ISCTE Business School
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Estratégia de Internacionalização da Origama para os EUA

Nuno Botelho Neves de Miranda Vieira

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Leandro Pereira, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School

2019

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Leandro Pereira, pela sua disponibilidade, conselhos e importante orientação durante a elaboração deste trabalho.

À minha namorada, pela motivação, paciência e apoio incondicional.

À minha família e amigos, por toda a compreensão e força.

À Origama, empresa colaboradora neste estudo, com toda a informação disponibilizada, permitindo que o mesmo se realizasse.

Resumo

A Origama é uma start-up Portuguesa inserida no mercado têxtil que produz artigos relacionados com a praia e que após seis anos de sucesso considerável, tem como objectivo principal procurar novos mercados, de forma a aumentar o número de vendas e também promover uma estabilização das mesmas ao longo do ano.

Esta investigação tem o objetivo de compreender qual a melhor estratégia - na teoria e na prática - e os principais desafios da introdução dos produtos Origama no mercado dos Estados Unidos da América, aprofundando o conhecimento deste mercado, e estudando toda a viabilidade associada a esta internacionalização e qual a melhor estratégia a adoptar.

Com este estudo pretende-se identificar as oportunidades e os entraves da entrada da marca no mercado-alvo e perceber de que forma a empresa pode beneficiar de uma vantagem competitiva por introduzir no mercado um produto totalmente inovador como é o caso da Sun Seat.

Palavras-chave: startup, internacionalização, exportação, Estados Unidos da América

Classificação do JEL: M13

Abstract

Origama is a portuguese start-up inserted in the textile industry by producing beach related products that after six years of considerable success, has as main goal the search for new markets in order to increase their sales and also to achieve a more steady state throghout the year.

This investigation has the goal to comprehend which is the best strategy - theoretically and practically – and also their main challenges when introducing the Origama products in the USA market, detailing the knowledge on this specific market and studying the viability associated with the company's internacionalization and which would be the best strategy to adopt.

This study aims to identify the oportunities and barriers of the brand entry in the US market and also understand in which way the company can benefit with a competitive advantage by introducing a totally innovative product in the maket, such as the Sun Seat.

Keywords: startup, internationalization, export, United States of America

JEL classification: M13

Índice

Agradecimentos i

Resumo ii

Abstract iii

1. Empresa – Origama 6
   1.1. Origama Sun Seat 6
   1.2. Cadeia de valor 7

2. Revisão de literatura 8
   2.1. Conceito de internacionalização 8
   2.2. Benefícios da globalização 9
      2.2.1. Benefícios de custo 9
      2.2.2. Benefícios de *timing* 9
      2.2.3. Benefícios de aprendizagem 9
      2.2.4. Benefícios de arbitragem 9
   2.3. Internacionalização como resposta à globalização 10
   2.4. Internacionalização de PME 12
   2.5. Teoria da internacionalização 13
   2.6. Teoria das redes 13
   2.7. Modelo Uppsala 14
   2.8. Risco cambial 14
   2.9. Alianças estratégicas globais 15
   2.10. Estratégias de entrada 18

3. Quadro de referência 21

4. Metodologia 22

5. Análise do mercado 24
   5.1. Mercado português 24
   5.2. Concorrência de mercado 28
   5.3. Mercado norte-americano 30
   5.4. Relações económicas entre Portugal e os EUA 32

6. Análise interna 35
   6.1. Vantagens competitivas 35
   6.2. Objetivos e estratégia 36
      6.2.1. Objetivos 36
      6.2.2. Estratégia 37

7. Análise competitiva 39
   7.1. Pontos fortes 39
   7.2. Pontos fracos 40
      7.2.1. Oportunidades 40

7.2.2. Ameaças 40
8. Estratégias de desenvolvimento 41
9. Definição de políticas de implementação 43
9.1. Modo de entrada 43
9.1.1. Exportação 44
9.1.2. Agentes, distribuidores e importadores 45
9.1.3. Outros métodos de internacionalização 45
9.1.4. Modelo de entrada no mercado norte-americano 46
9.2. Avaliação do risco 47
9.2.1. Riscos globais 49
9.2.2. Risco do mercado norte-americano 51
9.3. Segmentação, público-alvo e posicionamento 51
9.4. Plano de marketing – Marketing Mix 54
9.4.1. Produto 54
9.4.2. Preço 55
9.4.3. Distribuição 55
9.4.4. Comunicação 56
10. Requisitos para a implementação 57
10.1. Quotas e tarifas 57
10.2. Mercadorias proibidas 58
10.3. Exigências de rótulos 59
10.4. *Standards* e/ou outras exigências 59
10.5. Requisitos para a entrada de mercadorias 60
11. Conclusão 61
12. Bibliografia 62
12.1. Referências bibliográficas 62
12.2. Referências web 66
13. Anexos 67
Anexo 1 67
Anexo 2 73

1. Empresa – Origama

A Origama nasceu no ano de 2012 e é uma marca portuguesa que se insere no mercado têxtil com produtos que se caracterizam pelo seu design e utilidade, proporcionando desta forma uma maior comodidade e sofisticação na utilização de espaços ao ar livre, com especial destaque para as praias e parques. A marca foi pensada para pessoas com um estilo de vida saudável, de partilha e harmonia com a natureza mas que, ao mesmo tempo, privilegiam produtos diferenciados. A Origama Sun Seat é o produto principal da marca, sendo que posteriormente surgiram outros produtos como almofadas de praia, chapéus-de-sol e pára-ventos.

Na Origama, a equipa é jovem e os seus princípios passam pelo trabalho árduo e uma aposta na satisfação do cliente. A aposta é feita na produção nacional, com matérias-primas de origem portuguesa, sempre com o objectivo de garantir que os seus produtos têxteis são ecológicos (certificados pelo Oeko-Tex), assegurando desta forma a sensação de conforto e bem-estar, e assim contribuindo para a preservação do meio ambiente.

Atualmente a marca já vende para todo o mundo através da loja on-line e está presente em cerca de 60 lojas em Portugal e mais 35 em Espanha. A marca tem como objetivo a internacionalização para os Estado Unidos da América por ser um pais de grande dimensão com uma larga costa marítima e onde a cultura de praia e surf está bastante desenvolvida.

1.1. Origama Sun Seat

A Sun Seat (Patente nº 20121000067872), é o produto que deu origem à marca e destaca-se como sendo o produto bandeira que alavanca a venda dos restantes produtos, foi vencedor do prémio Produto do Ano 2014 e do Prémio 5 estrelas em 2016. O conceito da Origama SunSeat é inovador e consiste na fusão de uma toalha de praia e um suporte em madeira, permitindo uma utilização cómoda e funcional no areal. A toalha é de extrema qualidade, 100% algodão e é suportada por duas de estacas de madeira de pinho. O seu design é inovador, permitindo assim uma posição mais confortável e prática para consumidores que queiram ler um livro, ouvir música ou até mesmo dormir sem necessitar de levar a cadeira de praia tradicional.

1.2. Cadeia de valor

Os elementos básicos necessários para a criação dos produtos da marca, como o algodão e o tecido são produzidos numa fábrica na zona norte do País. Uma fábrica diferente posteriormente transforma o turco para atingir o formato desejado, com dois cantos dobrados para criar as reentrâncias necessárias para o encaixe das estacas de madeira. A matéria-prima das estacas é fornecida por uma fábrica perto de Santarém, que também dá a forma arredondada e pontiaguda às mesmas de forma a proporcionar a requerida estrutura de espreguiçadeira. A embalagem, a etiqueta, os fechos o parafuso são produzidos por outras quatro fábricas, independentes, respectivamente. Os diferentes fornecedores encontram-se sincronizados entre si, possibilitando à empresa receber os produtos preparados para serem vendidos, devidamente embalados e etiquetados.

Os consumidores podem adquirir os produtos no website (canal on-line) da Origama, no showroom localizado em Lisboa, e nas restantes lojas tanto em Portugal como em Espanha, bem como em exposições, campanhas de praia e competições de surf.

Os canais de comunicação utilizados pela marca são o e-mail, website, a página do Facebook e Instagram, pontos de venda, campanhas de promoção nas praias, e eventos como o Lisbon Fashion Night Out, que se realiza todos os anos.

2. Revisão de literatura

O objectivo deste capítulo é perceber em que consiste o conceito de internacionalização numa primeira fase e posteriormente traçar os passos fundamentais necessários para uma empresa garantir o sucesso quando apostar num novo mercado.

2.1. Conceito de internacionalização

Segundo o mencionado por CPCI (2015), a economia do século XXI não tem capaciade de absorver conceitos com base em práticas e tradições. A internacionalização de uma economia não se pode basear numa simples análise ou saldo da troca de bens e serviços com o Mercado externo. A deslocação geográfica das cadeias de produção, a circulação livre de capitais e de informação, já não são vistas apenas como oportunidades, mas sim como uma nova forma de conduta da economia que exigem, consequentemente, uma nova disposição por parte dos países.

A internacionalização é uma necessidade cada vez mais explorada pelas empresas portuguesas devido às oportunidades que existem noutros mercados. Num mercado cada vez mais global e com as empresas a comercializarem os seus produtos e serviços no mercado on-line, é cada vez mais fácil exportar um produto e torná-lo conhecido noutro país (Pinto & Pereira, 2016).

Brewer (2001), define a internacionalização como um processo onde é necessário definir bem os mercados onde as empresas querem atuar, tendo sempre presente que será necessário conseguir vencer um conjunto de barreiras e que estas dependem de mercado para mercado, barreiras estas que podem ser distâncias entre o exportador e o importador, ou os custos associado à exportação dos produtos.

Chetty & Campbell-Hunt (2003) referem que é importante para as empresas vivenciar relações económicas com clientes estrangeiros, de modo a obterem experiência nos mercados externos antes de se decidirem internacionalizar.

Johanson & Vahlne (1977), defendem que a internacionalização é um acontecimento que acontece em diversas fases. A primeira fase surge após o envio esporádico de mercadoria para o país de destino. A segunda fase surge quando por necessidade, é fundamental ter um ou

mais agentes no local para iniciar a atividade comercial para ser possível fazer chegar os produtos às lojas. Numa terceira fase é necessário um investimento direto no país estrangeiro com o objetivo de criar estabelecimentos para a comercialização dos produtos. Numa última fase será essencial um incremento significativo do investimento com o objetivo de se apostar no ciclo completo de produção e consequente comercialização.

2.2. Benefícios da globalização

Os benefícios da globalização poderão ser avaliados por dois pontos de vista distintos: o ponto de vista empresarial e competitivo e o ponto de vista macro socio-económico.

Podemos agrupar os benefícios empresariais e competitivos em quatro categorias: custo, *timing,* aprendizagem e arbitragem.

2.2.1. Benefícios de custo

Por um lado, advêm de economias de escala, devido à *standardização* de produtos/processos, assim como de maior poder negocial sobre fornecedores de matérias-primas, equipamentos e serviços e, por outro lado, da capacidade de organizacional de logística e rede de fornecimento.

2.2.2. Benefícios de *timing*

Dados graças à abordagem coordenada no lançamento de produtos no estágio inicial do seu ciclo de vida. Num ambiente multinacional, cada subsidiário está mais ou menos livre para adotar produtos para seu próprio mercado, muitas vezes chamado de "*shopping caddy*". Esta abordagem leva a uma gestão não eficaz do ciclo de vida do produto, uma vez que o volume óptimo é obtido apenas após um longo processo de adoção do produto por todas os subsidiários. Atualmente, e visto que é cada vez mais frequente os produtos terem um ciclo de vida curto, sabe-se que não é viável esperar muito tempo pelo seu lançamento.

2.2.3. Benefícios de aprendizagem

Resultam da transferência coordenada de informações, melhores práticas e pessoas entre subsidiárias.

2.2.4. Benefícios de arbitragem

Estes resultam das vantagens que uma empresa subsidiária pode obter ao usar recursos num

país para o benefício de outra empresa subsidiária no país. Essas vantagens podem ser vantagens competitivas directas ou vantagens de custo indirecto. Outro tipo de arbitragem vem de elementos de custo diferenciado, tais como impostos, juros e, possivelmente, redução de risco através da união de moedas.

Estes quatro benefícios empresariais são reais, mas alcançá-los está sujeito a determinadas condições e a sua adoção deve ser medida em relação à vantagem competitiva real que eles proporcionam às empresas que os adoptam.

Os benefícios na redução de custos adquiridos por economias de escala dependem da receptividade do mercado à standardização e a sensibilidade dos clientes ao preço. Se, pelo contrário, os clientes não são receptivos e têm preferência por produtos e serviços personalizados à standardização, uma abordagem global é a menos apropriada. Uma lógica semelhante é aplicado aos benefícios do *timing*. Relativamente ao poder de compra, pode ser limitado para serviços culturalmente sensíveis, como publicidade.

Os benefícios da aprendizagem são benéficos, se a experiência adquirida num país for possível aplicar a outro. Caso contrário, há um défice de tempo: o tempo de se perceber os erros cometidos, adicionalmente ao tempo para aprender o novo ambiente.

Os benefícios da arbitragem podem ser compensados pelo custo de gerenciar a arbitragem e todas as barreiras legais que podem existir para a evitar. No caso da arbitragem tributária, os governos são bastante meticulosos para assegurar que as empresas globais não abusem desse poder (Lasserre, 2003).

2.3. Internacionalização como resposta à globalização

Define-se globalização como a "tendência para a tomada de decisões económicas, quer de consumo, quer de investimento, com base numa perspectiva mundial, incrementando de modo significativo as inter-relações entre mercados nacionais" (Simões, Esperança & Simões, 2013).

Hoje em dia, observa-se que os mercados estão cada vez mais abertos, em constantes alterações e a tornar-se mais competitivos. Consequentemente, várias empresas têm como alternativa a expansão internacional.

Nas últimas três décadas, a economia mundial sofreu uma mudança fundamental. As economias nacionais eram entidades relativamente autónomas, isoladas entre elas por barreiras ao comércio e investimento transfronteiriço; por distância, fusos horários e idioma; e por diferenças nacionais na regulamentação governamental, cultura e sistemas de negócios.

Neste momento estamos a ir na direção de um mundo em que as barreiras ao comércio e investimento transfronteiriço estão a diminuir, a distância está menor devido aos avanços na tecnologia dos transportes e telecomunicações; a cultura material está a começar a ser semelhante a uma escala mundial; e as economias nacionais estão cada vez mais unidas num sistema económico global integrado e interdependente. A todo este processo de transformação que está a acontecer dá-se o nome de globalização (Hill, 2014).

A concorrência passa a ser a uma escala mundial, e consequentemente as empresas têm necessariamente de deixar de considerar apenas o mercado doméstico (Simões, 1997).

Assim, pode-se afirmar que a internacionalização pode ser considerada como uma consequência da globalização, visto que esta foi um dos factores fundamentais que levou as empresas a iniciar um processo de procura de novos mercados – este fenómeno de globalização implica um desenvolvimento da capacidade exportadora, assim como competitiva e como consequência à internacionalização das empresas, especialmente em pequenas economias como a portuguesa (Dominguinhos, 2001).

Segundo Viana e Hortinha (1997), todo este processo de globalização origina as empresas globais, que vendem os seus produtos standardizados, exatamente da mesma forma em mercados variados – contrariamente às multinacionais, visto que estas ajustam as suas práticas às especificidades de cada mercado. Segundo Levitt (1983), a globalização dos mercados implica ainda a existência de necessidades homogéneas dos consumidores.

Por outro lado, podemos definir internacionalização como "um tipo de estratégia que consiste na transposição das estratégias de produtos e mercados e de integração vertical para outros países, o que poderá resultar numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional", permitindo fomentar o crescimento económico da empresa (Simões, Esperança & Simões, 2013).

2.4. Internacionalização de PME

Numa era de globalização, a concorrência surge não só de mercados e economias desenvolvidas, mas também em emergência, assumindo assim a internacionalização um papel de máxima importância para a competitividade das mesmas.

A evolução do contexto mundial em que as empresas competem é cada vez mais rápida e permanente, e tem sido fundamental para demonstrar a importância que a internacionalização tem no quadro das estratégias empresariais atuais (Pinto & Pereira, 2017).

As pequenas e médias empresas têm vindo a reduzir a sua dependência dos mercados domésticos e iniciaram uma reestruturação das suas estratégias empresariais, com o objectivo de aumentar a sua vantagem competitiva e assim criar condições para a sua sustentabilidade a longo prazo (Deloitte & AICEP, 2014).

Segundo Jones (2001), as pequenas e médias empresas dão o seu primeiro passo na internalização quando iniciam as atividades relacionadas com o comércio de exportação.

O avanço das tecnologias nos transportes e nas comunicações tem vindo a contribuir para o declínio das barreiras à internacionalização, este factor tem contribuído para incentivar as pequenas e médias empresas a explorar novos mercados de uma forma mais intensiva que anteriormente (Andersson & Floren, 2011).

As pequenas e médias empresas normalmente não têm nos seus quadros especialistas em desenvolvimento de negócios como acontece com as empresas de grande dimensão, e em simultâneo também carecem de recursos financeiros e recursos administrativos para fazer face aos custos associados à entrada num novo mercado (Child & Rodrigues, 2007).

As duas maiores barreiras que as pequenas e médias empresas se deparam quando se decidem internacionalizar são a falta de informação e a escassez de recursos que origina incerteza, refletindo-se numa incapacidade de financiar as exportações, incapacidade de se localizar, e de identificar e analisar oportunidade de negócio no estrangeiro (Armario, Ruiz & Armário, 2008).

O foco estratégico deve ser uma consequência de uma persistência na busca de relacionamentos locais de orientação pró ativa empreendedora no país de entrada, em vez do

conhecimento exaustivo do mercado, o networking ou a experiência internacional (Kalinic & Forza, 2012).

2.5. Teoria da internacionalização

A teoria de internalização defende a criação de uma unidade de produção no estrangeiro, de forma a garantir uma vantagem que deve ser prioritária em vez do estabelecimento de contractos de licenciamento com parceiros locais (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

O investimento direto estrangeiro pode ser considerado uma estratégia para a internacionalização porque reduz os riscos que possam surgir com a parceria com uma empresa local (Ekeledo & Sivakumar, 2004). As empresas beneficiam mais com transações entre empresas subsidiárias.

Dunning (2000) indica que as empresas podem tirar partido da vantagem competitiva sobre as empresas locais pelo facto de canalizarem toda a produção para este novo país.

Ekeledo & Sivakumar (2004) referem que as empresas adoptam esta perspectiva de abordagem ao mercado aquando o surgimento de barreiras, como são o caso de barreiras à livre circulação de produtos entre países ou obstáculos quando se trata da venda do *know-how*.

2.6. Teoria das redes

Atualmente o *networking* é cada vez mais uma vantagem que as empresas podem usufruir quando decidem internacionalizar o seu negócio (Buckley & Ghauri, 2015).

Com o mercado mais global também é cada vez mais fácil criar relações que possam ser fundamentais para a implementação de uma marca num novo mercado, sobretudo quando a oferta da empresa assenta em produtos inovadores e diferenciados.

Segundo Coviello & Munro (1995), a seleção de um novo mercado pode acontecer quando surge uma oportunidade de negócio por parte de uma entidade externa e não por iniciativa da empresa.

Oviatt & Mcdougall (2005) defendem que quanto maior for a rede de contactos de uma

empresa, mais eficiente e rápida poderá ser a sua internacionalização. A confiança que predomina entre os beneficiários envolvidos numa rede ajuda a identificar oportunidades, aprofundar relações, aumentar credibilidade, originando assim uma aliança estratégica benéfica para ambas as partes.

2.7. Modelo Uppsala

O Modelo de Uppsala foi um modelo criado por pesquisadores suecos durante a década de 70, no século XX, com o objetivo de explicar qual é o motivo que leva as empresas a escolher o mercado-alvo, e qual a melhor estratégia de abordagem a este mesmo mercado (Salvador, Porto & Pessoa, 2009).

A base deste modelo é sustentada pelo conhecimento existente dos mercados, e a utilização deste mesmo conhecimento no momento de internacionalização. Björkman e Forsgren (2000), dizem mesmo que quanto maior for este conhecimento, menor é o risco de toda a operação.

Por outro lado, Oviatt & Mcdougall (2005) realçam que as empresas tendencialmente numa primeira abordagem optam por se instalar em mercados de proximidade geográfica, optando pela exportação por ser uma estratégia menos arriscada.

2.8. Risco cambial

O Risco Cambial é uma realidade que deve estar presente na estratégia das empresas na hora de internacionalizar para um país onde a unidade monetária é diferente. Segundo Dahanani (2004), o risco cambial deve-se à incerteza existente do valor do activo ou passivo durante o período a partir do qual se inicia a transacção, sempre que esta seja efetuada numa moeda diferente daquela que a empresa utiliza no seu país de origem.

Segundo, Hussain e Khan (2014), a exposição ao risco está relacionada com as alterações das taxas de câmbio que afetam o grau do valor da empresa. É possível assim concluir que as taxas de câmbio são um factor muito importante nas trocas internacionais (Chowdhury e Hossain, 2014).

As atividades relativas ao sector financeiro são expostas a um grande número de riscos, e por esse motivo, é necessária uma gestão de risco mais eficiente neste sector em comparação com

outros (Carey, 2001). Este autor ainda realça que as instituições financeiras são a principal fonte de risco num ambiente incerto.

Esta gestão de risco deve ser levada a cabo pelos executivos de topo da empresa, que devem perceber a realidade e devem estar alertados, é claro que não é necessário aprofundar todos os detalhes do que estará a acontecer na empresa, mas sim garantir que todos os controlos e sistemas são implementados correctamente (Holliwell, 1998).

2.9. Alianças estratégicas globais

Uma aliança entre duas ou mais organizações é a partilha das suas melhores capacidades de forma a juntas criarem a melhor vantagem competitiva possível e/ou a criação de um novo negócio sem a perca de respectiva autonomia estratégica. Uma aliança global acontece quando o objectivo das organizações é o desenvolvimento de uma presença de mercado global ou elevar as capacidades competitivas globais das empresas, ampliando as relação de cooperação, mantendo recursos e compartilhando riscos, assim como a criação de oportunidades para o crescimento e aumento de competências e poder de mercado (Lima et al., 2015).

Segundo Lasserre (2003), existe uma variedade de tipos de alianças estratégicas entre organizações. Tendo a globalização como um factor presente, falamos de alianças com o objectivo de elevar a presença competitiva globalmente, ou localmente, como a criação de *joint ventures* locais para penetração num certo país. Este segundo tipo de acordos pode ser organizado através de um contrato de mercado, tal como cliente-fornecedor, ou através de uma fusão de capacidades sobre uma gestão individual, tal como uma fusão ou uma aquisição. Considera-se que uma aliança é algo no meio entre estes conceitos, quando o controlo total não é possível ou devido a dificuldades contratuais. Uma aliança é um contrato incompleto em que não é possível especificar detalhadamente o que cada uma das partes deve fazer em qualquer condição e, por isso, requer que ambas as partes criem uma relação aberta de confiança em que a tomada de decisão é partilhada de forma a alocar recursos e distribuir o resultado de acordo com as condições negociais.

É possível distinguir quatro tipos de alianças estratégicas, dependendo da perspectiva (global ou local) e do objectivo (acesso a mercados ou elevação de capacidades):

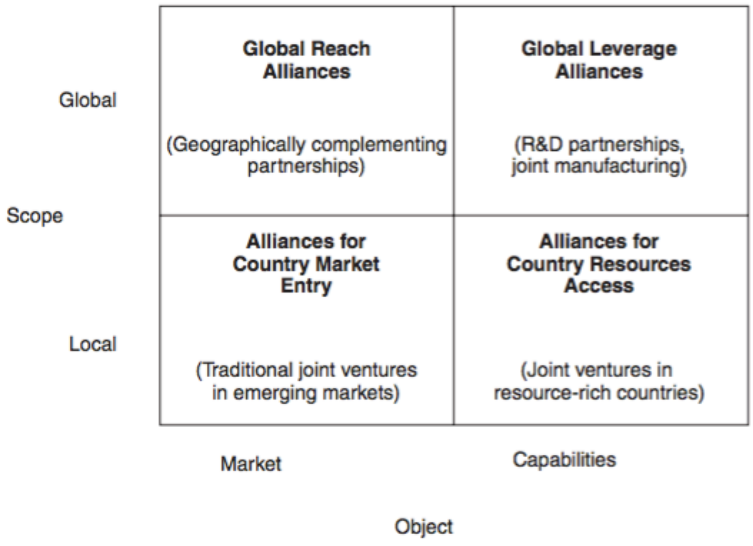

Figura 1 – Vários tipos de alianças internacionais (Fonte: Lasserre, 2003).

Uma aliança local pode ser considerada para uma empresa estrangeira entrar num mercado local (*alliance for market entry*) ou de forma a ter acesso aos recursos disponíveis nesse local particular (*resource-based country alliance*). Uma aliança global ocorre quando o objectivo parte por desenvolver uma presença de mercado global (*global reach alliance*) ou elevar a vantagem competitiva global das empresas (*global leverage alliance*). Alianças locais na forma de *joint ventures* têm vindo a ser veículos de entrada em mercados internacionais. O valor para o parceiro estrangeiro é claramente um aumento de penetração de mercado, que fornece lucro através de diferentes fontes, tais como dividendos, preços de transferência, taxas de administração, etc. O valor para o parceiro local é um aumento de *know-how*, dividendos e outros fluxos de caixa, tais como aluguer, procura local, etc. Em contraste, as alianças globais são muito mais complexas.

O valor potencial da aliança para um dos parceiros é calculado com base nos benefícios potenciais que a aliança fornece às empresas envolvidas. Em teoria, é um cálculo bastante simples, feito em dois passos: Passo 1 – valor criado pela aliança; Passo 2 – valor capturado por cada parceiro.

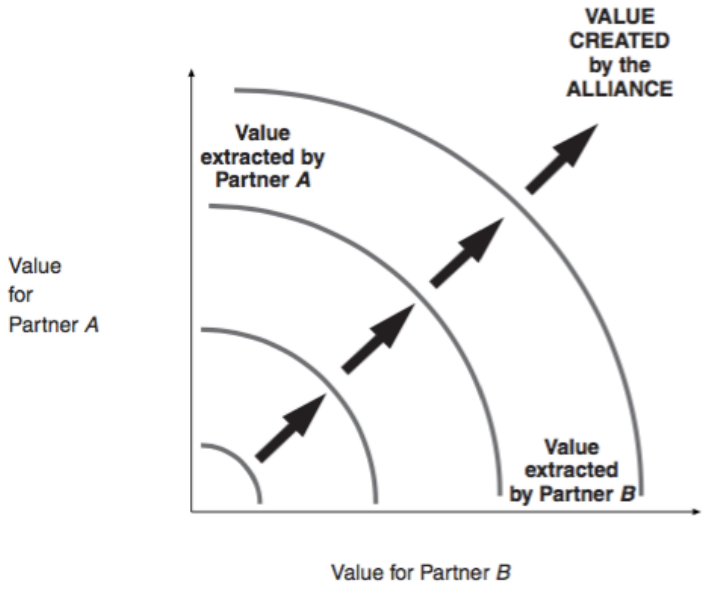

Figura 2 – Receitas geradas e extraídas em alianças (Value creation and extraction in alliances) (Fonte: Lasserre, 2003).

O valor criado pela aliança é dependente de quatro factores:

1. Receitas geradas pela aliança através do volume de vendas;
2. Receitas geradas pela aliança através da capacidade de praticar um preço muito diferenciador;
3. Receitas futuras ou benefícios de custos através de pesquisa e desenvolvimento conjunta de produtos ou processos;
4. Benefícios de custos resultados de economias de escala.

O valor capturado pelos parceiros são resultado de:

- Distribuição dos lucros gerados pela aliança quando a aliança é estruturada como uma entidade económica autónoma;
- Lucros gerados pelas vendas de produtos intermediários, componentes ou serviços da aliança;
- Lucros derivados de produtos ou processos desenvolvidos graças à aliança;
- Aumento de receitas ou redução de custos derivados da aliança devido a crescimentos de alcance do mercado ou economias de escala;
- Lucros derivados de outros produtos cujas vendas cresceram devido à aliança.

No entanto, qualquer que seja o tipo de aliança estratégica, o valor criado é complicado de calcular pois os parceiros participam na aliança com recursos, ativos, ou competências difíceis de quantificar e a contribuição relativa de cada parceiro é também muito difícil de ser calculada. Adicionalmente, na maioria das vezes, muito do valor criado reverte fora da aliança e o valor relativo de cada parceiro pode-se alterar com o passar do tempo. Não obstante destas dificuldades, é altamente recomendado o cálculo do valor expectável pela aliança de forma a existir uma base de referência (Lasserre, 2003).

2.10. Estratégias de entrada

Tendo uma empresa decidido entrar num novo mercado, o próximo passo é definir a sua estratégia de entrada. Segundo Lasserre (2003), o desenho da estratégia de entrada consiste em fazer três tipos de decisões: Os objetivos de entrada (o que a empresa procura neste mercado), o *timing* de entrada (quando entrar), e o modo de entrada (que tipo de operações e sobre quais legislações).

Existem quatro possíveis objectivos de entrada: desenvolvimento de mercado, acesso a recursos críticos, capturar conhecimentos disponíveis nesse país e/ou a criação de um centro de coordenação de várias atividades. O objectivo de desenvolver o mercado é o mais comum entre os quatro, aplicando-se a países que oferecem oportunidades de crescimento às organizações. Praticamente todos os países no Mundo oferecem algum tipo de oportunidade, tendo em conta a sua população e produção. No entanto, alguns países são mais atrativos que outros, dado o seu tamanho e o tipo de clientela que oferecerem. Países como China, Estados Unidos, Japão, França, Alemanha, e o Reino Unido são normalmente considerados países chave de entrada.

O acesso a recursos críticos é um objectivo de entrada baseado na presença de algum recurso especial – mineral, agricultura, ou humano – que contribui para a vantagem competitiva da empresa. Um investimento feito num país rico em recursos é feito essencialmente de forma a instalar uma operação com o objectivo de extrair esse mesmo recurso; por exemplo uma mina, um campo de exploração, uma plantação, linha de montagem, ou um centro de software. As organizações que decidem entrar num país com o objectivo de adquirirem novos conhecimentos deve-se essencialmente à presença de indústrias altamente desenvolvidas. Temos o exemplo de empresas de moda que consideraram Paris e Milão como cidades de grande aquisição de conhecimentos na área têxtil. Finalmente, objectivos de criação de um

centro estratégico de coordenação de atividades aplicam-se em países em que a sua presença é justificada pelas vantagens a nível geográfico e de infraestrutura.

O *timing* de entrada é crítico para construir uma vantagem competitiva sustentável e está naturalmente dependente do objectivo de entrada. Para objectivos de mercado, a janela de oportunidade está aberta quando a procura começa a tornar-se significativa e o contexto competitivo ainda não está completamente definido. Para objectivos de exploração de recursos, a janela está aberta quando estão disponíveis direitos de acesso e pode-se considerar fechada quando os concorrentes estabelecem uma presença forte no mercado. Nestes casos, apenas aquisições ou inovação podem voltar a abrir a janela de oportunidade. Lasserre (2003) distingue quatro fases de entrada num novo mercado:

1. A Fase prematura, na qual uma quantidade de investimento significativo no país não cria receita a longo prazo suficiente devido à falta de poder de compra ou a ausência de procura pelo produto ou serviço. Esta fase é característica de países em desenvolvimento numa fase inicial ou de um produto que não se adapta à procura de um certo país.

2. A Fase da janela, na qual o mercado arranca mas o contexto competitivo ainda não está bem estabelecido. Nesta fase, a escolha é optar por uma estratégia de primeiro a chegar ("*first-mover*") ou de seguidor ("*follower*"). Existem provas significativas que ser o primeiro a chegar a um mercado pode levar a fortes vantagens competitivas em mercados emergentes.

3. A Fase de crescimento competitivo, quando vários concorrentes tiraram vantagem da janela de oportunidade e estão a competir por quota de mercado numa situação de grande crescimento. Novas entradas nesta fase são perigosas e requerem um alto valor de recursos ou uma vantagem competitiva bastante diferenciada. Uma forma de evitar as desvantagens de chegar tarde a um novo mercado é através de uma aquisição ou *joint venture*.

4. A Fase de maturidade, quando a competição de mercado está estabelecida e aquisição ou investimento direto através de um produto inovador são as únicas formas de entrar.

Outra questão muito importante, senão a mais importante, é o modo de entrada. Na perspectiva de um investidor, a decisão aquando a entrada num novo país é baseada na combinação de duas grandes dimensões:

1. Propriedade: entrar sozinho com controlo total nas novas operações ou entrar através de parcerias.

2. Intensidade de investimento: investir em ativos e competências para atividades que adicionam valor ou limitar as operações à vertente comercial, desenvolvimento e componente administrativa.

Estas dimensões levam aos seis diferentes tipos de entrada num novo mercado: controlo total das operações construídas de raiz, aquisição, *joint venture,* licenciamento ou franchising, acordos com distribuidores, ou através de representantes. Esta decisão deverá ser determinada por factores, tais como: a atratividade do mercado, os riscos políticos e operacionais, requisitos do Governo, *timing*, as capacidades internas da empresa para entrar no mercado e desenvolver recursos locais, ativos e competências de forma a obter e manter vantagem competitiva e, por fim, a análise de custos/benefícios e a expectativa de retorno do investimento.

A maioria das pequenas e médias empresas portuguesas, aquando uma internacionalização para o mercado norte-americano, optam pela exportação como meio de entrada no mercado, através de uma aliança estratégica com um representante. Esta opção permite à empresa testar o mercado, incorrendo em menos riscos e com um esforço financeiro reduzido. A maioria das PMEs portuguesas não têm capacidade financeira nem escala para entrarem de outra forma num mercado como o mercado norte-americano (Sá, 2016).

3. Quadro de referência

A problemática da presente dissertação está relacionada com a estratégia de internacionalização que deve ser utilizada neste caso pela Origama, permitindo perceber qual a melhor abordagem para explorar este novo mercado, mantendo a sua atividade principal a nível nacional.

Com o objetivo de entender quais as principais motivações, os obstáculos sentidos e as estratégias adotadas ao longo deste processo, foi preparado um set de perguntas que foram questionadas aos fundadores da Origama, assim como foi feita uma entrevista a uma empresa que já esteve envolvida num processo de internacionalização, a Adega Cooperativa de Borba.

Após várias pesquisas e leituras sobre o tema, incluindo várias dissertações e estudos de caso, foi possível chegar às seguintes perguntas de investigação às quais pretendo ao longo do estudo dar resposta:

Questão 1: Que benefícios a empresa poderá usar se optar pela sua internacionalização?

Questão 2: Qual deverá ser o modo de internacionalização que a empresa deverá optar?

Questão 3: Qual será a melhor estratégia de entrada no mercado dos EUA?

4. Metodologia

De acordo com Gil (2008), todas as classificações de pesquisa devem seguir algum critério. Assim, aquando do início de qualquer pesquisa, deve perceber-se qual é o objetivo da mesma.

Desta forma, ou se faz uma pesquisa exploratória, uma pesquisa descritiva, ou uma pesquisa explicativa. Neste caso, tendo em conta que o foco desta dissertação é perceber qual a melhor estratégia que a marca Origama pode tomar para se internacionalizar para os Estados Unidos da América, o uso da pesquisa será de caráter exploratório e descritivo.

O objetivo de uma pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), consiste na familiarização com um assunto que é ainda pouco conhecido ou pouco explorado. No final de uma pesquisa exploratória, o objectivo será conhecer o assunto em quaetão de modo mais aprofundado, e assim será possível construir hipóteses. Por ser um tipo específico de pesquisa, este assume normalmente a forma de um estudo de caso. No entanto, poderá existir em alguns casos entrevistas com intervenientes que tiveram experiências com o mesmo tipo de problemas, ou análise de exemplos análogos que podem surgir como ajuda à compreensão.

Relativamente à pesquisa descritiva, o mesmo autor diz-nos que, este tipo de pesquisa tem como preocupação central a descrição de características ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva caracteriza-se por utilizar técnicas padronizadas de recolha de dados como é exemplo os questionários e a observação sistemática.

Nesta dissertação o tipo de estudo é qualitativo, ou seja, o método de recolha de dados foi feito através de uma entrevista presencial, na data de 11 de Maio de 2018, aos fundadores da marca (anexo 1) – Pedro Ravara e Francisca Falcão.

A Francisca Falcão, desde muito cedo que despertou interesse em desenhar, pintar, escrever, e soube que o seu caminho tinha que passar pelas artes.
Acabou por estudar Arquitetura, mas após a primeira experiência profissional, percebeu que o seu futuro não passava por ali.

Saiu do atelier e começou a criar produtos e foi aí que surgiu a ideia da toalha de praia com encosto. Aprendeu a costurar com a ajuda da mãe, para fazer os primeiros exemplares e

frequentou um curso de empreendedorismo, com o seu namorado da altura, Pedro Ravara, que estava a finalizar o curso de piloto comercial, que acabou por desistir para se focar a 100% no novo projecto e juntos criaram a Origama. A marca tinha como objectivo principal solucionar o desconforto sentido na praia, e assim criaram aquele que é o produto bandeira da marca: a Sun Seat.

Pedro sempre foi o CEO, estando responsável pela administração e gestão do projeto e a Francisca, a COO, sendo responsável pela criação de produtos, campanhas, imagem e desenvolvimento da cultura da marca.

O objetivo desta entrevista é conhecer melhor a marca e perceber qual seria a abordagem preferencial por parte da Origama a este novo mercado.

Adicionalmente foi realizada uma entrevista a uma colaboradora da Adega Cooperativa de Borba, Maria João Rosado (anexo 2), na data de 18 de Setembro de 2019, com o objetivo de avaliar a experiência e desafios que a empresa teve durante o seu processo de internacionalização e que possam ser uma mais-valia e como exemplo para outras empresas portuguesas.

5. Análise do mercado

5.1. Mercado português

Segundo dados do Banco de Portugal (2019), a economia portuguesa tem vindo a melhorar nos últimos dois anos, registando-se um crescimento do produto interno bruto (PIB) de 1,6 por cento em 2015, e de um crescimento de 1,1 por cento em 2016, seguido de uma aceleração para 2,0 por cento em 2017 e 2,1 por cento em 2018.

O perfil do cliente Origama vai desde o jovem ao sénior, de classe social média e alta, utilizadores de praia mas também de parques, jardins e outros espaços ao ar livre, que se enquadram num perfil que adopta um estilo de vida saudável, de partilha e harmonia com a Natureza, mas que em simultâneo não abdique de novos conceitos e de produtos diferenciados.

O bem-estar individual e o estilo de vida saudável têm tido uma importância cada vez maior na sociedade, refletindo novos padrões de consumo e algumas mudanças nas preferências dos consumidores, que optam cada vez mais por produtos naturais. Os consumidores também preferem cada vez mais adquirir bens duráveis - como moda, novas tecnologias e produtos para o lar em segunda mão por um preço mais baixo, em vez de comprá-los novos. Segundo informações fornecidas pela empresa, as vendas nacionais do mercado têxtil relativo a roupas de tocador, turcos e outros derivados de algodão, incluindo toalhas de casa de banho e de praia, atingiram, em 2012, cerca de 120 milhões de euros. Deste montante, é estimado que cerca de 7% representem vendas relativas a toalhas de praia, valendo este mercado anualmente cerca de 8,4 milhões de euros. A Origama afirma que detém cerca de 3% do mercado nacional.

Portugal dispõe de excelentes tecnologias de comunicação. De acordo com dados estatísticos do INE (2019), em 2017, 77% da população portuguesa utiliza internet, sendo este um dado bastante positivo e uma oportunidade para o mercado de e-commerce.

Neste mesmo estudo é possível observar que em 2017, 34% da população portuguesa com idade entre 16 e 74 anos utiliza a internet para fazer encomendas de produtos ou serviços, sendo que este valor mais do que duplica face ao valor registado no ano de 2010, 15%.

Apesar deste aumento, a proporção de pessoas que, em Portugal, efetuaram compras pela internet mantém-se abaixo da média da UE-28 (menos 24 pontos percentuais em 2016).

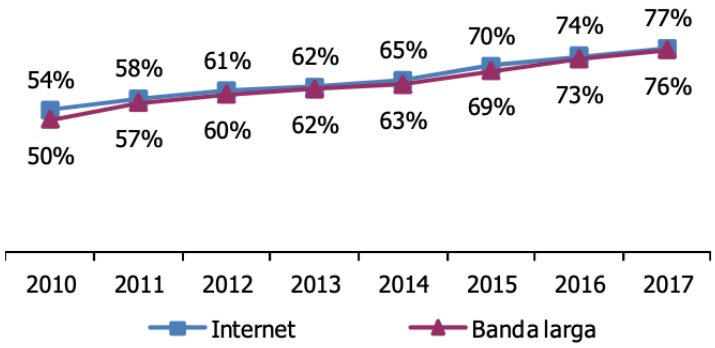

Gráfico 1 – Proporção de agregados familiares com ligação à Internet e por banda larga em casa, 2010-2019. (Fonte: INE, 2019).

Em 2017, verificou-se um aumento de pessoas que utilizam a internet para procurar bens e serviços em relação ao valor verificado na EU-28 no ano de 2016.

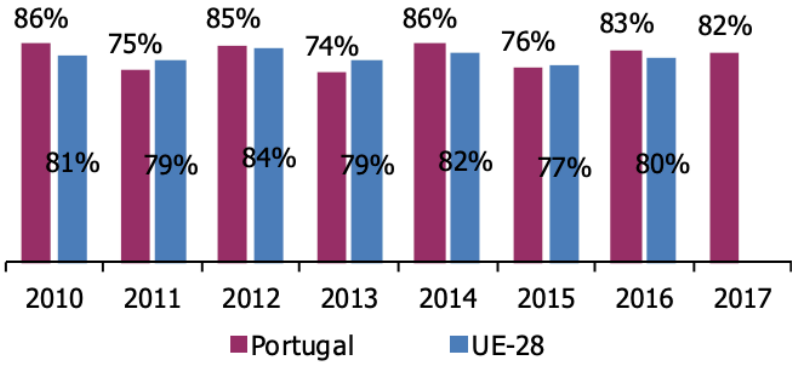

Gráfico 2 – Proporção de pessoas entre 16 e 74 anos que utilizavam Internet para procurar informação sobre bens ou serviços, Portugal e UE-28, 2010-2019. (Fonte: INE, 2019).

No ano de 2017, 76% dos utilizadores que efetuaram compras on-line utilizaram fornecedores nacionais.

Cerca de 60% dos utilizadores recorrem a fornecedores estrangeiros (fora de Portugal), principalmente fornecedores da União Europeia (49%).

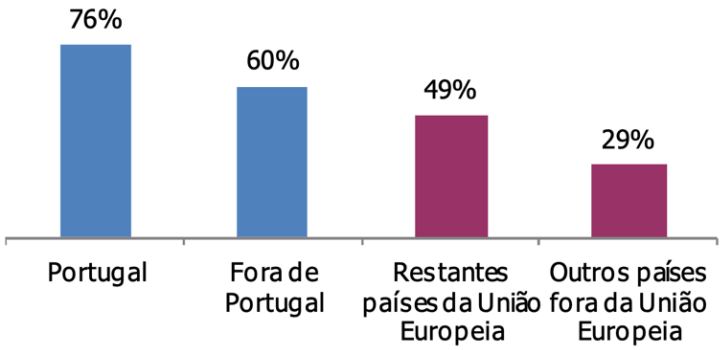

Gráfico 3 – Proporção de pessoas entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio electrónico nos 12 meses anteriores à entrevista, por origem dos fornecedores dos produtos ou serviços, Portugal, 2017 (Fonte: INE, 2019).

As compras realizadas a fornecedores estrangeiros são essencialmente produtos físicos (79%). As compras relacionadas com viagens ou alojamentos foram efetivadas por 34% das pessoas que recorreram a fornecedores estrangeiros, e 23% adquiriram produtos recebidos em formato digital (descarregados ou adquiridos através de website ou aplicação de internet).

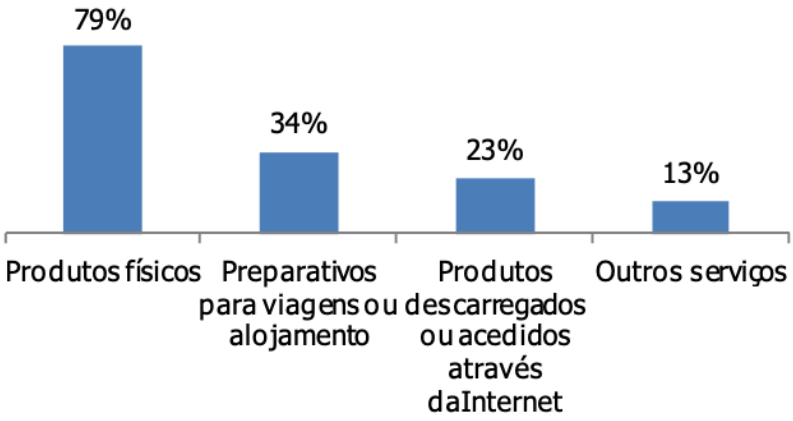

Gráfico 4 – Proporção de pessoas entre 16 e 74 anos que efectuaram encomendas pela Internet a fornecedores fora de Portugal nos 12 meses anteriores à entrevista, por tipo de produtos ou serviços, Portugal, 2017 (Fonte: INE, 2019).

Segundo dados da Enciclopédia Geográfica (1987), Portugal continental possui 943 km de costa, 667 km nos Açores, e 250 km na Madeira, num total de 526 praias. O clima mediterrâneo proporciona condições privilegiadas para estas praias nos meses de Verão. No entanto, o clima no inverno, outono e primavera não são tão favoráveis para ir à praia, retardando o consumo de acessórios de praia. De fato, no mercado Português, a Origama enfrenta sérias flutuações nas vendas relacionadas com a sazonalidade, com descontos nos preços na época baixa, como é o caso das promoções de Natal.

A dimensão do mercado pode ser estimada através de alguns dados estatísticos. Segundo o INE (2019), Portugal tinha em 2018, 10 276 617 habitantes residentes.

Segundo o estudo do IPDT (2019) – "A avaliação das intenções de férias dos residentes em Portugal no Verão 2019", 90,9% afirmam que gozarão férias durante o período de Verão em Portugal com uma duração de 1 a 2 semanas.

Do total dos 538 inquiridos, 40,2% opta por passar férias em Portugal e 19,5% das pessoas escolhe o Algarve como destino, demonstrando que Portugal é um país onde existe muita cultura de ir à praia durante os meses mais quentes do ano.

Pode ser assim estimado que no Verão de 2019, aproximadamente 4,131,200[1] portugueses optaram pelo turismo balnear.

De acordo com o INE (2019), 12,76 milhões de turistas estrangeiros visitaram Portugal durante o ano de 2018, sendo que este número cresceu 0,4% face a 2017.

Entre junho e setembro de 2018, visitaram o país 5,5 milhões de estrangeiros, menos 2,2% face ao período homólogo de 2017.

Desta forma, também se pode estimar que o número de potenciais consumidores de artigos de praia será aproximadamente de 9,631,200[2] no Verão de 2018, tendo em consideração o número de turistas portugueses relatados em 2019.

[1] 10276617*0,402=4,131,200

[2] 4,131,200+5,500,000 = 9,631,200

5.2. Concorrência de mercado

A Origama Sun Seat é um acessório de praia que pode ser considerado um artigo têxtil. O produto combina, ao mesmo tempo, a utilidade de uma toalha de praia, uma cadeira e uma espreguiçadeira, não existindo até ao momento concorrentes diretos. No entanto, se considerarmos todos os três produtos separadamente, vamos encontrar alguns concorrentes. Esta análise não identifica apenas a concorrência destas diferentes necessidades, mas também identifica comportamentos que afetam o desempenho da empresa.

TIPO DE PRODUTO	QUALIDADE	DESIGN INOVADOR	TRANSPORTE FÁCIL	APOIO DE CABEÇA	APOIO DE COSTAS	FUNÇÃO DE SECAR	PREÇO
TOALHA DE PRAIA QUICKSILVER			X			X	*45,00€*
TOALHA DE PRAIA VERTTY		X	X			X	69,90€
PAREO FUTAH			X			X	*34,90€*
ALMOFADA DE PRAIA CAIA	X			X			21,00€
APOIO DE CABEÇA BEM-ME-QUER			X	X			*20,00€*
CADEIRA DE PRAIA LONA	X			X	X		65,00€
ORIGAMA SUN SEAT	X	X	X	X	X	X	*44,90€*

Figura 3 – Análise da concorrência (Fonte: Origama).

As toalhas de praia comuns rectangulares que se vendem tanto nos supermercados como nas mais variadíssimas lojas de desporto, são normalmente fabricadas em Polyester, algodão ou micro fibras, são vendidas a preço relativamente acessível mesmo antes do início da época balnear. Os consumidores podem também encontrar toalhas de praia através das suas marcas de eleição.

Em Portugal, surgiu recentemente a marca de toalhas de praia portuguesa Vertty. O objectivo da marca passa por "criar uma toalha de praia única", reinventando o design deste produto. O produto final é uma toalha com um design triangular e características inovadoras, tais como a composição do material, tamanho maior, bolso impermeável, uma vasta escolha de cores e um estilo sofisticado que acrescenta valor ao produto. A toalha é feita a partir de 90% de algodão e 10% de polyester. Os canais de distribuição são o website e o showroom. Este produto é

voltado para aqueles que vêem a praia como uma fuga da vida citadina, para aqueles que se preocupam com estilo, sofisticação e o meio ambiente. Posicionou-se desde o primeiro dia como um produto *premium*. No segundo Verão de vendas, a Origama deparou-se com um novo concorrente, a Futah, que se caracteriza por uma toalha de algodão mais fino e leve e de rápida secagem.

Nas almofadas de praia, a Caia é a marca de destaque, uma pequena almofada de praia feita à mão, proporciona uma experiência mais confortável para quem gosta de relaxar na toalha. Segundo a fundadora da marca, esta ideia surgiu como uma necessidade de um artigo de qualidade com o objectivo de proporcionar uma melhoria do bem-estar enquanto se descansa na praia. Este produto não concorre diretamente com a Sun Seat por não oferecer o mesmo valor para os consumidores, no entanto, pode ser considerado um concorrente indireto por ser um artigo de moda e por ser considerado um acessório de praia.

As cadeiras de praia estão disponíveis para os consumidores em hipermercados, lojas de desporto (Decathlon, Sport Zone), e pequenas lojas em ampla variedade de cores, formatos e modelos a um preço acessível. Paralelamente neste segmento de produto, destaca-se a marca portuguesa Lona que aposta na qualidade dos materiais utilizados na produção dos seus produtos.

As espreguiçadeiras estão normalmente presentes em praias concessionadas, e estão disponíveis para quem esteja disposto a alugar durante um dia, dias ou uma temporada. As pessoas que optam por este serviço acabam por não necessitar de um produto completo como é o caso da Origama Sun Seat, podendo desta forma considerar-se as espreguiçadeiras como um concorrente indireto.

A toalha da Origama faz a diferença graças à sua versatilidade (a sua concepção, a sua durabilidade, a embalagem, etc). Quando comparado com outras toalhas de praia, a Sun Seat oferece uma maior multifuncionalidade, pode ser usada como uma toalha normal como qualquer outra, pode transformar-se rapidamente numa cadeira confortável para ler um livro ou numa espreguiçadeira. É bastante simples de montar e de transportar, sendo fácil de levar ao ombro. A Sun Seat está disponível em lojas mais seletivas do que a maior parte dos seus concorrentes, tal como lojas de surf, eventos de praia, Facebook e lojas on-line. Em comparação com outras marcas da moda, tais como a Vertty, marcas recentes dentro do mesmo mercado, oferecendo, produtos certificados “amigos do ambiente”, a Origama

continua a ser preferida pelos consumidores, devido tanto ao conceito único como também ao preço, relativamente mais baixo.

5.3. Mercado norte-americano

Os Estados Unidos da América são uma república federal constituída por 50 estados e um distrito federal. Em 2018, o PIB norte-americano foi de 20,50 triliões de dólares, segundo o departamento de análises económicas do Bureau of Economic Analysis. Os EUA são a terceira maior potência mundial, representando cerca de metade da América do Sul e mais do que o dobro da União Europeia em termos populacionais.

Relativamente a recursos naturais, os EUA apresentam valores muito elevados de petróleo, carvão, ouro e urânio. Ao nível da agricultura, o continente norte-americano encontra-se entre os maiores produtores mundiais de tabaco, trigo, açúcar e milho. Conta também com uma indústria diversificada, destacando-se a produção de aviões, automóveis, e diversos produtos electrónicos. A nível tecnológico, os EUA estão continuamente na vanguarda da tecnologia com maior foco nas tecnologias de informação, do sector aeroespacial, da medicina e do equipamento militar. No entanto, atualmente é estimado que o sector dos serviços contribui com 77,7% para o PIB do país, enquanto a indústria representa 20,6% e o sector agrícola 1,6%.

Os EUA representam um papel fundamental nas relações comerciais internacionais, correspondendo a 8,5% do valor global das exportações mundiais em 2017, e 12,6% das importações mundiais nesse mesmo ano, originando um saldo da balança comercial do país extremamente deficitário. Paralelamente, os EUA são os maiores investidores em mercados externos e também o terceiro maior destino de investimento direto estrangeiro. A atratividade deste mercado resulta da sua dimensão, variedade, de ambiente empresarial favorecido, do número de oportunidades elevado e da presença de muitas empresas multinacionais (Sá, J., 2016).

No decorrer dos anos, o turismo tem vindo a conquistar a sua relevância na economia norte-americana. Em 2018, os EUA foi o terceiro país mais visitado por turistas no mundo e o primeiro relativamente a receitas provenientes.

De forma a avaliar o potencial da internacionalização para o novo mercado, a Origama deverá conduzir uma análise tendo em conta diferentes dimensões. A aplicação do modelo PESTEL

contribui como uma ferramenta de apoio a desenvolver estratégias de negócio para as oportunidades a explorar, como também avaliar o potencial do mercado norte-americano. Adicionalmente, este modelo permite avaliar as principais oportunidades e riscos do mercado.

Em termos políticos, é importante perceber qual é o risco e estabilidade do sistema político e os direitos civis; a nível económico, interessa analisar o PIB per capita, o consumo e o investimento, a inflação e o risco cambial; a análise social deve incidir na densidade populacional, grau de educação, etnias e culturas e religião; em relação ao factor tecnológico, importa analisar quais são as novas tecnologias e as infra-estruturas tecnológicas, quais são os investimentos em investigação e desenvolvimento e os incentivos tecnológicos; a nível ecológico, é importante conhecer a legislação e regulação ambiental, as condições climatéricas, a poluição e reciclagem.

Por último, relativamente à legislação, é relevante conhecer o código civil, as normas para a criação de empresas, o código de trabalho e a legislação aplicável ao comércio internacional.

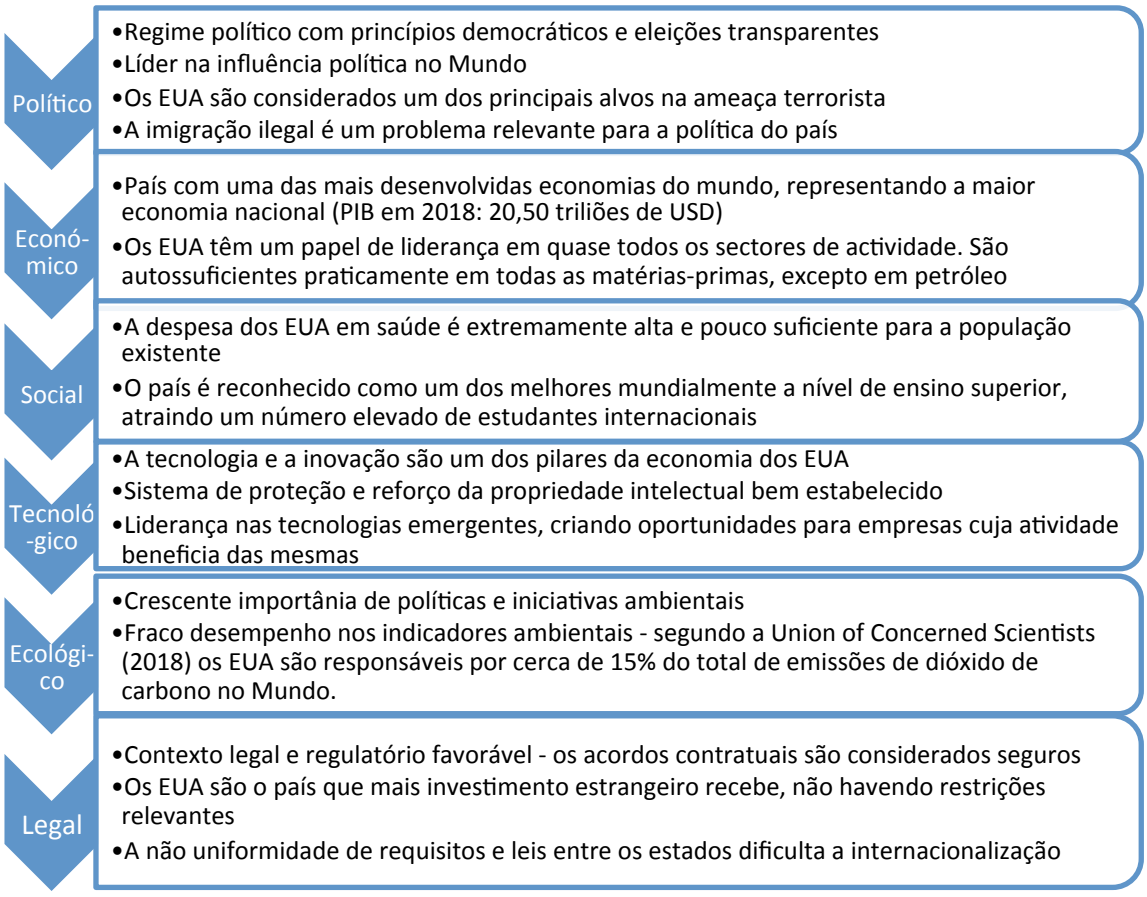

Figura 4 – Análise PESTEL.

5.4. Relações económicas entre Portugal e os EUA

O mercado norte-americano representa um mercado importante para o comércio internacional português de bens e serviços. Considerando dados do ano 2014, a quota dos EUA foi de 4,6% enquanto cliente e de 2,4% enquanto fornecedor, tornando a balança comercial de bens e serviços entre Portugal e os EUA bastante benéfico ao nosso país. Nos últimos cinco anos, as exportações nacionais para o mercado dos EUA têm vindo a crescer 10% ao ano (Sá, J., 2016).

As exportações portuguesas para os Estados Unidos da América, ao longo dos anos, tem vindo a sofrer alterações substanciais na sua estrutura. Na década de 90, as principais vendas portuguesas para o mercado norte-americano eram calçado, roupa de cama, cortiça, moldes, tecidos e vinho. No ano de 2014, as principais exportações registadas foram a nível de combustíveis minerais, máquinas e aparelhos (elétricos e mecânicos), produtos químicos e materiais têxteis.

Relativamente ao sector têxtil e vestuário, o valor do mercado têxtil ascendeu a 127,3 mil milhões de dólares do ano 2013, com um crescimento de 0,7% desde 2008, ano em que os EUA representaram cerca de 10,8% do mercado têxtil global (Sá, J., 2016).

O mercado norte-americano é um dos principais importadores do sector têxtil português, representando 226 milhões de euros em exportações no ano 2014. As importações do sector têxtil nos EUA cresceram 2,61% no total, sendo que o peso de Portugal nos têxteis provenientes da União Europeia representaram 7,88% (Sá, J., 2016).

Por forma a melhor avaliar a viabilidade de entrada de um novo *player* na indústria têxtil no mercado norte-americano, foi desenvolvida uma análise das 5 Forças de Porter – modelo concebido por Michael Porter, em 1979 que tem como objectivo analisar a competição entre empresas e no qual são considerados cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser analisados de forma a promover o desenvolvimento de uma estratégia empresarial eficaz, com o objectivo de servir os seus clientes e obter lucros. Porter considera que a estratégia competitiva de uma entidade deverá surgir a partir da compreensão das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria.

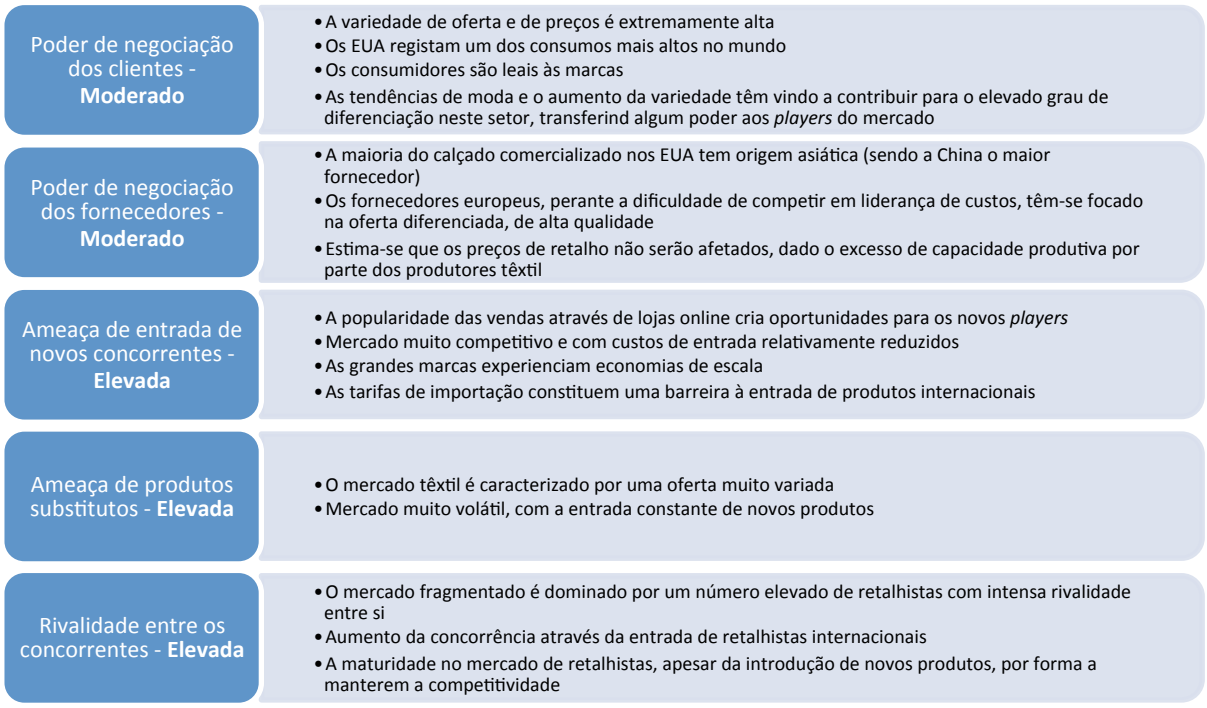

Figura 5 – Análise das 5 Forças de Porter.

Apesar dos EUA ser um dos países com um dos consumos mais altos do mundo, a variedade de oferta e de preços, como também a lealdade que existe por parte dos consumidores às marcas, são factores de poder de negociação dos clientes que podem dificultar a entrada da Origama neste novo mercado.

Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, a Origama deve acompanhar a tendência de outros fornecedores europeus e apostar a sua oferta em produtos de alta qualidade para assim conseguir custos competitivos.

A ameaça de entrada de novos concorrentes é elevada por estarmos a falar de um mercado muito competitivo, onde é possível os novos *players* entrarem com relativa facilidade se estivermos a falar de grandes marcas que podem recorrer às economias de escala ou mesmo por já estarem presentes no mercado Norte Americano e assim não terão que pagar as tarifas de importação que a Origama terá que assumir.

Para além da ameaça anteriormente referida, podemos analisar que a ameaça de produtos substitutos é igualmente elevada por estarmos a falar do mercado têxtil onde a oferta é muito variada, mas ao mesmo tempo trata-se de um mercado muito volátil com a entrada constante de novos produtos.

A rivalidade entre os concorrentes é elevada por ser um mercado fragmentado que é dominado por muitos retalhistas, onde existe uma grande rivalidade.

Através da análise acima descrita, é possível concluir que a indústria têxtil dos EUA não cria as melhores condições para a entrada de novas marcas no mercado.

6. Análise interna

6.1. Vantagens competitivas

O sucesso de uma empresa depende da identificação das suas vantagens competitivas, bem como a perfeita definição dos seus objectivos estratégicos. Um destes objectivos deve centrar-se no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, para que seja possível fazer face aos concorrentes, mas também assegurar um crescimento sustentado. Segundo Porter (1985), existem três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança de custo, diferenciação, e focalização. Se uma empresa optar por uma estratégia de liderança de custo, a empresa tem como objectivo vender um bem aos seus clientes a um custo inferior ao praticado no mercado e, dessa forma, conquistar quota. Se, por outro lado, a empresa utilizar uma estratégia de diferenciação, o objetivo será garantir aos seus clientes um maior número de benefícios comparativamente aos seus concorrentes, fazendo com que o custo do produto não seja um fator decisivo à compra do mesmo. No caso da estratégia de focalização, falamos de produtos ou serviços focados num só segmento, o chamado nicho de mercado, em que poderá desta forma optar por uma estratégia de liderança de custo ou diferenciação.

A aposta apenas na liderança de custos pode ser desvantajoso para as empresas exportadoras devido à intensidade da concorrência do mercado norte-americano, pelo que uma empresa que deseje entrar neste mercado, deverá focar-se num produto que seja diferenciador. No caso da Origama, a mesma deverá optar por uma estratégia de diferenciação, visto que estamos a falar de um produto de design, inovador, e de alta qualidade, que satisfaz mais do que uma necessidade a um consumidor que utilize o produto ao ar livre.

A marca Origama não pretende seguir uma estratégia de liderança de custo (dado a qualidade e diferenciação do produto) nem irá focar-se num único nicho de mercado, pretendendo desta forma melhorar a experiência de uma ida à praia a pessoas de todas as idades.

6.2. Objetivos e estratégia

6.2.1. Objetivos

Após a identificação das vantagens competitivas, cada empresa deve definir os seus objectivos e as suas estratégias. Para que o processo de internacionalização seja bem sucedido é fundamental que as empresas efetuem uma correta avaliação das oportunidades existentes.

Segundo Doran (1981), a melhor maneira de definir objectivos eficazes é através do acrónimo SMART, ou seja, os objectivos devem ser descritos de forma clara e específica (*Specific*), devem ser quantificados e passíveis de ser medidos (*Measurable*), devem ser atingidos por alguém (*Attainable*), devem ser realistas para serem cumpridos com os recursos existentes (*Realistic*), e por último, os objectivos deverão ser atingidos dentro de um balizamento temporal definido (*Time-bound*). Muitas pessoas acreditam que objetivos eficazes devem incorporar todos os cinco elementos do acrónimo SMART, no entanto, Doran, explica que a sigla sugerida não significa que todos os objetivos respeitem sempre os cinco critérios.

O principal objetivo da Origama é entrar no mercado Norte Americano, e tornar-se numa marca de referência de produtos de praia, e dessa forma combater a sazonalidade existente no mercado nacional. Quando se pensa na internacionalização da marca para o mercado norte-americano, o principal objetivo é o crescimento, para aumentar as vendas e consequentemente os lucros, e adquirir novos clientes. O mercado apresenta a dimensão mais do que suficiente para esta oportunidade de crescimento, bem como a sustentabilidade a longo prazo.

Alguns objetivos de curto prazo devem ser definidos de forma a atingir os objectivos de longo prazo para a expansão da empresa. Estes objetivos estão resumidos em quatro tipos:

Objetivos de marketing: consciencialização do produto e benefícios entre os consumidores-alvo e, em seguida, associação à marca; fornecer informações do produto e incentivar a experimentação do mesmo no local de utilização, de forma a divulgar as características do produto, benefícios e a experiência de utilização; adquirir novos e fiéis clientes e expandir a base de clientes a cada mês; expandir a distribuição colocando o produto em 10 novos pontos de venda a cada 4 meses de atividade.

Objetivos de marketing interno: objetivo de focar no serviço ao consumidor: satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores, reter a satisfazer os clientes com um excelente acompanhamento de pré e pós venda. Uma estratégia orientada ao consumidor, focada nas

necessidades e ambições dos norte-americanos deverá ir de encontro com os objetivos previamente definidos. De forma a construir uma equipa de vendas treinada e motivada, a Origama deverá contratar um advogado e um gestor local no primeiro ano de atividade, seguindo de dois ou mais comerciais e um gestor no segundo ano.

Objetivos de vendas: a Origama estima vender entre 750 a 1200 unidades no primeiro ano de atividade, contando com a participação na feira surf expo (Orlando, Florida) em Setembro e através de uma campanha de crowdfunding que terá a duração prevista de dois meses.

Objetivos de inovação e desenvolvimento de produto: a Origama pretende continuar a desenvolver e a inovar os seus produtos, de forma a manter-se na vanguarda da diferenciação neste sector. Para tal, diversas ideias têm vindo a ser testadas, tais como a etiqueta com sensor ultra-violeta – criação de uma etiqueta que funcione como sensor aos raios ultra-violeta. Esta etiqueta estaria cozida ao material têxtil e reagiria à incidência dos raios UV. Outra forma de inovação seria através da criação de toalhas com fibras menos usuais, como a incorporação da tecnologia *Seacell* que consiste na incoporação de algas do mar, conferindo diferentes propriedades como maior frescura, mais fácil de secar e mais ecológico.

6.2.2. Estratégia

Tendo os objetivos corretamente definidos, a empresa deve desenhar a estratégia que pretende implementar. Ao utilizar como base a matriz de Ansoff, uma empresa tem a possibilidade de seguir quatro estratégias distintas, de acordo com duas dimensões: Mercado (novo ou existente) e Produto (novo ou existente).

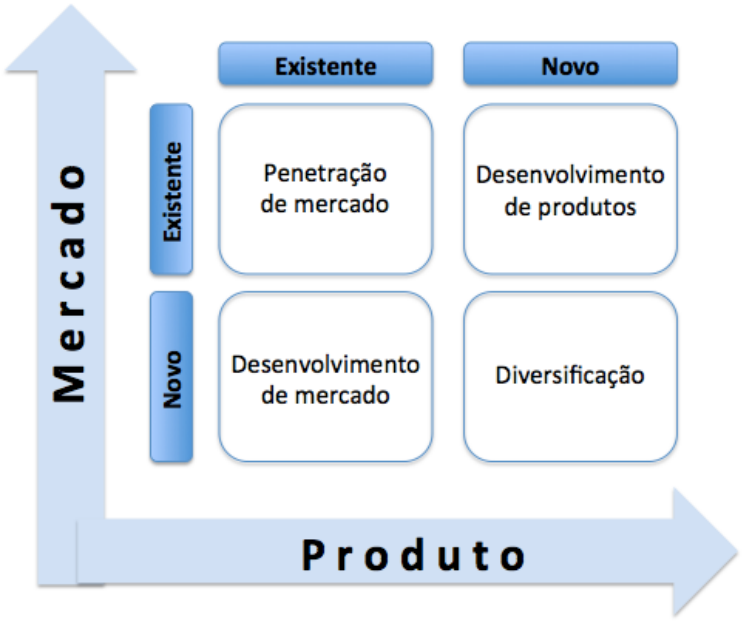

Figura 6 – Matriz de Ansoff.

No caso da Origama, uma empresa em expansão com vontade de se internacionalizar, a estratégia a implementar será uma estratégia de desenvolvimento de mercado, na qual o foco será a conquista de um novo mercado com um produto existente.

7. Análise competitiva

Por forma a conduzir uma análise competitiva completa da internacionalização da marca Origama para o mercado norte-americano, será utilizada a ferramenta de análise SWOT de forma a validar quais são os pontos fortes e fracos da Origama, e quais serão as oportunidades e ameaças que a marca irá enfrentar ao entrar neste novo mercado.

Figura 7 – Análise SWOT.

7.1. Pontos fortes

A Origama destaca-se pela sua oferta de produtos patenteados, inovadores e diferenciados, de alta qualidade. Tratando-se de uma start-up composta por uma equipa jovem, motivada e dinâmica, a marca destaca-se pela sua comunicação forte e prestígio. Em Portugal, ser dono de uma Origama é considerado socialmente prestigiante, sendo uma marca que está na moda desde o primeiro ano de atividade.

7.2. Pontos fracos

O ponto fraco mais relevante de momento para a marca Origama é o fator da sazonalidade. Tratando-se de um acessório de praia, os consumidores apenas adquirem uma toalha Origama durante os 3 meses de Verão do ano. Adicionalmente, os produtos Origama são diferenciados e inovadores, pelo que não competem a nível de preços, o que por vezes possa fazer com que o consumidor acabe por decidir a sua compra por uma toalha normal, a um preço mais reduzido. Apesar de existir um esforço contínuo de forma a alterar este cenário, os custos de produção e transportes da marca ainda são considerados elevados, e visto que estamos a falar de uma start-up, numa fase inicial de maturação, a empresa tem ainda uma fraca estrutura organizacional.

De forma a superar alguns dos pontos fracos anteriormente referidos, tal como a questão da sazonalidade, vamos analisar as oportunidades e as ameaças que possam surgir com a entrada da Origama no mercado norte-americano.

7.2.1. Oportunidades

Os EUA é dos países com maior dimensão e diversidade a nível mundial, o que faz com que seja um dos mercados mais atrativos de internacionalização. Para além da dimensão, a população norte-americana é, também, das populações com maior poder de compra. A entrada da marca Origama neste novo mercado poderá beneficiar de uma maior notoriedade da marca a nível global. Mas a oportunidade mais relevante seria a quebra da sazonalidade, principalmente nos estados mais tropicais, como a Florida e Califórnia.

7.2.2. Ameaças

Com a entrada neste novo mercado, temos que ter em consideração as ameaças associadas a esta estratégia, nomeadamente os custos de exportação e os riscos relacionados com o transporte transatlântico da mercadoria. Adicionalmente, existe sempre o risco de não aceitação do produto no novo mercado, tal como a entrada de novos concorrentes diretos, tratando-se de um mercado considerado bastante aberto.

8. Estratégias de desenvolvimento

O *timing* de entrada no mercado norte-americano, depende da janela de oportunidades e do risco que a Origama está disposta a assumir. Quanto ao modo de entrada, dependerá do capital e do investimento (Lasserre, 2003). A start up quer possuir o negócio completo, no entanto, a falta de recursos financeiros para o investimento necessário torna inviável toda esta ação. Diversos factores sugerem a estratégia de produzir localmente, com a disponibilidade de matérias-primas e outros recursos de produção, a eficiência e a vantagem de conhecimento na manufatura, a regulamentação e a tributação das importações, ganhos com depreciação da moeda dólar e maior proximidade com os clientes. Assim, o melhor modo de entrada é através de uma aliança estratégica, juntando-se a um ou mais parceiros locais e compartilhando estrategicamente capacidades, alcançando benefícios mútuos. Uma *joint venture* cooperativa com uma pequena empresa fabricante e distribuidora de produtos de praia, não exige grande investimento de capital, envolve menos risco e a entrada rápida da Origama no mercado. Este acordo não exige o compromisso da empresa estrangeira, o que torna ideal para Origama testar o mercado e reagir à sua aceitação sem grandes consequências. Os parceiros locais podem contribuir com as capacidades de fabricação e acesso aos canais de distribuição e beneficiar de uma percentagem de lucros. A Origama também beneficia do retorno dos lucros compartilhados, em vez de apenas *royalties* de licenciamento; de mais controle sobre as operações, tendo a maior parte do capital acionista, das sinergias, do conhecimento de mercado do parceiro, bem como da rede e do compartilhamento de riscos. Algumas desvantagens são o risco de conflitos com parceiros a longo prazo e o desalinhamento de objetivos estratégicos.

Analisando todas as etapas e os procedimentos necessários inicialmente a Origama deve enviar um membro representativo aos Estados Unidos (preferencialmente na zona da Califórnia, por ser uma zona balnear) para estabelecer os primeiros contactos, selecionar o parceiro certo e registar a marca no USPTO (United States Patent and Trademark Office).

De seguida, deve ser contratado um advogado americano com conhecimento burocrático e legal, para tratar de contratos entre a Origama e os parceiros, procedimentos comerciais, entre outros. Para começar a produzir e vender nos Estados Unidos, a Origama deve estabelecer uma parceria que licencie outra firma para produzir os dois componentes do produto: a toalha

e as estacas de madeira. A embalagem deve ser externalizada para um fornecedor. A padronização de vendas e distribuição é provavelmente a tarefa mais difícil devido à barreira linguística, ética entre parceiros, cultura de negociação, dispersão de clientes e regulação local. Considerando que a Origama Sun Seat teria uma grande base de clientes, o canal de vendas e distribuição deve ser local. Assim, o parceiro local deve contribuir para os serviços de distribuição e armazenamento, assegurando o envio de todos os elementos fabricados para o centro de distribuição, onde o produto final deve ser montado e embalado. O investimento deve ser gradual e compartilhado.

Mesmo não sendo produzida em Portugal, a estratégia da Origama passa por continuar a apostar na sua diferenciação e inovação, salvaguardando a sua propriedade intelectual e a essência da marca.

9. Definição de políticas de implementação

9.1. Modo de entrada

A expansão internacional de uma empresa pode realizar-se de diversos modos operacionais, como através da exportação, de outros modos contratuais ou do investimento directo.

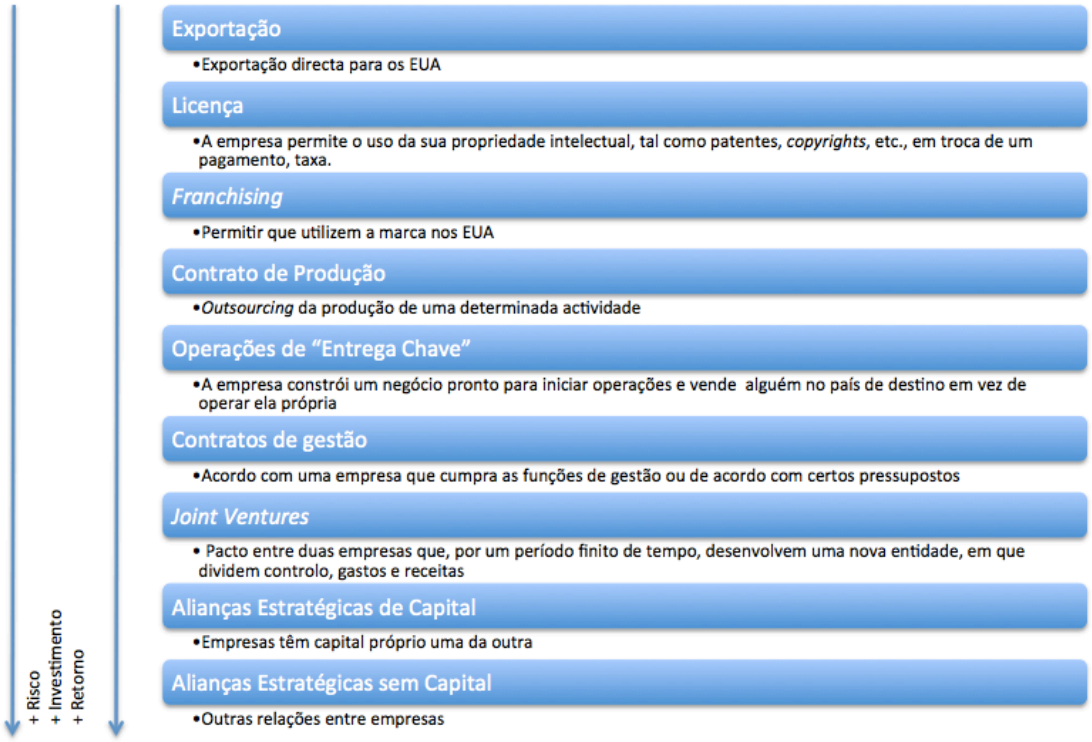

Figura 8 – Principais modos de entrada num novo mercado (Fonte: Sá, J. 2016).

A escolha do método a adotar implica toda uma análise da empresa, do produto/serviço em questão e do mercado no qual se pretende entrar.

Essa escolha tem enormes consequências pois dela pode depender o nível de investimento e risco, bem como o sucesso de toda a operação. O quadro seguinte resume os principais modos de entrada num mercado externo. Uma outra forma de apresentar os diferentes métodos de internacionalização de uma empresa prende-se com o desejo ou não de participações de capital de acordo com a figura seguinte.

Figura 9 – Diferentes métodos de internacionalização (Fonte: Yigang Pan and David K. "The Hierarchical Model of Market Entry Modes" – adaptado).

9.1.1. Exportação

Inicialmente, o método mais utilizado na internacionalização de uma empresa é a exportação. É possível realizar a entrada em mercados externos através da exportação por várias formas: exportação direta, exportação indireta e exportação própria.

A exportação direta, ocorre quando uma empresa vende a um importador de um determinado país estrangeiro, permite à empresa exportadora ter maior controlo sobre os canais de distribuição, pois é a própria empresa que estabelece os contactos com os importadores, bem como o respectivo plano estratégico, o que acaba por dar à empresa uma maior proteção em termos da marca e patentes. Contudo, este método suporta maiores dificuldades de entrada inicial e mais custos, visto que, não recorrendo a intermediários, é fundamental que a empresa domine a informação e documentação processual de entrada no país de destino.

Em alternativa, adoptando a exportação indireta (quando se recorre a intermediários como empresas de *trading*, agentes *import-export*...), a entrada inicial no mercado é facilitada e tem inerente menos riscos e menos custos de representação. Contudo, a empresa perde controlo e informação, por não estar tão envolvida no processo.

Contrariamente aos dois métodos de entrada anteriores, na exportação própria não há qualquer tipo de envolvimento de intermediários, já que a empresa vende de forma direta aos clientes finais do país de destino. A empresa é, assim, responsável pela angariação de clientes, promoção e distribuição de produtos. Pelas razões apresentadas, este modo de exportação é normalmente usado em bens intermédios, em que o contacto direto com os clientes é fulcral.

9.1.2. Agentes, distribuidores e importadores

Os agentes de *import-export* são apenas representantes da empresa no mercado, portanto, não têm contacto direto com o produtor, necessitando apenas de o publicitar e apresentar a potenciais compradores, acabando por efetuar negócios. Contudo, recebem normalmente por comissões e podem, ou não, atuar em regime de exclusividade.

Os distribuidores, para além de apresentarem o produto aos potenciais compradores, ficam com a sua propriedade, assumem riscos, ficam responsáveis de o fazer chegar aos potenciais consumidores e ainda de organizar *stocks*, efetuam pagamentos e recebimentos e asseguram uma relação mais contínua com a empresa, tendo habitualmente um contracto de distribuição.

9.1.3. Outros métodos de internacionalização

Numa perspectiva diferente, uma empresa pode adoptar métodos contratuais. Sendo esses:

a) O contracto de licença, que se baseia na transferência de uma empresa para outra, no exterior, o uso da sua propriedade, seja ela uma marca, patente, *know-how*, em troca de *royalties* ou outro meio de pagamento;
b) O contracto de *franchising*, que permite uma entrada no mercado internacional bastante rápida, visto que os custos para o franchisado são menores aos que seriam caso fosse criada uma unidade própria, o que é muito atrativo;
c) O contracto de gestão, que se baseia na contratação de uma empresa no país de destino par executar as funções de gestão essenciais, de acordo com *standards* regulamentados e em troca de um pagamento;
d) Contratos de prestação de serviços, que consistem na prestação de um serviço da empresa nacional à empresa no país de destino;

e) Subcontratação internacional, que tem como princípio básico a encomenda, por parte de uma empresa (a subcontratante), de produtos, ou apenas alterações dos mesmos, a outra empresa (subcontratada) noutro país, mediante especificações determinadas no contrato;
f) Alianças estratégicas, que são estabelecidas num acordo, de forma formal ou informal, caracterizado pela reciprocidade e que tem como resultado uma conjugação de esforços, sendo que estas alianças podem refletir-se no desenvolvimento em conjunto de novos produtos, participação no capital, acordos de comercialização, que durante o processo de internacionalização podem ser uma vantagem, e acordos de produção ou distribuição em conjunto.

Fora a exportação e os métodos contratuais, a empresa pode também fazer apostas no:

g) Investimento direto, tendo de contar com um risco muito acima das duas hipóteses apresentadas anteriormente. Na realização de investimento direto no país estrangeiro, a empresa tem como opções: poder efetuar investimento de raiz, optando por uma *sole venture*, em que a empresa investe no mercado externo por sua conta e risco, ou uma *joint venture*, que se baseia num acordo entre duas empresas, criando uma nova entidade com novos ativos, em que ambas têm controlo sobre a empresa, partilham lucros, despesas e ativos; ou aquisição de outra empresa, seja parcial ou total, sendo que neste caso, o risco é menor, já que a empresa adquirida se encontra estabelecida no mercado, facilitando todo o processo.

9.1.4. Modelo de entrada no mercado norte-americano

Se os objectivos da empresa forem de médio a longo prazo, pode compensar a geração de uma subsidiária nos EUA como forma de implementação do negocio. Neste caso, é necessário compreender de forma clara o que é uma subsidiaria e as suas componentes inerentes para a sua implementação do negocio. Criar uma subsidiária num mercado completamente diferente do mercado de origem, implica mais riscos financeiros, já que é um investimento muito maior, podendo, no entanto, trazer mais retorno financeiro, dado que não se deixa todo o processo de promoção e de venda aos consumidores estrangeiros ao encargo de uma entidade externa, que não faz parte da empresa e que não está tão a par do produto/serviço.

Estabelecer um escritório físico nos EUA e daí vender os produtos diretamente aos clientes implica um trabalho legal maior que não seria necessário se se recorresse a outra entidade,

encarregando-se a mesma de vender o produto no estrangeiro. Cada mercado tem as suas especificidades e, por isso, é recomendado obter informação específica, segura e estabelecer contactos com parceiros locais. Para além de toda a documentação inicial, é também necessário efetuar relatórios quadrimestrais, anuais e quinquenais e, todos estes documentos devem ser apresentados ao Bureau of Economic Analysis do Department Commerce (Summary of Current Reporting Requirements for Foreign Direct Investment in the United States).

Relativamente à internacionalização para o mercado norte-americano, a maioria das PME portuguesas optam pela exportação. Esta escolha deve-se ao facto de ser uma opção que implica riscos menores, permite testar o mercado e exige um esforço financeiro reduzido. Uma grande maioria das PME portuguesas não têm escala nem capacidade financeira para se estabelecerem de outra forma nos EUA.

9.2. Avaliação do risco

Moore (1983) assume que o risco abrange uma possibilidade de ganho e uma chance de perda. Isto é, risco é também significado de apostar numa oportunidade, correndo o risco de obter ganhos. Ainda assim, a palavra risco costuma ser associada a algo negativo, normalmente associada à possibilidade de perda ou dano.

Constantemente nas atividades empresariais surgem decisões que têm que ser tomadas sem o conhecimento das consequências previstas devido ao facto de existir incerteza. Segundo Stroeder (2008), esta incerteza define-se como sendo um risco que está bem presente nas organizações.

Segundo Retzlaff (2007), existem dois tipos de risco. Por um lado existe o risco puro e por outro existe o risco sistemático que não podem ser influenciados pelos gestores mas são independentes das decisões de negócio.

Para este mesmo autor, o risco é a possibilidade de desvio de um resultado planeado ou de um objectivo. Todas as atividades são incertas quanto ao seu resultado e esta incerteza implica riscos para o lucro da empresa, daí ser fundamental fazer-se uma óptima gestão da exposição ao risco.

Quando se decide internacionalizar uma empresa, deverá ser avaliado de forma cuidadosa o potencial do mercado-alvo, assim como avaliar a dimensão dos riscos inerentes que a empresa poderá correr.

A magnitude dos riscos depende não só do país destino mas também da estratégia adoptada, do sector da empresa e do modelo de entrada escolhido.

No campo da internacionalização há duas estratégias possíveis: estratégia de desenvolvimento de mercado (conquistando novos mercados com os produtos existentes) ou estratégia de diversificação (desenvolvendo novos produtos e introduzi-los em novos mercados). A ultima estratégia tem riscos muito mais relevantes do que a primeira, visto não haver qualquer tipo de teste aos produtos.

O modelo de entrada escolhido também tem consequências significativas uma vez que, como explicado anteriormente, quanto mais activa for a empresa na região norte-americana, maior o risco associado. É fácil perceber que, se uma empresa se limitar a exportar produtos, corre um risco muito menor do que se decidir estabelecer uma *joint venture* com uma empresa norte-americana.

De seguida apresentam-se os riscos que uma empresa deverá ter em conta:

Figura 10 – Tipos de Risco (Fonte: Sá, J. 2016).

9.2.1. Riscos globais

Enquanto economias internacionais desenvolvidas, tanto os Estados Unidos da América como Portugal, estão sujeitos a condições internas que influenciam o risco do seu país, mas também a riscos e tendências globais que se verificam. O seguinte gráfico mostra os maiores riscos estimados para os próximos anos.

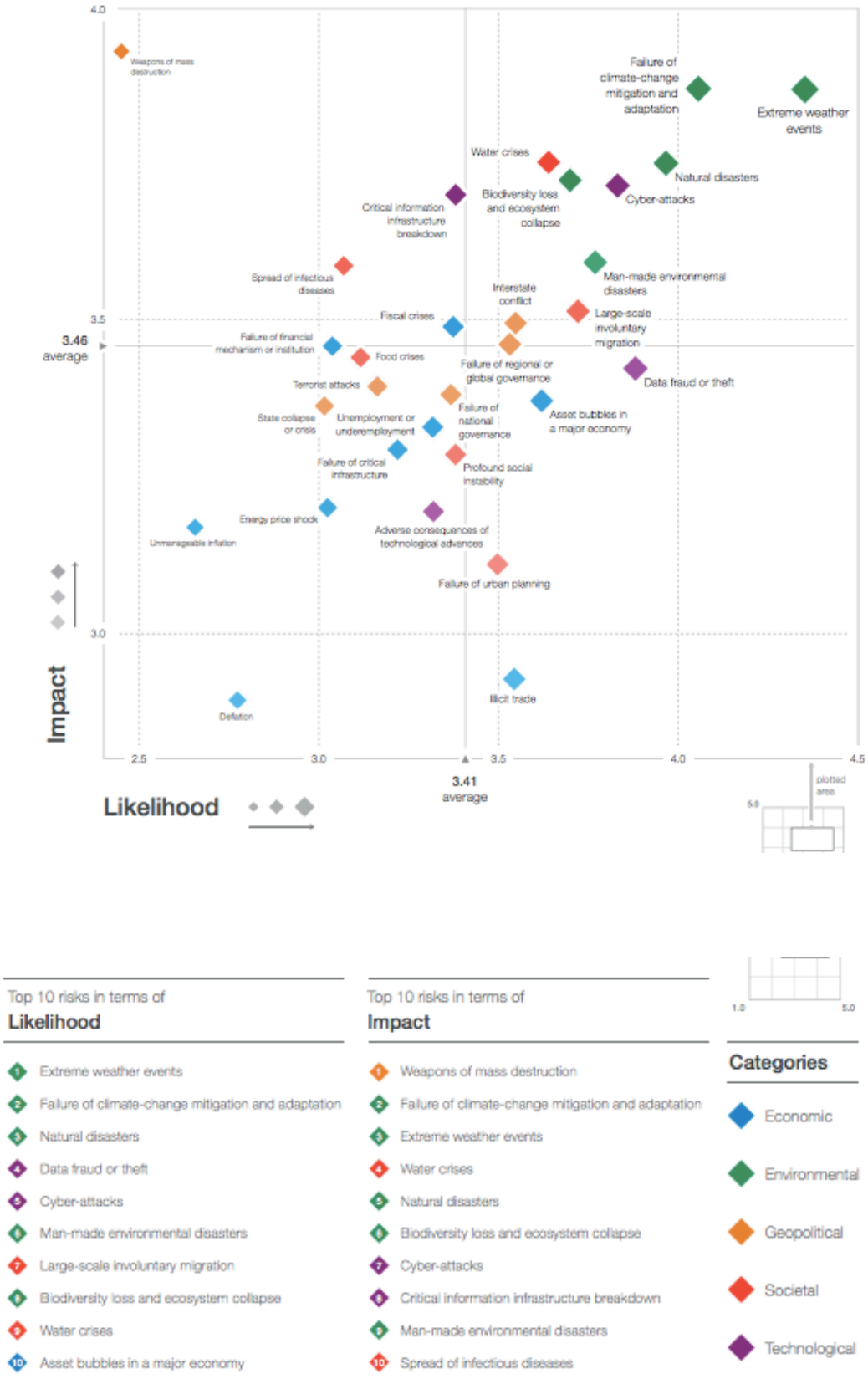

Figura 11 - Riscos Globais (Fonte: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2018-2019)

9.2.2. Risco do mercado norte-americano

As tendências globais explicadas anteriormente impõem um conjunto de factores de risco que afectam a economia norte-americana. Questões como o risco cambial, os desastres naturais e a instabilidade macroeconómica são factores que podem afectar a situação norte-americana.

Os Estados Unidos da América apresentam níveis de risco relativamente baixos em comparação a outros países, nomeadamente Portugal. Assim, os EUA são um mercado com risco reduzido.

Importa mencionar que o risco macroeconómico (derivado da situação global), o risco da política fiscal e de execução do governo, assim como o risco de comércio internacional não são de menosprezar. Estes riscos refletem alguma instabilidade sentida no sector externo e um capital político do atual governo norte-americano que se tem degradado.

As empresas estão sujeitas a mudanças legais e fiscais passíveis de afectar a sua atividade. Nos Estados Unidos existe uma estabilidade tanto legal como fiscal relativa, pelo que este risco é menor. No entanto, há um risco significativo devido à flutuação do dólar. A moeda norte-americana tem-se vindo a fortalecer relativamente ao euro, o que acaba por fazer uma pressão extra nas empresas portuguesas que queiram a sua internacionalização.

De forma geral, Portugal não é conhecido por fornecer produtos de qualidade no mercado norte-americano, principalmente junto do consumidor-tipo. Daí advém um risco muito baseado na mentalidade "*buy american*" de bastantes consumidores. A aderência pelo produto português não é visível e assim, há uma maior dificuldade em se estabelecer com base no seu valor real. Mesmo os produtos que têm mais potencial no mercado norte-americano têm de encarar uma de duas realidades, pelo menos – o preço e a inovação.

9.3. Segmentação, público-alvo e posicionamento

Na situação das empresas comercializarem bens de consumo, isto é, terem como cliente o consumidor final, as variáveis de segmentação que se apresentam a seguir, são geralmente tomadas em conta como relevantes para segmentar o mercado, definir o público-alvo e posicionar a empresa de forma correta no mercado.

Uma empresa deve iniciar pela segmentação do mercado, ou seja, dividir o mercado em grupos de consumidores com características semelhantes (e relevantes para a empresa consoante a indústria a que pertença).

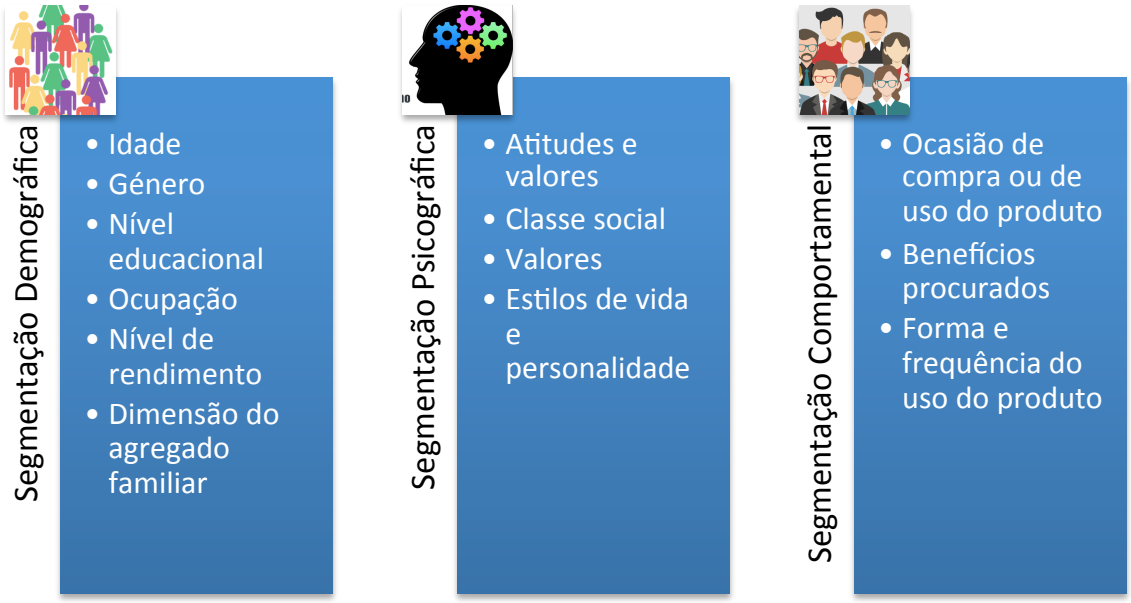

Figura 12 – Tipos de segmentação (Fonte: Sá, J. 2016 - adaptado).

Após a divisão do mercado, deve fazer-se uma análise cuidada de cada grupo de consumidores e escolher o público-alvo: quais os grupos de consumidores que a empresa quer conquistar.

Por fim, a empresa deve determinar como se quer posicionar no mercado, de modo a atrair esses mesmos consumidores.

Durante o processo de segmentação, há variáveis que uma empresa deve ter em consideração, assim como a escolha do público-alvo e posicionamento no mercado. Existem três factores a ter em conta por parte das empresas:

1. Segmentação demográfica: de extrema importância para a maior parte dos produtos, visto que a idade está muitas vezes relacionada com outras variáveis de segmentação relevantes, tais como as preferências dos consumidores, o seu poder de compra. Em termos demográficos, os EUA têm uma distribuição praticamente igualitária entre homens e mulheres no seu todo e 60% dos cidadãos estão compreendidos entre os 15 e os 44 anos (Sá, J. 2016). Contudo, há diferenças nestas e noutras variáveis de

segmentação demográfica nos diferentes estados dos EUA. Para uma avaliação mais detalhada, a empresa exportadora deve ter em conta estas variáveis entre os diferentes estados norte-americanos.

2. Segmentação psicográfica: pode mostrar oportunidades de negocio. O perfil psicográfico dos consumidores num determinado mercado tem como objectivo quantificar o segmento de potenciais clientes para os quais o estatuto social é relevante, o segmento de consumidores com maior receptividade aos produtos inovadores ou ainda o grupo de consumidores que mais valoriza a sua segurança e o seu conforto. Usualmente, a obtenção deste tipo de informações é feita através de estudos de mercado realizados de forma periódica.
3. Segmentação comportamental: fundamental para distribuir o mercado de acordo com a disposição e a motivação para adquirir o produto e a atitude perante o mesmo. A divisão do mercado consoante os benefícios que os diferentes segmentos procuram no produto tem uma importância relevante, na medida em que permite à empresa focar-se num determinado segmento e melhorar o produto em função desse benefício que o segmento-alvo tanto valoriza. A atitude perante o produto também é de importância extrema, visto que permite, por exemplo, fazer a divisão dos consumidores que não conhecem o produto e os que conhecem mas não o compram, sendo que a abordagem para cada um destes segmentos poderá ser diferente.

No entanto, mesmo tendo em conta as variáveis de segmentação caracterizadas anteriormente, importa ajustar a segmentação à industria ou ao sector a que o produto pertence.

Baseada nas variáveis de segmentação de relevância, a empresa deve dividir em segmentos os consumidores que têm em comum um conjunto de características idênticas, sejam estas de carácter demográfico, psicográfico ou relacionados com as preferências/hábitos de consumo. Aquando a criação dos segmentos, é necessário decidir os que serão o alvo da empresa, devendo ser constituídos pelos consumidores cujas necessidades a empresa consegue satisfazer de forma mais lucrativa. De forma a definir o posicionamento no mercado, é importante compreender os factores que influenciam o processo de aquisição dos consumidores e o desempenho dos principais concorrentes existentes. De forma geral, os factores mais relevantes para um consumidor são: a qualidade e o preço.

Figura 13 – Segmentação e etapas seguintes (Fonte: Sá, J. 2016).

9.4. Plano de marketing – Marketing Mix

Este plano consiste em definir a proposta de valor estratégica que reflita a valorização dos clientes, selecionando os segmentos de clientes mais eficazes e o grau de adaptação necessários, bem como a capacidade de competir.

9.4.1. Produto

De acordo com Kotler e Keller (2012), algumas das características de qualquer inovação podem influenciar o momento do seu processo de adaptação ao mercado. A primeira característica é a sua vantagem relativa ou seja, o nível de superioridade em relação aos produtos existentes.

A Origama Sun Seat tem um desempenho relativo superior às cadeiras e espreguiçadeiras, oferecendo mais benefícios, como maior conforto, mais versatilidade, não descorando o design e utilidade. A leveza de seus componentes faz com que seja mais fácil de transportar, sendo perfeito para aqueles que vão a pé, de skate, bicicleta ou de mota para a praia. Além disso, a toalha é 100% algodão e tem certificação de produto "amigo do ambiente", garantindo aos seus clientes a sua qualidade afirmando-se como um produto e marca com

preocupações sociais e ambientais. Todos esses benefícios estão alinhados com a missão da empresa de proporcionar momentos e atividades ao ar livre.

Em segundo lugar, o grau de complexidade também é relevante para a sua aceitação no mercado. À primeira vista, o produto pode parecer um pouco complexo. No entanto, é muito fácil de montar, desmontar e usar. O baixo grau de complexidade deve ser fortemente comunicado através de demonstrações e testes de produtos, no local de utilização, com o objectivo demonstrar facilmente o desempenho e benefícios do produto, criando curiosidade e interesse em experimentar.

É esperado que o ciclo de vida do produto esteja dentro da gama normal, com um ciclo de vida de compra repetida. Na fase introdutória a Origama vai enfrentar baixas vendas e penetrando lentamente no mercado, uma vez que o produto tenha uma aprovação social por parte dos "*early adopters*", e com a ajuda das comunidades portuguesas presentes no mercado norte-americano, o produto caminhará para uma fase de crescimento e maturidade em que o produto torna-se altamente rentável. A Origama nesta fase deve investir no desenvolvimento de produtos, para aumentar as suas defesas criando barreiras maiores aos seus concorrentes.

9.4.2. Preço

O Preço deve basear-se no valor criado para os clientes, nos benefícios do produto, na qualidade, nos serviços e na comunicação. Portanto, a estratégia de preços da Origama deve considerar três perspectivas principais: uma perspectiva baseada no cliente que reflete o valor percebido pelos consumidores, numa perspectiva baseada nos custos, tendo em conta a produção, distribuição e custos globais e por último deve basear-se numa perspectiva de competição, considerando tanto o posicionamento da empresa como também do produto e a estrutura de mercado concorrencial.

9.4.3. Distribuição

Para ter sucesso, os canais de venda devem ser capazes de responder à procura esperada e, ao mesmo tempo garantir um serviço de entrega de excelência, com o tempo e com custos operacionais baixos. O parceiro local deve ter uma rede de distribuição já estabelecida. Uma vez que as fábricas e centros de distribuição estão na mesma cidade, o transporte é rápido, dentro de algumas horas.

Em relação ao canal de *e-commerce*, deve haver um acordo com um *expert* de *e-commerce* para considerar os custos de sistema de computador que permite a distribuição e gestão do

negócio *e-commerce*, a partir do pedido electrónico para o armazenamento no armazém, *picking*, embalagem e entrega ao consumidor. O serviço on-line deve oferecer segurança dos pagamentos, a privacidade dos dados pessoais e entregas confiáveis.

9.4.4. Comunicação

É também necessário definir os métodos para promoção do produto, nomeadamente os meios de comunicação a serem utilizados e a sua intensidade.

A escolha de meios de comunicação deve ter em conta o público-alvo definido anteriormente e o posicionamento pretendido junto destes, os objectivos da empresa, os recursos disponíveis e o modo de entrada escolhido. Sendo que este último aspecto tem uma importância extrema, visto que, quando a empresa opta por agentes ou distribuidores, a comunicação é normalmente da responsabilidade destes, apesar de a empresa exportadora poder facultar apoio.

Com base nesses aspectos, a empresa deve procurar escolher entre os seguintes instrumentos tipicamente utilizados na comunicação/publicidade de um produto (Sá, J. 2016).

Figura 14 – Instrumentos de comunicação (Fonte: Sá, J. 2016).

10. Requisitos para a implementação

10.1. Quotas e tarifas

As quotas vieram controlar o volume de diversas mercadorias que podem ser importados por parte dos EUA durante um período de tempo definido. Estas podem ser absolutas, que limitam o volume de mercadoria que pode ser importado pelos EUA durante um período de tempo definido, e tarifárias, permitindo a importação de um certo volume de mercadoria a uma reduzida *rate of duty* durante um período de quota. Quando esta é atingida, as mercadorias continuam a poder ser importadas mas estão sujeitas a uma *rate of duty* mais elevada.

Especificamente no que toca ao sector têxtil, existem diferenças significativas nas tarifas aplicáveis. Estas categorias subdividem-se ainda em subcategorias, sendo possível existirem diferenças nos valores das tarifas dentro da mesma categoria de produto. A título de referência, são apresentadas as tarifas médias aplicáveis às principais categorias existentes no sector têxtil.

Código	Nome da categoria do produto	Tarifa média (%)
‘50	Seda	0,3
‘51	Lã, pelos finos ou grosseiros, fios e tecidos de crina	5,9
‘52	Algodão	8,2
‘53	Outras fibras têxteis vegetais, fios de papel e tecidos de fios de papel	0,7
‘54	Filamentos sintéticos ou artificiais, lâminas e formas semelhantes de matérias têxteis sintéticas ou artificiais	9,9
‘55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	8,5
‘56	Pastas (ouates), feltros e falsos tecidos, fios especiais, cordéis, cordas e cabos, artigos de cordoaria	2,1
‘57	Tapetes e outros revestimentos para pavimentos, de	3,7

	matérias têxteis	
‘58	Tecidos especiais, tecidos tufados, rendas, tapeçarias, passamanarias, bordados	7,7
‘59	Tecidos impregnados, revestidos, recobertos ou estratificados, artigos para usos técnicos de matérias têxteis	3,7
‘60	Tecidos de malha	11,1
‘61	Vestuário e seus acessórios, de malha	14,4
‘62	Vestuário e seus acessórios, excepto de malha	10,8
‘63	Outros artefactos têxteis confecionados, sortidos, artefactos de matérias têxteis , calçado, chapéus e artefactos de uso semelhante, usados, trapos	8

Figura 15 – Tarifas médias dos EUA aplicáveis a Portugal no sector têxtil em 2018 (Fonte: www.trademap.org).

10.2. Mercadorias proibidas

Em primeiro lugar, a empresa deve verificar se a importação do produto que pretende exportar para o mercado norte-americano não é proibida ou se não está condicionada.

A importação de certos produtos é proibida ou restrita de modo a proteger a economia e a segurança nacional, salvaguardar o bem-estar e a saúde dos consumidores e/ou preservar a vida animal e vegetal no território dos EUA.

A enumeração de todos os produtos proibidos é dificultada dadas as especificidades relacionados com cada categoria de produto. Além disso, a imposição destas proibições está sujeita a frequentes alterações. Assim, aconselha-se o contacto com as agências responsáveis por cada sector e/ou tipo de produto, de modo a confirmar o atual estado de proibição do produto.

Relativamente ao sector têxtil, existem restrições impostas à importação de produtos para os EUA que estão intrinsecamente ligadas à presença de componentes inflamáveis nos tecidos

produzidos. O Flammable Fabric Act foi uma lei aprovada em 1953, que regula estas mesmas barreiras.

10.3. Exigências de rótulos

Os EUA exigem o cumprimento de determinados requisitos no que diz respeito a rótulos. Estes podem abranger questões tão diversas como a identificação da natureza do artigo, o seu país de origem, entre outros. Contudo, dependendo do produto em questão e do sector em que se insere, existem indicações próprias e específicas a ser seguidas.

Quanto à rotulagem de produtos têxteis, os EUA exigem a inclusão de informações sobre a mercadoria. De acordo com o Textile Fiber Products Indentification Act:

- Conteúdos genéricos do produto, quer o nome dos constituintes como as percentagens do peso de cada um. A sua enumeração deve ser feita por ordem de predominância e, caso o seu peso seja inferior a 5%, devem ser referidos como "outras fibras" no final da mesma;
- Nome do país de origem, onde o produto foi processado;
- Identificação do produto português ou da empresa norte-americana importadora. Pode ser apresentado o nome do produto através do seu numero de identificação emitido pela Comissão Federal de Comércio (FTC), caso a empresa esteja registada.

10.4. *Standards* e/ou outras exigências

A Consumer Product Safety Commission (CPSC) é a agência responsável pela supervisão dos standards de produtos estrangeiros que dão entrada no mercado dos EUA e são oferecidos aos consumidores norte-americanos. O funcionamento e objectivos desta agência são estipulados de acordo com o Consumer Product Safety Improvement Act.

De acordo com o Flammable Fabrics Act, artigos com riscos de inflamabilidade também devem ser tidos em consideração. Dentro do sector têxtil, qualquer artigo de vestuário, têxtil ou mobiliário para casa deve cumprir standards específicos de inflamabilidade. Contudo, produtos que não cumpram algum dos requisitos mencionados no FFA podem ainda ser

importados caso sejam bens intermédios (produtos inacabados) ou tenham o intuito de serem transformados para respeitarem as exigências estabelecidas.

10.5. Requisitos para a entrada de mercadorias

Os EUA consideram que existem três modelos de entrada, dependendo do destino final da mercadoria. O produto pode: ser importado para consumo direto, ser incorporado num processo de produção ou ser transportado para outro ponto alfandegário específico (caso a mercadoria não dê entrada no porto pretendido, pode estar sujeita a uma taxa adicional).

11. Conclusão

Este estudo tem como principal objectivo disponibilizar material de apoio para que esta empresa em específico, a Origama, ou outras que venham a ter a mesma ambição de se internacionalizar para o mercado Norte Americano, consigam assim, perceber qual a melhor forma de o fazer.

Desta forma e com apoio da revisão de literatura, percebemos que existem várias abordagens possíveis quando se trata de entrar num novo mercado com um produto inovador, sendo que após a decisão de avançar, deve-se ter em conta qual o objectivo, o *timing* e o modo de entrada.

No caso da Origama, apesar de ser uma marca que produz artigos inovadores, desde cedo se deparou com o problema da sazonalidade dos seus produtos, sendo o seu objectivo o aumento das vendas, esta deve apostar na sua internacionalização para um mercado de forma a conseguir combater este problema, neste caso, o mercado dos Estados Unidos da América.

O *timing* que a Origama deverá escolher deve coincidir com a maior e mais antiga feira da indústria do surf e de produtos para utilização ao ar livre, a SurfExpo que se realiza duas vezes por ano em Orlando, nos Estados Unidos da América e onde existe todos os anos a apresentação de produtos inovadores.

Em simultâneo com a presença na feira, a Origama deve apostar numa campanha de *crowdfunding* de forma a conseguir investimento que é bastante importante para entrar no novo mercado, ao mesmo tempo que já está a exportar os seus artigos para o mercado em questão, sendo que quem investe nestas campanhas de *crowdfunding*, em contrapartida, recebe os produtos da marca em função do investimento feito.

Desta forma, este poderá ser o modo de entrada da Origama numa primeira fase, onde fará publicidade aos seus produtos, tanto na feira como através da página on-line do *crowdfunding*, dando a conhecer antecipadamente os seus artigos aos seus potenciais novos clientes.

Caso este primeiro contacto seja positivo, a Origama deve assim, após o primeiro teste ao mercado que referi anteriormente, fazer uma aliança estratégica com um potencial parceiro e assim aumentar as suas vendas, continuando a testar a receptividade dos seus produtos no novo mercado incorrendo num risco baixo e com um esforço financeiro reduzido.

12. Bibliografia

12.1. Referências bibliográficas

Andersson, S., & Floren, H. 2011. Differences in managerial behaviour be- tween small international and non-international firms. ***Journal of International Entrepreneurship***, 9, 233-258.

Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armário, E. M. 2008. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. ***Journal of Small Business Management***, 46 (4), 485-511.

Banco de Portugal, 2019

Björkman, I., & Forsgren, M. 2000. Nordic international business research: a review of its development. ***International Studies of Management & Organization***, 30(1), 6-25.

Brewer, P. 2001. International market selection: developing a model from Australian case studies. ***International Business Review***, Vol. 10, No. 2, pp. 155 – 174.

Buckley, P. and Ghauri, P. 2015. ***International Business and Strategy***. 1st ed. Routledge

Carey, A. 2001. "Effective risk management in financial institutions: the Turnbull approach", ***Balance Sheet***, Vol. 9(3), pp. 24-7.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. ***European Journal of Marketing***, Vol. 37, No. 5/6, pp. 796 – 820.

Child, J., & Rodrigues, S. B. 2007. The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. ***Revista Economia & Gestão***, 7, 31-55.

Chowdhury, M. S. R., e Hossain, M. T. 2014. Determinants of Unemployment in Bangladesh: A Case Study. ***Developing Country Studies***, 4(3), 16-20.

Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário (CPCI). 2015. Vencer o desafio do crescimento e do emprego; Lisboa 2015

Coviello, N.E. & Munro, H.J. 1995. Growing the entrepreneurial firm market development. ***European Journal of Marketing***, Vol. 29, No. 7, pp. 49 – 61.

Deloitte, & Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. 2014. Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo. Obtido em 14 de junho de 2016, de http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_fronteiras.pdf.

Dhanani, A. 2004. The Management of Foreign Exchange-Rate Risk: A Case from the Manufacturing Industry, ProQuest, ID 613489871.

Dominguinhos, P. M. 2001. ***A Internacionalização das empresas portuguesas: Realidades e Desafios.*** 9o Encontro de Economia Industrial. Leiria: Portugal.

Doran, G. T. 1981. "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". ***Management Review*** (AMA FORUM) 70 (11): 35–36.

Dunning, J. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review, Vol.9, No. 2, pp. 163 - 190.

Ekeledo, I. & Sivakumar, K. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. International Marketing Review, Vol. 21, No. 1, pp.68 – 101.

Fonte: Yigang Pan and David K. "The Hierarchical Modelo of Market Entry Modes" – adaptado

Gil, A.C. 2008. ***Como Elaborar Projetos de Pesquisa***. 5a ed. São Paulo: Atlas.

Hill, C. 2014. ***International business***. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.

Holliwell, J. 1998. The Financial Risk Manual: A Systematic Guide to Identifying and Managing Financial Risk. London: Financial Times/Prentice Hall.

Hussain, N., e Khan, A. Q. 2014. An Analysis of the Stock Return and Exchange Rate

Johanson, J., & Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. ***Journal of International***

Business Studies, 8(1), 23-32.

Jones, M. V. 2001. First Steps in internationalization: Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms. ***Journal of International Management***, 7, 191-210.

Kalinic, I. & Forza, C. 2012. Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. ***International Business Review***, 21, 694- 707.

Kotler, P., & Keller, K. L. 2012. ***Marketing management***. Upper Saddle River, N. J., Pearson Prentice Hall.

Lasserre, P. 2003. ***Global Strategic Management***. 191. New York: Palgrave

Levitt, T. 1983. The globalization of markets. ***Harvard Business Review*** 6 (3), 92-102.

Lima, V., et al. 2015. ***Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation):*** v.2, n.3, Maio/Agosto

Moore, P.G. 1983, "The Business of Risk", Cambridge University Press, Cambridge;

Oviatt, B.M. & Mcdougall, P.P. 2005. E T & P Modeling the Speed of. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, No. 5, pp. 537 – 553.

Pinto, M. and Pereira, R. 2016. As PME e a sua internacionalização: um estudo de caso. ***R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações,*** Número Especial. 03: 153-183

Pinto, M. and Pereira, R. 2017. Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. ***E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*** | Volume 3 | Número 2: Ponteditora

Porter, M. E. 1985. ***Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance***. New York: Free Press.

Retzlaff, V. 2007. The potential health impacts of lead pollution on communities in the East St. Louis region. Presented at the 99th Annual Meeting of the Illinois State Academy of Sciences, Springfield, Illinois

Sá, J. 2016. Portugal business USA : manual de apoio à internacionalização para os Estados Unidos da America. Lisboa: FLAD

Salvador, R. L. de C. D., Porto, L., & Pessoa, F. L. 2009. Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. ***Gestão E Sociedade***, 2(3).

Sciences Journal, 31(6), 1180-1187.

Simões, C., Esperança, J. P., Simões, V. C. 2013. ***Horizonte internacionalizar – Guia para PME***. AICEP/Audax. Lisboa: Portugal.

Simões, V. C. 1997. ***Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização***. Lisboa: AIP.

Stroeder, D., 2008. Fundamental risks in the German SME and models to address them. In Proceedings of IJCAI, pages 936–941

Variation on Market Return of Pharmaceutical Industry in Pakistan. World Applied

Vários autores (1987). ***Enciclopédia Geográfica***. Lisboa: Selecções do Reader's Digest. 82 páginas

Viana, C., Hortinha, J. 1997. ***Marketing Internacional***. Lisboa: Sílabo Gestão.

World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2018-2019.

12.2. Referências web

https://www.trademap.org/, acedido em: Julho, 7, 2019

https://www.ucsusa.org/global-warming/science-and-impacts/science/each-countrys-share-of-co2.html, acedido em: Agosto, 15, 2019

https://www.uspto.gov/, acedido em: Julho, 7, 2019

INE; Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281440779&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt, acedido em: Julho, 8, 2019

INE; População residente em Portugal em 2018, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt, acedido em: Maio, 11, 2019

IPDT; Avaliação das intenções de férias de residentes em Portugal Verão 2019, https://www.ipdt.pt/wpcontent/uploads/2019/06/IntFerVerao_2019_web.pdf, acedido em: Julho, 8, 2019.

13. Anexos

Anexo 1: Entrevista aos fundadores da marca Origama – Pedro Ravara e Francisca Falcão

Pergunta 1: Quem é a Origama? Como definem a vossa marca?

A Origama nasceu através de um produto, a Sun Seat - uma toalha inovadora dotada de um suporte de madeira que permite fazer de encosto.
Após percebermos a aceitação da Sun Seat, fizemos uma análise à oferta existente que nos permitiu verificar que muitos dos produtos destinados ao ar livre não tinha características diferenciadoras e que existia um grande lapso neste mercado no que toca a design e função.
O objectivo foi desde o início criar uma marca fortalecida, com uma aposta em produtos que satisfizessem na sua totalidade a necessidade de quem gosta de usufruir espaços ao ar livre.

E, desde o início, percebemos que a Origama seria mais do que criadora de produtos e a principal razão de ser da nossa marca vai muito para além da venda de bens de consumo. A ideia originou um produto, e esse produto gerou a marca, e por sua vez a marca criou um conceito. E é por esse conceito que nos movemos. Queremos que o nosso nome seja mais que uma marca e que a "Origama" se torne um estado de espírito. Queremos que esta marca, através dos produtos que fazemos chegar aos clientes e dos valores que transmitimos, promova um estilo de vida mais alegre, mais saudável e próximo da natureza.
Deste modo, temos apostado em estratégias diferenciadas e inovadoras de comunicação que geraram bons resultados desde o início da criação da identidade da marca. Passamos a nossa "palavra" através de mensagens com boas energias, imagens fortes muito vibrantes, colocadas nas redes sociais e através do marketing de guerrilha e acções de experimentação e venda na praia, que têm sido fundamentais na criação de uma comunidade com base num mesmo propósito de tornar o mundo um lugar mais alegre.

Pergunta 2: Como surgiu a cadeira com encosto?

Surgiu através da necessidade de querer solucionar um problema pessoal, que consistia na falta de posição confortável de estar na praia, desconforto este que não nos permitia usufruir de simples coisas como ler um livro, olhar para o mar ou conversar com alguém.

Como poderíamos estar totalmente confortáveis na praia sem ir carregados com cadeiras, toalha, almofada…?

Numa altura de 'crise', a melhore decisão que tomámos foi decidir arriscar, e apostar na criação de um novo produto que respondesse a estas questões.

A Origama Sun Seat é um conceito inovador que que combina uma toalha de praia, a um suporte de madeira que possibilita a utilização em diferentes modos: uma toalha, uma cadeira e uma chaise longue.

A toalha e as estacas de madeira permitem uma utilização prática e cómoda na praia ou noutros espaços ao ar livre. O conjunto de estacas enterram-se na areia, prendem-se à toalha e suportam as costas de quem lê um livro, ou simplesmente apanha banhos de sol numa posição confortável e prática. Para fechar a toalha, enrola-se em torno das estacas e pode ser transportado ao ombro ou a tira-colo, facilitando assim o seu transporte.

Pergunta 3: Qual foi a vossa reação a um crescimento tão rápido e aceitação por parte dos clientes?

A empresa iniciou-se com nós os dois sócios, Francisca e Pedro, mas cedo tivemos consciência que o nosso negócio cresceu mais rápido do que nós. A aceitação dos clientes à Sun Seat foi muito positiva e rapidamente percebemos que teríamos que fazer uma aposta na produção e na imagem da marca e também na gestão da empresa.

Acreditamos que uma das características que distingue um empreendedor é não ter medo de arriscar e o que percebemos é que seria necessário fazer algumas apostas:

A passagem de uma produção "caseira" para uma produção industrial, implicava uma produção de grande escala, com mínimos de produção muito altos.

No que toca à "massa cinzenta" da empresa, apesar da nossa complementaridade, se queríamos levar o negócio longe, apenas os dois não teríamos capacidade de resposta e decidimos crescer a equipa em áreas em que não tínhamos o *know how* necessário.

Ao mesmo tempo, para dar resposta à nossa produção e fazer os nossos produtos chegarem aos clientes teríamos que fazer uma aposta grande em publicidade e estratégias de comunicação.

Estas apostas algo precoce em produção, "mão de obra" e publicidade foram um risco que corremos, aumentando os custos da empresa exponencialmente, mas a verdade é que a equipa trabalhou, a marca cresceu com uma identidade muito própria e as vendas dispararam. Acreditamos que foi um trabalho de equipa bem feito!

Pregunta 4: Que balanço fazem da participação no programa "Shark Tank"? O que mudou?

A nossa participação no Shark Tank foi muito importante por duas razões: a primeira foi a visibilidade e credibilidade que deu ao negócio, a segunda razão foi o apoio financeiro e organizacional que precisávamos naquela fase inicial.

Estávamos a assistir a um processo de crescimento muito acelerado, com uma resposta de mercado aos nossos produtos muito alargada e ainda nos sentimos um pouco "verdes" em algumas situações.
Apesar de ter existido um período de adaptação nosso à entrada e *modus operandi* dos investidores e dos investidores ao conhecimento do projeto, neste momento as sinergias estão a dar resultados muito positivos.
A empresa teve que se adaptar, teve que se organizar e criar novas metodologias.
Por ser um negócio com picos de produção e de venda muito distintos, a capacidade financeira é crucial no nosso negócio. Neste momento temos capacidade de fazer apostas maiores na produção, para que a nossa resposta ao mercado não tenha falhas.

Por último, a nossa principal aposta com a entrada dos investidores foi essencialmente no mercado internacional e esta expansão pôde ser feita com mais bases e também com uma maior capacidade de negociação com clientes e fornecedores. E os resultados estarão, em breve, à vista de todos!

Pergunta 5: Os portugueses são criativos? Há espaço para novas apostas criativas como a vossa? Que conselhos deixam?

Sem dúvida o povo português é um povo criativo. Existem muitas ideias a surgirem todos os dias, temos consciência disso nomeadamente por pessoas que vêm ter connosco para nos apresentarem as suas ideias ou para que possamos fazer as suas ideias chegarem aos "Sharks". E acreditamos que existe sempre espaço no mercado para ideias inovadoras. Mas ter ideias não chega para montar um negócio e citando Thomas Edison "A genialidade é 1% inspiração e 99% transpiração".

Os nossos conselhos passam por acreditar, ser persistente e também ser cauteloso porque o início de uma atividade empresarial, principalmente quando não tem apoio financeiro, pode ter algumas dificuldades.

Dando o nosso exemplo, a primeira e maior dificuldade que sentimos foi o contato com os fornecedores. Ou porque as quantidades que queríamos, os fornecedores não nos conseguiam facultar ou pela falta de credibilidade por sermos uma empresa jovem. É necessário ser persistente, acreditar muito no projeto para se ultrapassar estas barreiras iniciais, pois temos que acreditar vivamente naquilo que queremos atingir, para que os outros acreditem.

Outro patamar a ultrapassar relacionou-se com a parte financeira da empresa. Por se tratar, no início, de um negócio sazonal, no primeiro ano foi essencial percebermos como gerir tudo de modo a vendermos no Verão e guardarmos para o Inverno. Para esta situação foi mais uma vez, necessário ser persistente e fazer uma ginástica financeira grande.

Outro ponto que se pode destacar é que qualquer negócio vai tendo no seu percurso barreiras a ultrapassar, e para nós foi muito importante criar uma equipa coesa e tentamos sempre olhar os problemas de frente e enfrentá-los com todo o fulgor!

Por último, acreditamos que uma aposta bem direcionada em comunicação poderá ser uma alavanca importante na maioria dos negócios. Por vezes, será importante direcionar as mentes criativas para a criação de estratégias de comunicação inovadoras, porque ao contrário do que se possa pensar, nem sempre campanhas de comunicação estão diretamente ligadas a gastos muito elevados.

Pergunta 6: Por fim, o que se segue? Podemos esperar muitas novidades?

A empresa tem como objectivo futuro, tornar-se numa marca de referência a nível nacional e internacional, e ser reconhecida pelos seus produtos, mas acima de tudo pelos seus valores, gerando riqueza para o país através da criação de postos de trabalho, dinamização de pequenas industrias locais e exportações, contribuindo para a afirmação da marca Portugal local e internacional.

No que toca a produtos, este ano vai ser um ano com muitas novidades na Origama, quer em produtos que já existiam, quer em criações de raiz que acreditamos que vão buscar novos públicos. Acreditamos vir a surpreender os clientes, mas por enquanto essas novidades ainda se encontram no "segredos dos deuses"!

Pergunta 7: Em que mercados está presente a Origama para além do mercado português?

Em 2017 o objectivo de acção comercial foi, para além de Portugal, explorar o mercado espanhol através de visita a loja com um comercial. Iniciou-se a acção tarde, juntamente com o facto de ser um mercado muito nacionalista e termos um comercial português, resultou em vendas muito abaixo das expectáveis.

Por questões de timming e falta de poder de organização e de investimento os projectos Kickstarer e Surf Expo, sendo vistos como os possíveis maiores impulsionadores da marca no arranque para os EUA, não foram concretizados.

Por outro lado, através de uma maior divulgação do site para todo o mundo, pretendíamos gerar mais vendas internacionais. Por motivos de uma má gestão do marketing digital, estes objectivos também ficaram aquém dos desejados.

A aposta em sites de campanhas como a Westwing continuou a revelar-se produtiva.

Pergunta 8: Qual é a vossa estratégia de internacionalização?

A internacionalização, com o apoio do Portugal 2020, é o objectivo principal de 2018 e vai ser feita em várias frentes. A existência à data de contactos desenvolvidos para a internacionalização da marca em vários mercados, nomeadamente Austrália, Chile, Países Baixos e EUA, aliados ao facto de a participação na Surf Expo e a campanha de Kickstarter serem de facto concretizados, dá alguma garantia que este será o ano do crescimento internacional. Os principais objectivos passam por procurar distribuidores ou agentes para os vários mercados e apostar nesses mercados através das redes sociais e marketing digital. Nos mercados mais distantes geograficamente a modalidade a trabalhar será a distribuição, sendo que está em perspetiva o acordo de exclusividade nos mercados Australiano e Chileno, que se prolongará por mais anos mediante volumes mínimos de vendas.
Da mesma maneira, continuará a existir uma aposta grande no site para a venda internacional e em sites de campanhas internacional.

Anexo 2: Entrevista a uma colaboradora da Adega Cooperativa de Borba – Maria João Rosado

Identificação da empresa

Nome: Adega Cooperativa de Borba Crl

Ano de Constituição: 1955

Sede: Largo Gago Coutinho e Sacadura Cabral, N 25 7150-151 Borba

CAE: 11021 - Produção de vinhos comuns e licorosos

Questões

Pergunta 1: Podia fazer uma breve descrição da história da empresa?

A Adega de Borba foi fundada em 1955 e foi a primeira de um conjunto de adegas constituídas na região do Alentejo. Tivemos na altura o incentivo da Junta Nacional do Vinho, numa fase em que este sector não tinha a visibilidade que tem hoje em dia na economia regional. Na realidade, se não fosse essa impulsão inicial e bastante decisiva dada pelo organismo estatal que referi anteriormente, que nos permitiu uma grande organização comercial e de transformação para os vinhos da região, a cultura vinhateira teria desaparecido completamente do Alentejo, visto que todos os incentivos da altura estavam direcionados para a cultura dos cereais, e fazer da região alentejana o celeiro do País era uma política muito mais consolidada para a época.

Após 30 anos de persistência, nos quais as condições naturais favoráveis da região e o grande valor das castas regionais se manteve, foi possível que a produção de vinho no Alentejo fosse assegurada. Chegou-se finalmente à década de oitenta, na qual todo potencial da produção vitícula da região pode ser avaliado e comprovado pelo consumidor. Um dos principais factores que foi benéfico para a região alentejana foi a associação de Adegas de grande dimensão, que rapidamente se apetrecharam de tecnologia de ponta relativamente a outras regiões do país, dando um passo em frente para os vinhos engarrafados de qualidade, numa altura em que o consumidor começou a ser mais exigente e a favorecer mais a qualidade que a quantidade. É verdade que a constituição da região demarcada do Alentejo e a constituição de

estruturas técnicas associativas, que rapidamente fizeram a divulgação de novas tecnologias junto dos produtores de vinho, foram essenciais em todo o processo.

Toda a euforia em volta dos vinhos alentejanos que se tem vivido nestes últimos anos, resulta de um trabalho árduo e persistente quer na vinha, com a escolha das melhores castas e dos melhores solos para a sua produção, quer na Adega em si com o apuramento de técnicas e melhorias nos equipamentos, que muitas vezes não tem grande visibilidade, numa altura em que a dinamização de toda a região se fazia maioritariamente noutras direções que não a produção vinícola.

Hoje em dia a Adega de Borba reúne 300 viticultores associados, que cultivam cerca de 2.000 hectares de vinha, correspondendo 70% a castas tintas e 30% a castas brancas.

De forma a estar em constante busca no apuramento e primazia da qualidade dos seus produtos, a Adega de Borba tem em seguimento um projeto bastante ambicioso de aproximação do viticultor à Adega, incutindo neste a vontade e dedicação em fazer grandes vinhos. Após uma fase de seleção e manutenção das melhores castas aliada à melhoria tecnológica, a Adega de Borba acredita que só com o pleno envolvimento do viticultor na produção do vinho, é possível haver melhorias nos seus produtos, e como consequência aumentar toda a potencialidade que a região possui para a produção de vinhos de excelência.

Pergunta 2: O que levou a empresa a procurar o mercado internacional?

A Adega de Borba já está praticamente em todas as superfícies comerciais. Em termos de restauração, também já está bastante presente a nível nacional. Desta forma, o nível de crescimento de distribuição em Portugal fica mais limitado, ou seja, é mais difícil crescer por se tratar de um mercado maduro.

Sendo assim, o foco passa por apostar em novos mercados onde ainda não estamos presentes e assim aumentar o volume de vendas naturalmente, apesar dos mercados de exportação serem mercados complicados porque existe muita concorrência com vinhos de todos o mundo.

Pergunta 3: Que estratégias foram adoptadas para abordar o novo mercado?

É fundamental, numa primeira fase, as empresas produtoras de vinhos protegerem a sua posição no mercado nacional, tentando aumentar as suas distribuições e a sua presença nos

pontos de venda já existentes. A estratégia para o mercado internacional é idêntica, ou seja, entrar em mercados onde ainda não existam muitos produtores consolidados e apostar através de investimento em termos de marketing de forma a aumentar as vendas.

Pergunta 4: Que peso tem o mercado externo no volume de negócios da empresa?

O peso são cerca de 20% do seu total anual. Os principais mercados de exportação fora da UE são a Rússia, China, Macau, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Brasil, EUA, Canadá, entre outros.

Pergunta 5: As estratégias de internacionalização podem ser influenciadas pelas características do mercado?

Sim, porque diferentes culturas requerem diferentes abordagens por se falarem línguas diferentes e pela sua organização ser feita de forma diferente. É essencial percebermos o novo mercado de forma a conseguirmos adaptar-nos da melhor forma. Por exemplo, em Angola, a quota de mercado é a mais elevada, e o Brasil é um dos mercados onde se vende mais. Em ambos os mercados, os nossos produtos são caracterizados por serem de qualidade, contribuindo assim para um sucesso relativo. A língua neste caso assume-se como um factor importante, mas mais importante ainda é a forma positiva como estes dois países vêm os vinhos portugueses. Infelizmente, noutros países, a marca "Portugal" não é competitiva, criando assim, barreiras.

Pergunta 6: Quais são os mercados mais estratégicos em que apostaram?

Apostámos em explorar três clusters estratégicos onde já existiam contactos. O primeiro foi o mercado brasileiro e angolano, visto que nestes dois, Portugal tem maior quota de mercado de vinhos e é onde existe uma oportunidade acrescida. O segundo cluster é composto pelo Reino Unido, Alemanha e EUA, sendo que os dois primeiros são muito complicados porque as cadeias de hipermercados fazem muita pressão para obter os preços mais baixos.

Os EUA, por sua vez, é um mercado que se caracteriza por um consumo per capita crescente, logo mais apelativo pela presença de comunidades portuguesas de imigrantes.

O terceiro cluster é a China e a Rússia, com maior potencial e perspectivas para o futuro. É onde temos vindo a apostar todos os recursos não negligenciando outros mercados, como os

da velha Europa, Luxemburgo, França, Suíça e até Canadá, países com consumidores com rendimento acima da média e que tende a ser experimentalista.

Pergunta 7: Quais foram os critérios usados aquando da escolha do novo mercado?

Potencial de crescimento e aumento relativamente rápido da presença no mercado.

Pergunta 8: Em que mercados externos estão presentes?

Atualmente estamos presentes em 30 mercados, com maior foco no Reino Unido, Alemanha, Brasil, EUA, Angola, China e Rússia.

Pergunta 9: Qual/quais o/os país/países onde foi feito o maior investimento?

O maior investimento foi feito no Reino Unido, Alemanha e EUA, por serem os maiores mercados mundiais, onde queremos aumentar a nossa penetração no mercado.

Pergunta 10: A empresa detinha conhecimentos prévios dos mercados em que apostou?

Não.

Pergunta 11: Recorreram a recursos financeiros próprios ou alheios?

A recursos próprios, no entanto, no passado já recorremos a apoios como por exemplo do QREN no âmbito de implementação do plano de internacionalização e criação de vantagens competitivas internacionais.

Pergunta 12: Qual a importância dos apoios públicos e/ou privados no processo de internacionalização?

São bastante importantes, porque são uma maneira de ter acesso a capital destinado à internacionalização. Estes incentivos são bastante úteis também para a participação em feiras internacionais.

Pergunta 13: Qual a sua opinião sobre este tipo de apoios no processo de internacionalização?

Os apoios são sempre positivos, apesar de por vezes a sua aplicabilidade depender muito de país para país e por vezes alguns dos apoios serem demorosos e demasiado burocráticos.

Pergunta 14: Considera importante o Networking num processo de internacionalização?

Uma rede de contactos é sempre importante no sentido em que pode trazer benefícios para a empresa, nomeadamente a abrir novas portas.

Pergunta 15: Qual ou quais foram os mercados onde sentiram maior dificuldade de entrada?

A China, por motivos culturais e pelo facto do consumo de vinho ainda não ser uma prática muito comum. Até ao momento, os consumidores neste mercado ainda não estão dispostos a pagar por certos vinhos.

Pergunta 16: Existiu algum mercado em que a empresa entrou e teve de desistir?

Não.

Pergunta 17: Quais foram os maiores desafios sentidos aquando da internacionalização?

Conseguir garantir vinhos de qualidade, com preços competitivos, num mercado de exportação onde a concorrência é cada vez mais acentuada e mais profissional, essencialmente no Chile e na Austrália, para não falar na África do Sul, na Argentina, na Nova Zelândia, essencialmente com os vinhos brancos, ou nos Estados Unidos.

Pergunta 18: Sentiu alguma alteração na empresa após o processo de internacionalização?

Sim, sobretudo no que toca a uma aposta no marketing e plano de promoção da marca nos novos mercados.

Pergunta 19: Quais as perspectivas para o futuro?

Neste momento já estamos presentes num grande número de países, no entanto estamos sempre a avaliar a potencial entrada em novos mercados.

Pergunta 20: Que conselhos daria a empresas que gostariam de iniciar o seu processo de internacionalização?

Não há dúvidas de que a quota de vinho português vai aumentar, até porque mais de uma centena de produtores assumiram o compromisso de tomar o máximo partido de todas as oportunidades com propostas de alto valor na relação preço-qualidade e vinhos diferentes. Existem bons produtos em Portugal, falta-nos agora dar uma maior visibilidade dos mesmos aos consumidores internacionais. A minha sugestão é que tenham uma boa percepção do mercado antes de avançarem, procurem conhecer o novo país e tentem perceber qual a melhor forma de tirar o máximo partido deste novo mercado.