



Filipe Alexandre Jesus Quaresma Silva Pimenta

As Motivações para a Internacionalização de uma Empresa Portuguesa: O Caso Lusiaves

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Outubro 2014



As Motivações para a Internacionalização de uma Empresa Portuguesa: O Caso Lusiaves

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2014

Dedico esta dissertação para obtenção do grau de Mestre à minha querida Mãe, Maria Isabel, que desde a primeira hora me apoiou, incentivou e inspirou.

Agradecimentos

Este trabalho de investigação não teria sido possível sem a participação de algumas pessoas, a quem deixo o meu reconhecido agradecimento:

Ao Sr. Professor Doutor Arnaldo Coelho, pelo apoio nestes dois últimos anos, sempre constante e pelas críticas construtivas e oportunas.

Ao Doutor João Carvalho Santos, pela persistência e paciência. O seu contributo neste trabalho de investigação foi determinante e imprescindível.

Aos elementos da empresa entrevistada, Lusiaves, pela disponibilidade demonstrada, em alguns momentos essenciais, e pelos conhecimentos transmitidos.

Apesar de ser, pela finalidade académica, um trabalho individual, não posso deixar de expressar os meus agradecimentos a todos os que contribuíram para a sua realização, em especial: À minha esposa Denise, que nunca me deixou de ajudar/apoiar/ensinar a procurar atingir os objetivos propostos.

Resumo

O fenómeno da internacionalização que teve o seu início no século XX, é hoje encarado como uma solução vital para o desenvolvimento de uma empresa. Apesar de serem conhecidos poucos casos de sucesso no nosso país, como são os exemplos de empresas situadas em países com dimensões semelhantes com as de Portugal, como o da Suíça (Nestlé), da Belga (Macro) ou da Dinamarquesa (Lego), têm existido mudanças significativas nos últimos anos. Sendo esta mudança motivada em grande parte pela crise instaurada na economia nacional, são várias as empresas nacionais que têm agora percentagens relevantes dos seus negócios assentes internacionalmente. O papel das empresas portuguesas que se aventuram no caminho da globalização através das exportações torna-se de extrema importância na atual conjuntura. Em Portugal, segundo o Banco Portugal, apenas 15% das empresas apresentaram no último biénio vendas de bens e serviços para o mercado externo com uma contribuição de 20% para o seu volume de negócios. É neste âmbito que o presente trabalho se insere, isto é, procurará identificar e analisar as motivações de uma empresa nacional para se internacionalizar, através de um estudo de caso. Desta forma, os objetivos passarão por analisar os passos do seu processo de internacionalização: identificando o potencial aumento de receitas, o desenvolvimento de experiência obtida, o conhecimento da cultura internacional, a necessidade de adaptação de produtos e os serviços como fatores motivacionais para uma empresa nacional, que com o passar dos anos e com um nível de crescimento sustentado se quer cada vez mais internacional. Assim, propomos, durante este trabalho, identificar as principais etapas e adaptações, da teoria à prática, para que seja uma contribuição a nível académico e a nível empresarial.

Palavras-chave: Internacionalização, Estudo de Caso, Teorias de Internacionalização, Motivações.

Abstract

The internationalization phenomenon, which started in the 20th Century, is currently faced as a vital solution for a company's development. Despite few success cases are known in our country, by comparison with companies from countries of similar dimension to Portugal like Switzerland (Nestlé), Belgium (Macro) or Denmark (Lego), significant changes have been occurring in recent years. Although these changes, to an extent, have been motivated by the national economic crisis, it has resulted in several companies conduct a significant part of their businesses internationally. The role of the Portuguese companies which have adventured in the globalization path through exports becomes fundamental in the current conjuncture. According to the Bank of Portugal, only 15% of companies in Portugal have presented, in the last two years' time, 20% of their turnover from sales of goods and services to the foreign market.

The current paper is inserted precisely in this scope, i.e., it will try to identify and analyze the processes and motivations of a national company, through a case study. Thus, its aim will be to analyze the steps of the company's internationalization process: identifying the potential revenue increase, the experience development obtained, the international culture knowledge, the necessity of adjusting products and services as motivational factors to a national company, which, over the years and with a sustained growth level, wishes to be more and more international.

Thus, we propose, during this work, identify key steps and adaptations, from theory to practice, to be a contribution to the academic level and the enterprise level.

Keywords: Internationalization, Case Study, Motivations, Portugal.

Sumário

Capítulo I - A Internacionalização: Estratégias e Teorias. Síntese da Literatura.....	3
1.Introdução.....	3
1.1. O Conceito de Internacionalização	3
1.2. O Porquê da Internacionalização: Uma Estratégia de Crescimento	4
1.3. Teorias de Internacionalização	6
1.3.1. Teorias Económicas.....	7
1.3.1.1. Teoria do Ciclo do Produto	7
1.3.1.2. Teoria do Poder de Mercado	7
1.3.1.3. Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976)	8
1.3.1.4. Teoria Eclética	9
1.3.2. Teorias Comportamentais.....	10
1.3.2.1. O Modelo de Uppsala.....	10
1.3.2.2. Born Globals.....	12
1.3.2.3. Teoria do Network	13
1.3.2.4. Teoria do Empreendedorismo Internacional	14
1.3.2.5. Tipologia de Modos de Entrada	15
1.4. Motivação para a Internacionalização.....	18
Capítulo II - Metodologia de Investigação	21
2.Introdução.....	21
2.1. Objetivos do Trabalho.....	22
2.2. O Delinear do Estudo de Caso como Metodologia de Investigação	23
2.3.A Metodologia Qualitativa	25
2.4. Método de Recolha de Dados.....	26
2.5. Seleção da Empresa	27
2.6. Condução do Estudo	27
2.6.1. Objetivos da Entrevista	27
Capítulo III - Empresa foco de estudo: Lusiaves.....	29
3.Introdução.....	29
3.1. História da Empresa	29
3.2. Apresentação da empresa	32
3.2.1. Denominação	32

3.2.2. Unidades de Abate	32
3.2.3. Centro de Incubação	32
3.2.4. Entrepostos	33
3.2.5. Explorações Avícolas	33
3.2.6. Estrutura.....	34
3.2.7. Produtos que oferece.....	34
Capítulo IV. A Internacionalização da empresa	36
4.1. Internacionalização Lusiaves.....	36
4.2. Competências Desenvolvidas para o Sucesso da Internacionalização	37
Capítulo V- Apresentação dos resultados	39
5.1. Processos de Internacionalização de uma Empresa Nacional	39
5.2. Motivações que levam à Internacionalização de uma Empresa.....	39
5.2. Fatores mais relevantes na Internacionalização de uma Marca Nacional.....	42
Capítulo VI - Análise e discussão de Resultados	43
6.1. Introdução.....	43
6.2. Análise Detalhada	44
Capítulo VII - Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53
Webliografia.....	59
ANEXOS	60

Introdução

Atualmente, a internacionalização é uma obrigatoriedade para o crescimento de uma empresaportuguesa e, por conseguinte a afirmação nos mercados e em alguns casos a recuperação da situação económica/financeira. A exigência de uma maior competitividade da economia potenciando assim, para uma participação internacional com rigor, fazendo sobressair a qualidade e a sustentabilidade articuladas num desenvolvimento económico e social interno. O enfoque terá que ser dado através de questões relacionadas com o seu crescimento e toda a sua envolvimento, uma vez que, este terá que ser inteligente, inclusivo e sustentável. Aliado a este crescimento, terá que haver qualidade da especialização económica, onde sobressaia uma ligação entre atividades de conceção, produção e distribuição.

No presente estudo, para além de procurarmos mostrar um estudo de caso no tecido empresarial português, realizámos uma pequena abordagem teórica ao tema da internacionalização. Inicialmente, irão ser abordadas várias teorias sobre a expansão internacional das empresas, subdivididas em dois diferentes princípios: as económicas e as comportamentais. Como teorias económicas destacamos: Teoria Internacional do Ciclo do Produto; Teoria dos Mercados Imperfeitos; Teoria do Poder de Mercado; Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. Como Teorias Comportamentais destacamos: o modelo de Uppsala; Born Globals; a Teoria do Network e a Teoria do Empreendedorismo Internacional. Neste sentido, tentamos compreender a temática da internacionalização, abordando as tipologias de mercado, os fatores que determinam a sua seleção, aplicando-as à realidade de uma empresa – Lusiaves.

A Lusiaves apresenta no seu processo de internacionalização características de várias teorias, dando maior enfoque ao modelo Uppsala. Este modelo defende a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe gradualmente em recursos e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Parece-nos que esta ideia progressiva de internacionalizações permite à empresa um desenvolvimento gradual num determinado mercado, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado. A adoção desta abordagem remete-nos para a imagem que a própria Lusiaves teve no seu processo de

internacionalização, especializando-se, conforme teremos oportunidade de observar, e crescendo gradualmente no mercado espanhol.

Assim, procuraremos mostrar as motivações de uma empresa nacional para a internacionalização com o intuito de ajudar e incentivar empresas portuguesas a seguir os mesmos passos, passando por identificar o potencial aumento das suas receitas, o desenvolvimento da experiência obtida, o conhecimento da cultura internacional, bem como a necessidade de adaptação dos seus produtos e serviços.

O presente trabalho divide-se em três partes. Numa primeira parte, é abordada a temática da internacionalização, iniciando-se com o conceito de internacionalização e a razão da sua existência com teorias de comércio internacional, onde procuremos não limitar esta abordagem nas estratégias e nas várias teorias, mas sim uma breve revisão desde as teorias económicas às teorias comportamentais. Numa segunda parte do trabalho, é analisada a metodologia de investigação relativa ao estudo de caso, nomeadamente a metodologia qualitativa e os objetivos propostos com a escolha do estudo de caso e qual o método de recolha de dados. Na terceira e última parte, surge a abordagem do estudo de caso, que compreende a análise da empresa, tendo em especial foco a temática de internacionalização abordada nos capítulos precedentes.

Capítulo I - A Internacionalização: Estratégias e Teorias. Síntese da Literatura

1.Introdução

Neste capítulo iremos proceder a uma breve abordagem em torno da internacionalização. Assim, iremos realçar alguns dos aspetos-chave do fenómeno, designadamente o conceito, teorias explicativas (teorias económicas e comportamentais), modos de entrada e outras operações das empresas face ao seu desafio.

1.1. O Conceito de Internacionalização

De toda uma panóplia de bibliografia direcionada para o conceito de internacionalização existente atualmente, recolhemos as ideias principais de alguns autores: Para Rugman et al. (2011), a internacionalização está interligada ao interesse de uma empresa beneficiar de oportunidades oferecidas pelo mercado exterior. De acordo com Prange e Verdier (2011), a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos, de mercados e de integração vertical para outros países, de onde resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Para Calof e Beamish (1995), a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (e.g., estratégia, estrutura, recursos, entre outros.) aos ambientes internacionais. É também definida por Meyer (1996) como um processo pelo qual uma empresa desenvolve o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Simões (1997) divide as várias definições de internacionalização subdividindo-as em duas áreas: a primeira como uma oposição micro - macro, que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa, e a segunda, como a polarização *inward* - *outward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (ex.: exportações, licenciamentos no exterior e investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (ex.: importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro).

Já neste início de século, Chetty e Campbell-Hunt (2001), descreveram a internacionalização como um processo de “progressão crescente” que pode vir a encontrar retrocessos, onde a empresa se pode “desinternacionalizar”, suspendendo a elaboração de um produto, desistindo do investimento direto ao estrangeiro e recentrando-se na modalidade de exportação, reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais.

Ao analisar a definição de internacionalização é igualmente importante distingui-la de outros conceitos que por vezes são facilmente confundidos, erroneamente, como é o caso da globalização. Por sua vez, fundamenta-se na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer e a uniformizar, num mercado global.

1.2. O Porquê da Internacionalização: Uma Estratégia de Crescimento

O contexto de globalização económica, como já foi referido anteriormente, tem sido uma realidade cada vez mais presente nos mercados. Apesar da internacionalização adquirir uma importância vital para que as empresas consigam potenciar o seu crescimento, pode também incorrer na responsabilidade de grandes perdas de capital. São muitos os estudos empíricos que denunciam que o sucesso do produto de uma empresa no país de origem não garante o sucesso a nível internacional (Bianchi e Ostale, 2006; Peng, 2009).

A internacionalização é encarada como um processo global, difícil e dinâmico, devido à sua dispersão geográfica dos mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975); Johanson e Vahlne, 2009) e ao natural distanciamento, físico e psicológico, entre os elementos do negócio, comprador e vendedor (Dubois e Jolibert, 1992; Lambin, 2000). Nesse sentido, o poder político, através dos governos e a OMC (Organização Mundial Comércio), procurará criar um mercado global de comércio livre, com novas formas de investimento e novas oportunidades de negócio para as empresas (Preetet al., 2000).

Aproveitando esta dinâmica, seria pertinente, criar um sistema integrado e coordenado de compromissos e ações, destinadas a explorar as competências essenciais no sentido de ganhar vantagens no ambiente de mercado concorrencial (e.g., através de análises SWOT) (Hittet al., 2003).

A melhor estratégia de internacionalização para as empresas, tem sido largamente analisada. Os estudos de Porter (1980) apontam nesse sentido ao focalizarem-se maioritariamente nas indústrias, nos recursos, nas competências da empresa e na organização das instituições.

Na literatura e na prática, salientam-se duas grandes vias para a internacionalização: as Exportações e o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), havendo, porém, outras vias que serão abordadas mais adiante. A exportação é, na maior parte dos

casos, o primeiro passo no acesso aos mercados externos (Kogut e Chang, 1996; Lu e Beamish, 2001).

O início da exportação, consiste na receção de encomendas não solicitadas a partir de um cliente no exterior. Com a utilização desta estratégia, as empresas são deparadas com uma carência a nível financeiro ao realizarem investimento direto no estrangeiro, e por outro lado, pela falta de recursos e competências (Dalli, 1995; Zahra et al., 1997). No entanto, permite-lhe um acesso rápido ao mercado e uma oportunidade valiosa para obter experiência internacional (Erminio e Rugman, 1996; Root, 1994; Zahra 1997).

Outro cenário que pode acontecer no início da atividade de internacionalização, consiste na criação de uma pequena estrutura ou de um *export manager* no mercado de interesse. O objetivo será, adquirir *know how*, através de conhecimentos dos processos de exportação, do funcionamento das instituições e do serviço de vendas. Trata-se de um processo demorado, que pode levar anos, mas que constitui a base do desenvolvimento de todo o processo de internacionalização (Pukall e Calabrò, 2014).

Porém, quando uma empresa reúne vantagens em termos de propriedade (produto ou *brand equity*), a exportação pode implicar-lhe vários problemas. Estes podem ser derivados do oportunismo dos distribuidores ou da apropriação desses ativos, levando assim, à sua desvalorização. Face a isto, tanto Hennart (1982) como Rugman et al. (2011), defendem que o IDE é o meio que melhor protege a empresa.

Na maioria dos casos, as empresas que optam pelo IDE, que controlam diretamente as suas atividades e que acrescentam valor no mercado externo, adaptam as suas estratégias, produtos e serviços a cada mercado (Hennart(1982); Rugman (1982)).

Conhecer a concorrência local é essencial para poder agir localmente (Peng, 2009). As questões de natureza logística, representam também um importante fator a ter em conta na hora de internacionalizar. A organização das redes de comunicação e informação existente num determinado mercado é também um aspeto a ter em conta na escolha da melhor estratégia para internacionalizar (Johansone Vahlne, 1977, 2009).

No início do processo de internacionalização via Investimento Direto Estrangeiro, os empresários estão sujeitos ao chamado “*liability of foreignness*” Hymer, S.H. (1976), por realizarem negócios fora do mercado doméstico (Buckley, e Casson, 1976; Dunning, 1993). No entanto, à medida que as vantagens de propriedade são exploradas, o

desempenho da empresa nos mercados internacionais tenderá a aumentar (Tallman e Li, 1996; Hitt et al., 1997).

A importância das escolhas na estratégia de internacionalização são consideradas como os pilares do comportamento humano e das próprias empresas, onde são vários os estudos realizados (Scott, 1995), quer pela via da legislação (instituições formais), quer pela via da ética cultural e das relações humanas (instituições informais) (Berry et al., 2010; Kotabe et al., 2003).

As consequências podem ser devastadoras para a empresa (Elbana e Child, 2007) se não for tido em conta o plano institucional de cada país, pois este tipo de organizações tem por base a redução da incerteza dos negócios. Ao nível dos custos de transação, a estabilidade das instituições também é fundamental, pois podem reverter-se em custos demasiado elevados ou até mesmo proibitivos para as empresas.

Outra estratégia apresentada para a internacionalização das empresas é a de Rugman (1982), que considera apenas duas perspetivas: o ambiente ou a envolvente do país e as variáveis intrínsecas da empresa (Rugman et al., 1988). A primeira perspetiva, refere-se aos aspetos característicos do mercado em análise, onde fazem parte os aspetos económicos (como o capital humano, tecnologia e recursos naturais existentes), e os aspetos não económicos (políticos, culturais e governamentais), não podendo a empresa ter qualquer hipótese de intervenção na gestão dos mesmos. Na segunda perspetiva, realça os fatores específicos de propriedade da empresa, devendo ser analisados parâmetros como a capacidade de I&D (Investigação e Desenvolvimento) de novos produtos ou de novos processos de produção, como o *know-how* da mão-de-obra existente, o capital financeiro, os meios tecnológicos próprios e as competências dos gestores em técnicas de marketing e distribuição.

1.3. Teorias de Internacionalização

São várias as teorias sobre a expansão internacional das empresas. Iremos efetuar uma breve revisão de cada uma destas teorias, no sentido de procurar identificar os fatores-chave para o setor/empresas em análise neste estudo. Para tal, tomaremos como base o estudo de Malhotra et al. (2003), onde é feita uma esquematização teórica sobre os modos de entrada nos mercados internacionais. Destacando dois tipos de teorias, temos as Teorias Económicas: a Teoria do Ciclo do Produto; a Teoria dos Mercados Imperfeitos; a Teoria

do Poder de Mercado; a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético: modelo OLI. E, as Teorias Comportamentais: Modelo de Uppsala; Born Globals; a Teoria do Network e a Teoria do Empreendedorismo Internacional.

1.3.1. Teorias Económicas

1.3.1.1. Teoria do Ciclo do Produto

A Teoria do Ciclo do Produto desenvolvida inicialmente por Vernon (1976), com especial enfoque na localização da produção e na penetração do mercado, considera quatro fases na internacionalização das empresas.

A primeira fase consiste na exportação para o mercado dos Estados Unidos da América, à qual se segue a fase da produção no mercado externo com padrões de procura semelhantes, desta forma a empresa prepara-se para competir com os mercados em desenvolvimento (a terceira fase). Se a empresa conseguir reagir positivamente à fase anterior, a quarta e última fase será a competição com as empresas americanas no mercado americano.

Devido ao facto de, muitas das vezes, as empresas colapsarem nas primeiras duas fases (devido à natureza e tipo de produto, ao nível de competição, ao grau de especialização e também às disparidades na legislação e regulamentações), foram propostos outros modelos para a teoria do ciclo de vida do produto (Onkvist e Shaw, 1983).

Já para Toyne e Walters (1993), existem apenas três fases, o lançamento de um produto novo, a fase da maturação e finalmente a fase de *standardization*. Vernon (1976), baseou-se também no modelo de “ciclo de vida” para explicar porque é que o processo de internacionalização se desenvolve ao longo de etapas, explicando também as trocas de localização das empresas em função do grau de standardização do produto que sofre uma evolução no seu ciclo de vida (passando por quatro fases: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio).

1.3.1.2. Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado, teoria também designada por teoria dos mercados imperfeitos, defende que um dos motivos para a internacionalização é o interesse da

empresa em aumentar a sua fatia de mercado, através das imperfeições do mesmo. Focaliza-se nas empresas que possuem um conhecimento limitado do mercado-alvo.

Segundo Hymer(1976), as empresas em início de processo de internacionalização têm um fator negativo adicional competitivo, que muito deve aos custos de entrada num novo ambiente económico. Esta teoria indica que a existência de mercados imperfeitos e as características únicas das empresas são o “perfeito catalisador” de IDE.

Na internacionalização são conhecidas as seguintes imperfeições no mercado de bens de consumo, por exemplo, a força das marcas presentes, as competências próprias de cada empresa em termos de marketing, o nível de diferenciação dos produtos existentes e o consenso (das empresas instaladas) nos preços praticados;(2) Ao nível da produção, por exemplo, o acesso exclusivo a recursos naturais e/ou humanos e o acesso à tecnologia (podem significar custos incomportáveis para a empresa);(3) Na existência de economias de escala internas ou externas, que conduzem a uma queda dos custos, afetando por sua vez a capacidade de sobrevivência das empresas;(4) Na intervenção dos governos, através do estabelecimento de políticas de incentivo ao IDE.

1.3.1.3. Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976)

A Teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1976) ressalta que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que, quando realizadas pelo mercado livre, são mais ineficientes ou mais dispendiosas.

A empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Uma empresa multinacional utilizaria o investimento direto como modo de entrada quando tivesse vantagens diferenciais e desejasse proteger tais vantagens.

Estes autores construíram uma estrutura baseada na internalização de mercados para explicar o crescimento das firmas, baseado na escolha de aluguer de menor custo para suas atividades e internacionalização de mercado até ao limite de custos das trocas de mercado.

Um elemento importante da teoria é a questão da integração vertical e horizontal,isto é,a procura deintegração vertical para vencer barreiras de entrada e evitar incertezas de mercado, sendo esta uma reação a preços não competitivos. Ela também

procura a integração horizontal, com o intuito de usar economias de escala para gerar novos conhecimentos (Buckley, 1997). Este autor levanta a hipótese de que há uma forte disposição para internalizar quando há um grande volume de trocas entre duas empresas.

Casson (1987) relaciona o crescimento da empresa com a posse de um monopólio de produto com procura crescente. Este crescimento terminará quando o mercado local se tornar saturado e com isso a empresa necessita de se expandir para outra localização ou criar novos produtos para continuar a crescer. Uma vez que as imperfeições de mercado são uma fonte de custos de transação, estas poderão ser minimizadas através de internacionalização da produção.

Um dos pontos abordados por Buckley e Casson (1976) refere-se à forma de expansão da empresa em mercados internacionais. Os autores defendem que, num mercado em expansão, a teoria prediz que a empresa terá um padrão de crescimento que se iniciará pela exportação, que mudará para licenciamento quando o tamanho do mercado começar a crescer e, finalmente, adotará o investimento direto. Essa evolução não é absoluta, podendo ocorrer diversas exceções. Por exemplo, se o mercado é pequeno e estável, não existe incentivo para a empresa substituir a exportação por outra forma de participação. Permanecerá na fase de licenciamento, se o mercado for de tamanho médio e poderá passar de exportação diretamente para investimento direto se o mercado for muito grande.

Assim, os autores atribuem à estrutura de custos e ao padrão de crescimento do mercado a escolha de formas de atendimento a esse mercado. Eles, ainda, sugerem que a única certeza que têm é que, num mercado em expansão, onde dois ou mais modos de atendimento são possíveis, o investimento direto nunca procederá ao licenciamento, o licenciamento nunca procederá à exportação e o investimento direto nunca procederá à exportação.

1.3.1.4. Teoria Eclética

A Teoria Eclética ou o Modelo OLI (Dunning (1977, 1981, 1988, 1998, 2000)) explica que a atuação no estrangeiro de forma mais comprometida por meio de operações diretas ou parcerias pode obter três vantagens.

A primeira em virtude da exportação da marca (O - ownership), ou seja, a empresa, ao partir para o estrangeiro, pode e deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Essas competências seriam

desenvolvidas na matriz e transmitidas às subsidiárias. Desse modo, as vantagens da empresa advêm da propriedade tecnológica da economia de escala, de dotações específicas (homens, capitais e organização), do acesso a diferentes mercados, de fatores e produtos, da multinacionalização anterior, entre outros.

A Segunda vantagem foca-se na empresa que se internacionalizapara explorar as vantagens de localização (L), ou seja, as vantagens específicas que podem auferir de sua atuação no estrangeiro. Essas vantagens estão relacionadas com a conquista de preços mais baixos da mão-de-obra e da matéria-prima, de menores custos nos transportes e na comunicação, se comparados à atividade exportadora; na maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, reduzindo a distância física, da língua e da cultura; e, sobretudo, a capacidade de explorar o potencial do mercado.

Finalmente, a terceira vantagem baseia-se na empresa que decide internacionalizar-se para explorar as vantagens de internalização. Essa vantagem segue o raciocínio das teorias da internalização e custos de transação. Assim, as vantagens da internalização advêm da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e da redução da incerteza; do maior controlo da oferta e dos mercados e da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios.

1.3.2. Teorias Comportamentais

1.3.2.1. O Modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala provém da Universidade, que lhe dá o nome, e que o liga aos que o desenvolvem: Uppsala - Suécia. Este teoria foi desenvolvida em meados da década de 70 (Johanson e Weidersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) e revistas na primeira década do século XXI por Johanson e Vahlne(2006, 2009) que defende a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe gradualmente em recursos e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental. Isto remete-nos para uma ideia progressiva de internacionalizações, onde a empresa se desenvolve gradualmente num determinado mercado, dependendo do conhecimento existente sobre o negócio e o mercado. A adoção desta abordagem leva a uma diminuição dos riscos e das incertezas.

Estes autores referem o conceito de cadeia de estabelecimento propondo quatro estágios de desenvolvimento gradual: (1) as atividades de exportação irregulares, (2) as

atividades de exportação por meio de representantes, (3) os escritórios de vendas e (4) a produção local. No entanto, reconhecem que nem todos os casos de internacionalização os seguem.

A segunda característica observada por Johanson e Weidersheim-Paul, (1975), é a distância psíquica. Este conceito subentende-se como um conjunto de fatores que condicionam o fluxo de informação entre países, tais como a cultura, a língua, a legislação local, o ambiente negocial a estrutura política, o nível de desenvolvimento, entre outros. Esta distância está relacionada com sentimento de aversão ao risco e também à percepção que as empresas têm quando elegem os mercados em que se propõem operar, preferindo os mais próximos aos mais distantes.

Ainda, sobre distância psíquica, Håkanson e Ambo (2010) alertam que a proximidade geográfica dos mercados muitas vezes esconde a complexidade das adaptações necessárias. Defendem também que algumas empresas erram nas suas expectativas de desempenho internacional, porque partiram do pressuposto redutor de que o mercado escolhido era uma simples extensão do seu mercado. Assim, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos, pois uma distância cultural muito grande inviabilizaria a realização de negócios internacionais. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando os seus problemas em ambientes vizinhos (Cyert e March, 1963).

A expansão geográfica pelos mercados, é outra ideia a realçar, pois é muitas vezes influenciada em função da distância psicológica, conforme indica Johanson e Vahlne (1977, 2009). Os mesmos autores acrescentam ainda dois conceitos para melhor explicar o modelo: O Conhecimento e o Comprometimento. O Conhecimento destina-se ao mercado-alvo e o Comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos.

Atualmente e seguindo o raciocínio de Nonaka et al. (2006), a importância atribuída ao conhecimento e à sua gestão é justificada pela complexidade e pelas incertezas que caracterizam o ambiente competitivo global. O desenvolvimento rápido das tecnologias de informação aumentou o conteúdo informativo dos produtos e dos serviços, transformando os processos e alterando a natureza da competição, auxiliando a codificação do conhecimento. Desta forma, de acordo com o Modelo Uppsala, o conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico.

Para poder encarar a complexidade e as incertezas do mercado competitivo atual, as empresas necessitam mais do que um simples fluxo do conhecimento da matriz para as subsidiárias. Necessitam simde maximizar a atividade inovadora baseando-se em conhecimentos e habilidades, utilizando os recursos locais de cada uma das suas unidades para que possam ser utilizados não só localmente, mas em todos os mercados onde opera.

A inovação será, cada vez mais, um indicador chave para a competitividade internacional, na criatividade e na imaginação humana, que constituem a matéria-prima da nova economia, uma vez que as fontes tradicionais de competitividade, tais como o capital, a tecnologia e o acesso a recursos naturais já não servem atualmente para distinguir as empresas vencedoras das perdedoras, por serem acessíveis à maioria dos competidores (Cassiman et al., 2011).

O incentivo ao empreendedorismo interno, ou intra empreendedorismo, as atitudes e comportamentos empreendedores dos colaboradores, vistos agora como verdadeiros sócios na estrutura da empresa, são fundamentais e distinguem-se na organização, colaborando intensamente para o sucesso dessa aposta.

Analisando a conjuntura organizacional, o conhecimento é visto como o *know-how* coletivo da empresa, uma capacidade que se expressa no conhecimento que foi coletivamente acumulado ao longo de sua existência e também como potencial na resolução dos problemas que enfrenta e dos que virá a enfrentar.

Em vários autores, existe uma convergência de opiniões reconhecendo que o modelo possui um poder explicativo maior nos estágios iniciais da internacionalização e que este poder é tanto maior quando aplicado em empresas que estão a iniciar o processo de internacionalização.

Analisando o modelo de Uppsala verifica-se que suas motivações estão relacionadas ao conhecimento e aprendizagem e, logo, requerem das organizações competências específicas para sua realização. Estas podem ser resumidas em competências de negócio, competências técnico-profissionais, competências sociais, competências atitudinais e competências relacionadas à gestão do tempo.

1.3.2.2. Born Globals

A maioria dos estudos e pesquisas sobre de Empresas Multinacionais são baseados em grandes empresas, com uma grandeparticipação no mercado e com alta

representação económica nos países de origem e nos seus países onde divulgam a marca, conforme Chesnais (1997). No entanto, vários estudos vêm demonstrar que não são somente as empresas de grande porte ou de países desenvolvidos que possuem sucesso e assertividade na atuação do processo de internacionalização dos seus negócios (Knight e Cavusgil 2004; Oviatt e Mcdougall, 1995).

Sendo um fenómeno relativamente novo, com pouco mais de uma década, vem trazer ao centro dos estudos da internacionalização o foco nas empresas Born Global, onde acreditam que estas já nascem direccionadas para o mercado externo.

Segundo Oviatt e Mcdougall (1995), as Born Global são empresas, que desde a sua concepção, procuram adquirir vantagens competitivas pelo uso dos recursos e da comercialização para vários países, utilizando sempre uma postura proativa em relação ao mercado. Comprovando as definições acima descritas, Madsen e Servais (1997) definem Born Global como sendo empresas que desde a sua fundação, ou logo após, buscam a exploração de mercados internacionais.

De acordo com Dibe Rocha (2009), enquanto a teoria de Uppsala sustentava que a entrada das empresas em mercados internacionais ocorria gradualmente, novos estudos vêm mostrar que as empresas, desde sua fundação, já se focam nestes mercados, não passando desta forma pelo processo incremental desenvolvido na Escola de Uppsala. Já para Barney (1997) o enfoque é dado ao fato de serem possuidoras de grande conhecimento e capacidade de especialização, as suas fraquezas (tangíveis, financeiros) podem ser melhor trabalhadas e desenvolvidas, por forma a ser melhoradas.

1.3.2.3. Teoria do Network

Muitas das preocupações que surgem no processo de internacionalização, são as redes de trabalho (e não só) já existentes no mercado externo, por serem relações que evoluem de forma dinâmica e complexa e não tanto de forma estruturada.

De acordo com esta teoria, a empresa deve focalizar o seu processo de internacionalização no contexto de uma rede de relações interorganizacionais e interpessoais (Coviello e McAuley, 1999). Sendo este o verdadeiro princípio que irá influenciar tanto os *timings* para internacionalizar, como o modo como será efetuado (Coviello e McAuley, 1999).

O que esta teoria também avança, é que o desenvolvimento do *networking* pode resultar inicialmente num movimento de internacionalização por parte da empresa estrangeira para o mercado nacional, criando assim bases em termos de *know-how* para que, numa segunda fase, a empresa nacional aborde de forma mais segura o mercado-alvo (Johanson e Vahlne, 2006).

No seguimento de um estudo sobre empresas do sector tecnológico, estas tendem a importar a tecnologia, no sentido de contribuir para o licenciamento da mesma para o exterior, criando-se assim uma ponte para outros contratos no futuro (Jones, 1999).

1.3.2.4. Teoria do Empreendedorismo Internacional

A Teoria do Empreendedorismo Internacional procura explicar o desenvolvimento internacional das empresas através do reconhecimento e exploração de oportunidades por parte dos empreendedores (Andersson(2000); Mcdougall e Oviatt, 2000).

A Teoria do Empreendedorismo Internacional não é necessariamente uma Teoria Comportamental, podendo ser enquadrada em parte como uma Teoria Económica, em virtude das várias componentes que incorpora do Paradigma OLI e da Teoria de Redes para ser composta.

O estudo de Mcdougalle Oviatt (2000) considera que o comportamento do empreendedorismo internacional ocorre no nível individual, grupal e nos níveis organizacionais. Estes autores definem o termo empreendedorismo internacional como a descoberta, a representação, a avaliação e a exploração de oportunidades em mercados internacionais para criar bens e serviços futuros.

Os estudos desenvolvidos nesta área consideram como principais empresas participantes do processo de empreendedorismo internacional, as empresas consideradas “bornglobal” e “globalstart-up” que são definidas por Mcdougall e Oviatt (2000) como organizações com 32 novos empreendimentos internacionais, que em princípio, procuram vantagens significativas e competitivas no uso de recursos e vendas de produtos em diversos países.

Estes autores também apresentam quatro elementos básicos para o sucesso internacional dos novos empreendimentos: as empresas normalmente sofrem de uma pobreza de recursos, portanto, acabam por interiorizar uma proporção mínima dos ativos (elemento 1); focalizam em mecanismos de gestão mais baratos (elemento 2); acabam por

ganhar vantagens da localização internacional e do conhecimento que possuem ou produzem (elemento 3); e geram meios de proteção contra a imitação através de licenciamentos, redes e meios diretos como patentes (elemento 4).

Na sua pesquisa, Andersson(2000) realça principalmente o nível individual, considerando que a internacionalização é parte ou consequência das estratégias da empresa, onde o processo de internacionalização não iniciará sem ação do empresário, ou seja, não basta uma empresa ter recursos e oportunidades proporcionadas pelo ambiente, sem que “alguém” queira e inicie a internacionalização. Essa visão é defendida seguindo a premissa de que o empresário pode mudar as estratégias e a cultura da empresa, controlando os rumos da internacionalização(Aharoni, 1966).

Por fim, uma das conclusões destes autores, sugere que as várias teorias de internacionalização são úteis na explicação de uma parte da internacionalização das empresas.

Contudo, é importante considerar o empreendedorismo para aumentar o entendimento do comportamento de internacionalização das empresas, citando casos em que esse entendimento não ocorreria caso não tivesse sido analisado as variáveis empresário e empreendedorismo (Oviatt e McDougall, 2005).

1.3.2.5. Tipologia de Modos de Entrada

São conhecidos como modos de entrada, a exportação (direta e indireta), o licenciamento, as alianças estratégicas, as fusões, as aquisições e o estabelecimento de subsidiárias ou investimento direto (Root, 1994).

A Exportação é caracteriza-se pela venda de produtos ou serviços nos mercados internacionais, que possibilita a participação das empresas em negócios internacionais, independentemente da sua dimensão (Ferrel, 2000). Também se entende por exportação, a venda de produtos a um país estrangeiro sem que sejam necessários investimentos produtivos no país onde os produtos serão comercializados (Hitt, 1999).

A exportação é a estratégia menos arriscada de entrada num mercado externo, principalmente, por não exigir grandes investimentos iniciais. A empresa pode exportar o seu excesso de produção esporadicamente ou então estabelecer um negócio regular de exportação, expandindo as suas vendas para os mercados externos.

A exportação pode ser realizada de uma forma indireta ou direta. A exportação indireta requer o menos investimento possível, pois as empresas não precisam de uma força de vendas internacional. Fazem-se representar por intermediários internacionais ou agentes exportadores sediados no país de origem, organizações cooperativas, empresas de administração de exportação. Proporcionam o *know-how* e os serviços ao relacionamento com o vendedor, de modo que este último normalmente cometa menos erros (Kotler e Armstrong, 2007). Na exportação direta, a empresa controla as suas próprias exportações, criando assim um departamento ou divisão de exportação para desempenhar as atividades de exportação, ou ainda pode passar pela instalação de filiais de vendas noutros países. Poderá também fazer as suas exportações através de distribuidores sediados no país importador ou por agentes que negociem em nome da empresa. A principal vantagem da forma direta de exportação é a possibilidade da empresa negociar diretamente com os seus clientes.

É também descrita como um meio rápido para atingir os mercados externos, permitindo de uma forma célere chegar aos mercados externos com uma grande flexibilidade de atuação e um baixo risco. Desta forma, a empresa consegue inserir-se rapidamente em países que seriam muito mais difíceis de explorar de outra forma, especialmente contando com apoio de empresas e instituições especializadas em mecanismos de comércio externo. Apesar disso, o exportador deve suportar diversos tipos de despesas, como taxas e outros custos advindos dos sistemas, portuário e aduaneiro dos países de destino.

O licenciamento (Ferrel, 2000) é definido como uma modalidade de comércio em que uma empresa (a licenciadora) permite à outra empresa (a licenciada) a utilização da sua marca, produtos, patentes, marcas registadas, matérias-primas e/ou processos de produção em troca do pagamento de royalties à licenciadora por produto produzido e/ou vendido pela empresa licenciada. O licenciamento possibilita às empresas a entrada noutros mercados sem grandes quantidades de recursos assim como, os problemas com a burocracia do comércio internacional, permitindo que o produto da licenciadora se torne conhecido em outros mercados.

Apesar destas vantagens, os retornos procedentes deste tipo de fonte têm sido ameaçados pelas cópias e falsificações, já que, de maneira crescente, o mercado paralelo tem absorvido parte significativa da procura. As empresas que se licenciam tendem a

aprender com a tecnologia dos criadores e no futuro lançam produtos similares ou até superiores. Finalmente, outra desvantagem que se pode apresentar é que a marca fica vinculada à qualidade e ao serviço do consumidor oferecido pela outra empresa e se os níveis destes não são elevados, a reputação também pode ser comprometida.

As alianças estratégicas são um sistema que permite às empresas dividirem os riscos e os recursos necessários para a entrada num determinado mercado (Welche Welch, 1996). Geralmente, a empresa estrangeira fornece a tecnologia de fabricação, assim como supervisão técnica. A empresa local fornece os meios materiais para a execução da produção e colocação do produto no mercado. Em contrapartida, as desvantagens são significativas e as empresas devem estar atentas aos riscos inerentes a estes acordos. Keegane Warren (1999) considera que as principais desvantagens dessa estratégia de expansão internacional são os altos custos incorridos pela empresa por questões de controlo e coordenação que surgem quando se trabalha com um parceiro. Para além disso, como no caso do licenciamento, um parceiro dinâmico numa aliança pode tornar-se um forte concorrente.

As fusões e aquisições foram muito populares nas décadas de 80 e 90, pois passaram a ser vistas como transformações estratégicas importantes para o sucesso de muitas empresas, principalmente quando se visa o aumento da presença no mercado.

Inegavelmente, estes dois processos são a forma mais rápida de aumentar a presença no mercado, de se posicionar, expandir, e solidificar o negócio num mundo cada vez mais competitivo. A fusão é vista como uma transação comercial em que duas empresas acordam integrar as suas operações numa base relativamente igual, porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que juntos criam uma vantagem competitiva mais forte. E as aquisições são transações comerciais em que a empresa compra o controle de outra com o objetivo de transformá-la em mais uma das suas necessidades estratégica de negócios (Hamel e Prahalad, 1995).

Tanto as fusões como as aquisições podem ser entendidas como as mais fáceis e rápidas formas de entrada em mercados internacionais, uma vez que, a estratégia de crescimento por meio de fusões e aquisições tem sido utilizada por muitas empresas como forma de acesso a produtos, mercados, conhecimento e tecnologia em prazo menor do que seria possível individualmente (Ferreira et al., 2014).

O estabelecimento de subsidiárias ou investimento direto é encarado como uma estratégia mais radical de internacionalização e, conseqüentemente, a que envolve as maiores recompensas e também, os maiores riscos. Ocorre quando uma empresa investe diretamente em instalações de linhas de montagem ou de fábricas noutra país, podendo iniciar este processo através da compra de parte ou da totalidade de uma empresa local ou de construção das suas próprias instalações. Tal processo, normalmente, possui a vantagem de possibilitar um maior controlo sobre as atividades e, por isso, no caso de êxito, maior possibilidade de retornos acima da média. Porém, é a estratégia de entrada no mercado internacional menos popular devido aos altos custos de compra ou construção de novas instalações comparativamente a um investimento local.

1.4. Motivação para a Internacionalização

A internacionalização dos negócios, não se tratando de um fenómeno novo, tem apresentado um desenvolvimento acentuado nos últimos anos motivado pelo crescimento do volume das exportações e pelo incremento da produção a nível mundial. Assiste-se ainda, a um crescimento do comércio internacional e a uma taxa superior ao crescimento da produção mundial, o que reflete a importância crescente das trocas internacionais (Rugman et al., 2011).

A decisão de alargar a oferta além-fronteiras é uma das mais importantes do ponto de vista estratégico, numa ótica de crescimento e desenvolvimento da própria empresa, passando a ser negócios mais complexos, árduos e arriscados comparativamente aos efetuados no mercado doméstico, existindo também fortes possibilidades de insucesso. Estes riscos podem ser acautelados, efetuando antecipadamente um bom planeamento da empresa para o mercado internacional.

As principais motivações para a internacionalização segundo Czinkota (1999), residem num conjunto de onze fatores, que se agrupam em dois distintos campos: Proativas e Reativas.

Tabela 1.1- Principais Motivações para a Internacionalização

Pró - Ativas	Reativas
- Vantagens em termos de lucros - Produtos únicos - Vantagem tecnológica - Informação exclusiva - Compromisso da gestão - Benefícios fiscais - Economias de escala	- Pressões da concorrência - Excesso de capacidade produtiva - Saturação do mercado doméstico - Proximidade dos clientes e dos pontos de desembarque.

Fonte: (Czinkota, 1999)

Para Hansson e Hedin (2007), o motivo para a internacionalização, poderá estar na saturação do mercado interno, na abertura ao investimento num determinado país concedendo assim o acesso a recursos estratégicos ou na existência de efeitos *clusters* para serem explorados numa determinada região. Segundo os autores, Teixeira e Diz (2005), as razões assentam num acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, ou até a fuga à tributação, a resposta a movimentos dos concorrentes e ao acesso a competências que lhes permita obter vantagens competitivas. Estas razões podem ser vistas também como motivações das próprias empresas para darem início a um processo de exportação.

Capítulo II - Metodologia de Investigação

2.Introdução

A metodologia de investigação do presente trabalho será sustentada num estudo de caso. Este conceito nasceu em Havard, através de pesquisas e consultas, com análises detalhadas a casos individuais, onde ainda hoje é utilizado como principal método de aprendizagem. É encarado por muitos investigadores como um dos métodos mais eficazes na promoção e desenvolvimento das capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança.

Para a definição do significado da palavra, há na literatura mundial contemporânea a contribuição de vários autores, com posições distintas. Para Eisenhardt (1989, 1991) a definição deste conceito assenta num meio de organização dos dados, preservando do objeto estudado as suas escolhas/preferências pessoais. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos). Vale no entanto lembrar, que qualquer objeto é produzido através de uma construção mental, pois não existirá limites, se estes não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no conceito a que se propõe estudar.

Segundo Yin(1994) e Ghauri (2004), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica de planeamento, de recolha e análise de dados. Poderá incluir estudos de caso únicos, como múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisas.

Stottinger e Schlegelmilch (1998) defendem que o estudo de caso representa o interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação que pode abranger. Dá ênfase ao facto de que “nem tudo pode ser considerado caso”, pois um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas”.

Na posição de Eisenhardt (1991) o estudo de caso é visto como método de pesquisa simples e específico ou complexo e abstrato, devendo ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação. Destacam nos seus estudos características naturais identificadas em casos ricos em dados descritivos, com um plano aberto e flexível onde foca a realidade de modo complexo e contextualizado.

A metodologia de uma pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é permitida, a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos. Esta

parte do trabalho visa fornecer o procedimento e os métodos científicos que foram utilizados na elaboração da tese. Porém, esta parte do trabalho não deve ser descurada visto que estratégias metodológicas incoerentes podem comprometer o rigor que deve haver num trabalho científico. Este capítulo constitui, assim, a introdução e a sustentação metodológica do estudo de caso que se apresenta no capítulo seguinte.

2.1. Objetivos do Trabalho

O presente estudo procura analisar as motivações de uma empresa portuguesa. Trata-se, no contexto nacional, de uma empresa com larga experiência, e com elevado potencial nas operações internacionais. Uma empresa em franca expansão no ramo alimentar, que teve o seu início em 1986. Volvidos vinte e sete anos serve como exemplo a seguir no seu ramo de atividade marcado pelas crises avícolas e económicas dos últimos décadas que afetaram muito o sector.

O estudo de caso apresenta fragilidades no método de pesquisa. Por forma a contornar essas limitações, delineou-se primariamente uma análise teórica/prática procurando correlacionar os fatores motivacionais segundo Czinkota (1999) com o caso estudo da empresa Lusiaves, as adaptações e as formas de entrada nos diversos mercados.

Sintetizando, uma vez que o estudo visa dar um contributo ao analisar um estudo de caso, identifico os seguintes objetivos primários e secundários:

Tabela 2.1 - Síntese de Objetivos

Objetivos do estudo	Estudo Caso
a) Analisar o processo de internacionalização de uma empresa nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de dimensão da empresa? - Que tipo de produtos (qualidade/imagem) produz? - Procurar apurar junto do mercado a entrar: - Que tipo de mercado é? - Que concorrência existe?
b) Identificar as motivações que levam a empresa a se internacionalizar	<p>Que mudanças poderá a empresa beneficiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Variação ao nível de Vendas, Quantidade Produção? - Número de mercados em que a empresa trabalha? - Variedade de Produtos (Novos/Adaptação)? - Nível de Gestão da empresa?
c) Verificar quais os fatores mais relevantes na internacionalização de uma marca nacional.	<p>Qual a adaptação na oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ao nível dos Produto; - Que tipo de Comunicação; - Oscilação dos Preço; - Reformulação de Processo;

Fonte: Elaboração Própria

2.2. O Delinear do Estudo de Caso como Metodologia de Investigação

Recapitulando o problema proposto, este requer o estudo do processo e das motivações na internacionalização da marca. Conforme foi visto no primeiro ponto do nosso estudo, na exploração do conceito de internacionalização, indicando o interesse que a empresa tem em poder usufruir de oportunidades existentes no mercado exterior. Trata-se assim da possibilidade de extensão das suas estratégias de produtos e de mercados para outros países. A empresa verá o seu processo de adaptação ser efetuado nas estratégias, nas estruturas, nos recursos, entre outras. Quando este é feito de forma assertiva trará benefícios para a empresa.

A empresa em estudo possui uma estrutura iniciada em 1986, crescendo de forma meticulosa e racional, o que poderá justificar a necessidade da internacionalização da marca. Identificamos a Lusiaves como um exemplo a reter pelas empresas nacionais. Esta já inicializou o seu processo de internacionalização tornando-se assim ideal para as respostas às questões que identificámos como chave no estudo do nosso trabalho. De uma forma macro, o trabalho visa identificar as motivações que a empresa tem para se internacionalizar. Numa perspetiva micro procuraremos identificar as motivações que levam a empresa a internacionalizar e verificar quais os fatores mais relevantes na internacionalização da marca.

Como acontece em todas as investigações, o estudo de caso é normalmente orientado em redor dum número reduzido de questões, onde são abordadas as questões **como e porquê** da investigação. É provável que questões como estas orientem as respostas e respetivas conclusões através de pesquisas antigas (Yin, 2005). Qualquer investigação pode ser subdividida em várias partes. Assim, pode-se analisar o caso para identificar os seus componentes mais relevantes, ou atribuir-lhe graus de importância de acordo com a função do caso específico. A revisão bibliográfica é sempre útil para se fazer comparações com outros casos semelhantes, retirando-se a fundamentação teórica e reforçando a argumentação de quem está a descrever o caso. A discussão permite avaliar o percurso seguido, desde a elaboração dos objetivos às conclusões retiradas desse mesmo estudo.

Segundo Hartley (2004), apesar de não estar bem definido, é possível definir quatro fases que mostram os seus contornos, (a) a delimitação do caso; (b) a recolha de dados; (c) a seleção, análise e interpretação dos dados; e por último (d) a elaboração das conclusões.

A primeira fase consiste em delinear a base que constitui o caso, quais os dados suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo. Como nem sempre os casos são selecionados mediante critérios estatísticos, algumas recomendações devem de ser seguidas: Identificar casos típicos (direcionados para o tipo ideal da pesquisa), selecionar os casos extremos (para assim identificar os limites das nossas variáveis), apresentar-se os casos atípicos (no campo da oposição poderemos assim conhecer os casos típicos e as possíveis causas dos desvios).

Numa segunda fase a recolha dos referidos dados é efetuada através de vários procedimentos qualitativos e quantitativos: observação, análise de documentos, entrevista

formal ou informal, relatos de vida, aplicação de questionários com respostas de perguntas fechadas, recolha de dados ou análise de conteúdos. Existem vários procedimentos que podem ser integrados.

A terceira fase é conjunta, revelada pela seleção, análise e interpretação dos dados. A escolha dos dados deve considerar os objetivos da investigação, os seus limites e um sistema de referências para avaliar quais os dados que serão válidos ou não. Somente os dados que foram identificados serão analisados. O investigador deve definir antecipadamente os seus objetivos e identificar as limitações dos dados obtidos, principalmente quanto à qualidade da amostra. Se esta for boa, existe uma base racional para a criação de conclusões a partir dos dados. Caso contrário, deverá apresentar os resultados através de hipóteses probabilísticas. É importante também a utilização de categorias de análise resultantes de teorias que sejam reconhecidas no campo do conhecimento. Este ato fará com que a interpretação dos dados não envolva conclusões precipitadas, preconceitos ou opiniões do senso comum. A quarta e derradeira fase é constituída pela elaboração de relatórios parciais ou totais. Importante ainda referir como foram obtidos os dados. O relatório deve ser conciso, embora, em algumas situações seja solicitado o registo detalhado.

Paralelamente é importante ainda destacar, as etapas de um de caso real, que terá que passar pelas seguintes fases: exploratória (identificar os pontos críticos, apontar para as principais referências de entrada no campo estudo, e, localizar as fontes necessárias ao estudo); delimitação de estudo (identificar os focos de investigação e estabelecer os contornos do estudo para se proceder à recolha dos dados, utilizando assim os instrumentos necessários); análise sistemática e elaboração do relatório (estabelecer um movimento teoria – prática, dando início à fase exploratória).

2.3.A Metodologia Qualitativa

A Metodologia Qualitativa extrai a informação partindo de um fator: a experiência, isto é procura interpretar uma realidade analisando os seus diversos (potenciais) pontos de vista. Para esta opção metodológica procura-se relatos abertos à invenção, a realidade dos dados, a sua análise e a interpretação. (Ghauri, 2004).

O método qualitativo é o resultado das pesquisas que não são baseadas em resultados estatísticos, este método, têm como ambição interpretar o sentido na ação, para

isso utilizam como parâmetros analíticos a produção de sentido e o desenvolvimento de investigações em contextos naturais, enquanto a postura do investigador deve ser refletida. Enquanto que as metodologias quantitativas refletem a confiança em controlos experimentais e estatísticos como o método escolhido para a pesquisa (Kaplan e Duchon, 1998).

Pretende-se que através deste método os investigadores serão capazes de desenvolver conclusões, partindo dos dados recolhidos através de ferramentas estatísticas. Para Günter (2006), a abordagem através da metodologia quantitativa é efetuada numa premissa de ordem hipotética – dedutiva. Por outras palavras, o investigador deve levantar hipótese, definir variáveis e estabelecer relações causa-efeito entre elas. A investigação quantitativa traduz-se como o método mais adequado quando os dados recolhidos são quantificáveis e resultam de amostras de uma população. É um método dedutivo, de causa-efeito, preciso e fiável através da validação científica (Sousa e Baptista 2011).

2.4. Método de Recolha de Dados

As técnicas mais comuns relativamente à recolha de dados que se podem aplicar são, de acordo com Rubin e Rubin (2012), a observação participante, que neste caso não se aplica; a análise documental; e entrevistas semiestruturadas e/ou em profundidade. Os mesmos autores referem ainda, que a metodologia é a análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinado problema. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia da pesquisa a adotar em referência e adequação a certos objetivos de análise e em ordem à relação e integração dos resultados obtidos através do uso de técnicas.

No estudo de caso, segundo Ghauri (2004) e Yin (1994), deve-se utilizar múltiplas fontes de evidência por forma a validar a informação recolhida. Assim, dividiu-se a recolha de dados em duas fases: na primeira fase, recorreu-se à internet, no site da empresa e aos stakeholders que de alguma forma (direta ou indireta) supervisionam o negócio no qual a empresa Lusiaves se insere. A partir dos documentos obtidos destas entidades procedeu-se a uma análise documental, com base em estatísticas, relatórios e estudos já desenvolvidos.

Posteriormente, a recolha de dados primários foi executada essencialmente com base em três entrevistas semiestruturadas e várias abordagens realizadas junto da empresa

alvo do estudo, duas entrevistas a pessoas diretamente ligadas à empresa, e, uma a uma pessoa dentro de mesmo ramo de negócio da Lusiaves.

2.5. Seleção da Empresa

A eleição da empresa fez-se partindo de um critério apertado de características. Seria vital selecionar uma empresa cujas características estariam ao alcance dos objetivos impostos pelo trabalho. Este trabalho tem como objetivo principal analisar um estudo de caso de sucesso no âmbito da internacionalização empresarial, o caso escolhido recaiu na empresa Lusiaves.

2.6. Condução do Estudo

Para o presente estudo de caso foi garantido, à partida, que existia disponibilidade por elementos afetos à administração da empresa, que nos auxiliaram sempre que necessário. Assim como a elevada procura do pesquisador enquanto responsável pelo trabalho, o que permitiu um conhecimento aprofundado do processo.

Inicialmente, no âmbito desta investigação, recorreu-se a um estudo pormenorizado do sítio da empresa. A conduta seguinte foi, efetuar análise de documentação no âmbito das estratégias de internacionalização da marca e que lhe serviram como suporte. Foram realizadas entrevistas com carácter misto – em parte estruturadas, noutra parte não estruturadas. Existiu portanto nas entrevistas duas diferentes posições: Foram selecionadas questões de relevo que deveriam ser respondidas, mas houve espaço também para um debate mais livre, menos orientado, que possibilitasse focar aspetos que o entrevistado considerasse importantes no âmbito do tema em análise.

2.6.1. Objetivos da Entrevista

As entrevistas foram efetuadas junto dos elementos afetos à administração, esta foi elaborada partindo de um plano com diversas questões a serem colocadas, partindo através de tópicos que teriam interesse. Desta forma, proporcionou-se um maior conhecimento nos assuntos a abordar auferindo uma conversação agradável com o entrevistado:

- Caracterização da empresa;
- Contexto do mercado onde se insere;

- Mercados onde atua;
- Produtos e lojas;
- Processo de internacionalização;
- Motivações à internacionalização do grupo;
- Concorrência;
- Razões de sucesso e insucesso da empresa no mercado;
- Segmentação e determinação do público-alvo;
- Diferenciação e posicionamento;
- O Marketing- Mix;

As entrevistas foram elaboradas partindo de um guião onde consistiu em diversas perguntas relacionadas com o processo da internacionalização da empresa, os motivos da internacionalização nos diversos países, a seleção dos mercados e modos de entrada bem como as suas estratégias de entradas nos diversos territórios. As perguntas foram elaboradas com o cuidado de abranger todos os aspetos de internacionalização da empresa.

Neste trabalho a recolha de dados primários foi obtida através da elaboração de três entrevistas, duas delas elementos afetos à administração da empresa Lusiaves e a um CEO de uma empresa concorrente à empresa. Procurou-se nesta recolha de dados encontrar uma congruência nos testemunhos para que os resultados fossem os mais próximos da realidade. A pedido dos entrevistados iremos manter o seu anonimato, atribuindo assim referências a cada uma dos convidados: entrevistado I,II e III.

Capítulo III - Empresa foco de estudo: Lusiaves

3.Introdução

A empresa Lusiaves foi constituída a 14 de Abril de 1986 sob a forma de sociedade por quotas com um capital social de €1.500.00. Iniciou a sua atividade com a aquisição de um pequeno centro de abate em Marinha das Ondas e quatro pavilhões de produção, um designado por Pedreira no lugar de Marinha das Ondas com capacidade para 13.500 frangos e três no lugar de Casal de Seiça, freguesia de Lavos com capacidade para 30.000 frangos. Trabalhavam na altura 26 empregados. O único produto comercializado era o frango inteiro a granel no mercado local.

3.1. História da Empresa

A história e o crescimento do grupo Lusiaves foram sendo construídos ao longo dos anos, fruto da capacidade de trabalho, estratégia e visão do seu fundador, Avelino Gaspar Francisco (presidente do conselho de administração da Lusiaves), que fundou, a 14 de Abril de 1986, quando tinha 29 anos.

Uma das chaves do sucesso, foi a grande vantagem competitiva, conseguida com a aposta na verticalização da sua atividade. A excelência do seu desempenho é também fruto de vários fatores, como: a produção de produtos de qualidade a preços competitivos, a inovação permanente, a formação contínua, os investimentos sucessivos e constantes, e uma excelente equipa de colaboradores competentes, extremamente dedicados e empenhados.

A Lusiaves cresceu sempre de uma forma sustentável, aliou sempre ao seu crescimento, uma grande responsabilidade quer a nível da qualidade e segurança alimentar, quer a nível social e ambiental, abrangendo todos os Stakeholders.

A Lusiaves conta hoje com mais de 1500 trabalhadores diretos e gera mais de 2000 postos de trabalho indiretos, em centenas de produtores integrados em todo o país.

Tem como missão produzir e oferecer o melhor serviço aos seus clientes a partir de produtos alimentares de qualidade.

Figura 3.1 - Estrutura atual da Lusiaves



Fonte: Elaboração Própria

Ao lado da Lusiaves, a holding Lusiaves SGPS integra outras empresas como a **Racentro**, dedicada à produção de rações para o consumo do grupo e para o mercado em geral; a **Campoaves**, pioneira na produção de aves do campo em Portugal; a **Triperu**, especializada na criação de Perus; a **Meigal**, que reúne entrepostos comerciais, uma rede nacional de centros de abate de aves; e a **Lusifrota**, para os transportes e logística do grupo.

É um universo que inclui, ainda, parcerias com outras empresas, o grupo dos “produtores integrados”, que engordam frangos para a empresa, e as marcas como a **Campogril** (transformados, congelados), **Margil** (peixe) e as lojas alimentares **Mais Sabor**.

A já referida integração vertical integra um conjunto de soluções que torna a empresa/ grupo cada vez mais independentes. Trata-se de uma estratégia que consiste no facto de a empresa poder fabricar ela mesma ou contratar o fabrico dos seus próprios produtos. Ao mesmo tempo, esta estratégia baseia-se em controlar a distribuição. Observando esta estratégia numa ótica de custos, é muito positiva para a redução de custos, assim como para a integração de intermediários. Por fim, é garantido assim o aprovisionamento e uma garantia de exclusividade dos produtos (Freire, Adriano (1997)).

A Lusiaves dispõe de uma unidade autónoma de produção de alimentos compostos para animais. Nesta unidade, todas as matérias-primas rececionadas são alvo de um rigoroso controlo de qualidade onde são validados os diversos parâmetros que atestam a sua conformidade assumindo então, um controlo direto sobre o processo produtivo desde

as matérias-primas ao produto final, satisfazendo as suas necessidades e abastecendo o mercado em geral.

Centro de Incubação: A Lusiaves possui um centro de incubação, que assegura a incubação e a eclosão dos pintos, garantindo o abastecimento autónomo, contínuo e otimizado das granjas avícolas próprias, dos seus integrados e do mercado em geral.

Reprodução e Produção de Ovos: A Lusiaves tem um complexo de granjas avícolas próprias onde faz a reprodução e a produção de ovos para incubação. Nestas granjas, são rigorosamente cumpridas as mais exigentes regras de biossegurança e bem-estar animal.

Produção Avícola: A produção da Lusiaves é assegurada por um conjunto alargado de granjas avícolas, implantadas em vários locais do território nacional. Estas granjas dispõem da mais moderna tecnologia avícola, permitindo a produção de frangos, frangos do campo e perus.

Unidade Transformação de Subprodutos Animais (U.T.S): Os subprodutos gerados na atividade dos centros de abate, tais como: carcaças, vísceras, patas, cabeças, penas e sangue, são encaminhados para uma moderna unidade de tratamento que os transforma em gordura e proteínas animais. Esta unidade contribui para a diversificação e aumento da cadeia de valor da Lusiaves pela valorização que faz destes subprodutos. Paralelamente, fazem a recolha dos subprodutos de vários matadouros nacionais e até ibéricos, ajudando o sector avícola em geral e contribuindo para a redução dos seus custos e para a melhoria da sua competitividade.

Incluem-se ainda como atividades de relevo: a produção de alimentos compostos para animais; a produção de ovos para incubação; a incubação de ovos e produção de pintos; a produção avícola de frango, frango do campo e perus; o abate de aves; a transformação de produtos alimentares; o armazenamento e comercialização e a valorização de subprodutos.

Esta opção do grupo Lusiaves, apresenta variadas vantagens, tais como: a racionalização das operações produtivas, o domínio de várias tecnologias, as economias de escala, as garantias de aprovisionamento e a garantia de oportunidade de negócios para os seus serviços. Em contraciclo, esta rede mesmo bem montada trará alguns inconvenientes, como são: a rigidez de funcionamento, o aumento dos custos fixos, tornar dependentes dos seus negócios várias indústrias, apesar de serem subcontratadas e, no seguimento disto,

também dificuldades ou total impossibilidade na mudança de parceiros no aprovisionamento e fornecimento.

3.2. Apresentação da empresa

3.2.1. Denominação

LUSIAVES – Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A. desenvolve as seguintes atividades: Abate e preparação de carcaças de aves e coelhos, a obtenção de carne em peças e pedaços (por corte e desmancha) e de miudezas comestíveis, refrigeradas e congeladas, embaladas ou não; a preparação e tratamento de penas e peles resultantes do abate; e a transformação de subprodutos, visando a produção de farinhas e a fusão de gorduras animais para fins alimentares ou industriais. As atividades são divididas em: unidades de abate, centro de incubação, entrepostos e explorações avícolas. Observando como funciona cada uma das atividades:

3.2.2. Unidades de Abate

A Unidade encontra-se a laborar desde 1986 na localidade da Marinha das Ondas, concelho da Figueira da Foz. Possui cerca de 11.000 m² de implantação efetiva e conta com mais de 400 colaboradores diretos.

As atividades principais que desenvolve são: o abate de frangos, tendo uma linha de abate com uma capacidade de 8.500 frangos por hora; uma linha de desmancha automática com capacidade para 6.000 frangos por hora; sala de preparação e desossa automática de carne de aves e produção de preparados de carne, picados, marinados e panados.

Nesta unidade estão instaladas várias linhas de embalagem: em vácuo, em cuvette e atmosfera protetora e em saco. Possui ainda, túneis de congelação com capacidade para congelação rápida e um entreposto frigorífico para armazenamento temporário de produtos alimentares.

3.2.3. Centro de Incubação

Os centros de incubação encontram-se na Zona Industrial da Gala, Figueira da Foz. Este o Centro está equipado com as mais adequadas e avançadas soluções tecnológicas ao nível da incubação de ovos. Tem uma área coberta de cerca de 10.000m².

É composto por 48 incubadoras de carga única e 36 oclusoras, possuindo um dos mais modernos sistemas de recuperação de calor que permite poupar bastante energia no aquecimento das salas. Está também equipado com uma linha de automatismos das mais modernas e práticas a nível mundial, onde se incluem duas máquinas de vacinar “in ovo” com capacidade para vacinar 70.000 pintos/hora. O centro de incubação da Lusiaves, tem capacidade de produzir dois milhões de pintos por semana, empregando atualmente 15 trabalhadores.

3.2.4. Entrepostos

Os Entrepostos frigoríficos são uma peça fundamental na estrutura do Grupo Lusiaves, pela sua excelente localização de norte a sul do país. Contribuem para uma política de proximidade e um serviço de excelência ao cliente. São centros de distribuição equipados com a mais moderna tecnologia de frio, possuindo todos eles uma frota própria, permitindo-lhes uma cobertura integral do território Nacional e também a Estremadura e Andaluzia Espanhola.

Estão sediados pelo país: Entreposto de Mirandela, Famalicão, Vila Nova de Gaia, Estarreja, Oliveira de Frades, Figueira da Foz, Leiria, Santarém, Loures, Lisboa Norte, Corroios, Estremoz e Algarve.

3.2.5. Explorações Avícolas

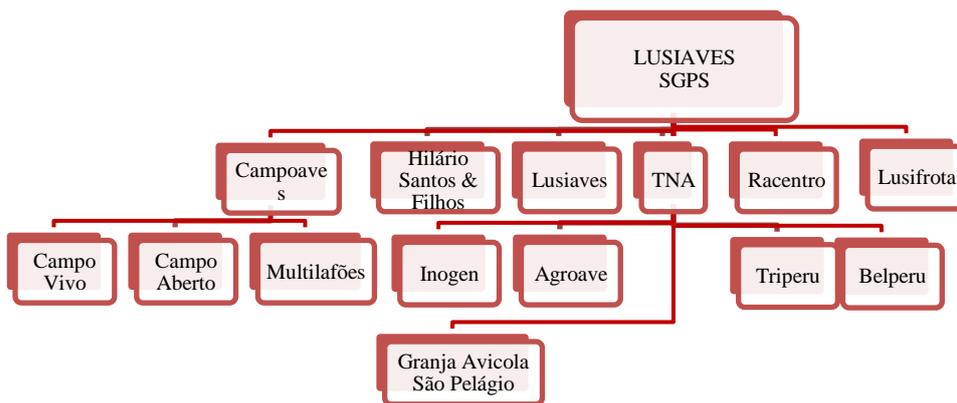
Os núcleos de produção da Lusiaves, foram construídos e equipados com as mais recentes tecnologias da produção avícola, respeitando as mais exigentes normas de bem-estar animal e ambiental. Estes núcleos permitem à Lusiaves um controlo integral e eficaz do processo de produção, assegurando a rastreabilidade dos seus produtos desde o início, traduzindo-se num aumento da qualidade e segurança alimentar.

Atualmente possuem: quinta da Cruz, quinta de São Tomé, quinta de São Francisco, quinta dos Olivais, quinta de Guerres, quinta Formosa, Granja Avícola São Pelágio, Casal de Seiça, Marinha de Baixo, quinta do Minhoto, quinta de Vale Cavalos, quinta da Charneca, quinta de Matinhos, quinta do Banco 1, quinta do Banco 2, quinta de Antelas, e quinta da Asseiceira.

3.2.6. Estrutura

O seu capital é atualmente detido em 100% pela Lusiaves SGPS, SA., a holding Lusiaves SGPS integra outras empresas como a **Racentro**, dedicada à produção de rações para o consumo do grupo e para o mercado em geral; a **Campoaves**, pioneira na produção de aves do campo em Portugal; a **Triperu**, especializada na criação de perus; a **Meigal**, que reúne entrepostos comerciais, uma rede nacional de centros de abate de aves; a **Lusifrota**, para os transportes e logística do grupo dos “produtores integrados”, que engordam frangos para a empresa, marcas como a **Campogril** (transformados, congelados), **Margril** (peixe) e as lojas alimentares mais sabor.

Figura 3.2 - Organigrama Lusiaves SGPS, S.A.



Fonte: Elaboração Própria

3.2.7. Produtos que oferece

O Grupo Lusiaves desenvolve várias atividades desde a produção de ovos para incubação, produção avícola, abate de aves, transformação, armazenamento e comercialização de produtos alimentares, a nível nacional. A fim de garantir o controlo direto sobre o processo produtivo, opera em todas as etapas da sua cadeia de valor, integrando a totalidade da fileira.

Figura 3.3 - As marcas de produtos que compõem a escolha da empresa



Fonte: Lusiaves

A Lusiaves é a principal marca do grupo especializada para os produtos frescos, congelados e transformados de aves, garantindo a qualidade e inovação desde 1986. Alguns produtos que a marca comercializa: Frango com miúdos, Frango sem miúdo, Frango com pescoço e com miúdos, Frango com pescoço e sem miúdos, Frango churrasco temperado, Frango Halal sem miúdos, Bifinhos Frango Panados, Espetadas, Peito, Fricassé, Bifinhos, Pernas sem costas, Pernas com costas, Coxas S/Osso S/pele, Coxas S/Osso C/pele, Asas saco, Coutos de asa, Fígados granel, Canjinha de galinha, Galinha pequena e Galinha grande.

A Campogrill apresenta uma gama diversificada de produtos à base de carne de aves, legumes, carnes de suíno e bovino. Alguns produtos Campogrill: Coelho, Perú sem miúdos, Perú com miúdos, Espetadas de Perú, Frango Campoaves, Perna Vacuo, Carcaça Campo, Moelas Frango, Patas Frango, Coxas C/ Osso, Miúdos, Pescoços, Corações, Carcaças em saco, Galo, Capão Fresco, Peru Campo e Moela Brasil.

A Margrill apresenta um conjunto de produtos do mar e ultracongelados. Alguns produtos Margrill: Lombo Bacalhau, Bacalhau Desf, Migas Paloco, Pescada Posta, Lula Limpa, Filete Pescada argentina, Sardinha, Carapau, Ameijoa, Polvo 1,2/2kg, Red Fish Filete Panga, Tentáculos, Pescada posta, Salmão Posta, Carapau Pequeno, Tintureira Posta, Pasteis Bacalhau, Croquetes Carne e Rissóis Carne.

Capítulo IV. A Internacionalização da empresa

4.1. Internacionalização Lusiaves

A Lusiaves adotou uma estratégia de internacionalização quando, no decorrer do seu crescimento percebeu que teria de redimensionar os seus limites face aos seus objetivos.

Uma estratégia de internacionalização prende-se pela extensão de uma empresa para além do mercado nacional, tal como foi abordado em capítulos anteriores. Este tipo de estratégia tem as suas vantagens não só alargando outros a mercados, tornando mais vasto o campo que atualmente trabalham; a diminuição dos custos com economias de escala; assim como a diminuição com os custos de mão-de-obra mais baratos.

A Lusiaves iniciou um importante processo de internacionalização desde que começou por exportar diretamente produtos para Espanha. A localização dos seus entrepostos e a facilidade de transportar o produto com rapidez e eficiência permitiu à empresa desenvolver com sucesso estas trocas comerciais, tanto para Espanha como para alguns países do continente europeu.

Figura4.1 - Países onde está presente os produtos da marca Lusiaves



Fonte: Elaboração Própria

De seguida, o objetivo foi o continente Africano, através de Angola. A implementação da marca foi conseguida com êxito, porém sem o retorno esperado. As dificuldades no cumprimento de regras de higiene/qualidade e as dificuldades burocráticas

criadas a partir dos Portos, impediram o desenvolvimento da marca neste País e por conseguinte neste continente.

Atualmente, a empresa Lusiaves realiza trocas intracomunitárias com alguns países da Europa, dos quais sobressaem, a Espanha, a França, a Holanda, a Inglaterra, o Luxemburgo, a Angola e a China. Nestes locais, já possui uma posição bastante significativa, porém Macau, Hong Kong, Colômbia, países árabes e Brasil começam agora a ganhar maior relevo no volume de transação de mercadorias. No campo geral, trata-se de uma estratégia global.

4.2. Competências Desenvolvidas para o Sucesso da Internacionalização

O termo competência essencial ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo "The core competence of the corporation", de Prahalad e Hamel (1990).

Aproveitando a análise ao processo de internacionalização da empresa e seguindo de acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que: (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados – A Lusiaves obteve com o passar dos anos uma localização estratégica dos entrepostos para, desta forma ter uma posição preferencial na resposta à exportação para o mercado espanhol e por conseguinte o Europeu; A entrada do mercado africano, através de um país com língua portuguesa como língua materna, exclusividade na enorme oferta de produtos e resposta aos pedidos; (b) relativamente a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados – A empresa tem em Espanha diversos vendedores no mercado, onde existe uma preferência de recrutamento, cidadãos daquela nacionalidade, pois consegue assim, através da Inserção de vendedores a laborarem no mercado local espanhol semelhante cultura, hábitos e gostos, aproximando-se do seu público alvo; a entrada em mercados específicos – ex: Árabe- Existe uma constante preocupação através de produtos de eleição locais – frango Halal (benzido); (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados - A dificuldade em penetrar no mercado sul americano é uma realidade, alteraram a estratégia, começando por lá a produzir matéria prima – milho – através de parcerias com a Jerónimo Martins.

As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver

competência essencial a longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Capítulo V- Apresentação dos resultados

5.1. Processos de Internacionalização de uma Empresa Nacional

A empresa regista um crescimento sustentável no decurso dos seus 27 anos. No final da primeira década do presente século, já eram líderes em Portugal no mercado português de produção e comercialização de produtos de carne de aves.

Os números que apresentam desde a sua criação, refletem um crescimento que exige outros mercados. Na altura da abertura da empresa funcionavam 32 empregados na empresa, hoje ultrapassam os 1.600. As vendas consolidadas eram de € 1.017.000, hoje ultrapassam os € 254.000.000. A produção anual de frango passou de 1.413.000 de 1986 para os mais de 48.000.000 atuais. O valor dos investimentos hoje é de € 360.000.000.

A produção de perus, é de 25.000 unidades semanalmente, perfazendo 1.300.000 ao ano. Na produção de frangos de campo os números ainda são superiores, sendo produzidos semanalmente cento e dez mil unidades, o que perfaz anualmente cinco virgula sete milhões por ano. Estes números indiciam uma capacidade enorme de produção, e por consequente, exigiam outros mercados para além do nacional.

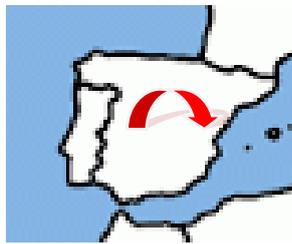
A proximidade geográfica facilitou as opções de entrada da empresa portuguesa no setor alimentar espanhol. Para o mercado Angolano foram colocados outros indicadores como as boas relações comerciais entre os países e a proximidade sociocultural, nomeadamente a paz social e a cultura facilitaram as opções de entrada da Lusiaves naquele mercado.

5.2. Motivações que levam à Internacionalização de uma Empresa

As motivações para a internacionalização da empresa influenciam a seleção dos modos de entrada nos mercados externos.

Numa abordagem mais detalhada, encontramos alguns dados de relevo. Atualmente a exportação representa cerca de 10% da produção atual. Os espanhóis são os principais *players*, na venda e divulgação dos produtos Lusiaves além-fronteiras.

Figura 5.1 – Exportação para Espanha



País: Espanha
Método: Exportação direta
Oferta igual de produtos à de Portugal
Representa 50% da exportação total

Fonte: Elaboração Própria

A estrutura encontra-se montada no sentido de conseguir aumentar quota de mercado até conseguirem ser líderes de mercado na Península Ibérica, objetivo projetado a médio longo prazo.

No fundo é seguir a estratégia operada em Portugal, de forma progressiva, através de uma localização estratégica dos entrepostos, alargando assim a rede comercial. A oferta existente para o mercado Português será, no imediato, a mesma para Espanha, fruto da localização entre países, e, da própria política da empresa.

O acompanhamento constante do mercado espanhol é efetuado através de distribuição direta que é assegurada a partir dos entrepostos de Mirandela, Extremoz e da Guia (ver anexos), tendo já projetado a criação de entrepostos em Espanha.

Figura 5.2 – Exportação para a Europa Central



Europa Central
Método: Exportação direta
Oferta produtos: Frango e Perú
Representa 20% da exportação total

Fonte: Elaboração Própria

Para os restantes países do continente europeu França, Holanda, Luxemburgo, Inglaterra, onde a Lusiaves marca presença, possui uma exportação mista, através de um método de exportação direta junto de alguns clientes específicos. A oferta de produtos são

similares para estes países, sendo os produtos principais Frango e Perú, produtos de produção própria para a empresa.

Em Angola, possuem representação há 9 anos, através de um entreposto em Benguela. Inicialmente foi estudada como uma solução de entrada para o continente africano. É de facto um país que dadas as proximidades linguísticas e até culturais facilitaria uma expansão da marca na venda dos seus produtos, até porque, o consumo de frango é grandíssimo naquela zona de Africa. Porém, não é comparável a Portugal quando os temas são higiene ou transportes. A empresa enfrentou diversas dificuldades, primeiramente com os prazos de receção e entrega dos produtos enquanto passavam pelos portos alfandegários, e, por fim, a ausência de higiene que é necessária para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade no setor alimentar.

Atualmente, é um mercado acompanhado “in loco” pela empresa, exportando o possível, essencialmente frango inteiro, para clientes específicos, estando ao encargo destes a receção e respetiva venda dos produtos. A expansão da marca, para o resto do continente, poderá acontecer uma vez que a empresa esta atenta a oportunidades decorrentes da aproximação a estes mercados. A progressão a ocorrer terá de ser de forma racionalizada e estudada.

Figura 5.3 – Exportação para Angola



Fonte: Elaboração Própria

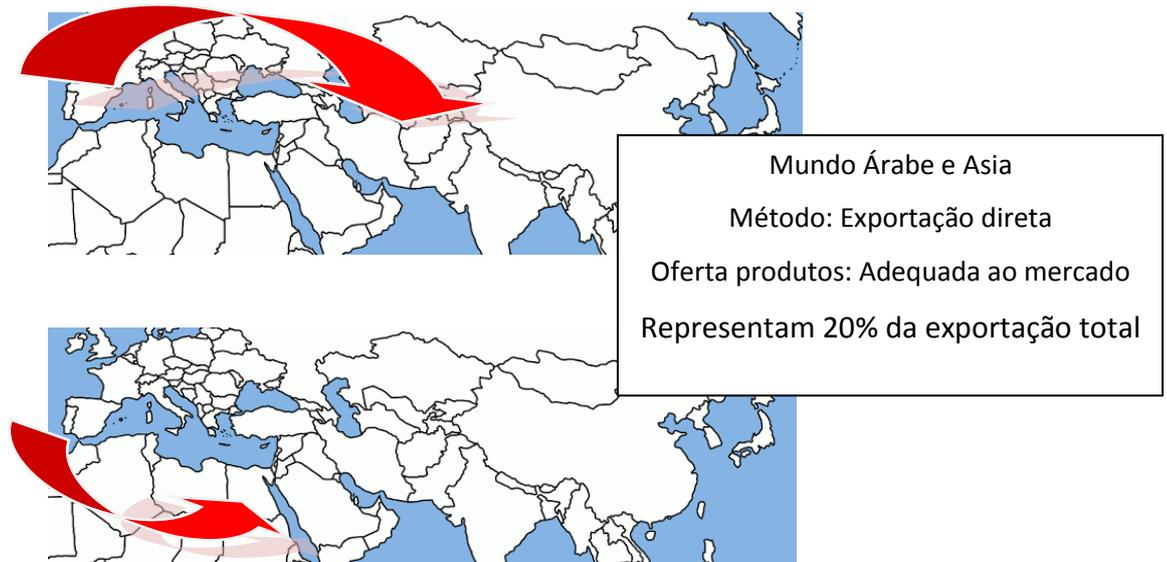
No “mundo árabe”, a internacionalização já acontece de forma frequente. Trata-se de um desafio para a marca. Os costumes e hábitos são completamente diferentes dos encontrados na Europa e até em Africa.

5.2. Fatores mais relevantes na Internacionalização de uma Marca Nacional

A empresa para entrar nestes mercados, teve de adaptar a sua oferta, conforme os costumes locais. Para o Médio Oriente, a venda do frango teve que ser adaptado ao consumo e hábitos das gentes locais. Aqui o consumo faz-se através de frango “Halal”(frango abençoado), e derivados. O frango “Halal” consiste em comercializar o frango, já abençoado. Este produto destina-se a toda uma comunidade muçulmana, que segue rigorosamente todos os preceitos da religião islâmica.

Situação semelhante é aquela que a empresa se depara para o mercado asiático. Mais simples do que a religião diz respeito, porém bastante específica também. Aqui o consumo de frango é grande, aliás como acontece no Médio Oriente, porém este tipo de consumidor aprecia preferencialmente duas partes do frango: Asas e principalmente, pernas.

Figura 5.4 – Exportação para a China e Médio Oriente



Fonte: Elaboração Própria

Acompanhando um pouco a evolução das respetivas economias, a Lusiaves procura agora crescer em mercados como o Brasileiro, Árabe, e Asiático.

Em síntese, o método de exportação mais utilizado é a exportação direta, sendo que a proximidade geográfica assim como cultural são fatores elevadamente importantes, para este resultado. A proximidade geográfica com Espanha, torna os países com maior relevo na exportação de produtos. Por fim, mas com grande margem de progressão, revemos dois

mercados com grande número de habitantes e potenciais consumidores, como são o caso do mercado Asiático e o mercado Árabe.

Tabela5.1–Países para os quais exporta a Lusiaves

País/ Meio de Internacionalização	Exportação Direta	Exportação Indireta	Armazém de Distribuição	Ranking de Exportações
Espanha	X			1
França	X	X		3
Holanda	X	X		3
Inglaterra	X	X		3
Luxemburgo	X	X		3
Angola	X		X	2
China	X	X		3

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo VI - Análise e discussão de Resultados

6.1. Introdução

O presente estudo de caso tem como finalidade apresentar o exemplo da empresa Lusiaves, descrevendo as motivações assim como os processos de internacionalização adotados, para isso verificamos as adaptações mais relevantes, assim como as competências desenvolvidas para o processo de Internacionalização.

6.2. Análise Detalhada

Tabela 6.1 – Síntese de Resultados

Objetivos do estudo	Estudo Caso	Empresa Lusivaves - Respostas
a) Analisar os Processos de internacionalização de uma Empresa Nacional	Tipo de dimensão da empresa? Procurar apurar junto do mercado a entrar: - Que tipo de mercado é? - Que concorrência existe? - Que tipo de produtos (qualidade/imagem) produz?	- “As necessidades do mercado, o nível de concorrência que este possui, a cultura local e a potencialidade do próprio mercado”, são critérios a ter em conta.
b) Identificar as motivações que levam à internacionalização de uma empresa	Que mudanças poderá a empresa beneficiar: - Variação ao nível de Vendas, Quantidade Produção? - Número de mercados em que a empresa trabalha? - Variedade de Produtos (Novos/Adaptação)? - Nível de Gestão da empresa?	- “O potencial aumento de receitas”. - “Ganhar experiência e cultura internacional para que no futuro aumente o volume negócios externo”. - “Necessidade crescimento uma vez que o mercado interno começava a ser pequeno”.
c) Verificar quais os Fatores mais relevantes na Internacionalização de uma Marca Nacional	Qual a adaptação na oferta: - Ao nível dos Produto; - Que tipo de Comunicação; - Oscilação dos Preço; - Reformulação de Processo.	- “Frango e seus derivados pois é o que é produzido nas instalações”; - “Expansão internacional através de exportações simples”, para o caso de Espanha em específico, possui “equipas de vendas no terreno, dentro do canal «HORECA”. - Exportação efetuada através de duas maneiras: Exportação Direta, ou efetuada “de forma progressiva através de uma localização estratégica dos entrepostos”.

Fonte: Elaboração Própria

No primeiro item dos objetivos, identificamos a análise do processo de internacionalização de uma empresa nacional, de facto, a empresa cresceu muito neste quarto de século de existência tornando-se uma empresa de referência no setor avícola, expandindo a sua oferta de forma sustentada para todo o país, com uma apresentação cuidada e com qualidade nos produtos que vende. A evolução gerou a necessidade de

expandir a sua representação num maior número de mercados perspetivando-se a internacionalização da empresa.

Um dos primeiros fatores a realçar é a atual dimensão da empresa, que regista um crescimento racionalizado em toda a sua estrutura. A Lusiaves, regista desde a sua origem até à data um aumento no seu número de funcionários, iniciou a sua atividade com três dezenas de trabalhadores, hoje ascendem aos dois milhares, atualmente detém a nível nacional catorze centros de distribuição, quatro centros de abate e quinze explorações avícolas. O grupo Lusiaves foi crescendo em todos os campos em que a empresa trabalha: A nível alimentar a oferta saiu reforçada com o desenvolvimento de empresas como a Campoaves, pioneira e líder na produção do frango do campo em Portugal, dedica-se à produção integrada, abate, transformação e comercialização de aves criadas sob sistema extensivo, com genética selecionada para o crescimento lento e produção no campo, Triperu, tem por objetivo a produção, abate, transformação e comercialização de aves, com principal incidência no peru, entre outras empresas. Sobre o ponto de vista da produção das aves a oferta saiu reforçada com o desenvolvimento de empresas como a Racentro, esta empresa trata da produção de alimentos compostos para animais, produção de ovos para incubação, incubação de ovos e produção de pintos, produção avícola de frango, frango do campo e perus, Abate de aves, transformação de produtos alimentares, armazenamento e comercialização valorização de subprodutos. Sobre o ponto de vista da Logística o grupo possui a Lusifrota, a empresa atua no sector do transporte de produtos alimentares, quer ao nível do retalho quer ao nível da grande distribuição, bem como no sector do transporte a granel de alimentos para produção animal.

Estas condições ajudaram a empresa a registar um aumento acentuado da produção anual de frangos (passou de um milhão e quatrocentos mil para quarenta e oito milhões). A este aumento de produção registou-se um aumento de vendas de duzentas e cinquenta e quatro vezes mais que à 25 anos atrás. Outro fator que foi trabalhado pela empresa foi o estudo de novos mercados. É necessário avaliar: “as necessidades do mercado, o nível de concorrência que este possui, a cultura local e a potencialidade do próprio mercado”, conforme testemunho do entrevistado I. A entrada num novo mercado é efetuada de forma individual reajustando-se sempre que necessário às características do mesmo. Atualmente, a empresa comercializa os seus produtos em quatro continentes, sendo efetuada principalmente através de exportação direta. O constante contato com distribuidores,

intermediários e clientes fomenta conhecimentos e relações, o que muitas vezes se traduzem em informações exclusivas para o sucesso da empresa.

A empresa detém maior área de investimento em Espanha, existe até uma premissa do presidente da empresa, Avelino Gaspar: “A longo prazo pretendemos liderar toda a península ibérica.” O entrevistado I sublinha essa postura, na entrada no mercado espanhol: “a força de vendas no terreno e a existência de comerciais aptos para as características de cada mercado é sempre um ponto forte para a marca triunfar, a capacidade logística uma vez que existem filiais nossas espalhadas estrategicamente em Portugal, junto à fronteira, e também a capacidade produtiva capaz de responder ao crescente número de pedidos aos nossos produtos”.

É de salientar que em algum dos mercados a empresa não venha a produzir o retorno esperado, será ponderada a hipótese de reduzir/suspender o investimento, esse exemplo foi partilhado pelo entrevistado II, que retratou a experiência da empresa no mercado Angolano no início do século XX, assim: “face à ausência de margem de progressão de crescimento no imediato, suspendeu-se o investimento começando agora novamente a existir”. Um outro fator a estudar é o nível da concorrência, internamente a empresa construiu a marca de forma marcante:

“A capacidade produtiva assente na verticalização do negócio, onde temos toda a cadeia de valor, desde a incubação do ovo, quintas de criação, centros de abate, centro de transformação de produto, produção de rações de alimentação avícola, produção de matérias primas para produção das rações, empresa interna de transportes e logística, entrepostos de armazenamento e distribuição culminando com as 10 equipas de venda espalhadas pelos 10 entrepostos em Portugal” – entrevistado I.

Por fim, o último fator que identificamos é que tipo de produtos (qualidade / imagem) que produz. Este setor de atividade, desde o início do século passou a ser controlado de forma constante por autoridades, órgãos institucionais e até imprensa, fato que exige das empresas que funcionam neste ramo de atividade aperfeiçoamento diário. No ano de 2005 e seguintes, a gripe das aves também chamada “gripe dos pássaros” ou “gripe aviária” teve grande impacto na opinião pública Nacional/Europeia, registando inclusive muitos casos em todomundo – trata-se uma doença contagiosa causada por vírus Influenza A.A gripe das aves pode ser transmitida ao homem por aves vivas infetadas. Geralmente as pessoas infetam-se através do contacto com pássaros infetados ou com as suas fezes. Esta doença fez crescer o nível de exigência dos consumidores na escolha e avaliação dos produtos associados a esta atividade, fato que beneficiou a Lusiaves, pois, muitos foram as

empresas do ramo que fecharam por falta de qualidade exigida ou por e simplesmente não se conseguiram atualizar às nossas exigências do mercado. Nesta altura, ficou provado que a empresa através do sistema de qualidade implantada estaria mais preparada para este teste. Ainda hoje esse cuidado pela qualidade está assente no discurso das pessoas que representam a empresa, “a nossa mais valia é assente na qualidade, na segurança alimentar”.

Neste ramo, um dos fatores de maior importância é a qualidade, por exemplo, a empresa obteve um certificado internacional muito importante como é o IFS (Internacional Food Standard)” sublinha o entrevistado I. Estabelecendo um paralelismo entre o modelo de Uppsala e o processo de crescimento da empresa, ambos registam um investimento gradual em recursos, assim como a aquisição gradual de conhecimentos. A ilusão de que aumentando a dimensão da empresa, trará mais negócio para a empresa é enganadora. Este crescimento terá que ser sustentado e acompanhado de forma permanente.

No segundo item abordamos as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se, que segundo o entrevistado I: “o potencial do aumento de receitas através da abertura de mercados a servir, ganhar experiência e cultura internacional para aumentar mais facilmente no futuro o volume de negócios externo e uma necessidade de crescimento uma vez que o mercado começava a ser “pequeno”, são resumidamente os fatores mais relevantes”.

De fato olhando, por exemplo, para a representação da marca em Espanha, esta significa 50% da exportação total, se associarmos este número, à (quase) ausência de custos para chegar com o produto ao seu cliente, trata-se de um aumento substancial de receita. A capacidade de produção é hoje muito maior, como vimos anteriormente, facto que prepara a empresa a responder a um maior número de pedidos dos seus clientes. Conforme apuramos à pouco na primeira parte dos resultados, trata-se de um objetivo liderar a península ibérica neste setor de atividade. A empresa faz-se representar em vários países europeus, asiáticos e pontualmente em Africa. O conhecimento diário nessas culturas, ajuda a empresa a melhorar todo o seu ADN, “hoje só não aproveitamos o bico da ave, de resto até o estrume é exportado para empresas como a Nestlé para juntar ao processo de cremes para o corpo” explicou o entrevistado II. A entrada noutros mercados fez com que a empresa aumentasse a sua oferta de produtos. Esta mudança originou a mudança para novo edifício-sede, na zona industrial da Zicofa - Leiria, organizando assim

toda uma gestão da empresa existindo gradualmente um crescimento acentuado na empresa que se refletiu na produção, como nas vendas.

Por último, analisámos os fatores mais relevantes na internacionalização de uma marca nacional. Os fatores culturais desencadeiam muitos dos obstáculos enfrentados pela empresa no início da sua formação. É necessário, na maioria das vezes, adaptar os produtos comercializados, a comunicação junto dos mercados, o processo desde a produção até à entrega no cliente, ou até mesmo o preço. No que se refere ao produto, a adaptabilidade do mesmo é regulada às necessidades do mercado, efetuando-se estudos de mercado relativos ao consumo, originando em alguns casos à criação de produtos únicos: “Na Europa, o consumo de carne animal é comercializado como um todo, já no oriente, nomeadamente na China, a primazia da comercialização efetua-se somente em partes específicas da ave como é o caso das patas de frango”, “Para o médio Oriente todo o frango que sai de Portugal, tem de ir já benzido, uma vez que a comercialização de frango é através do frango Halal”, afirmaram respetivamente o entrevistado II e III. O frango Halal é um frango igual ao comercializado no ocidente, porém este respeita a lei islâmica, tratando-se de um frango benzido antes de se comercializar.

A expansão da capacidade de produção provoca um aumento na capacidade total produzida sem um aumento proporcional no custo de produção, o que levará a empresa a um processo produtivo de economias de escala, assim como do ponto vista fiscal, a empresa aproveita os benefícios fiscais exportando os seus produtos para mercados com menos carga fiscal.

A comunicação terá, também ela, que ser ajustada face ao público a que se destina. A empresa faz-se representar sempre em certames de renome a fim de divulgar a marca para fornecedores espalhados em todo o mundo, exemplo desta presença, a Empresa procura estar sempre presente na SISAB - Lisboa (Salão Internacional do setor alimentar e bebidas), trata-se de uma feira que é visitada por vários compradores de mais 100 nacionalidades diferentes. A comunicação exerce-se de formas distintas, outro exemplo: A empresa fez-se representar num passado recente numa comitiva liderada pelo Ministério dos negócios estrangeiros ao golfo pérsico, com o objetivo de criar laços a partir daquela zona do globo. Noutro contexto, poderemos identificar um bom exemplo de comunicação, aquela que é cultivada pela empresa recrutando cidadãos espanhóis para divulgar e comercializar a marca em Espanha. O nível de proximidade, assim como algum tipo de

barreira poderão ser destruídas a partir deste gesto singelo mas muito vincado num objetivo – aproximar a marca junto do povo. Por fim, elencamos um exemplo que demonstra a preocupação da empresa na aproximação ao consumidor final. A empresa criou no último ano um frango light – sem pele. Trata-se de um frango que segundo a marca reduz o teor de gordura em 50%. A preocupação da marca em acompanhar as tendências é uma realidade, e, assim consegue colmatar um produto num nicho de mercado pouco ou nada trabalhado, indo de encontro às necessidades e tendências do consumidor.

Relativamente ao custo dos seus bens, o preço é um ponto que se foi desenvolvendo consoante a evolução dos mercados e das suas tendências. A empresa produz produtos e preços consoante o tipo de cliente. Em anexo, podemos visualizar a tabela de preços utilizada no início do ano de 2014 para o ramo grossista, com preços competitivos face ao mercado nacional. Sinais da sua competitividade são o leque de clientes que possui de onde sobressaem as grandes superfícies lideradas pela Sonae e Jerónimo Martins, grupos conhecidos pela sua negociação rígida de preços/margens com os seus fornecedores. Certo é que a empresa assume maiores riscos e encargos, muitas vezes refletido nos preços que pratica para entrar em novos mercados, quer seja no custo do preço para o retalhista, quer seja no preço que negocia junto dos canais de distribuição, para assim conseguir obter vantagem no ramo face a outras marcas concorrentes.

Na exportação dos produtos, o método adotado – exportação direta – permite acompanhar “in loco” o trajeto dos seus produtos, atualizando tendências, gostos ou preferências dos seus intermediários. Para o mercado espanhol essa distribuição é assegurada através “ de equipas de venda no terreno, dentro do canal Horeca”, conforme evidenciou o entrevistado II, permitindo assim acompanhar constantemente o seu negócio.

No campo da distribuição e da logística, a empresa durante os seus vinte e cinco anos dotou-se no seio da sua SGPS de empresas, conforme abordado anteriormente, que pertenciam ao seu processo de produção e venda de produtos – integração vertical (jusante e montante) – permitindo à empresa responder com maior prontidão às exigências e tendências do mercado.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, pois parece ser a mais adequada ao estudo que apresentei. Porém, este estudo apresenta algumas limitações. A ausência de literatura no nosso país, descrevendo este tipo de estratégia, a ausência de estudos no terreno relativamente a empresas deste ramo atividade.

Capítulo VII - Conclusão

Nas primeiras linhas do trabalho escreveríamos, que a internacionalização teria que ser encarada como uma solução para o crescimento de uma empresa nacional. Essa necessidade de estimula uma mudança estratégica, impulsionando muitas vezes as empresas a olharem para o mercado como global, e não como nacional.

O contexto empresarial tem assistido nos últimos anos a um crescimento das estratégias de internacionalização. Na nossa ótica parece-nos que as empresas não se devem limitar a “ficar” apenas no mercado onde inicialmente começaram a sua atividade, uma vez que com a abertura e alargamento dos mercados, o aumento da concorrência e o ritmo de inovação são uma realidade cada vez mais acentuada. As empresas devem mostrar-se mais aptas a reagir aos desafios que lhes são colocadas e que podem ameaçar a sua sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais ao desafio da globalização.

Analisando o boletim económico do Inverno de 2013 do Banco Portugal, as exportações portuguesas têm registado um bom desempenho nos últimos anos, caracterizado por um aumento da proporção de empresas envolvidas na atividade exportadora e por um aumento do peso médio das exportações nas vendas. As empresas exportadoras portuguesas apresentam características distintas daquelas que vendem exclusivamente para o mercado interno, designadamente pelo facto de serem maiores, mais produtivas, por praticarem salários médios mais altos e por apresentarem um rácio de capital por trabalhador mais elevado. De facto, este poderá ser uma das primeiras conclusões a tirar da empresa apresentada neste caso de estudo, a Lusiaves.

Para Rugman et al. (2011), os motivos para a internacionalização podem ser exógenos ou endógenos. No caso prático da Lusiaves a empresa revelava necessidade de crescimento, procura de novas economias e recursos produtivos mais vantajosos – fatores endógenos. Por outro lado, os fatores exógenos existem na penetração de mercados externos, reforço das suas relações com os clientes e a intenção de ganhar vantagens competitivas.

Dunning (1993), aponta que os motivos de internacionalização são subdivididos em quatro diferentes campos: a procura de mercado, a procura de recursos, a procura de

eficiência e a procura de recurso estratégico. Analisando na ótica deste autor as motivações da Lusiaves parecem adequar-se na procura de mercado e na procura de eficiência, uma vez que a sua internacionalização não se baseia apenas na cadeia de distribuição, mas também na produção, como é caso da exportação para Espanha.

Apurando os conhecimentos que obtive ao longo deste estudo, é-me permitido concluir que a afirmação de uma empresa passa pela implementação de um projeto consistente e ponderado num mercado, e quando esta atinge dimensões “micro”, poderá ter como caminho único internacionaliza-se. As competências da empresa terão que passar por criar uma linha de metas e objetivos a cumprir, sendo sempre ajustadas à dimensão do próprio projeto. Quando o mercado interno se torna reduzido, a marca terá que delinear a sua missão e valores, e uma vez que na entrada de novos mercados a empresa terá de adaptar-se à cultura e costumes do povo. Apesar de estar sempre intrínseca a uma marca nacional, a identidade do próprio povo, se uma empresa pretende crescer no estrangeiro terá que ser disciplinada e de fácil adaptação à cultura local.

A realização de uma dissertação, inserida num cenário destes, de constante mudança, não se pode ser entendida como um estudo finalizado, mas sim como um contributo para o conhecimento já existente, assim como novas pistas de investigação científica. Poderia ser interessante numa futura investigação dar o seguimento a algumas questões, entre as quais: Nas conclusões aferimos que as orientações podiam ser estandardizadas para outras áreas, quais. Para a realidade nacional, não deveria existir uma entidade que encaminhasse as empresas no seu processo de internacionalização? Será que é assim tão importante para o sucesso de uma empresa deste tipo internacionalizar-se para outros continentes? A internacionalização das empresas portuguesas é uma ilusão para todo tipo de empresas, uma busca de sucesso, ou é uma aventura arriscada que consome recursos financeiros e humanos? Estas são algumas das questões que foram sendo levantadas no decorrer deste estudo e que poderão merecer tratamento num futuro próximo.

Referências Bibliográficas

Andersson, S. (2000) "The internationalization of the firm from a entrepreneurial perspective" *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.

Barney, J. B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Berry, H; Guillén, M. F. & Zhou, N. (2010) "An institutional approach to cross-national distance" *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460-1480.

Bianchi, C. C. & Ostale, E. (2006) "Lessons Learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile" *Journal of Business Research*, 59(1), 140-147.

Birkinshaw, J.; Brannen, M. & R. Tung (2011) "From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research" *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573-581.

Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Holmes and Meier.

Buckley., P. (1997) *New theories of international business: some unresolved issues*. In: Casson, M.(ed.) *The growth of international business*. London: George Allen and Unwin, 1983. cap.2, p. 34-50. CHESNAIS, François. Capitalismo de fim de século. In: COGGIOLA, Osvaldo (org.). *Globalização e socialismo*. São Paulo: Xamã.

Cassiman, B. & Golovko, E. (2011) "Innovation and internationalization through exports" *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.

Casson, M. (1987) *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford.

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

Cyert, R. & March, J (1963) *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice-Hall.

Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999) "Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research." *Management International Review*, 39(3), 223-256.

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

Dalli, D. (1995) "The organization of exporting activities: relationships between internal and external arrangements" *Journal of Business Research*, 34(2), 107-115.

Dib, L.A. & Rocha, A. (2009) "Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de Software." *In: Encontro de Estudos em Estratégia*.

Dubois, P. & Jolibert, A. (1992) *Lemarketing – Fondements et pratique*, Lassay les Châteaux: Económica.

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

Dunning, J. (1981) *International production and the multinational enterprise*, London and Boston: Allen and Unwin.

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

Dunning, J. (1993) *Multinational enterprises and the global economy*, Wokingham, Berkshire: Addison Wesley.

Dunning, J. (1998) "Location and the multinational enterprise: A neglected factor." *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.

Dunning, J. (2000) "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity". *International Business Review*, 9(1), 163-190.

Eisenhardt, K. (1989) "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.

Eisenhardt, K. (1991) "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic". *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.

Elbana, S. & Child, J. (2007) "The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making". *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.

Erminio, F. & Rugman A.M. (1996) "A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn Company". *Management International Review*, 36(3),199-215.

Ferreira, M. P.; Santos, J. C.; de Almeida, M. I. R. & Reis, N. R. (2014) "Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010". *Journal of Business Research*.

Ferrel, O.C. (2000) *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas.

Freire, A. (1997) *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo ISSN, 972-22,1829-B.

Ghauri, P. (2004) *Designing and conducting case studies in international business research*", in R. Marschan-Piekkari and C. Welch (editors), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham, UK: Edward Elgar,109-124

Günther, H. (2006) *Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?* *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995) *Competindo pelo futuro*. Editora Campus.

Hansson, A. & Hedin, K. (2007) *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Sweden: Uppsala University.

Hartley, J. (2004) "Case study research". *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 323-333.

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

Hitt, M.; Hoskisson, R.E. & Kim, H. (1997) "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms." *Academy of Management Journal*, 31, 771-801.

Hitt, M. & Ireland, R. (1999) *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A.

Hitt, M.; Ireland, D. & Hoskisson, R. (2003) *Strategic Management, 5ª Ed.*, Cincinnati: South-Western Cengage Learning, 9.

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

Johanson, J & Weidersheim-Paul, F. (1975) "The internacionalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*. 12(3), 305-322.

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

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2006) "Commitment and opportunity development in the internationalisation process: A note on the Uppsala internationalisation process model" *Management International Review*, 46(2), 1-14.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). "The Uppsala internationalisation process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership" *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Jones, M.V. (1999) "The Internationalization of Small High-Technology Firms." *Journal of International Marketing*, 7(4), 15-41.

Kaplan, Bonnie & Duchon, Dennis (1988) "Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study". *MIS Quarterly*, 12(4), 571-586.

Keegan, Warren J. et al. (1999) *Princípios de marketing global*. São Paulo: Atlas.

Knight, G.A & Cavusgil, S. T. (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born global firm" *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

Kogut, B. & Chang S.J. (1996) *Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S. by Japanese electronics companies*. *Review of Economics and Statistics*, 78(2), 221-232.

Kotabe, M. & Mudambi, R. (2003) "Institutions and International Business" *Journal of International Management*, 9(3), 215-217.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) *Princípios de Marketing*. Prentice Hall: Brasil.

Lambin, J.J. (2000) *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill: Lisboa.

Lu, J. W. & Beamish, P.W. (2001) "The internationalization and performance of SMEs" *Strategic Management Journal*, 22(6), 565-586.

Madsen, T. & Servais, P. (1997) "The Internationalization of Born Global: An evolutionary process?" *International Business Review*, 6(6), 561-583.

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

Mcdougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000) "International entrepreneurship: The intersection of two research paths"*Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

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

Nonaka, I.; Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006) "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances."*Organization Studies*, 27, 1179-1208.

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

Oviatt, B.M. & Mcdougall, P.P. (1995) "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage"*Academy of Management Executive*, 9,2.

Oviatt, B. M.& McDougall, P. P. (2005) "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization" *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-554.

Peng, M.W. (2009) "*Global Strategic Management*" 2ª Ed., South-Western Cengage Learning, pp. 5-30.

Porter, M.E.(1980) "*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*". New York: Free Press, Print.

Preet, S.A., M. Kotabe H. Teegen (2000) "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico"*The Academy of Management Journal*, 43,(3), 342-361.

Pukall, T. J., e Calabrò, A. (2014) "The Internationalization of Family Firms A Critical Review and Integrative Model" *Family Business Review*, 27(2), 103-125.

Root, F. (1994) "*Entry Strategies for International Markets*", 2nd ed., Lexington Books: Lexington, MA.

Rubin, H. J. and I. S. Rubin. (2012) "*Qualitative interviewing: The art of hearing data*" Sage Publications.

Rugman, A.M. (1982) "*New Theories of the Multinational Enterprise*" St. Martin's Press: New York.

Rugman, A.M., Lecraw, D.J e Booth, L.D. (1988) "*International Business – Firm and Environment*" McGraw-Hill International Editions, 81-145.

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

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

Scott, W.R. (1995) "*Institutions and Organizations*" Thousand Oaks, CA: Sage.

Tallman, S. e Li, J.T. (1996) "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms" *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.

Toyne, B. e Walters, P.G. (1993) *Global Marketing Management: A Strategic Perspective, 2d ed.* Boston: Allyn and Bacon.

Yin, R. (1994) "*Case Study Research: Design and Methods*", 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Yin R. (2005) "*Estudo de caso: planeamento e métodos*", 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

Welch, D.E. e Welch, L.S. (1996) "The international process and networks: a strategic management perspective" *Journal of International Marketing*, 4(3).

Zahra, S.A.,Neubaum D.T. e Huse M.(1997) "*The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures*" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, (1), 25-46.

Webliografia

- ✓ <http://www.bibme.org/>
- ✓ "Banco Portugal." www.bportugal.pt. N.p., n.d. Web. 3 July 2013.
<<http://www.bportugal.pt/>>.
- ✓ <http://www.iapmei.pt/index.php>
- ✓ "Lusiaves." [//www.Lusiaves.pt/pt](http://www.Lusiaves.pt/pt). N.p., n.d. Web. 2 Mar. 2013.
<<http://www.Lusiaves.pt>>
- ✓ "Uniao Europeia." http://europa.eu/index_pt.htm. N.p., n.d. Web. 4 July 2013.
<europa.eu/index_pt.htm>

ANEXOS

Anexo I: Mapas do Universo Lusiaves

Mapa distribuição Lusiaves



Mapa explorações avícolas Lusiaves



Mapa de centros de abates Lusiaves

