



ISCAL

Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O modo de Internacionalização e Investimento Direto Português em economias em desenvolvimento – O caso “Grupo” Jerónimo Martins na Colômbia

Luís Miguel Silva Pinto

LISBOA, DEZEMBRO DE 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O modo de Internacionalização e Investimento Direto Português em economias em desenvolvimento – O caso “Grupo” Jerónimo Martins na Colômbia

Luís Miguel Silva Pinto

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues, da Área Científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente- Doutor Joaquim Martins Ferrão

Arguente- Doutor Henrique Pimentel Reis

Vogal – Doutor Jorge Martins Rodrigues

Lisboa, Dezembro de 2014



Declaro ser o autor desta Dissertação, que constituí um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente Dissertação.

Agradecimentos

Os meus agradecimentos ao Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues pela disponibilidade demonstrada e pelo apoio e incentivo prestado na orientação deste trabalho e pela sua partilha de conhecimentos e valiosas contribuições.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, por me terem proporcionado sempre todas as condições para a minha evolução académica e por me terem sempre apoiado ao longo destes anos e acreditado no meu esforço e dedicação. Um obrigado a todos os colegas de Mestrado que com a sua sabedoria e partilha de conhecimentos contribuíram para o desenrolar deste trabalho.

Ao Grupo Jerónimo Martins pela informação enviada e por se terem disponibilizado para apoiar com o que fosse necessário para o bom desenrolar da Dissertação.

Por último, agradeço a todos aqueles que com a sua paciência, carinho e amizade em muito me apoiaram ao longo deste percurso.

Resumo Analítico

A internacionalização da economia portuguesa, assume-se, no atual contexto económico de contração da procura interna, como uma estratégia necessária para o crescimento das empresas e da riqueza nacionais.

Dado o contexto de crise económica europeia e os baixos níveis de crescimento nacionais, é essencial para as empresas portuguesas a entrada em novos mercados. Para além da sua natureza arriscada, o envolvimento de empresas em mercados internacionais é uma decisão complexa. Trata-se de levar um conjunto de produtos, processos, atividades ou competências para outros mercados e operar em um ambiente de negócios com características diferentes das de origem. Na concretização da internacionalização, os mercados emergentes surgem como os mais rentáveis.

A Internacionalização do GJM para a Colômbia com a Marca Ara permitiu que a Companhia nos primeiros 10 meses de atividade atingisse 21 milhões de euros de vendas. Para estes factos contribuíram a inauguração das primeiras 5 lojas em Março de 2013 tendo como meta terminar o ano com um total de 36 lojas. As despesas de investimento para a Colômbia entre 2012-2014 foram de 400 milhões de euros sendo que 25 milhões de euros foram custos de arranque do negócio em 2013 e 100 milhões de euros o total investido do ano de 2013. Os estudos iniciais foram efetuados no desenvolvimento de um conceito que fosse colombiano e que chegasse ao consumidor local, estes permitiram uma aceitação muito positiva da marca Ara pelo consumidor.

A Colômbia é um mercado emergente com elevados níveis de crescimento, e uma economia forte e sólida. Proporciona oportunidades para operar no mercado de retalho com significativas vantagens competitivas.

O GJM teve como uma das suas grandes prioridades iniciais o desenvolvimento da marca própria, bem como estimular o consumidor à sua experimentação.

Nos dias que correm a internacionalização é muito importante para a competitividade e o próprio desenvolvimento das empresas num contexto de globalização dos mercados e mundialização da concorrência, em particular no caso das PME.

Palavras-Chave: Internacionalização, Investimento Direto no Estrangeiro, Grupo Jerónimo Martins, Empresas Portuguesas, Colômbia.

Abstract

The internationalization of the Portuguese economy, it is assumed, in the current context of economic contraction of domestic demand, as a necessary strategy for business growth and national wealth.

Given the context of European economic crisis and low levels of national growth is essential for Portuguese companies entry into new markets. In addition to their nature risky, the involvement of companies in international markets is a complex decision. This is take a set of products, processes, activities or skills to other markets and operate in a business environment with characteristics different from those of origin. In the realization of internationalization, emerging markets emerge as the most profitable.

The internationalization of the GJM to Ara-branded Colombia allowed the company in the first 10 months of activity reached 21 million euros in sales. These factors contributed to the inauguration of the first 5 stores in March 2013 with the goal to end the year with a total of 36 stores. The costs of investment for the 2012-2014 from Colombia were of 400 million euros and 25 million euros were business start-up costs in 2013 and 100 million euros the total invested in the year 2013. Initial studies were carried out in the development of a concept to be Colombian and that local consumers would approach, these have enabled a very positive acceptance of the brand by consumers Ara.

The Colombia is an emerging market with high levels of growth, and a strong economy and solid. Provides opportunities to operate in the retail market with significant competitive advantages.

The GJM had as one of its major initial priorities the development of his own brand, as well as stimulate the consumer to their experimentation.

These days the internationalization is very important for the competitiveness and development of enterprises in the context of globalization of markets and globalization of competition, in particular in the case of SMEs.

Keywords: Globalization, foreign direct investment, Jerónimo Martins, Portuguese companies, Colombia.

Índice

1. Introdução	1
2. A Internacionalização e IDE – Teorias e perspetivas	4
2.1. A Internacionalização	4
2.1.1. Conceito de Internacionalização	4
2.1.2. A Internacionalização para os Mercados Externos	5
2.1.3. Processos e Práticas de Internacionalização	9
2.1.4. Vantagem Competitiva: Clusters – regiões de competitividade	12
2.2. O Investimento Direto	17
2.2.1. Conceito de IDE	17
2.2.2. As formas de entrada e as etapas do desenvolvimento do IDE	19
2.2.3. As Teorias do Comércio Internacional	23
2.2.4. Teorias do Investimento Direto Estrangeiro	26
2.3. Comércio Internacional e Investimento: Estatísticas	30
2.3.1. Introdução	30
2.3.2. Análise Estatística do Comércio Internacional	31
2.3.3. Análise Estatística do Investimento Internacional	39
3. Estudo Empírico	43
3.1. Apresentação	43
3.2. Metodologia	44
3.3. Introdução da Insígnia Ara na Colômbia	45
3.4. O Grupo Jerónimo Martins	47
3.5. Estrutura de Gestão	48
3.6. Vendas Consolidadas do Grupo JM	50
3.7. Investimentos realizados pelo Grupo J.M.	51
3.8. Colômbia	53
3.8.1. A Economia da Colômbia	53
3.8.2. A Internacionalização do G.J.M. para a Colômbia	55
3.8.3. Mercado de Retalho Alimentar Moderno	57
3.9. Oportunidades de Mercado e de Negócio	58

3.9.1. O acolhimento oferecido por parte do público Colombiano.....	58
3.9.2. Critérios chave de Internacionalização para a Colômbia.....	59
3.9.3. O Impacto da Marca Ara na Colômbia.....	60
4. Conclusões finais e sugestões.....	60
4.1. Conclusão	60
4.2. Limitações à investigação	62
4.3. Sugestões para investigação futura.....	63
Referências	64

Lista de Abreviaturas

AICEP - Agência para Investimento e Comércio Externo de Portugal.	JMDPC – Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo.
API – Agência Portuguesa para o Investimento.	JMRS – Jerónimo Martins Restauração e Serviços.
AN – Angola	LU – Luxemburgo
AT – Áustria	MAGREBE – Marrocos, Sahara Ocidental, Argélia, Túnisia.
BE – Bélgica	MERCOSUL – Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai.
BR – Brasil	MZ – Moçambique
BRICs - Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul.	NAFTA – North American Free Trade Agreement.
CY – Chipre	OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
DK – Dinamarca	MNE - Multinacional Estrangeira.
EMNs - Empresas Multinacionais.	PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.
EUA – Estados Unidos da América.	PB – Países Baixos
FR – França	PB/NE – Países Baixos/Holanda
GE – Alemanha	PL – Polónia
GJM – Grupo Jerónimo Martins.	PME – Pequenas e Médias Empresas.
HOS - Hecksher-Ohlin-Samuelson	RO – Roménia
ICEP – Instituto do Comércio Externo de Portugal.	SE – Suécia
I&D – Investigação e Desenvolvimento.	SP – Espanha
IDE - Investimento Direto Estrangeiro.	SW – Suíça
IDP – Investimento Direto Português.	U.E - União Europeia.
IDPE - Investimento Direto de Portugal no Exterior.	UK – United Kingdom
IDEP - Investimento Direto do Exterior em Portugal.	UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development.
IE – Irlanda	US – United States
IPL – Instituto Politécnico de Lisboa.	
IT – Itália	
JM - Jerónimo Martins.	

Índice de Tabelas

Tabela 1-Tipologia de atitudes empresariais face à internacionalização	6
Tabela 2 - Principais modos de entrada nos mercados internacionais	20
Tabela 3 - Comércio Internacional de bens – Exportações	31
Tabela 4 - Comércio Internacional de bens – Importações	32
Tabela 5 – Saldo da Balança Comercial de Bens – Extra UE	33
Tabela 6 – Saldo da Balança Comercial de Bens – Intra UE	33
Tabela 7 – Exportações por grupos de produtos	35
Tabela 8 – Exportações e Importações Portuguesas de Serviços	36
Tabela 9 – Distribuição geográfica das exportações e importações de bens	37
Tabela 10 – Ranking das Exportações e Importações Portuguesas de Serviços (em %)	38
Tabela 11 – Ranking do IDPE e do IDEP (em %)	42
Tabela 12 – Vendas Consolidadas do Grupo J.M	50
Tabela 13 – Programa de Investimento	52
Tabela 14 – Programa de Investimento por Área de Negócio	53

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Cronograma das etapas do trabalho desenvolvido	4
Figura 2.1 – Produzir no mercado nacional ou mercado internacional	9
Figura 2.2 – As determinantes da vantagem competitiva das nações	13
Figura 2.3 – As etapas do ciclo internacional do produto	26
Figura 2.4 – Balança Tecnológica Portuguesa	34
Figura 2.5 – O IDPE e o IDEP bruto em milhares de euros	39
Figura 2.6 – IDPE por tipo de operação (em %)	40
Figura 2.7 – IDEP por tipo de operação (em %)	41
Figura 2.8 – Stock do IDPE e do IDEP	43

1. Introdução

Esta dissertação é parte do Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL). Vem no seguimento da parte letiva do 1º ano do Mestrado e foi orientada pelo Doutor Jorge José Martins Rodrigues. Depois de muito ponderar acerca do tema para a Dissertação de Mestrado a escolha recaiu sobre “O modo de internacionalização e IDP em economias em desenvolvimento”. Após reunir com o Dr. Jorge Rodrigues orientador da Tese foi chegado à conclusão que este estudo nos BRICs seria completamente impossível de realizar visto que iria obrigar a uma maior dedicação e a mais tempo disponível que não irei ter num ano letivo, por isso chegou-se à conclusão que o melhor seria focar-me num caso particular e focar-me mais detalhadamente. Foi então que surgiu o nome Jerónimo Martins e a sua internacionalização para a Colômbia.

As razões para a escolha deste tema deveram-se essencialmente por este ser bastante abrangente o que me irá permitir aplicar de um modo integrado os vários conceitos adquiridos na parte letiva do Mestrado e alguns conhecimentos adquiridos ao longo destes anos e por este se tratar de uma das maiores problemáticas da atualidade das multinacionais portuguesas. A análise dos países escolhidos como destino, as oportunidades e ameaças que poderão ser encontradas e a forma de entrada nos mesmos. As razões que levaram o Grupo Jerónimo Martins (GJM) a optar pela internacionalização, na procura de criar vantagens estratégicas, de capacidades e de aprendizagem, isto é na procura de conhecimentos que se adquirem na conceção de processos organizacionais, assim como na capacidade de integrar competências e saberes dispersos geograficamente.

O enquadramento teórico da investigação no domínio dos negócios internacionais e da internacionalização das empresas evoluiu muito nos últimos anos, desde as teorias do comércio internacional em moda até aos anos 1960 baseadas nas explicações macroeconómicas dos fluxos comerciais até às teorias e modelos do investimento direto estrangeiro e à integração multidisciplinar com focus no marketing e na gestão estratégica de hoje.

Procedeu-se assim a uma revisão bibliográfica o mais abrangente e atual destas teorias e modelos, explorando a visão do comércio internacional e das tendências de globalização.

A dissertação está organizada da seguinte forma, numa primeira parte teórica serão expostos um conjunto de definições e conceitos relacionados com Internacionalização e Investimento

Direto, análise estatística do comércio e investimento internacional. Numa segunda parte prática será feito um enquadramento teórico com o estudo do caso da internacionalização do grupo Jerónimo Martins para a Colômbia.

1.1 Objeto de Estudo

O estudo rege-se em função de etapas, formas e estratégias que tentam explicar qual a opção de entrada nos mercados externos mais adequada aos seus objetivos e capacidades. Sendo assim quanto maiores forem as competências centrais da empresa, maior será também o potencial de explorar com sucesso os tipos de vantagem genérica da internacionalização nos mercados externos através do investimento direto estrangeiro (IDE). A sua natureza, os fatores de sucesso da internacionalização desta grande multinacional como é o caso da JM, as várias etapas porque passou até se internacionalizar para a Colômbia e as principais ameaças encontradas neste seu processo.

1.2 Objetivos de Estudo

O objetivo desta dissertação de Mestrado é analisar o processo de Internacionalização e Investimento Direto Estrangeiro da JM para a Colômbia. Este é um trabalho de investigação sistemático e científico que se baseia na análise das teorias e modelos de internacionalização das empresas, dos negócios internacionais e do marketing internacional.

Pretende-se responder às seguintes questões:

- a) Qual a importância da Colômbia no processo de globalização do GJM?
- b) Que países de destino facilitam as diversas estratégias de Internacionalização e o sucesso a longo prazo no mercado internacional?
- c) Quais as variáveis que influenciam os fluxos de IDE nos países em questão?

1.3 Metodologia Geral

Esta investigação incidirá numa pesquisa exploratória na qual se propõe compreender os processos de internacionalização e IDE pela qual as empresas portuguesas entraram em países emergentes e com os quais estabeleceram os mais diversos tipos de relações comerciais, culturais e institucionais.

A metodologia a utilizar para a presente dissertação é do tipo qualitativo com estudo de caso. Expor-se-á o processo de internacionalização do GJM que internacionalizou-se para a Colômbia, onde já abriu lojas.

A pesquisa foi feita em livros, revistas e outros documentos em Bibliotecas.

A componente de teor prática ou experimental foi elaborada consultando o Website Corporativo do Grupo Jerónimo Martins.

Foi consultado o site do AICEP para consultas relacionadas com estatísticas relativas à evolução das exportações portuguesas de bens e serviços, dos fluxos de investimento direto de Portugal com o exterior e às previsões para a evolução do PIB e das exportações portuguesas de bens e serviços.

1.4 Estrutura da Dissertação

Em termos de estrutura a dissertação ficará organizada em cinco capítulos:

1-O primeiro capítulo, Introdução onde é enquadrado o tema, engloba o Objeto, objetivo, metodologia geral e estrutura da dissertação.

2- O segundo capítulo Enquadramento Teórico apresenta os fundamentos/conceitos que servirão de base à compreensão do tema a tratar: a internacionalização da empresa, a internacionalização para os mercados externos, processos e práticas de internacionalização, vantagem competitiva: clusters-regiões de competitividade. O Investimento Direto Estrangeiro: as formas de entrada e as teorias do investimento direto estrangeiro, entre outros.

3- O terceiro capítulo será uma aplicação prática do enquadramento teórico em que serão abordados os mercados em estudo e a Metodologia utilizada será um Estudo de Caso do GJM para a Colômbia.

4- No quarto capítulo serão expostas as conclusões, as limitações à investigação desenvolvida e as sugestões para investigação futura.

5- Por fim apresentam-se as Referências Bibliográficas e o Apêndice.

Dividindo o trabalho por etapas:

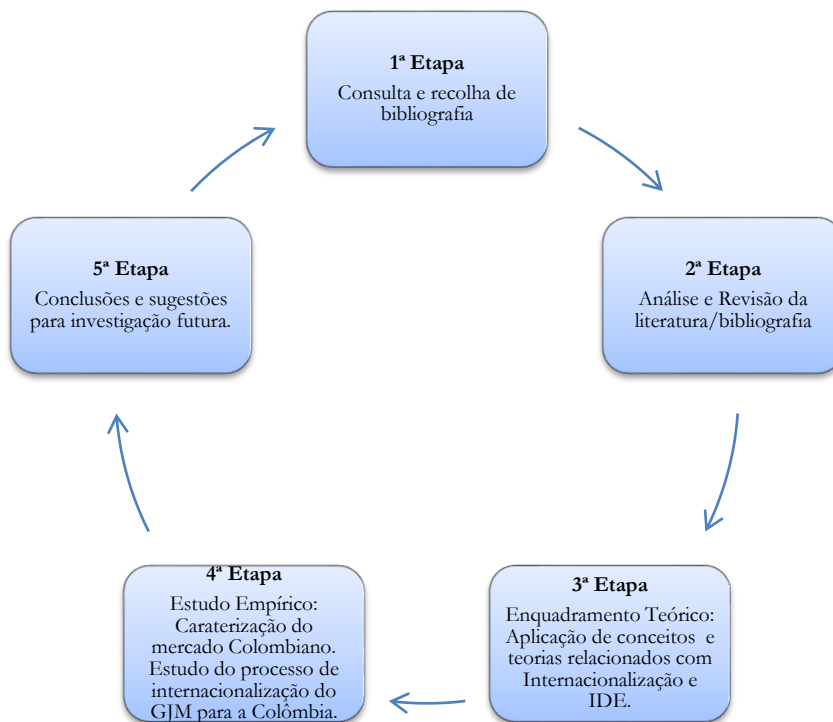


Figura 1.1 – Cronograma das etapas do trabalho desenvolvido

2. A Internacionalização e IDE – Teorias e perspetivas

2.1. A Internacionalização

2.1.1. Conceito de Internacionalização

A internacionalização significa a atuação em mercados externos conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países. A internacionalização, no sentido macroeconómico, tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, serviços, capital, ideias e pessoas, efetuadas entre dois Estados-Nação.

Do ponto de vista empresarial, e seguindo uma teoria que estabelece um paralelo com a conceção de Rostow das fases de desenvolvimento das economias, a internacionalização

compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo todas as fases desde a exportação, até ao investimento direto no estrangeiro.

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

Segundo Martins (2012) a internacionalização afigura-se como uma possibilidade de assegurar a competitividade e de ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global. A internacionalização é um processo de passo-a-passo de negócio internacional por meio do qual a empresa se torna cada vez mais empenhada e envolvida em operações internacionais.

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP, 2014) considera a internacionalização, em sentido lato, um processo gradual de evolução do envolvimento e integração das empresas em operações de negócio internacional sendo a exportação a principal forma de operação no exterior por parte da comunidade empresarial.

2.1.2. A Internacionalização para os Mercados Externos

Devido à reduzida dimensão do mercado nacional, cada vez mais um maior número de empresas decide internacionalizar-se. Um líder pode ter variadas razões para iniciar um processo de reflexão sobre a viabilidade de internacionalizar a sua empresa. Devido às dificuldades com que é confrontado no dia-a-dia para manter a sua presença no mercado doméstico, também as dificuldades devidas a uma concorrência agressiva porventura desencadeada por empresas estrangeiras, a impossibilidade de crescer no mercado interno, não se consegue valorizar adequadamente o capital da empresa.

Esse líder pode deduzir que os produtos que fabrica ou os serviços que presta têm vantagens competitivas suficientes como qualidade, preço e serviço para arrancar com uma exportação ativa e, assim, encontrar solução para os problemas da capacidade de produção excedentária que enfrenta. Poderá encontrar condições competitivas noutros países onde certos recursos como por exemplo mão-de-obra, energia ou matérias-primas, sejam de um custo relativamente inferior.

Citando Porter (1986) a primeira preocupação de uma empresa deve ser o conhecimento do meio envolvente dos países onde a empresa vai operar, não só dos atributos económicos e

competitivos da indústria mas também das características sociais, políticas e culturais que influenciam a estratégia da empresa nesses países.

Bilkey (1978) identifica três fatores determinantes do processo de exportação tais como:

- Eficiência operacional, planeamento do produto, publicidade e gestão de vendas.
- Avaliação do mercado pela gestão de topo.
- Atitudes dos gestores, estrutura organizacional e práticas de gestão.

Ao estabelecer alianças com parceiros internacionais no mercado nacional e com o fornecimento a subsidiárias de empresas multinacionais (EMNs) a empresa vai adquirindo experiência internacional. A experiência internacional não se encontra restrita a um só país e é acima de tudo uma extensão de operações no espaço, no tempo e no modo, não limitada a um único modo operativo. Na tabela seguinte estão presentes uma série de atitudes empresariais face à internacionalização.

Tabela 1- Tipologia de atitudes empresariais face à internacionalização

Tipo de atitude	Caraterísticas operativas
Reticentes	Quando a atuação em mercados externos é uma hipótese bastante remota por opção estratégica da empresa ou devido a condicionalismos específicos (dimensão, caraterísticas do produto).
Interessadas	Quando se pretende internacionalizar as atividades, nomeadamente através da exportação, mas têm existido dificuldades em concretizar os propósitos.
Cuidadasas	Quando após um longo período de atividade exclusiva no mercado doméstico se está a iniciar um processo gradual, cuidadoso, de internacionalização.
Presentes	Quando se está presente em multi-mercados com uma significativa experiência internacional e se procura reforçar a posição nos mercados externos. O mercado doméstico continuará a representar uma parte significativa do volume de negócios.
Dependentes	Quando se está fortemente dependente das exportações com uma atitude passiva face às encomendas dos clientes estrangeiros.
Pró-ativas	Quando existem níveis elevados de exportação ou atitudes voluntaristas de expansão internacional, recorrendo a formas mais exigentes de presença nos mercados externos.

Fonte: Martins, (2012)

Como se pode observar pela tipologia presente na Tabela 1 a dimensão pequena e a escassez de recursos dificultam a expansão internacional. Sendo assim as empresas com mais experiência internacional e conhecimento dos mercados de destino englobam-se no grupo das atitudes presentes e pró-ativas, enquanto as outras atitudes têm um conhecimento

diminuto dos mercados externos. Ao efetuar-se uma análise das motivações face à internacionalização pode-se obter indicações acerca da estratégia internacional usada pela empresa.

Czinkota et al. (1999), referem dois tipos de motivações para as empresas se internacionalizarem. Enquanto as empresas com motivações pró-ativas avançam para a internacionalização porque querem, as empresas com motivações reativas, imperativamente têm de se internacionalizar.

A motivação pró-ativa em negócio internacional é o lucro e os seus gestores podem ver nas vendas internacionais um acréscimo de lucros. Os produtos únicos e a vantagem tecnológica podem ser dos maiores estímulos no entanto algumas empresas acreditam que operam com produtos únicos mesmo que isso possa não ser internacionalmente o caso. O conhecimento de clientes estrangeiros e de condições de mercado é outro estímulo pró-ativo. Outras das motivações reflete o desejo e o entusiasmo da gestão de topo relativamente às atividades de negócio internacional. O compromisso de internacionalizar resulta da motivação dos colaboradores para continuar o crescimento e a expansão geográfica da empresa. O benefício de isenção ou redução de taxas de impostos pode também agir como uma motivação, o que leva alguns governos a usarem o sistema fiscal como um estímulo de captação de IDE. As atividades internacionais podem habilitar a empresa para o aumento da sua produção e assim desenvolver-se mais rapidamente na curva de aprendizagem. Com efeito, o incremento de produção para o mercado internacional pode ajudar a reduzir o custo de produção das vendas e tornar a empresa mais competitiva no mercado doméstico.

A motivação reativa leva a empresa a responder a alterações ambientais como por exemplo as pressões competitivas. O excesso de produção pode resultar numa maior motivação reativa. Contudo, a expansão do negócio internacional motivada pela superprodução não representa um compromisso da gestão de topo mas uma válvula de segurança.

A descida gradual das vendas domésticas, avaliado em volume de vendas ou de quota de mercado tem um efeito motivador similar. Os produtos vendidos no mercado doméstico podem estar numa fase de declínio do seu ciclo de vida, tendo as empresas como alternativa prolongar o ciclo de vida do produto por via da expansão do seu mercado pelo que a decisão mais acertada será exportar para os outros países onde a empresa encontre vantagens competitivas e aproveite de uma taxa de crescimento do mercado elevada. Os mercados externos permitem assim que as empresas consigam baixar a sua estrutura de custos e aumentar a qualidade oferecendo preços mais baixos aos clientes, ou diferenciando os seus

produtos dos concorrentes. Entre os fatores que justificam o desenvolvimento das empresas no sentido internacional são de mencionar para além da busca de menores custos, a busca de maiores níveis de eficiência destacando-se o acesso a recursos mais baratos e abundantes, encontrar fornecedores mais baratos e eficientes, o posicionamento da marca e dos produtos, servir um mercado maior, seguir os clientes na sua internacionalização ou reagir às movimentações dos concorrentes.

Razões de mercado são igualmente determinantes na decisão de uma empresa operar no estrangeiro como por exemplo a reduzida dimensão do mercado interno português pode constituir um motivo para uma empresa ultrapassar as fronteiras geográficas. Os recursos e competências que a empresa possui permitem-lhe ser mais eficiente, conseguir maior qualidade, adaptar melhor os produtos aos clientes e porventura obter maior vantagem competitiva. A escolha da melhor localização permite baixar a estrutura de custos, melhorar o produto diferenciando-o da concorrência, contribui assim para uma vantagem competitiva, ao ter acesso aos mercados mais alargados permite vender maiores quantidades, realizando economias de escala e de aprendizagem pelo maior volume produzido. Os fatores que podem levar à decisão de produzir ou não no mercado externo são: as barreiras tarifárias e não tarifárias como as importações, os custos de transporte, a dimensão do mercado recetor, a distância cultural, o risco político e as condições competitivas do sector de atividade. É por isso importante ter conhecimento do ambiente internacional e as vantagens competitivas que cada mercado oferece às suas operações.

Hill (2004), identifica duas dimensões; “pressões de custo” e “pressões por responsividade local”. Estas podem ser usadas para identificar quatro estratégias. Estratégia Internacional: As pressões sobre custos são baixas e as pressões por responsividade local também. Sob essa estratégia, não é comum as empresas criarem uma divisão internacional separada; permanecem etnocêntricas na sua abordagem às operações no estrangeiro. Estratégia Global: As pressões sobre custos são altas embora as pressões por responsividade local sejam ainda baixas. As empresas procuram frequentemente obter economias de escala ao criar divisões de produto internacionais. Estratégia Multidoméstica: As pressões sobre custos são baixas, mas as pressões por responsividade local são altas. Sob essa estratégia, as empresas podem tentar maior proximidade ao mercado local. Adotam uma abordagem policêntrica às suas operações. Estratégia Transnacional: As pressões sobre custos e as pressões por responsividade local são altas. As empresas, frequentemente criam estruturas matriciais produto/área e suas operações tendem a uma abordagem geocêntrica.

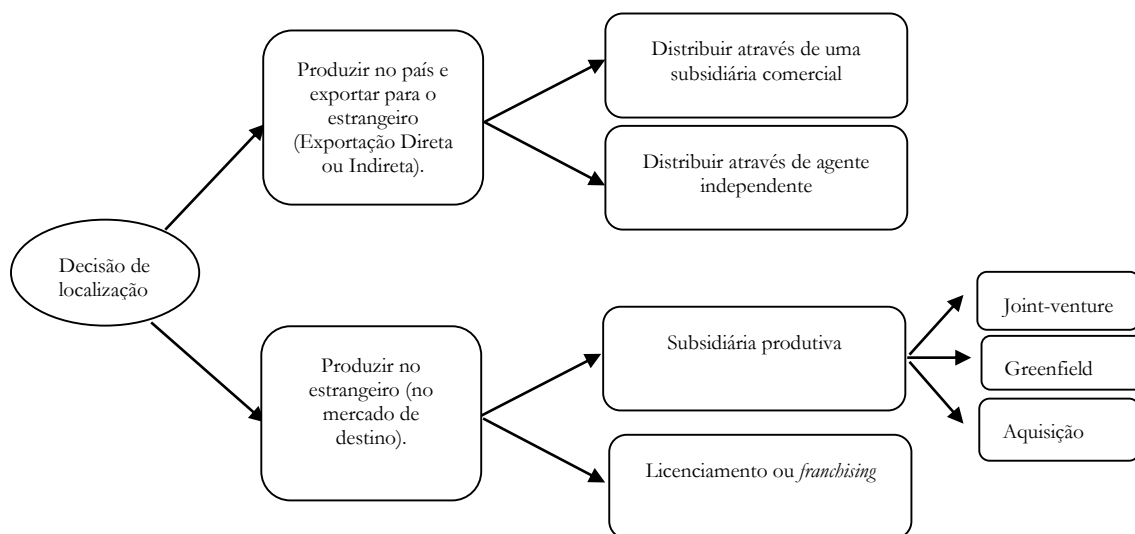


Figura 2.1 – Produzir no mercado nacional ou mercado internacional

Fonte: Serra *et al.* (2010) Adaptado

Existem vários modos de entrada nos mercados externos como a exportação, o licenciamento, o franchising, a constituição de joint-ventures ou de alianças estratégicas através de aquisições internacionais de empresas já existentes em mercados externos, ou realizando novos investimentos na criação de estruturas comerciais ou industriais ao que se pode chamar de Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Estes tratam-se de investimentos de raiz em novas subsidiárias no estrangeiro.

Os fatores mais importantes na seleção do modo de entrada em mercados externos são o risco político do mercado, a dotação de fatores financeiros, humanos e técnicos, a necessidade de adaptação do produto ao mercado local, a natureza do produto ou serviço, as condições existentes para a penetração no mercado.

O Apêndice mostra as vantagens e desvantagens na seleção do melhor modo de entrada para cada um dos países em que a empresa se proponha a operar.

2.1.3. Processos e Práticas de Internacionalização

Gago *et al.* (2004) referem como razões mais comuns para a internacionalização a muita concorrência no mercado nacional, a limitação em relação à capacidade produtiva, das circunstâncias fatuais da atividade empresarial (baixa utilização da capacidade, embora existam recursos humanos qualificados disponíveis e recursos financeiros excedentários) e

também de uma hipotética falta de acessibilidade a fatores produtivos tais como matérias-primas, energia, mão-de-obra. Estas realidades podem estancar o crescimento da empresa e ser uma ameaça para os detentores do seu capital na limitação da valorização empresarial e por isso levam a maioria das empresas a optar pela internacionalização.

Os processos e práticas usadas na internacionalização, embora muito diversificados encontram num grupo restrito a sua maior frequência de utilização. Destacando-se nestes a exigência do conhecimento prévio e profundo dos países e mercados alvo da internacionalização, antes de acordada uma simples exportação ou decidido qualquer investimento significativo. É necessário um conhecimento das condições comerciais tais como preços, margens, prazos, tipos de contratos e os hábitos e costumes das clientelas potenciais. O sistema bancário, a abertura a financiamentos e condições aplicáveis, os procedimentos administrativos enquadrando o investimento estrangeiro tais como a disponibilização de incentivos, repatriamento de dividendos, licenciamentos. A nível da fiscalidade as isenções de taxas e impostos, a facilidade de acesso a parcerias locais. É essencial analisarem-se os sistemas alternativos de distribuição, ponderando as opções de agentes locais, distribuidores exclusivos, abertura de filiais.

É necessário ter sempre presente os riscos existentes numa operação de internacionalização, e que estes crescem com a dimensão dos empreendimentos e o respetivo montante do investimento, impondo, prudentemente, uma forma progressiva e faseada de avançar num novo mercado, e de consolidar uma operação antes de se passar a outra. É recomendado também a busca de formas de cooperação entre empresas no país de origem e de parcerias locais no país de destino.

As empresas ao internacionalizarem-se contraem implicações resultantes que normalmente são profundas e positivas: são obrigadas a adaptarem-se a novas exigências, desde a garantia e rigor no cumprimento dos parâmetros produtivos e comerciais contratados (qualidade, prazos, preços), até à necessidade de mudança das fórmulas de gestão praticadas para padrões modernos, permitindo assim a gestão à distância de operações no estrangeiro. Os quadros e equipas de colaboradores da empresa-mãe estão sujeitos a um esforço adicional de adaptação às novas práticas e uma mentalidade aberta à comunicação com elementos estrangeiros, novos colegas nas subsidiárias criadas, clientes, fornecedores, funcionários da administração pública, populações normalmente com língua e cultura diferentes. Neste sentido a falta de programas de formação internacional é assinalada como negativa uma vez que origina grandes dificuldades na integração dos seus colaboradores expatriados, por força

de um ambiente de trabalho e de uma eventual situação de isolamento familiar a que não conseguem ajustar-se.

No caso da internacionalização ser bem sucedida abre caminho para uma imagem de notoriedade acrescida, facilitando o acesso a novos clientes, a recursos humanos e financeiros, a tecnologias inovadoras e porventura a potenciais associados para novos projetos e investimentos. Contudo nem todas as implicações são positivas tal como nos casos em que ocorra volume elevado de prejuízos ou a sua persistência se dê por longos períodos de tempo, quando originados nas operações de internacionalização, as implicações na empresa-mãe podem ser muito complexas, como virá a ser evidenciado nas suas contas anuais consolidadas. Em consequência, as empresas cotadas em bolsa podem deparar-se com uma penalização do mercado, impondo uma quebra significativa do valor das suas ações, as empresas de menor dimensão e com recursos financeiros mais limitados poderão ser confrontadas com graves crises de liquidez.

Torna-se quase impossível para uma empresa afirmar-se em mercados externos ocidentais se os seus produtos ou serviços não tiverem vantagens competitivas. Poder oferecer produtos ou serviços inovados ou de conceção avançada própria, o que significa know-how ou competência nos domínios tecnológico e comercial. Estes são atributos fundamentais para a inserção num mercado estrangeiro desenvolvido, pressupondo-se então uma capacidade de oferta de padrões de qualidade consistente, design atraente, flexibilidade produtiva (séries e prazos ajustáveis), serviços de assistência técnica local (rapidez de resposta) e preços competitivos. Uma empresa com forte liderança, organização e gestão modernas e eficazes e com um programa consistente de investigação e desenvolvimento, preenche à partida os requisitos necessários para a extensão, com sucesso, da sua atividade dos mercados internos para os externos.

Ter ao dispor recursos humanos qualificados, isto é, quadros e equipas preparadas para enfrentar os desafios de um trabalho em países com língua e cultura diferentes, é essencial para a internacionalização de uma empresa. A internacionalização da empresa exige uma formação adequada, tanto a nível técnico e económico como também cultural, não colocando de parte as responsabilidades sociais acrescidas de um investidor estrangeiro quando se internacionaliza. De outra maneira, as experiências de internacionalização, em especial na fase de instalação correm o risco de derrapagem no tempo e com fortes sobrecustos, senão mesmo de provocarem conflitos laborais ou outros, precipitando assim o fracasso dos investimentos efetuados. A empresa de origem deverá organizar-se para acolher e treinar os

novos colaboradores estrangeiros, integrando-os nos processos e métodos de trabalho e na cultura empresarial que lhes vão ser comuns, preparando-os para assumir a responsabilidade de, nos seus países de destino, virem a conduzir as operações nas afiliadas criadas ou adquiridas com uma atuação eficaz, motivada e profissionalmente correta de defesa dos interesses da empresa-mãe. Importa ainda referir que a disponibilidade de recursos humanos qualificados na maioria das vezes é o fator determinante principal para uma boa progressão da internacionalização e por conseguinte do crescimento da empresa.

Os recursos financeiros são também essenciais para a internacionalização de uma empresa, quando esses recursos não forem devidamente estimados ou não tenham sido obtidos em volume suficiente para fazer face não só às necessidades concretas de um projeto de implantação comercial ou industrial num país estrangeiro quase que se pode antecipar o fracasso de uma internacionalização. Estes também podem ser necessários para uma obrigatória modernização ou reorganização da empresa adquirida assim como o aumento de capacidade produtiva com uma transformação tecnológica, reforço logístico e comercial. Tendo ainda que ponderar eventuais necessidades de meios acrescidos para enfrentar acontecimentos imprevisíveis, implicando o financiamento de persistentes resultados operacionais negativos, causados por períodos de instabilidade ou crise económica e social, que tenha atingido o país de destino do investimento. A redução dos riscos financeiros num empreendimento internacional é facilitada se o investidor tiver encontrado uma fórmula de cooperação com outras empresas nacionais, ou se tiver concretizado no país de destino uma parceria com entidade local, de grande utilidade também para outros fins como o de acelerar o processo de integração ou de apoiar concretamente a fase de instalação. Igualmente importante é a fonte e forma de contratação dos recursos financeiros necessários à cobertura do investimento, tendo em conta um país em que os riscos de uma desvalorização cambial são grandes, o que deverá aconselhar o investidor a não optar por nenhuma montagem financeira em que não se defenda da exposição àqueles riscos.

2.1.4. Vantagem Competitiva: Clusters – regiões de competitividade

Porter (1990) com o seu modelo do diamante representa o conjunto de vantagens competitivas do país de origem (fatores críticos de produção, mercados mais importantes e clientes mais exigentes, concorrência mais sofisticada, fornecedores mais desenvolvidos), que a empresa poderá explorar internacionalmente os benefícios desta confluência local de

fatores que resultam na inovação e em vantagens competitivas diversas. A figura 2.2 representa o modelo do Diamante de Porter e evidencia os seis fatores essenciais, e a sua inter-relação para obter sucesso nacional e internacional.

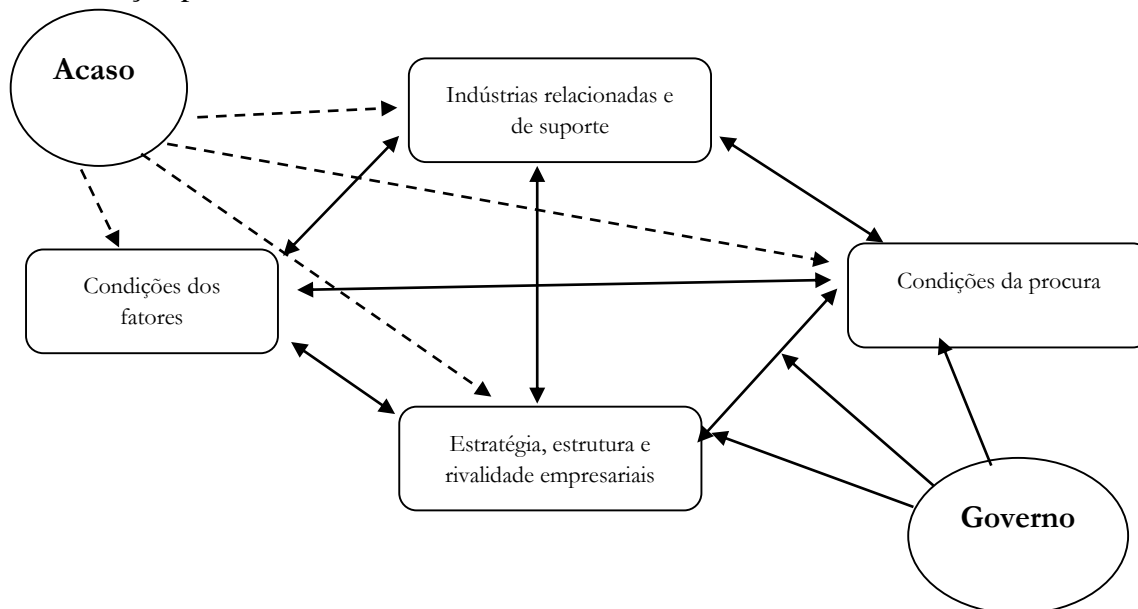


Figura 2.2 – As determinantes da vantagem competitiva das nações

Fonte: Porter (1990). Adaptado.

O diamante de Porter mostra a interação entre as quatro condições de base, e os dois fatores adicionais (governo e acaso) que necessitam de ser favoráveis para uma indústria, num país, ganhar uma vantagem competitiva global. A capacidade competitiva da empresa fica parcialmente subordinada a um conjunto de vetores que compõem o diamante caracterizados como:

a) Condições dos fatores: a posição do país nos fatores de produção, como a mão-de-obra ou as infra-estruturas, os recursos humanos ou financeiros são importantes para a competição num dado sector. Esta dimensão refere-se à disponibilidade de recursos básicos, avançados, gerais e especializados necessários ao desenvolvimento das indústrias. Os inputs necessários para competir em qualquer indústria incluem os recursos humanos: trabalho (custo e qualidade) como por exemplo uma forte dotação em cursos de design permite apoiar as indústrias da moda, como o calçado e os têxteis; recursos físicos e naturais: terra, água, minerais e materiais, clima, localização geográfica como por exemplo condições de clima e solo podem ser favoráveis à existência de uma grande floresta que é usada pela indústria do papel; recursos financeiros: capital disponível e custo como por exemplo as elevadas poupanças dos japoneses torna o capital abundante e a baixo custo, que as empresas podem

usar para financiar os seus investimentos; infra-estruturas: comunicação e transporte como por exemplo plataforma holandesa; outros fatores mais avançados englobam os sistemas de comunicação digital e educação da força de trabalho.

b) Condições da procura: a natureza da procura doméstica para os produtos e serviços do sector pode desempenhar um papel relevante. Exige-se-lhe que seja sofisticada, permitindo antever as tendências futuras, e o upgrade contínuo, assim como ajuda uma elevada dimensão doméstica. A procura interna é caracterizada pela natureza e dimensão das necessidades dos consumidores pelos produtos e serviços da indústria incluindo: a dimensão do segmento de mercado pode levar a unidades fabris mais eficientes, eficiência pode levar a indústria a ser dominante em outros países, procura especializada pode criar oportunidades além das fronteiras nacionais, sofisticação dos consumidores. Sendo assim quanto mais exigentes e sofisticados os consumidores locais maior a pressão para as empresas inovarem e reforçarem as suas competências. Por exemplo a preferência dos consumidores norte-americanos pelo baixo custo e conveniência forçou a McDonald's a desenvolver menus e eficiência, os gostos dos consumidores no sul da Europa poderá estar na base dos esforços dos produtores de vinhos em inovar, melhorar castas e processos.

c) Indústrias relacionadas e de suporte: a presença ou ausência, no país, de indústrias fornecedoras e outras indústrias relacionadas que sejam internacionalmente competitivas, ajuda a criar pressões favoráveis à melhoria da competitividade das empresas nacionais. O fornecimento de inputs e os acordos de colaboração são igualmente pilares mestres do desenvolvimento de competências. Estas indústrias relacionadas podem estar a montante e/ou a jusante, mas devem ser internacionalmente competitivas. Por exemplo, no design que apoia a produção de mobiliário, na química que apoia a indústria de tintas, ou nos serviços portuários que são importantes para a reparação naval.

d) Estratégia, estrutura e rivalidade: as condições no país que governam a forma como as empresas são formadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da concorrência doméstica. O contexto nacional é determinante sobre a forma de atuação das empresas. A rivalidade local impulsiona para a redução de custos, a qualidade, a inovação, a diferenciação, a formação dos recursos humanos, as condições para a real geração de valor acrescentado. Por exemplo, no Japão há nove empresas automóveis que concorrem entre si, fazendo pressão sobre eficiência e inovação. Em Itália e França, a indústria é controlada por dois grandes grupos e com participação estatal, reduzindo a pressão competitiva.

e) Governo: o papel do governo é essencial na formação do diamante. A política governamental e a regulamentação podem promover ou restringir o desenvolvimento de um sector e são críticos na formação da vantagem competitiva da nação logo pressupostamente da empresa.

f) Acaso: o acaso não é o sexto determinante do diamante. O papel do acaso é de simples influência nos cinco determinantes. Estas influências podem ser positivas ou negativas dependendo das condições do momento. O acaso não está incluído no diamante.

Porter usa a indústria como unidade na medida da competitividade da nação. Isto pode ser comprovado no seu modelo pelas características competitivas e as fontes de competição são diferentes para diferentes sectores, as atividades da cadeia de valor estão a ser realizadas no mercado internacional por empresas concorrentes. Cada nação tem a sua dotação de fatores que permite às empresas ter diferenciais de vantagens competitivas. Nenhuma nação pode ter vantagens competitivas em todas as indústrias.

Segundo Porter M. (1985) a capacidade competitiva das empresas depende do ambiente onde estas se localizam pelo que o melhor ambiente para criar empresas com capacidade competitiva internacional é dentro de um cluster. Um cluster é considerado uma concentração geográfica de empresas e instituições interligadas e incluídas na mesma área económica. Incluem fornecedores especializados de componentes, de maquinaria, de serviços e de infra-estruturas específicas e ainda muitos deles incluem instituições como universidades, laboratórios, agências de formação, de comunicação, de pesquisa de mercado, associações empresariais.

Um cluster é assim caracterizado pela concentração de empresas relacionadas, numa zona geográfica razoavelmente delimitada, onde existem instituições de diferentes tipos que as suportam e lhes permite ter uma vantagem competitiva. Um exemplo é o cluster dos vinhos que é composto por empresas e agentes a atuar como produtores diretamente de vinhas, adegas e outras instalações de processamento, distribuidores, biotecnologia, tecnologia de irrigação, equipamentos para vindima, fertilizantes e herbicidas, bacelos, agências de promoção governamentais, rolhas, garrafas, químicos e aditivos, rótulos e tampas, publicidade, barris.

Nos dias que correm encontramos clusters em diferentes sectores, como o automóvel, moldes, vinho, turismo, audiovisual, informática, transportes, logística, agricultura, etc. A localização num cluster aumenta a competitividade das empresas aí localizadas ao:

- Aumentar a produtividade das empresas no cluster;

- Promover a inovação e a partilha de conhecimento;
- Estimular a criação de novas empresas de base empreendedora.

As empresas ao localizarem-se em proximidade no cluster beneficiam da notoriedade da região em certa tecnologia ou produção, beneficiam ainda da partilha de conhecimento pela própria mobilidade dos trabalhadores e dos esforços inovadores, quer os conduzidos por empresas, quer os conduzidos em parceria com Centros de investigação, Politécnicos e Universidades.

No entanto, há clusters que estão dependentes de fatores naturais como o clima ou o solo que a região oferece. Contudo pese o potencial destes clusters baseados em recursos naturais, são as indústrias baseadas no conhecimento, no saber, na capacidade de inovar e de criar bens materiais e imateriais que apresentam um maior desafio. Os designados clusters de conhecimento intensivo, ou clusters de excelência, são suportados mais em conhecimento e menos na dotação de recursos naturais.

O desenvolvimento de clusters nos países ocidentais está ligado quer à Investigação e Desenvolvimento (I&D) quer aos serviços. A grande dificuldade está na mudança de paradigma de desenvolvimento de uma ótica de produções relativamente baratas e em massa para exportação, para um novo modelo assente na incorporação de valor nas produções. O investimento para o futuro no desenvolvimento de clusters é necessariamente o investimento nos recursos humanos e em tecnologias mais sofisticadas ou seja investimentos mais imateriais.

No atual cluster dos vinhos em Portugal, há debilidades importantes para a capacidade competitiva das próprias empresas e de estas se projetarem nos mercados internacionais. Estas são debilidades associadas à produção da uva em vinhas de pequena dimensão e com bachelos multicastas, sendo que os pequenos produtores de uva vendem a sua produção a adegas cooperativas e privadas que misturam as castas na produção de vinho. A pequena dimensão das propriedades das vinhas e das empresas que tornam a exploração agrícola pouco rentável e sem capacidade de produção suficiente para servir sequer o mercado doméstico. A qualidade das castas e a ausência de controlo de qualidade pelas cooperativas dificulta a comercialização do vinho, dotada de baixa quantidade, a produção é orientada em primeiro lugar para o mercado doméstico.

Existem ainda debilidades associadas ao baixo investimento em I&D no vinho e na uva e a fraca ligação a centros de investigação e às escolas. O consumo de vinho no mercado

português está a diminuir, mas o preço tem aumentado de forma gradual. O consumo no entanto está associado ao nível de riqueza da população, pelo que a recessão da economia que se verifica atualmente induzirá a um menor consumo. A solução passaria por uma maior exposição aos mercados externos, mas a maioria das empresas portuguesas são demasiado pequenas para competir com sucesso, tanto no mercado interno como no mercado externo. Importa salientar ainda as fraquezas ao nível da publicidade e do marketing. Estas debilidades podem ser ultrapassadas através de uma evolução centrada na maior concentração da propriedade e de uma gestão profissionalizada. No mercado interno a consolidação dos canais de distribuição torna mais difícil a entrada de pequenos produtores, nos mercados externos poucas adegas portuguesas têm capacidade de ser fornecedores, mas mesmo estas têm carências ao nível da gestão e do marketing.

2.2. O Investimento Direto

2.2.1. Conceito de IDE

Segundo Cechella (2011) e também conforme a United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) o investimento direto é a categoria de investimento internacional que reflete o objetivo de uma entidade residente numa economia de obter um interesse duradouro numa empresa residente noutra economia. O interesse duradouro implica a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa, e um grau significativo de influência do investidor na administração da empresa. O investimento direto compreende não somente a transação inicial que estabelece a relação entre o investidor e a empresa, mas também todas as transações subsequentes entre eles e entre empresas afiliadas, incorporadas ou não.

Por sua vez a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1997) investimento direto estrangeiro é uma categoria de investimento internacional realizado por uma entidade residente num país (investidor direto), com o objetivo de estabelecer um permanente interesse num empreendimento em outro país (IDE). Krugman e Obstfeld (2005) afirmam que o IDE representa fluxos internacionais de capitais com os quais uma empresa estabelecida num país cria ou expande uma subsidiária noutra país. A característica peculiar desse investimento é que envolve não somente uma transferência de recursos, mas também a aquisição de controlo, ou seja, a subsidiária não tem unicamente uma obrigação financeira com a empresa mãe, pois passa a fazer parte da mesma estrutura organizacional.

Para o AICEP corresponde a um estágio mais avançado do processo de internacionalização e tem vindo a ganhar cada vez mais importância, sendo já relevante para um número considerável e crescente de empresas. O investimento direto tem por objetivo a obtenção de laços económicos estáveis e duradouros dos quais resulte direta ou indiretamente a existência de um poder efetivo de decisão por parte do investidor direto residente numa empresa de investimento direto não residente a constituir ou já constituída no exterior sendo que a participação terá de ser igual ou superior a 10% do seu capital social. O IDP refere-se a saídas líquidas de investimento para garantir interesses de gestão duradouros em empresas que operam numa economia que não a do investidor e inclui três componentes como o investimento de capital, reinvestimento dos lucros obtidos e os empréstimos de curto, médio e longo prazo entre empresas associadas ou filiais externas.

Gago et al. (2004) enumera várias razões que podem levar uma empresa, portuguesa, a adotar uma estratégia de investimento no estrangeiro tais como:

- Desejo e capacidade de crescer, o que, por limitações naturais do mercado interno, é apenas concretizável por uma projeção no exterior.
- Capacidade disponível (real ou potencial), incluindo aqui a disponibilidade de know-how, com o condicionante de a utilização dessa capacidade excedentária só poder concretizar-se com a realização de IDE. São exemplos a referir os Bancos e Seguros, Serviços Hoteleiros, Serviços de Telecomunicações, Indústrias Capital-Intensivas entre outros.
- Exigência, por parte de um país de unidade produtiva local como forma de viabilizar exportações. É o caso típico das cadeias de enchimento de produtos alimentares, das linhas de montagem, etc.
- Necessidade de proximidade geográfica com clientes particularmente importantes, quer pela facilidade de operações “just in time”, quer pelas vantagens de uma maior intimidade técnica entre fornecedor e cliente, um bom exemplo é o caso das empresas portuguesas fornecedoras da indústria automóvel poderem seguir esse caminho.
- A necessidade de acesso a determinadas matérias-primas, que um investimento local torna mais fácil. Um exemplo é o da prospeção e exploração de petróleo.

2.2.2. As formas de entrada e as etapas do desenvolvimento do IDE

Cechella (2011) refere que o IDE é um dos vários caminhos que as empresas utilizam para penetrar noutros países. De seguida coloca-se uma sequência de etapas, estas etapas dependem do sector da atividade e da estratégia escolhida que as empresas usam para desenvolver os mercados externos para os seus produtos de acordo com Johanson e Vahlne (1977):

- Exportação de bens produzidos no país de origem.
- Licenciamento de uma empresa estrangeira para o uso da tecnologia.
- Distribuição estrangeira através de uma entidade afiliada.
- Produção internacional de mercadorias e serviços num país que é controlado e gerido por empresas localizadas noutros países.

As duas últimas etapas referidas deste processo envolvem o IDE, se as empresas avançarem da primeira etapa para a última pode envolver grandes somas de recursos e exposição ao risco. Contudo, não é necessário que a empresa utilize estas quatro etapas, avançando de forma gradual para fazer o IDE. Como é o caso de países com relações histórico-linguístico-culturais intensas como Portugal e o Brasil.

Root (1994) mostra que as estratégias de entrada no mercado internacional devem ser postas como uma composição de diversos planos individuais de produtos e mercados e não apenas um, representando um processo contínuo, complexo e interativo.

Este autor sugere um guia de decisões para a empresa que deseja competir no exterior:

- Escolha do produto/mercado-alvo.
- Definição de objetivos e metas no mercado-alvo.
- Escolha de uma opção de método de entrada para a penetração no mercado-alvo.
- Plano de marketing para a penetração no mercado-alvo.
- Sistema de controlo e monitorização de performance.

Root (1994) considera assim três tipos de modo de entrada: através de exportações, contratuais e através de investimentos. Na tabela 2 estão os modos de operação mais adequados a cada movimento de internacionalização. Tal como se pode observar as três formas de exportação são a exportação direta, a exportação indireta e a exportação própria, sendo a exportação direta e indireta as mais comuns. Para além de serem as mais comuns

permitem uma aprendizagem mais acelerada e menos arriscada do processo de internacionalização, uma vez que a empresa vai adquirindo conhecimentos e acumulando experiências de uma forma gradual. A opção por um dos modos descritos comporta níveis de risco, controlo, investimento e rendibilidade diferentes.

Tabela 2 – Principais modos de entrada nos mercados internacionais

Através de Exportações	Contratual	Através de Investimento
Indireta – a empresa não se encarrega das operações de exportação.	Contrato de Licença ou <i>Licensing</i> (know-how, patentes, marcas).	Estabelecimento local (Investimento de raiz)
Direta – através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro.	Contrato de Franchising (prestação de serviços estandardizada).	Aquisição (total ou parcial)
Própria – venda diretamente para os clientes finais no país de destino	Acordos técnicos	<i>Joint venture</i>
	Contratos de prestação serviços de assistência técnica.	
	<i>Management contracts</i>	
	Construção	
	Contratos de manufatura	
	Acordos de co-produção	

Fonte: Cechella (2011). Adaptado.

Na década de 1960 do século XX, as teorias do IDE concentraram-se no debate sobre a escolha entre as exportações e IDE. Na década de 1970, a escola de internalização identificou outros modos de entrada no mercado externo, incluindo licensing, franchising e arranjos contratuais como a subcontratação. No ano 1980, as fusões e aquisições emergiram como um importante modo de entrada, e então a escolha ficou entre fusões e aquisições e investimentos de raiz. Buckley e Casson (2000) distinguiram as formas de entrada entre exportações, licenças e IDE. As exportações partem do país de origem e são controladas administrativamente, as licenças são postas no exterior e geridas contratualmente, e o IDE é realizado no exterior e controlado administrativamente. A exportação indireta serve-se dos serviços de um intermediário localizado no país produtor. Na exportação direta (agente/distribuidor) o intermediário do mercado-alvo é o responsável pela comercialização da produção do exportador, enquanto na exportação (filial/subsidiária) existe a participação da empresa proprietária.

Lall e Streeten (1977) identificaram os principais fatores que afetam a opção entre exportações e IDE:

- Produção e custos de transporte: o IDE possibilita explorar vantagens de custos.
- O IDE permite às empresas terem maiores benefícios de marketing do mercado hospedeiro.

- Razões oligopolísticas: se uma empresa avança para o exterior pode induzir as suas concorrentes a fazerem o mesmo.
- O IDE permite penetrar no mercado de acordo com o ciclo de vida do produto.

Eaton e Tamura (1996) apresentaram um modelo relacionado com IDE e exportações como formas de entrada, e mostram que depende da dimensão do país hospedeiro, do nível da sofisticação tecnológica e da distância do país de origem. Evidenciaram que a importância do IDE relativo às exportações cresce com a dimensão da população, e a distância tende a inibir o IDE muito menos do que inibe as exportações. A escolha entre exportar e o IDE depende ainda de fatores como rentabilidade, mercado potencial, custo de produção e economias de escala. O baixo custo de produção por exemplo foi um determinante fundamental na escolha em investir em Hong Kong e Singapura talvez por serem portas de entrada e saída da Ásia e da China por parte das multinacionais (MNE), nas fases de arranque destas economias. Em relação ainda à exportação, o IDE permite à MNE evitar ou antecipar as barreiras ao comércio. Outros dos motivos pode ser a apreciação da moeda doméstica, o que reduz a competitividade das exportações e facilita o investimento no exterior.

Os modos de entrada contratuais acontecem através de contratos de longo prazo entre a empresa exportadora e uma empresa no mercado-alvo, envolvendo transferência de tecnologia ou competências desenvolvidas pela empresa internacional, sem se traduzir em investimento da primeira. É um instrumento de transferência de habilitações e conhecimentos, podendo indiretamente criar oportunidades de exportações.

O licensing pode ser definido como um acordo pelo qual uma empresa concede a outra empresa o direito de utilizar determinados conhecimentos como tecnologia e know-how e de explorar direitos de propriedade industrial como marcas, patentes e modelos contra um pagamento normalmente através de royalties. Os contratos de licença podem também incluir a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal. Oferece um meio de evitar as barreiras de entrada ao IDE e uma oportunidade de aumentar receitas nos mercados externos que de outra forma não seria possível. O licensing é preferido se a tecnologia se encontra difundida, o mercado hospedeiro é pequeno e arriscado, a empresa é inexperiente, avessa ao risco e orientada para o seu país e a sua vantagem é específica.

O franchising é outra forma de entrada no mercado externo através de contrato. É um acordo pelo qual uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos um determinado negócio. O

franchising aplica-se sobretudo à prestação de serviços, embora se venha desenvolvendo também o franchising industrial. Empresas com produtos de marca como McDonald's ou Coca-Cola movem-se para outros países oferecendo a investidores direitos exclusivos para os venderem em determinada área. A empresa de origem provê assistência técnica no processo de produção, marketing, entre outros, em troca de uma taxa inicial e royalties.

Sendo assim o IDE pode adquirir três formas: investimento de raiz ou greenfield, fusões e aquisições, e joint ventures. O investimento de raiz ocorre quando a empresa investidora estabelece nova produção, distribuição e outras facilidades no país hospedeiro. O IDE pode ocorrer também via aquisição ou união com uma empresa estabelecida no país hospedeiro. A união tem duas vantagens sobre o investimento de raiz: é mais barato isto no caso de o projeto a adquirir possuir grandes prejuízos e permite ao investidor ter rápido acesso ao mercado.

Hopkins (1999) mostra que o fracasso de uma fusão e aquisição está relacionado com a baixa taxa de lucro da empresa em relação a outras que competem no país hospedeiro. A escolha entre fusão e aquisição ou investimento de raiz depende de fatores relacionados com a empresa, o país hospedeiro e o sector a ser investido incluindo os seguintes (UNCTAD, 2000): As empresas com baixa intensidade de I&D são mais propensas a escolher fusões e aquisições do que as que têm fortes vantagens tecnológicas, as empresas diversificadas tendem a escolher fusões e aquisições, as grandes MNE têm grande inclinação para as fusões e aquisições, as diferenças económicas e culturais entre o país investidor e o hospedeiro reduzem as fusões e aquisições, as aquisições são encorajadas pelas imperfeições do mercado e crises financeiras, as MNE com subsidiárias no país hospedeiro preferem as fusões e aquisições, o baixo crescimento em determinado sector favorece as fusões e aquisições. A UNCTAD refere ainda mais quatro fatores: quanto mais alto for o nível de desenvolvimento do país hospedeiro maior a probabilidade de fusões e aquisições, nos países em que existem restrições às fusões e aquisições as empresas fizeram necessariamente investimentos de raiz, as fusões e aquisições são afetadas por diferenças no governo e estrutura de propriedade como no caso de mercados financeiramente rudimentares e com baixos padrões de contabilidade o que dificulta a avaliação dos seus ativos, as fusões e aquisições serão preferidas ao IDE quando o país hospedeiro sofrer graves crises financeiras debilitando as empresas locais. O IDE pode também ter a forma de joint venture com uma empresa do país hospedeiro, instituições governamentais ou outra empresa estrangeira. Esta forma propicia maior conhecimento técnico de uma parte e melhor conhecimento do

mercado, leis e regulamentos por parte da empresa já estabelecida no país hospedeiro. Buckley (1988) e Buckley e Casson (1996) resumiram as condições propícias para a entrada sob a forma de joint venture como a posse de ativos complementares, oportunidades de conluio e barreiras para completa integração. Importa também a seleção dos parceiros na gestão estratégica e no grau de performance da joint venture. Apesar de as MNE preferirem controlar totalmente o negócio, existem razões para que façam joint ventures tal como as políticas governamentais podem fazer com que esse modo de entrada seja a única alternativa de entrada possível, as empresas podem ter atividades complementares, são formas de aliviar o risco do país hospedeiro, o projeto é tão grande que precisaria de outro parceiro.

Buckley e Casson (2000) colocam a formação de joint ventures em termos de nove fatores como a dimensão do mercado, velocidade da mudança tecnológica, taxas de juro, distância cultural, proteção da autonomia, perda de propriedade intelectual, economias de escopo, incerteza tecnológica e economias de escala.

2.2.3 As Teorias do Comércio Internacional

Cechella (2011) refere que as teorias tradicionais sobre o comércio internacional têm a sua primeira origem na teoria mercantilista, desenvolvida na Europa no século XVII. Esta teoria afirmava que a riqueza de uma nação se mediria pela manutenção sistemática de excedentes comerciais face ao resto do mundo e o conseqüente aumento de reservas sob a forma de metais preciosos. Isso dar-se-ia através do estímulo às exportações, inibição das importações e inexistência da mobilidade de capitais. Pretendia-se sobretudo o desenvolvimento interno à custa do exterior, sempre que necessário.

O grande expoente da economia moderna, Adam Smith (1776), conhecido por usar a expressão «a mão invisível» na sua obra “A Riqueza das Nações”, coloca a especialização como uma via para aumentar a eficiência criticando o velho sistema mercantilista. Desenvolveu a teoria das vantagens absolutas, fundadas sobre as condições naturais de clima e geologia dos países e foi o primeiro a afirmar que o livre comércio ilimitado, na base da divisão do trabalho, é a atitude mais vantajosa para um país, e que a «mão invisível do mercado», não a intervenção governamental, é que deve decidir o que um país deve importar ou exportar. A teoria da vantagem absoluta diz que um país tem absoluta vantagem na produção de um bem quando este é mais eficiente do que outro país a produzi-lo, e deve, portanto, especializar-se no mesmo por ser a melhor afetação dos seus recursos.

Partindo da teoria das vantagens absolutas de Smith foi desenvolvida a teoria das vantagens comparativas, levando em consideração a possibilidade de um país poder ter vantagem absoluta em todos os produtos. Para Smith tal país nunca poderia obter benefícios do comércio internacional; contudo David Ricardo provou que Smith estava errado. Na teoria das vantagens comparativas David Ricardo mostra que um país deve unicamente produzir os produtos nos quais tem maior eficiência relativa e importar os produtos que produz com menor eficiência relativa do que outros, isto é, mesmo que aquele país seja mais eficiente em todos os produtos, é mais vantajoso para o mesmo especializar-se naqueles em que é relativamente mais eficiente.

Smith e Ricardo concentram-se nos determinantes macroeconómicos, as vantagens comparativas no comércio, sendo os movimentos de capitais sob a forma de investimento omitidos da teoria, admitindo que houvesse completa movimentação de bens e imobilidade completa dos fatores de produção, o que permite que os custos de tais fatores sejam diferentes entre os países. As transações que envolviam a metrópole e as suas colónias por exemplo através das Companhias de Comércio, eram vistas como pertencentes ao mercado interno da metrópole, e não como um movimento internacional de bens e capitais, dentro do ponto de vista de assegurar apenas o fornecimento de recursos naturais e matérias-primas a baixo custo, essenciais à metrópole.

O modelo neoclássico que assumindo algumas hipóteses simplificadoras se diferenciaram de David Ricardo argumentando que não é a eficiência da produção mas as dotações dos fatores que determinam o comércio internacional. A sua teoria conhecida como a teoria de Hecksher-Ohlin introduz a dotação de fatores (trabalho e capital) e afirma que quanto mais abundante for um fator menor é o seu custo, e quanto mais escasso for um fator, maior é o seu custo. Hecksher-Ohlin chegaram à conclusão de que um país exportará os produtos que usam o fator mais abundante localmente e vice-versa. O modelo neoclássico teve várias extensões, em particular o modelo Hecksher-Ohlin-Samuelson (HOS) tem a sua origem no conceito ricardiano de vantagens comparativas e propõe uma explicação para o comércio internacional baseado em dotações de fatores diferentes como capital, trabalho e outros fatores de produção.

Mundell (1957), partindo do modelo HOS, demonstrou que o comércio internacional e o IDE podem ser substitutos. Nesta perspetiva o comércio ou movimentos de capital é motivado por diferenças macroeconómicas entre países em proporção da dotação de fatores, e entre estas dotações de fatores o capital pode ser móvel, sendo o trabalho imóvel. O IDE

era assim visto como um reequilibrador no âmbito dos mercados de concorrência perfeita. Para Mundell as restrições ao movimento de bens estariam na origem do IDE.

Mais tarde foram surgindo muitas outras teorias. Uma dessas teorias foi a teoria do ciclo de vida do produto. Esta teoria desenvolvida por Vernon (1966) e ampliada noutros trabalhos do autor em 1971, 1977 e 1979 procura explicar a expansão das MNE americanas depois da 2ª Guerra Mundial. A importância desta teoria reside no fato de tornar a especialização flexível e de associar o comércio com o IDE. A teoria do ciclo de vida do produto caracteriza-se por os produtos passarem por um ciclo de iniciação, crescimento exponencial, diminuição da velocidade e declínio. Vernon relaciona o IDE com cada uma das etapas da vida dos produtos, mediante a análise das capacidades necessárias para competir nos mercados internacionais. Por isso o IDE tende a localizar-se em países com melhor dotação dos fatores necessários para competir em cada fase. Salomon (1978) como fraquezas mostra que esta teoria é restrita a indústrias altamente inovadoras. Buckley e Casson (1976) consideram que esta teoria é uma grande simplificação do processo de decisão da empresa. Esta abordagem ofereceu uma útil explicação para a interação entre produção, exportações e IDE nas primeiras décadas do pós-guerra, introduzindo dinâmica no processo designadamente através da mobilidade internacional do capital.

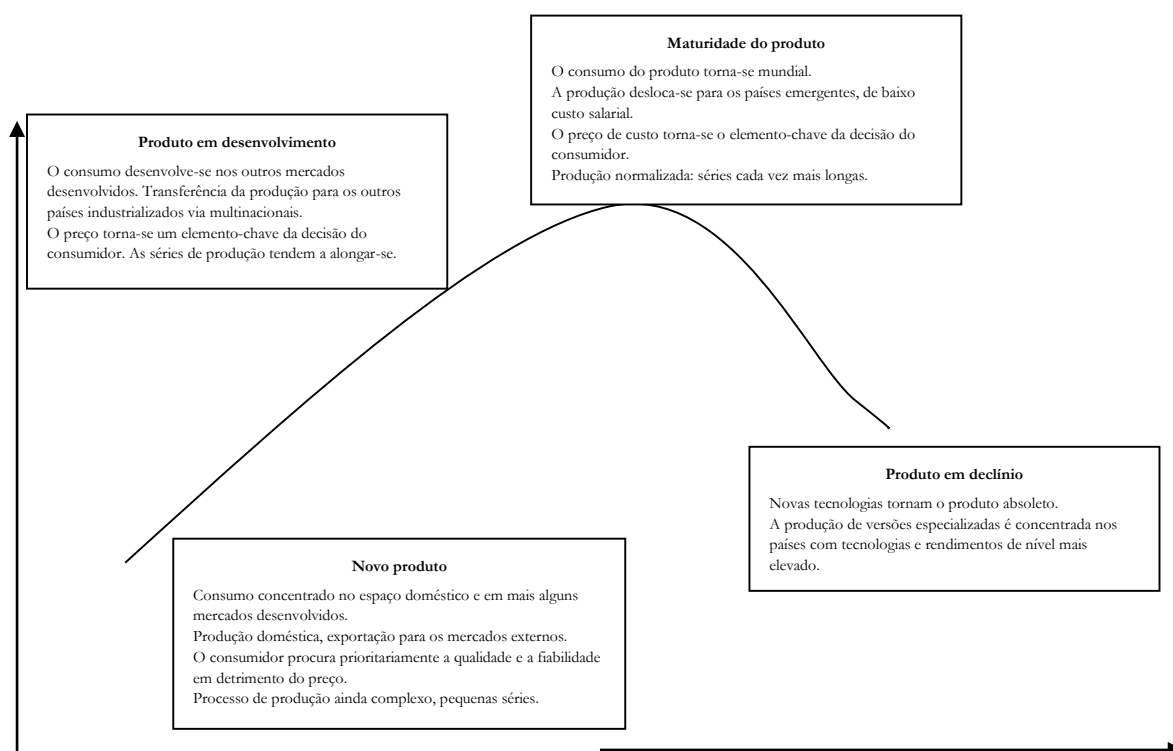


Figura 2.3 – As etapas do ciclo internacional do produto

Fonte: Lemaire (1997).

2.2.4 Teorias do Investimento Direto Estrangeiro

As empresas ao decidirem internacionalizar-se por meio do IDE em outros países faz com que as empresas tenham de se adaptar a uma estrutura cultural diferente pelo que as diferenças culturais entre os países emissores e recetores de IDE potenciam dificuldades à implementação de projetos de investimento criando divergências que podem comprometer o desenvolvimento de estratégias de cooperação nos mercados internacionais.

Hymer (1960) foi o primeiro economista a referir que a estrutura de mercado e as características específicas das MNE poderiam explicar o IDE. A teoria da organização industrial Hymer (1960) defende que quando uma empresa estabelece uma subsidiária noutro país pode possuir desvantagens na competição com as firmas locais devido ao menor conhecimento de elementos como a língua, a cultura, o sistema legal e outras diferenças entre países.

De acordo com Kindleberger (1969) as empresas escolherão o IDE em vez das exportações se operarem com custos mínimos no seu país, dado que a produção adicional para

exportações colocaria a empresa num ambiente de alto risco. Os custos de produção baixos no exterior podem trazer benefícios como matéria-prima barata, maior eficiência nos transportes, melhoria na gestão e investimento em I&D.

Hymer (1960) caracteriza o IDE como uma estratégia pela qual MNE oligopolísticas no seu país de origem procuram exercer e aumentar o seu poder de mercado eliminando a competição no espaço internacional através da expansão horizontal e da criação de barreiras à entrada relacionadas com a existência de ativos específicos.

A teoria da internalização em que Coase (1937) considera que o IDE surge através do esforço das empresas em fazer transações no mercado por atividades da própria empresa. Uma firma que funciona em mercados imperfeitos, onde os custos da utilização do mecanismo de preços seria positivo é levada a substituir este mecanismo pela afetação administrativa dos recursos nos espaços internos à firma, economizando recursos pela redução ou eliminação de transações.

Buckley e Casson (1937) referem que a razão pela qual a empresa escolhe o modo de internalização, e a escolha do IDE está na necessidade de garantir a exploração eficiente da vantagem inicialmente existente no seio da empresa, minimizando o risco de perda dessa vantagem para outra empresa, assim como os custos de transação inerentes à contratação de recursos no mercado. As vantagens OLI para Dunning (1973) apresentam a primeira formulação do paradigma eclético apenas com as variáveis O (Ownership) e L (Localization), introduzindo a componente I na sequência do seu trabalho em 1977. Estas fornecem à firma os motivos que a fazem investir em IDE ao invés de exportar, a firma precisa de possuir os recursos financeiros para estabelecer e manter as suas atividades internacionais, bem como a motivação e a visão estratégica para tirar vantagem das oportunidades globais levando em consideração a cultura organizacional e a sua cultura perante o risco.

A teoria da reação oligopolística de Knickerbocker (1973) explica porque razão as empresas seguem as suas rivais nos mercados estrangeiros. Uma reação oligopolística acontece quando a decisão de uma empresa em investir no exterior move também os seus concorrentes para o mesmo país.

Flaherty e Raubitschek (1990) afirma que o comportamento de seguir o líder ocorre quando o investimento deste reduz os custos fixos subsequentes dos investimentos dos seus rivais. Outro aspeto relacionado com o comportamento oligopolístico é o da imitação da decisão de investir. As empresas que expandem internacionalmente precisam de desenvolver inovações

tecnológicas para poder concorrer com as empresas rivais introduzindo assim novos produtos e novos métodos de produção afetando a estrutura de mercado das rivais. A partir daí os investimentos em inovação começaram a surtir efeito e na atualidade a sua posição no mercado é estável e com tendência positiva.

A teoria do paradigma eclético e do paradigma OLI de Dunning (1979,1998) vem na sequência da integração da teoria da organização industrial, da teoria da internalização e da teoria da localização. Esta teoria refere que para uma empresa investir no exterior precisam de ser satisfeitas três condições: é preciso ter uma vantagem comparativa sobre outras empresas através da propriedade de alguns ativos intangíveis (Dunning e Pitelis, 2008), como uma tecnologia particular, monopólio de poder, dimensão da empresa, o acesso a matérias-primas e a formas de financiamento acessíveis. É preciso que seja mais benéfico para a empresa usar estas vantagens do que vendê-las ou alugá-las. Estas são as vantagens de internalização referentes à escolha entre fazer a expansão na empresa ou vender direitos para que outras empresas façam o produto. Por último seria preciso ser mais lucrativo e usar estas vantagens em combinação com alguns fatores de produção presentes no país hospedeiro. Estes correspondem aos fatores de localização aos quais pertence a questão de expansão no país de origem ou no exterior. Supondo que existe procura para um produto em particular no qual uma empresa possua certas vantagens de propriedade o que acontecerá depende das vantagens de internalização e de localização: caso não existam ganhos de internalização, a empresa licenciará as suas vantagens de propriedade para outra empresa, especialmente se os fatores de localização favorecem a expansão para o exterior. Se existirem ganhos de internalização e se os fatores de localização favorecerem a expansão no país de origem a empresa expandir-se-à no seu mercado local e exportará. Se houver ganhos de internalização e os fatores de localização favoreçam a expansão estrangeira, o IDE será realizado e a MNE emergirá. Para Dunning o paradigma OLI refere que uma empresa investirá mais noutro país se a posse de vantagens de propriedade em relação a empresas localizadas nos mercados de destino como certo tipo de recursos específicos por exemplo recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas, patentes, economias de escala, economias de aglomeração proporcionem uma vantagem competitiva a nível internacional e sejam a base do processo de investimento internacional.

O conceito de vantagens de propriedade adquire uma importância fundamental no seio do paradigma OLI, constituindo-se como a base do processo de internacionalização de uma empresa. Dunning (1988) distingue dois tipos de vantagens de propriedade: as que são

baseadas na posse de ativos específicos da empresa e cuja exploração pode ser transferida para outra empresa, e as que têm origem na acumulação de experiências da empresa na gestão de investimentos internacionais, que são indissociáveis da empresa que as possui, apenas podendo ser exploradas internamente.

A escola de Uppsala é uma escola escandinava iniciada na década de 1970 e apresenta uma abordagem dinâmica ao processo de internacionalização das empresas. Esta escola preocupa-se fundamentalmente com a forma e o modo de entrada das empresas nos mercados externos. O modelo de internacionalização de Uppsala refere que quanto mais experiência a empresa possuir, maiores são as suas vantagens de propriedade e maiores serão as suas condições para a internacionalização. A intensidade da estratégia de internacionalização é determinada por três fases principais: exportação, filiais de venda e filiais de produção. A estas fases incorporam-se distintas formas de cooperação como joint ventures, franquias entre outros. Quanto mais recursos maior é o desenvolvimento da empresa, assim como o incremento de relações e a sua variedade como por exemplo novos fornecedores, clientes, concorrentes, instituições e outras condicionantes locais marcam a evolução do processo. No entanto esta escola possui alguns condicionantes, o modelo não refere a situação verificada em mercados muito internacionalizados com forte presença de MNE, as quais teriam fortes vantagens à partida. O processo de globalização e a facilitação na obtenção de informações e comunicação entre pessoas pode ter diminuído a importância da distância psíquica como elemento perturbador do processo de internacionalização para mercados mais distantes, podendo as empresas não passar por todas as fases previstas no modelo.

A teoria das redes originária da escola nórdica e desenvolvida na década de 1970 está ligada à interdependência das empresas com o meio ambiente transacional (fornecedores, clientes, concorrentes, centros tecnológicos), estes poderão disponibilizar recursos isto é ativos que sustentarão vantagens competitivas.

Para Dunning (1998) a vantagem competitiva das MNE e o modo como se envolvem em operações internacionais podem ser medidos pela força e qualidade das suas ligações com empresas internacionais e pela forma como estas ligações são geridas.

Johanson e Mattsson (1988) referem os seguintes objetivos das redes no processo de internacionalização:

- Novos contactos e posições em novas empresas que permitam o acesso a novas redes existentes em novos países.

- Incremento dos contactos com empresas e redes internacionais onde a empresa tem já uma posição.
- Incremento de coordenação em diferentes redes noutros países.

A teoria das redes é uma abordagem complementar ao modelo de Uppsala e explicita a minimização dos custos de transação como um elemento determinante dos processos de internacionalização. Refere ainda a rede de relações que se estabelecem entre empresas, inseridas em mercados internacionalizados como fator crítico para a internacionalização. Johanson e Mattsson (1988) reafirmam a importância do conhecimento dos mercados e do envolvimento gradual de recursos mas introduzem a capacidade de as empresas estabelecerem relações a longo prazo com outras empresas como fator crítico para o sucesso do seu processo de internacionalização.

O modelo de Porter (1990) incide no modo como as condições nacionais têm influência nas vantagens competitivas da empresa no exterior. A rentabilidade média da indústria é baseada em quatro variáveis como a dotação e condições dos fatores produtivos dos países, a estratégia e estrutura de rivalidade entre as empresas nacionais, as condições de procura face à qualidade e inovação e a existência de sectores afins e auxiliares ao objeto de análise. As estratégias usadas para a empresa ser competitiva e conseguir defender-se nestas variáveis em determinado sector são as estratégias de diferenciação, custos ou foco. Na focalização estratégica a internacionalização é o efeito da adoção de uma sequência de estratégias que levam em consideração recursos e capacidades da empresa, como as oportunidades e ameaças que os circundam. Esta teoria foca-se na empresa e na capacidade de direção considerando ainda a capacidade dos países, sectores, natureza da procura e competências organizacionais.

2.3.Comércio Internacional e Investimento: Estatísticas

2.3.1. Introdução

A internacionalização da economia portuguesa, hoje é uma internacionalização não apenas em termos da utilização de produtos financeiros, mas também uma internacionalização em termos do comércio e das trocas. Neste capítulo será dado ênfase às Estatísticas do Comércio Internacional e Investimento no Estrangeiro a partir de 2009 e até 2013 para que se possa ter um maior conhecimento da internacionalização e investimento das empresas portuguesas. O

ano a utilizar será até 2013 visto não haver à data dados mais recentes para a pesquisa em causa. A informação estatística que irá ser analisada de seguida é muito importante na elaboração de políticas nesta área, permitirá também avaliar a evolução do comércio e investimento, compreender variações/comportamentos e analisar o desempenho de Portugal a nível internacional.

2.3.2. Análise Estatística do Comércio Internacional

A análise que será feita de seguida avaliará o desempenho do comércio português a nível internacional e as suas exportações de bens. Vai ser dada maior importância às exportações por consistir na principal forma de internacionalização das empresas portuguesas. Assim como já foi referido será efetuada uma análise ao período 2009-2013.

Tal como se pode observar na Tabela 3, Portugal é hoje um país mais exportador, 2013 foi o quinto ano consecutivo de aumento das exportações. Na tabela exposta de seguida no ano de 2013 as exportações Extra-UE de bens atingiram 47379 milhões de euros o que representa um acréscimo de 4,7% face a 2012 o equivalente a um aumento de 2120 milhões de euros em resultado sobretudo do acréscimo registado no Comércio Extra-UE. Deste modo evidencia-se uma acentuada redução do crescimento anual das exportações para os mercados externos em comparação com 2012 (+5,7%) e 2011 (+14,9%). Já no ano de 2010 registou-se (+17,6%). Por sua vez as exportações de bens Intra-UE em 2013 totalizaram 33319 milhões de euros o equivalente a um acréscimo de 3,6% relativamente a 2012 ou seja um aumento de 1149 milhões de euros este aumento deve-se sobretudo pelo crescimento para os países fora da Zona Euro. Esta evolução revela uma diminuição do crescimento anual das exportações face aos aumentos de 13,4% em 2011 e de 17,6% em 2010.

Tabela 3 – Comércio Internacional de bens – Exportações

Ano	Exportações Extra-UE			Exportações Intra-UE		
	Valor	Diferença	Variação (%)	Valor	Diferença	Variação (%)
2009	31697	-	-	23905	-	-
2010	37268	5301	17,6%	28117	4212	17,6%
2011	42828	5560	14,9%	31888	3771	13,4%
2012	45259	2431	5,7%	32170	282	0,9%
2013	47379	2120	4,7%	33319	1149	3,6%

* Valores em milhões de euros

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional de Bens.

A Tabela 4 analisa o Comércio Internacional por Importações Extra e Intra-UE. No ano de 2013 as importações de bens Extra-UE atingiram 56745 milhões de euros e que corresponde a um acréscimo de 1% relativamente ao ano de 2012 ou seja um aumento de 579 milhões de euros. Verifica-se assim uma tendência de aumento das importações de bens que tinham registado uma redução de 5,2% em 2012 e aumentos de 1% em 2011 e de 14,1% em 2010. No caso das Importações de bens com proveniência dos países Intra-UE no ano de 2013 registou-se um total de 41038 milhões de euros e um acréscimo de 1,8% face a 2012 ou seja um aumento de 716 milhões de euros. No ano de 2012 verificou-se um acentuar da redução das importações Intra-UE no valor de 7,6%. Tal como se verificou nas Importações Extra-UE nas Importações Intra-UE também há uma tendência de decréscimo que tinham registado uma diminuição de 2,6% em 2011 e um aumento de 10,9% em 2010.

Tabela 4 – Comércio Internacional de bens – Importações

Ano	Importações Extra-UE			Importações Intra-UE		
	Valor	Diferença	Variação (%)	Valor	Diferença	Variação (%)
2009	51379	-	-	40384	-	-
2010	58647	7268	14,1%	44804	4420	10,9%
2011	59229	582	1%	43620	-1184	-2,6%
2012	56166	-3063	-5,2%	40322	-3298	-7,6%
2013	56745	579	1%	41038	716	1,8%

* Valores em milhões de euros

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional de Bens

O Saldo da Balança Comercial de Bens das transações comerciais com o exterior no ano de 2013 atingiu um défice de 9366 milhões de euros o que corresponde a uma diminuição de 1541 milhões de euros em relação a 2012 (Tabela 5). Esta redução do défice resultou do aumento das exportações de bens e do decréscimo das importações de bens. Esta evolução anual verificada em 2013 deveu-se sobretudo ao aumento do saldo das transações comerciais de bens com os países Intra-UE em 433 milhões de euros, já que o Saldo da Balança Comercial de bens Extra-UE registou uma evolução menos expressiva.

Tabela 5 – Saldo da Balança Comercial de Bens – Extra UE

Ano	Exportações Extra-UE – Importações Extra-UE	
	Valor	Diferença
2009	-19682	-
2010	-21379	-1697
2011	-16401	4978
2012	-10907	5494
2013	-9366	1541

*Valores em milhões de euros

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional de Bens.

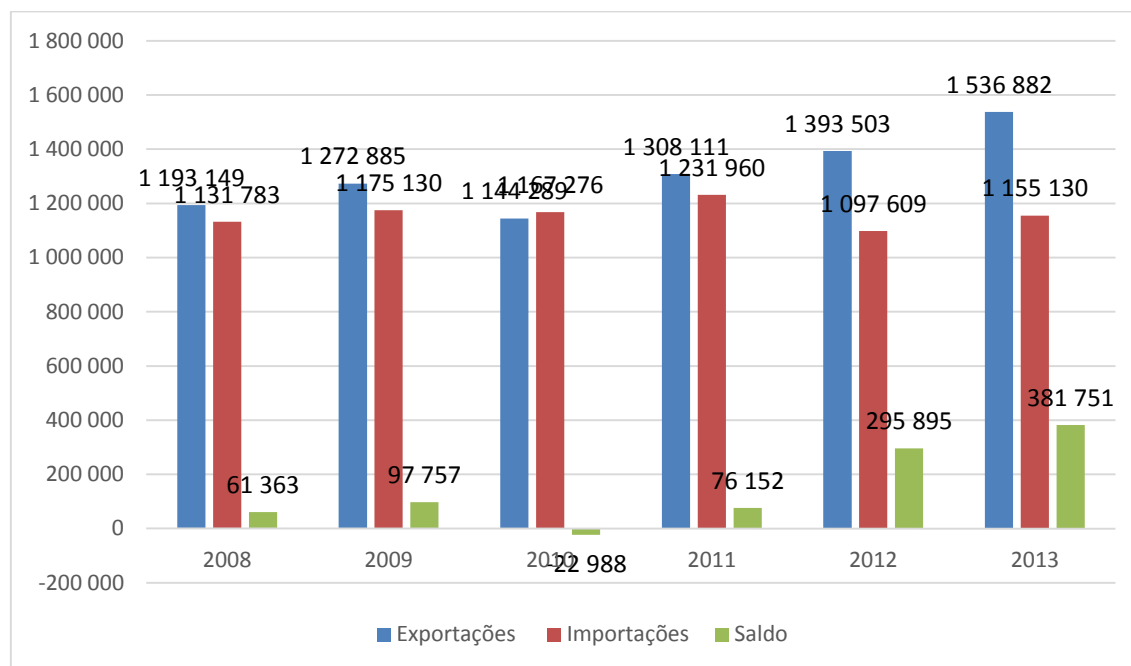
A Balança Comercial de Bens Intra-UE totalizou um défice de 7719 milhões de euros em 2013 o que representa uma redução de 433 milhões de euros relativamente a 2012. Esta evolução deveu-se essencialmente ao aumento das importações de bens em 716 milhões de euros dado que as exportações de bens aumentaram relativamente para um valor de 1149 milhões de euros. A evolução observada no comércio Intra-UE foi a principal responsável pela redução do défice registado na Globalidade do Comércio Internacional.

Tabela 6 – Saldo da Balança Comercial de Bens – Intra UE

Ano	Exportações Intra-UE – Importações Intra-UE	
	Valor	Diferença
2009	-16479	-
2010	-16687	-208
2011	-11732	4955
2012	-8152	3580
2013	-7719	433

*Valores em milhões de euros

Fonte: INE, Estatísticas do Comércio Internacional de Bens



* Valores em milhares de euros

Figura 2.4 – Balança Tecnológica Portuguesa

Fonte: AICEP (2014)

Para a OCDE a Balança Tecnológica incorpora conforme, figura 2.4, as rúbricas da Balança Corrente e de Capital. Pela análise à Balança Tecnológica porque, em todos os anos observados as Exportações foram superiores às importações, só o ano de 2010 é que foi exceção visto que nesse ano as importações foram superiores às exportações. No ano de 2013 as Exportações atingiram um valor de 1.536.882 milhares de euros e que corresponde a um valor superior ao do ano de 2012. Em 2012 o valor das exportações foi de 1.393.503 milhares de euros quer isto dizer que houve um aumento de 143379 milhares de euros. Em relação aos restantes anos o valor das exportações foi diminuindo sempre até 2010, de 2008 para 2009 registou-se um aumento de 79.736 milhares de euros.

Já no caso das importações houve oscilações ao longo dos anos com subidas e descidas registando-se o “pico” das importações em 2011 em que se registou um valor de 1.231.960 milhares de euros. Tal como já foi referido que as exportações foram sempre superiores às importações à exceção de 2010 por isso o Saldo das Exportações menos Importações dar sempre valor positivo à exceção de 2010 em que o Saldo é de -22.988 m.e, isto significa que a economia gasta mais a importar do que ganha a exportá-los. O Saldo entre as exportações e as importações atinge o valor máximo em 2013, um total 381.751 m.e. neste caso a economia gasta menos a importar e ganha mais a exportar.

Tabela 7 – Exportações por grupos de produtos

Bens	2008		2009		2010		2011		2012		2013		T O T A L
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Máquinas e Aparelhos	7.490.655	19,3 %	5.169.447	16,3 %	5.619.923	15,1 %	6.275.594	14,7 %	6.945.495	15,3 %	6.988.813	14,8 %	95,5 %
Veículos e outros materiais de transporte	4.736.568	12,2 %	3.721.382	11,7 %	4.539.000	12,2 %	5.533.306	12,9 %	5.239.791	11,6 %	4.970.470	10,5 %	71,1 %
Combustíveis e minerais	2.159.158	5,6 %	1.545.304	4,9 %	2.391.315	6,4 %	3.076.466	7,2 %	3.769.731	8,3 %	4.935.066	10,4 %	42,8 %
Metais Comuns	3.359.408	8,6 %	2.487.876	7,8 %	3.018.361	8,1 %	3.423.761	8% %	3.724.330	8,2 %	3.713.813	7,8 %	48,5 %
Plásticos e borracha	2.280.414	5,9 %	1.974.039	6,2 %	2.506.060	6,7 %	2.894.375	6,8 %	3.101.707	6,9 %	3.275.889	6,9 %	39,4 %
Químicos	1.874.951	4,8 %	1.575.230	5% %	1.917.824	5,1 %	2.446.142	5,7 %	2.532.509	5,6 %	2.690.745	5,7 %	31,9 %
Agrícolas	1.923.920	5% %	1.723.119	5,4 %	2.040.488	5,5 %	2.313.309	5,4 %	2.450.769	5,4 %	2.592.565	5,5 %	32,2 %
Alimentares	1.924.063	5% %	1.883.947	5,9 %	1.956.208	5,2 %	2.205.787	5,2 %	2.355.849	5,2 %	2.544.563	5,4 %	31,9 %
Vestuário	2.484.099	6,4 %	2.156.087	6,8 %	2.301.511	6,2 %	2.458.479	5,7 %	2.462.608	5,4 %	2.525.979	5,3 %	35,8 %
Pastas celulósicas, papel	1.502.540	3,9 %	1.488.651	4,7 %	2.037.914	5,5 %	2.178.561	5,1 %	2.209.719	4,9 %	2.313.593	4,9 %	29 %
Minerais e minérios	2.131.567	5,5 %	1.793.236	5,7 %	2.057.420	5,5 %	2.178.874	5,1 %	2.211.734	4,9 %	2.285.795	4,8 %	31,5 %
Calçado	1.390.802	3,6 %	1.276.969	4% %	1.402.938	3,8 %	1.587.046	3,7 %	1.651.445	3,6 %	1.778.673	3,8 %	22,5 %
Matérias têxteis	1.603.692	4,1 %	1.345.147	4,2 %	1.542.317	4,1 %	1.708.369	4% %	1.651.353	3,6 %	1.743.592	3,7 %	23,7 %
Madeira e cortiça	1.536.025	4% %	1.182.882	3,7 %	1.303.374	3,5 %	1.432.511	3,3 %	1.455.998	3,2 %	1.523.742	3,2 %	20,9 %
Ótica e precisão	346.272	0,9 %	356.404	1,1 %	409.246	1,1 %	480.495	1,1 %	541.458	1,2 %	661.838	1,4 %	6,8 %
Peles e couros	114.607	0,3 %	93.653	0,3 %	129.994	0,3 %	162.930	0,4 %	183.589	0,4 %	225.510	0,5 %	2% %
Outros produtos	1.988.604	5,1 %	1.923.389	6,1 %	2.094.014	5,6 %	2.472.028	5,8 %	2.771.370	6,1 %	2.608.235	5,5 %	34,2 %
Total	38.847.346	100 %	31.696.763	100 %	37.267.907	100 %	42.828.033	100 %	45.259.455	100 %	47.378.880	100 %	599,7% %

*Valores em milhares de euros

Fonte: AICEP (2014).

Analisando os bens exportados pelas empresas portuguesas por grupo de produtos tal como está exposto na tabela 7 pode-se concluir que as máquinas e aparelhos e os veículos e outros materiais de transporte ocupam a maior percentagem das exportações com 95,5% e 71,1% respetivamente. A maior fatia dos produtos apresenta uma subida continuada da sua

importância no conjunto das exportações com destaque para os combustíveis minerais que apresentam uma subida de 2.775.908 m.e. e para os plásticos e borracha que aumentaram em 995.475 m.e. as suas exportações (ambos comparando o ano de 2008 e 2013). Só no caso também das máquinas e aparelhos e da madeira e cortiça verifica-se uma perda gradual de peso do ano 2008 para 2009 e aumentos de 2009 a 2013 contudo comparando o ano de 2008 e 2013 verifica-se uma perda no conjunto das exportações.

Verificando o peso das exportações pelo ano pode-se mencionar que o ano com maior volume de exportações foi o ano de 2013 com um total de 47.378.880 m.e. em exportações já pelo contrário o ano com menor volume de exportações foi o ano de 2009 com um total de 31.696.763 m.e..

Tabela 8 – Exportações e Importações Portuguesas de Serviços

Serviços	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Exportações	17.865.209	16.318.320	17.587.099	19.160.000	19.098.257	20.564.751
Importações	11.262.778	10.332.941	10.918.960	11.462.436	10.410.825	10.639.466
Saldo	6.602.431	5.985.379	6.668.139	7.697.564	8.687.432	9.925.285

*Valores em milhares de euros (m.e.)

Fonte: AICEP (2014).

No caso das exportações e importações portuguesas de serviços expostas na tabela 8 verifica-se que o peso das exportações tem registado uma melhoria em especial após o ano de 2012. O ano de 2013 foi o melhor de todos os anos em análise em termos de exportações tendo atingido 20.564.751 milhares. Foi no período 2009-2011 que se registou o maior salto nestas duas componentes, as exportações aumentaram 2,57% passando de 16.318.320 milhares para 19.160.000 milhares (as importações aumentaram apenas 1,74%) enquanto que o saldo passou de uns 5.985.379 milhares para 7.697.564 milhares.

Depois de avaliado o comportamento das exportações e importações portuguesas de serviços, interessa compreender os destinos das mesmas e se Portugal está dependente de alguma zona geográfica específica ou pelo contrário neste dois anos em análise 2012-2013 conseguiu diversificar significativamente os mercados alvo e de destino das exportações.

Examinando a Tabela 9 avaliamos o destino das exportações e importações e verificamos que o principal destino das exportações de bens no ano de 2013 foi a União Europeia (U.E.) com 70,2%, sendo de destacar o aumento da quota das exportações para os Mercados do Magrebe com um aumento de 2,3% em 2012 para 3,2% em 2013.

De realçar também é a diminuição da quota das exportações e importações para os mercados do MERCOSUL com 2,4% do total em 2012 contra 2,3% em igual período de 2013 numa análise às exportações. Já no caso das importações regista 2,6% em 2012 contra 1,2% no período homólogo de 2013. A U.E. foi a origem da maioria dos produtos importados em 2013 com 72,3% do total existe assim um domínio absoluto por parte dos países da U.E. tanto ao nível das exportações como ao nível das importações.

Tabela 9 – Distribuição geográfica das exportações e importações de bens

Grupos Regionais	2012		2013	
	Exportações	Importações	Exportações	Importações
UE 28	71,1%	71,8%	70,2%	72,3%
PALOP	8%	3,2%	8%	4,8%
NAFTA	5%	2,6%	5,1%	1,9%
MAGREBE	2,3%	2,2%	3,2%	1,8%
MERCOSUL	2,4%	2,6%	2,3%	1,2%
OUTROS	11,3%	17,1%	11,3%	18,1%

Fonte: AICEP (2014)

Depois de verificar-se uma certa desigualdade na quota de mercado das exportações e importações por grupos regionais com exceção feita no caso da UE que apresenta valores muito superiores em comparação com os restantes Grupos Regionais interessa agora avaliar o ranking dos 10 primeiros lugares nas exportações e importações de serviços por países desde 2008 a 2013 (tabela 10).

Os 10 primeiros lugares do ranking das exportações e importações portuguesas de serviços revela que ao longo dos seis anos em análise foram onze os países principais clientes dos serviços vindos de Portugal e dez os países principais fornecedores de Portugal, entre estes, quatro deles não pertencem à U.E. (E.U.A., Suíça, Angola, Brasil). Os países entre os maiores recetores de exportações vindas de Portugal e os maiores fornecedores para Portugal são o Reino Unido, a Espanha, a França e a Alemanha, todos eles pertencentes à U.E. Estes países no seu conjunto constituem cerca de 50% das exportações vindas de Portugal e importações vindas para Portugal o que mostra uma grande dependência nos países da U.E.. De destacar o Reino Unido que só no ano de 2009 não foi o principal cliente das exportações vindas de Portugal. Por sua vez a Alemanha só no ano de 2008 e 2009 é que não se fixou no 4º lugar do ranking como importador para Portugal tendo nestes dois anos ficado em 3º lugar, nos restantes anos fixou-se sempre no 4º lugar tendo atingido o máximo das exportações vindas de Portugal em 2008 (10,19%) e o máximo das importações para Portugal no ano de

2013 (8,94%). Os países não pertencentes à U.E. só começam a figurar no ranking quando atingem a 5ª posição, com destaque para as exportações para Angola com 6,98% este que é do conjunto dos países não pertencentes à U.E. e figurantes no ranking aquele que é o maior cliente de Portugal. Com entrada no ranking em 1997 e como o menos solicitado das exportações vindas de Portugal surge o Brasil com uma margem mínima de 3,39% e com uma subida gradual ocupando a sua maior percentagem como cliente das exportações vindas de Portugal em 2012 com 5,75% da quota de mercado. Como maior fornecedor do mercado português ainda relativamente aos países não pertencentes à U.E. surge no ano de 2011 em 5º lugar a Suíça com 8,42%, estes que em 2012 e 2013 tiveram uma descida para o 7º lugar com 3,87%. Importa também destacar o Brasil que em 2008 e 2009 ocupava a 9ª posição aumentando a sua quota de importação em 2010, 2011 e 2012 para 3,44%, 3,23% e 3,5% respetivamente atingindo a quota mínima em 2013 com 3,12%.

Tabela 10 – Ranking das Exportações e Importações Portuguesas de Serviços (em %)

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.	Exp.	Imp.
1º	UK (16,71%)	SP (23,98%)	SP (14,92%)	SP (23,13%)	UK (14,30%)	SP (23,38%)	UK (14,50%)	SP (23,73%)	UK (14,83%)	SP (23,33%)	UK (14,56%)	SP (23,57%)
2º	SP (15,53%)	UK (12,94%)	UK (14,81%)	UK (13,21%)	SP (14,19%)	UK (12,72%)	FR (14,02%)	UK (10,63%)	FR (13,92%)	UK (11,20%)	FR (14,20%)	UK (11,38%)
3º	FR (13,30%)	GE (10,26%)	FR (13,92%)	GE (10,10%)	FR (13,79%)	FR (9,55%)	SP (13,20%)	FR (9,58%)	SP (12,09%)	FR (9,90%)	SP (11,79%)	FR (10,66%)
4º	GE (10,19%)	FR (9,44%)	GE (10,12%)	FR (9,52%)	GE (10,18%)	GE (8,7%)	GE (9,87%)	GE (8,45%)	GE (9,24%)	GE (8,89%)	GE (9,43%)	GE (8,94%)
5º	US (5,12%)	SW (7,67%)	US (4,97%)	SW (7,8%)	BR (5%)	SW (7,59%)	AN (5,67%)	SW (8,42%)	AN (6,98%)	US (6,50%)	AN (6,89%)	US (6,83%)
6º	SW (3,98%)	US (5,52%)	SW (4,82%)	US (6,08%)	US (4,85%)	US (6,08%)	BR (5,21%)	US (5,84%)	BR (5,75%)	PB/NE (4,91%)	US (5,60%)	PB/NE (4,52%)
7º	IT (3,84%)	PB/NE (3,79%)	AN (4,2%)	PB/NE (4,08%)	AN (4,64%)	PB/NE (4,14%)	US (4,66%)	PB/NE (4,50%)	US (5,10%)	SW (3,87%)	BR (5,36%)	SW (3,87%)
8º	AN (3,83%)	IT (3,32%)	PB/NE (4,13%)	IT (3,07%)	SW (4,30%)	BR (3,44%)	PB/NE (4,23%)	BR (3,23%)	PB/NE (4,19%)	BR (3,50%)	PB/NE (4,18%)	BE (3,29%)
9º	PB/NE (3,64%)	BR (2,94%)	IT (3,72%)	BR (2,80%)	PB/NE (4,26%)	IT (3,01%)	SW (6,6%)	IT (3,09%)	SW (3,52%)	BE (3,43%)	SW (3,29%)	BR (3,12%)
10º	BR (3,39%)	BE (2,70%)	BR (3,64%)	BE (2,63%)	IT (3,52%)	BE (2,52%)	IT (3,52%)	BE (3,07%)	BE (2,98%)	IT (2,88%)	BE (2,81%)	IT (2,88%)
Σ	79,53%	82,56%	81,25%	82,42%	79,03%	81,13%	81,46%	80,54%	78,6%	78,41%	78,11%	79,06%

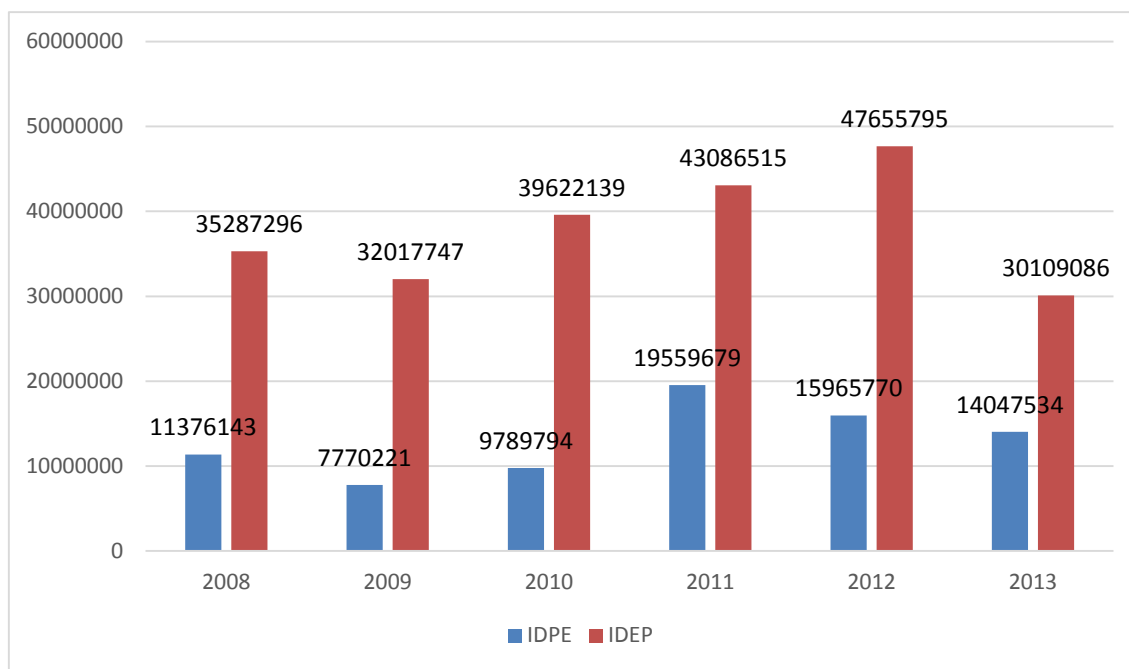
Fonte: AICEP (2014).

Em última análise importa destacar que o ranking das exportações e importações portuguesas de serviços tem uma quota muito elevada com uma média aproximada de 80%, observa-se desde 2008 uma descida gradual da concentração das importações sendo que em 2013 atinge o valor mínimo de 79,06%.

2.3.3. Análise Estatística do Investimento Internacional

Nesta secção será analisado o Investimento Internacional mais concretamente o Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE) e o Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDEP).

A figura 2.5 analisa a evolução do IDPE e do IDEP mundial, tal como se pode observar no gráfico seguinte houve variações com subidas e descidas ao longo dos anos para os dois indicadores. O IDPE e o IDEP mundial sofreram descidas do ano 2008 para 2009 no entanto em 2010 e 2011 registaram uma evolução gradual destes indicadores, tendo atingido o máximo de IDPE em 2011 com um total de 19.559.679 m.e., nos anos seguintes o IDPE regista uma quebra. Por sua vez o IDEP atingiu o valor máximo em 2012 com 47.655.795 m.e., o ano seguinte regista uma quebra acentuada atingindo o valor mais baixo dos anos em análise com 30.109.086 m.e.



*Valores em milhares de euros

Figura 2.5 – O IDPE e o IDEP bruto em milhares de euros

Fonte: AICEP (2014).

Os gráficos seguintes analisam o peso do IDPE e do IDEP em % por tipo operação. Assim, constatamos que para o IDPE destacam-se os créditos, empréstimos e suprimentos e o capital de empresas sendo que os empréstimos e financiamentos apresentam uma subida gradual no último ano em análise enquanto o capital de empresas teve uma queda acentuada. Os lucros

reinvestidos e as operações sobre imóveis registam um comportamento cíclico atingindo os lucros reinvestidos o seu valor máximo em 2008 com um total de 22,93%, por sua vez as operações sobre imóveis registam o valor mais baixo de sempre para os anos e operações em análise com 0,14%.

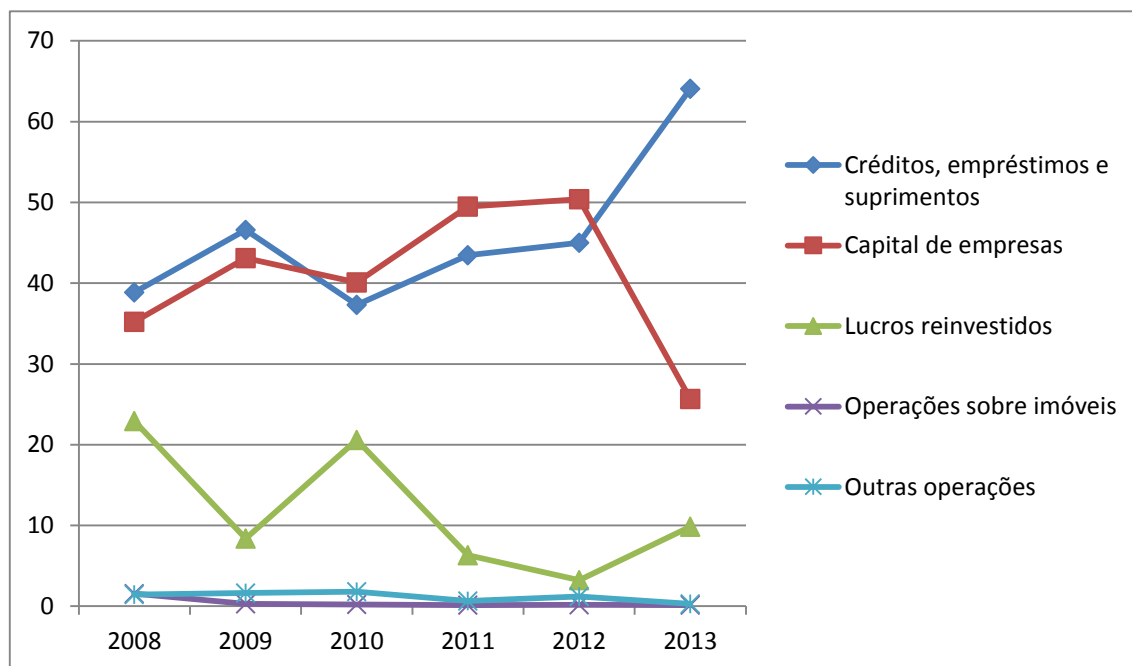


Figura 2.6 – IDPE por tipo de operação (em %)

Fonte: AICEP (2014).

Analisando a figura 2.7, os créditos, empréstimos e suprimentos vindos do exterior registam valores muito superiores comparando com as restantes operações em análise atingindo um valor máximo no ano de 2013 com 83,73%. Para as restantes operações o primeiro aspeto a destacar é que só por uma vez foi ultrapassada a barreira dos 20%, no ano de 2012 para o capital de empresas com 24,01%, os restantes anos incluindo os anos de 2012 para as outras operações apresentam sempre valores inferiores a 20%. O outro aspeto relevante e de destacar é o valor residual apresentado pelas operações sobre imóveis e as outras operações sendo que para nenhum deles foi ultrapassado os 3,5%, registando-se um comportamento de descida gradual para ambos, contudo enquanto as operações sobre imóveis registam uma subida no último ano de 1,53% as outras operações registam nos dois últimos anos o mesmo valor e o mais baixo em análise.

Por fim e em último comentário às duas figuras analisadas importa destacar a importância de Portugal ser um país recetor de investimento estrangeiro tanto para o desenvolvimento da

economia nacional como para que possam haver mais investimentos portugueses no exterior sendo que as economias recetoras de investimento posteriormente passarão também elas a ser emissoras do mesmo.

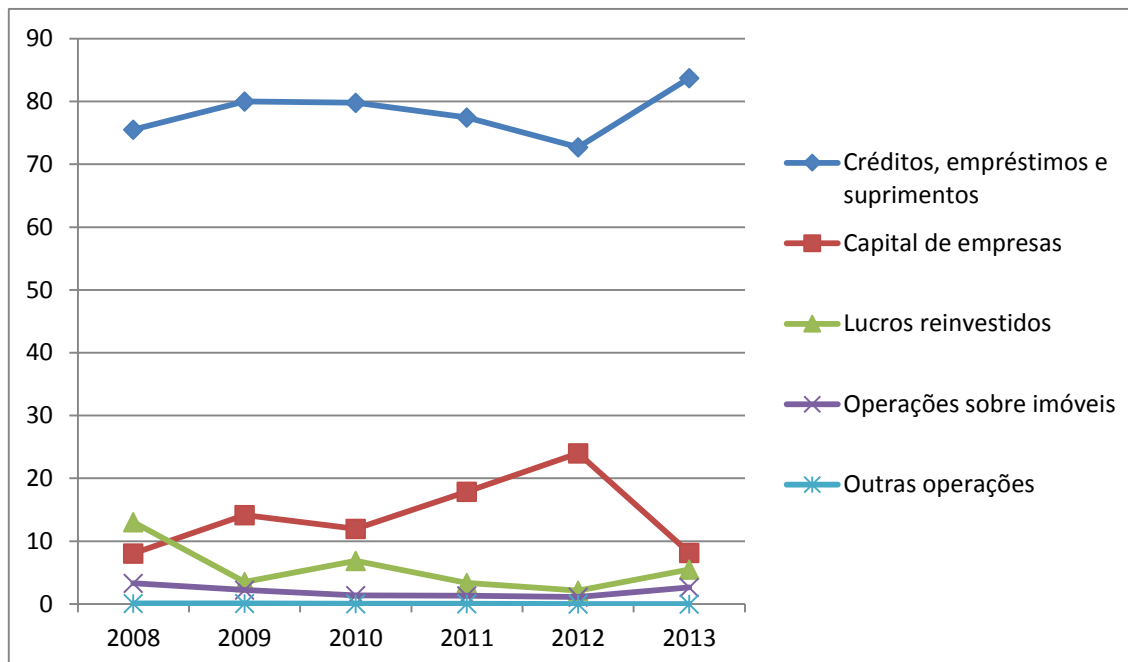


Figura 2.7 – IDED por tipo de operação (em %)

Fonte: AICEP (2014).

Em análise às duas figuras anteriores pretende-se conhecer o destino do investimento português e a origem do investimento em Portugal como tal de seguida está exposta a tabela com os dez primeiros lugares dos países recetores de investimento português e dos países originários do investimento em Portugal. O ranking é assim constituído por 21 países 15 dos quais são Estados-Membros da U.E. os restantes 6 países são extra-comunitários. Comparando o ranking do IDPE e IDED com o ranking das exportações e importações portuguesas de serviços (analisado anteriormente) existe maior variedade no ranking do IDPE e IDED que tem mais 9 países sendo que no caso do investimento atingem-se valores mais elevados como é o caso dos investimentos estrangeiros em Portugal em 2011 onde é atingido o valor mais elevado com 96,16%, para os restantes anos tanto em IDPE como em IDED atingem-se valores superiores em relação ao das exportações e importações portuguesas de serviços. Os Países Baixos ocupam o 1º lugar até 2010 (21%), sendo que no caso do IDED em 2009 e 2010 houve uma ligeira descida para o 2º e 4º lugar respetivamente, nos anos seguintes mantiveram-se sempre em 1º lugar à exceção do ano 2012 e 2013 em que o IDED desceu para 4º e 6º lugar respetivamente. Os países pertencentes à U.E. destacam-se

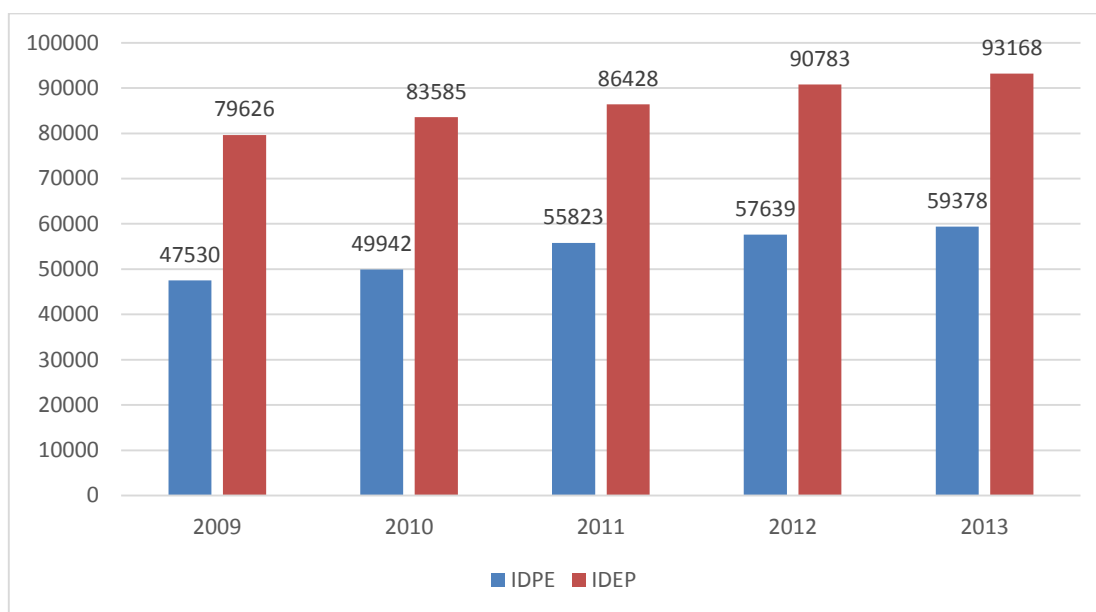
como os maiores recetores de investimento e como os que mais investem em Portugal, como se pode observar o 1º lugar do ranking é composto só por países pertencentes à U.E., já o 2º lugar em IDPE é constituído por dois países não pertencentes à U.E., o Brasil em 2010 com 17,17% e a Angola em 2012 com 5,59%. Avaliando os países extra-comunitários importa analisar o desempenho da Angola dado que foi em todos os anos recetor de investimento português e em nenhum foi investidor em Portugal a sua entrada no ranking foi em 2008 para o 3º lugar com 6,81%, manteve a sua posição em 2009 (8,93%) em 2010 e 2011 a Angola consolidou-se como recetora de IDPE o que a leva a atingir em 2012 o 2º lugar a sua melhor posição com 5,59%, em 2013 atinge o valor mais baixo e a sua pior posição no ranking um 8º lugar com 0,92%. De destacar também é a relação de Portugal com os Países Baixos, a Espanha e o Luxemburgo, dado que estes países surgem em todos os anos analisados, pode-se então considerar que Portugal tem uma forte ligação de investimento tanto como recetora como investidora.

Tabela 11 – Ranking do IDPE e do IDEP (em %)

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	IDPE	IDEP	IDPE	IDEP	IDPE	IDEP	IDPE	IDEP	IDPE	IDEP	IDPE	IDEP
1º	PB (32,20%)	PB (16,25%)	PB (31,13%)	UK (20,54%)	PB (21%)	FR (16,80%)	PB (67,93%)	PB (24,42%)	PB (69,06%)	SP (18,56%)	PB (63,13%)	SP (22,30%)
2º	SP (19,62%)	UK (15,81%)	SP (16,18%)	PB (17,72%)	BR (17,17%)	GE (16,14%)	SP (8,84%)	SP (19,67%)	AN (5,59%)	FR (14,95%)	GE (16,05%)	FR (18,07%)
3º	AN (6,81%)	SP (15,61%)	AN (8,93%)	FR (17,55%)	LU (14,94%)	SP (14,40%)	AN (4,65%)	FR (15,22%)	SP (4,45%)	LU (14,16%)	SP (8,43%)	UK (15,73%)
4º	BR (4,74%)	GE (15,11%)	DK (6,79%)	GE (13,07%)	SP (7,90%)	PB (12,47%)	LU (2,84%)	UK (11,77%)	BR (3,46%)	PB (11,56%)	BR (2,58%)	GE (11,45%)
5º	UK (4,44%)	FR (12,72%)	BR (6,67%)	SP (12,97%)	AN (6,84%)	UK (10,87%)	BR (2,83%)	GE (9%)	LU (2,41%)	UK (9,16%)	PL (1,09%)	BE (10,80%)
6º	IE (3,94%)	LU (5,94%)	GE (4,75%)	SW (4,25%)	PL (3,18%)	LU (9,46%)	UK (1,27%)	SW (6,71%)	FR (1,69%)	BE (7,92%)	UK (1,07%)	PB (7,96%)
7º	FR (3,06%)	SW (5,47%)	US (3,82%)	LU (3,06%)	UK (2,65%)	SW (4,81%)	PL (1,14%)	BE (3,84%)	UK (1,09%)	GE (6,17%)	LU (1,06%)	LU (4,69%)
8º	LU (2,72%)	SE (2,49%)	IE (2,82%)	IT (1,91%)	IE (1,64%)	BR (4,63%)	BE (0,74%)	LU (2,96%)	MZ (0,96%)	AT (4,73%)	AN (0,92%)	SW (2,98%)
9º	GE (1,93%)	BE (2%)	LU (2,81%)	IE (1,89%)	US (1,56%)	CY (2,65%)	MZ (0,69%)	IE (1,36%)	US (0,93%)	SW (4,23%)	MZ (0,66%)	BR (0,56%)
10º	PL (1,58%)	IE (1,86%)	MZ (2,08%)	BE (1,80%)	RO (1,46%)	BE (2,32%)	IE (0,68%)	US (1,21%)	PL (0,81%)	CY (3,72%)	FR (0,66%)	SE (0,55%)
Σ	81,04	93,26	85,98	94,76	78,34	94,55	91,61	96,16	90,45	95,16	95,65	95,09

Fonte: AICEP (2014).

A figura 2.8 analisa o stock de IDPE e IDEP entre 2009 e 2013, o stock de IDEP foi em todos os anos superior ao stock de IDPE sendo que em 2013 a diferença entre os stocks foi mais elevada em comparação com os outros anos em análise verificando-se uma disparidade de 33790 milhões de euros. De assinalar também é a subida gradual dos dois stocks para os anos em análise sendo que no stock de IDEP de 2009 a 2013 o aumento foi superior em relação ao stock de IDPE visto que aumentou 13542 milhões de euros contra 11848 milhões de euros.



* Valores em milhões de euros

Figura 2.8 – Stock do IDPE e do IDEP

Fonte: AICEP (2014)

3. Estudo Empírico

3.1. Apresentação

Em seguimento ao estudo realizado na primeira parte da dissertação sobre os principais conceitos em internacionalização, análise estatística seguir-se-á o estudo à investigação empírica do processo de internacionalização do Grupo J.M. no Mercado Colombiano.

Presente em três países, opera com 4 insígnias que se multiplicam em mais de 2800 lojas servidas por mais de 23 unidades Logísticas e com uma área de venda de mais de 2 milhões de m².

A J.M. fundado em 1972, em Lisboa é um Grupo internacional com sede em Portugal que atua no ramo alimentar nos sectores da Distribuição e da Indústria com posições de liderança de mercado na Polónia e em Portugal que visa satisfazer as necessidades e expetativas dos seus stakeholders e os legítimos interesses dos seus acionistas a curto, médio e longo prazo ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera. A J.M. assume como pilares centrais o crescimento e a criação de valor de uma forma contínua e sustentável no âmbito da sua abordagem à Responsabilidade Corporativa.

A Responsabilidade Corporativa da J.M. assenta na contribuição para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde o Grupo desenvolve as suas atividades, através da disponibilização de produtos e soluções alimentares saudáveis, do exercício ativo da responsabilidade na compra e na venda da Defesa dos Direitos Humanos e das condições de trabalho, e do estímulo ao reforço de um tecido social mais justo e equilibrado, assim como pelo respeito pela preservação do ambiente e dos recursos naturais.

As atividades desenvolvidas pelo GJM implicam uma abordagem integrada das preocupações ambientais, sociais e éticas ao longo da sua cadeia de valor. Desta forma a atividade do Grupo pretende-se que seja um estímulo ao desenvolvimento social e económico nas regiões onde está presente e ao aumento dos níveis de qualidade e produtividade, minimizando o impacto negativo das operações sobre os ecossistemas. O GJM procura desenvolver e comercializar produtos que vão ao encontro das necessidades dos consumidores portugueses, polacos e colombianos, com o intuito de criar e partilhar valor com todos os stakeholders.

O país em estudo é a Colômbia. A Colômbia tem uma área de 1038700 km², o clima é estacionário, determinado pela altitude e proximidade ao mar. Tem uma população de cerca de 48,9 milhões de habitantes, a sua capital é Bogotá e tem um PIB per capita de 10765 USD. A Colômbia também designada de Eldorado é conhecida pela sua abundância em recursos naturais. O país é o maior produtor mundial de esmeraldas, o segundo maior produtor de ouro e platina e possui também as maiores reservas de carvão da América do Sul.

3.2. Metodologia

De forma a construir o conhecimento relativo à temática em questão, a opção recaiu num método qualitativo através do estudo do caso do GJM que recentemente se internacionalizou para a Colômbia. Vai ser feita uma delimitação do tema a tratar, de modo a permitir uma melhor caracterização dos objetivos estabelecidos.

Assim, no dia 8 de Maio de 2014 foi efetuado um contato telefónico ao Gabinete de Apoio ao Investidor do GJM para que fosse disponibilizada informação para a realização da parte empírica ao qual foi respondido que fosse enviado um email a solicitar informação e dados. No dia 9 de Maio responderam a informar que toda a informação financeira pública sobre o Grupo Jerónimo Martins estava disponível no Website Corporativo e enviaram uma série de

documentos com relatórios e contas a partir de 2009 mais informação Operacional e Financeira – evolução a 5 anos aconselhando a consultar esses mesmos documentos. Foi por estes que me foram enviados e pelos restantes que estão disponíveis no Website da Jerónimo Martins que conduzi o meu estudo.

O AICEP (site www.portugalglobal.pt) disponibiliza informação sobre os Mercados Externos, a sua economia, as suas oportunidades e condições legais para abordar um novo mercado assim como acompanha o desenvolvimento dos processos de internacionalização das PME's. Esta Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal trata-se de uma entidade pública de natureza empresarial para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa. É o resultado da fusão em 2007 entre a Agência Portuguesa para o Investimento (API) e do Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP) tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso país. A AICEP publica também com alguma regularidade eventos, congressos, feiras e conferências sobre os mais diversos assuntos e temáticas das PME. Assim nos dias 25 e 26 de Junho de 2014 realizaram-se em Lisboa e no Porto o evento sobre Gestão dos Riscos na Internacionalização. Este evento decorreu em Lisboa no auditório da AICEP e no Porto teve lugar no Auditório Infante D. Henrique teve como foco a prevenção das empresas para o facto de terem de reagir aos desafios e constrangimentos que lhes são colocados no mercado internacional e lhes ameaçam a sobrevivência, a estagnação ou mesmo o crescimento do seu negócio. A decisão no processo de internacionalização deverá passar pela análise de um conjunto de fatores, envolvendo a avaliação de diversas opções em diferentes momentos e assim conhecer quais as ferramentas e soluções mais adequadas para apoiar nesta decisão. Ao entrar em novos mercados é essencial ter um conhecimento profundo sobre os riscos específicos que cada país de destino comporta e poder assim delinear um plano estratégico para a redução e transferência desses mesmos riscos.

3.3 Introdução da Insígnia Ara na Colômbia

A Ara tem como missão trabalhar todos os dias, num ambiente cativante e gratificante para os seus colaboradores, com o objetivo em comum de conquistar a confiança e a preferência dos consumidores e tornar a marca Ara a sua principal loja de proximidade. As unidades da Ara são lojas alimentares de proximidade, com forte implantação nos bairros habitacionais onde predomina um ambiente de loja, alegre e colorido com uma arquitetura e uma disposição dos produtos que proporcionam uma experiência de compra agradável.

A área média de venda situa-se no intervalo fixado entre os 300 e os 600 m² e cada loja conta com cerca de 15 colaboradores. A implementação das lojas resulta de uma profunda análise do mercado e das necessidades e gostos dos colombianos, que permitiu a definição de um modelo de negócio único no país e totalmente focado no consumidor.

Através da insígnia Ara pretende-se oferecer aos consumidores produtos de qualidade, incluindo uma gama de artigos de Marca Própria, a preços estáveis e muito competitivos. A Marca Própria é produzida localmente à semelhança da maior parte do sortido com que o Grupo J.M. opera, que são produzidas nas próprias geografias. A marca Ara inspirou-se na imensa riqueza do país em biodiversidade e no fato da Colômbia ser considerada o “paraíso dos pássaros”. As dimensões afetiva e de proximidade foram determinantes na escolha do território simbólico da marca.

O Grupo J.M. ao internacionalizar-se para a Colômbia com a marca Ara pretende uma diferenciação em várias vertentes:

- Posicionar-se como uma cadeia de produtos de qualidade aos melhores preços, associando competitividade com a geração de oportunidades promocionais em categorias-chave para o consumidor colombiano.
- Um sortido de produtos perecíveis e não perecíveis de qualidade, composto por cerca de 900 referências, das quais mais de 150 correspondem a marca própria.
- A Ara baseia a sua atividade no desenvolvimento de relações de parceria duradoura com os seus fornecedores estratégicos locais por forma a disponibilizar e desenvolver produtos de qualidade aos melhores preços do mercado.
- Com o objetivo de conquistar a confiança e a preferência dos consumidores colombianos, a Ara procura incessantemente identificar oportunidades de inovação no serviço, no produto e na oferta.

3.4. O Grupo Jerónimo Martins

Em Portugal o Grupo J.M. opera com as insígnias Pingo Doce com 363 supermercados em Portugal Continental e 13 na Ilha da Madeira, o Recheio com 36 cash & carries e três plataformas de Food Service em Portugal Continental e um cash & carry e uma plataforma de Food Service na Ilha da Madeira, sendo líder de mercado em Supermercados e cash & carries. Também em Portugal a J.M. tem investido no desenvolvimento de novos projetos complementares ao negócio de Retalho Alimentar, através das áreas de Restauração e Take Away refeições no sítio do costume no Pingo Doce, postos de abastecimento de combustível, lojas de bem-estar e através das insígnias New Code. Este trata-se do maior Grupo Industrial de bens de grande consumo em Portugal através da sua parceria com a Unilever nas áreas Alimentar, de Cuidado Pessoal e Higiene Doméstica, e de Consumo Fora de Casa a operar sob a Companhia Unilever Jerónimo Martins. Esta sociedade mantém as posições de liderança nos mercados de Margarinas, Chá Frio, Gelados e Detergentes para Roupa, entre outros. Na área da Indústria a parceria com a Unilever estende-se a Gallo Worldwide, a operar o negócio de Azeites e Óleos Vegetais. Em 2013, a Gallo Worldwide vendeu para 30 países, incluindo Portugal e tornou-se a 3ª maior marca de azeite do mundo.

O portefólio do Grupo inclui ainda uma área de negócio em Portugal vocacionada para Serviços de Marketing, Representações e Restauração onde estão integrados os seguintes negócios: Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo, que representa em Portugal marcas internacionais de produtos alimentares, algumas com posições de liderança no mercado alimentar de grande consumo. A Hussel cadeia de retalho especializado para comercialização de chocolates e confeitaria, com 25 lojas no final de 2013. A Jerónimo Martins Restauração e Serviços que se dedica ao desenvolvimento de projetos no sector da Restauração e que no final de 2013 incluía a cadeia de quiosques e cafetarias Jerónimo com 14 pontos de venda: a cadeia de geladarias Olá com 32 lojas, das quais cinco em regime de franchising, e um restaurante Jerónimo Food with Friends.

Em Março de 2013, O Grupo Jerónimo Martins inaugurou as primeiras lojas de bairro Ara na Colômbia, terceira geografia onde atualmente opera depois de Portugal e Polónia.

3.5. Estrutura de Gestão

No topo da estrutura de gestão da Jerónimo Martins SGPS, S.A. está o Conselho de Administração composto por Elísio Alexandre Soares dos Santos Presidente do Grupo desde 1996 e Presidente da Comissão de Governo da Sociedade e de Responsabilidade Corporativa entre Abril de 2010 e Dezembro de 2013. No ano de 2013 este Conselho de Administração era constituído pelo então Presidente e 10 administradores um dos quais administrador delegado do Grupo desde Abril de 2010, Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos outrora já tinha sido Membro do Conselho de Administração desde 1995, a partir de 18 de Dezembro de 2013 tornou-se Presidente do Conselho de Administração e Administrador-Delegado sucedendo assim a Elísio Alexandre Soares dos Santos que renunciou ao cargo em Setembro de 2013. Foi em Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas da Jerónimo Martins reunida em 18 de Dezembro de 2013 deliberado nomear Pedro Manuel de Castro Soares dos Santos como Presidente do Conselho de Administração acumulando este cargo com o de Administrador-Delegado e reduzir assim o número de membros do Conselho de Administração para nove após o falecimento em Agosto do Administrador António Mendo Castel-Branco Borges.

No final do ano, o Conselho de Administração ficou constituído pelo Presidente e Administrador-Delegado Pedro Soares dos Santos e oito Administradores.

A colaborar com o Administrador-Delegado na gestão corrente dos negócios do Grupo está uma Direção Executiva constituída pelo Administrador-Delegado e por elementos representando as Áreas Financeira, Estratégia e Inovação, Operações, Recursos Humanos, Comunicação e Responsabilidade Corporativas e Assuntos Jurídicos.

Da estrutura da JM, SGPS, S.A, a holding do Grupo fazem ainda parte as Direções Funcionais que prestam apoio e aconselhamento ao Conselho de Administração, à Direção Executiva, à Comissão de Auditoria e demais Comissões especializadas e às restantes sociedades do Grupo nas matérias específicas de cada área.

As Direções Funcionais estão organizadas por áreas específicas: Auditoria Interna, Assuntos Jurídicos, Comunicação e Responsabilidade Corporativas, Controlo Financeiro e Fiscalidade, Ambiente e Segurança Alimentar, Qualidade e Desenvolvimento Marca Própria, Estratégia e Expansão Internacional, Operações Financeiras, Recursos Humanos, Relações com Investidores, Relações Institucionais, Segurança, Segurança de Informação e Sistemas de Informação.

A nível Operacional a Jerónimo Martins, SGPS, S.A. integra três segmentos de negócio distintos: Distribuição, Indústria, Serviços de Marketing, Representações e Restauração.

Na Colômbia com as lojas Ara e o Centro de Distribuição na região de Pereira e a integração da Caterplus como unidade de Food Service na Companhia Recheio Cash & Carry, S.A. e na Polónia com a Biedronka e Hebe e com o Pingo Doce e Recheio em Portugal, em cada Companhia a gestão do negócio é conduzida pela respetiva Direção Executiva, presidida por um Diretor-Geral e da qual fazem parte os Diretores das principais áreas funcionais: Operações, Comercial, Marketing, Recursos Humanos, Financeira e Logística.

O segmento da Indústria é composto pelas Companhias Unilever Jerónimo Martins, Lda. e Gallo Worldwide, Lda. A estrutura de gestão da Unilever Jerónimo Martins, Lda. assenta numa Gerência constituída por gerentes nomeados pelos parceiros Jerónimo Martins e Unilever. A este órgão reporta uma Direção Executiva composta pelas Direcções das Unidades de Negócio de Alimentação de Cuidado Pessoal e Higiene Doméstica, e de Consumo fora de casa, assim como pelas Direcções Funcionais de Vendas, Recursos Humanos e Supply Chain.

A estrutura de gestão da Gallo Worldwide, Lda. baseia-se numa gerência própria constituída por membros nomeados pelos parceiros Jerónimo Martins e Unilever. A este órgão reporta uma Direcção Executiva, composta pelas Direcções Funcionais e de Negócio: Financeira, Recursos Humanos, Customer Service e Sistemas de Informação, Vendas, Marketing, Compras e Planeamento, Fabril e Logística e Exportação. No segmento dos Serviços incluem-se a Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo (JMDPC), Lda., a Jerónimo Martins Restauração e Serviços (JMRS), S.A. e a Hussel Ibéria Chocolates e Confeitaria, S.A.. As várias Companhias asseguram toda a vertente operacional e de gestão do negócio sendo que a JMDPC, Lda. presta serviços às suas congéneres nas áreas Financeira, de Sistemas de Informação, Recursos Humanos e Logística.

3.6. Vendas Consolidadas do Grupo JM

A Tabela 12 apresenta as Vendas Consolidadas do Grupo JM e a sua análise respetivamente.

Tabela 12 – Vendas Consolidadas do Grupo J.M.

Vendas e Serviços	2009		2010		2011		2012			2013		
	Valores	LFL	Valores	LFL	Valores	LFL	Valores	%	LFL	Valores	%	LFL
Biedronka	3725	8,3%	4807	11,6%	5787	13,4%	6731	63%	6,4%	7703	65,1%	4,2%
Pingo Doce (vendas de loja)	2598	1%	2856	7,6%	2990	1,1%	3063	28,7%	-0,6%	3181	26,9%	2,8%
Recheio	723	1,5%	755	3,2%	794	2,6%	792	7,4%	-0,9%	805	6,8%	0,4%
Serviços de Marketing, Representação e Restauração	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	87	0,8%	n.a.	78	0,7%	-0,1%
Outros e ajustes de Consolidação	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	10	0,1%	n.a.	63	0,5%	n.a.
Total JM	7046	10,8%	8419	22,4%	9571	17,1%	10683	100%	7,9%	11830	100%	3,5%

*Valores em milhões de euros

Fonte: Martins, J., Relatório e Contas 2013, Website Corporativo.

As Vendas do Grupo atingiram em 2013 os 11,83 mil milhões de euros, um crescimento de 10,7% em relação a 2012. Tendo em conta que se registou uma desaceleração do crescimento económico na Polónia e em que os níveis de consumo em Portugal se mantiveram reduzidos, o Grupo atingiu um aumento das vendas like-for-like de 3,5% que resultou do contributo positivo de todas as áreas de negócio.

Na Polónia as vendas a retalho cresceram 2,6%, uma quebra da taxa de crescimento de 4,4% registada em 2012 devido ao contexto de desaceleração do crescimento da economia e em que os consumidores revelaram padrões de compra mais disciplinados e cautelosos.

No ano de 2013 registou-se uma significativa quebra no mercado da inflação alimentar que se cifrou em 2% contra 4,3% no ano anterior. Por conseguinte esta quebra originou maiores consumos por parte dos consumidores. Para esta desaceleração contribuíram a tendência de abrandamento em algumas categorias de produtos e o intensificar das campanhas promocionais por parte dos operadores de retalho alimentar.

A economia em Portugal revelou sinais de estabilização ao longo do ano e as vendas de Retalho Alimentar aumentaram 1,1%. Apesar desta melhoria, os consumidores mantiveram-se sensíveis e o mercado de Retalho Alimentar manteve-se caracterizado por elevados níveis de atividade promocional ao longo do ano. A estratégia de preço utilizada pelo Pingo Doce implementada em 2012 levou ao acelerar do desempenho de vendas, que registaram um crescimento de aproximadamente 3,9% para 3,181 mil milhões de euros, +2,8% numa base like-for-like. Foi feito um investimento em promoções ao longo do ano 2013 e que

contribuíram para a forte evolução dos volumes vendidos pela Companhia. O programa de expansão do Pingo Doce foi feito com a inauguração de quatro lojas, ocupando localizações urbanas onde é pretendido reforçar a sua presença com duas lojas sob a sua gestão, e mais duas em regime de gestão de terceiros.

As vendas do Recheio cresceram 1,6% em 2013 sendo que o canal Horeca e o canal de Retalho Tradicional registaram uma redução e o Recheio suportado pela sua posição competitiva aumentou o número de clientes, compensando o enfraquecimento do consumo. A Ara na Colômbia nos primeiros 10 meses de atividade do ano 2013 atingiu 21 milhões de euros de vendas.

3.7. Investimentos realizados pelo Grupo J.M.

O investimento assume uma posição central na estratégia de crescimento do Grupo J.M., tendo em conta o compromisso com a maximização da criação de valor e a determinação em garantir posições de liderança nos mercados onde opera.

Tal como se pode verificar na tabela exposta de seguida o ano de 2013 à semelhança dos anos anteriores, a expansão continuou a merecer a maior fatia do investimento do Grupo absorvendo mais de metade do valor total investido o que demonstra a determinação do Grupo em continuar a garantir o crescimento sustentável das suas operações. Dos investimentos para o ano de 2013 destaca-se o início de atividade numa nova geografia com o arranque das operações na Colômbia onde, entre Março e Dezembro, o Grupo inaugurou as primeiras 36 lojas. O ano ficou também marcado pelo reforço, com 36 novas lojas, da rede Hebe na Polónia.

Embora o Grupo tenha investido nos pilares do seu crescimento futuro, a Biedronka manteve-se como máxima prioridade do programa de investimento, absorvendo 74% do total de 540 milhões de euros investidos em 2013 e 79% do investimento dedicado à expansão, com a inauguração de 280 lojas e dois novos Centros de Distribuição, que deram lugar a duas novas regiões logísticas. Em Portugal, o Pingo Doce abriu quatro lojas, reforçando a sua presença nacional e a Hussel abriu uma loja.

O Grupo inaugurou 371 lojas, fechando o ano com 3172 lojas, sendo a maioria destas 2846 lojas de Retalho Alimentar. De destacar ainda é a abertura, em Dezembro da 100ª loja Hebe, tendo esta insígnia encerrado o ano com um total de 104 unidades. A abertura de novas lojas, em parceria com terceiros surgiu como forma de potenciar a inauguração de lojas em

localizações que, de outra forma, não seriam aproveitadas, bem como de otimizar o capital investido. Em 2013, duas das quatro lojas Pingo Doce e 15 lojas Biedronka foram abertas em regime de gestão de terceiros.

Parte do investimento do ano com cerca de 96 milhões de euros foi direcionada para a logística, por forma a dar suporte ao forte crescimento orgânico do Grupo. Além dos dois Centros de Distribuição da Polónia e do Centro de Distribuição na Colômbia, foi também efetuado um investimento importante na logística do Pingo Doce, com a abertura, no início de 2014, do Centro de Distribuição do Algarve. Cerca de 172 milhões de euros de investimento dirigiram-se para a manutenção e remodelação de lojas, 62% dos quais na operação de Retalho Alimentar Polaca. Apesar das remodelações terem um impacto negativo visto que implicam o encerramento das lojas por um período de cerca de 45 dias, estes investimentos assumem um papel fundamental no crescimento sustentável das vendas like-for-like, ao garantirem a contínua adaptação do ambiente e layout de loja às tendências de consumo, bem como às exigências crescentes do consumidor.

Tabela 13 – Programa de Investimento

	Lojas Novas		Remodelações ¹		Lojas Fechadas	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Biedronka	280	263	115	106	12	11
Pingo Doce	4	3	5	4	0	0
Recheio	0	0	1	1	0	0
Ara	36	0	0	0	0	0
Hebe	36	25	0	0	0	0
Outros Negócios ²	15	14	7	3	9	36

¹Excetuando o Recheio, consideram-se apenas as lojas cuja remodelação implicou o encerramento da área de venda alimentar.

²Inclui as lojas New Code, Spot, Electric Co, Bem Estar, Refeições no Sítio do Costume, Postos de Combustível, Jeronymo, Kropka Relaks, Olá, Hussel, Chilli's e Jeronymo Food with Friends.

Fonte: Martins, J., Relatório e Contas 2013, Website Corporativo.

Tabela 14 – Programa de Investimento por Área de Negócio

Área de Negócio	2013			2012		
	Expansão ¹	Outros ²	Total	Expansão ¹	Outros ²	Total
Biedronka	296	106	402	222	175	398
Lojas	233	101	334	182	163	345
Logística e Estrutura Central	63	5	68	41	12	53
Pingo Doce	36	41	76	13	30	42
Lojas	10	37	47	10	28	39
Logística e Estrutura Central	26	3	29	2	1	4
Recheio	2	12	14	0	4	4
Colômbia	32	1	33	4	1	5
Lojas	29	0	29	2	0	2
Logística e Estrutura Central	3	1	4	2	1	3
Total Distribuição Alimentar	365	161	526	240	210	449
Hebe	9	3	12	8	1	9
Serviços e Outros	2	0	2	0	0	0
Total J.M.	376	164	540	248	210	458
% de EBITDA	48,4%	21,2%	69,5%	33,5%	28,5%	62%

¹Lojas Novas e Novos Centros de Distribuição.

²Remodelação, Manutenção e Outros.

Fonte: Martins, J., Relatório e Contas 2013, Website Corporativo.

O investimento previsto na Colômbia para o ano de 2013 era de 100 milhões de euros, com o objetivo de chegar ao final do ano com cerca de 40 lojas Ara. Para além da execução do plano de expansão, a equipa estará focada em identificar oportunidades de melhoria, quer no serviço e oferta aos consumidores quer ao nível da gestão dos custos operacionais. A abertura das primeiras lojas vem selar o compromisso assumido pelo GJM de contribuir para o desenvolvimento e progresso do país, apoiando a indústria local e respeitando a cultura e valores das comunidades em que se insere. Para o triénio 2014-2016 o investimento total previsto do Grupo é de 2,2 mil milhões de euros, dos quais 15% a 20% serão canalizados para os novos negócios (Ara e Hebe).

3.8. Colômbia

3.8.1. A Economia da Colômbia

A Colômbia é a 4^a potência económica da América Latina depois do Brasil, México e Argentina, e a 33^a economia do mundo em termos de PIB. A Colômbia conta com uma vasta diversidade territorial e é detentora de uma grande variedade de recursos naturais, assim como possui importantes recursos energéticos sendo que a exploração do petróleo é uma das suas principais atividades económicas.

Em termos de recursos naturais a Colômbia é considerada um dos países mais ricos da América do Sul. Além do petróleo, os principais produtos exportados são o carvão, o café, a cana-de-açúcar, ouro, esmeraldas, produtos químicos, têxteis e o couro.

Para estimular o crescimento da economia do país o presidente colombiano Juan Manuel Santos Calderón definiu cinco objetivos principais: indústrias extrativas, agricultura, infraestruturas, construção de habitação e inovação tecnológica. A economia colombiana

teve um crescimento positivo durante os últimos cinco anos e os principais fatores da sua sustentabilidade foram o controlo dos orçamentos públicos, a estratégia orientada para a exportação e a captação de investimento estrangeiro, a melhoria da segurança interna e os elevados preços das matérias-primas que é detentora no mercado mundial.

O investimento aumentou passando de 15% do PIB no ano de 2002 para uns 23,3% em 2012. No passado ano de 2012 a Economia Colombiana cresceu 3,8% e a taxa de desemprego diminuiu de 10,8% em 2011 para 10,4% em 2012.

Segundo o Banco da República a dívida externa reduziu significativamente nos últimos anos atingindo 21% do PIB em 2012 em anos anteriores como em 2002 e 2006 representava 51% e 30,6% do PIB respetivamente. Assim sendo pela análise a estes índices macroeconómicos verifica-se um crescimento económico. O desempenho económico foi impulsionado por reformas liberais introduzidas desde o início da década de 1990, que incluíram medidas destinadas a reduzir o défice público para valores abaixo de 2,5% do PIB. O Governo de Juan Calderón desde Agosto de 2010, data em que tomou posse tem mantido o mesmo tipo de políticas com vista a atrair investimento, promover a estabilidade macroeconómica e melhorar o ambiente de negócios. A política fiscal continuou no geral a ser ajustada e as despesas permanecerão relativamente rígidas, o que inviabilizou no curto prazo uma redução significativa do défice orçamental. No entanto algumas reformas apoiarão a consolidação gradual até 2015. O crescimento da formação bruta de capital fixo e do consumo privado devem ser suficientes para compensar um maior controlo sobre o consumo público, devido às medidas de consolidação orçamental. A aposta nos hidrocarbonetos e na indústria do carvão irá apoiar o crescimento do investimento, que deverá evoluir a uma taxa média anual de 8,2% durante o período 2012-2015. Estima-se um aumento médio anual das importações de 11% até ao final de 2015, no entanto um valor inferior ao verificado em 2011 (21,5%). As exportações apresentaram em 2012 um abrandamento em relação ao ano anterior, em que foi alcançada a taxa mais elevada dos últimos 5 anos terão uma evolução sustentada crescendo a uma média superior a 5% ano no período de 2012-2015. Os fatores que contribuíram para esta situação foram o crescimento da indústria petrolífera e extrativa, a retoma do comércio com a Venezuela e um impulso nos acordos de livre comércio com o Canadá, os EUA e a UE.

A inflação abrandou ligeiramente em 2012 para 3,2% como resultado de uma gestão cautelosa da situação macroeconómica e uma maior contenção do crédito. No último mês de

2012 o valor da inflação situava-se em 2,4% o que faz prever que esta recue para 2,7% em 2013, devendo manter-se abaixo dos 3% nos dois anos seguintes.

A moeda de peso colombiano valorizou-se fortemente em 2010 e em grande parte em 2011 em resultado de uma assinalável entrada de capitais como receitas de exportação, IDE e dívida externa e de um nível de reservas elevado. Prevê-se uma evolução estável da moeda nos anos seguintes. A crescente repatriação de lucro por parte das empresas estrangeiras com presença na Colômbia vai provocar o aumento do défice da balança de rendimentos que deverá representar 5,3% do PIB em 2015 enquanto há uma década correspondia a 2,5% do PIB. O défice crescente da balança de rendimentos vai ampliar o saldo negativo da conta corrente até 2015, ano em que deverá atingir perto de 17 mil milhões de dólares (3,6% do PIB), mas as fortes entradas de investimento estrangeiro sustentarão as contas com o exterior.

3.8.2. A Internacionalização do G.J.M. para a Colômbia

O ano de 2013 marca a abertura das primeiras lojas no mercado Colombiano pelo que no primeiro trimestre de 2013 no seguimento do trabalho desenvolvido ao longo de todo o ano de 2012 a JM inaugurou em Março as suas primeiras cinco lojas e o primeiro Centro de Distribuição na Colômbia nas cidades de Pereira e Santa Rosa no Eixo Cafeteiro. Nos restantes meses do ano foram inauguradas mais 31 lojas o que perfaz no final do ano um total de 36 lojas correspondentes a cerca de 16 mil m² de área de venda e de três tipologias distintas: 16 lojas de atração, 11 lojas de centro de cidade e 9 lojas de bairro inseridas nas zonas residenciais.

Uma das suas grandes prioridades era o desenvolvimento da Marca Própria, assim como estimular o consumidor local à sua experimentação. A Marca Própria da Ara atingiu uma quota acima de 20% das vendas da Companhia, um resultado que confirma a boa aceitação da marca mas também a orientação para valor por parte do consumidor local, constituiu um reforço positivo para a equipa tendo em conta que a penetração da Marca Própria na Colômbia era ainda bastante reduzida.

A Companhia na sua rede de lojas incluiu ao longo do primeiro ano de operações três dimensões diferentes de loja, estas com o objetivo de perceber como funcionam as áreas de influência de uma localização neste novo mercado. O sortido pretendeu-se fundamentalmente alimentar, embora a área não alimentar seja utilizada para criar alguma

atração nas lojas de maior dimensão. O posicionamento de preço muito competitivo é desde o início um pilar fundamental da proposta de valor.

Com o objetivo de trabalhar todos os dias num ambiente estimulante e gratificante para as pessoas do Grupo e de conquistar a confiança e a preferência dos consumidores e tornar a Ara a sua principal loja de proximidade e ao estabelecer relações de parceria duradoura com os fornecedores estratégicos pretende-se que estes disponibilizem e desenvolvam produtos de elevada qualidade aos melhores preços de mercado. Desde o início a Marca Própria foi assumida como estratégica para o crescimento futuro da cadeia e a consolidação da sua posição no mercado. De modo a promover a Marca Própria foi desenvolvido um programa de incentivo à experimentação propondo ações de degustação com grande visibilidade nas lojas. Em termos de preço a Ara entrou no mercado posicionando-se como uma cadeia onde se encontram produtos de qualidade aos melhores preços, conjugando uma política de preços muito competitivos com a geração de oportunidades promocionais em categorias chave para o consumidor colombiano.

Foram desenvolvidos esforços de afirmação da marca Ara no mercado e de atração dos clientes às lojas, tendo as inaugurações de loja funcionado como momentos de grande impacto nas comunidades, com um número médio de visitas superior a 3000.

Ao nível da Logística, esta que é uma área fundamental para construir uma cultura de eficiência e liderança ao nível dos custos foram implementadas várias ações com o objetivo de otimizar a relação dos fornecedores com a Companhia, nomeadamente ao nível da receção dos produtos paletizados, standardização de um produto por palete e garantia da cadeia de frio desde o fornecedor até ao armazém ou loja.

Para o ano de 2014 a Ara continuou focada na abertura de pelo menos mais 50 novas lojas na região do Eixo Cafeteiro e a sua prioridade passou pelo aumento da notoriedade e da atratividade da marca Ara que quer ver associada a alegria e preços imbatíveis. Foi continuado o trabalho de alargamento da gama de produtos de Marca Própria, assim como da inovação ao nível do sortido, de forma a ir construindo um património de confiança e credibilidade junto do consumidor colombiano.

Nos primeiros 6 meses de 2014 o Grupo abriu oito novos estabelecimentos ficando com um total de 44 lojas, com o objetivo de ter 50 novas lojas para 2014, significa a inauguração de pelo menos mais 42 no segundo semestre do ano. Sendo assim, no final de 2014 o Grupo liderado por Pedro Soares dos Santos terá a 31 de Dezembro pelos menos, 86 lojas Ara no mercado colombiano. Neste momento conta com um total de mais de 500 colaboradores na

Colômbia, estando a trabalhar com cerca de 200 fornecedores sendo que 95% são colombianos. No âmbito das parcerias estratégicas para o desenvolvimento das marcas próprias e da oferta de perecíveis, trabalha com sensivelmente 70 fornecedores.

3.8.3. Mercado de Retalho Alimentar Moderno

As medidas aplicadas em 2014 influenciaram positivamente o crescimento económico, como a continuação do processo de paz e o aumento de 4,5% do salário mínimo; este permitirá um aumento de recursos na economia que contribuirá para o crescimento do consumo e do comércio. O crescimento económico na Colômbia terá sido de 4,7% suportado pelo forte investimento no sector da construção e infraestruturas e pelo aumento da atividade industrial. De acordo com as estimativas do Banco Central da Colômbia a taxa de inflação deverá ser de 3%. Para o 2º semestre de 2014 perspetivou-se um aumento da taxa de juro de referência do Banco Central no caso de se observar uma inflação estável e um bom desempenho económico.

O Mercado de Retalho Alimentar para o ano de 2014 depende de um bom desempenho, em resultado da situação económica, política e social positivas que nos últimos anos se têm vindo a consolidar.

Os acordos com os países da aliança do Pacífico e com os Estados Unidos da América (E.U.A.) vão manter-se ou mesmo reforçar-se durante o ano de 2014, o que permitirá que a Colômbia continue bastante acessível ao investimento estrangeiro. Esta abertura do mercado ajudará o desenvolvimento do sector do Retalho, contribuindo para o aumento da qualidade, nomeadamente no que respeita aos produtos oferecidos, com a entrada de novos produtos e serviços de maior valor acrescentado, melhor apresentação, mais eficientes e a preços mais competitivos.

De salientar também é o impacto do comércio online que, de acordo com a Câmara de Comércio Eletrónico Colombiano registou um aumento de 30% em 2013, atingindo 2,5 mil milhões de dólares e para 2014 apontaram para um crescimento semelhante.

A Colômbia tem um sector de Retalho Alimentar dominado por pequenos retalhistas tradicionais, oferecendo interessantes oportunidades de fortalecimento da oferta ao consumidor colombiano. O Grupo vê potencial na Colômbia para estabelecer uma proposta de valor diferenciadora que contribua para o seu crescimento no médio e longo prazo.

3.9. Oportunidades de Mercado e de Negócio

3.9.1. O acolhimento oferecido por parte do público Colombiano

Este é um projeto pioneiro, construído de raiz pelas equipas do GJM e que constitui um fato inédito no universo dos negócios de Distribuição Alimentar do Grupo. Esta foi também uma oportunidade única para as várias equipas da JM em Portugal, na Polónia e na Colômbia, partilharem conhecimentos e contribuírem para a construção deste novo negócio. O valor e a importância dos contributos recebidos foram importantes, as boas-vindas e o apoio com que o Grupo pode contar por parte das autoridades colombianas, quer centrais, quer locais e sem as quais o trabalho do GJM teria sido muito mais difícil. A indústria alimentar e os fornecedores colombianos receberam o Grupo com abertura e interesse, compreenderam o projeto e as suas especificidades e responderam muito positivamente ao desafio que lhes foi colocado. A JM assumiu o compromisso de apostar na indústria agro-alimentar colombiana e tenciona que a maioria dos produtos que comercializa nas lojas Ara seja produzido na Colômbia.

O primeiro ano de operação foi principalmente um ano de aprendizagem, um ano de confirmação daquilo que foi bem feito e um ano de correção do que foi feito menos bem. Foi um ano em que essencialmente procurou-se ouvir o consumidor colombiano, escutar as suas sugestões de melhoria, os seus reparos à operação e as suas opiniões sobre a loja. Foi um ano em que a equipa Ara cresceu com os desafios e se tornou mais forte e preparada.

O GJM teve por objetivo montar uma operação eficiente e de baixo custo que permitisse proporcionar aos consumidores colombianos uma oferta de produtos de qualidade ao mais baixo preço do mercado. O sortido oferecido considera os produtos oferecidos de Marca Própria estratégicas para o futuro, enquanto elemento diferenciador da cadeia, uma vez que pretende-se construir uma oferta inovadora no Retalho Alimentar da Colômbia.

O trabalho realizado pelo GJM foi feito com determinação e entusiasmo para que os consumidores sintam identificação com os produtos e com as lojas, que pretende-se que sejam capazes de transmitir o espírito único e a alegria contagiante do povo colombiano.

3.9.2. Critérios chave de Internacionalização para a Colômbia

Os critérios de decisão que levaram o GJM a internacionalizar-se para a Colômbia relacionaram-se com as oportunidades de Mercado oferecidas na Colômbia, oportunidades de explorar o seu negócio, e o perfil de risco neste mercado estar sob controlo.

A democracia e fortes instituições governamentais em que o sistema judicial funciona, respeitando o estado de direito, nomeadamente o investimento privado. Este é um país desafiante e de elevado potencial, um Mercado emergente com fortes fundamentais de crescimento e com a volatilidade das principais variáveis económicas limitadas. E por ser uma economia robusta e estável.

O mercado Colombiano proporciona oportunidades claras para operar no mercado de retalho alimentar de mass market com significativas vantagens competitivas. Segundo o World Economic Forum a Colômbia foi definida como um dos melhores países para fazer negócios. É o segundo maior país da América do Sul, atualmente com mais de 46 milhões de habitantes e com a expectativa de crescer até aos 50 milhões em 2020.

Desde a segunda grande guerra, a Colômbia apenas teve um ano de crescimento negativo e com forte crescimento na última década através das exportações e do Investimento Direto Estrangeiro. A sua elevada presença do retalho tradicional e cadeias locais independentes é mais um fator motivador para este processo de internacionalização.

O retalho tradicional colombiano contém 60% do mercado de retalho alimentar operado através de mercados de rua tradicionais e 20% através de pequenos operadores não organizados. Todos os operadores no mercado oferecem uma proposta de valor de preço elevado, mesmo em comparação com os padrões ocidentais e a maioria dos produtos alimentares são caros.

O Mercado Colombiano é um terreno fértil para o desenvolvimento da Distribuição Moderna. O GJM pretende assim uma abordagem fortemente focada em valor e no mercado local que requer uma total adaptação do formato de loja, sortido e preço às necessidades dos consumidores colombianos. Um conhecimento profundo dos consumidores e fornecedores locais e desenvolvimento desde o início de uma estrutura de custos eficiente. O GJM entra assim no mercado Colombiano com a sua própria organização de negócio e com o modelo definido, manter-se-á ainda sob monitorização as oportunidades de crescimento externo no mercado Colombiano.

A compra em grande maioria local é uma prática do GJM em todos os países onde opera. A Colômbia não é exceção, este é um país com uma indústria de grande qualidade e com um sector agro-pecuário forte.

O objetivo é de estar no Top 3 no Retalho Alimentar no 5º ano e atingir um mínimo de 150 lojas até final de 2015.

3.9.3. O Impacto da Marca Ara na Colômbia

Com a sua internacionalização para a Colômbia o GJM criou até ao final de Dezembro de 2013 mais 371 novos postos de trabalho contribuindo assim para a diminuição da taxa de desemprego que supera os 10%. Após nove meses de atividade comercial, a marca Ara registava uma elevada notoriedade ao nível da região e uma forte associação a preços baixos por parte do consumidor colombiano. Esta foi uma conquista muito importante num mercado muito intenso em termos promocionais e no qual as insígnias de retalho disputam entre si, auxiliando-se de todos os meios de atração ao seu dispor.

No final de Dezembro, aproximadamente 65% do total dos fornecedores de Fast Moving Consumer Goods a operarem na Colômbia trabalhavam já com a Ara. A implementação do modelo de negócio representou para os fornecedores naquele país um enorme estímulo à inovação e desenvolvimento, sobretudo ao nível da Logística.

A aceitação da entrada do GJM no mercado Colombiano revelou-se muito positiva, tendo grande parte dos parceiros de negócio investido na transformação e mudança dos seus processos, no sentido de passarem a entregar as mercadorias em paletes e caixas expositoras de cartão, em vez das tradicionais caixas plásticas de transporte.

O ano de 2013 foi assim um ano de forte aprendizagem num mercado que era para o GJM quase totalmente desconhecido, mas que trouxe grandes alegrias, com um número médio de cerca de 3000 clientes nos dias de abertura das lojas e conseguir-se cumprir o plano de expansão para o primeiro ano de operações.

4. Conclusões finais e sugestões

4.1. Conclusão

Após a realização desta Dissertação de Mestrado verificou-se que a internacionalização é uma oportunidade e um desafio que as empresas portuguesas não exploraram plenamente.

A economia nacional ainda não atingiu a sua “quota natural” quando comparamos o peso do comércio externo e do investimento direto com o dos restantes países europeus. A expansão das atividades a nível internacional oferece às empresas a possibilidade de comercializar no estrangeiro produtos e serviços que as empresas locais em território nacional não conseguem pelo que esta torna-se essencial para o seu crescimento.

Os motivos para a sua internacionalização são inúmeros entre os quais destacam-se a aprendizagem de novas técnicas e conhecimentos, a entrada em novos negócios e a resposta a movimentações de concorrentes.

Tal como foi exposto o enquadramento teórico de investigação relacionado com o IDE evoluiu muito nos últimos anos, desde as teorias do comércio internacional clássica e neoclássicas preponderantes até aos anos 1960, as quais eram baseadas em explicações macroeconómicas dos fluxos comerciais, até às abordagens dinâmicas sobre o IDE e a sua relação com disciplinas correlatas ligadas à gestão de empresas. Assim procurou-se aproveitar uma revisão bibliográfica o mais abrangente e atualizada possível das teorias e modelos relacionados ao IDE que servirão de base para este estudo empírico.

O IDE corresponde a uma outra forma de internacionalização de uma empresa e dá-se quando se promove, num país estrangeiro, uma unidade produtiva de bens ou serviços, nele implantando empresas de raiz ou adquirindo empresas já existentes.

Pela análise às estatísticas do Comércio e Investimento Internacional Português conclui-se que Portugal está bastante retardado no seu desenvolvimento económico face aos outros países dentro e fora da U.E. com isto deduz-se que as primeiras formas de internacionalização de cariz empresarial deram-se pela via da importação de mercadorias de que Portugal necessitava e que não produzia ou produzia em quantidade insuficiente.

O presente trabalho apresentou uma reflexão aprofundada sobre o conceito de internacionalização, as suas motivações, as suas vantagens e os seus riscos, a internacionalização como fator de desenvolvimento. Optou-se por uma metodologia de estudo de caso tendo o objeto de estudo sido uma grande multinacional como é a Jerónimo Martins com investimento direto efetivo na Colômbia.

Foi feita uma abordagem descritiva da empresa, da sua história e posicionamento, caracterizou-se o país de destino quanto à sua dimensão cultural e como país de eleição para representar a marca Ara nas suas lojas. A Colômbia apresenta uma grande riqueza ao nível da fauna e da flora, o carinho e afeição do Grupo J.M. pela Colômbia também foram determinantes para a escolha do mesmo, assim como a sua proximidade.

O primeiro ano de operação na Colômbia foi fundamental no projeto do GJM, ao longo do qual foi continuado um conhecimento cada vez maior do consumidor colombiano enquanto se avançou com a construção de relações de parceria com fornecedores e prestadores de serviços. A marca própria da Ara atingiu, uma quota acima de 20% das vendas do Grupo, confirmando assim a boa aceitação da marca mas também a orientação para valor por parte do consumidor local, tendo o investimento até ao fim do ano de 2014 sido aproximadamente de 400 milhões de euros. Para 2014-2016 o investimento total previsto é de 2,2 mil milhões de euros.

O ano de 2013 foi essencialmente um ano de trabalho de equipas multidisciplinares, constituídas exclusivamente por colaboradores do GJM provenientes dos três países onde a JM opera, que estudaram e analisaram de forma profunda e rigorosa o mercado, em geral, e os comportamentos dos consumidores colombianos, em particular.

Ao expandir-se para a Colômbia a J.M. pretendeu diferenciar-se de várias maneiras com o objetivo de conquistar a confiança e a preferência dos consumidores colombianos.

Este estudo foi realizado com duas preocupações especiais, por um lado ter o rigor científico e a acuidade teórica que é exigida numa tese de mestrado e por outro lado e complementarmente ter o pragmatismo que o sector empresarial necessita para poder utilizar este trabalho como suporte das suas decisões estratégicas.

4.2.Limitações à investigação

Uma das limitações à investigação desenvolvida deve-se ao fato da reduzida exportação de bens a nível nacional para os Mercados dentro e fora da U.E.. O IDE afeta o desenvolvimento económico e produtivo dos países de origem e a internacionalização é uma porta para o crescimento das empresas, permite a sua exposição a padrões internacionais de produto, gestão, tecnológicos e outros e tem o potencial de gerar importantes feedbacks positivos para as operações domésticas da empresa. A expansão dos negócios da empresa para outros mercados geográficos é essencial para o progresso da economia portuguesa contudo estamos muito aquém de concretizá-la com sucesso.

Outra das limitações encontradas prendeu-se com o fato da internacionalização da J.M. para a Colômbia ser recente e então a bibliografia encontrada sobre o objetivo essencial da dissertação ser bastante reduzida o que dificultou em grande parte a realização da Parte Empírica.

4.3. Sugestões para investigação futura

A internacionalização nos dias de hoje é essencial para a afirmação da nossa capacidade competitiva na Europa e no contexto da economia global. Da internacionalização e IDP depende o aumento da riqueza nacional e a melhoria da qualidade de vida pretendida a nível nacional.

Para alcançarmos estes tão ambicionados objetivos primeiro que tudo à que ultrapassar o atraso estrutural que se verifica nas empresas, é uma exigência para o Estado e para a Administração Pública e a sociedade civil em geral.

Fica uma sugestão da minha parte e com a clara certeza de que temos recursos, competência e capacidades para nos internacionalizarmos com sucesso se introduzirmos melhorias significativas ao nível das nossas empresas.

Tendo em conta que os apoios para 2014-2020 de incentivo à internacionalização das empresas portuguesas serão feitos pelo Estado Português importa perceber até que ponto os Bancos a nível nacional estariam disponíveis para o desenvolvimento de iniciativas que dinamizem as exportações e de apoio às empresas exportadoras portuguesas em condições mais favoráveis.

Seria relevante seguir o processo de internacionalização da J.M. para a Colômbia durante os próximos anos e se esta continuou a ser rentável, competitiva e registou um bom crescimento assim como uma melhoria da produtividade.

Referências

- AICEP, Guia Prático de Apoios Financeiros à Internacionalização, <http://www.portugalglobal.pt/pt/internacionalizar/>, Consultado dia 15/05/2014.
- AICEP, Horizonte Internacionalizar – Guia para PME, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Paginas/GuiadaInternacionalizacao.aspx>, Consultado dia 16/05/2014.
- AICEP, Balança de Pagamentos Tecnológica 2001-2013, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=b52d4d10-3043-4324-8cc8-87008d21684c>, Consultado dia 27/05/2014.
- AICEP, Comércio Internacional Português de Bens por Grupos de Produtos 2001-2013. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=96710fdd-2af4-423f-9470-090a0ec5c1da>, Consultado dia 28/05/2014.
- AICEP, Comércio Internacional Português de Bens e Serviços 1996-2013, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=e8631dbb-85b0-4c34-960a-c0d50badc020>, Consultado dia 01/06/2014.
- AICEP, Portugal – Situação Económica e evolução recente do comércio internacional e do investimento, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=50f511f4-d2ea-4f9f-90e4-d47bde498c50>, Consultado dia 02/06/2014.
- AICEP, Comércio Internacional Português de Serviços 1996-2013, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=230085a6-eadc-4ce2-9f4a-3823a26121cb>, Consultado dia 02/06/2014.
- AICEP, Fluxos de Investimento Direto de Portugal com o Exterior 1996-2013, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=a2d141df-b49d-468a-abb5-51be43e19d32>, Consultado dia 03/06/2014.
- AICEP, Investimento Direto de Portugal com o Exterior 2014, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=14c87ba7-e511-47e6-a646-a3981043e80a>, Consultado dia 04/06/2014.
- AICEP, Ficha de Mercado da Colômbia, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=e4831b52-c1f1-456f-a2fa-1932218a0ec9>, Consultado dia 02/08/2014.
- AICEP, Sistemas de Incentivos Financeiros, <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/incentivosfinanceiros/Paginas/SistemasdeIncentivosFinanceiros.aspx>, Consultado dia 15/08/2014.

BUCKLEY, P. J. (1988), «The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n.º 2, pp. 181-193.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, Londres.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (1996), «An Economic Model of International Joint Venture», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 849-876.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. (2000), «International Joint Ventures», in CASSON, M. (ed.), *Economics of International Business*, Edward Elgar, Cheltenham.

CECHELLA, Cristiano (2011), *A Globalização e a Internacionalização das Empresas Brasileiras em Portugal*, 1ª Edição, Príncípia Editora, Lda, Cascais. ISBN 978-989-8131-86-7.

CEGE, (1989). «A Internacionalização das Estratégias Empresariais», 1ª Conferência do CECE, Lisboa, 23 de Maio de 1989.

COASE, R. (1937), «The Nature of the Firm», *Economica*, vol. 4, pp.386-405.

DUNNING, J. H. (1973), «The Determinants of International Production», *Oxford Economic Papers*, vol. 25.

DUNNING, J. H. (1979), «Explaining Changing Patterns of International Production: in defense of the Eclectic Theory», *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, nº 41, pp.269-295.

DUNNING, J. H. (1988), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres.

DUNNING, J. H. (1998):«Location and the Multinational Enterprise:a neglected factor?», *Journal of International Business Studies*, nº29 (1), pp. 45-66.

DUNNING, J. H. e PITELIS, C. (2008), «Stephen Hymer's Contribution to International Business Scholarship: na assessment and extension», *Journal of International Business Studies*, 39 (1), 167-176.

EATON, J. e TAMURA, A. (1996), «Japanese and US Exports and Investment as Conduits of Growth », in ITO, T. e KRUGER, A. O. (eds.), *Financial Deregulation and Integration in East Asia*, University of Chicago Press, Chicago, pp.51-72.

FLAHERTY, M. T. e RAUBITSCHKE, R. (1990),«Local Presence and International Manufacturing in Technology-Intensive Industries», *Japan and the World Economy:International Journal of Theory and Policy*, vol. 2, pp.301-326.

FLEURY, A. FLEURY, M. (Organizadores) (2007), *Internacionalização e os Países Emergentes*, Editora Atlas, S.A., São Paulo. ISBN 978-85-224-4708-4.

FREIRE, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

GAGO,C. CARDOSO,E. CAMPOS,J. VICENTE,L. SANTOS,M. (2004), “Internacionalização das Empresas Portuguesas 30 Casos de Referência” Desafios, Edição Associação Industrial Portuguesa. ISBN 972-98068-6-1.

DA GAMA, M. (2011), Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos Fatores de Sucesso e da Gestão de Risco em Mercados Emergentes. Tese de Mestrado, Universidade Nova - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Lisboa.

GEE, Síntese Estatística de Comércio Internacional, <http://www.gee.min-economia.pt/>, Consultado dia 05/07/2014.

GOVERNO DE PORTUGAL, Apresentação do Acordo de Parceria do Programa Portugal 2020, <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-temas/portugal-2020/portugal-2020.aspx>. Consultado dia 30/08/2014.

HYMER, S. H. (1960,1976), The International Operations of National Firms: a study of foreign direct investment, The MIT Press.

HOPKINS, H. D. (1999), «Cross-border Mergers and Acquisitions: global and regional perspectives», Journal of International Management, vol. 5, pp. 207-239.

ILHÉU, F. (2006). A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China, Edições Almedina, S.A., Coimbra.

INE, Instituto Nacional de Estatística – Dados macro económicos nacionais, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados, Consultado dia 21/05/2014.

Jerónimo Martins (2014), Jerónimo Martins duplica lojas na Colômbia este ano. http://economico.sapo.pt/noticias/jeronimo-martins-duplica-lojas-na-colombia-este-ano_196598.html, Consultado dia 06/12/2014.

Jerónimo Martins (2014), Relatório e Contas 2013. <http://www.annualreport2013.jeronimomartins.pt/pt/>, Consultado dia 19/07/2014.

Jerónimo Martins (2014), Comunicado de Resultados do Ano 2013. <http://www.jeronimomartins.pt/media/543267/resultados2013fy.pdf>, Consultado dia 01/12/2014.

Jerónimo Martins (2014), Apresentações Dia do Investidor dos últimos 5 anos. <http://www.jeronimomartins.pt/media/310237/jeronimomartinsdiadoinvestidor2011.pdf>, Consultado dia 02/12/2014.

Jerónimo Martins (2013), Grupo Jerónimo Martins inicia operação na Colômbia. http://www.jeronimomartins.pt/media/press-releases/pr_20130313_447_pt.aspx, Consultado dia 05/12/2014.

JOHANSON, J. e MATTSON, L. (1988), «Internationalization in Industrial Systems: a network approach», in AXELSSON, B. e EASTON, G., *Industrial Networks – a New View of Reality*, Routledge, Londres.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. (1977), «The Internationalization Process of the Firm: a model of knowledge development and increasing market commitments», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º1, pp.23-32.

KNICKERBOCKER, F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.

KRUGMAN, P. R. e OBSTFELD, M. (2005), *Economia Internacional: teoria e política*, 6.^a edição, Pearson Addison Wesley, São Paulo.

LALL, S. e STREETEN, P. (1977), *Foreign Investment, Transnationals and Developing Countries*, Macmillan, Londres.

LEMAIRE, J.-P., *Secteur bancaire et financier: les nouveaux enjeux stratégiques*, Aster, 1996.

LEMAIRE, J.P. (1997). *Estratégias de Internacionalização - Desenvolvimento Internacional da empresa*, Piaget Editora, Lisboa. ISBN 972-771-183-9.

MUNDELL, R. A. (1957), «International Trade and Factor Mobility», *The American Economic Review*, vol. 47 (3), pp. 321-335.

OCDE (1999), *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, 3.^a edição, Paris.

PORTER, MICHAEL E. (1990), *The competitive advantage of nations*. New York, The Free Press.

PORTER, MICHAEL E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, Nov./Dec. 77-90.

REBOCHO, P. (2010). *A Internacionalização das PME no Período 2008/2010*. Tese de Mestrado, ISCAL, Lisboa.

MARTINS, J. M. (2012) “Internacionalização das Empresas” CAP. 7 IN RODRIGUES, Jorge (Coord.) (2012). *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética*, Lisboa, Escolar Editora. ISBN 978-972-592-335-1.

ROOT, F. J. (1994), *Entry Strategies for Foreign Markets*, Lexington Books, Lexington, MA.

SERRA, F. FERREIRA, M. TORRES, M. TORRES, A. (2010), *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*, 2.^a Edição, Lidel – Edições Técnicas, Lda, Lisboa. ISBN 978-972-757-606-7.

SIMÕES, A. (2010), *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos*. Tese de Mestrado, Universidade Técnica - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

UNCTAD, <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3146&lang=1>.

VERNON, R. (1966). “International Trade and International Investment in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, pp.37-59.

Apêndice

Vantagens e Desvantagens dos modos de entrada

Modo de Entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixa exposição financeira. ✓ Permite entrada gradual e maior informação sobre o mercado. ✓ Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis. ✓ Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing. ✓ Evita restrições ao investimento direto estrangeiro. ✓ Maior controlo sobre os canais de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vulnerabilidade a tarifas, quotas, etc. ✓ Custos de transporte. ✓ Maiores dificuldades de penetração inicial. ✓ Complexidade e custos logísticos. ✓ Maiores custos de estrutura e maiores riscos. ✓ Domínio de informação e documentação processual. ✓ Potenciais conflitos com distribuidores.
Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzido risco de entrada no mercado. ✓ Forma de baixo custo para entrar e avaliar o potencial de um dado mercado externo especialmente quando os conhecimentos já estiverem formalizados e traduzidos na língua do país em causa. ✓ Não tem necessidade de aprender sobre o mercado local. ✓ Evitar tarifas, barreiras não tarifárias e restrições ao investimento estrangeiro. ✓ Rapidez de entrada beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucros relativamente limitados. ✓ Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado. ✓ Possibilidade de criar um futuro competidor e/ou de perder tecnologia. ✓ Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas. ✓ Custos de identificação de potenciais parceiros e de negociação dos contratos.
Joint-Ventures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partilha de riscos e custos de construir uma nova operação/fábrica. ✓ Partilha de recursos complementares e outros ativos, aumentando a probabilidade de sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requer a partilha de lucros se o novo negócio for bem-sucedido. ✓ Os parceiros partilham o controlo sobre as operações (ainda que possivelmente em níveis diferentes). ✓ Risco de disseminar conhecimento e know-how crítico ao parceiro.
Alianças Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos. ✓ Redução de custos e riscos. ✓ Sinergias e vantagem competitiva. ✓ Possibilidade de entrada rápida no mercado. ✓ Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto. ✓ Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incompatibilidade entre os parceiros. ✓ Limitações à definição de políticas de gestão autónomas. ✓ Problemas de coordenação. ✓ Exposição às diferenças de objetivos, perspetivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais. ✓ Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio. ✓ Exposição a outros comportamentos oportunistas do parceiro.
Aquisições	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para obter diversificação quando a empresa não tem certas competências. ✓ Rapidez. ✓ Perceção de serem menos “arriscadas” que o crescimento interno. ✓ Quando a indústria está bem estabelecida e há barreiras substanciais à entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldades de integração pós-aquisição. ✓ Sobrestimação dos benefícios económicos da aquisição. ✓ Seleção inadequada do alvo a adquirir.
IDE (investimentos greenfield)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencial de lucros elevado. ✓ Mantém controlo total sobre as operações. ✓ Adquire conhecimento sobre o mercado local. ✓ Evita tarifas, quotas e outras restrições. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão. ✓ Elevada exposição a riscos políticos. ✓ Vulnerabilidade às restrições ao IDE embora sejam cada vez menos frequentes. ✓ Maior complexidade de gestão e coordenação.

Fonte: Serra *et al.* (2010). Adaptado