

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Keitte Kastielle Lemos dos Santos

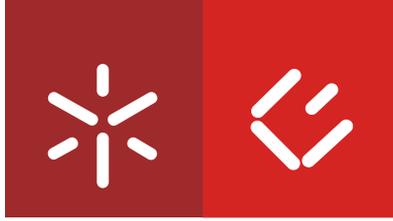
Internacionalização: Modos de entrada em mercados estrangeiros e o estudo de caso da empresa Josefinas

Internacionalização: Modos de entrada em mercados estrangeiros e o estudo de caso da empresa Josefinas

Keitte Kastielle Lemos dos Santos

UMinho | 2017

outubro de 2017



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Keitte Kastielle Lemos dos Santos

Internacionalização: Modos de entrada em mercados estrangeiros e o estudo de caso da empresa Josefinas

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira Sousa

DECLARAÇÃO

Nome: Keitte Kastielle Lemos dos Santos

Endereço eletrónico: keittek@gmail.com

Telefone: 919187717

Número do Bilhete de Identidade: 024263

Título da Dissertação: Internacionalização: Modos de entrada em mercados estrangeiros e o estudo de caso da empresa Josefinas.

Orientador: Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira Sousa

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado em Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, _____, _____, _____:

Assinatura: _____

Keitte Kastielle Lemos dos Santos

Agradecimentos

Este ponto é dedicado a todos aqueles que contribuíram, de uma forma direta ou indireta, para a realização da presente Tese de Mestrado.

Pela elaboração deste relatório tenho, em primeiro lugar, a agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Cerdeira por ter-me acolhido. Agradeço também pela sua compreensão, apoio e disponibilidade incondicional, pela confiança depositada no meu trabalho e pelos conselhos tão úteis.

Também não poderia deixar de dar um agradecimento a toda equipa das Josefinas por terem acreditado no meu trabalho e me terem ajudado na disponibilização de informações pertinentes para a concretização do mesmo.

Uma palavra de agradecimento também aos meus amigos e ao meu namorado que me acompanharam ao longo este percurso.

Finalmente, o maior agradecimento de todos, àqueles sem os quais eu não teria completado esta e tantas outras etapas fundamentais na minha vida: a minha família.

Resumo

A realidade do contexto atual exige que as empresas compreendam a existência de características singulares presentes em cada mercado e que, portanto, terão impacto nas estratégias adotadas pelas empresas e que influenciarão a sua performance. Operar num novo mercado significa defrontar-se com um novo ambiente, com uma cultura distinta e pessoas com diferentes necessidades. Portanto, é imprescindível não só o estudo do mercado alvo como também do consumidor local para que as empresas possam definir e operar com base em estratégias que visam a construção de uma ligação afetiva de maneira a perceber e antecipar as necessidades, construir um relacionamento duradouro com base numa marca de confiança, aumentar a perceção da marca junto dos clientes e consequentemente atingir os objetivos inicialmente propostos.

A presente dissertação aqui reportada tem como foco principal de estudo a temática da internacionalização, os grandes desafios inerentes a este processo bem como a escolha do modo de entrada ideal, face às características apresentadas pela organização e pelo próprio mercado. Este estudo tem como base uma vertente teórica onde as diferentes fases do processo de internacionalização serão exploradas e posteriormente a vertente de um estudo de caso da empresa portuguesa Josefinas, em que os dados serão recolhidos através de meios secundários. Também será realizado um estudo de um potencial mercado para a internacionalização da marca nos Estados Unidos da América. Em vista disso, serão utilizadas diferentes ferramentas de análise, nomeadamente o Diagrama de Porter, a Análise PEST e a Análise SWOT para que posteriormente seja feita uma triagem e selecionado um potencial estado para expansão das atividades das Josefinas em território americano.

Palavras-chave: Internacionalização, Mercado, Estratégias, Josefinas, Estados Unidos da América.

Abstract

The reality of the current context requires that companies understand the existence of singular characteristics presented in each market and that, therefore, will have an impact on the strategies adopted by the companies and that will influence their performance. Operating in a new market means confronting a new environment, a distinct culture and people with different needs. Therefore, it is essential not only the study of the target market but also the local consumer so that companies can define and operate based on strategies that aim to build an affective bond in order to perceive and anticipate the needs, build a lasting relationship with based on a trusted brand, increase brand awareness among customers and consequently achieve the initially proposed goals.

The present research here stated focuses mainly on the study of the topic of internationalization, the major challenges typical in this process and the choice of the ideal entry mode given the characteristics presented by the organization and the market itself. This study is based on a theory where the different stages of the internationalization process will be explored and then shed a case study of the Portuguese company Josefinas in which data will be collected through secondary means. A study of a potential market for brand internationalization in the United States of America will also be conducted. In view of this, different analysis tools will be used, namely the Porter Diagram, the PEST Analysis and the SWOT Analysis so that a screening and a potential state for the expansion of the activities of the Josefinas in American territory.

Keywords: Internationalization, Market, Strategies, Josefinas, United States of America.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Lista de Abreviaturas	xiv
1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização do tema	1
1.2. Objetivos da investigação.....	1
1.3. Estrutura da Investigação	2
1.4. Metodologia	2
2. Enquadramento Teórico	4
2.1. Conceito de internacionalização	4
2.2. Teorias da internacionalização	6
2.2.1. Teoria da Vantagem Competitiva.....	6
2.2.2. Teoria do Ciclo de Vida do Produto.....	8
2.2.3. Teoria Eclética de Dunning - Paradigma <i>OLI</i>	10
2.2.4. Teoria do poder do mercado	11
2.2.5. Teoria de <i>Uppsala</i>	12
2.3. Motivações para a internacionalização.....	14
2.4. Seleção de potenciais mercados	16
2.5. Variáveis determinantes na seleção dos modos de entrada.....	17
2.5.1. Exportação	19

2.5.2.	Formas Contratuais.....	21
2.5.3.	Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	23
2.6.	<i>Marketing-mix</i>	24
2.7.	Ambiente de <i>Marketing</i> - Micro e Macro Ambiente.....	30
2.7.1.	Análise <i>SWOT</i>	31
2.7.2.	Análise <i>PEST</i>	32
2.7.3.	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	35
2.8.	O <i>Marketing</i> Tradicional- Relevância para as empresas.....	38
2.9.	O Surgimento e a Influência do <i>Marketing</i> Digital no Contexto Corporativo e no Relacionamento com o Consumidor	40
2.9.1.	<i>Internet</i>	40
2.9.2.	<i>Mobile</i>	45
3.	As exportações em Portugal - contextualização	52
4.	O caso da empresa Josefinas	55
4.1.	Breve apresentação da empresa.....	55
4.2.	Estratégia de internacionalização	58
4.3.	Estudo da expansão da empresa Josefinas nos Estados Unidos da América	59
4.3.1.	Análise <i>SWOT</i>	59
4.3.2.	Análise <i>PEST</i>	61
4.3.3.	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	71
4.3.4.	Triagem de um potencial mercado para a internacionalização.....	72
5.	Conclusão	78
	Referências bibliográficas.....	79

Índice de Figuras

Figura 1- Marketing Internacional: as cinco maiores decisões.....	6
Figura 2- Modelo de Internacionalização de Uppsala.	13
Figura 3- Modos de entrada em mercados estrangeiros.....	18
Figura 4- Análise SWOT.	32
Figura 5- Dimensões do ambiente organizacional.....	33
Figura 6- Modelo de Diamante de Porter/ As 5 forças de Porter.....	36
Figura 7- Total de investimento gasto em média em 2014: \$519.9 mil milhões, com aumento de 5,1%.....	42
Figura 8- Percentagem de utilizadores de internet no mundo por região em Dec. 2016.....	43
Figura 9- Principais redes sociais no mundo por nº de usuários ativos em milhões.....	44
Figura 10- Número de usuários do mundo que acedem à internet via Desktop ou Mobile.....	45
Figura 11- Percentagem de usuários por plataforma por momento do dia.	46
Figura 12- Percentagem de usuários ativos por rede social nos EUA.....	49
Figura 13- Crescimento absoluto das receitas entre 2015 e 2021 nos EUA por mercado.....	50
Figura 14- Implementação de publicidade em redes sociais em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) nos Estados Unidos a partir de novembro de 2016.....	50
Figura 15- Quota de mercado portuguesa nos seus principais clientes..	53
Figura 16- Equipe principal Josefinas.....	55
Figura 17- População estimada nos EUA.	66
Figura 18- Distribuição etária por sexo e faixa etária em 2016.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações que justificam a internacionalização.	15
Tabela 2- Vantagens e Desvantagens do Licenciamento.....	21
Tabela 3- Forças e fraquezas de um website.	41
Tabela 4- Produtos comercializados pela marca.....	56
Tabela 5- Análise SWOT.....	59
Tabela 6- Despesas de consumo pessoal pelo principal tipo de produto.....	65
Tabela 7- O rácio de renda de 1% superior a 99% de renda inferior, EUA e por estado e região no ano de 2013.....	69
Tabela 8- Critérios de triagem- 1ª fase.	73
Tabela 9- Dados variados do estado da Califórnia, Texas, Flórida e Ilinóis.	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Taxa de crescimento económico EUA. entre 1961 e 2015..	63
Gráfico 2- Produto Interno Bruto U.S.....	64
Gráfico 3- Valor real agregado por indústria.....	64
Gráfico 4- Inflação dos EUA entre 1960 e 2016.	65

Lista de Abreviaturas

AE- Aliança Estratégica

AIECEP- Agência para o Investimento e Comércio Exterior de Portugal

CEO- Chief Executive Officer

UE- União Europeia

EUA- Estados Unidos da América

FRED- Federal Reserve Bank of St. Louis

IDE- Investimento Direto Estrangeiro

IHSP- Intangibilidade, Heterogeneidade, Separabilidade e Percibilidade

CIA- Central Intelligence Agency

CIM- Comunicação Integrada em *Marketing*

DHL- Dalsey, Hillblom and Lynn

I&D- Inovação e Desenvolvimento

PME's- Pequenas e Médias Empresas

MPI- Migration Policy Institute

NAFTA- North American Free Trade Agreement

OLI- Paradigma OLI de Dunning (Ownership, Locational, Internacionalization)

PEST- Político, Económico, Social, Tecnológico

PESTLE- Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental

PIB- Produto Interno Bruto

SEO- Search Engine Optimization

SLEPT- Social, Legal, Económico, Político, Tecnológico

STEEPLE- Sociocultural, Tecnológico, Económico, Ambiental, Político, Legal, Étnico

SWOT- Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

TTPA- Trans Pacific Partnership Agreement

WWW- World Wide Web

4P's (Produto, preço, promoção e distribuição)

1. Introdução

1.1. Contextualização do tema

Na atual crise económica e financeira mundial é imprescindível para qualquer negócio que esteja iniciando a sua atividade, a busca por uma vantagem competitiva e diferenciadora ao mesmo tempo que minimiza os seus erros, ganhando com isso conhecimento e experiência no mercado.

A internacionalização é um fenómeno cada vez mais presente nas estratégias de qualquer organização, isto porque, com o aumento das oportunidades em mercados estrangeiros e juntamente com a saturação de produtos/serviços oferecidos pela concorrência o mercado doméstico torna-se, num certo ponto, demasiado pequeno para expandir o negócio.

Embora exista um crescente interesse por parte da grande maioria das organizações pela expansão das suas atividades em mercados estrangeiros é indispensável que estas ponderem diversas decisões apoiadas por estudos realizados, como por exemplo a análise do novo mercado. Alguns destes estudos, sugerem que existem grupos de fatores que influenciam a expansão das atividades organizacionais em mercados estrangeiros: como iniciar o processo de internacionalização, qual o modo de entrada ideal para ingressar nesses mercados e em que local é mais apropriado a sua implementação.

Contudo, não existe um modo padrão de operar em mercados estrangeiros e que garanta o sucesso na internacionalização das empresas pois este é um fenómeno dependente dos mais variados fatores. Portanto, todas as decisões devem ser ponderadas consoante as características do mercado, a dimensão das empresas, o nível de concorrência, o grau de controlo e risco que uma organização pretende obter, entre outras variáveis que influenciam diretamente nas decisões.

1.2. Objetivos da investigação

Os objetivos da presente investigação são compreender os motivos que levam uma empresa a expandir as suas atividades em novos mercados, estudar as diferentes fases inerentes ao processo de internacionalização bem como as variáveis condicionantes que interferem na escolha de uma empresa por um determinado modo de entrada em detrimento de outros. Desta forma estuda-se a

atuação da empresa portuguesa Josefinas de modo a perceber-se as estratégias utilizadas tendo como base as teorias apresentadas.

1.3. Estrutura da Investigação

Este estudo está estruturado em cinco capítulos e respetivos subcapítulos. Esta fase inicial pretende esclarecer os objetivos aqui propostos, bem como a sua relevância para o estudo posteriormente realizado. No capítulo 1 é abordada a metodologia utilizada na presente dissertação, enquadrando as respetivas teorias e conceitos à volta dessa mesma metodologia e discriminando o tipo de fontes de informação utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

No que concerne ao segundo capítulo, este apresenta a revisão da literatura onde são abordadas as principais teorias e conceitos da temática da internacionalização, uma breve discussão acerca do aparecimento e da influência do *marketing* digital no contexto corporativo e, no relacionamento com o consumidor.

No terceiro capítulo é apresentado uma breve contextualização das exportações e importações portuguesas bem como os dados específicos da atualidade deste indicador no setor de calçados.

O capítulo quatro apresenta um estudo de caso da empresa Josefinas, a estratégia de entrada utilizada por esta, bem como a sugestão de um potencial mercado para uma futura internacionalização da empresa nos Estados Unidos da América (EUA).

Por fim, no último capítulo é abordada a conclusão do estudo sendo apresentado o balanço dos resultados e as principais dificuldades encontradas para a realização do presente trabalho.

1.4. Metodologia

A presente investigação aborda a temática da internacionalização e os grandes desafios inerentes a este processo tendo como base uma vertente teórica apoiada numa análise bibliográfica dos principais conceitos e teorias dos diferentes autores do tema. Recorre-se a uma pesquisa aprofundada a livros e artigos que fundamentarão o enquadramento teórico com informações atuais e relevantes. Numa fase posterior também será abordada a vertente de um estudo de caso da empresa portuguesa Josefinas.

Além disso, a abordagem metodológica utilizada foi qualitativa através da análise do estudo de caso da empresa Josefinas em que as informações foram recolhidas através de dados já existentes e por dados fornecidos pela própria empresa. Juntamente a esse método também foi realizada uma entrevista semiestruturada com maior abertura de modo a complementar a informação obtida por outros meios.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conceito de internacionalização

Na envolvente atual, é certo que a internacionalização faz parte da estratégia da maior parte das empresas tornando imprescindível o seu estudo em contexto académico de modo a preparar melhor os profissionais. No entanto, o interesse pela internacionalização das atividades organizacionais não cabe apenas às empresas já que o governo e outros agentes económicos também beneficiam desta decisão como é possível apurar mais à frente. Este é um fenómeno que tem despertado interesse aos diversos autores fazendo com que surjam perspetivas completamente distintas como veremos a seguir.

Segundo Dias (2005), a internacionalização é nada mais do que a expansão de produtos e serviços de uma empresa para além das fronteiras do país de origem, focando-se assim o seu envolvimento com mercados externos, embora seja necessário que esta mesma empresa comercialize os seus produtos/serviços com pelo menos dois países. À semelhança do conceito defendido anteriormente, Daniel, Radebaugh e Sullivan (2007) acrescentam ainda que estas transações comerciais são provenientes não só do setor privado como também podem ter origens governamentais passando por vendas, investimentos ou transporte.

Daniel et al. (2011) analisa este conceito considerando os negócios internacionais como sendo um meio de transações comerciais que envolve atividades desde vendas, investimentos e transportes entre dois ou mais países por distintas razões, nomeadamente como forma de dar resposta às necessidades do mercado onde as empresas atuam.

Os autores Rugman e Hodgetts (2003) defendem a internacionalização como sendo um fenómeno cada vez mais crescente que visa estudar as transações ocorridas para além da fronteira nacional com o objetivo de satisfazer as necessidades individuais de cada empresa perante as exigências do mercado. Acrescentam ainda que as empresas poderão iniciar a sua atividade em mercados estrangeiros por diversas razões e das mais variadas formas, que serão analisadas nos próximos capítulos.

Por sua vez, outros autores completam as definições anteriores acrescentando que as empresas se encontram perante um processo de internacionalização “quando reconhece a importância das

diferenças entre os vários mercados externos, bem como os pesos dos negócios internacionais na sua atividade e procura desenvolver ações em vários países ao mesmo tempo, tratando cada um de modo diferente ao nível de *marketing*” (Viana e Hortinha, 2002, pp.26). Assim sendo, é imperativo que as empresas definam a sua missão, os seus objetivos e tracem estratégias específicas para este novo mercado de maneira a alcançar os objetivos propostos inicialmente com sucesso.

Ao longo das últimas décadas, o fenómeno de internacionalização evoluiu drasticamente, isto porque, face ao aumento generalizado da concorrência e a necessidade de sobreviver num mercado, que cada vez mais destaca-se pela sua competitividade e agressividade, as organizações assimilaram que a exploração de novos mercados quebram barreiras culturais e ambientais, sendo um aspeto positivo para o negócio. Fill (2011) afirma que a capacidade para produzir e comercializar produtos e serviços no mercado internacional é uma forma de assegurar essa competitividade e de ajustar o posicionamento estratégico das empresas face ao aumento da concorrência decorrente da globalização.

Apesar das inúmeras vantagens associadas à internacionalização, esta prática requer cuidados redobrados, pois ao contrário dos desafios existentes em mercados domésticos, o mercado internacional exige que as organizações enfrentem novos desafios e repensem nas suas estratégias de maneira mais direcionada ao mercado-alvo e ao sector de atuação.

Segundo Walsh (1993), a internacionalização compreende cinco fases distintas ilustradas na figura 1, mas igualmente fundamentais para o sucesso deste processo.

A primeira fase passa por uma avaliação da empresa com o intuito de perceber se realmente está inclinada em expandir as suas atividades internacionalmente, quais os seus motivos e se possui condições de fatores (capital, mão-de-obra especializada, infraestruturas, conhecimento técnico e científico, demanda, entre outros) para penetrarem e manterem-se competitivas em novos mercados. Numa fase posterior, a decisão recai sobre a análise e escolha do mercado ideal face aos objetivos e recursos disponíveis para dar início a este processo passando por escolher em seguida o modo de entrada para operar nesses mercados. Na quarta fase é definida a estratégia de *marketing-mix* da organização. Por fim, Walsh (1993) refere que cabe à organização decidir se mediante todas as condições reunidas e analisadas é vantajoso levar a cabo a ideia de internacionalizar as suas atividades.

Nos próximos subcapítulos cada uma dessas fases serão analisadas pormenorizadamente bem como os benefícios procurados pelas empresas quando levam a cabo a ideia de expandir as suas atividades organizacionais para o exterior.

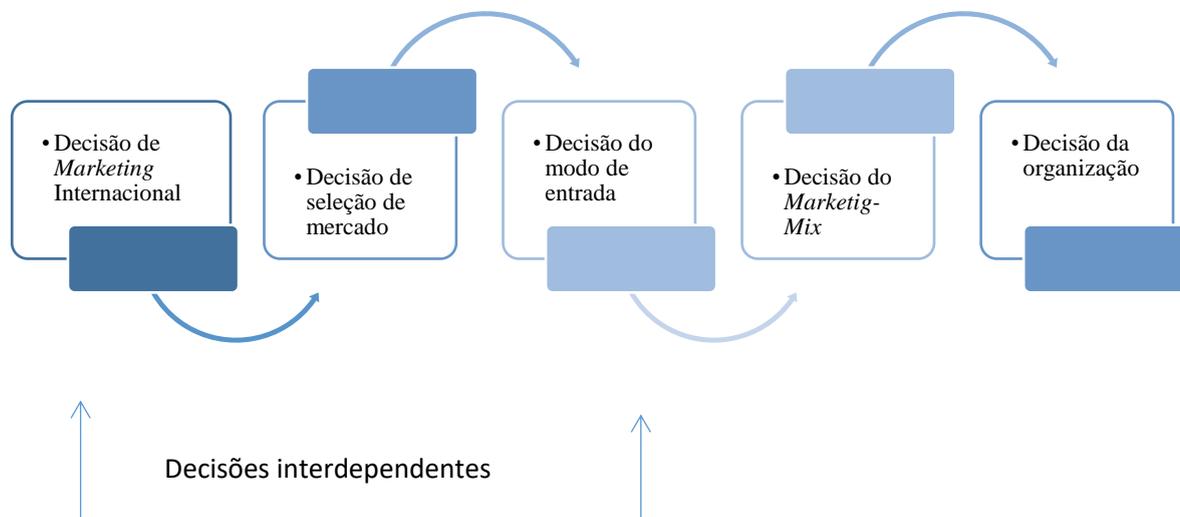


Figura 1 - Marketing Internacional: as cinco maiores decisões. Fonte: Walsh (1993).

2.2. Teorias da internacionalização

Relativamente às teorias associadas à internacionalização, é importante ter em consideração a existência de diversas perspectivas à volta de todo este processo cada vez mais desejado pelo segmento empresarial e que são defendidas por diferentes autores do tema, nos quais estudos realizados posteriormente apontam algumas limitações a todas elas (Mações, 2014). Alguns autores defendem que a decisão de internacionalizar a atividade empresarial é uma decisão autónoma da própria empresa ao passo que outros defendem este fenómeno como sendo um processo incremental de aprendizagem e evolução, entre outras perspectivas. Deste modo, e com base nos estudos realizados por Rugman e Hodgetts (2003), serão analisadas apenas algumas teorias com foco na exportação e no Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

2.2.1. Teoria da Vantagem Competitiva

Esta teoria tem por base a análise da indústria. Rugman e Hodgetts (2003), defendem com base no estudo realizado por Porter (1998) que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores, as organizações deverão traçar estratégias e objetivos locais, dado a heterogeneidade existente entre os mais variados países. Para uma melhor análise desta teoria irá ser abordada o Diamante da Competitividade Nacional de Porter (1998) em que o autor explora este conceito concluindo que dado o aspeto evolutivo e dinâmico do mercado a maior vantagem competitiva para as organizações é a inovação e a qualidade de produtos, dos processos, da logística, da comercialização, da tecnologia existente, entre outras (Leitão, 2008).

Segundo o mesmo autor, e com base dos estudos de Porter realizados em 1998, são conhecidos quatro fatores que permitem entender o porquê de um país conseguir obter vantagem competitiva numa dada indústria e noutras não, sendo eles: (i) **condições de fatores** que incluem nomeadamente, o trabalho, o capital e as infraestruturas; (ii) **condições de procura** que corresponde a procura interna de uma nação ou região funcionando como uma forma de antecipar uma performance positiva da empresa noutros mercados já que os clientes nacionais contribuem diretamente no desenvolvimento da indústria nacional. Segundo Leitão (2008), este é um dos fatores mais importantes e decisivos uma vez que irá ajudar as empresas a entenderem as necessidades dos seus clientes, inovar e caso seja necessário adaptar os seus produtos/ serviços antes da concorrência externa. É ainda importante referir o crescente interesse do consumidor final pelo conhecimento do processo que envolve a conceção do produto/serviço. Os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao preço e informados pelo que se tornam mais exigentes e procuram soluções rápidas e inovadoras; (iii) **setores relacionados e de suporte** em que Porter (1998) refere-se as indústrias fornecedoras que são competitivas internacionalmente, e que portanto, funcionam como um suporte a outras empresas ajudando a aumentar a sua vantagem competitiva. Estes fornecedores conseguem dar um grande apoio a empresas parceiras já que normalmente sabem o que se passa dentro do seu setor de atividade e, portanto, ao partilhar essa informação com outras empresas estas conseguirão prever e antecipar-se na sua estratégia operacional. Outra vantagem passa pela proximidade entre o fornecedor e a empresa o que possibilitará a redução de custos e tempo de transporte e da acumulação de *stock* (Rugman e Hodgetts, 2003; Leitão, 2008); (iv) **natureza da concorrência** em que Rugman e Hodgetts (2003) defendem a importância de trabalhar segundo uma estratégia pré-definida e rigorosa pois reforça o compromisso aos olhos do consumidor, possibilita objetivar as intenções da organização, aumenta a rapidez na execução dos processos, a sua monitorização permite a análise dos resultados obtidos e promove um ajuste caso seja necessário. Também fomenta a melhoria contínua e promove a inovação quer a nível dos produtos e serviços quer a nível dos processos.

Rugman e Hodgetts (2003) apontam que este modelo apresentado por Porter parece bastante completo numa primeira análise, contudo este revelou-se exíguo para explicar algumas questões que surgiram com o passar dos anos, nomeadamente o impacto das decisões levadas a cabo pelo governo, que poderão influenciar favorável ou desfavoravelmente a performance da empresa num dado local. O acaso é outro fator que tem impacto nas atividades organizacionais e no qual a empresa não tem controlo.

2.2.2. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Para explicar da melhor forma possível os pressupostos da Teoria do Ciclo de Vida do Produto, *Czinkota et al.* (2011) baseou-se nos estudos realizados por Raymond Vernon em 1996. Para *Czinkota et al.* (2011) esta teoria tinha como principal objetivo explicar a evolução competitiva das empresas nos vários estágios do ciclo de vida do produto, através da produção e exportação dos seus produtos de um país para outros.

Segundo Hemais (2004), Vernon (1966) defendia que a procura interna estimulava a inovação e, por conseguinte, influenciava a evolução e desenvolvimento do produto. Zoueïn (2015), acrescenta ainda que as decisões de quando e onde se deve investir são influenciadas diretamente pelas vantagens comparativas de custos. Ambos os autores citaram os estudos realizados por Vernon, concluindo que o mesmo partiu de dois argumentos para explicar a relação entre as inovações tecnológicas e o ciclo de vida do produto: (i) os custos iniciais de inovação são elevados devido à necessidade de mão-de-obra qualificada, aos investimentos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e ao capital, o que estaria disponível apenas em países desenvolvidos; (ii) todos os produtos passam por uma sequência cronológica constituída por fases distintas e, portanto, necessitam de uma estratégia diferente consoante o estágio em que se encontra no ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, maturação e declínio.

Numa fase primária, a introdução, os produtos são concebidos, desenvolvidos e comercializados essencialmente no mercado doméstico embora alguns países vizinhos possam ter acesso aos mesmos por meio da exportação (Vernon, 1966). Esta fase é caracterizada por Hemais (2004) como sendo uma das mais importantes, uma vez que possui um elevado grau de complexidade e incerteza associado às decisões de investimento e produção e pela tecnologia ainda desconhecida.

Os produtos e processos não são padronizáveis, portanto os altos custos de investimento nomeadamente o conhecimento tecnológico humano e de equipamentos irão determinar a vantagem competitiva das empresas e não os custos de produção. Zouein (2015) enuncia a existência de outro fator importante, não só nesta fase como também ao longo de todo o ciclo de vida do produto, o grau de flexibilidade apresentado pelas organizações. Quanto maior for a flexibilidade menor será a probabilidade de insucesso caso a estratégia adotada não seja a mais adequada pois, desta forma, as empresas terão ao seu dispor um leque maior de possibilidades estratégicas para melhorar a sua competitividade por meio da diferenciação.

Na segunda etapa, a empresa já possui algum conhecimento relativamente aos processos e ao mercado. Assim sendo, poderá aplicar estratégias que visam a diminuição dos custos inicialmente imputados, a introdução de alguns equipamentos e a expansão das suas atividades dentro e fora do mercado. Segundo Vernon (1966), nesta fase começa a surgir o interesse das empresas noutras formas de expandir as suas atividades devido à elevada procura pelos seus produtos e às limitações verificadas na exportação.

Na fase da maturação, o número de produtores é superior àquele registado inicialmente o que fará com que a oferta, a procura e o grau de estandardização também aumentem no mesmo sentido (Hemais, 2004). Desta forma, é imprescindível que as empresas procurem implementar estratégias pré-definidas para este estágio do ciclo de vida, de maneira a diferenciar a sua oferta para satisfazer as necessidades do consumidor final, que cada vez mais torna-se sensível aos preços. Nesta fase, o mercado está altamente saturado pelo que tendencialmente o crescimento torna-se quase estagnado. Juntamente com o aumento do grau de padronização nesta fase, nomeadamente a normalização, é possível observar alterações das condições de produção onde existe a possibilidade das empresas beneficiarem-se de economias de escala mediante a produção em grandes quantidades. Zouein (2015) defende a ideia de que nesta fase o produto atinge a consolidação das suas características, é altamente padronizado e onde o consumo se massifica atingindo a estabilidade do produto e do mercado. Há um aumento da importância dos fatores de capital, produção e da mão-de-obra ao passo que o trabalho ligado diretamente ao conhecimento diminui, afetando as decisões dos novos locais de investimento produtivo. Desta forma, os países menos desenvolvidos tornam-se mais atrativos e serão privilegiados na escolha da nova localização de produção para produtos altamente padronizados já que o custo da mão-de-obra é consideravelmente mais baixo (Vernon, 1966).

Por fim, outros autores, nomeadamente Zouein (2015), acredita que os produtos possuem uma vida marcada por um início, meio e fim sugerindo a existência de uma quarta fase designada por

declínio uma vez que a procura pelo produto diminui consideravelmente não justificando a continuação da sua comercialização. O autor acredita que algumas organizações possuem um grau de complexidade elevado, devido a toda a sua experiência desde a sua existência, com grandes reestruturações, com uma ótima articulação de toda a sua atividade e que atuam em diversos mercados, acabando por aumentar o número de filiais em busca de uma maior lucratividade e competitividade.

Como já foi possível apurar, cada vez mais os produtos tornam-se padronizáveis e com isso aumenta a tendência da produção ser transferida para países em que o custo da mão-de-obra seja inferior. *Czinkota et al. (2011)* aponta a existência de algumas lacunas associadas a esta teoria, nomeadamente o fato de ser mais apropriada às empresas que comercializam produtos baseados em tecnologias. Todavia, estas empresas que possuem vantagem competitiva tecnológica tendem a preferir realizar um Investimento Direto Estrangeiro e suportar os encargos associados a sujeitarem-se às barreiras inerentes na exportação, à possibilidade de imitação resultante do licenciamento, entre outros (Fernandes, 2013). Outra limitação indicada por *Czinkota et al. (2011)* é que a presente teoria é naturalmente aplicada àquele grupo de produtos que são produzidos em massa e que, portanto, necessitam de mão-de-obra barata.

2.2.3. Teoria Eclética de Dunning - Paradigma OLI

O paradigma *OLI* de Dunning propõe-se a explicar o motivo que levam as empresas a expandir as suas atividades para o exterior investindo em diferentes países. Também visa em explicar se a empresa deverá investir por sua própria conta e risco, usufruindo das suas próprias vantagens competitivas e se o melhor será passar a sua atividade a uma empresa local através do licenciamento ou por outra via (Vaz e Dias, 2016).

A Teoria Eclética abordada por Dunning sugere que, o estudo do processo de internacionalização envolve três questões de partida (Porque? Como/De que forma? Em que local?) (Dunning, 1997). Esta teoria, também denominada como Paradigma OLI (*Ownership, Location e Internalization* ou, em português, Propriedade, Localização e Internalização), necessita de reunir estes três elementos para formular a estratégia de internacionalização e tornar-se competitiva em relação aos produtores locais em mercados estrangeiros (Zouein, 2015).

De acordo com Dunning (1997), estes três fatores estão interligados entre si e por isso não devem ser analisados separadamente, de modo que, no caso de um destes elementos não se verificar, a internacionalização via IDE não deverá ser feita.

No que concerne às vantagens de propriedade, Zouein (2015) defende este fator como sendo a união de todas as características de uma empresa que quando potencializadas, juntamente com os outros fatores, permite com que esta seja competitiva e com que obtenha um melhor posicionamento relativamente a outra empresa no mercado-alvo. Estas características podem ser tangíveis, ou não, como por exemplo a mão-de-obra humana, o capital financeiro, o investimento em tecnologia, os recursos naturais disponíveis, as economias de escala, as patentes, a dimensão organizacional, entre outras. Vaz e Dias (2016), acrescentam ainda que essas vantagens deverão ser suficientemente fortes para justificar um investimento desta dimensão no exterior.

Ao analisar diferentes regiões entre si, incluindo o mercado e a economia nacional, as organizações conseguirão comparar e obter informações valiosas relativamente aos custos associados à sua atividade nomeadamente o custo de distribuição de matérias-primas, o acesso, o custo logístico, a existência de barreiras à exportação, a existência de concorrentes, se as políticas governamentais implementadas num dado país são de fato atrativas e se possuem estabilidade, entre outras características que permitem com que a empresa consiga dispor de vantagens de localização (Zouein, 2015).

Relativamente ao último fator, as vantagens de internalização, a empresa opta por suportar os custos e servir-se das suas vantagens de propriedade como estratégia em detrimento de licenciar a sua atividade a outro agente no mercado-alvo. Desta forma, a organização poderá em primeiro lugar proteger a propriedade intelectual resultante da pesquisa em Investigação e Desenvolvimento (I&D), diminuirá os custos transacionais e os custos associados à integração de um intermediário, poderá obter ganhos estratégicos, entre outras vantagens associadas a este fator. Segundo o autor é “aquí quando a empresa decide efetivamente fazer uso do investimento direto estrangeiro como estratégia de internacionalização” (Zouein, 2015, pp 60).

2.2.4. Teoria do poder do mercado

A Teoria do Poder de Mercado foi desenvolvida por Hymer em meados de 1960 e posteriormente alvo de estudos aprofundados por parte de outros autores. Segundo Hemais (2004), Hymer teve por base três premissas para justificar a superioridade de uma empresa relativamente aos seus principais

concorrentes no mercado: a existência de uma vantagem individual (processos de produção mais eficientes, tecnologia mais desenvolvida, melhor distribuição dos seus produtos, diferenciação do seu produto, entre outros), a eliminação da concorrência através de fusões, aquisições e/ou extensão das suas capacidades e por último a internalização das imperfeições de mercado.

O autor defende que o estudo da Teoria do Poder de Mercado tornou-se ainda mais relevante pois consegue explicar as limitações existentes na Teoria de *Portfólio* de Investimentos, que tem na sua base de aprendizagem a procura pela maximização dos lucros dos investidores onde o retorno é maior, e portanto, com base numa taxa de juros tanto menor quanto possível.

De maneira geral, Hemais (2004) defende que o estudo desenvolvido por Hymer propõe que o investimento realizado por uma empresa no exterior é resultado do sucesso da sua performance no mercado doméstico, onde conseguiu obter lucros e vantagens com os quais irá beneficiar do seu desempenho noutro país. Todavia, e como esta teoria não é exceção, também foi alvo de algumas críticas nomeadamente ao fato de não conseguir explicar porque algumas empresas expandem as suas atividades para outros países antes mesmo de alcançarem vantagens competitivas no mercado doméstico, tal como pressuposto por Hymer. Apesar de esta teoria ter sido alvo de inúmeras críticas não deverá ser descartada, mas sim utilizada como complemento a outros estudos realizados a fim de chegar a uma conclusão mais completa e rigorosa acerca do motivo que levam a cabo a internacionalização empresarial. Por fim, Hemais (2004) sugere que não existe um modelo de sucesso para internacionalizar as atividades de uma empresa pois isto dependerá de um conjunto de fatores que devem ser estudados por todas as empresas no mercado que pretendem operar.

2.2.5. Teoria de *Uppsala*

Esta teoria baseada numa abordagem comportamentalista foi desenvolvida por Johanson e Vahlne em meados de 1977, com pesquisas realizadas em universidades suecas a partir dos trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (Zouein, 2015). Os autores aprofundaram esta abordagem em

estudos posteriores e sugeriram que o início do processo de internacionalização ocorre quando as empresas se apercebem que o mercado está saturado de concorrentes e de oferta, impossibilitando a sua expansão no mercado doméstico. De acordo com Mações (2014), esta teoria baseia-se no caráter incremental em que as empresas começam por expandir as suas atividades para além da fronteira através de um processo gradual já que estas não possuem conhecimento e experiência suficiente de internacionalização, para optar por outro modo com um grau de exigência e risco superior.

Ao escolher o mercado de destino as empresas têm em conta dois aspetos: a distância em relação ao país de origem e o tamanho do potencial mercado (Mações, 2014).

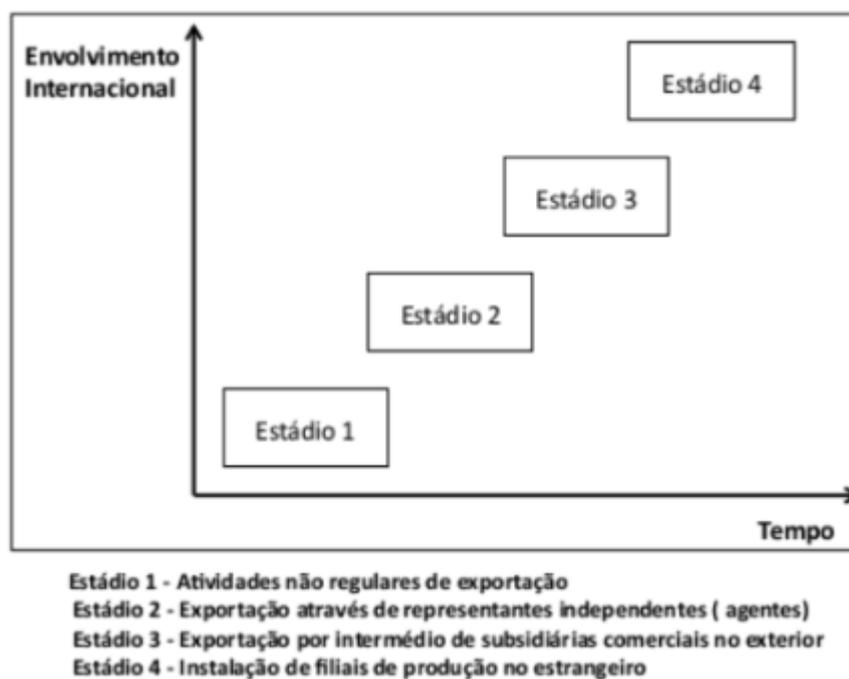


Figura 2- Modelo de Internacionalização de Uppsala. Fonte: Mações (2014).

Ao interpretar a figura 2 é possível verificar que o modelo *Uppsala* analisa a internacionalização como sendo um processo gradual constituído por diferentes fases comuns a todas as empresas, que permite com que estas possam adquirir conhecimento e experiência, e desta forma garantir um maior envolvimento internacional, a medida que explora um novo mercado (Mações, 2014). A fase inicial, estágio 1, é constituída por atividades não regulares de exportação onde o nível de comprometimento exigido é de fato menor. A empresa seleciona um país mais próximo geograficamente e culturalmente e com práticas comerciais similares para facilitar o seu envolvimento inicial dado que o seu conhecimento é insuficiente, e muitas vezes até inexistente. Mações (2014)

propõe que a empresa apenas deverá avançar para os estádios seguintes na medida que for adquirindo o conhecimento e a experiência internacional exigida por cada fase. No estágio 4, onde o autor propõe instalações de filiais de produção no estrangeiro, o nível de comprometimento e o grau de risco são muito mais elevados. Contudo, e devido à experiência adquirida ao longo da sua atividade internacional, as empresas poderão buscar novos mercados mais distantes e mais complexos com características completamente distintas do mercado doméstico.

Atualmente são conhecidas diversas críticas ao modelo *Uppsala* nomeadamente que o processo de internacionalização não é linear e sequencial já que muitas empresas não iniciam a sua atividade internacional no estágio 1, mas sim através do investimento direto ou por associação a parceiros estratégicos locais devido à existência de recursos disponíveis pela empresa e a consciência do grau de risco associado (Mações, 2014).

2.3. Motivações para a internacionalização

Como já foi possível constatar o fenómeno da internacionalização é um processo que tem ganho cada vez mais destaque no mundo empresarial e que decorre desde as primeiras trocas comerciais entre os países na antiguidade. É certo que atualmente, e com a notoriedade que este processo ganha cada vez mais, ocorreram algumas alterações nomeadamente no modo como este processo se desenvolve bem como a variedade de setores e empresas envolvidas (Teixeira e Diz, 2005).

Existem várias razões, sendo elas reativas ou pró-ativas, que justifiquem a decisão de uma empresa de expandir os seus negócios para além da fronteira de origem, entre as quais é possível destacar aquelas que se encontram na tabela 1 (Westwood, 2013).

Tabela 1 - Motivações que justificam a internacionalização. Fonte: Westwood (2013).

Por conseguinte, outros autores, entre eles Zouein (2015), sugere que a estratégia que leva a cabo um investimento no exterior está agrupada em 3 fatores, sendo elas: (i) **procura por recursos**

Reativa	Pró-ativa
Estagnação do crescimento do mercado nacional;	Elevada competitividade interna;
Necessidade de acompanhar clientes ou fornecedores importantes para o mercado externo;	Elevada taxa de crescimento de um dado mercado no exterior;
Necessidade de acompanhar outros concorrentes;	Necessidade de obter economias de escala por via da otimização da capacidade produtiva;
Incentivos por parte do governo nacional ou de outros mercados;	Maximização do volume de vendas
	Obtenção de sinergias através da criação de parcerias internacionais.

(*resource seeking*): as empresas consideram não ter disponíveis no mercado doméstico a um preço de custo competitivo. Desta forma, as organizações internacionalizam as suas atividades a procura de tornar-se mais rentáveis e competitivas através da otimização dos seus recursos, sejam eles físicos, a mão-de-obra, tecnológicos ou administrativos, mediante a diminuição dos custos quando comparados aquele praticado inicialmente. (ii) **procura por mercados** (*market seeking*): esta estratégia é muito utilizada por empresas inicialmente exportadoras e que se depararam com algumas limitações associadas a este modo de entrada, como por exemplo, as barreiras alfandegárias. O autor enumera cinco principais razões para internacionalizar as atividades empresariais, nomeadamente o fato de em alguns mercados o governo oferecer incentivos extras para o investimento no mesmo, tornando mais atrativo aos olhos dos investidores. Outra razão passa pelo acompanhamento de clientes ou fornecedores importantes criarem uma subsidiária no exterior daí surgir a necessidade de acompanhá-los, a necessidade de seguir as preferências dos consumidores nos mercados-alvo, pelo fato dos custos associados ao investimento local serem menores ou equiparáveis aos custos de transporte associados a exportação e, a importância de alguns mercados na estratégia empresarial. Com o intuito principal de beneficiar de economias de escala e de gama, as empresas procuram agregar as suas atividades num número limitado de locais para dar resposta aos diversos mercados.

(iii) **procura por eficiência** (*efficiency seeking*): as empresas adquirem ativos através do investimento em empresas estrangeiros com o intuito de ampliar o seu portfólio e as suas vantagens competitivas em relação aos seus principais concorrentes.

Um dos grandes motivos que impulsionou o crescimento do interesse pela internacionalização foi a evolução e expansão das tecnologias de informação (Daniel, Radebaugh e Sullivan, 2007). Segundo os autores, antes deste crescimento tecnológico a internacionalização não ocorria na mesma velocidade pois através da comunicação e do transporte, o conhecimento e acesso acerca dos produtos e serviços chega do outro lado do mundo num curto espaço de tempo. Com a evolução do mercado, o aumento da competitividade e das oportunidades ao longo dos últimos anos juntamente com a saturação do mercado interno, a internacionalização tornou-se uma opção na estratégia da maior parte das empresas. Embora os riscos associados a esta prática sejam mais elevados, os retornos oferecidos são muito mais tentadores aos olhos de qualquer empresário (Root, 1994).

Após a análise do conceito e dos motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se é imprescindível a compreensão dos distintos modos de entrada em novos mercados bem como a identificação das variáveis que levam uma empresa a optar por um determinado modo de entrada em detrimento de outros.

2.4. Seleção de potenciais mercados

Segundo Johanson e Vahlne (1993), a organização deverá começar por escolher qual o mercado-alvo antes mesmo de definir o modo de entrada mais adequado, constituindo estes dois passos as decisões mais importantes na internacionalização das atividades organizacionais e que contribuirá para o sucesso, ou não, deste processo.

É possível verificar que a maior parte das empresas não realizam pesquisas aprofundadas antes de selecionarem o seu mercado-alvo acabando por expandir as suas atividades através de uma identificação oportunista baseada no nível de aceitação neste mesmo mercado. Contrariamente a esta prática adotada por algumas empresas, a literatura defende que a recolha de informações relevantes e sustentada irá fundamentar a seleção de potenciais mercados com uma taxa de sucesso superior e não meramente ao acaso como acontece com o método descrito anteriormente (Viana e Hortinha, 2002).

Ainda seguindo a linha de raciocínio do mesmo autor, a seleção de mercados baseada numa visão oportunista requer pesquisas de mercado de modo a reunir diversas características: a proximidade geográfica entre o mercado-alvo e o mercado doméstico; a semelhança entre os gostos e preferências dos consumidores de forma a evitar possíveis alterações no *marketing-mix*; o conhecimento linguístico; entre outros aspetos. Isto serve para que se obtenha resultados eficazes e precisos, que se alcance o posicionamento desejado pela empresa e que se obtenha o conhecimento acerca dos produtos/serviços concorrentes.

2.5. Variáveis determinantes na seleção dos modos de entrada

O processo resolutivo que conduz à escolha de uma organização entre as distintas alternativas de modos de entrada para a expansão num determinado mercado varia segundo El Kahal (1994) face às características da própria organização e do mercado de seleção.

Segundo Doole e Lowe (2001), as organizações devem considerar alguns elementos ao escolher o modo de entrada para internacionalizar as suas atividades, entre eles: (i) a dimensão organizacional, (ii) os recursos financeiros disponíveis, (iii) os objetivos e as expectativas, (iv) a existência de barreiras tarifárias e não-tarifárias, (v) a natureza do negócio que a empresa está inserida e (vi) a competitividade existente. No entanto, a característica mais importante está relacionada com o grau de controlo e risco que a organização deseja obter relativamente ao seu negócio.

Para a maior parte das organizações, a decisão que recai sobre a escolha do modo de entrada ideal para penetrar num determinado mercado face ao negócio que está inserida é uma parte fundamental do processo de internacionalização pois envolve uma maior responsabilidade já que uma má escolha irá trazer consequências a vários níveis durante um bom período de tempo (Doole e Lowe, 2001). Os autores *Daniel et al.* (2007) acrescentam ainda que este processo está relacionado com variáveis tais como o custo dos transportes, as barreiras a entrada, os custos, os riscos políticos

e económicos e a própria estratégia da organização. Existem distintas alternativas, que são agrupadas de formas variáveis, segundo a perspectiva de cada autor. Doole e Lowe (2001) sugerem que as diferentes alternativas existentes estão agrupadas em três grandes grupos: Exportação (Direta e Indireta), Formas Contratuais (Licenciamento, Alianças Estratégicas e *Franchising*) e através do Investimento Direto (*Greenfield*, *Joint-Venture* e Aquisição).

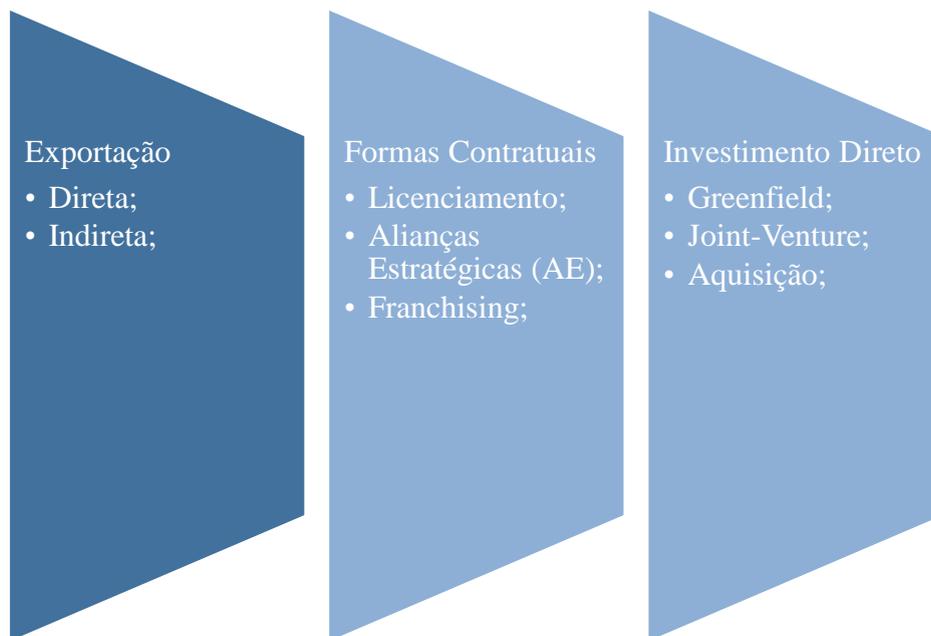


Figura 3- Modos de entrada em mercados estrangeiros

As mais diversas alternativas, de modos de entrada, variam consoante características tais como o nível de investimento e controlo que a organização deseja obter (Doole e Lowe, 2001), o risco e a flexibilidade (Anderson e Gatignon, 1986) e os recursos e retorno financeiro (Osland, Taylor e Zou, 2001). Assim sendo, a Exportação Indireta, por sua vez, é aquela em que o investimento é muito reduzido, no entanto o nível de controlo é muito baixo. Por sua vez, o IDE obriga as empresas a investirem um valor bastante elevado, mas em contrapartida conseguem acompanhar de perto todas as atividades. Em seguida, estes conceitos serão analisados em maior detalhe.

2.5.1. Exportação

Tal como foi possível verificar, a decisão sobre o modo de entrada no mercado externo recai sobre cinco grandes fatores: análise das características do mercado; as características e capacidades da empresa, por exemplo, a experiência anterior em internacionalização; a capacidade de oferecer um produto diferenciado e produzi-lo beneficiando de economias de escala; o risco de investimento; as vantagens resultantes da integração de operações dentro da cadeia de valor da organização (Daniel, Radebaugh e Sullivan, 2007).

Ainda seguindo a linha de raciocínio dos mesmos autores, a exportação é a estratégia mais simples de entrada em mercados estrangeiros e que a maior parte das empresas optam já que os riscos associados são menores quando comparados com os restantes modos de entrada. Além disso, o investimento necessário é significativamente menor, pois permite ganhos de experiência e conhecimento sobre o mercado. À medida que se explora o investimento, cria-se a possibilidade à empresa de beneficiar de economias de escala quando a atividade de produção está concentrada num só local (Ramón, 2007). Contudo, Viana e Hortinha (2005) apontam a existência de algumas desvantagens neste modo de entrada dando enfoque a menor grau de controlo pela empresa exportadora.

Segundo Ramón (2007), uma empresa exportadora produz os seus produtos/serviços no próprio país de origem, porém posteriormente é transferido para o país de destino através de duas maneiras distintas: exportação direta e exportação indireta.

a) Exportação direta

Na exportação direta a própria empresa de origem produz e comercializa os seus produtos/serviços fazendo-os chegar ao país de destino. Desta maneira a empresa adquire um maior controlo sobre as operações ao mesmo tempo que obtém informações sobre os mercados externos, aumenta a sua experiência internacional e cuida de todos os aspetos burocráticos, financeiros e logísticos relacionados com a exportação (Westwood, 2013).

Enquanto a empresa encontra-se numa fase embrionária de crescimento, as tarefas relacionadas com a exportação direta, tais como a pesquisa de mercado, seguro internacional,

preparação do envio da encomenda, da documentação, entre outros, podem ser asseguradas pelos próprios funcionários da empresa (El Kahal, 1994). Todavia, dada a complexidade dessas tarefas e ao aumento do volume de vendas, as empresas exportadoras normalmente optam por criar um departamento de exportação (dentro da empresa ou de um departamento autónomo) ou então recorrer a um agente comercial, situado do lado de lá da fronteira, para tratar de aspetos tais como: (i) o estudo e o contacto com o mercado, (ii) as formalidades de exportação, (iii) o estabelecimento de preços e (iv) as atividades de promoção (Westwood, 2013). Viana e Hortinha (2005) sugerem ainda a existência de outras cinco formas de exportação direta: a contratação de um vendedor residente no mercado-alvo; a criação de uma sucursal no exterior dependente da desse e tendo como responsável um funcionário da empresa; uma maior capacidade de armazenamento para fazer face a procura; uma filial comercial; um *franchising* de distribuição.

No caso de não haver subcontratação de outras empresas os custos serão superiores quando comparados à exportação indireta.

b) Exportação indireta

Neste caso, após a empresa fabricar os seus produtos/serviços ela recorre a um intermediário, situado no país de origem, para comercializar os seus produtos e, delega as funções relacionadas com a exportação. Segundo El Kahal (1994), os intermediários podem ser agentes independentes contratados pela empresa ou comerciantes de exportação, que compram o produto à empresa para revendê-lo no país de destino em troca de comissões pré-acordadas.

Se por um lado, a exportação direta permite que a empresa tenha controlo total sobre todos os fatores e decisões envolventes no seu negócio, por outro, a exportação indireta e a subcontratação de intermediários, permite com que a empresa possa beneficiar de conhecimentos acrescidos por parte dos mesmos. Isto é, através de um intermediário situado do outro lado da fronteira, a empresa poderá obter informações mais realistas sobre a cultura local, a ética, permite estabelecer relacionamentos com o cliente final, tem um maior conhecimento sobre as políticas locais, entre outros benefícios.

Recorrer a um intermediário também envolve riscos associados tais como a imagem da companhia pois alguns intermediários poderão adotar medidas para conseguir obter boas comissões

que não se refletem a imagem e ao posicionamento que a empresa procura. Outra desvantagem relacionada a este método baseia-se no fato destes agentes comerciais não trabalharem exclusivamente para uma única empresa o que muitas vezes poderá gerar conflitos de interesse já que poderão ter mais do que um cliente no mesmo setor de atividade.

2.5.2. Formas Contratuais

a) Licenciamento

O contrato de licenciamento consiste numa relação a longo prazo entre duas empresas, “em que uma (a licenciadora) autoriza a fabricação do seu produto a outra empresa estrangeira (licenciada), cedendo patentes, o *copyright*, a marca e o *know-how* do produto ou processo de fabricação, em troca de uma compensação financeira designada *royalty*” (Dias, 2005).

Tabela 2- Vantagens e Desvantagens do Licenciamento. Fonte: Dias (2005).

Normalmente este contrato de	
Vantagens	<p>Redução do investimento;</p> <p>Permite fazer frente as limitações a importação;</p> <p>Possibilita ultrapassar as barreiras alfandegárias;</p> <p>Evita custos de transporte e riscos políticos;</p> <p>Permite proteger patentes e direitos.</p>
Desvantagens	<p>Que os licenciados se convertam em concorrentes;</p> <p>Identificar os parceiros adequados;</p> <p>Problemas de pagamento;</p> <p>Corresponde, normalmente, a lucros limitados;</p> <p>Deficiente controlo de qualidade e esforço de marketing que prejudique a marca.</p>

licenciamento é limitado a um espaço geográfico e num determinado período de tempo diferindo dos

restantes modos de entrada, não só, mas, principalmente pela forma como o produto chega ao destino final.

Ainda segundo o mesmo autor esta forma contratual beneficia ambas as empresas, licenciadora e licenciada, mas também traz alguns problemas. Na tabela 2 está representado as principais vantagens e desvantagens dos contratos de licenciamento.

b) Franchising

À medida que o processo de internacionalização ganha uma maior importância entre as empresas de todo o mundo e que são apontadas limitações aos modos de entrada até então conhecidos, vão surgindo novas definições mais completas acerca dos distintos modos de entrada entre eles o *Franchising*. Segundo Mendelsohn (2004), neste tipo de acordo uma empresa (franquiador), detentora do conhecimento, cede a outra empresa (franchisado) o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos e serviços bem como todo o modelo de gestão em troca de retorno financeiro. Ao contrário dos contratos de licenciamento, nos contratos de *franchising*, há um controlo muito maior em relação a diversos critérios como a decoração do espaço, o *design* da embalagem, os preços e entre outros aspetos do *marketing-mix* relacionados diretamente com a marca.

Aderir a uma estrutura de negócios sólida com base num sistema de *franchising* não é sinónimo de sucesso garantido mesmo que o *franchisado* obtenha todo o apoio, por exemplo, na gestão do negócio, ao iniciar um empreendimento com um posicionamento já definido no mercado, na formação de recursos humanos e entre outros, por parte da empresa detentora da marca. Esta forma contratual exige um grande esforço por parte do franchisado pois apesar de iniciar um negócio por conta própria num conceito de sucesso já aceite pelo mercado e de receber todo o apoio relacionado com o negócio, existem aspetos contraproducentes relativamente a todo esse processo, por exemplo, pouca flexibilidade e autonomia.

c) Aliança estratégica (AE)

Segundo Dias (2005), quando duas ou mais empresas, normalmente concorrentes num mesmo setor, unem-se circunstancialmente através de acordos de cooperação com um objetivo em comum de beneficiarem-se de economias de escala, aumentar o lucro e a rápida expansão, pode-se estar perante uma AE. Mações (2014) acrescenta ainda que as AE poderão assumir diferentes modelos, entre eles contratos unilaterais, formas complexas (por exemplo, contrato de transferência de tecnologias), acordos de cooperação e de gestão e a formação estratégica de *Joint-Venture*. Já os autores Lorange e Roos (1993) partilham a mesma opinião e ressaltam a importância de compreender o atual mercado que se revela mais agressivo e exigente obrigando as empresas a darem uma resposta rápida, eficaz e diferenciadora para manterem a sua competitividade.

As AE podem ser definidas segundo três modelos distintos. No primeiro modelo não existe qualquer participação acionista entre as duas empresas, contrariamente ao segundo modelo onde as empresas possuem essa participação. Por último, uma empresa é criada como resultado da união entre as duas empresas que realizam o investimento.

2.5.3. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

O IDE é caracterizado como sendo um método no qual organizações com uma prévia experiência em internacionalização decidem investir a longo prazo, com meios próprios e por sua própria conta e risco num país estrangeiro (Fill, 2007).

Dias (2005) acrescenta à definição dada por Fill (2007) que as organizações instalam uma subsidiária no país de destino com o objetivo de produzir e comercializar os seus produtos/serviços ao mesmo tempo que obtém um maior nível de controlo e conhecimento aprofundado sobre o mercado. Além disso, um investimento direto possibilita uma maior rentabilidade as empresas já que não terão que partilhar os lucros uma vez que não possuem intermediários, obtém um controlo total da sua tecnologia e *know-how*, entre outras vantagens (Mações, 2015).

Daniel, Radebaugh e Sullivan (2007) defende a ideia de que o investimento estrangeiro poderá ter duas formas distintas. Por sua vez, Dias (2005) acrescenta que o IDE pode ser caracterizado não de duas, mas de três formas diferentes onde serão analisadas em seguida.

A primeira forma de investimento estrangeiro apontada por Dias (2005) para que uma empresa possa levar a cabo a internacionalização das suas atividades é a criação de uma *Joint-Venture*. Esta é definida como sendo o processo em que uma ou mais empresas físicas ou jurídicas juntam-se gerando uma terceira entidade com o objetivo de explorar um determinado setor no país de destino, investindo em conjunto na criação de uma entidade independente na qual partilham riscos envolventes ao negócio, e usufruem mutualmente de conhecimento e experiência naquele mercado. Segundo o mesmo autor, isto ocorre principalmente entre empresas de países desenvolvidos e países em vias de desenvolvimento. Isto porque, o estado exige e impõe burocracias, no caso de investimentos estrangeiros, que as empresas locais tenham uma participação no capital. Desta forma, ambas as empresas desfrutam de benefícios com este tipo de parceria estratégica.

O *Greenfield* é outro modo de entrada que também pode ser designado como investimento de raiz precisamente porque algumas empresas optam por entrar em mercados externos através do estabelecimento de uma nova empresa construída de raiz no lugar de destino em vez de adquirir uma empresa já existente. Isto é, por um lado, como existe um investimento na criação de uma nova empresa o nível de controlo e autoridade para tomar decisões torna-se elevado, todavia, por outro lado, o compromisso e o risco também são bastantes elevados. Este tipo de investimento está associado a vantagens como a implementação de uma cultura organizacional com as suas próprias raízes e políticas, a definição do posicionamento desejado, a criação de postos de trabalho, entre outras. Como principais desvantagens, Mações (2015), enfatiza o elevado grau de incerteza e o fato deste processo ser criado de raiz o que o torna mais lento e aumenta a possibilidade de serem ultrapassadas pelos concorrentes locais.

Por fim, na aquisição, e contrariamente ao modo de entrada anterior, a empresa doméstica adquire através de compra uma empresa estrangeira já em funcionamento juntamente com o controlo dos ativos, das operações e parte dos recursos. Se por um lado o processo de aquisição oferece vantagens, tanto para a empresa que compra como para aquela que vende, associadas a compra de uma empresa já existente e como tal torna todo o processo mais rápido, permite com que a empresa tenha o acesso a funcionários experientes, as instalações, os equipamentos, os fornecedores e ao leque de clientes. Por outro lado, é necessário encontrar um equilíbrio nas decisões estratégicas resultantes de diferentes pontos de vista e objetivos (Dias, 2005).

2.6. *Marketing-mix*

Apesar dos conceitos de *marketing* serem aplicados e reconhecidos em todo o mundo e nos mais variáveis tipos de negócios, é importante realçar a existência de características singulares presentes em cada mercado e que, portanto, terão impacto nas estratégias de *marketing* adotadas pelas empresas na sua internacionalização e influenciarão a sua *performance* (El Kahal, 1994). Operar num novo mercado significa defrontar-se com um novo ambiente com uma cultura e pessoas com necessidades distintas, é necessário estudar a percepção do consumidor local face a produtos estrangeiros, perceber quais são os principais concorrentes, quais são as melhores formas de comunicar o produto ao *target* da empresa, entre outras questões fundamentais que as empresas devem procurar obter informações, definir estratégias e operar com base nas mesmas.

Aqui é definida a estratégia de *marketing-mix* (produto, preço, comunicação e distribuição) da organização com base em estudos previamente realizados dado que o mercado internacional carece de uma pesquisa bastante aprofundada e cuidadosa por envolver múltiplas variáveis desconhecidas pela empresa.

Um produto é definido como sendo “qualquer coisa que possa ser oferecido ao mercado através da aquisição, uso, ou consumo e que satisfaça as necessidades e preferências dos consumidores” e o serviço como “uma atividade com benefício e satisfação oferecidos ao consumidor final, que são essencialmente intangíveis e não resulta na propriedade de nada” (Kotler e Armstrong, 2014). Por sua vez, Cant, Strydom, Jooste (2009), classificam um serviço como um bem não material à disposição do público-alvo. É uma atividade que ocorre num determinado período de tempo e num local específico exigindo que os clientes se desloquem até a empresa prestadora de serviços uma vez que a sua produção acontece ao mesmo tempo que o seu consumo.

Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo, saturado de concorrentes e com consumidores cada vez mais exigentes, informados e instáveis. Por conseguinte, é imprescindível que as organizações desenvolvam esforços para ganhar notoriedade e tornarem-se diferenciadoras e inovadoras aos olhos do consumidor uma vez que além de produtos estes também procuram uma experiência que lhes proporcione prazer e bem-estar.

Portanto, as empresas devem, em primeiro lugar conhecer os clientes, quer sejam eles atuais ou potenciais, pois é uma vantagem competitiva muito significativa para as mesmas já que desta maneira conseguem criar valor na sua oferta e antecipar tendências ao mesmo tempo que superam as expectativas dos consumidores. A melhor forma de manter uma relação contínua com o cliente é

através da consolidação de todas as informações numa base de dados. Se a empresa a utilizar de forma adequada, poderá desenvolver ações de *marketing* mais direcionadas ajustando a sua oferta às necessidades dos consumidores (Keegan, 2005). Face à competitividade existente, à agressividade do mercado e ao perfil do consumidor da atualidade é exigido às organizações que estas ofereçam ao seu público-alvo um serviço/produto que supere as suas expectativas todos os dias pois hoje em dia não basta apenas satisfazê-las. Este é um grande problema de algumas organizações pois muitas delas não conhecem as expectativas dos seus clientes ou simplesmente não as levam em consideração (Kotler e Armstrong, 2014). Este é um erro crucial pois revela que o consumidor não está totalmente no foco da organização.

No que concerne à política de definição de preços que irá ser praticada, este é um dos fatores mais importantes que terá impacto direto no sucesso ou fracasso de uma organização no mercado. De acordo com Neves (2007), o preço de mercado nada mais é do que o resultado da percepção do cliente e o valor que este está disposto a pagar pelo produto oferecido pelas empresas. Porém, esta não é uma decisão fácil já que envolve fatores externos e internos à empresa e, em muitas vezes também envolverá mais do que um agente decisor. O método escolhido para a definição de preços é muito importante uma vez que poderá apresentar algumas divergências na definição do preço final e problemas acrescidos (Doole e Lowe, 2012). Portanto, este método deverá ser aprimorado ao longo do tempo, pois cada vez mais o mercado e os consumidores exigem mais qualidade e diferencial nos produtos e serviços comercializados pelas empresas a um preço atrativo.

Segundo Neves (2007), esta é a característica do *marketing-mix* que mais se destaca entre as demais devido à flexibilidade associada a este fator. Isto é, contrariamente às demais variáveis do *marketing-mix*, o preço é o único que pode ser alterado ocasionalmente tendo impacto imediato no mercado. Doole e Lowe (2012) acrescentam ainda que mesmo que este fator seja o mais flexível quando comparado com os outros muitas organizações têm muito cuidado aquando da formulação da estratégia de implementação ou alteração de preços por considerarem um elemento essencial na estratégia global da organização.

De acordo com El Kahal (1994), antes da explosão do fenómeno da internacionalização e das tecnologias de informação, as empresas sedeadas em mercados locais não sofriam demasiada pressão, ao contrário do que é possível verificar na atualidade. Como consequência do aumento do interesse pela expansão das atividades para mercados estrangeiros por parte das organizações, do acesso à comunicação e da melhoria no transporte de produtos e serviços, as empresas locais sofrem uma pressão superior para conseguirem sobreviver e praticar preços atrativos.

Doole e Lowe (2012) afirmam que para muitas empresas a estratégia de formulação de preços baseia-se no resultado de uma simples equação- a soma dos custos totais de produção, mais os custos provenientes para a comercialização do produto/serviço, mais a margem de lucro definida pela empresa. Todavia, este método é demasiado simples e desconsidera outros fatores que têm impacto direto na atividade da empresa entre eles, o aumento dos custos de produção, os preços praticados pelos concorrentes, as expectativas e percepção do consumidor final e, no caso de mercados estrangeiros, ainda é importante referir o fator sociocultural e as políticas económicas e fiscais do país de destino.

Os fatores que definem o estabelecimento de preços no mercado internacional podem ser agrupados de três formas distintas: fatores específicos ou internos da empresa, fatores de mercado e fatores ambientais (El Kahal, 1994).

Nos fatores específicos ou internos da empresa é imprescindível que haja uma atribuição adequada de preços onde deverão ser tidos em consideração os vários departamentos existentes dado que cada um deles tem uma participação interveniente nos custos, um maior controle dos custos fixos e variáveis para que seja possível estabelecer preços mais atrativos e competitivos, a escolha estratégica do local de produção para minimizar custos de transporte, entre outros. O importante é conseguir definir um preço justo que traga rentabilidade e lucro para a organização ao mesmo tempo que agrega valor para o consumidor pois será a procura gerada no mercado que irá determinar a qualidade percebida pelo produto e conseqüentemente o valor que os clientes estão dispostos a pagar para o obter.

No que concerne aos fatores de mercado externos à empresa, esses são características particulares de um dado local como os hábitos culturais, o poder de compra do consumidor local, a percepção do consumidor acerca dos produtos estrangeiros, entre outros (El Kahal, 1994). Também é deveras importante realçar a existência de fatores que influenciam a tomada de decisão de compra do consumidor final, entre eles a diferenciação do produto, a percepção de qualidade, produtos substitutos existentes no mercado, a percepção dos benefícios associados, se o produto é usado em associação com outro produto comprado anteriormente, se pode ser armazenado, entre outras características. Outro fator de mercado é a correta definição de preços que permite com que o consumidor final identifique os benefícios associados à compra de um produto/serviço pois no final será o mesmo a ditar se o preço definido está ou não correto. Por um lado, a definição de preços abaixo do que o recomendado irá aumentar as vendas, mas não irá trazer rentabilidade para a organização. Por outro lado, a definição de preços mais altos do que o benefício percebido pelo cliente não fomentará

vendas. É necessário encontrar um ponto de equilíbrio e verificar o quanto o cliente está disposto a pagar por um determinado artigo. Outro fator indispensável de estudo mais aprofundado é a política de preços implementado pelos concorrentes diretos e indiretos num mesmo mercado. É fundamental conhecer quais são os preços praticados pelos principais concorrentes face ao posicionamento desejado pelos mesmos.

Doole e Lowe (2012), aponta a existência de 3 métodos distintos de definição de preços internacionais: (i) etnocêntrico onde a fixação de preços não é distinguida com base no local de destino, (ii) policêntrica onde cada subsidiária local define a fixação de preços mais adequada face o local onde estão inseridas e, por fim, (iii) geocêntrica que procura encontrar um equilíbrio entre os dois métodos anteriores. Keegan (2005) acrescenta ainda que existem fatores singulares em cada mercado local que deverão ser tidos em consideração na fixação do preço final.

Por ultimo, para uma melhor compreensão dos fatores ambientais é necessário entender que as organizações que operam fora do mercado doméstico também devem ter em consideração particular os fatores que não são controlados pela empresa, mas que influenciarão o preço final num determinado país. Dentre vários fatores temos as políticas governamentais como a taxa de inflação, as barreiras a entrada, as flutuações cambiais, as taxas impostas pelo estado, entre outros

Em suma, e segundo El Kahal (1994), a melhor política de definição de preços é aquela em que o resultado da equação é a soma dos custos totais de produção, mais a margem de lucro definida pela empresa e o valor que o mercado atribui a este produto/serviço. Pontudo, Lima (2009) acredita que para uma correta definição de preços é necessário que primeiramente as empresas estabeleçam os seus objetivos neste mesmo sentido. Estes objetivos podem ser com base numa estratégia a curto prazo através da maximização dos lucros, na liderança pela participação de mercado através da prática de preços baixos ou pela liderança de mercado com base na qualidade do produto/serviço.

Relativamente à política de distribuição, e de acordo com Keegan (2005), as empresas possuem em seu poder de escolha um leque variado de canais de distribuição, porém podem representar um desafio consoante a dimensão da organização devido ao poder de negociação. Para que uma organização consiga auferir de vantagens competitivas no mercado é necessário estudar e definir a estratégia de distribuição num dado mercado já que cada mercado diferencia-se dos restantes e o cliente final não dispensa e privilegia algumas características: (i) o local onde o produto ou serviço estará disponível, (ii) o tempo útil, (iii) se o produto está apto e em condições para ser utilizado e (iv) se a informação acerca das características e benefícios do produto ou serviço está disponível, (v) modo que o produto chegará ao consumidor final, (vi) o transporte utilizado, entre outros.

O autor defende a ideia de que a estratégia de distribuição deve ser adaptada face “à posição competitiva da empresa e aos objetivos gerais de marketing em cada mercado nacional” (Keegan, 2005). Este processo irá depender de diversos fatores entre eles as características dos clientes (localização, quantidade de clientes já que terá impacto diretamente proporcional ao número de intermediários, poder de compra, hábitos de consumo, onde fazem as suas compras, entre outras questões), características dos produtos (perecibilidade, dimensão, tipo de produto), características dos intermediários (número de fornecedores, o poder negocial dos mesmos, quais são os tipos de lojas frequentemente procuradas pelo cliente final, entre outras) e as características ambientais (política, económica, social).

Por sua vez, a política de promoção faz parte de um dos 4P’s do *marketing-mix* (Produto, Preço, Promoção, Distribuição) possuindo um papel de peso já que a estratégia de comunicação do produto deverá realçar os pontos fortes do mesmo e incrementar vendas. A promoção juntamente com a gestão do preço, do produto, da distribuição, das pessoas e dos processos, resulta numa estratégia de marketing que poderá ter, ou não, o sucesso pretendido pelas empresas.

As organizações devem não só criar valor para o cliente através da satisfação das suas necessidades como também devem utilizar a comunicação de forma clara, simples, persuasiva e personalizada conforme a segmentação em grupos por características semelhantes para dar a conhecer ao cliente o seu valor ao mesmo tempo que recebe as mensagens que o mercado dirige organização (Keegan, 2005).

Segundo mesmo autor, para chegar ao sucesso tanto desejado pelas organizações é necessário trabalhar a comunicação não só dirigida ao consumidor, mas também a nível interno e com os fornecedores. Segundo o mesmo autor, este é um processo que deve estar sincronizado para que os resultados sejam positivos. Aqui está o grande desafio da comunicação em *marketing*, conseguir comunicar a mensagem certa, no momento certo, às pessoas certas, no lugar certo e no tempo certo.

As organizações devem ter cuidado ao transmitir a sua mensagem e procurar garantir que esta não esteja sujeita a ruídos, ou seja, que seja interpretada de forma correta pelo público-alvo. Isto é, a mensagem transmitida ao consumidor deve ser clara, simples e correta. Além disso as organizações devem ter imenso cuidado com todas as palavras (linguagem verbal) como também ter atenção a todas as suas atitudes, os seus gestos e expressões (linguagem não-verbal) uma vez que esta será decodificada pelo consumidor (Franco, 2007).

Comunicação Integrada em Marketing (CIM)

Segundo Pickton e Broderick (2005), a CIM é um “processo de gestão que integra todas as atividades de comunicação em marketing para atingir uma audiência relevante de forma a se obter uma maior coerência da marca”. Por outras palavras, e através das várias definições mencionadas acima, é possível dizer que o *mix* de comunicação está integrado a fim de transmitir uma mensagem clara e consistente para obter um posicionamento estratégico. As ferramentas do *mix* de comunicação são a promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais, publicidade e o *marketing* direto sendo que através delas é que a marca comunica com os seus clientes.

Assim sendo, e segundo Pickton e Broderick (2005), a principal vantagem do CIM é a sinergia que promove na utilização dos diferentes métodos de comunicação simultaneamente obtendo resultados ainda maiores. Além disso tem como foco o cliente, tem o reconhecimento de vários públicos-alvo, mensagens consistentes, mais eficiência e constrói relações duradouras com o *target*.

O conceito de CIM não foge à regra e também possui algumas barreiras na sua utilização entre elas a avaliação dos resultados, o orçamento que por vezes foge ao que pode ser suportado por muitas empresas e a sua utilização de forma incorreta (Smith e Taylor, 2004).

2.7. Ambiente de *Marketing*- Micro e Macro Ambiente

O ambiente de *marketing* é definido por Cant *et al.* (2009) como sendo “a soma de todas as variáveis e forças dentro como também fora das organizações que influenciam a gestão das decisões de *marketing*”. Assim sendo, no âmbito dos negócios empresariais é imperativo que haja uma estratégia linear para que as organizações se mantenham sustentáveis e competitivas por um longo período de tempo no mercado (Órcullo, 2007). Para este efeito é indispensável que haja conhecimento, estratégia e adaptação às exigências do mercado para fazer face a todos os fatores e agentes, sejam eles internos ou externos, que estão, ou não, sob o controlo das empresas e que poderão interferir com os objetivos definidos inicialmente.

Segundo o mesmo autor, estes fatores e agentes estão divididos em duas dimensões, o macro ambiente, que compreende todos os aspetos externos às organizações e que influenciam as diferentes

indústrias; e o microambiente, que consiste em todas as forças, internas e externas, próximas à empresa que afetarão a comercialização dos seus produtos/serviços ao cliente.

O microambiente compreende todas as forças e agentes internos e externos à empresa e que de alguma maneira afetarão, direta ou indiretamente, o seu negócio. Estes aspectos podem ser positivos ou negativos, contudo dependerá da organização conhecê-los de forma a revertê-los a seu favor. As forças e os agentes internos podem ser controlados pela empresa, como por exemplo, a sua capacidade de produção, os seus recursos humanos, a política de *marketing-mix* implementada, a sua capacidade financeira, entre outros aspectos. Em contrapartida, o microambiente também compreende variáveis externas provenientes do mercado como os fornecedores, os intermediários, os clientes, os concorrentes e o público.

O macro ambiente, por sua vez, consiste em todas as variáveis que afetam, direta ou indiretamente, o negócio das empresas e que não podem ser controladas pelas mesmas (Cant, 2009). Young e Pagosa (2008) acrescentam ainda que não é possível obter bons resultados tendo como foco apenas uma destas variáveis pois estão interligadas e são igualmente importantes. É notório que o estudo e a antecipação das variáveis macroeconómicas é nos dias de hoje um dos fatores chave de sucesso. Assim sendo, é imprescindível que as organizações antecipem-se fazendo essa análise de forma regular e definam fortes estratégias de maneira a beneficiarem-se de vantagens competitivas e serem mais eficazes relativamente aos seus concorrentes.

Cant (2009), aborda no seu estudo uma das estratégias mais utilizadas no marketing, a análise SWOT. Segundo o autor esta análise é determinante para o sucesso quando as empresas são conhecedoras das forças e fraquezas inerentes na sua organização e das oportunidades e ameaças existentes no mercado. Contudo, para além de existir a necessidade de conhecer bem todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no dia-a-dia das empresas é necessário analisar estes dados e buscar soluções rápidas e eficazes.

2.7.1. Análise SWOT

Sarsby (2016) defende que os pontos fortes envolvem as habilidades internas, os recursos humanos, financeiros e tecnológicos disponíveis e os fatores situacionais positivos que ajudarão a empresa a atingir os seus objetivos e principalmente na agregação de valor para o cliente. Por outro lado, será importante que a empresa conheça os seus pontos fracos e quais são as suas limitações. No que concerne às oportunidades, estas incluem todos os fatores que irão motivar a empresa a explorar o

mercado externo desde as novas tendências de mercado (por exemplo, era digital), as inovações tecnológicas e muito mais. Já as ameaças são fatores externos tangíveis (como por exemplo, novos concorrentes) ou intangíveis (como a perda da reputação) que constituirão um desafio para a empresa e que não pode ser controlado, apenas amenizado.

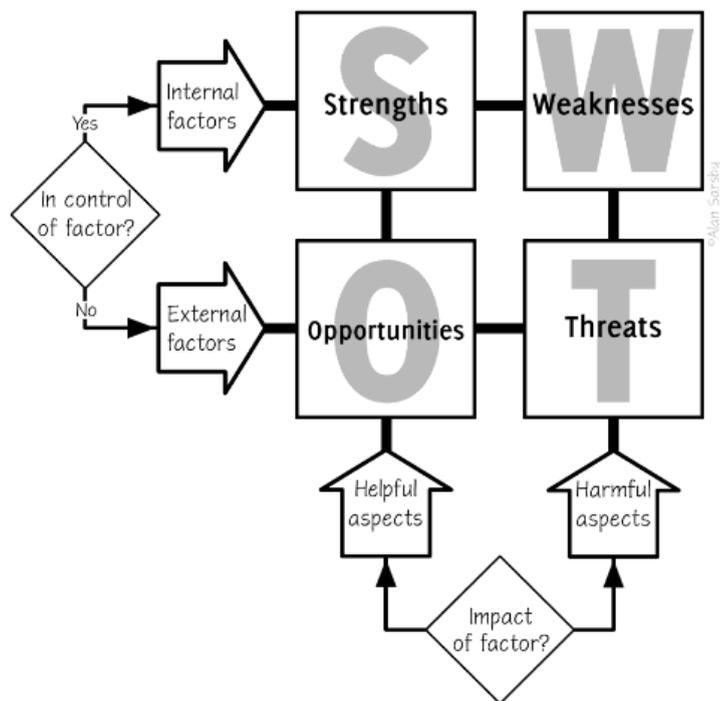


Figura 4- Análise SWOT. Fonte: Sarsby (2016).

Segundo Sarsby (2016), a análise SWOT (figura 4) é constituída por dois fatores distintos, fatores internos passíveis de serem controlados pela empresa tais como os pontos fortes e os pontos fracos; e os fatores externos presentes no mercado e que não podem ser controlados pela empresa, as oportunidades e as ameaças. Desta forma, as empresas deverão analisar e conhecer muito bem os seus próprios pontos fracos e aliar os seus pontos fortes as oportunidades disponíveis no mercado de forma a dar uma resposta de rápida e eficaz às ameaças existentes através da elaboração de uma estratégia de *marketing* mais apropriada à situação.

2.7.2. Análise PEST

Segundo Marmol e Feys (2016), as organizações, nacionais ou internacionais, grandes ou pequenas, deverão identificar e compreender quais são as variáveis macroeconómicas que não têm controlo e que poderão afetar de forma positiva ou negativa o desenvolvimento e o sucesso do seu negócio. Cateora e Graham (2001) acrescentam ainda que o governo atua consoante as suas necessidades e os seus interesses tendo grande impacto na medida em que poderá estimular e oferecer apoio para as atividades empresariais ou restringir e desestimulando-as. Marmol e Feys (2016) defendem a existência de três dimensões distintas que têm impacto no ambiente organizacional como é possível ver na figura abaixo: Macroambiente, indústria e os concorrentes e mercado.

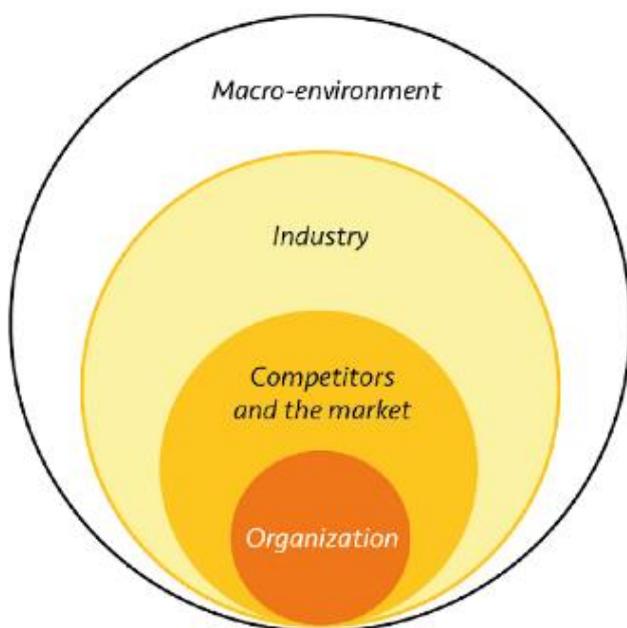


Figura 5- Dimensões do ambiente organizacional. Fonte: Marmol e Feys. (2016). *Pestle Analysis*. pp.7.

Existe uma discussão na literatura acerca da forma como as variáveis deste conceito são agrupadas em que Marmol e Feys (2016) defendem que desde o início surgiram várias abordagens passando desde PEST (política, económica, social e tecnológica), SLEPT (social, legal, económico, político e tecnológico), STEEPLE (sociocultural, tecnológico, económico, político, legal e étnico) e por fim, resultando em PESTLE (político, económico, social, tecnológico, legal e ambiental).

Sloman (2007) aponta para a existência de fatores externos que podem influenciar os objetivos e *performance* organizacional sendo eles: (i) político, (ii) económico, (iii) sociodemográfico e (iv) tecnológico. Por sua vez, Murray-Webster (2010), defende ainda a existência de mais dois fatores, (v) legal e (vi) ambiental, de modo a complementar a definição sugerida por Sloman (2007). Allan (2001)

acredita que este conceito aliado a outras ferramentas de análise do ambiente organizacional, permitirá a empresa obter um estudo mais completo e rigoroso.

Apesar da existência de diferentes abordagens na literatura quanto o conceito PESTLE na presente dissertação irá ser abordada a classificação feita por Sloman (2007), Cant (2009) e Marmol e Feys (2016) por ser mais completa e em que os mesmos analisam estas variáveis em 6 distintas dimensões.

Segundo Marmol e Feys (2016), a política governamental de um país tem um impacto significativa na estabilidade empresarial já que influencia os aspetos financeiros e sociais da mesma. Isto é, ao analisar o aspeto político de um dado país as organizações deverão certificar antes de iniciar o processo de internacionalização que o cenário político nacional e as intervenções do estado não contribuirão desfavoravelmente nas decisões da empresa. Ao analisar este fator é importante ter em conta não só o cenário atual do mercado-alvo como também procurar compreender o histórico de maneira a prever se o país tendencialmente evoluirá de forma favorável ou se não é propício aos negócios da empresa.

Para Keegan (2005), todas as dimensões são importantes, mas o aspeto económico certamente será aquela que deverá ter especial atenção ao ser estudada. A dimensão económica consiste em analisar todos os fatores económicos que intervêm no comportamento do consumidor e no poder de compra tais como a política cambial, taxas de juro, política fiscal, grau de abertura do país, os incentivos à atividade empresarial, a influência do custo de funcionamento da empresa, entre outros fatores.

No que concerne à dimensão social, Mações (2014) afirma que após o desenvolvimento tecnológico, o maior acesso à informação e à diminuição dos custos de transporte os negócios empresariais entre diferentes países aumentaram significativamente. Isto significa que ao expandirem as suas atividades as empresas assumirão novos desafios suportados pelas diferenças culturais entre os países e pelas pessoas.

Segundo o mesmo autor, a análise do ambiente social engloba a recolha de informações baseadas no comportamento humano, o que pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa a longo prazo. Através do estudo desta variável a empresa conseguirá obter informações tais como a aceitação do consumidor relativamente a produtos estrangeiros, a influência da cultura e da religião no comportamento de compra, se o produto disponibilizado pela empresa será o mais indicado tendo em conta as características e necessidades de um determinado consumidor local, composições familiares, a exposição aos meios de comunicação, entre outros.

No cenário atual, a dimensão tecnológica tem um peso significativo na performance das organizações já que o mercado exige uma constante inovação tecnológica por parte das empresas. O desenvolvimento de novas tecnologias é outro fator extremamente importante nos dias atuais devido ao impacto que estes têm no cotidiano das empresas e das pessoas nomeadamente através da redução do custo unitário do produto, custo da contratação de mão-de-obra, no desenvolvimento do produto, na alteração do estilo de vida das pessoas, na velocidade com que a informação circula, da maneira como os consumidores fazem as suas compras, do acesso a essas tecnologias, entre outras. A pesquisa e o desenvolvimento são, hoje, um dos fatores primordiais para o sucesso pois desta maneira será possível antecipar as necessidades futuras dos consumidores trazendo inovação para o mercado. Além disso, este fator engloba grandes oportunidades para as empresas que procuram desenvolvê-lo, mas também algumas ameaças que poderão ter de enfrentar.

É de conhecimento geral que as organizações que operam em mercados internacionais poderão lidar com diferentes cenários já que cada país delibera as suas próprias obrigações legais não existindo um tribunal superior internacionalmente. Assim sendo, na eventualidade de surgir um conflito entre empresas de diferentes países este deverá ser resolvido em concordância com o que está estipulado contratualmente (Mações, 2014). Estas regulamentações impostas pelo governo sofrem influência de alguns grupos, nomeadamente pelas políticas públicas, pelas agências governamentais e pelos grupos de pressão- denominados *lobby*. Ao analisar o fator legal de um país a empresa deverá ter em consideração vários aspetos, entre eles: os direitos intelectuais e propriedade industrial, os direitos de autor, registos de patentes, acordos de confidencialidade, entre outros.

Ao longo dos últimos anos a importância do meio ambiente aumentou significativamente obrigando as empresas a adquirirem uma postura mais *eco-friendly* e arrojada perante a sociedade. Isto significava que as organizações teriam de começar a olhar para os seus próprios processos e identificar de forma poderiam contribuir favoravelmente para a conservação do meio ambiente.

2.7.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

Outro modelo de *marketing* imprescindível para qualquer empresa é o estudo das cinco forças de Porter, também designado como Diamante de Porter. Este modelo, representado na figura 6, procura estudar e obter respostas acerca de quais são os fatores de mercado que impedem ou potenciam vantagens competitivas às empresas em determinado setor. São eles: poder negocial de

clientes e de fornecedores, concorrência, ameaça de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Alguns autores defendiam mais tarde que este modelo está incompleto pois existe ainda outra variável que poderá dificultar ou facilitar a obtenção de vantagens competitivas em dada indústria, a política governamental.

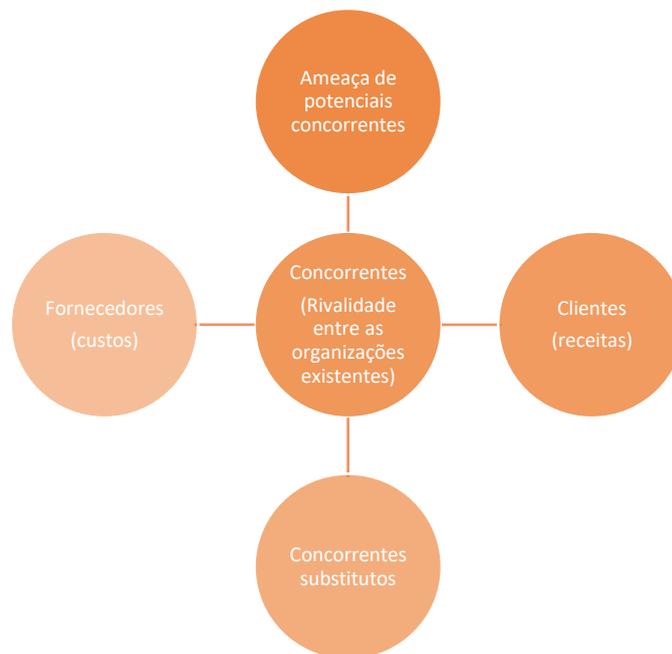


Figura 6- Modelo de Diamante de Porter/ As 5 forças de Porter. Fonte: Adaptado de Gilvomar, R. J. et al. (2007).

Segundo *Gilvomar et al.* (2007), a conjugação em simultâneo destas cinco forças mencionadas por Porter irá ajudar a ditar a rentabilidade e como conseguinte o sucesso da organização na sua área de atividade uma vez que influencia os custos, os preços e o investimento necessário.

O poder de negociação dos clientes irá determinar a fixação de preços que a empresa poderá implementar nos seus produtos ou serviços de maneira a fomentar as vendas através da perceção de valor para o consumidor final. Entende-se por concorrentes substitutos aqueles que não são exatamente iguais ao de uma determinada empresa, porém satisfazem a mesma necessidade. Portanto, poderá ser mais uma opção na escolha do consumidor, e assim, diminuir a quota de mercado da empresa. O poder de negociação dos fornecedores irá depender diretamente da quantidade de intermediários num dado país e num dado setor de atividade. Isto é, neste caso quando existem um número ínfimo de fornecedores os custos de alteração dos mesmos são elevados sendo que as empresas estarão sujeitas a prática de preços mais elevados, a prazos e formas de pagamento definidas

pelos mesmos e ficando aquém na qualidade da prestação do serviço. Devido a diversos fatores analisados anteriormente, nos dias de hoje as empresas procuram entrar em novos mercados o que poderá não ser uma tarefa fácil devido a barreiras à entrada e à saída existentes num dado país, como por exemplo, as implicações políticas e legais, investimento inicial, dificuldade de acesso aos canais de distribuição, a existência de fortes concorrentes com grande quota de mercado, entre outras (Gilvomar, 2007).

De acordo com o mesmo autor, um mercado onde possui uma rivalidade alta entre concorrentes, não é considerado atrativo, já que o poder negocial dos clientes irá aumentar. Como consequência disto, as empresas serão obrigadas a diminuir o preço, de maneira a conseguir obter vantagem face à concorrência, mas tal irá fazer com que obtenha margens de lucro menores.

No estudo realizado por Ramos (2015), o autor teve por base a abordagem realizada por Porter em 2001 para realçar o impacto que ao longo dos últimos anos a *internet* tem tido nas cinco forças deste modelo uma vez que, de maneira geral, está “mudando o poder relativo de compradores, fornecedores e seus concorrentes, assim como permitindo o aparecimento de novos produtos substitutos e facilitando a entrada de novos concorrentes no mercado” (Ramos, 2015). Desta forma, e segundo o autor, a *internet* trouxe algumas alterações nas mais variadas indústrias, como por exemplo, nas barreiras à entrada, onde a *internet* traz vantagens às empresas que possuem uma perspectiva de expansão devido ao seu caráter de rede global de comunicação. Porém, por outro lado, as ameaças são evidentes já que permite a esses novos concorrentes comercializarem os seus produtos através da rede sem ter que desenvolver uma rede de distribuição e força de vendas complexa. Além disso, a *internet* também diminui a fidelização de clientes devido ao acesso a informação e ao maior poder de escolha resultante de vários competidores num mesmo mercado. No que concerne a rivalidade entre os competidores existentes, e na perspectiva do cliente final, a *internet* trouxe um grande benefício, a possibilidade de poder comparar preços no mesmo momento. No entanto, isto não é benéfico no ponto de vista empresarial já que a competição entre os concorrentes terá como foco o preço e não a diferenciação fazendo com que haja uma diminuição da margem de lucro. A *internet* também aumenta a ameaça de produtos substitutos nas mais variadas indústrias e o poder de negociação dos consumidores, que tornam-se mais informados quando dos preços e produtos disponíveis no mercado. Contudo, se por um lado os clientes possuem um leque mais variado de opções e um maior poder negocial derivado a circulação da informação, por outro, os negócios realizados via *internet* ainda são uma incógnita quanto a confiança para a maioria das pessoas o que ainda limita a escolha de um produto proveniente de uma empresa desconhecida e da preferência aos negócios realizados em loja

física. Por último, a *internet* facilita a comunicação entre a empresa e os seus fornecedores permitindo que haja mais flexibilidade, qualidade e velocidade dos negócios estabelecidos. Todavia, há uma desvantagem associada nomeadamente o fato de nada impedir os fornecedores de venderem os seus produtos diretamente ao consumidor final a um preço igual aquele praticado pelas empresas (aumentando a sua margem de lucro) ou inferior (atraíndo novos clientes).

De uma maneira geral, é imprescindível que as organizações analisem constantemente a sua *performance* e os seus resultados comparando-os aos objetivos definidos na sua estratégia inicial e verificando o seu atual posicionamento no mercado na percepção dos consumidores face aos seus concorrentes.

Para que seja possível alcançar os objetivos da organização como um todo é necessário que haja um trabalho conjunto entre os diferentes departamentos da empresa. Desta forma, se cada departamento trabalhar no seu objetivo individual e simultaneamente tendo como foco o objetivo global o sucesso será alcançado mais facilmente. Para além disso, é fundamental que as empresas estejam atentas as mudanças presentes não só no mercado como também no comportamento do consumidor.

Se por um lado a evolução do mercado é cada vez tendencialmente mais rápida do que a capacidade de resposta dada pela maior parte das organizações, por outro, é perceptível que esta mesma evolução constante do ambiente onde as organizações estão inseridas torna-se uma mais valia na medida em que obriga as empresas a terem mais atenção a toda a envolvente ao seu redor, a terem cada vez mais foco não só no seu produto e nos concorrentes, mas principalmente no consumidor. Além disso, esta mudança constante também origina novas oportunidades que cabe a cada organização tentar alcançá-las.

2.8. O *Marketing* Tradicional- Relevância para as empresas

Juntamente com a necessidade de identificar antecipadamente as necessidades e desejos dos consumidores surgiu o *marketing* e as suas mais variadas teorias ao longo dos anos. Kotler e Armstrong (1999) defendem que o *marketing* é muito mais do que aquilo que muitas pessoas imaginam tendo como objetivo criação de valor através da satisfação das necessidades dos consumidores, gerando lucro e desenvolvendo um relacionamento duradouro com os mesmos. No entanto, McDaniel e Gates (2003)

realçam que para que isso seja possível é imprescindível que todos os departamentos da empresa estejam interligados, trabalhem em conjunto e que todos os colaboradores estejam empenhados em contribuir para a empresa de maneira a alcançarem um objetivo em comum.

Os mesmos autores definem *marketing* como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, o apreçamento, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (McDaniel e Gates, 2003, pp. 6). Contudo, a questão que se segue é de que forma as empresas conseguirão entregar o produto certo, na hora certa, no local certo e para as pessoas certas? Estas são perguntas que até a data atual não foi encontrado uma resposta exata, apenas é possível constatar que o único modo de se aproximar de um resultado eficaz é através da pesquisa e estudo das dimensões micro (comunicação interna na empresa, com fornecedores, com os vários intermediários de *marketing*, com os clientes, com os concorrentes e com os mais variados públicos) e macro ambientais (ambiente político, sociodemográfico, económico e tecnológico) bem como do comportamento do consumidor (McDaniel e Gates, 2003). Apenas através do estudo e da harmonia entre estes três grupos é possível estabelecer uma estratégia de *marketing* com maior impacto conferindo um valor superior para o consumidor.

Seguindo a linha de raciocínio dos mesmos autores, primeiro as empresas devem pesquisar o mercado-alvo e as suas particularidades e identificar quais são as necessidades do cliente. Em segundo lugar devem definir o mercado-alvo e elaborar uma estratégia personalizada para cada segmento já que as pessoas possuem gostos, comportamentos, hábitos de compra e necessidades distintas. Além disso também é importante perceberem de que modo poderão se distinguir face a concorrência existente no mercado e definirem a sua estratégia de posicionamento perante os seus clientes. Posteriormente, é necessário estudar e definir a estratégia que influenciará a demanda do produto e que está relacionada com os pilares do *marketing*, também conhecido como *marketing-mix* ou 4P's do *marketing-mix* (Produto, Preço, Promoção e Distribuição).

À medida que o tempo passa, surgem diversas alterações no modo como as pessoas e empresas relacionam-se entre si. Responder a essas mudanças atempadamente e com a mesma rapidez com que as mesmas aparecem auferem vantagem competitiva às empresas. O próximo subcapítulo retrata uma das principais tendências que apareceu e teve grande impacto no cenário de *marketing* mudando radicalmente a estratégia e a forma como as empresas atuam no mercado, o *marketing* digital.

2.9. O Surgimento e a Influência do *Marketing* Digital no Contexto Corporativo e no Relacionamento com o Consumidor

É notório que ao longo da última década até à data atual, a maneira que as empresas utilizam as ferramentas de *marketing* sofreu diversas alterações na medida em que a sua utilização oferece as empresas novas maneiras de se comunicar com uma audiência variada. Isto porque, além de ser uma forte tendência exigida pelo mercado para as organizações que queiram manter-se competitivas, também são vários os benefícios conhecidos associados a esta nova ferramenta aos quais podemos destacar uma maior proximidade e interação constante com o cliente final, um maior controle de custos quando comparado aos meios utilizados tradicionalmente, à possibilidade de segmentação e personalização de mensagens aumentando a probabilidade da estratégia ser mais eficaz, o *timing* certo, abrange um maior número de clientes globalmente uma vez que a internet não possui fronteiras, é mensurável, permite uma maior comunicação e interatividade entre os clientes, empresas e fornecedores, entre outros (MSI, 2015).

Contudo, se por um lado o *marketing* digital está associado a diversos benefícios e agrega valor e impacto para uma organização, por outro, ainda possui alguns riscos como uma maior exposição as críticas e a rapidez com que esta se propaga no mundo todo e a importância que o *marketing* sensorial e experimental ainda tem no momento da compra, algo que não é possível através do *e-commerce*. Segundo o autor Hill (2009), o *marketing* digital divide-se em seis principais tipos, sendo eles os seguintes: *Search Engine Optimization (SEO)*, *Internet*, *Mobile*, *Email Marketing*, *Video Marketing* e *Affiliate Marketing*. Em seguida, é possível analisar com maior detalhe dois dos principais tipos de *marketing* digital devido ao impacto no estudo em questão, a *internet* e o *mobile*.

2.9.1. *Internet*

A *internet* surgiu nos EUA em meados de 1960 como resultado de estudos do governo com o propósito de permitir a adaptação e ligação entre computadores de distintas zonas geográficas (Charlesworth, 2014). Todavia, foi a partir dos anos 90, com o contributo de algumas universidades do país, que o mundo foi confrontado com mudanças radicais após o aparecimento do *World Wide Web*

(WWW) o que possibilitou o alcance de um maior número de pessoas por custos mais reduzidos e gerando inúmeras oportunidades de negócios em todo o mundo.

Com o passar dos anos, é possível verificar que o sucesso é exequível ao usufruirmos de todos os benefícios associados a utilização das tecnologias e da *internet*, embora este só fosse possível aliado a um pensamento estratégico envolvendo múltiplas variáveis por parte das organizações.

É necessário, portanto, perceber de que modo a utilização da *internet* trará benefícios para o negócio e de que maneira poderá alterar outras dimensões como a organização da indústria, interna e o produto (Ramos *et al.*, 2015). Antes de mais é necessário compreender a evolução da importância do comportamento e do relacionamento com o consumidor ao longo dos últimos anos. Segundo a literatura em meados de 1800, o foco principal das empresas eram única e exclusivamente os produtos passando posteriormente pela produção, promoção, o *marketing-mix*, o posicionamento competitivo e só a partir de 2000 passando a ser no relacionamento com o consumidor.

Tabela 3- Forças e fraquezas de um website. Fonte: Hill, C. (2009).

Forças	Fraquezas
Rápido de configurar e de fácil manutenção;	Acesso lento e velocidade do <i>downloading</i> de páginas;
Flexibilidade;	Enorme variedade de <i>design</i> de websites e amigos do ambiente;
Variedade de Informação;	Atraem grandes quantidades de <i>email's</i> não solicitados;
Elevado envolvimento do usuário;	Problemas de segurança nas transações;
Elevado nível de conveniência do usuário;	Padrões de incumprimento inconsistente;
Variedade de Serviços;	Variedade e velocidade da tecnologia;
Acesso a escala global e enormes oportunidades;	Falta de regulamentação quanto aos conteúdos e distribuições;

Aberto 24 horas;	Tempo de pesquisa <i>online</i> é proibitivo para muitos usuários.
Custos relativamente baixos;	
Pode proporcionar eficiência de custos a nível de pesquisa de <i>marketing</i> .	

Na tabela 3 está representado as forças e fraquezas na construção de um *website*, uma das ferramentas mais utilizadas na *internet*.

A construção de um *website* interativo, com bom conteúdo, navegabilidade e imagens é uma das tarefas mais importantes e cruciais no marketing digital já que as suas características determinarão o comportamento do consumidor ao visita-lo. Isto é, um bom *website* afetará positivamente a possibilidade do mesmo visitante retornar ao *website* da empresa, a frequência com que este o faz, o tempo de permanência, a posição no *ranking* da *Google*, entre outras vantagens. Além disso, a criação de um bom *website* aumentará a visibilidade do negócio atraindo potenciais cliente e aumentará a credibilidade através de custos bastante reduzidos (Hill, 2009).

O comportamento do consumidor ao visitar o *website* de uma empresa poderá ser analisado posteriormente em pormenor nas ferramentas apropriadas para este efeito de maneira a ajustar a estratégias mediante os resultados obtidos. Para isto as empresas têm a sua disposição um leque de ferramentas que levará o seu *website* a um nível superior nomeadamente o *Google Adwords*, *Google Analytics*, *Google Adsense*, *Google Webmasters Tools*, entre outros.

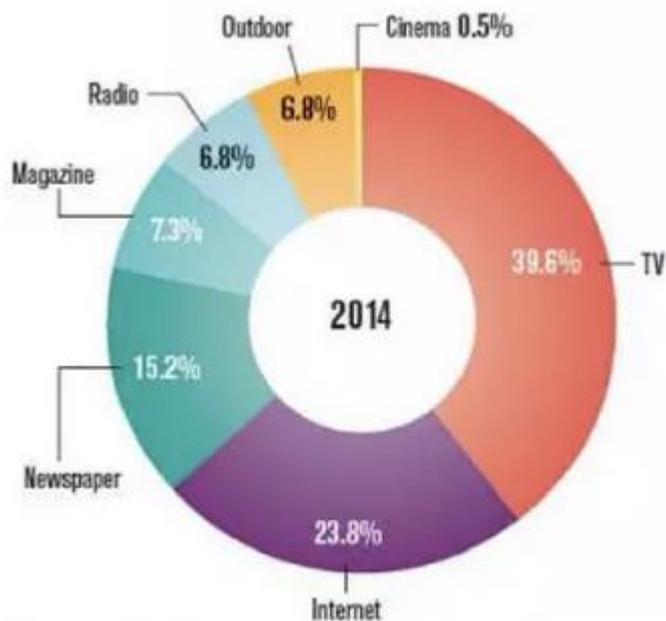


Figura 7- Total de investimento gasto em média em 2014: \$519.9 mil milhões, com aumento de 5,1%. Fonte: Sreedharan (2015).

Ao observar a figura 7 é possível constatar que o investimento por parte das empresas em publicidade teve um crescimento de cerca de 5,1% face a 2013 perfazendo um total de aproximadamente 519,9 mil milhões de dólares (Sreedharan, 2015). Apesar do investimento gasto em TV (39,6%) continuar sendo o mais avultado, a revista de negócios e economia americana, *Forbes*, indica que tendencialmente nos anos seguintes a publicidade gasta em internet irá crescer significativamente, fazendo até mesmo com que ultrapasse os valores estimados para outros meios mais convencionais, como a TV. A revista *Forbes* sugere ainda que este crescimento acontecerá principalmente devido a mudança no comportamento do consumidor-online graças ao aparecimento e evolução constante e a um nível astronómico de tecnologias como os *smartphones* e *tablets*. Segundo *Forbes* (2015), os consumidores despendem de 97 minutos do seu dia na utilização de dispositivos móveis, de 87 minutos em televisão, de 44 minutos em rádio e de 33 minutos em *media* impressa.

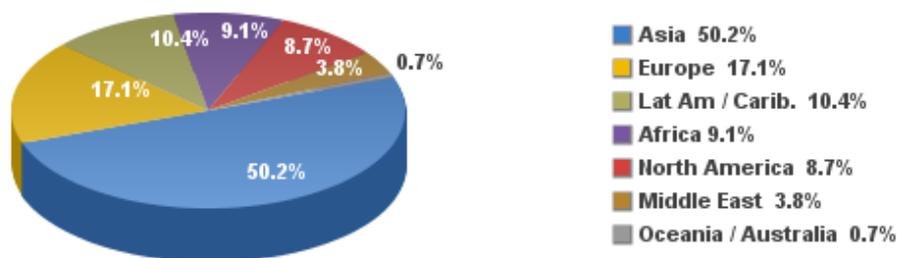


Figura 8- Percentagem de utilizadores de internet no mundo por região em Dec. 2016. Fonte: internetworldstats.com

No ano de 2016 a população mundial estimada era de 7, 519, 028, 970 pessoas (*Internet World Stats, 2016*). Ao observar a figura 8 é possível verificar que cerca de 50,2% de pessoas que utilizaram a internet no mundo estão localizadas na região asiática e posteriormente a Europa (17,1%), América Latina e Caribe (10,4%), África (9,1%), América do Norte (8,7%), Médio Oriente (3,8%) e Oceânia e Austrália (0,7%).

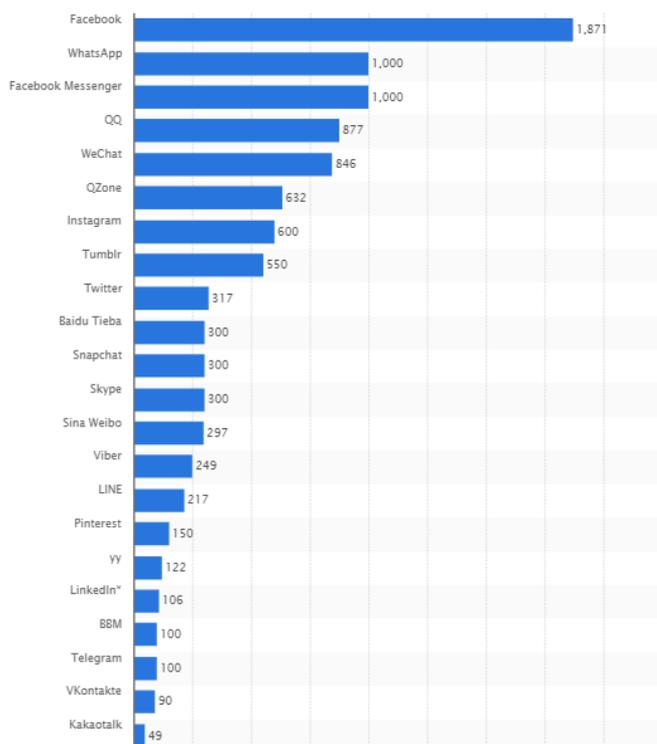


Figura 9- Principais redes sociais no mundo por nº de usuários ativos em milhões. Fonte: Statista.com

Segundo o *website Statista*, em Janeiro de 2017 aproximadamente 1,871 mil milhões de pessoas utilizaram o *Facebook* fazendo com que este seja considerado atualmente a rede social mais acedida em todo o mundo. Tal como é possível constatar na figura 9, nas três primeiras posições deste ranking

são ocupadas pelo *Facebook*, *Whatsapp* e *Facebook Messenger*, respetivamente. No entanto, não é possível deixar de considerar os números bastante significativos e o impacto das restantes redes sociais tais como o *Instagram*, *Twitter* e o *LinkedIn*. Ainda segundo os dados do mesmo *website*, o número de usuários que gastam o seu tempo nas redes sociais excede os 2 mil milhões, número este que tende a aumentar gradualmente com o aparecimento de novos dispositivos móveis e com a evolução da *internet*.

2.9.2. Mobile

Na figura 10 é possível observar uma evolução drástica entre o ano de 2007 e 2015 do número de usuários de *mobile* simultaneamente com um ligeiro decréscimo do número de pessoas que utilizam o computador como ferramenta.

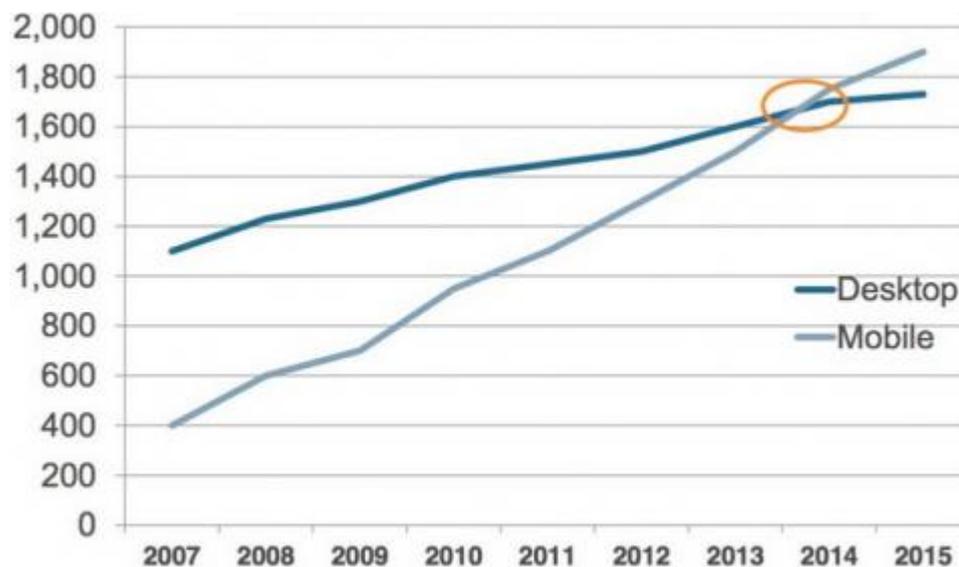


Figura 10- Número de usuários do mundo que acedem à internet via Desktop ou Mobile. Fonte: Smartinsights.com.

Em contrapartida, na figura 11 representada abaixo, é possível verificar que apesar do acesso via *mobile* ter sofrido um aumento substancial ao longo dos últimos anos, o computador continua a ter a sua importância para o negócio empresarial principalmente entre as 10:00 às 16:00. Isto porque, segundo a análise da mesma figura, as plataformas de acesso têm maior ou menor aderência consoante o momento do dia portanto é fundamental que as empresas otimizem o seu *website* adaptando-o a vários tipos de plataforma de acesso.



Figura 11- Percentagem de usuários por plataforma por momento do dia. Fonte: Smartinsight.com.

Hardwood et al. (2008) defendem a existência de algumas lacunas no *marketing* tradicional, nomeadamente nos 4P's até então não abordadas com clareza e que carecem de um estudo mais aprofundado devido à sua importância. Segundo os autores, este modelo assume que todos os *clusters* e segmentos de consumidores são iguais levando a cabo a ideia de que deverão ser tratados de maneira similar.

Outra abordagem assume que os consumidores absorvem toda a informação que lhes é transmitida através de *marketing* tradicional. No entanto, e com o passar dos anos, podemos observar uma mudança drástica e sistemática no comportamento do consumidor que cada vez são mais informados, críticos, conscientes e comunicam-se entre si. É conhecida a existência de uma crítica relativamente a abordagem que assume o relacionamento entre cliente-empresa baseado apenas em troca de mercadoria por dinheiro o que está absolutamente errado já que as empresas devem adicionar valor aos seus produtos/serviços ao mesmo tempo que devem procurar estabelecer uma maior interação com o consumidor final. Existe ainda uma outra abordagem que simplifica a complexidade inerente em distintos mercados. Hoje, é possível observar como é crucial haver um estudo pormenorizado e cuidadoso antes de uma empresa entrar em novos mercados para que os objetivos e o sucesso possam ser alcançados.

Assim sendo, é imprescindível que haja uma maior interação com os consumidores de modo a evitar erros e promover um relacionamento sólido e duradouro com os mesmos, trazendo benefícios para ambas as partes.

No decorrer dos últimos anos é indiscutível o aumento significativo e progressivo do recurso as tecnologias e da *internet* fazendo com que haja uma alteração na forma como as pessoas relacionam-se e fazem negócios entre si. Deste modo, é imperativo que as organizações adaptem-se rapidamente a este novo modo de comercializar os seus produtos/serviços de maneira a serem capazes de responder de forma rápida e eficaz a todas as constantes alterações tecnológicas e de comportamentos exigidas pelo mercado.

Não há como negar que a tecnologia e a *internet* estão presentes nas atividades diárias do ser humano. Neste cenário, é obrigatório que todas as empresas definam estratégias e ferramentas para atuarem num mercado cada vez mais digital, competitivo e exigente para conseguirem tornarem-se referência no mundo empresarial e junto dos seus fornecedores e clientes. Se por um lado a internet está associada a riscos e incertezas para alguns, por outro lado, fomenta a possibilidade das empresas comercializarem os seus produtos/serviços junto de um leque mais alargado de países e a um custo menor quando comparado com os meios tradicionais, conseguem estabelecer uma relação de proximidade com os seus clientes e fornecedores, é um processo rápido e dinâmico, um local onde pode haver discussão em tempo real (*blogs/fóruns*), entre outros benefícios (*Hardwood et al., 2008*).

Nos dias de hoje, a era digital onde as tecnologias de informação, o desenvolvimento do mundo virtual e o aparecimento das redes sociais estão presente em todos os aspetos do ser humano quer a nível social, pessoal como em contexto profissional. Isto abre novas portas e desafios, portanto não basta que as empresas familiarizem-se com a *internet* pois também é necessário acompanhar as alterações existentes no mercado para se manterem competitivas, de modo a destacarem-se face à concorrência e para agregar valor aos seus clientes, fomentando o *marketing one-to-one*.

Ao passo que há uns anos atrás as empresas recorriam aos meios tradicionais para promover os seus produtos, serviços ou marca, hoje em dia, e na medida que a *internet* e as novas tecnologias ganham mais força, os meios digitais e eletrónicos são mais procurados principalmente devido à capacidade de propagação da mensagem a custos reduzidos (Sreedharam, 2015). WSI (2015) acrescenta ainda que, o *marketing* digital é extremamente importante para qualquer organização, contudo é um processo complexo que carece de um pensamento estratégico para obter resultados positivos.

O autor Ryan (2014) define a ideia de que o *marketing* digital está centrado em pessoas e na maneira como elas se conectam umas com as outras para construir relações de confiança e duradouras e realizar negócios na rede. Isto porque com a evolução drástica do mercado de negócios aliado a uma mudança no comportamento do consumidor é imperativo que as organizações procurem mais do que

apenas vender os seus produtos/ serviços pois o consumidor deixou de desempenhar um papel passivo para ser um agente ativo e influenciador das estratégias de *marketing* de qualquer empresa. É necessário, portanto, construir uma ligação afetiva de maneira a perceber e antecipar as suas necessidades, construir um relacionamento duradouro com base numa marca de confiança, aumentar a perceção da marca junto dos clientes e conseqüentemente atingir as vendas desejadas.

Na medida que há uns anos atrás o computador era a principal fonte de comunicação com o resto do mundo, atualmente as tecnologias evoluíram bastante com o aparecimento de *smarthphones* e *tablets* obrigando as pessoas, e conseqüentemente, as empresas evoluírem no mesmo sentido e com a mesma rapidez. “Envolve constantemente tecnologias e a maneira como as pessoas a usam. Está transformando não como conseguimos ter acesso a informação, mas sim a maneira que interagimos e comunicamos com os nossos amigos e colegas a uma escala global” (Ryan 2014, pp. ix).

Algumas vantagens do *marketing* digital já foram enumeradas por Hardwood et al. (2008), Ryan (2014), Sreedharam (2015) e WSI (2015), no entanto é possível resumir algumas delas:

- a) Custos- é possível desenvolver uma estratégia de *marketing* digital aliada a custos significativamente reduzidos quando comparados a outros canais de comunicação tradicionais (televisão, rádio, *outdoors* e afins);
- b) Métricas- ao contrário do *marketing* tradicional é possível medir os resultados da campanha *online* em tempo real permitindo que a empresa possa ajustar a sua *performance* ao resultado pretendido. Para medir o seu desempenho as empresa têm à sua disposição uma série de ferramentas tais como o *Google Analytics*, *Adwork*, *Email Marketing*, *Landing Pages*, *Search Engine Optimization* (SEO), redes sociais, entre outros);
- c) Exposição- através de uma única campanha digital é possível conseguir uma grande exposição a escala global quando realizada com cuidado juntamente com a otimização das palavras-chave;
- d) Viral- ao passo que os restantes canais de comunicação necessitam de um tempo específico para propagar a mensagem transmitida, os meios digitais, aliados ao aparecimento da *internet*, fizeram com que qualquer conteúdo publicado *online* propagasse rapidamente de uma forma nunca pensada anteriormente. Se por um lado isto é bom pois a mensagem desdobra-se

facilmente chegando ao destinatário num curto espaço de tempo, por outro, isto poderá voltar-se contra a empresa caso a mensagem seja uma publicidade negativa;

- e) Interatividade- uma vez que o mundo virtual torna possível a compra *online*, a troca de ideias entre usuários, a pesquisa de informação antes do momento de compra, receber anúncios, entre outras coisas, este mundo ligado por redes é caracterizado por uma enorme interatividade não só entre empresas, como com produtos/serviços e também entre usuários de qualquer lugar do planeta.
- f) Massacrante- é fundamental que as empresas saibam trabalhar com as poderosas ferramentas disponibilizadas pelos métodos digitais pois uma incorreta ou abusiva utilização das mesmas poderá não trazer os resultados esperados. Como exemplo disso, temos o envio abusivo de *emails* fazendo com que as pessoas não os leiam ou simplesmente marquem como *spam*.
- g) Comportamento do Consumidor- no mundo digital é possível analisar diversas informações acerca do cliente através do rastro deixado pelo mesmo. Isto é, o cliente com vida ativa no meio digital deixa rasto do seu comportamento *online* permitindo com que as empresas possam compreender a sua necessidade, em que parte do site esteve mais tempo, qual é a taxa de abandono do website, os produtos mais procurados, de que parte do mundo o website foi acessado, entre outras informações valiosas que a empresa pode trabalhar futuramente com intuito de maximizar o seu desempenho junto do consumidor.

É notório que ao analisar-se a figura 12, é possível concluir que entre Dezembro de 2012 e Abril de 2016 o *Facebook* foi a rede social que registou o maior aumento nos EUA passando de 67% para 79% e ultrapassando de longe o *Twitter*, outrora considerado a maior rede social acessada no mesmo país.

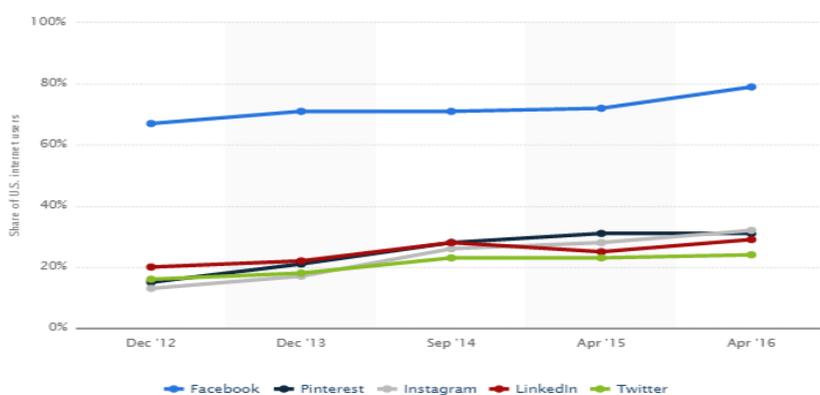


Figura 12- Percentagem de usuários ativos por rede social nos EUA Fonte: Statista.com.

A figura 13 representa os valores registados ao longo dos anos em cada indústria e uma previsão para os próximos quatro anos sendo que a indústria *fashion* representa o segundo maior aumento, 39,531.4 milhões.

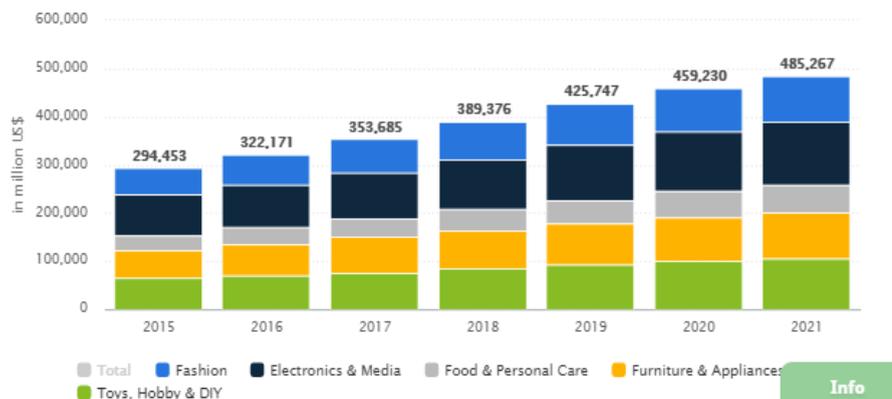


Figura 13- Crescimento absoluto das receitas entre 2015 e 2021 nos EUA por mercado. Fonte: Statista.

Segundo inquéritos realizados a pequenas e médias empresas americanas, cerca de 37% dos proprietários estão usando as redes sociais como canal de publicidade para o seu negócio. Por outro lado, 33% das pessoas que responderam a este inquérito confessaram que o *marketing online* não faz parte das suas estratégias de negócios. Outros 28% estão planeando a curto-médio prazo uma aposta neste sentido reconhecendo a importância e o impacto do tema em questão. Apenas 3% não sabem se irão, ou não, implementar este complemento do *marketing* tradicional (figura 11).

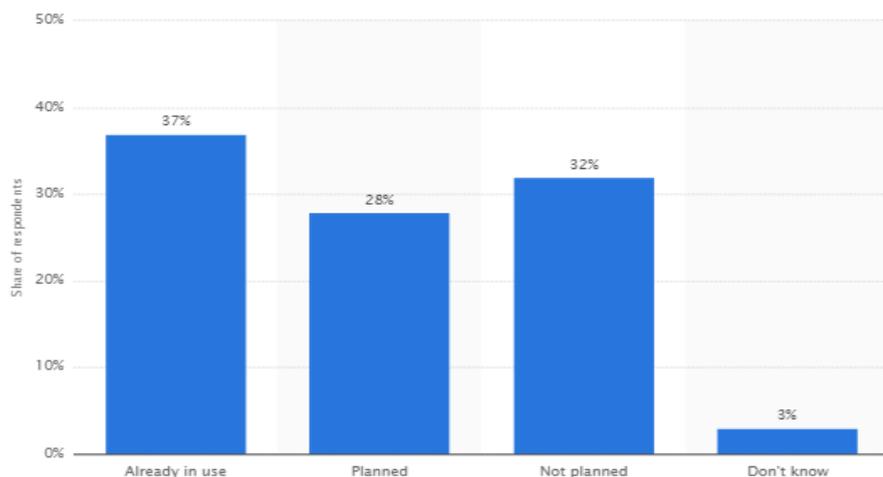


Figura 14- Implementação de publicidade em redes sociais em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) nos Estados Unidos a partir de novembro de 2016. Fonte: Statista.com.

De uma maneira geral, o *marketing* tradicional é mais amplo e generalista ao passo que o *marketing* digital é direcionado e personalizável apresentando uma diferença de custos bastante considerável. Contudo, não é possível considerar que uma destas estratégias é mais correta do que a outra pois uma tentativa de optar por uma delas poderá tornar uma campanha de *marketing* falível.

3. As exportações em Portugal - contextualização

Os dados disponibilizados pela Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global), sugerem que tanto as exportações como as importações de bens e serviços registaram um aumento das taxas de crescimento em 2016 face aos valores auferidos no ano de 2015. Consoante os dados analisados no Pordata, o saldo da balança comercial portuguesa registou quase sempre valores negativos desde 1996 sendo os bens são os principais responsáveis por este histórico. Todavia, este cenário tendencialmente negativo sofreu alterações ao longo dos anos passando de um registo de -6.666,1 milhões de euros em 1996 para 4.065,2 milhões de euros no ano de 2016.

A figura 15 representa o valor da exportação nacionais no ano de 2016 segundo os seus principais mercados-alvo localizados dentro e fora do continente europeu. Como é possível observar, os três maiores destinos de exportações portuguesas estão localizados na União Europeia (EU), sendo eles: Espanha (21,40%), França (13,35%) e Alemanha (10,88%), respetivamente. Porém, fora da europa, o Brasil e os EUA também se encontram entre os principais destinos de exportações portuguesas tendo registado um aumento de quota de mercado relativamente ao ano anterior. Em oposição a isto, apesar de Angola encontrar-se entre os principais clientes portugueses foi o único local onde não houve ganhos de quota de mercado. Neste mesmo contexto, também é necessário referir que os cinco principais produtos exportados em 2016 foram os seguintes: máquinas e aparelhos, veículos e outro material de transporte, plástico e borracha, materiais comuns e produtos agrícolas, respetivamente.

Por sua vez, no ano de 2016 os três principais países fornecedores das importações para o mercado nacional foram Espanha (32,8%), Outros (22,8%), Alemanha (13,5%), França (7,7%) e Itália (5,5%). Destes, destaca-se, sobretudo, uma variação positiva de quota da Alemanha e França em termos de participação. Relativamente aos produtos mais importados no ano de 2016 destaca-se as máquinas e aparelhos, veículos e outro material de transporte, agrícolas, químicos e combustíveis minerais, sendo neste ultimo onde ocorreu a maior variação negativa em relação ao ano de 2015 (-3,1%).



Figura 15- Quota de mercado portuguesa nos seus principais clientes. Fonte: Público.

No que concerne às exportações do setor de calçado mundial propriamente ditas, os dados disponibilizados pela Associação Portuguesa Indústria do Calçado Componentes Artigos Pele Sucedâneos (APPICAPS) sugerem a produção de 23,0 mil milhões de pares de calçados no ano de 2015.

Embora no ano de 2015 o continente asiático tenha sido líder (86,8%) na produção deste setor sendo a China o principal produtor isolado face aos outros países, os artigos mais recentes publicados pela APPICAPS em Junho de 2016, mostra que Portugal apresentou um crescimento na ordem dos 3,2% nos primeiros quatro meses do ano face ao ano anterior o que sugere um crescimento gradual da presença do calçado português em quase todos os mercados. É possível destacar que dentro do continente europeu onde apresentou um crescimento em média de 4%, os países que merecem mais destaques por ordem decrescente são Espanha, França e Holanda. Ainda no ano de 2016, Portugal também apresentou um crescimento notório no setor do calçado em vários países entre eles, por exemplo, o Canadá, Colômbia, China e EUA, sendo que neste último o crescimento foi bastante significativo, 28%.

No que diz respeito às importações, a Europa continua sendo o maior continente importador de calçados com 36% apesar de apresentar um valor abaixo em relação ao ano anterior. Em seguida encontra-se a América do Norte e Ásia, ambos com 25%, África com 9%, América do Sul com 3% e, por último, Oceânia com 2%. Relativamente a Portugal, o estudo realizado pela APPICAPS sugere que no ano de 2015 o país exportou 79 milhões de pares de calçado, a um preço médio de 26,08\$ ocupando a 18º posição no *ranking* mundial sendo que os principais tipos de calçados exportados têm na sua composição pele (75%), borracha e plástico (11%), à prova d'água (6%), têxtil (5%) e outros (3%). Quanto as importações, o país consumiu 59 milhões de pares de calçados a um preço médio de 10,76\$ ocupando a posição 42º no *ranking* mundial sendo que os principais calçados mais procurados para consumo interno são feitos de borracha e plástico (42%), têxtil (33%), pele (17%), outros (7%) e à prova d'água (1%).

4. O caso da empresa Josefinas

4.1. Breve apresentação da empresa

As sabrinas “Josefinas”, marca de origem lusa, foi idealizada e concebida por Filipa Júlio tendo como propósito oferecer às mulheres com faixa etária compreendida entre os 15 e os 66 anos um calçado distinto, feminino, clássico, 100% português e ser uma fonte de inspiração para que outras mulheres corram atrás dos seus sonhos mesmo quando esses pareçam impossíveis.



Figura 16- Equipe principal Josefinas. Fonte: Josefinas.pt.

Após apresentar o seu projeto num concurso conseguiu transformar a sua ideia quase impossível num sonho tornado realidade, isto porque, segundo Filipa “sonhar tinha pouco espaço” já que a crise económica e financeira que abrangia Portugal não o permitia. A empresa emprega sete colaboradores diretos Maria Cunha (*Chief Executive Officer*), Sofia Oliveira (*Chief Operating Officer*), Filipa Júlio (Desenvolvimento de Produto), Joana Esteves (*Chief Officer of Customer Delight*), Ana Sofia Cristina (*Financial and International Manager of Happiness*) e António Fernandes (*Chief of Amazing Quality*). Está sediada na Cidade do Porto, embora o seu processo de produção de calçados esteja localizado em São João da Madeira e outros componentes e acessórios sejam fabricados em parceria por outros artesãos, noutros locais.

A marca Josefinas é uma empresa exportadora que encontra-se em franca expansão estando presente em distintos países como os EUA, Angola, Espanha, Bélgica, Brasil, Austrália, entre outros.

Inicialmente a marca não possuía uma loja física, apenas utilizava exclusivamente a internet para explorar os potenciais mercados e dar a conhecer as suas coleções limitadas e feitas à mão aos clientes atuais e potenciais.

Além dos produtos representados na tabela 4, que são desenhados e comercializados pela marca, o cliente ainda tem a opção de personalizar as sabrinas, as malas e os ténis com um nome, iniciais ou até mesmo expressões fazendo com que cada modelo seja exclusivo. Para recorrer a este serviço o cliente pagará um acréscimo que varia entre 75€ e os 115€ ao valor original do produto.

Tabela 4- Produtos comercializados pela marca. Adaptado de: Josefinas.pt.

Produtos	
Sabrinas;	<i>Power Sticks</i> ;
Sapatilhas;	Porta-chaves;
Botas;	<i>Handbags</i> ;
Mules;	Porta anéis;
<i>Loafers</i> ;	<i>Slingback</i> ;

Embora o negócio das Josefinas tenha começado pela produção e comercialização de sabrinas, sendo esta a grande aposta da empresa, a marca tem vindo a alargar o seu leque de produtos passando a comercializar diversos tipos de produtos como é possível observar na tabela 4. Atualmente a marca tem disponível no seu *website* vinte e cinco coleções encantadoras colocando a disposição dos seus clientes as mais variadas alternativas de consumo para praticamente todas as idades.

Responsabilidade Social

As Josefinas acreditam que podem contribuir para o bem-estar social e para um mundo melhor. Como tal, a empresa apoia a causa da organização sem fins lucrativos, *Woman for Woman International*, na qual o objetivo passa por ajudar mulheres que sobreviveram a guerra dando-lhes no período estimado de um ano, apoio a nível emocional e financeiro para que consigam desenvolver as suas capacidades e reconstruir as suas vidas.

De forma a dar o seu contributo, a marca lançou uma edição especial de sabrinas *Woman for Woman Internacional* comprometendo-se a ajudar 6 mulheres no período de um ano. Para além disso,

lançou em paralelo duas campanhas em que prometem ajudar mais uma mulher a cada 10 edições vendidas e a cada 20.000 partilhas relativamente a este movimento solidário provenientes do *website* oficial da marca. A empresa também lançou recentemente uma versão de sabrinhas para as crianças em que 20% das vendas das sabrinhas Louise com *Bow Faux Fur* também serão revertidas para a *Woman for Woman International*.

A empresa acredita ainda que a base para o sucesso das Josefinas está no apoio e no compromisso entre todos os intervenientes pois isto é algo que não se consegue sozinho. Desta forma, a empresária Maria Cunha salienta a importância de apoiar não só esta causa como também muitas outras, contribuindo para um futuro melhor da nação.

Website

Tal como foi possível apurar, com o passar dos anos a *internet* tornou-se o meio de comunicação mais utilizados pelas empresas e pela população em geral. Como tal, o *marketing* também sofreu alterações significativas onde não basta apenas estar presente na plataforma *online*, também é necessário personalizar e maximizar a experiência do consumidor virtual e obter um bom posicionamento do *ranking* da Google.

Ao analisar o *website* da marca é possível observar que é bastante intuitivo, fácil de navegar o que facilita a experiência *online*, possui conteúdo relevante e objetivo, contém bastantes imagens e está adaptado de maneira a garantir uma boa experiência ao usuário independentemente do dispositivo que este aceda. É possível ainda constatar que o *website* está disponível em três línguas distintas: português, espanhol e em inglês. Isto faz com que o mesmo tenha mais credibilidade, visibilidade e atinja públicos mais alargados já que poderá ser encontrado em motores de buscas em idiomas distintos.

Outro tópico abordado no *website* da marca Josefinas é a política de entrega adotada pela empresa através da terceirização deste serviço. A marca faz envios via CTT expresso através de correio registado recorrendo a empresa Dalsey, Hillblom and Lyn (DHL)- empresa líder mundial em serviços postais e de logística *Deutsche Post DHL Group*- e faz a divisão em quatro grupos distintos segundo os países de destino e preferências de envio.

Para encomendas realizadas dentro do território nacional os envios, trocas e as devoluções são especialmente gratuitos. Para países pertencentes a União Europeia (UE), os custos de envio em expresso normal para encomendas com um montante superior a 190€ é de 9€ devido ao acordo de livre comércio estabelecido entre os países membros da UE facilitar este processo. No que concerne aos envios para os EUA, os valores podem variar entre 0€ a 9€ dependendo do montante da encomenda e

do tipo de envio. O envio é gratuito em expresso para encomendas com um valor superior a 260€, incluindo todas as responsabilidades e taxas de importação, ou para encomendas acima dos 190€ em que fica a encargo do cliente as responsabilidades e taxas de importação pagas ao distribuidor no ato de entrega das Josefinas. Por outro lado, o envio em expresso normal tem um custo de 9€ onde o cliente assume a responsabilidade e o pagamento de taxas de importação ao distribuidor no ato de entrega do artigo. Por último, o envio em expresso gratuito para o resto do mundo em encomendas com um montante acima dos 190€ não tem qualquer custo, porém é da responsabilidade do cliente o pagamento das taxas de importação. Em alternativo, o cliente poderá requerer o envio em expresso normal com um custo de 9€.

A empresa promete ainda que o produto poderá demorar no máximo 4 dias úteis a chegar ao cliente final salvo se não estiver disponível em *stock* ou quando o mesmo conter na sua composição pelos exóticas. Isto porque as Josefinas apenas possuem liberdade para circular produtos com estas características dentro da UE já que possuem o certificado CITES de modo a comprovar a origem legal dos bens transacionados. Para fora da UE é necessário obter uma Licença de Exportação.

4.2. Estratégia de internacionalização

As Josefinas iniciaram a sua atividade numa área restrita trabalhando apenas com clientes locais mais propriamente na região do Minho. Posteriormente, a empresa alargou o seu campo de atuação passando a trabalhar com clientes a nível de todo país e em seguida explorando novos mercados sob forma de exportação com produção centrada em São João da Madeira.

Segundo informações fornecidas pela *CEO (Chief Executive Officer)* da empresa, Maria Cunha, o mercado interno ainda representa uma percentagem relevante nas receitas geradas pela empresa, cerca de 40% tem origem portuguesa, 30% provém dos EUA e os restantes 30% do Resto do Mundo; assim, os EUA são o mercado principal dado a sua importância e para onde grande parte das vendas e da estratégia se dirige.

Pelo que foi possível apurar nesta fase inicial atualmente a empresa possui uma loja física situada na cidade de Nova Iorque e ainda pretende estabelecer novos pontos de ligação com o cliente, embora o seu foco seja maioritariamente *online* através da comercialização de produtos bastantes variados

desde calçados e malas a acessórios destinados apenas a mulheres que buscam um produto diferente, feminino, com qualidade e “*Made in Portugal*”.

Atualmente, as Josefinas atuam no continente Europeu, Asiático, Africano, na América do Sul e América do Norte para onde as encomendas são posteriormente enviadas por meio de transporte terrestre quando destinadas a países europeus e através de transporte aéreo quando o seu destino são países que se encontram fora do continente.

4.3. Estudo da expansão da empresa Josefinas nos Estados Unidos da América

Atualmente, a empresa já possui uma loja física em Nova Iorque e pondera a possibilidade de abrir uma nova loja em solo americano. Nesta secção pretendemos analisar a expansão da empresa nos EUA. O estudo efetuado inclui a análise do mercado norte-americano, utilizando modelos apropriados para caracterizar o país e setor em apreço, bem como um processo de triagem que tem em vista a seleção do estado norte-americano que poderá ser escolhido pela empresa no seu processo de expansão.

4.3.1. Análise SWOT

Através da análise *SWOT* é possível obter informações valiosas acerca dos fatores que influenciam a estratégia e prestação da Josefinas no mercado-alvo. Deste modo, e tal como é abordado na literatura, é necessário fazer uma análise com rigor ao ambiente interno da empresa, levantando os seus pontos fortes e fracos; e ao ambiente externo, ameaças e oportunidades, no qual está inserida.

De seguida, é apresentado de forma sintetizada, para uma melhor compreensão, a análise SWOT da empresa Josefinas.

Tabela 5- Análise SWOT.

Fatores Internos	
Forças	Fraquezas
Qualidade do material;	Dado que a marca está posicionada como marca de luxo não será possível alcançar todo o mercado feminino;

Mão-de-obra nacional	Inexperiência da empresa por ser ainda relativamente jovem;
<i>Design</i> inovador e único;	Equipa reduzida;
Posicionamento como marca de luxo;	Custos agregados a exportação do produto;
Equipe interna jovem, com potencial para crescer e evoluir com confiança e motivação;	Dependência do processo de transporte;
Não agrega despesas relacionadas com loja física (intermediários, pagamento de funcionários, custos fixos, entre outros);	
Resposta rápida às novas tendências;	
Fatores Externos	
Ameaças	Oportunidades
Forte afluência de concorrentes e possível crescimento dos mesmos, sejam eles diretos ou indiretos	Poder de compra classe média-alta;
Elevado número de concorrentes com diferentes estratégias devido a atratividade desta indústria;	Expansão de mercado;
Aumento das taxas de juro o que provoca uma maior despesa para a empresa;	Gosto das mulheres pela moda, despendendo parte do seu rendimento neste setor;
Os EUA é um país bastante variado climatericamente o que dificultará as vendas em certos estados;	Tamanho da indústria da moda (EUA);
Mudança no hábito dos consumidores;	Crescimento do <i>e-commerce</i> ;
Barreiras a importação bem como taxas alfandegárias;	A procura por produtos com boa relação qualidade/preço;
Impaciência por parte do consumidor relacionado com os prazos de entrega (loja online);	Compras por impulso feitas pelo público feminino;
O desemprego continua a influenciar a contenção de gastos dos consumidores.	Despesa anual dos consumidores americanos com calçados (\$29,750,000,000)
A crise económica e financeira global afeta os mercados.	
O surgimento de produtos de baixo custo.	

Após uma análise aos dados da tabela 5 é possível aferir que os EUA é um mercado com bastante potencial, mas que exigirá bastante empenho, rigor e sensibilidade nas futuras transações devido à existência de alguns pontos fracos internos à empresa e às ameaças que o mercado apresenta.

Por outro lado, a marca Josefinas possui alguns pontos fortes capazes de amenizar esta situação e além disso o mercado americano aponta inúmeras oportunidades que o continua tornando bastante aliciante para qualquer empresa da indústria da moda. Um dos principais pontos fortes das Josefinas

passa pela idealização e produção 100% nacional, o que é notoriamente valorizado no mercado internacional devido à qualidade e à boa mão-de-obra associada aos produtos portugueses. A experiência da marca na exportação dos seus produtos para outros países também será uma mais-valia aquando do desconhecimento real das características minuciosas e da dificuldade deste mercado. Também é importante considerar a atual tendência do crescimento de compras *online* bem como todas as características deste canal de distribuição. As Josefinas é uma marca que se posiciona no mercado com um *design* único e inovador levando a cabo a ideia de que é fundamental lançar a nossa própria moda em vez de apenas nos limitarmos a seguir os nossos concorrentes, desta maneira o objetivo passa por criar algo pensado exclusivamente para as necessidades de um dado segmento.

Apesar da atual crise económica financeira mundial ter afetado negativamente o mercado e consequentemente o poder de compra dos consumidores, de maneira geral, a marca posiciona o seu produto como um artigo de luxo e como tal tem como cliente-alvo a classe média-alta. Posto isto, as Josefinas deverão definir um plano estratégico no seu todo de modo a alcançar os objetivos organizacionais propostos inicialmente, amenizando os seus pontos fracos com a ajuda dos seus pontos fortes, na medida em que ultrapassa os obstáculos existentes e beneficia das inúmeras oportunidades oferecidas pelo mercado.

4.3.2. Análise PEST

A marca nasceu e é comercializada no mercado português, embora tenha como estratégia médio-longo prazo a expansão das suas atividades para o mercado estrangeiro principalmente dentro dos EUA devido às oportunidades e aos benefícios existentes. Como foi possível constatar através de um questionário respondido pela *CEO* da empresa, Maria Cunha, atualmente as Josefinas estão presentes na cidade de Nova Iorque com objetivo de expansão para outros estados. Posto isto, este estudo terá como foco principal os EUA onde em seguida é apresentado uma análise PEST deste mercado-alvo, permitindo observar as principais forças do macro ambiente da empresa. O objetivo será estudar e apurar as características dos fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos deste mercado bem como fazer uma triagem das potenciais cidades para a expansão dos negócios da empresa.

Político

Segundo o artigo publicado pelo jornal Dinheiro Vivo (Dinheiro Vivo, 2017), os EUA continuam sendo a nação mais poderosa do mundo, quer a nível económico, militar e político tendo um poder de influência sob os outros países muito grandes. O presidente é eleito por um período de quatro anos e pode fazer apenas dois mandatos. Ao contrário de muitos países onde o presidente é simplesmente eleito através do voto da população, nos EUA o presidente é eleito por um sistema representado por cada estado tendo em conta o número de membros do Senado (dois por estado) e da Câmara Eleitoral.

A fim de partilhar alguns objetivos em comum e beneficiarem de vantagens entre as nações-membro os EUA deixaram de parte alguns dos seus direitos de soberania para estabelecer parcerias vantajosas com o México e o Canadá surgindo então em 1992 a NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio). São vários os objetivos pretendidos através deste acordo onde é possível salientar alguns tais como a procura por transações comerciais com baixo custo, a eliminação das barreiras alfandegárias, a procura por novas oportunidades de investimento, entre outros. Contudo, o *website* americano *The Balance* sugere que após a eleição do novo presidente dos EUA, Donald Trump, tendencialmente o NAFTA sofrerá algumas alterações dado que o presidente não acredita que o mesmo seja justo para os EUA acrescentando ainda que, de maneira geral está na base do aumento da taxa de desemprego, na baixa produção industrial e nas perdas económicas registadas ao longo dos últimos anos (Kimberly Amadeo, 2017).

Com a eleição de Donald Trump como presidente dos EUA, é possível verificar um período marcado por instabilidades políticas, em que as empresas estão enfrentando obstáculos acrescidos o que dificulta a sua permanência e adaptação neste país devido as políticas comerciais e à filosofia protecionista defendida pelo atual presidente. Segundo o Jornal Público (Rita Siza, 2017), as ideologias e os interesses defendidos por Trump também terá impacto na economia portuguesa uma vez que o novo presidente norte-americano pretende não só rever o tratado NAFTA como também eliminar a sua participação no TTPA (*Trans Pacific Partnership Agreement*).

Económica

Em 2008 os Estados Unidos da América foram considerados o ponto central de uma das maiores crises financeiras ao longo da última década tendo causado repercussões mundiais a nível político, económico e social além de ter conduzido a estagnação e contração da sua economia no

período seguinte. Contudo, e devido a uma ação estratégica de rápida atuação, o país recuperou desta crise tendo a sua economia registado um forte crescimento nos anos seguintes.

O gráfico 1 ilustra os valores de crescimento económico dos EUA entre o ano de 1961 e 2013, tendo registado em média 3.13%.

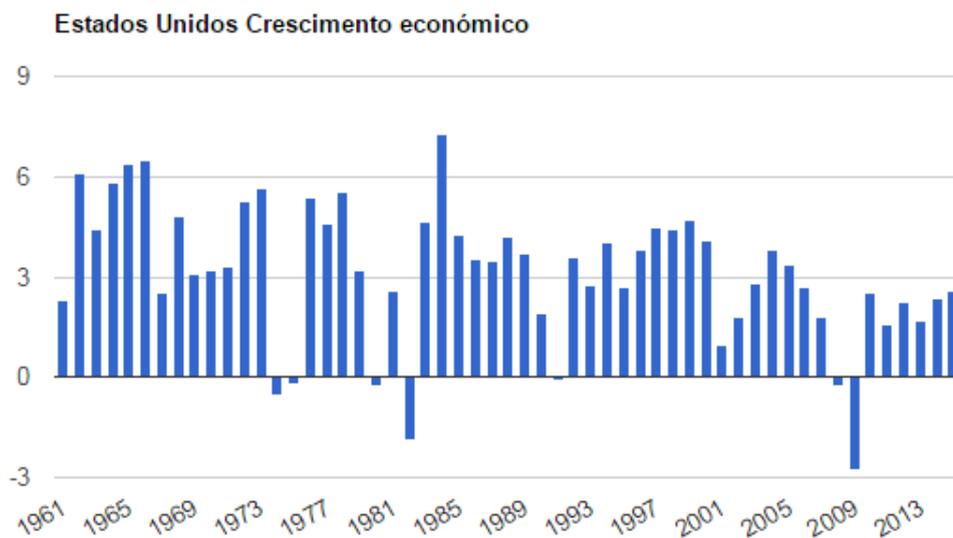


Gráfico 1- Taxa de crescimento económico EUA, entre 1961 e 2015. Fonte: theglobaleconomy.com.

Segundo dados apresentados pelo *US Bureau of Economic Analysis*, o Produto Interno Bruto (PIB) registado no 2º trimestre do ano de 2017 sofreu um aumento na ordem dos 3% em 43 estados norte americanos como pode ser constatado no gráfico 8 representado abaixo. Sendo o PIB um dos indicadores mais importantes da economia nacional, isso quer dizer que, segundo os dados da mesma fonte o fabrico de bens duráveis, imobiliário e aluguel e *leasing* e mineração foram os principais contributos para o registo do crescimento do PIB no ano de 2017 ao passo que finanças e seguros e comércio de retalho contribuíram, respetivamente, desfavoravelmente para este crescimento tal como indica o gráfico 2.

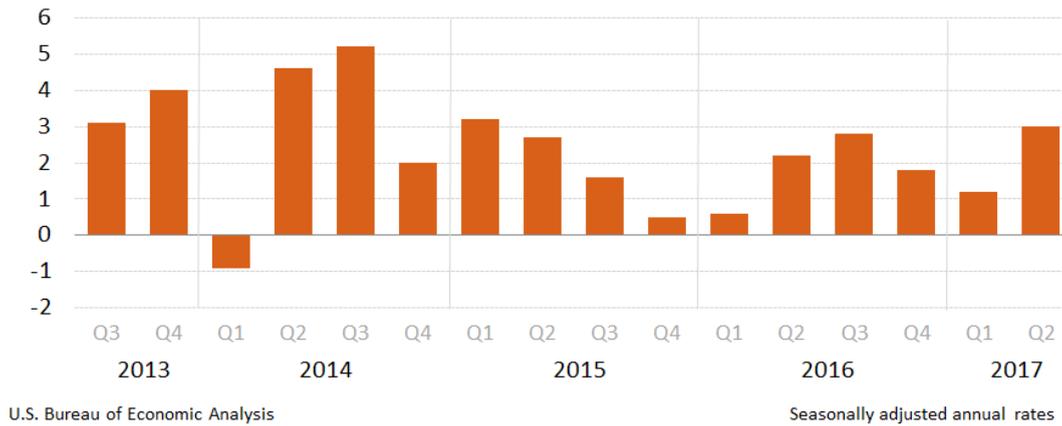


Gráfico 2- Produto Interno Bruto U.S. Fonte: U.S. Bureau Economic Analysis

Um artigo publicado pela Associação Têxtil Portuguesa (ATP) descreve a economia americana como uma das mais importantes e influenciadoras do mundo especialmente em alguns setores de atividade económica, nomeadamente nas tecnologias, equipamento militar, medicina e o setor aeroespacial. Apesar destes setores citados anteriormente serem uma referência a nível mundial, cerca de 78,1% do PIB provém dos serviços e emprega em média 80% da população nacional.

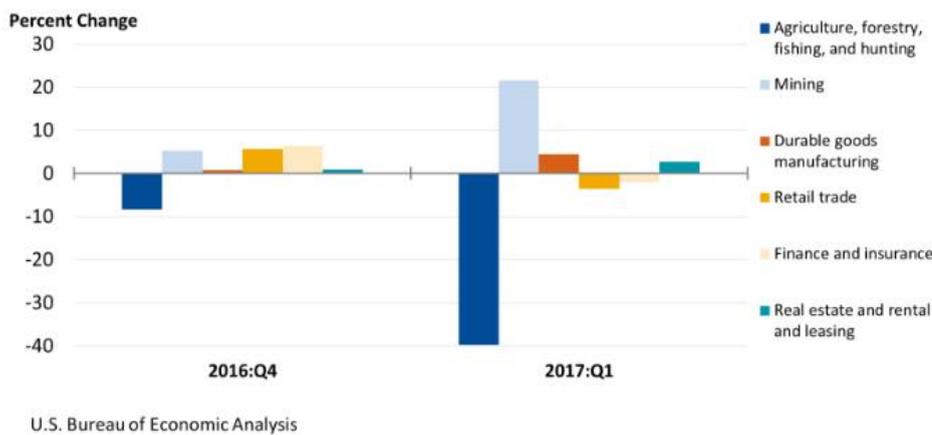


Gráfico 3- Valor real agregado por indústria. Fonte: U.S. Bureau Economic Analysis.

Ao analisar os dados da tabela 6 é possível concluir que as despesas de consumo são notoriamente superiores em serviços (9,056.2 USD) do que em bens (4,252.4 USD) no ano de 2017. Todavia, no que concerne aos bens duráveis, estes apresentam despesas de consumo inferiores aos

bens não duráveis apesar de também terem registado um crescimento desde 2015 sendo que a categoria de vestuário e calçado sofreu um aumento de 17.3 USD entre o período de 2015 e 2017.

Tabela 6- Despesas de consumo pessoal pelo principal tipo de produto. Fonte: U.S. Bureau of Economic Analysis.

	2015				2016				2017	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Personal consumption expenditures (PCE)	12,142.2	12,284.2	12,407.8	12,494.9	12,571.5	12,755.0	12,899.4	13,056.9	13,191.6	13,308.6
Goods	3,975.1	4,029.6	4,067.2	4,060.7	4,046.9	4,108.5	4,134.4	4,195.9	4,230.8	4,252.4
Durable goods	1,341.8	1,366.7	1,376.6	1,383.4	1,382.5	1,401.1	1,420.2	1,440.2	1,443.2	1,461.1
Motor vehicles and parts	463.4	478.0	476.9	470.4	465.6	471.3	486.3	500.0	489.1	489.5
Furnishings and durable household equipment	304.0	309.9	314.2	317.9	321.0	325.1	326.3	328.2	332.9	336.4
Recreational goods and vehicles	365.7	368.6	373.3	381.9	380.5	385.3	386.9	389.2	397.9	406.5
Other durable goods	208.7	210.2	212.1	213.2	215.5	219.4	220.6	222.8	223.2	228.6
Nondurable goods	2,633.3	2,662.9	2,690.6	2,677.3	2,664.3	2,707.4	2,714.2	2,755.7	2,787.6	2,791.3
Food and beverages purchased for off-premises consumption	897.4	894.8	901.1	902.5	906.4	916.2	915.4	922.3	925.8	931.1
Clothing and footwear	382.9	384.9	387.1	386.9	389.9	394.2	395.3	395.3	396.0	400.2
Gasoline and other energy goods	300.4	315.0	316.0	289.2	260.6	270.8	269.5	294.0	306.3	285.4
Other nondurable goods	1,052.6	1,068.2	1,086.4	1,098.7	1,107.5	1,126.2	1,134.0	1,144.1	1,159.6	1,174.7
Services	8,167.0	8,254.6	8,340.6	8,434.2	8,524.6	8,646.5	8,765.0	8,861.0	8,960.7	9,056.2

Apesar de nos EUA a taxa de inflação não apresentar um valor médio equilibrado entre 1960 e 1984, este indicador tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos como pode ser analisado no gráfico 4. Segundo dados estatísticos do *website The Global Economy*, os EUA apresentam entre os anos de 1960 e 2016 uma taxa média de inflação a rondar os 3.81%, resultado da variação do Índice de Preço do Consumidor ao longo dos anos.

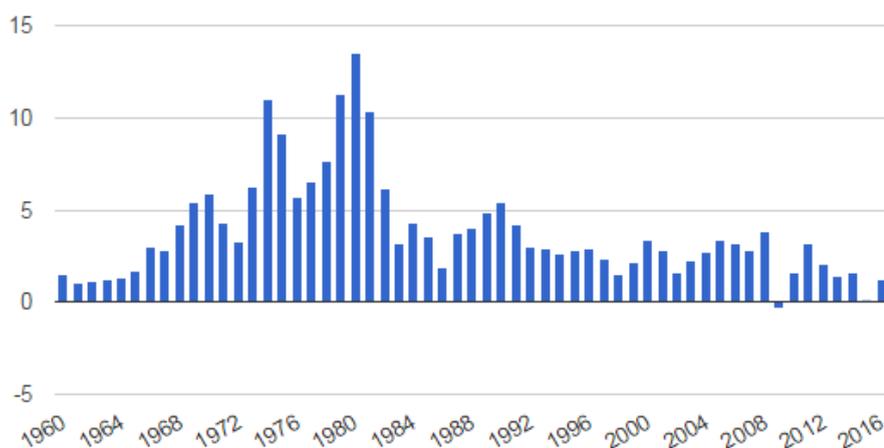


Gráfico 4- Inflação dos EUA entre 1960 e 2016. Fonte: theglobaleconomy.com

Os EUA é o segundo país mais exportador do mundo ficando atrás apenas da China que é o maior importador mundial. No ano de 2016, registou valores de exportações a rondar os USD 1,42 mil milhões e importou USD 2.21 mil milhões, o que resulta num saldo comercial negativo. O país exporta maioritariamente produtos petrolíferos refinados, aviões, helicópteros, carros, medicamentos embalados, entre outros tendo como principais destinos o Canadá, México, China e Alemanha, respetivamente. Como a maior taxa de importação do mundo, que tem vindo a evoluir ligeiramente ao longo dos últimos anos, é liderado na sua grande maioria por carros, cude *petroleum*, unidades de disco digital, entre outros.

Social

Os EUA é o terceiro maior país do mundo pela sua dimensão (após a Rússia e o Canadá) e o terceiro país mais populoso do mundo após a China e a Índia, registando em 2010 um total de número de habitantes de 308,745,538 milhões, um aumento de 9,7% relativamente ao último resultado conhecido. Os EUA são uma república constitucional federal constituído por 50 estados, todos bastante diferentes uns dos outros possuindo ainda um Distrito Federal, Washington D.C. Tal como é possível verificar na figura 17 representada abaixo, os estados mais populosos são Califórnia (37,253,956), Texas (25,165,561), Nova Iorque (19,378,102), Flórida (18,801,310) e Ilinóis (12,830,632), respetivamente.



Figura 17- População estimada nos EUA. Fonte: Census.gov

Segundo dados estatísticos disponibilizados em Julho de 2007 pela *Central Intelligence Agency* (CIA), os EUA são uma nação constituída por diferentes tradições, valores e grupos étnicos agregando seis distintos grupos etários: (i) Brancos -79,96%, (ii) Negros- 12,85%, (iii) Asiáticos- 4,43%, (iv) América Índios e nativos do Alasca- 0,97%, (v) Nativos Havaianos e outras Ilhas do Pacífico- 0,18%, outras raças- 1,61%. Este estudo não contempla a percentagem da população de origem hispânica. O idioma mais falado nas casas de famílias é o inglês, 79,2%, embora cerca de 12,9% da população total fale espanhol e 7,9% outras línguas.

De acordo com os dados disponibilizados pelo *Migration Police Institute (MPI)* no ano de 2013 o país alcançou um marco histórico atingindo um valor de aproximadamente 41,3 milhões de imigrantes reforçando mais uma vez a sua popularidade como destino entre os 20% dos migrantes internacionais do mundo. Contudo, e apesar dos EUA ser um país marcado pelo contraste e pela diversidade cultural, um dos grandes problemas da atualidade é a intolerância racial e a imigração ilegal o que aumenta a probabilidade de conflitos dentro do país.

Através da interpretação da figura 18 é possível verificar a distribuição etária da população americana segundo idade e sexo no ano de 2016. É possível verificar que 18,84% da população estimada tem entre 0-14 anos, 13,46% entre 15-24 anos, 39,6% entre 25-54 anos, 12,85% entre 55-64 anos e 15,25% possui mais de 65 anos, sendo que a idade média é 37,9 anos (37,9 homens e 36,6 mulheres) e a população é constituída maioritariamente pelo sexo feminino.

Os EUA possuem uma taxa de crescimento média anual de 0,81% e uma taxa de natalidade de 2,0% como é possível averiguar na pirâmide ilustrada. A população regista um número maior de habitantes jovens entre os 20-30 anos do que entre habitantes entre os 0-10 anos. A esperança média de vida estimada é cerca de 78,86 anos, sendo que 81,30 é o número representado pelo sexo feminino e 76,30 pelo sexo masculino.

De acordo com o estudo da Associação Têxtil Portuguesa (ATP), os EUA são caracterizados por seis diferentes classes sociais em que está representado entre parenteses uma percentagem média a nível nacional, sendo elas as seguintes: alta-alta (1%), alta-baixa (2%), média-alta (12%), média-baixa (30%), baixa-alta (35%) e baixa-baixa (20%).

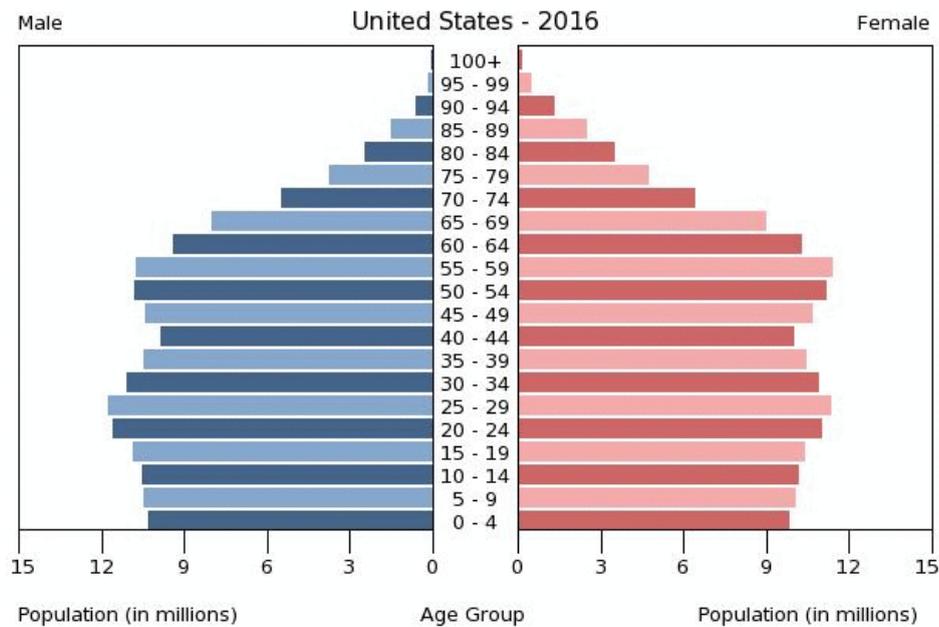


Figura 18- Distribuição etária por sexo e faixa etária em 2016. Fonte: Indexmundi.com.

Segundo o *Economic Policy Institute*, os últimos estudos realizados por especialistas apontam para uma desigualdade social cada vez mais acentuada nos EUA desde 1970. Valores esses que tendem a aumentar, pelo que atualmente é possível verificar que o rendimento médio de uma família de classe alta aumentou substancialmente desde a recessão entre 2007 e 2009 ao passo que as rendas de famílias de classe média e baixa estagnaram ao longo do mesmo período. Os estados onde é possível verificar as maiores diferenças de rendimentos familiares são Nova Iorque, Connecticut, Wyoming, Nevada, Flórida, Massachusetts, Califórnia, Texas, New Jersey e Ilinóis. A tabela 7 representa o rácio de rendimento de 1% superior a 99% de rendimento inferior, EUA e por estado e região no ano de 2013.

Apesar de existir um contraste de rendimentos familiares mais acentuado em alguns estados norte americanos do que em outros, não é possível deixar de realçar que esta diferença afeta o país no seu todo trazendo inúmeras consequências não só económicas como também sociais. É necessário adotar políticas equitativas de modo a tornar o país um lugar com oportunidade para todos já que com a atual desigualdade não traz as mesmas oportunidades para todos.

Tabela 7- O rácio de renda de 1% superior a 99% de renda inferior, EUA e por estado e região no ano de 2013. Fonte: Economic Policy Institute.

Estado	Rendimento médio do top 1% (\$)	Rendimento médio dos 99% (\$)	Relação de cima para baixo
Nova Iorque	2,006,632	44,163	45.4
Connecticut	2,402,339	56,445	42.6
Wyoming	2,118,167	52,196	40.6
Nevada	1,386,448	36,169	38.3
Flórida	1,265,774	36,530	34.7
Massachusetts	1,692,079	56,115	30.2
Califórnia	1,411,375	48,899	28.9
Texas	1,301,618	48,350	26.9
New Jersey	1,453,741	57,447	25.3
Illinóis	1,207,547	48,684	24.8

Tecnológico

O jornal EXAME (Caleiro, J., 2016) publicou um artigo onde salienta a importância do papel dos Estados Unidos da América como um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico ao longo dos últimos anos. Segundo a mesma fonte, os dados estatísticos provam que em 2013 os EUA foi o primeiro país que investiu maior percentagem do PIB nacional em tecnologias onde é possível ainda destacar outros grandes países tais como o Japão, a Suécia, Singapura, Reino Unido, Alemanha, Coreia do Sul, entre outros.

Nos dias que correm é impossível falar na busca pela qualidade de produtos e serviços, no aumento da rentabilidade e da produtividade sem mencionar a importância do investimento tecnológico. As inovações tecnológicas existentes já promoveram uma maior eficiência na competitividade, um melhor relacionamento com os clientes, apoiou novos modelos de negócios, entre outros benefícios fazendo com que de maneira geral o investimento em tecnologias seja uma ferramenta de negócio imprescindível.

Ecológico

É evidente que a preocupação com as questões ambientais está longe de ser universal, mas é notório que com o passar dos anos, e cada vez mais, as pessoas estão ficando mais conscientes e sensibilizadas para a importância da proteção dos recursos e do ecossistema. De certa forma, é possível observar uma mudança neste sentido pois as pessoas estão exercendo pressão nas organizações e nos políticos para uma maior preocupação ambiental, mas claro que esta mudança também deverá ser verificada individualmente.

Um estudo realizado pela empresa *Tetra Pak* em 12 países concluiu que ao longo dos últimos seis anos houve um aumento significativo da percentagem de consumidores (26%) que escolhem marcas tendo em conta a preocupação ambiental verificada pela mesma. Este aumento apenas foi possível devido a uma pressão crescente dos consumidores, à maior intervenção por parte da comunicação social e de empresas e personalidades famosas com influência, ao aumento do acesso a informação através da *internet*, entre outros fatores (*Brian Kennel, 2015*).

Com a eleição do novo presidente dos EUA, Donald Trump, os consumidores com maior consciência ambiental preveem um período difícil já que o atual presidente se comprometeu a criar emprego e a desenvolver petróleo, gás e carvão através da diminuição do investimento em iniciativas ambientais promovidas pelo anterior presidente, Barack Obama.

4.3.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

Atualmente a marca Josefinas assume-se como uma marca de nichos posicionando-se no segmento de luxo quer no mercado nacional como no internacional. Neste tópico o objetivo é analisar o setor no qual a empresa esta inserida e averiguar a sua credibilidade nos vários aspetos abordados no modelo das Cinco Forças de Porter.

Segundo a Associação Portuguesa Ind. Calçado, Componente, Artigos Pele Sucedâneos (APPICAPS), os EUA posicionam-se como sendo um dos principais países de destino das exportações de calçado português logo bem como França, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido, por exemplo. Os EUA é um dos países mais influentes na moda internacional caracterizado pelas diferentes ofertas tendo como foco as preferências e características dos segmentos existentes. Este mercado, especialmente no setor da moda, é altamente concorrente e dinâmico pelo que é necessário uma abordagem flexível, inovadora e eficaz. A marca Josefinas posiciona-se num mercado de luxo e aposta num nicho que valoriza primordialmente a qualidade do produto pelo que torna-se imprescindível definir uma boa estratégia para conduzir a marca ao sucesso. Segundo um artigo publicado pelo PÚBLICO (Moura, C., L., 2017), Portugal é um dos países de referência na produção de calçados devido ao *design*, a relação de confiança mantida com os clientes e a qualidade demonstrada ao longo dos últimos anos o que favorece a performance das Josefinas na perceção do consumidor conferindo-lhes vantagem face aos seus principais concorrentes.

Como já foi referido anteriormente, os EUA passaram por um período em que a economia nacional evoluía desfavoravelmente fazendo com que houvesse uma guerra de preços baixos destinado àquelas classes que constitui grande parte da população americana. Porém, devido ao nicho de mercado que a empresa tem como foco, os preços dos produtos comercializados pela marca estão ao mesmo nível dos seus principais concorrentes no mercado o que mais uma vez faz com que o aspeto «qualidade» seja um fator de decisão no momento da compra.

Simultaneamente, existem os produtos substitutos que apesar de não serem exatamente iguais aqueles comercializados pelas empresas satisfazem as necessidades dos consumidores. Em tempos de crise, o comportamento do consumidor tende a mudar pelo que caso haja um produto a um preço mais reduzido e que satisfaça exatamente a mesma necessidade, certamente será uma opção. Todavia, é de realçar que o foco da marca Josefinas sempre foi o segmento de luxo e que, portanto, o seu público-alvo está disposto a pagar o preço que for necessário a procura da melhor qualidade, por *status* social, diferenciação, entre outros aspetos igualmente importantes e valorizados por este segmento.

A entrada de países do continente asiático na indústria do calçado também tem gerado algumas alterações no mercado sendo que, segundo a APPICCAPS (2017), a China foi o principal exportador de calçados mundial exportando cerca de 57%. Por sua vez, Portugal foi o 17º maior produtor mundial de calçados e o 3º maior produtor na Europa. A concorrência desses países que tem a sua unidade de produção em países emergentes é elevada com tendência a ser cada vez maior dado que grande parte das empresas levam a cabo a estratégia de deslocar a produção dos seus produtos para esses países onde a mão-de-obra é notoriamente mais barata conferindo um benefício com margens de lucro superiores e preços bastantes reduzidos.

No que concerne ao poder negocial dos fornecedores, não foi possível apurar qualquer dado relativamente ao mercado americano.

Relativamente as ameaças de potenciais novos entrantes é possível referir que neste setor marcado pelo elevado volume de concorrentes a entrada de novas empresas não será facilitada não só a nível do capital necessário como também devido ao *know-how*, custo da mão-de-obra e diferenciação exigidas para manterem-se competitivas num mercado altamente saturado. Outro aspeto a salientar, e que constitui uma barreira a entrada de novos concorrentes, é a rede de distribuição. As marcas deverão estudar e conhecer muito bem os canais de distribuição nos quais irão comercializar os seus produtos bem como manter uma boa rede de contactos. Neste contexto, é necessário que as Josefinas tracem previamente uma estratégia de maneira a não comprometer a sua competitividade no mercado americano que se destaca pela sua agressividade, pela elevada concorrência e por consumidores extremamente exigentes.

4.3.4. Triagem de um potencial mercado para a internacionalização

Este subcapítulo será dedicado à análise e seleção de potenciais estados norte americanos para a expansão da marca Josefinas. Embora o presente estudo incida sobretudo na seleção de um estado no mercado americano será importante ter em conta que atualmente a empresa já se encontra presente no estado de Nova Iorque pelo que o mesmo será excluído na análise em questão.

Tendo em conta as ferramentas de análises abordadas anteriormente, *SWOT*, *PEST* e *Diamante de Porter*, e os dados obtidos via *online*, neste subcapítulo será estudado com maior profundidade um grupo de estados pertencentes aos EUA. Inicialmente este grupo será analisado tendo em conta critérios meramente exclusivos de maneira a eliminar os estados que não lhes correspondam ou que tenham uma cotação mais baixa. O tipo de critérios utilizados foram aqueles considerados mais relevantes para o negócio tendo em conta as especificidades do mercado em questão e as características dos produtos comercializados pela marca Josefinas.

1ª fase - Triagem preliminar de potenciais mercados

Numa primeira fase, a lista inicial de mercados potenciais para a internacionalização da empresa Josefinas foi elaborada tendo em conta em primeira instancia a população estimada, sendo então constituída por um grupo de oito estados norte americanos, sendo eles os seguintes: Califórnia, Flórida, Ilinóis, Ohio, Texas, Carolina do Norte, Pensilvânia e Geórgia.

Os mesmos serão submetidos a análise de alguns critérios mais gerais de maneira que seja possível selecionar e reduzir os mesmos em 4 estados a serem analisados numa fase posterior.

Tabela 8- Critérios de triagem- 1ª fase. Fontes: *Census.gov*; *KFF.org*, *NCSL.org*, *Federal Researve Bank of St. Louis.org*

	População (2016)	Crescimento das despesas de consumo pessoal do estado (2017)	População sexo feminino (2016)	Produto interno bruto por estado (2016)
Califórnia	39.250.017	0.6	19.625.008	2.300.793 (14,10%)
Texas	27.862.596	0.8	14.220.992	1.616.8.1 (8,76%)
Flórida	20.612.439	1.0	10.718.468	926.817 (5.02%)

Carolina do Norte	10.146.788		5.276.329	517,904 (2,81%)
Ilinóis	12.801.539	0.6	6.528.784	791.608 (2.29%)
Pensilvânia	12.784.227	0.8	6.519.955	724.936 (3.93%)
Ohio	11.614.373	0.4	5.923.330	625.715 (3.39%)
Geórgia	10.310.371	1.0	5.361.392	525.360 (2.85%)

A tabela 8 apresenta uma comparação entre os oito estados americanos selecionados inicialmente segundo a análise de quatro critérios distintos: a população estimada, o crescimento das despesas de consumo pessoal do estado, a população do sexo feminino e o PIB por estado.

Segundo os dados apurados, os estados mais populosos dos EUA são, por ordem decrescente, os seguintes: Califórnia, Texas, Flórida, Ilinóis, Pensilvânia, Ohio, Geórgia e Carolina do Norte. Tendo em conta o público-alvo das Josefinas, um dos critérios selecionados para análise dos estados foi a população do sexo feminino onde foi possível registar que a Califórnia, Texas, Flórida e Ohio são os estados que apresentam o maior número de pessoas do sexo feminino com valores de 19.625.008, 14.220.992, 10.718.468 e 5.923.330, respetivamente.

As despesas de consumo, em particular as do Estado refletem diretamente no PIB nacional. Ao analisar os dados apresentados na tabela 8 é possível apurar que o estado da Geórgia e da Flórida registaram um crescimento de 1% nas despesas de consumo pessoal do estado sendo igualmente os maiores entre os restantes estados analisados. Em seguida segue o estado do Texas e Ilinóis com um crescimento equivalente de 0.8%. Relativamente a Carolina do Norte não foram encontrados dados.

No que concerne aos valores do PIB o estado da Califórnia é aquele que apresenta o maior valor, 2.300.793, representado cerca de 14,10% do PIB nacional. Logo em seguida está o Texas com 1.616.801 (8,76%), Flórida com 926.817 (5,02%) e Illinois com 791.608 (2,29%).

Consoante os resultados obtidos nesta primeira fase da triagem os estados do Texas, Flórida, Ilinóis e Califórnia foram aqueles que apresentaram resultados mais atrativos correspondendo positivamente, na sua grande maioria, a todos os critérios analisados.

É possível apurar que o estado da Califórnia é aquele que satisfaz em primeiro lugar, com os maiores valores, a três dos critérios apresentados: número populacional, produto interno bruto e a população feminina, excluindo o segundo critério, no qual não se encontra entre os quatro melhores.

Por outro lado, o estado do Texas está posicionado em segundo lugar com valores ligeiramente inferiores, mas satisfazendo todos os indicadores. O estado da Flórida, por sua vez, encontra-se em terceiro lugar e satisfaz a todos os critérios. Por fim, dentro dos estados analisados Illinois é aquele que satisfaz em quarto lugar a três dos critérios analisados com exceção de apenas um, crescimento das despesas de consumo pessoal do estado.

2ª fase da triagem

Na segunda fase da triagem os quatro estados selecionados serão analisados tendo em conta critérios mais específicos que refletem diretamente nas decisões de estratégia da empresa, entre eles o custo da mão-de-obra/hora, o poder de compra familiar, o consumo médio familiar e as importações por estado, sendo este último um ponto importante para a estratégia futura da empresa. Apesar das Josefinas terem como objetivo principal a curto prazo o estabelecimento de uma subsidiária numa cidade de um estado americano, a empresa não descarta a importância do crescimento do negócio *e-commerce* onde dentre inúmeras vantagens, poderá chegar a um número maior de clientes não só no estado escolhido como em todos os outros. Desta forma, ao mesmo tempo que adquire novos clientes por meio do negócio *online* “abre portas” para uma futura expansão por via de uma subsidiária após um maior conhecimento local e de clientes fidelizados.

Nesta fase, será atribuído uma classificação as diferentes variáveis com valores entre 0 a 5 de modo a distinguir o seu grau de importância relativamente ao tipo de produto comercializado pela empresa e as particularidades do mercado em estudo. Na tabela 9 estão representados os quatro estados alvo de estudo bem como os critérios que serão analisados no qual foi atribuído uma classificação de igual importância ao poder de compra das famílias, consumo médio familiar e ao custo da mão-de-obra. Por sua vez, com um grau de importância inferior estão as importações por estado.

Tabela 9- Dados variados do estado da Califórnia, Texas, Flórida e Illinois. Fonte: International Trade Administration, Advisor perspectives, Bureau of Labor Statistics.

Classificação					
	(0-5)	(0-5)	(0-4)	(0-5)	

	Custo da mão-de-obra/hora		Poder de compra das famílias (2015)		Importações por estado (2016)		Consumo médio familiar (2015)		TOTAL
Califórnia	25,86 USD/h	2	50.300 U.S. \$	2	410.182.754.436 [↖]	4	63.636 U.S. \$	4	12
Texas	21,69 USD/h	5	61.300 U.S. \$	5	229.294.257.001 [↗]	3	56.473 U.S. \$	3	16
Flórida	21,99 USD/h	3	51.100 U.S. \$	3	73.625.970.549 [↖]	1	48.825 U.S. \$	2	9
Ilinóis	21,43 USD/h	4	59.600 U.S. \$	4	121.529.416.549 [↖]	2	60.413 U.S. \$	4	14

Tendo em conta todos os dados recolhidos até o momento e como já foi mencionado, nesta fase serão atribuídos pesos aos diferentes critérios a analisar com o intuito de perceber a importância de cada um ao comparar os quatro estados. Ao analisar a tabela 9, é importante ter em conta que uma pontuação mais alta representa um cenário mais favorável à internacionalização e, por outro lado, as pontuações menores representarão um risco acrescido e, desta maneira, não tão favorável. Por fim, será selecionado o mercado mais adequado para a expansão dos negócios da empresa.

Relativamente ao custo da mão-de-obra por hora, este possui valores que variam consoante as regiões (*Bureau of Labor Statistics, 2017*). É possível apurar na tabela 9 que entre os estados analisados, aqueles que pagam o menor valor por hora são Ilinóis, Texas, Flórida, e Califórnia, respetivamente. Para além disso, será importante realçar que a mesma fonte sugere que o valor do salário mínimo em alguns estados está sujeito a algumas variações dependendo de alguns critérios tais como o número de funcionários que constitui a empresa empregadora, a cidade, as vendas anuais brutas da empresa, entre outros aspetos.

No que concerne ao poder de compra, no ano de 2015 o estado do Texas apresentou um valor superior quando comparado com os restantes estados em análise, 61.300 USD, tendo registado uma diferença positiva de 4.827 USD relativamente ao consumo médio familiar neste mesmo ano. Em segundo lugar, Ilinóis é o estado que apresenta o poder de compra mais elevado, 59.600 USD, porém apresenta uma diferença de -0.813 USD em relação ao consumo médio familiar. Por sua vez, apesar

da Flórida não ser o estado com o maior poder de compra, 51.100 USD, apresenta valores equilibrados registrando um diferencial positivo de 2.275 USD em relação ao consumo médio familiar (48.825 USD). Ao analisar os dados, é possível apurar que o estado da Califórnia apresenta uma grande diferença entre o consumo médio familiar e o poder de compra local, registrando não só a maior diferença entre os quatro países analisados, -13.336 USD como também é o quarto estado dos EUA com o diferencial mais negativo. Contudo, esta variável deverá ser analisada com bastante sensatez pois é calculada com base no PIB e na população, o que poderá gerar resultados ilusórios devido a existência de assimetrias na distribuição de rendimento.

Outro critério de estudo nesta segunda fase passa pela análise das importações efetuadas por cada estado. No ano de 2016, entre os quatro estados em análise, a Califórnia foi o mais importador, 410.182.754.436 USD tendo apresentado também o maior crescimento face ao ano de 2015. O Texas, por sua vez, apesar de ter sido o segundo estado mais importador, 229.294.257.001 USD, foi aquele que revelou um decréscimo de cerca de -22 mil milhões. Em terceiro lugar encontra-se Ilinoís com 121.529.415.487 USD e por ultimo a Flórida com 73.625.970.549 USD, ambos com um ligeiro crescimento.

Se em hipótese admitíssemos que todos os critérios tivessem o mesmo peso, neste caso, o estado mais indicado para a internacionalização da empresa seria a Califórnia. Contudo, não seria razoável presumir que todos os critérios têm igualmente o mesmo grau de importância. Posto isto, foi atribuído um peso para as diferentes variáveis no qual foi admitido que o custo da mão-de-obra, o poder de compra familiar e o consumo médio das famílias possuem pesos semelhantes segundo o seu grau e importância para o estudo em questão, 0-5. Por sua vez, as importações por estado possuem um peso de 0-4.

Em suma, a análise dos resultados permite concluir que ao comparar os dados obtidos de cada um dos quatro estados, aquele que apresenta o maior potencial para o investimento é o Texas com uma atribuição de classificação equivalente a 16 pontos. Em seguida aparece o estado de Ilinoís e Califórnia com 14 e 12 pontos, respetivamente. Porém, com uma pontuação relativamente inferior, foi atribuído 9 pontos ao estado da Flórida.

5. Conclusão

Como resultado da globalização e de um ambiente altamente concorrente, as empresas devem estar preparadas para dar uma resposta rápida e assertiva ao mercado, principalmente aquelas que operam em cenários desconhecidos. Porém, as informações recolhidas, e fruto de estudos de mercados, alteram constantemente e sofrem a influência de diversas variáveis. Desta forma, é imprescindível recorrer a métodos que facilitem a análise destes cenários num curto espaço de tempo, pois, caso contrário, a análise pode se tornar obsoleta antes mesmo de ser concluída.

É fundamental salientar a importância que a *internet* e as redes sociais têm ganho ao longo dos últimos anos não só para o crescimento dos negócios empresariais como também no ponto de vista do consumidor, que passa a ter acesso a uma informação preciosa sobre quaisquer produtos e serviços de uma ponta a outra do planeta, podendo compará-los e realizar uma compra mais ponderada e inteligente.

Como resultado do estudo efetuado, é possível apontar a existência de dois métodos de internacionalização utilizados atualmente pela marca Josefinas, a exportação por via de correio em parceria com a *DHL* e o IDE, sendo este último uma aposta recente por parte da empresa.

A decisão de centrar o presente estudo no mercado norte-americano nasceu no grande interesse demonstrado pela *CEO* da empresa, Maria Cunha, na entrevista realizada com a mesma onde revelou a importância que os EUA têm na estratégia de expansão futura da empresa.

No que concerne às limitações, é importante realçar que para a realização deste trabalho foram encontradas algumas dificuldades na obtenção de dados de natureza qualitativa dos EUA importantes para o estudo em questão. No que diz respeito aos dados de natureza primária, foi realizada uma entrevista com a *CEO* da empresa, Maria Cunha, contudo os dados fornecidos foram insuficientes para realizar um estudo mais pormenorizado das características e método utilizados.

Posto isto, também é necessário salientar que apesar do estado do Texas ter sido apontado como um potencial local para a expansão das atividades da empresa Josefinas, não deverão ser descartadas outras opções dentro do mesmo território. Para o futuro, é de se esperar que a empresa possa disponibilizar melhores dados para uma melhor abordagem e estudo do tema. Também é recomendado a identificação por parte da empresa de informações que permitam fazer uma análise dos principais concorrentes diretos da marca.

Referências bibliográficas

Advisor Perspectives. Media Household Purchasing Power for the 50 states and DC. <https://www.advisorperspectives.com/dshort/updates/2016/10/17/median-household-purchasing-power-for-the-50-states-and-dc>. [Online] acessado em 05-10-2017

Allen, M. (2001). *Analysing the Organisational Environment*. Select Knowledge Limited

AMR Consult. Tudo o que precisa de saber sobre o Franchising. http://www.amrconsult.com/wp-content/uploads/2010/12/Tudo_o_que_precisa_saber_sobre_franchising_2.pdf. [Online] acessado em 23-11-2015.

Anderson, E.; Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. In *Journal of International Business Studies*, vol. 17.

APPICAPS. China perde quota na produção mundial de calçados. <https://www.apiccaps.pt/news/china-perde-quota-na-producao-mundial-de-calcado/2646.html>. [Online] acessado em 20-09-2017

APPICAPS. Exportação de calçado continua a acelerar. <https://www.apiccaps.pt/news/exportacoes-de-calcado-continuam-a-acelerar/1720.html>. [Online] acessado em 18-10-2017

Associação Têxtil Portuguesa. Caracterização do Setor. <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>. [Online] acessado em 24-11-2017

Baldwin, T.; Rubin, R.; Bommer, B. (2015). *Gerenciando o Comportamento Organizacional: O Que os Gestores Eficazes Sabem e Fazem*: Elsevier Brasil, 2nd Edition

Bureau of Economic Analysis. Real Estate and Rental and Leasing Led Growth in the First Quarter. <https://www.bea.gov/newsreleases/industry/gdpindustry/gdpindnewsrelease.htm>. [Online] acessado em 11-09-2017

Bureau of Economic Analysis. State Personal Income: Second Quarter 2017. https://www.bea.gov/newsreleases/regional/spi/sqpi_newsrelease.htm. [Online] acessado em 02-10-2017

- Bureau of Economic Analysis. Personal Consumption Expenditures by State, 2015. https://www.bea.gov/newsreleases/regional/pce/pce_newsrelease.htm. [Online] acedido em 02-10-2017
- Bureau of Labor Statistics. Employer Costs for Employee Compensations for the Regions- June 2017. https://www.bls.gov/regions/southwest/news-release/employercostsforemployeecompensation_regions.htm. [Online] acedido em 21-10-2017
- Business Zone. 10 Benefits os Digital Marketing vs. Tradicional Marketing. <http://www.businesszone.co.uk/community-voice/blogs/robbo75/10-benefits-of-digital-marketing-v-traditional-marketing>. [Online] acedido em 24-04-2017
- Brito, C. M. (1999). Marketing Internacional: Principia Editora
- Cateora, R. P.; Graham, J. L. (2001). Marketing Internacional. LTC Editora, 10ª Edição.
- Census.gov. Interactive Population Map. <https://www.census.gov/2010census/popmap/>. [Online] acedido em 04-04-2017
- Central Intelligence Agency. The World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>. [Online] acedido em 10-04-2017
- Charlesworth, A. (2014). Digital Marketing: A Practical Approach. Routledge
- Icnf. CITES. <http://www.icnf.pt/portal/icnf/faqs/cites-1>. [Online] acedido em 28-03-2017
- Czinkota, M. R. et. al. (2011). International Business. Wiley. Eighth Edition
- Daniels. J.D.; Radebaugh, L.H.; Sullivan D.P. (2007). Internacional Business, Prentice Hall, 11 Edition
- Dias, A. (2005). Princípios de Marketing Internacional: Lidel, 2005, pág.49-50
- Dinheiro Vivo. Estes são os países mais poderosos do mundo. <https://www.dinheirovivo.pt/internacional/galeria/estes-sao-os-paises-mais-influentes-do-mundo/>. [Online] acedido em 18-10-2017
- Doole, I.; Lowe, R. (2001). International Marketing Estrategy- Analysis, Development and Implementation, Thompson, 3rd Edition

Dunning, J.H. (1977). Trade Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach. In B. Ohlin, P. Hesselborn, e P. Wilkman, The international allocation of economic activity. London: Macmillan

Dunning, J.H. (1997) Alliance capitalism and global business. Londres: Routledge

E-commerce. E-commerce. <https://www.statista.com/outlook/243/109/e-commerce/united-states#>.
Acedido em 10-03.2017

Economic Policy Institute. Income Inequality in the U.S. by state, Metropolitan Area and Country. <http://www.epi.org/publication/income-inequality-in-the-us/>. [Online] acedido em 25-05-2017

Economic Policy Institute. Pulling Apart. <http://www.epi.org/publication/pulling-apart-2012/>. [Online] acedido em 25-05-2017

El Kahal, S. (1994). Introduction to Internacional Business. McGraw- Hill Book Company

EXAME. 15 países que mais investem em pesquisa. <https://exame.abril.com.br/economia/15-paises-que-mais-investem-em-pesquisa-e-o-brasil-em-360/>. [Online] acedido em 18-10-2017

Fashion Network. Calçado português aposta nos EUA, o "maior e mais exigente" importador de sapatos do mundo. <http://pt.fashionnetwork.com/news/Calcado-portugues-aposta-nos-EUA-o-maiore-mais-exigente-importador-de-sapatos-do-mundo,869173.html#.WcFX3MiGNPZ>. [Online] acedido em 18-09-2017

Fernandes, J. P. (2013). Elementos de Economia Política Internacional. Leya

Fitzsimmons, J. A. e Fitzsimmons, J. M. (2014). Administração de Serviços, Mc Graw Hill Education

Forbes. Trends in Global Advertising Industry- Winners and Losers, Part.1. <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/09/28/trends-in-global-advertising-industry-winners-and-losers-part-1/#55117d0850ac>. Acedido em 12-03-2017

Franco. (2007). Recursos Humanos: Fundamentos e Processos, IESDE Brasil

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Califórnia. <https://fred.stlouisfed.org/series/CARGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Flórida. <https://fred.stlouisfed.org/series/FLNGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Geórgia.
<https://fred.stlouisfed.org/series/GANGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Illinóis.
<https://fred.stlouisfed.org/series/ILNGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for North Carolina.
<https://fred.stlouisfed.org/series/NCNGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Ohio.
<https://fred.stlouisfed.org/series/OHNGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Pennsylvania.
<https://fred.stlouisfed.org/series/PANGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

FRED Economic Data. Total Gross Domestic Product for Texas.
<https://fred.stlouisfed.org/series/TXNGSP>. [Online] acedido em 27-10-2017

Gilvomar, R. J. M., Matos, R. M. B., Almeida, J. R. (2007). Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Editora E-papers.

Hardwood, T.; Garry, T. e Broderick, A. (2008). Relationship Marketing- Perspective, Dimensions and Contexts. The McGraw-Hill Companies.

Hemais, C.A. (2004). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Manuad Editora Ltda. Volume 1

Hill, C. (2009). Marketing Communication- Interactivity, Communities and Content. Prentice Hall, Fifth Edition.

Hill, C.W.L. (2007). International Business- Competing in the Global (pp.237-255), Marketplace McGraw - Hill Irwin, 6th Edition

Hill, C.W. L. (2011). Internacional Business- Competing in the Global Marketplace. McGraw. Eighth Edition

Huffingtonpost. Environmental concern empowers the people.
https://www.huffingtonpost.com/entry/environmental-concern-emp_b_8105580.html. [Online] acedido em 18-10-2017

Huffingtonpost. The Growing Level of Environmental Awareness. http://www.huffingtonpost.com/steven-cohen/the-growing-level-of-envi_b_6390054.html. [Online] acedido em 25-05-2017

Infoescola. Análise PEST. http://www.infoescola.com/administracao_/analise-pest/. [Online] Acedido em 20-06-2017

Indexmundi. Unites States Age Structure. http://www.indexmundi.com/united_states/age_structure.html

. [Online] Acedido em 10-04-2017

International Trade Administration. 2016 NAICS Total All Merhandising Imports from World. <http://tse.export.gov/stateimports/MapDisplay.aspx>. [Online] acedido em 05-10-2017

Internet World Stats. Internet Usage Statistics- The Internet Big Picture. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Acedido em 11-03-2017

Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (1993). Management of internationalization, en Zan, L.; Zambon, S.; y Pettigrew, A.M. (Eds.), Perspective on Strategic Change, Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 42-78.

Jornal Público. Exportadoras valem 37% do volume de negócios das empresas em Portugal. <http://www.publico.pt/economia/noticia/exportadoras-concentram-37-do-volume-de-negocios-das-empresas-1715327>. [Online] acedido em 23-11-2015

Josefinas. <https://josefinas.com/pt/loja>. [Online] acedido em 11-10-2016

Josefinas, as sabrinhas portuguesas com certeza. <http://p3.publico.pt/vicios/espelho/10570/josefinas-sabrinhas-portuguesas-com-certeza>. [Online] acedido em 11.10-2016

Josefinas. Women for Women. <https://josefinas.com/pt/blog/women-women>. [Online] acedido em 05-10-2017

Kaiser Family Foundation. Population Distribution by Gender. <https://www.kff.org/other/state-indicator/distribution-by-gender/?currentTimeframe=0&selectedRows=%7B%22states%22:%7B%22california%22:%7B%7D,%22florida%22:%7B%7D,%22georgia%22:%7B%7D,%22illinois%22:%7B%7D,%22ohio%22:%7B%7D,%22pennsylvania%22:%7B%7D,%22texas%22:%7B%7D,%22new-york%22:%7B%7D,%22north->

carolina%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22colId%22:%22Female%22,%22sort%22:%22desc%22%7D. [Online] acedido em 01-10-2017

Keegan, W. J. (2005). *Marketing Global*. Pearson Education do Brasil. 7ª Edição.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1999). *Princípios de Marketing*. LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 7ª Edição.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*, Pearson, Fifteenth Edition

Leitão, J., C.; *Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*, (2008), Centro Atlantico.

Lorange, P.; Roos, J. (1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution*, Wiley

Mações, M. A. R. (2014). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. Leya

Marketeer. Josefinas lança coleção para crianças. <http://marketeer.pt/2017/05/16/josefinas-lanca-colecao-para-criancas/>. [Online] acedido em 05-10-2017

Marketing Digital. As vantagens e desvantagens do marketing digital. <https://markdigitalp.wordpress.com/as-vantagens-e-as-desvantagens-do-marketing-digital/>. Acedido em 10-03-2017

Marmol, T.; Feys, B. (2015). *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment- Management & Marketing*. 50 Minutes

M.C. Cant, J. W. Strydom, C. J. Jooste. (2009). *Marketing Management*, Juta and Company Ltd

McDaniel C.; Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Thompson.

Mendelsohn, M. (2004). *The Guide to Franchising*, Cengage Learning EMEA.

Migration Policy Institute. *Frequently Requested Statistics on Immigrants and Immigration in the United States*. <http://www.migrationpolicy.org/article/frequently-requested-statistics-immigrants-and-immigration-united-states-0>. [Online] acedido em 17-09-2017

Mobile Marketing Statistics Compilation. <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>. [Online] acedido em 27-04-2017

Murray-Webster, R. (2010). *Management of risk: guidance for practitioners* *The Stationery Office Series*. The Stationery Officer

National Conference of States Legislatures. State minimum wages| 2017 minimum wage by state. <http://www.ncsl.org/research/labor-and-employment/state-minimum-wage-chart.aspx>. [Online] acedido em 01-10-2017

Neves, M. F. (2007). Planejamento e gestão estratégica de marketing. São Paulo. Atlas OEC. Estados Unidos da America. <http://atlas.media.mit.edu/pt/profile/country/uehttp://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/usa/>. [Online] Acedido em 25-10-2017

Osland, G.E.; Taylor, C.R.; Zou, S. (2001). Selecting International modes of entry and expansion. In Marketing Intelligence & Planning, vol. 19/3

Pereira, C. S. C. (2015). O sucesso da indústria portuguesa de calçado-case study. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa. Dissertação de mestrado

Pickton, D. e Broderick, A. (2005). Integrated Marketing Communications. Financial Times Prentice Hall. 2ª Edição

Pordata. Balança Comercial. <https://www.pordata.pt/Portugal/Balança+comercial-2594>. [Online] acedido em 20-09-2017

Portal Gestão. Internacionalização: Vantagens e Desvantagens. <https://www.portal-gestao.com/artigos/7319-internacionalização-vantagens-e-desvantagens.html>. [Online] acedido em 24-11-2015

Portugal Global. Ficha país-março 2017. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>. [Online] acedido em 20-09-2017

Portugal Global. Guia do Exportador. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/GrandesEtapasExportarSucesso/Paginas/CompromissodeExportar.aspx>. [Online] acedido em 24-11-2015

Portugal Global. Início do caminho para os mercados externos. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MenuInternacionalizar.aspx>. [Online] acedido em 24-11-2015

Público. Calçado- O caso de sucesso deu ma industria com uma voz única. http://lifestyle.publico.pt/noticias/370373_calçado-o-caso-de-sucesso-de-uma-industria-com-uma-voz-unica. [Online] acedido em 18-10-2017

Público. O segredo do sucesso português não está nos preços baixos. <https://www.publico.pt/2012/09/23/economia/noticia/sapatos-o-segredo-do-sucesso-portugues-nao-esta-nos-precos-baixos-1564227>. [Online] acedido em 17-08-2017

Público. Portugal conquistou quota de mercado nos dez principais destinos europeus. <https://www.publico.pt/2017/08/09/economia/noticia/portugal-conquistou-quota-de-mercado-nos-10-principais-destinos-europeus-1781780>. [Online] acedido em 20-09-2017

Público. Trump começa a desmantelar a ordem comercial. <https://www.publico.pt/2017/01/23/mundo/noticia/trump-retira-eua-da-parceria-transpacifico-1759375>. [Online] acedido em 18-10-2017

Público. Trump rasga política ambiental de Obama e revoga entrave às emissões poluentes. <https://www.publico.pt/2017/03/28/mundo/noticia/trump-vai-retirar-obstaculos-a-emissao-de-gases-poluentes-1766778>. [Online] acedido em 25-05-2017

Público. Trump obriga exportadores portugueses a fazerem aposta “tripla”. <https://www.publico.pt/2017/02/10/economia/noticia/trump-obriga-exportadores-a-apostar--tripla-1761421>. [Online] acedido em 08-09-2017

Ramos, A.; Antunes, A.; Valle, A., B.; Kishineveski, A. (2015). E-commerce- FGV Management. Editora FVG, 3ª Edição

Root, F.R. (1994). Entry Strategies for International Markets. Jossey-Bass, Lexington Books

Ryan, D. (2014). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation, Kogan Page Publishers

Ryan, D. (2014). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation, Kogan Page Publishers

Rugman, A.M.; Collinson, S. (2006). International Business, Prentice Hall , 4th Edition

Observador. Sabrinhas Josefinas impõem-se no Mercado internacional e ajudam mulheres no Ruanda. <http://observador.pt/2015/10/06/sabrinhas-josefinas-impoem-no-mercado-internacional-ajudam-mulheres-no-ruanda/>. [Online] acedido em 11-10-2016

Saldo Positivo. Conheça as Desvantagens e Vantagens do Franchising. <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/franchising-vantagens-e-desvantagens-deste-modelo-de-negocio/>. [Online] acedido em 23-11-2015.

Scielo. Revisando as Teorias do Ciclo de Vida do Produto. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482007000200005. [Online] acedido em 01-08-2017

Silva, J. (2014). Plantit – Hortas & Jardins Ecológicos: Estruturação de um Plano de Internacionalização. Relatório de Estágio do Mestrado em Negócios Internacionais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Smith, R. P. e Taylor, J. (2004). Marketing Communications: An Integrated Approach. Cogan Page Publishers

Sreedharan, S. (2015). Digital Marketing. Lulu.com

Sloman, J. (2007). Economics and the Business Environment. Pearson Education

Statista. A Leading Social Networks worldwide as of Janueary 2017, Ranked by Number of Active User (In Millions). <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. [Online] acedido em 10-03-2017

Statista. Marketing Implementation of social media advertising among small to medium sized enterprise (SME) owners in the United States as of November 2016. <https://www.statista.com/statistics/641995/smes-using-social-media-advertising/>. Acedido em 10-03-2017

Statista. Percentage of U.S. internet users who use selected social networks as of April 2016. <https://www.statista.com/statistics/246230/share-of-us-internet-users-who-use-selected-social-networks/>. Acedido em 10-03.2017

Sullivan, R. D. (2011). Internacional Business- Environments and Operations. Peason. Thirteenth Edition

Teixeira, S., e Diz, H. (2005). Estratégia de Internacionalização. Lisboa: Publisher Team. First Edition

The Balance. Would Trump Dump NAFTA. <https://www.thebalance.com/donald-trump-nafta-4111368>. [Online] acedido em 25-10-2017

The Global Economy. Crescimento Economico EUA

http://pt.theglobaleconomy.com/USA/Economic_growth/. [Online] Acedido em 04-06-2017

The Global Economy. Estados Unidos Inflação. <http://pt.theglobaleconomy.com/USA/Inflation/>. [Online] Acedido em 04-06-2017

The Global Economy. Estados Unidos Consumo das Famílias, em dólares. http://pt.theglobaleconomy.com/USA/household_consumption_dollars/. [Online] Acedido em 04-06-2017

Thoughtco. Age-sex Pyramids and Population Pyramid. <https://www.thoughtco.com/age-sex-pyramids-and-population-pyramids-1435272>. [Online] Acedido em 10-04-2017

United States Census Bureau. U.S. and World Population Clock. <https://www.census.gov/popclock/>. Acedido em 23-03-2017

Vaz, J.C. e Dias. (2016). Propriedade intelectual e os dez anos da lei de inovação: conflitos e perspectivas. Gramma

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. Quarterly Journal of Economics

Viana, C.; Hortinha, J. (2002). Marketing Internacional, Edições Sílabo Lda., 2^a Edição

Viana, C.; Hortinha, J. (2002). Marketing Internacional, Edições Sílabo Lda., 2^a Edição, pp.26

Viana, C.; Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional, Edições Sílabo Lda.

Walsh, L. S. (1993). International Marketing, The M+E Handbooks Series, 3th Edition

Westwood, J. (2013). Iniciação à Exportação, Leya.

WSI. (2015). Digital Minds- Second Edition. Friesen Press. 2nd Edition

World Life Expectancy. Life Expectancy All Races. <http://www.worldlifeexpectancy.com/usa/life-expectancy>. [Online] Acedido em 10-04-2017

World Ometers. USA Population. <http://www.worldometers.info/world-population/us-population/>. [Online] Acedido em 10-04-2017

Zouein, M. E. (2015). Evolução da internacionalização empresarial brasileira Volume 14 de Coleção Comunicação e Políticas Públicas. EduFRR. Volume 14