeen (2007) tivera uma estratégia global de projecto. Um olhar adiante, nota-se que a oportunidade de alcançar mercados globais está aberta às organizações de todos os tamanhos como as comunicações que ligam em rede as ferramentas de Internet que por sua vez reduzem barreiras para vender os seus produtos. Embora, a entrada global do mercado se tenha tornado mais fácil, o desafio permanece, ou seja, encontrar requisitos locais com uma estratégia de projecto de um produto globalmente eficaz.

### 3.3 – A utilidade do Design Perante o Marketing



Este gráfico é útil para ajudar os clientes a entender como o design é importante e pode fazer a diferença de diversas formas.

“Awareness (consciência) – É onde tudo começa, fazendo com que a mensagem chegue até as pessoas. No gráfico acima, a publicidade é que conduz ao awareness. Mas as mensagens da concorrência podem distrair os seus consumidores e diminuir o impacto da mensagem da publicidade.

A intenção de compra, ou predisposição, é afectada pelas Características & Preço, não apenas do produto do seu cliente, mas também do produto da concorrência. Onde entra o design? Este aumenta as hipóteses do seu cliente conseguir criar awareness, adicionando impacto emocional e lembrança para as

mensagens de venda do produto dele. Não importa quantas vezes envia uma mensagem nos media, se ela não é percebida, nem lembrada, não vai chegar a lugar nenhum.

O design pode afectar o caminho do Awareness até a Intenção de Compra, por alinhar o produto do seu cliente com o público-alvo, o segmento, por falar subliminarmente com ele, no seu próprio idioma visual. Um restaurante ou uma loja de calçado falam com públicos muito diferentes. Cada design deixa claro para cada público que está compreendendo suas necessidades básicas.

O design também afecta o Preço, ou pelo menos a percepção de valor naquele preço, por posicionar o produto visualmente em relação a outros produtos mais caros da concorrência. O design pode fazer um produto parecer com os produtos mais caros, sem no entanto ter um preço mais caro, fazendo com o que o consumidor entenda isso como valor agregado. Em resumo, o design ajuda a anular as acções da concorrência por criar fortes diferenças visuais entre o produto do seu cliente e o resto.

A intenção de compra junto com a disponibilidade do produto trabalham juntos para aumentar o Market Share do segmento. Não importa quão empolgados os consumidores estejam com o produto, mas se não o encontrarem para comprar... Neste caso, o design também entra em acção, dando poderosas ferramentas promocionais para a Força de Vendas convencer os distribuidores a fazer stock do produto. Uma vez que o produto esteja na gôndola, o design volta a trabalhar novamente, garantindo que a embalagem se destaque em relação aos milhares de outros produtos.

O Lucro pode ainda ser afectado pelo design através dos Custos. Os materiais usados no produto e embalagem aumentam os custos e aqui neste caso o designer pode fazer uma diferença brutal por escolher sabiamente os materiais para obter o máximo impacto do substrato, do número de cores e das capacidades do processo de impressão, aumentando a margem de lucro.”

O Design afecta a consciência que os clientes têm do produto, através das mensagens visuais na propaganda. É importante que o consumidor saiba que você existe, e sem design isso vai ser mais difícil. Diante da concorrência isso é mais importante ainda, caso contrário as mensagens dela podem diminuir o impacto da sua comunicação.

#### MOTIVAÇÃO DE CONSUMO:

A intenção de compra, ou predisposição, é afectada pelas características do produto e pelo preço, e não apenas pelas ofertas da concorrência.

#### MEMORIZAÇÃO:

O design pode ajudar a criar consciência e adicionar impacto emocional e lembrança para uma proposição comercial básica. Não importa quantas vezes se joga uma mensagem para o mercado, se ela não for percebida ou lembrada, de nada vai adiantar. Aí entra o design.

#### ALINHAMENTO COM MERCADO ALVO:

O design também transforma o conhecimento da marca em motivação para compra, por alinhar o produto com o mercado alvo, falando com ele no seu próprio idioma visual. Uma churrasqueira e um banco falam para públicos muito diferentes. Cada projecto de design faz o público perceber que a marca entende as suas necessidades básicas.

#### PERCEPÇÃO DE VALOR:

O design também afecta o preço, ou ao menos a percepção do valor naquele preço, por posicionar o produto visualmente em relação a outros produtos concorrentes com preço mais alto.

#### COMBATE À CONCORRÊNCIA:

O design ajuda a anular as acções dos concorrentes, por criar fortes diferenças visuais entre o produto e os demais.

**TRADE MARKETING:**

O design também contribui para as estratégias de marketing por dar aos vendedores ferramentas promocionais poderosas para convencer os distribuidores a fazer stock do produto.

**DESTAQUE NO PONTO DE VENDA:**

E, que o produto esteja em stock no Mercado, o design trabalha novamente para garantir que o produto se destaque nas gôndolas, em relação aos outros milhares de produtos que lotam as prateleiras.

**AUMENTO DE LUCRO:**

Além de tudo isso, os designers também podem afectar o lucro, reduzindo custos. Os materiais utilizados adicionam custos por unidade, e aqui o designer também pode fazer uma grande diferença, por escolher cuidadosamente como ganhar máximo impacto a partir dos materiais, número de cores e capacidades do processo de impressão.

## Capítulo 4 – Diferentes Mercados

Como sabemos globalmente existem vários mercados mundiais, estes mercados não sendo todos iguais tem algumas diferenças, vamos perceber quais as diferenças e como é que as empresas podem definir estratégias para observar e penetrar os diferentes mercados. Olhando mais concretamente para o design vamos tentar perceber quais podem ser as diferentes formas em que o próprio design pode afectar todo o processo da internacionalização e quais as alterações no próprio produto e no seu design que podem existir de mercado para mercado. Por fim, vamos ainda verificar quais as políticas de preço e de marca existentes e quais as suas implicações em todo o processo da internacionalização.

Hoje é a idade de Globalização e localização em simultâneo. Os negócios de hoje não se podem dar ao luxo de reclamar ao servir uma população global sem ter conhecimento da sua cultura local. Assim sendo, podemos afirmar que o marketing é um dos maiores fenómenos globais. O termo Global abrange dentro de si, os elementos de globalização e localização. Os meios globais “pensam globalmente mas actuam localmente”. Não existe outra forma de trabalhar os mercados. Por exemplo verificamos o caso do McDonalds. Esta empresa é o exemplo brilhante de uma organização global, o McDonalds tem o hambúrguer de vaca no seu cardápio. Mas na Índia, o mesmo é retirado do seu cardápio e em vez disso temos o hambúrguer de Mc Aloo Tikki.

O Marketing é hoje uma actividade muito mais complexa do que era. Um negociante deve-se informar sob todos os pontos de vista do mundo actual em que vive. Deve ser uma pessoa com as suas próprias ideias e dos principais mercados mundiais, para assim, tomar as decisões mais correctas e conseguir alcançar o sucesso nos seus negócios.



Os mercados internacionais podem ser resumidamente classificados nas seguintes espécies: Nações Menos Desenvolvidas, Nações em Desenvolvimento, Nações Sul-americanas, Nações da Europa do leste, e Nações Asiáticas.

Um problema típico que existe nas nações menos desenvolvidas são os Dualismos Económicos, isto é quando a fenda entre o pobre e rico é grande. Assim, as empresas têm de penetrar a um nível mais fundo para conseguirem a instilação dos seus produtos, tem ainda de ter alguns cuidados a nível da segmentação dos produtos e mercados. É projectado que 75 % do crescimento comercial mundial provavelmente virão de aproximadamente 130 países em vias de desenvolvimento ou recentemente industrializados que têm grandes mercados emergentes.

50 % Da população mundial vive nesses países chamados Grandes Mercados emergentes. Antes de 2010 o PBI desses países será 50 % do PBI de nações industrializadas. Essas nações realizaram recentemente reformas económicas significantes, possuem uma tarifa forte de crescimento ou potencial, são fisicamente grandes e a população significativa, gostam de grandes mercados classificados da larga variedade de produtos, gostam ainda da posição política significativa na sua região.

Na Ásia, os grande mercados emergentes são a Índia, a China, a Coreia do Sul, na América do Sul, Argentina, Brasil, Colômbia, México e a Venezuela. A Polónia e a Turquia são os grandes emergentes da Europa. Os países dos grandes mercados emergentes, geralmente importam grandes montantes de mercadorias de Capital, acumulam a sua base de fabricação e melhoram as suas infra-estruturas. Levam a um crescimento económico mais rápido, bem como ajudam a criar mais empregos. Isto por sua vez, aumenta o per-capita do rendimento da nação, aumentando ainda o consumo de novas mercadorias e serviços. O ciclo finalmente termina com uma exigência de mercadorias mais manufacturadas.

Nas nações Sul-americanas, o governo é democraticamente eleito diferentemente dos ditadores militares do passado. A maior parte deles iniciaram a liberalização económica e a privatização do seu estado que possuiu empresas. A propriedade estatal foi considerada um motorista ideal do crescimento económico no

passado. Mas agora os investimentos privados locais e estrangeiros de bilhões de dólares estão a ser feitos em fabrico, bancos, linha aérea, tecidos, etc.

Os grandes mercados emergentes principais de América Latina, a Argentina, o Brasil e o México, estão a atrair a atenção mundial na forma de comércio e investimentos. As nações europeias do Leste advêm de nações que foram economias socialistas anteriores, como a Polónia, República Checa, Hungria, Roménia, Eslováquia e outras. Um facto muito interessante aqui é que, as economias desses países são diferentes e de níveis diferentes no seu desenvolvimento.

Os países como a República Checa, que iniciou o processo de reforma imediatamente depois de se separar dos países comunistas, foram os que cultivaram mais rápido, ao passo que, a Hungria, a Polónia e a Roménia permaneceram debaixo da influência de Burocratas comunistas por muito tempo, sendo assim, o seu crescimento económico é mínimo. A maioria das nações europeias do Leste, excepto a Albânia, a Bósnia, a Croácia e a Macedónia foram admitidas na União Europeia, em 2006. O seu comércio e a economia provavelmente crescerão substancialmente pelo movimento gratuito de trabalho e investimentos entre as nações da UE.

Nenhuma discussão de negócios é completa sem mencionar as economias asiáticas proeminentes de hoje. Acredita-se que num futuro próximo, as economias asiáticas serão as forças motrizes no comércio mundial. A Ásia foi a área de crescimento mais rápida desde os anos 1970 e as indicações são que ela continuará no futuro também. O tamanho do mercado e o seu crescimento é recomendável.

Este crescimento é especialmente célere em países do anel de Ásia-Oceano-Pacífico, viz. O Japão (GDP=US 5648 bilhões de dólares), a China (PBI = os EU 1117 bilhões de dólares), a Coreia do Sul (GDP=US 639 bilhões de dólares), a Índia (PBI = os EU 493 bilhões de dólares), o Taiwan (PBI = os EU 282 bilhões de dólares), a Indonésia (PBI = os EU 217 bilhões de dólares) e Hong Kong (PBI = os EU 165 bilhões de dólares).

Vamos considerar o caso da China. Esta é exemplo do sistema económico de socialismo dual junto com práticas do capitalismo, produziu o boom económico notável que atraem investimentos estrangeiros e copiosos, levando à sua tarifa um

dígito duplo no crescimento. Nesta tarifa a China provavelmente alcançará os EUA antes de 2015. A China necessita de continuar com o seu trabalho para continuar a atrair investimentos vindos de fora do país.

Os EUA concederam Relações Comerciais Normais Permanentes no ano de 2000. A China ficou membro da OMC em 2004. Deste modo, é esperado que a economia chinesa reflecta ambos os casos e se comporte mais racionalmente no comércio mundial. Da diversidade de tamanho e organização política, a China pode ser considerada como um grupo de 6 regiões em vez de um mercado único. Cada região tem a sua própria estratégia de crescimento, a sua própria conexão com outras regiões e o resto do mundo. Eles também têm um investimento separado e o modelo de taxaço, mas são coordenados pelo Governo Central em Beijing.

De facto, a China que vemos hoje é uma combinação de dois factores emergentes, o Burocrático com a cova de dinheiro sem fundo da corrupção e o outro, um mercado dirigido que conduz ao Consumidor mercadorias pretendidas. O futuro potencial seria dirigido pela grande exigência doméstica classificada em comparação com o Japão que é dirigido por exportações.

No caso de Hong Kong, este reverteu atrás da China depois de 155 anos de governação britânica. Foi transformado numa Região de Administração Especial de Povos à República da China. Não é nada de admirar que Hong Kong esteja a atrair o investimento estrangeiro. Este ficou conhecido como o maior destino de investimento na terra firme da China. Outros mercados notáveis na Ásia incluem o Taiwan, o Vietname, a Coreia do Sul e indubitavelmente a Índia.

Se nós, como negociantes temos de ser prósperos num determinado mercado, então está para além da dúvida que temos de tomar uma nota completa das características dos diferentes de mercados mundiais.

#### 4.1 – A Alteração do Marketing Internacional de Mercado para Mercado

A economia internacional desempenha um papel relevante na economia internacional, segundo as suas estratégias, produtos e ou serviços, que são comercializados nos quatros cantos do planeta.

Segundo Philip Kotler (2000), marketing é “um processo social e que é gerido pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. O planeamento, a pesquisa, a identificação, o conhecimento de compra do consumidor, as decisões de produto, preço, canais de distribuição e de comunicação de marketing são um exemplo de administração de marketing.

Na mercadologia, afirma-se a diferença entre o marketing internacional e o marketing local em relação ao mercado-alvo que passará a ser efectuado noutro país de destino. As estratégias adoptadas deverão ser consoante os diferentes mercados alvo, visto que existem aspectos económicos, socio-culturais, políticos, financeiros e tecnológicos.

Como referência histórica, o mercado teve a sua expansão na época das Grandes Navegações, quando eram exploradas as rotas para a Índia atrás de especiarias e de outros bens de consumo, para vender noutros mercados.

As técnicas usadas eram rudimentares, no entanto os mercados davam os primeiros passos no chamado marketing internacional. Após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, os Estados Unidos tornaram-se potência e líder do comércio mundial, juntamente com a ex-URSS, travaram uma batalha, bem conhecida a Guerra Fria, que durou até 1991. A globalização e a abertura dos mercados eclodiram, entre o período de 1989 e 1991, tendo representado um marco para a história da humanidade, tanto nos aspectos geopolítico, económico, socio-cultural.

Devido a causas relacionadas com a queda do muro de Berlim em 1989 e a dissolução da ex-URSS, em Dezembro de 1991, os mercados sofreram um grande impulso.

As modificações mais significantes foram devido ao crescimento do mercado entre as nações e o desenvolvimento das actividades de marketing que tivessem como objectivo atender as necessidades de outros países, culturas e costumes. Os planos de marketing devem ser desenvolvidos segundo o mercado externo com o objectivo de definir metas, traçar estratégias e planos de acção.

O planeamento deverá ser feito e adaptado ao perfil do mercado. Deverá considerar-se que o marketing internacional é complexo a cada função particular do país em causa. Como exemplo, os produtos alimentares, têm uma adaptação ao mercado alvo e ou país, isto segundo a função do sabor, ingredientes e composição.

O marketing deverá ter em consideração o ambiente, a cultura do país e sobretudo deverá ser respeitada, visto que ao compreender-se a língua, o comportamento, preferências, valores e crenças, os negócios terão sucesso.

Temos como exemplo alguns países asiáticos, onde a cor branca está associada à morte, nos países do Médio Oriente, deverá existir uma preocupação com os trajes, valores religiosos. Em relação à economia existente nesses países deverá sobretudo analisar /avaliar a renda do país, a capacidade de pagamento e se as suas economias são predominantemente industriais, de serviços, comerciais ou agropecuárias. O país deverá ser considerado Desenvolvido, em processo de desenvolvimento e subdesenvolvido.

Por exemplo, muitos países africanos ainda se encontram num estágio de intensa pobreza, muitas vezes precisando de ajuda humanitária para alimentar a sua população. Há falta até de alimento, uma vez que as terras inférteis do continente impossibilitam uma produção suficiente para atender à procura interna. Assim, não adianta comercializar produtos de tecnologia de ponta com esses países, pois ainda não supriram as necessidades mais básicas.

O ambiente governamental também é importante nas estratégias de marketing internacional. Países com instabilidade política como o Haiti e Líbano não inspiram confiança no mercado, assim as empresas evitam negociar com os mesmos. Outras

questões legais envolvendo marcas, patentes e licenciamento são intensamente fiscalizados pelos governos dos países, especialmente os mais ricos, que buscam proteger os seus produtos da pirataria, contrabando e outros crimes. Assim, ao exportar ou abrir uma empresa noutro país, a empresa deve registar as suas marcas no órgão competente.

É com essa decisão, que a empresa poderá futuramente licenciar a sua marca. No Brasil, o INPI (Instituto Nacional de Protecção Industrial) é responsável por essas operações. Outras recomendações para os profissionais de marketing são os que avaliam o papel de órgãos como a OMC (Organização Mundial do Comércio) nas relações comerciais entre países.

Para finalizar este breve comentário sobre o macroambiente internacional, far-se-á uma análise da variável financeira e do câmbio dos países. O valor da moeda nacional em relação há de outro país influencia um dos elementos do composto de marketing, o Preço. Dessa maneira, ao fixar preços é fundamental que a empresa acompanhe o câmbio e a situação financeira do país no qual faz negócio. O Brasil, por exemplo, ao negociar seus produtos com outros países acompanha a cotação do Real em relação ao Dólar e EURO.

Quando falamos e analisamos o plano de marketing temos de ter em conta todos os impactos causados e que foram analisados anteriormente, para que de seguida se coloquem em pratica as ferramentas de marketing mais adequadas para assim ter sucesso nas campanhas que são precisas ter para o produto obter o sucesso desejado, para isto é preciso que a organização tenha em conta também a parte do design do produto entre outros.

Como exemplo podemos verificar o caso da marca, A Perdigão que reformou o nome de seus produtos na Rússia para a marca Fazenda, porque os russos têm dificuldade de pronunciar o sufixo “ao”. No que diz respeito ao preço, deve-se analisar o câmbio e evitar práticas como dumping. Na promoção, a mensagem, o elemento, a media devem se adequar a cada mercado-alvo ou país. Enfim, o profissional de marketing internacional deve agir com muita perspicácia.

Sabemos a qualidade é importante para qualquer organização em especial para o produto que a mesma produz. A organização não se pode esquecer que existe clientes mais exigentes e muito atentos à gama de produtos das organizações então as mesmas tem e ter uma especial atenção quando pensam em alterar o produto para que o mesmo não perca a imagem perante os seus consumidores habituais, pelo outro lado a organização tem que saber adaptar os mesmos produtos aos diferentes mercados onde está inserida.

A tentação de muitas organizações é fazer adaptações mínimas nos seus produtos domésticos, apenas as obrigatórias para cumprir os requisitos legais ou técnicos do mercado alvo e os normativos comunitários (rotulagem, embalagem, certificados de origem, normas de certificação / homologação de produtos, etc.). Sendo assim, estas não se podem esquecer que sim terão de cumprir esses mesmos requisitos mas tem de ter em atenção as modificações feitas podem trazer um feedback não desejado por parte do público alvo.

#### **4.2 – Políticas de Preço, Produto, Promoção e Placement nos Diferentes Mercados**

No que diz respeito ao preço podemos primeiro olhar para a definição do mesmo, para de seguida verificar qual a importância do mesmo perante o Marketing. Nos dias que correm todas as organizações têm de ter em mente qual o preço que vai dar a sua produção, para isto é preciso saberem como chegar a esse preço final, qual os cálculos que podem utilizar para assim o fazerem.

Olhando para a história sabemos que o preço este é o meu de troca entre o vendedor e o comprador, se o comprador achar que o preço do vendedor está exagerado pode tentar baixar esse mesmo preço até chegar ao seu preço ideal que depois pode não ser o preço ideal por parte do vendedor. O preço que se definiu para a oferta desempenha um grande papel em sua comercialização. De preços para ofertas que são mais comumente disponíveis no mercado é mais elástica, o que significa que

as vendas unitárias vão subir ou descer mais responsabilmente em resposta a mudanças de preço. Jed C. Jones (2009)

Saber trabalhar bem os preços e os seus produto como sabemos na é uma tarefa nada fácil, nos principios do Marketing sabemos que os factores que contribuem para que muitos donos de empresas não trabalhem de forma efectiva com o preço que devem praticar no mercado, quais sejam: preços excessivamente orientados pelos custos; preços que não são revisados com a frequência necessária para refletir as mudanças no mercado; preços que não levam em consideração o restante do mix de marketing; e preços que não são suficientemente variados para os diferentes itens do produto e segmentos do mercado. Kotler e Armstrong (2001) op. Cit, p223-227.

Dessa forma, deve-se antes de qualquer tomada de decisão em relação aos preços decidir quais serão os seus reais objetivos dentro do composto de marketing. McCarthy & Perreault (2002) chamam a atenção para as políticas de preços que a empresa deverá definir, sempre se pautando pelos seus objetivos gerais.

Sabem ainda que estas politicas devem falar sobre os seguintes temas:

A flexibilidade do preço, os níveis de preço durante o ciclo de vida do produto, a quem e quando os descontos e as concessões serão dados e como os custos de transporte serão tratados.

Por fim, podemos afirmar que o conceito de preço é o seguinte; é o preço de um serviço que foi prestado, ou o valor que os consumidores estão dispostos a pagar por um determinado produto.

No que diz respeito ao papel que o preço tem perante o pressuposto de marketing há alguns aspectos que devemos ter em conta, como quais os objectivos da organização, dependendo se a organização que alcançar uma boa rentabilidade, se quer obter cota de mercado, conforme a sua escolhe aqui é importante que a organização saiba qual a sua estratégia de implementação do elementos do marketing mix na sua estratégia geral.



Em Marketing Essencial, alguns objetivos de preços são mostrados, como também como eles se comportam dentro do contexto em que a empresa opera Ibedem (2002) p.276-277. Se a orientação da organização estiver focada para o lucro então a mesma tenta procurar o melhor e mais rápido retorno sobre o investimento que foi feito, se a orientação da organização for as vendas neste caso a organização vai-se focar no mercado e na sua concorrência.

Considerando-se vários autores, o custo total compreende três itens: custo de bens ou serviços; custo de venda e custo de despesas gerais. De acordo com esses autores, para que uma empresa maximize resultados, necessita adotar um preço que cubra tais custos e tenha um lucro padrão. Também chamam a atenção para os custos variáveis totais e para os custos fixos totais. Os primeiros aumentam quando há um aumento na mesma proporção da quantidade comercializada. Quanto aos custos fixos, independentemente da quantidade vendida, mantêm uma constância. A *pequena empresa* precisa conhecer bem esses custos para poder tratá-los de forma diferenciada quando for praticar um preço que considera adequado. Agir dessa forma, na visão desses autores, significa basear seu cálculo num preço médio, acontecendo quando o custo total em um período anterior é dividido pela quantidade vendida no período atual. Esse custo irá determinar o preço hoje. Justin G. Longenecker; Carlos W. Moore; J. William Pety, Administração de Pequenas Empresas,(2002) p. 333-334.

### **4.3 – A Imagem da Marca como Design na Internacionalização**

A marca constitui uma componente fundamental do marketing, que tem ganho relevância significativa nas últimas décadas. O conceito de marca tem evoluído ao longo do tempo, sendo que originalmente a marca era um sinal que possibilitava a identificação de bens, animais ou escravos. Lencastre (2005, p. 25) refere que “marketing sem marca (quase) não é marketing. Segundo o autor, a marca existe desde os primórdios da História, sendo que actualmente, “regulamentada pelo Direito e analisada pela Semiótica, assume-se como o elemento aglutinador de toda a gestão de marketing”. Para compreender a noção de marca é assim fundamental analisarmos como esta é vista por duas áreas de saber-chave, o Direito e a Semiótica.

Em termos de Direito a marca surge resultado da necessidade de proteger os direitos de autor e a propriedade intelectual, estando intimamente ligada com o conceito de patente. Estas duas entidades da propriedade industrial visam proteger duas faces do mesmo produto: com um horizontal temporal mais curto, a patente protege a invenção, enquanto que a marca, intemporal, visa proteger a identificação do produto. Estando inicialmente a marca relacionada com bens de indústria (“marca de fabricante”), numa segunda fase, a partir de meados do séc. XIX, começam a aparecer as marcas de comércio. As marcas ligadas aos serviços apenas surgem no último quartel do séc. XX.

Esta destangibilização do objecto da marca estende-se actualmente às insígnias, às denominações sociais das empresas e aos sinais colectivos de qualidade (denominações de origem e certificações de qualidade). Neste enquadramento, a American Marketing Association Alexander, (1960) define a marca como sendo “um nome, termo, símbolo, desenho, ou a combinação destes elementos, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou conjunto de empresas e diferenciá-los da concorrência”. Por sua vez, a Organização Mundial de Propriedade Intelectual refere que a Marca “é um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”.

Igualmente a União Europeia vai no mesmo sentido, realçando a sua capacidade diferenciadora de produtos e serviços. Todas estas definições apontam para duas funções-chave da marca, identificar e diferenciar os produtos. No que respeita a Semiótica, na tradição peirceana, uma marca, como sinal “é qualquer coisa, que está no lugar de qualquer coisa para ser interpretada por alguém”. Esta concepção, triádica, é muito abrangente, conectando três elementos: o “representamen” (ou sinal) o objecto a que se refere o sinal e o interpretante (efeito que o sinal cria na mente de quem o recebe). É neste contexto, de relação entre três variáveis (os três pilares da marca), que Lencastre (2005) analisa a marca.

Muitas vezes o cliente pergunta: “Em que loja devo procurar para comprar o produto que necessito?”. Esta pergunta seria facilmente respondida se estivesse na mente do cliente o nome da sua loja. As pesquisas de lembrança de marca não indicam necessariamente a fatia de mercado, mas é muito mais fácil conquistar mercado quando a marca ou nome da empresa está na cabeça das pessoas. Uma marca para uma empresa é como a reputação de uma pessoa, ganha-se por tentar fazer coisas difíceis bem, Jeff Bezos (1999).

Este é um dos mais polémicos assuntos em discussão actualmente no âmbito do marketing. A diferenciação de mercado está na percepção da marca na mente do cliente. As associações positivas da marca na mente do cliente – intermediário ou final – podem resultar de inúmeros factores, como, por exemplo, o design, status, prestígio, imagem, resultado das acções comunitárias, de segurança, etc. Pesquisas indicam que, a despeito das grandes mudanças ocorridas com a globalização, a marca continua como um dos principais factores na decisão de compra.

É graças ao grande número de slogans, nomes, símbolos e mensagens de produtos e serviços de todos os tipos que bombardeiam a mente dos consumidores que alguns deles gozam de preferência. Assim, podemos dizer que é inquestionável a importância da marca na vida das pessoas, que podem diferenciar de um primeiro momento, um fornecedor em relação a outro, mediante a observação das marcas e dos símbolos.

Ocorreu na nossa economia e em todos os sectores, a redução da margem de lucro e os empresários procuraram, de todas as maneiras, reduzir os custos. Por ser parte integrante e fundamental no processo de diferenciação do negócio, a marca, se estabelecida com sucesso pode transformar-se em vantagem na determinação do preço e do serviço.

Num mercado altamente competitivo, onde se valoriza a especialização, a lealdade à marca é factor vital para a empresa. Também é importante lembrar que esta lealdade é conseguida com muito sucesso pela propaganda boca-a-boca resultante da satisfação do Cliente. E se não ocorrer esta satisfação, o que acontecerá? Recordando a definição: “atribuir marca é estabelecer um nome, termo, símbolo ou

design que identifica o produto e os serviços de uma determinada empresa, distinguindo-a de outras existentes no mercado”. Para que alcance o efeito desejado, ou seja, ser memorizado pelo cliente, o nome da marca:

- Deve-se lembrar algo a respeito dos benefícios do produto/serviço
- Deve ser fácil de pronunciar, reconhecer e lembrar
- Deve ser singular, especial, raro
- Não deve ter conotações pejorativas em outros idiomas ou na maneira dos habitantes se expressarem na localidade onde será instalada a loja

Como agregar valor à marca da loja? Convém lembrar que não se constrói e mantém a marca forte no mercado somente com preços baixos e facilidade de compra. Ao se escolher um nome de marca, lembrar que ele deve ser coerente com o posicionamento de valor.

Ao se estabelecer a marca é importante analisar os seguintes aspectos:

- Qual é a ideia principal da marca idealizada? É possível acrescentar um slogan?
- Quais as cores que serão usadas?
- Qual o símbolo/logótipo que será adoptado?

A criação da marca deve levar em conta as embalagens que serão usadas, os uniformes dos colaboradores, a fachada da loja, a pintura do local de atendimento dos clientes, dos formulários utilizados, do cartão de visitas, do papel de correspondência, etc. Os clientes desenvolvem preferências pelas marcas mais conhecidas e criam uma expectativa em torno delas.

Não devemos esquecer que as ferramentas disponíveis para as modalidades de CRM geram para as empresas uma base de dados bastante detalhada, o que possibilita conhecer os seus gostos e preferências para que se prepare uma estratégia adequada a sua conquista e retenção.

Convém recordar as directrizes que cada uma das modalidades de gestão do relacionamento com o cliente apresentada para verificar qual delas melhor se adapta

aos recursos humanos e tecnológicos da empresa. A pesquisa com o cliente deve ser incentivada para avaliação do seu grau de satisfação com os serviços prestados.

A marca, como os demais componentes dos 4 P's (produto, praça, preço, promoção), deve merecer especial atenção do empresário na administração do negócio. O material gráfico de divulgação da marca deverá ser preparado por profissionais e impresso em gráfica que tenha condições técnicas de produzir com qualidade. A apresentação da loja, do pessoal de atendimento e técnico, do material gráfico e limpeza do local são factores que auxiliam na criação e manutenção de uma marca respeitada, que ficará na mente do cliente.

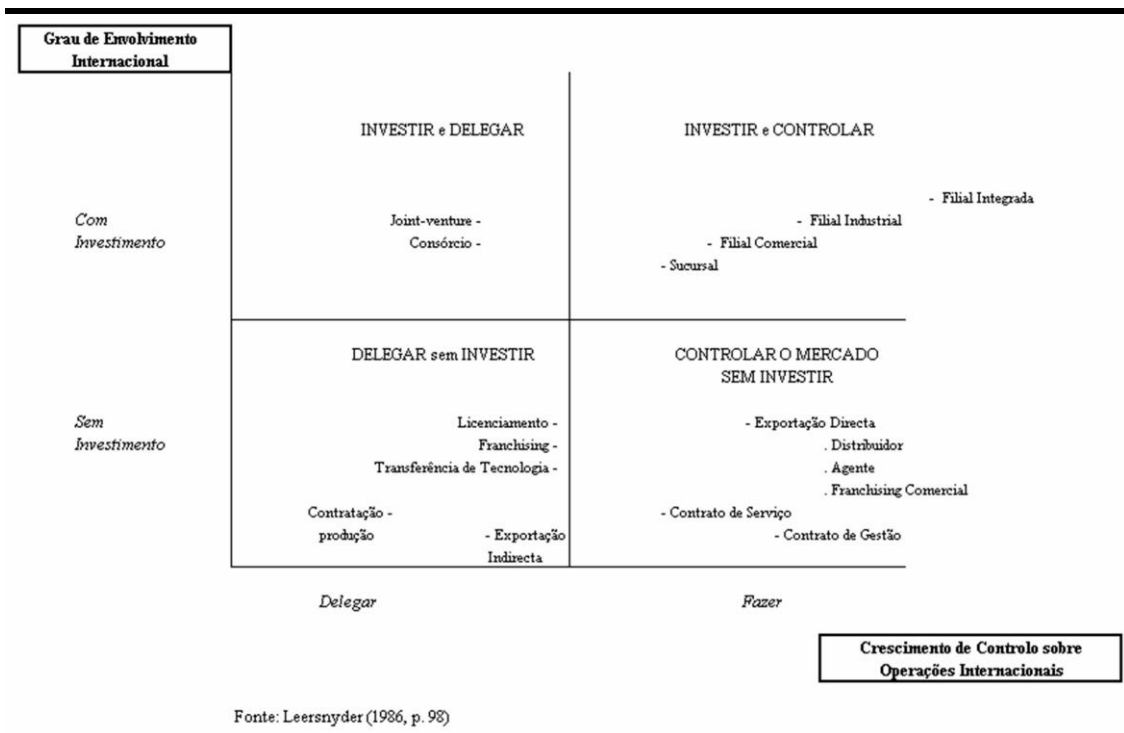
Concluindo, as marcas de maior apelo entre os clientes são as mais lembradas e que agregam os atributos de valor, qualidade, confiança, além de uma forte imagem.

Podemos assim concluir depois deste capítulo que existem dois pontos que não podem ser esquecidos na internacionalização o preço que como foi dito a cima as organizações tem de manter uma atenção especial a este conceito dado que, tem de estar em constante observação do que a concorrência está a fazer, a marca tem de ser mais apelativa e confiante possível para captar a atenção do cliente.

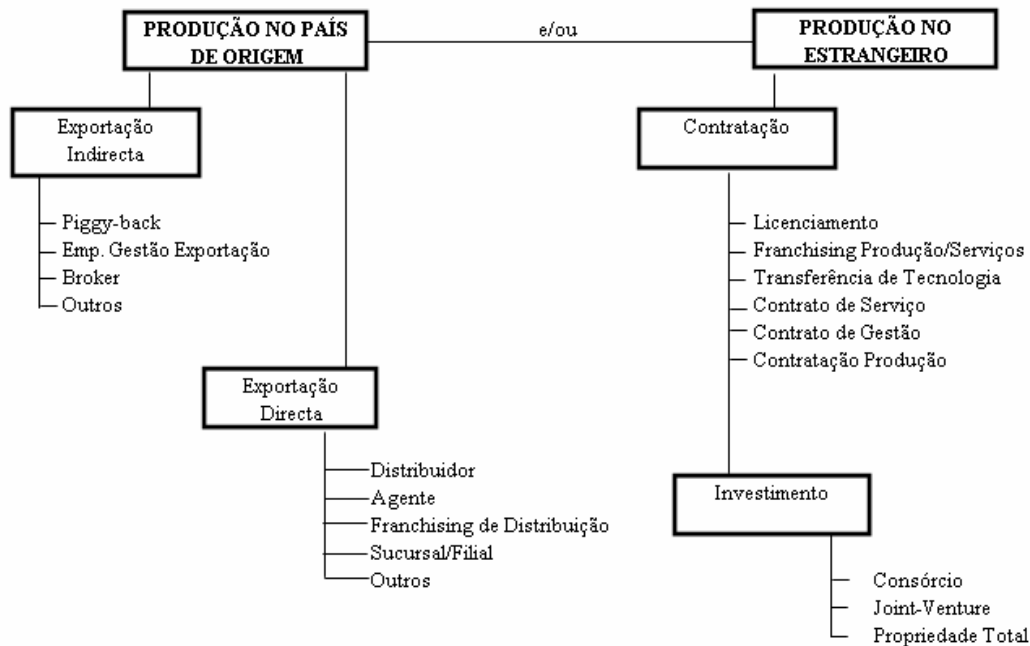
#### **4.4 – Tipologias de Formas de Entrada nos Mercados Externos**

Quanto a modos de entrada, há várias propostas de diversos autores. Desde logo, Cateora e Graham (1996) sugerem a seguinte classificação: exportação/importação; licenciamento; *joint-venture*; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%.

A proposta de Leersnyder (1986) é que as tipologias de entrada sejam baseadas no grau de envolvimento nos mercados externos - mensurável pelo nível de investimento e recursos dispendidos - e no grau de controlo sobre as operações internacionais - em que a empresa tem toda a liberdade de acção ou delega a terceiros.



Distinguem-se na figura quatro áreas, sendo cada uma representativa de uma estratégia: investir e delegar, investir e controlar, delegar sem investir e controlar sem investir. É de realçar que a filial integrada é o modo de entrada com maior envolvimento (i.e., investimento) e com maior controlo em termos de operações internacionais. Nos antípodas está a contratação de produção e a exportação indirecta. Sarathy e Terpstra (1991) sugerem uma tipologia diversa, em que a classificação é baseada no local de produção. Assim sendo, há formas que têm como fundamento a produção no país de origem e posterior exportação e outras que assentam na produção no exterior.

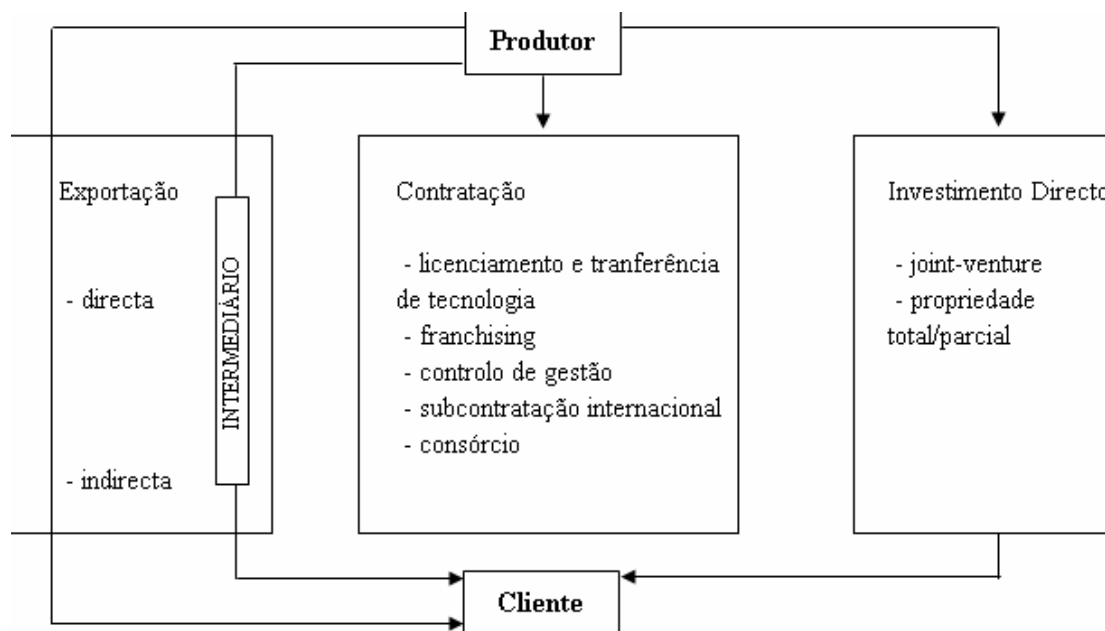


Fonte: Sarathy e Terpstra (1991, p. 508)

Root (1982) sintetiza algumas diferenças entre a estratégia de entrada com exportação e a estratégia com produção local, das quais se podem destacar: o envolvimento de longo prazo, a selecção sistematizada dos mercados-alvo e das formas de entrada, a maior afectação de recursos, a adaptação dos produtos tendo em atenção as preferências locais (e não só os meros requisitos técnicos/legais obrigatórios) e o esforço de controlo dos canais de distribuição inerentes a estratégias mais exigentes de implantação local.

Com a mesma linha orientadora dos três autores anteriores, Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada considerando formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação directa, exportação indirecta) e formas de acesso com produção no exterior (contrato de produção, licenciamento, franchising, transferência de tecnologia, contratos de serviços, contratos de gestão, consórcio, alianças estratégicas, *joint-ventures* e propriedade total por via de investimento directo)

Brito e Lorga (1999) propõem que sejam consideradas as formas de entrada, classificadas em exportação, contratações e investimento directo, conforme está explícito.



Fonte: Brito e Lorga (1999, p. 48)

Por seu turno, Teixeira e Diz (2005) consideram uma nomenclatura com pequenas variações da de Brito e Lorga

#### 4.5 – Análise e Escolha de Mercados

A pesquisa de mercado é um estudo que tem como objectivo determinar as perspectivas de venda do produto no mercado externo e indicar a maneira de se obter os melhores resultados. Procura revelar se o produto poderá ser vendido a um preço razoável e em quantidade satisfatória. Também permite analisar os mercados que oferecem melhores perspectivas, os padrões de qualidade exigidos pelo mercado importador e o tempo necessário para se alcançar o nível ideal de vendas. A seleção do mercado internacional (IMS) é o primeiro passo e o mais importante na estratégia de exportação (Root, 1994)

Não importa o que seu produto é, na última análise, todos estamos no negócio da educação. Os seus clientes precisam estar constantemente informados sobre as muitas vantagens de fazer negócios com a sua entidade, treinados para usar seus



produtos de forma mais eficaz, e ensinou como fazer interminável de melhoria em suas vidas, sendo assim e preciso saber escolher os mercados correctos para implementar o seu produto Robert G. Allen (2003).

Objectivos da Pesquisa de Mercado:

- Seleccionar mercados para a venda do produto;
- Identificar tendências e expectativas;
- Reconhecer a concorrência;
- Conhecer e avaliar oportunidades e ameaças.

Conhecer, na medida do possível, as características gerais do país-alvo é de grande utilidade na hora de optar por esse ou aquele mercado. Estas características abrangem aspectos, tais como: geografia, população, aspectos culturais, religiosos e económicos, meios de transporte e comunicações, organização política e administrativa.

Saiba como identificar Potenciais Mercados para Exportação do seu produto:

Em primeiro lugar, deve-se considerar cinco critérios básicos que auxiliam na selecção de potenciais mercados para exportação:

Factores Geográficos

Este critério para selecção de mercado é baseado nas muitas semelhanças entre o mercado doméstico e o mercado-alvo, o que possibilita a expansão com um mínimo de necessidade de adaptação. Logicamente, os seus concorrentes no mercado doméstico terão as mesmas vantagens que você.

Factores sócio-político

Nas exportações para países com os quais temos acordos comerciais, podemos obter vantagens frente a concorrentes.

Factores Económicos

Como está a situação económica do país-alvo? Qual o poder de compra do consumidor? Será que o seu produto vai-se adequar ao mercado?

#### Factores Culturais

Até que ponto os hábitos das pessoas do mercado-alvo diferem do mercado doméstico? Existem restrições religiosas? Práticas comerciais muito diferentes? Qual a imagem do país mãe no mercado-alvo?

#### Factores Tecnológicos

Atendimento aos padrões tecnológicos do mercado-alvo e design adequado estão entre os pontos a serem observados.

A entrada em novos mercados deve fazer-se preferencialmente?

- Exportando via Trading?
- Com agente de vendas local?
- Tendo importador/distribuidor local?
- Constituindo uma empresa local?
- Comprando uma empresa local?

A entrada em novos mercados tem várias formas de se efectivar. As empresas podem simplesmente vender os seus produtos ou serviços para alguém que os importa, ou que os re-exporta, ou podem comprar operações comerciais firmes nos mercados alvo.

Entre os dois tipos de actuação internacional, não há nada em comum, excepto que se venda um produto produzido num país noutra país diferente. E representam abordagens, graus de risco, aposta e investimento completamente diferentes.

Na exportação via tradings, os produtores são exportadores passivos, “price-takers”, tomadores de preço, consoante a procura internacional e a abundância do que produzem no mercado mundial. Neste caso, um produtor vende de forma passiva, para uma trading que lhe compra e efectivamente domina os clientes, seja dentro ou

fora do país. É o que se chama exportação passiva. Na qual o produtor não tem contacto ou domínio sobre o efectivo cliente. A Trading trata de tudo.

Encontramos este posicionamento no têxtil português, nos produtores de matérias-primas do Brasil, em tanto tipo de produtos. Não se trata de julgar esse posicionamento certo ou errado, pois cada um deve fazer as suas escolhas. Neste caso os produtores escolhem produzir e vender sem risco. O risco corre por conta de quem compra. Da Trading, cuja preocupação é comprar mais barato e garantir os seus clientes.

Contudo, fará sentido que o maior produtor do mundo de café seja o Brasil, mas que as marcas de torrefacção e distribuição mais conceituadas sejam portuguesas ou italianas, países que não produzem café? Fará sentido que a indústria têxtil portuguesa seja de qualidade de topo, se quem lhe põe a marca é o Grupo Inditex ou aparece sob marcas como Gant? Pode fazer. Depende uma vez mais das escolhas e da vocação de cada um. E do risco que se pretende assumir numa determinada operação.

Há que ter consciência de que em muitas actividades, quem domina o mercado e faz os preços são quem controla a distribuição, não é o produtor. Este ganha com ter uma atitude de exportação passiva, anular riscos e garantir rendimentos fixos - dado que muitos dos compradores e Tradings conhecem exactamente, quer o custo dos factores de produção quer a procura do mercado - e com base nisso contratam antecipadamente.

Uma outra forma de actuar internacionalmente é a exportação activa para um cliente identificado. Neste caso a empresa deixa de ser apenas um produtor e passa a ter uma componente activa nas vendas. As formas mais generalizadas de o fazer é usando agentes locais ou vendendo para parceiros importadores.

E embora, no mundo desenvolvido a internet tenha criado novos canais de venda, a verdade é que nos mercados emergentes, aqueles onde está o potencial crescente de vendas, existem muitas barreiras legais e físicas, para que a internet substitua os tradicionais agentes ou importadores.

A exportação pode ser feita directamente para um importador local, que compra e vende, distribua o produto. É a forma mais simples de iniciar uma exportação. Encontrar o importador certo, e que garante preço, volume e preço, é o desafio. Muitos importadores, que tradicionalmente se remetiam apenas a importar o que encontrassem, têm hoje uma postura de trading activa, quer actuando sobre o mercado e clientes, quer procurando a melhor relação qualidade preço.

O exemplo disto é a China, que sendo a 'fábrica do mundo' não domina minimamente o processo de marketing e vendas. E enquanto no resto do mundo, se enchem as notícias de manchetes sobre a 'invasão chinesa', a verdade é que são Tradings não chinesas que perceberam a oportunidade e se lançaram a fazer procurement onde era mais barato. China, Vietname, Taiwan, Paquistão fazem parte desse mundo. Donde a Coreia do Sul começa a sair porque precisamente tem traders e marcas mundiais, concorrendo no segmento Japão, que há décadas se posicionou activamente nos mercados.

E usando precisamente o caso da China, o que a maioria dos seus produtores deseja ter um importador local com quem se relacionar. Afinal o mesmo dirá muitos dos industriais portugueses ou dos agricultores brasileiros, focados que estão, e bem, na qualidade dos seus produtos. Encontrado o parceiro importador, pode ou não, haver exclusividade. E pode ou não haver uma conta corrente.

Um agente local de vendas, é um parceiro que aceita representar, promover e vender o produto, sendo que neste caso a empresa vai exportar e facturar directamente ao cliente final, pagando uma comissão e eventualmente um preço fixo ao Agente. Obriga a um elevado trabalho de prospecção dos potenciais agentes e da sua qualidade, bem como cuidados redobrados no controlo efectivo da actuação do agente e seu desempenho. Pois não é fácil, mas é uma postura activa, que permitirá dominar e conhecer melhor os mercados e obter outros preços e margens de venda.

O agente ou o importador, são já duas formas activas de exportar e de ter uma presença no mercado. Que não pode negligenciar que se conheça e acompanhe o mercado. Que se invista em promoção e marketing local. Que se visite regularmente o país de exportação, não apenas para constatar in loco o estado do país, ou para

confraternizar com o parceiro local, mas para visitar também clientes e pontos de venda. Brewer (2001) desenvolveu uma teoria de que as empresas procuram novos países fora mercados com base em retornos esperados comerciais. Essas expectativas dependem de julgamentos sobre a atratividade do mercado e da sua firme posição competitiva na mesma, que por sua vez são influenciadas por informantes. A pesquisa investiga a maneira pela qual as empresas, já envolvidas em negócios internacionais, tomam decisões de expansão no mercado internacional. Além disso, ele cobre a seleção no mercado do país sem levar em conta o modo de entrada selecionada pela empresa.

Mas se a ambição pretender avançar mais no mercado, e se a visão é de médio longo prazo, criar uma empresa local pode ser uma boa opção. Trata-se agora não apenas de exportação, mas de investimento. Que tem sempre os seus riscos e ganhos. Mas que é diferente de apenas exportar.

Muitos mercados têm exigências e especificações próprias, que aliás a isso convidam, ou mesmo obrigam. Nas licitações e compras públicas, e mesmo em certas grandes empresas de capitais mistos, existem critérios claros sobre a componente nacional das compras. Sim, fora da União Europeia, essa União Económica e Aduaneira, onde não há fronteiras e onde as restrições legais à importação são (quase) nulas, todos os países emergentes conservam formas de barreiras e protecção ao que não é local. Criar uma empresa de direito local, permite desde logo ser local e cumprir com muitas das exigências que se colocam.

Este protecção do mercado deve ser visto à luz daquilo que é para a maioria dos países a 'soberania nacional', onde a componente económica tem um papel chave. Empresas como Sonangol ou Petrobrás têm um accionista público, que no caso brasileiro, segue regras de licitação equiparáveis às do Governo. E quem não quer ser fornecedor da Petrobrás?

Esta necessidade imperiosa de actuar localmente, levou a recordes sucessivos de investimento externo, em Angola até 2008. E agora, após o 1º Trimestre de 2011, o Brasil não consegue evitar a valorização da sua moeda, o Real face ao US Dólar, cuja compra por via de entrada de capitais externos, bate todos os recordes. Isso deve-se

muito á consciência das multinacionais e das grandes empresas, de que para actuar a sério num mercado, é necessário ser local, estar no país, poder dizer que se está comprometido com o desenvolvimento do país, e dominar as vendas localmente.

Constituir uma empresa localmente tem os seus custos mas garante outro tipo de presença no mercado. A existência hoje de muitos serviços online e de escritórios virtuais também facilita e agiliza o processo, diminuindo o custo inicial das operações. A partir da empresa criada e legalmente funcionando no país, os custos e investimentos, vão depender da ambição de quem investe, bem como de quem escolhe para gerir o projecto de instalação.

Os mercados emergentes têm de facto uma inegável curva de crescimento económico, imparável, que abre novos mercados de consumo. Era impensável há uma década que a classe média brasileira consumisse azeite, vinhos e viagens. No entanto, hoje é difícil e caro circular no Brasil, porque frotas de milhares de veículos novos são vendidos todos os dias, e porque quem viajava de autocarro entre Estados, o faz hoje maioritariamente de avião. É nessa nova classe média brasileira, a classe C, que supera os 100 milhões de consumidores, que as multinacionais do mundo têm os olhos postos.

Todas as semanas, Presidentes de multinacionais aterram no Brasil, e soltam a frase: “ah, vimos um pouco atrasados!”, quando constatarem que os seus competidores tiveram anos de recordes de vendas e lucros no Brasil nos últimos anos. Mas logo se apressam a anunciar investimentos e apostas nunca vistas, e vêm dos Estados Unidos, China (sim a China tem que produzir no Brasil), Reino Unido, Alemanha, Espanha, Portugal, França, Holanda, entre outros países.

Na Angola passa-se o mesmo. Quem aterrou em Luanda em 2008, não conseguiu perceber como era possível o imobiliário e os hotéis serem os mais caros do mundo, mas contudo era uma das cidades mais procuradas por multinacionais desejosas de se implementar localmente. Nesta altura o único grupo relevante português sem implantação em Angola é a SONAE que acaba de anunciar uma joint-venture. Na mesma época em que quase uma em cada cinco cervejas Super Bock produzidas pela UNICER são exportadas para Angola. E ambas as empresas têm a sua

sede na Maia, Portugal! Para aproveitar esse boom é importante ser local, investir localmente. Começando pela constituição e abertura de uma empresa, passo mais simples, ou indo directamente para a compra de empresas que já operam no mercado.

Este passo envolve, regra geral, investimentos maiores, pois trata-se não apenas de constituir uma empresa nova, mas de comprar uma empresa operando no mercado com um histórico, clientes, facturação, quadros técnicos. Esta opção é a preferida por muitas grandes empresas que tendo perdido tempo, o querem recuperar. É que tempo é dinheiro. Mas também de médias empresas, que desejam captar logo à partida o crescimento do mercado, pois uma marca demora anos a instalar, e as conjunturas económicas mudam.

Neste caso, consoante as realidades de cada empresa, e fundamentalmente hoje, a sua facilidade de acesso a liquidez própria ou a crédito, esta pode ser uma opção para encurtar passos e acelerar o domínio do mercado. Porque entre a exportação passiva que supra referimos, ou a compra de uma empresa no exterior, a diferença é sobretudo qual o envolvimento que se pode e se quer ter com os mercados finais. Porque os graus de aposta e de investimento são completamente diferentes. Mas a expectativa de retorno e o lucro potencial, também.

As decisões cabem aos gestores e accionistas. As escolhas devem ser sempre ter por base informação rigorosa e análise credível dos mercados, á luz daquilo que é a realidade de quem neles quer apostar.

## Capítulo 5 – Modelo de Investigação e Metodologia

Nesta parte da Tese vai-se dar início ao estudo caso da Empresa das Almas, começamos por apresentar a introdução onde conhecemos alguns conceitos de investigação, de seguida entramos na pesquisa exploratória onde percebemos de que forma é que foram obtidos e por quem fornecidos os dados para a realização do estudo caso, por fim veremos quais os objectivos desta pesquisa e trabalho. O estudo caso foi utilizado para melhor mostrar quais as funções do Marketing Internacional perante o mercado nacional.

### 5.1- Introdução

Uma vez concluída a etapa teórica será apresentada a investigação empírica. A sua fundamentação é essencial para dar credibilidade ao trabalho de investigação científica. Justifica-se pela possibilidade dada ao leitor avaliar o valor do seu contributo para o alcance do objectivo desta dissertação.

Primeiramente, foi necessário definir qual o tipo de pesquisa a ser utilizado na investigação. Segundo Cervo e Bervian (2004) “a pesquisa é uma actividade voltada para solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos, pois parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”.

Diferentes tipos de pesquisas admitem níveis de aprofundamento e enfoques na busca por informações nos mais variados aspectos e dimensões Cervo e Bervian, (2004). Existem diversos tipos de pesquisa, variando uma das outras em critérios como objectivos, custos, tempos e escopo. Neste caso a pesquisa vai ser apresentada por dados fornecidos pela organização e pela entrevista realizada.



## 5.2 – Pesquisa Exploratória

Esta pesquisa acentuou-se no tipo exploratório para proporcionar um maior conhecimento sobre o tema de pesquisa. Considera-se apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento, a compreensão e o fenómeno por parte do pesquisador que são, geralmente, pouco ou inexistentes Mattar, (2001).

A pesquisa exploratória é significativa em situações da qual não se disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projecto de pesquisa. Seus métodos são caracterizados pela flexibilidade e versatilidade, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa Malhotra, (2005).

## 5.3 – Objectivo e Questão da Investigação

Com esta investigação pretende-se mostrar qual a importância do Marketing Internacional numa organização focada para o mercado internacional como é a Cerâmica das Almas. Strauss & Corbin (1990) expõem que “a forma como se coloca a questão de investigação é importante porque determina, em larga medida, os métodos de investigação que são usados para lhe dar resposta”.

Para responder a estas questões foi feita uma entrevista com perguntas relevantes para o estudo acerca da organização que se segue a seguir.

## Capítulo 6 – Estudo de Caso Empresa Das Almas

Com este estudo de caso vai-se tentar demonstrar um bom exemplo de uma empresa nacional que está bem situada no mercado internacional. Para isto, começaremos por dar uma breve introdução e história acerca da organização, e de seguida observar e analisar alguns aspectos da mesma como estratégias de Marketing Internacional e estudo dos produtos que estes produzem e comercializam não só mercado português mas também no internacional.

Fundada em 1908 por José Fernando da Costa Abrantes, a ALMAS S.A., transformou-se numa empresa líder no segmento de vasos para plantas, caracterizando-se pela capacidade de produção, pelo dinamismo e pela capacidade de adaptação às necessidades de uma sociedade em constante mutação e cada vez mais exigente.

A empresa foi fundada em 1908 e dedica-se à produção de vasos pintados há mais de 30 anos. Actualmente, é a única empresa em Portugal especializada na produção de vasos com modernos e tecnologicamente avançados equipamentos que confere a maior capacidade de fabrico instalada em Portugal.

Sendo o maior produtor nacional de cariz exportador, estão hoje presentes em todo o mundo no segmento de vasos para plantas. Os principais mercados destino das exportações são:

- Alemanha,
- Inglaterra,
- Bélgica
- Holanda,
- Suécia,
- Espanha,
- França.

Com uma grande variedade de modelos e cores, as ALMAS, é hoje uma empresa de vanguarda no segmento de vasos. A empresa é hoje uma referência em todo o mundo no ramo da produção de vasos pintados.

## 6.1 – História da Empresa

Fundada a dezanove de Novembro de 1908 com a designação social de José Fernando da Costa Abrantes, Lda., desde logo se dedicou à produção de manilhas em grés. Dinamizada a actividade dos tubos em grés pelo sócio José Fernando da Costa Abrantes, na altura com 36 anos de idade, é um produto de comercialização exclusiva no mercado nacional.

Com o 25 de Abril de 1974 e com o aparecimento de produtos substitutos – caso dos tubos em plástico e PVC, e com a conseqüente quebra verificada no mercado dos tubos em grés, procedeu-se em meados da década de 80, que coincide com a entrada de José Ricardo Lopes Abrantes - filho do sócio fundador, à reconversão da actividade da empresa.

É assim que José Fernando da Costa Abrantes, Lda. Começa a produzir a denominada fiança, como sejam:

- Louça de mesa: pratos, taças, jarras, etc.
- Louça pintada à mão.

Esta fase coincidiu com uma política de investimento em equipamento muito forte, já que o processo de produção se alterou e era necessária proceder-se à automatização do processo produtivo de forma a garantir a competitividade dos nossos produtos. Dada a especificidade técnica e o rigoroso controlo de qualidade a que os produtos eram sujeitos e, essencialmente, a concorrência que se verifica neste segmento de mercado, é no início da década de 80 que a empresa se aventura na produção de vasos.

Conscientes das mutações do mercado e da constante intensificação concorrencial, é no final da década de 80 que a empresa se especializa no segmento de mercado menos concorrencial e mais rentável – o segmento das plantas. Com uma estratégia de penetração no mercado internacional com um binómio preço/qualidade que assegura a competitividade dos nossos vasos, somos actualmente uma empresa virada para a exportação, que responde em tempo útil às necessidades dos seus clientes e que aposta no design dos vasos, registando internacionalmente o desenho industrial dos mesmos.

## 6.2 – Estratégias de Marketing Implementadas

Actualmente, as ALMAS está presente em 3 continentes por via das exportações:

- América
- Europa
- Ásia

Alemanha é actualmente o principal mercado de exportação das ALMAS como consequência da queda verificada no mercado americano.

A empresa encontra-se presente no segmento de Vasos para plantas cujos canais de distribuição são:

- Grossistas de plantas,
- Hipermercados,
- Importadores. Design

A ALMAS possui parceiros com os seguintes designers: Studio Levien (Reino Unido) Carino Alhburg (Suecio), Fovaretto & Partners (It61io), AMA (Portugal) e Pedro Mouroo (Portugal).

A empresa mantém-se atenta na sua estratégia de Marketing para assim poder competir com a sua concorrência, esta tenta ainda manter-se actualizado no que diz respeito a sua concorrência interna e externa.

Os Pontos que para a empresa são fulcrais na sua estratégia de Marketing Internacional:

- É fundamental um empenhamento activo da administração para ultrapassar as dificuldades iniciais e as exigências requeridas pela exportação.
- Exportar significa investir, pelo que a empresa tem que estar preparada para o fazer e ter condições de viabilidade estratégica, económico-financeira, recursos técnicos e humanos mínimos para investir mais, sabendo que o retorno não é imediato – análise custo/benefício de actuação no mercado internacional.
- Evitar a tentação de pensar que se uma estratégia resulta no mercado doméstico, basta transpor essa mesma fórmula para o mercado externo para obter igual sucesso. A empresa deve procurar obter bons conselhos sobre exportação e para o desenvolvimento da sua estratégia de *marketing* internacional.
- Identificar a forma mais adequada de penetração nos mercados (exportação directa “versus” indirecta) em função do grau de compromisso desejado, do diagnóstico da capacidade/potencial de exportação e do estágio de desenvolvimento da empresa.
- Conhecer as formalidades / documentos necessários para exportar e atender às regulamentações nacionais em vigor quando se seleccionam mercados potenciais porque, por vezes, o que aparece como uma oportunidade atractiva pode, de facto, revelar-se um mercado de penetração impossível. Em alguns mercados as regulamentações locais são usadas como barreiras não tarifárias para dificultar as importações. Neste contexto, é crucial saber a regulamentação específica do país de destino aplicável ao produto em causa e conhecer as normas comunitárias vigentes sobre embalagem, rotulagem e certificação de produtos, bem como a obrigatoriedade de utilização da expressão “made in”.

- Para a selecção de mercados é imprescindível analisar o ambiente económico, político, social, cultural, regulamentações monetárias, a burocracia governamental (restrições, quotas à importação, agravamento fiscal), os canais de distribuição, os preços praticados pela concorrência e os meios de comunicação. Independentemente dos estudos de avaliação do potencial dos mercados, da facilidade de entrada, das projecções de custos/vendas, da rapidez do crescimento dos mercados e da estimativa da taxa de retorno sobre o investimento.
- Ter presente que conhecer o mercado de exportação (em particular, as necessidades do segmento de clientes alvo e as suas motivações de compra), tal como o planeamento estratégico, é um processo contínuo e permanente.
- Pois a realidade é dinâmica e as variáveis determinantes das decisões estratégicas estão em constante mutação. O contexto de mudança económico-social e cultural em que “vivem” os mercados requer uma permanente capacidade de antecipação e “invenção” do futuro. Face à crescente exigência dos clientes, perspectivar a evolução dos mercados e da procura, rever estratégias, avaliar e controlar programas de promoção é fundamental para a empresa aproveitar oportunidades, antecipando-se à concorrência.
- Avaliar correctamente o grau de aceitação dos produtos, identificando os consumidores (incluindo os gostos/valores associados ao produto que pretendem ver satisfeitos) permite evitar erros graves na determinação dos segmentos alvo de actuação. Se necessário, proceder a alterações no produto, de forma a adaptá-lo à satisfação integral das necessidades percebidas e diferenciá-lo da concorrência, pela sua exclusividade.
- O exportador potencial deve desenvolver esforços para conhecer a concorrência nos mercados/segmentos alvo, as suas forças e fraquezas, prevendo, antecipadamente, as reacções a quaisquer novos esforços de exportação.

### 6.3 – Marca e Produtos (Como são Vistos no Mercado Internacional)

A marca das Almas sendo uma marca antiga e implementada não só no mercado nacional mas também no internacional como já foi observado tem vindo ao longo dos anos crescendo e cada vez mais reconhecida a nível internacional, um dos objectivos da organização é mesmo esse que a marca se torne mais reconhecida a nível internacional. Sendo assim, a organização está a trabalhar para que cada vez mais a sua marca e produtos sejam reconhecidos.

Com uma grande família de produtos, pautamos por uma rápida e eficiente apresentação de cores e modelos. A gama de produtos é constituída por vasos e taças disponíveis em mais de 100 modelos, com diâmetros de 8 a 32 cm disponibilizados em mais de 210 cores diferentes. Apetrechada de equipamento tecnologicamente avançado, a empresa apresenta a maior capacidade instalada no nosso país para a produção de vasos. Os 90 trabalhadores da empresa asseguram uma produtividade acima da média do sector cerâmico nacional.

#### ***O processo produtivo é o seguinte:***

Pasta

Moldes em gesso

Prensagem - ROLLER

Transportador aéreo

Forno

Pintura

Embalagem e expedição

O produto

O processo de fabrico, inicia-se com a preparação de pasta. Esta é composta por caulino e barro que respeitam determinadas características de humidade e de porosidade, saem sob a forma de «charuto» que alimentarão as ROLLER's.

Os «charutos» alimentam a linha de prensagem totalmente automática. Equipada com 5 ROLLER's para a produção de vasos, utilizando moldes em gesso. O actual parque de máquinas assegura uma produção diária de cerca 30.000 vasos. O transportador aéreo com mais de 500 metros de comprimento, assegura o transporte dos produtos das ROLLER's até ao forno. O forno, com apenas 5 anos, possui mais de 100 metros de comprimento e coze a uma temperatura média de cerca 1.200 Cº. Com 4 modernas linhas de pintura automática – tintas em pó, asseguram a pintura de 3.500 vasos/hora.

### ***Embalagem***

Mais que um produto, as ALMAS oferece um serviço aos clientes. É por esta razão que desenvolvemos conceitos de embalagem de forma:

- A melhorar o acondicionamento do produto.
- Alargar a oferta por embalagem e/ou palete.
- Arápida identificação do produto.

### **6.4 – Entrevista**

A partir da entrevista que foi realizada verificamos vários dados acerca da organização, conhecemos alguma da sua historia e evolução ao longo do tempo, esta entrevista serviu principalmente para conhecer aspectos verifique não eram conhecidos acerca da empresa, deu para perceber o quanto é importante a internacionalização para a mesma, é de salientar o acompanhamento que a organização faz perante as suas estratégias de internacionalização.

Visto isto, verificamos ainda a importância e atenção que a organização tem com os seus clientes, não só internacionais mas também nacionais, a atenção que esta



presta com a sua concorrência e como e que a mesma tenta ganhar vantagens à mesma.

## Conclusão

Esta tese reflecte um trabalho de investigação sobre a importância e funcionalidades do Marketing Internacional entrando na importância do design perante o mesmo, as barreiras e as dificuldades da sua implementação. Sendo assim, verificamos que a implementação de técnicas de adaptabilidade de marcas ao mercado internacional, tem ocupado um lugar de destaque para a sua aceitação no mesmo.

Tal como referido anteriormente, o marketing internacional é um conceito complexo e trabalhoso, sendo assim existem etapas que não podem ser esquecidas na sua implementação, como uma boa análise aos mercados alvos como também uma boa estratégia de implementação e uma constante observação dos mercados e da sua concorrência.

Verificamos ainda que o design pode ter uma importância directa no marketing internacional, para uma penetração de novos mercados e uma maior continuidade nos mesmos. As organizações têm de se manter actualizadas no design dos seus produtos para assim manter um nível alto de interesse por parte dos clientes. Como verificamos no estudo caso da Cerâmica das Almas, esta trabalha com alguns dos mais prestigiados ateliers de design.

<b>OBJECTIVOS DO ESTUDO CASO</b>	
<b>Premissa</b>	<b>Conclusão</b>
Motivações à Internacionalização	Conquista de novos mercados com o objectivo de expandir a sua linha de produtos para assim ganhar novos clientes.
Obstáculos na Internacionalização	Desconhecimento dos mercado-alvo teve de ser um processo muito trabalhado e vagaroso, adaptação nos produtos aos diferentes estilos dos diferentes países.
Processo da Internacionalização	Processo que se foi formando ao longo dos anos, existe um estudo prévio antes de qualquer tentativa de entrada num novo mercado, existe ainda uma coligação com estúdios de design desses mesmos países.
Vantagens da Internacionalização	Captação de novos clientes assim melhorando os resultados da organização, vantagem para combater a crise nacional.
Retorno Objectivo da Empresa	Empresa tem vindo a concretizar os seus objectivos ao longo dos anos. Com um crescente ganho no seu Balanço.
Como o sucesso desta empresa pode servir como base de estudo?	Visto que a organização esta bem implementada não só no mercado nacional mas também no mercado internacional, e utiliza estratégias de marketing de interesse podemos afirmar que sim esta organização aplica-se e é adequada ao estudo caso que é apresentado.
Os Objectivos foram cumpridos?	Pelo facto, de ao longo da Tese se terem apresentado critérios e estudos pode-se afirmar que os objectivos tanto da própria Tese como do estudo de caso foram alcançados.
Conclusões Retidas	Para a implementação de uma boa estratégia internacional é preciso começar por um triângulo de implementação, passando pelo estudo do mercado alvo e das estratégias a implementar, de seguida pela própria implementação no mercado e por fim, a continuidade no mesmo mercado, estando atento a factores, económicos, dos clientes, etc....

## Bibliografia

Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004), "International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), pp. 22-34.

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000), "Effects of Age and Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 902-906.

Bell, J. (1995), "The Internationalization of small computer software firms", 29 (8), pp. 60-75.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, G. J. (1996), "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20 (4), pp. 61-76.

Cavusgil, S. T. (1994), "From the Editor in Chief", *Journal of International Marketing*, 2 (3), pp. 4-6.

Chetty S., & Campbell-Hunt, C. (2004), "A Strategic Approach to Internazionalization: a Traditional Versus a 'Born Global' Approach", *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp. 57-81.

Crick, D., & Spence, M. (2005), "The Internationalization of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: a Study of Planned and Unplanned Strategies", *International Business Review*, 14 (2), pp. 167-185.

Fernhaber, S. A., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2007), "Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (4), pp. 517-542.

Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, 14 (3), pp. 33-63.

Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007), "Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization, 15 (4), pp. 1-40.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimistratos, P., Solberg, A., & Zucchella, A. (2008), "Born-global: Propositions to help advance the theory", *International Business Review*, 17 (4), pp. 385-401.

Ganitsky, J. (1989). "Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's Case", *International Marketing Review*, 6, (5), pp. 50-65.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977), "The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990), "The mechanism of internazionalization", *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11-24.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2006). "Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model", *Management International Review*, 46 (2), pp. 165-178.

Johanson, J, & Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12 (3), pp. 305-322.

Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J. P. (1992), "Challenging the Incumbents: How High Tech Technology Start-ups Compete Globally", *Journal of Strategic Change*, 1 (1), pp. 71-82.

Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005), "Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time", *Journal of International Business Studies*, 36 (3), pp. 284-303.

Karlsen, S. M. F. (2007), *The Born Global Redefined. On the Determinants of SMEs Pace of Internationalization*, Dissertation to BI Norwegian School of Management.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp. 124-141.

Laanti, R, Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2007), "The Globalization Strategies of Business-to-Business Technology Industry", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 1104-1117.

Luo, Y, & Peng, M. W. (1999), "Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment and Performance", *Journal of International Business Studies*, 30 (2), pp. 269-295.

Madsen, T. K., & Servais P. (1997), "The Internazionalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, 6 (6), pp. 561-583.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 902-906.

McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Co., Australian Manufacturing Council.

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

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995), "Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", *Academy of Management Executive*, 9 (2), PP. 30-44.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000), "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 902-906.

Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002), "The Born Global Concept", Paper for the 28<sup>th</sup>

Freire, Adriano, (1997), "Estratégia Sucesso em Portugal"

J. Antonio Alonso (1994), "A Internacionalização Empresarial Numa Economia Mundializada"

Jornal Expresso, 01 de Abril de 2011

Toshiharu Taura, 2008, "Design Insight"

**Webgrafia**

[http://www.mtcassessoria.com.br/artigo\\_caminhosdoComercioExterior.html](http://www.mtcassessoria.com.br/artigo_caminhosdoComercioExterior.html)

<http://www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/mfnb.doc>

[http://www.ipv.pt/millenium/15\\_arq2.htm](http://www.ipv.pt/millenium/15_arq2.htm)

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-internacional-estrategias-e-aco-es-para-conquistar-o-mercado-externo/13553/>

<http://atlanticoinvest.blogspot.com/>

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA3rUAJ/apostila-basica-exportacao>

<http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=cab359a3-9328-19cc-a1d2-8023e646b22c&lng=en&id=19462>

<http://dss.ucsd.edu/~muendler/docs/brazil/br-penet.pdf>

<http://www.brandinsightblog.com/2010/01/14/back-to-basics-%E2%80%94-a-working-definition-of-brands-and-branding/>



## ANEXOS

### Entrevista

#### **Onde está a vossa empresa presente no mercado mundial?**

A ALMAS está presente nos países que compõem a UE (98%), EUA e Rússia. Dentro da UE os principais mercados são: - Alemanha: 22%- Suécia: 29%- Espanha: 17%- Bélgica: 7%- Itália: 6%- Holanda: 3%- Inglaterra: 3%- França: 3%.

#### **Qual o mercado onde estão inseridos?**

A ALMAS está presente num nicho de mercado de vasos de design para plantas. Para este nicho não há informação disponível sobre quotas de mercado. A empresa tem hoje 103 anos de existência e há mais de 30 anos que exporta grande parte da sua produção. A exportação apareceu como algo natural num processo de crescimento da empresa e num claro aproveitamento das oportunidades de mercado.

#### **A vossa estratégia de marketing difere de mercado para mercado?**

Sim a estratégia difere de mercado para mercado porque neste nicho a diferença de gostos é muito grande. A título de exemplo os mercados da Escandinávia consomem predominantemente vasos lisos de cor branca, preta e vermelho (apenas no natal) enquanto que os mercados do sul da Europa procuram peças com decoração e de cores vivas (amarelo, verde, vermelho, laranja, etc.). É por esta razão que a ALMAS desenvolveu parcerias com importantes estúdios de design internacionais. Na Inglaterra com Studio Levien, na Suécia com Carina Alhburg e na Itália com Favaretto& Patners. Em Portugal temos pequenos projectos com jovens criadores e com o estilista Pedro

Mourão. Esta estratégia permite adaptar e aproximar o desenho do produto e as cores ao mercado local.

### **Quais as razões para a vossa Internacionalização?**

As ALMAS desde muito cedo que se dedicou à exportação. As razões prendem-se com oportunidades de mercado e com razões de crescimento (porque Portugal possui um mercado demasiado pequeno e pouco desenvolvido em vasos para plantas). O porquê dos países onde estamos presentes é maioritariamente a razão de desenvolvimento dos mercados e do poder de compra dos consumidores. Da parte do Governo não obtivemos qualquer ajuda ou apoio.

### **Quais as barreiras que sentem na entrada de novos mercados?**

No nosso nicho de mercado, provavelmente por estarmos presentes nos mercados mais desenvolvidos, não sentimos barreiras à entrada. Apenas temos que adaptar o produto em desenho e cor a cada mercado. Foi por esta razão que estabelecemos importantes parcerias com estúdios de design internacionais. As barreiras na língua também não se encontra pois hoje todos falam, no mínimo, inglês ou francês.

### **De que forma é feito o vosso acompanhamento de clientes internacionais?**

Por estarmos à distância estamos em desvantagem no que toca a acompanhamento dos clientes, merchandising e logística, é por estas razões que temos que trabalhar com importadores que assegurem estes serviços. No entanto, fazemos visitas regulares a clientes. O facto de trabalharmos com reconhecidos estúdios de design garante que o produto se adapta em desenho e cor ao mercado. Por exemplo as cores para 2011 são as cores dos catálogos têxtil lar das grandes cadeias de distribuição da fileira casa decoração. Os

nossos canais de distribuição são: importadores, lojas e cadeias de lojas a outros distribuidores de plantas.

### **Quem é a vossa principal concorrência?**

A nossa principal concorrência é alemã: scheurich, sandra rich e outros fabricantes de vasos para plantas. A ALMAS coloca-se ao nível do principal concorrente Sheurich ao nível de design e de preço. Por outro lado se entendermos que um vaso é um vaso e que se destina a colocar uma planta então o conceito de concorrência alarga-se à China, Tailândia, etc. No entanto posicionamo-nos num segmento médio alto (não tão alto como porcelanas) compatível com vasos de design.

### **Qual a política de preços que utilizam nos mercados internacionais?**

Os preços são diferenciados consoante o mercado, o nível de concorrência e o número de operadores e fabricantes presentes por isso não acredito que o preço tenha maior potencial de crescimento em países onde não estamos porque dado já estarmos presentes nos mercados mais desenvolvidos. A importância da nossa marca tem vindo a aumentar ao longo dos anos. As nossas peças vão marcadas com o nosso nome e identificadas como produzidas na EU.

### **Mudanças e o futuro...**

As principais mudanças que ocorreram nos últimos 100 anos têm a ver com a evolução do produto. A ALMAS sempre se dedicou à cerâmica, inicialmente no segmento de manilhas para águas e saneamento e depois evolui (com o 25 de Abril) para o segmento de louça doméstica Há cerca de 20 anos especializou-se em vasos para plantas Quanto aos objectivos futuros são: expansão para o mercado EUA (devido à sua dimensão e poder de compra), que é um mercado muito competitivo e a contratação de um designer local para aproximar o desenho e cor ao mercado.

