

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA RELAXBOX**  
- Uma empresa portuguesa do setor tecnológico -

Carlota Catarino Manso

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e comportamento organizacional

Abril 2012

# O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA RELAXBOX

**Carlota Catarino Manso**

## **RESUMO**

O projeto teve como ponto de partida as alternativas que as empresas portuguesas enfrentam no atual contexto, de crise económica e financeira, e as alternativas para garantir a sua sustentabilidade.

A empresa em estudo, Relaxbox, que exerce atividade no setor de produção e reparação de equipamento eletrónico, sente a necessidade de expandir o seu negócio para mercados internacionais, aliando o empreendedorismo e motivação do Diretor da empresa, com o interesse de explorar novos meios de telecomunicações e oportunidades de conhecimento de novos mercados.

A informação acerca da empresa e da sua compreensão foi recolhida através de entrevistas realizadas junto do Diretor da Empresa.

Do diagnóstico realizado verifica-se oportunidades alargadas de expansão internacional, quer ao nível do setor onde a Relaxbox opera – equipamento de produção e reparação, quer ao nível de expansão internacional e mercados emergentes, como o mercado angolano.

Ao nível dos seus recursos e capacidades, a Relaxbox alcançou um crescimento sustentado em Portugal ao longo dos anos, é líder no mercado onde opera, tendo protagonizado crescimentos, embora lentos, ao longo dos anos.

As conclusões do estudo sugerem que uma experiência de internacionalização poderá constituir uma via possível de crescimento significativo da empresa Relaxbox, através de linhas estratégicas e orientadoras que vão permitir orientar a empresa em estudo e ser utilizado como modelo orientador de negócio para outras microempresas portuguesas.

**Palavras-chave:** internacionalização, gestão internacional, tecnologia

**Classificação JEL:** F23, M16, M15

## **Abstract**

The project had as starting point the alternatives that Portuguese companies face in the current context of economic and financial crisis, and alternatives to ensure their sustainability.

The company under study, Relaxbox, which has activity in manufacturing and repair of electronic equipment, feel the need to expand their business to international markets, combining entrepreneurship and motivation of Company's Director, with an interest in exploring new means of telecommunications and learning opportunities to emergent markets.

Information about the company and their understanding was gathered through interviews with the Director of the Company.

With diagnosis analysis, is verified that there are extensive opportunities for international expansion, in terms of where the industry operates, Relaxbox - production equipment and repair, as well in terms of international expansion and emerging markets such as the Angolan market.

At the level of their resources and capabilities, Relaxbox achieved sustained growth in Portugal over the years, is a leader in the market where it operates, having starred growth, although slow, over the years.

The findings suggest that an experience of internationalization could be a possible avenue for significant growth of the company Relaxbox through strategic guidelines and guidelines that will allow the company under study guide and be used as a guiding model for other micro-business in Portugal.

**Keywords:** internationalization, international business management and IT management

**Classification JEL:** F23, M16, M15

## **Agradecimentos**

À Prof. Generosa do Nascimento, por ter aceite orientar este projeto, pela competência e forma como me orientou, pelo incentivo e ânimo durante a orientação.

Ao Dr. Manuel Tavares, pela sua disponibilidade e fornecimento de informações, sem as quais não teria sido possível a realização deste trabalho.

À minha família e amigos, por todo o apoio, compreensão e força nos momentos mais difíceis.

## **ÍNDICE GERAL**

|  |    |
|--|----|
| <b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....                                     | 1  |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 3  |
| <b>I- QUADRO TEÓRICO</b> .....                                     | 5  |
| 1.1- A evolução histórica do Processo de internacionalização ..... | 5  |
| 1.2- As várias perspetivas do conceito.....                        | 7  |
| 1.3- O processo de internacionalização .....                       | 8  |
| 1.3.1- O conceito de aliança estratégica .....                     | 14 |
| 1.4- Teoria das redes .....  | 16 |
| 1.5- Fatores de decisão de internacionalização .....               | 18 |
| 1.6- A importância dos empresários na internacionalização .....    | 20 |
| 1.7- A escolha do país a internacionalizar .....                   | 22 |
| 1.8- Competitividade na internacionalização .....                  | 23 |
| <b>II- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA</b> .....                            | 27 |
| 2.1- Caracterização da Relaxbox .....                              | 27 |
| 2.2- O Setor de atividade da Relaxbox .....                        | 28 |
| 2.3- A segmentação do mercado .....                                | 29 |
| 2.4- A evolução do mercado de telecomunicações .....               | 30 |
| 2.5- As cinco forças de Porter .....                               | 31 |
| 2.6- A Cadeia de valor .....                                       | 38 |
| 2.7- Análise concorrencial .....                                   | 45 |
| 2.8- Análise SWOT sistémica .....                                  | 49 |
| 2.9- Direção estratégica .....                                     | 51 |
| <b>III- O Processo de internacionalização</b> .....                | 52 |
| 3.1- O Modo de entrada .....                                       | 53 |
| 3.2- A escolha do País com maior Potencial .....                   | 55 |
| 3.3- O mercado angolano .....                                      | 56 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3.1- Contexto sócio-cultural do mercado angolano .....   | 56        |
| 3.4- Marketing-Mix .....                                   | 58        |
| 3.4.1- Produto .....                                       | 58        |
| 3.4.2- Preço .....   | 59        |
| 3.4.3- Distribuição .....                                  | 60        |
| 3.4.4- Promoção .....                                      | 61        |
| 3.5- Análise de viabilidade económica .....                | 62        |
| 3.5.1- Simulação de gastos e rendimentos da Relaxbox ..... | 63        |
| 3.6- Análise de Risco.....                                 | 66        |
| <b>CONCLUSÕES.....</b>                                     | <b>68</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                     | <b>70</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>73</b> |

## **ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1-</b> As cinco forças de Porter .....                                     | 31 |
| <b>Figura 2-</b> A cadeia de valor .....   | 38 |
| <b>Figura 3-</b> SWOT Sistémica .....  | 49 |
| <b>Figura 4-</b> Direção estratégica da Relaxbox.....                                | 51 |
| <br>   |    |
| <b>Tabela 1-</b> Principais conceitos-chave das teorias de internacionalização ..... | 11 |
| <b>Tabela 2-</b> Características da localização .....                                | 18 |
| <b>Tabela 3-</b> Rendimentos da Relaxbox .....                                       | 64 |
| <b>Tabela 4-</b> Gastos da Relaxbox .....  | 65 |



## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

Este projeto surge no âmbito do Mestrado em Gestão e tem como temática principal: “O processo de internacionalização de uma empresa portuguesa – Relaxbox”.

Cerca de 80% das empresas portuguesas são de pequena ou média dimensão, sendo que representam um elevado potencial para o crescimento económico, facto que deve ser aproveitado e otimizado de forma a aumentar economias de escala. As empresas estão cada vez mais globais e competitivas.

Num mundo em constante mudança, a progressiva globalização do comércio mundial surge como uma resposta à sobrevivência e crescimento das empresas.

Desta questão surgiu o interesse que serviu de ponto de partida ao estudo de caso efetuado, a internacionalização como alternativa para contornar a crise e contribuir para o aumento das vendas das empresas portuguesas.

Para o estudo desta problemática foi essencial a elaboração de um quadro teórico, através do qual se pretende compreender aspetos como: a evolução histórica do processo de internacionalização, as várias perspetivas do conceito, as formas mais eficazes e eficientes de o fazer, a explicação acerca das diferentes perspetivas de uma empresa durante o processo de internacionalização que podem variar entre exportações diretas, investimento direto estrangeiro, ou sistemas contratuais. É ainda explorada a teoria das redes, como evolução do modelo da escola de UPPSALA, que enfatiza o facto de o processo de internacionalização poder decorrer de relacionamentos intra-organizacionais.

Durante a elaboração do quadro teórico, foi considerado relevante perceber os fatores de decisão de internacionalização bem como a importância dos empresários na internacionalização. Foi ainda explorado o conceito de aliança estratégica, como fator essencial durante o processo de internacionalização.

O último tópico de pesquisa foi a escolha do país para internacionalizar e modos de entrada possíveis.

Após o enquadramento teórico, foi efetuada uma avaliação diagnóstica da Relaxbox, procedendo-se à sua caracterização, designadamente do setor onde atua e respetiva análise e segmentação do setor de produção e reparação eletrónica. A segmentação foi dividida em *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C).

Para identificar e avaliar o grau de atratividade do setor onde a Relaxbox opera, foi elaborada uma análise das cinco forças de Porter. De seguida, foi feita uma análise à cadeia de valor da empresa, que permitiu, de uma forma esquematizada, compreender as atividades primárias da empresa e as atividades de suporte.

Por último, foi elaborada uma análise competitiva das três empresas que concorrem fortemente com a Relaxbox: a Silgal, a IEMS e a Propelec. Para compreender e sintetizar a análise de diagnóstico, foi elaborada uma análise *SWOT* sistémica, onde foram descritos os Pontos fortes, Pontos fracos, Ameaças e Fraquezas.

Neste contexto, após o enquadramento teórico e o diagnóstico da empresa, iniciou-se a definição das linhas de orientação estratégica da internacionalização da Relaxbox, que inclui uma experiência de exportação dos seus produtos, através da criação de um acordo de parceria estratégica de distribuição com o mercado angolano.

## **INTRODUÇÃO**

Num contexto de crise económica e financeira portuguesa, e níveis de crescimento nacionais muito baixos ou nulos, é essencial para as empresas portuguesas a entrada em novos mercados internacionais, tratando-se da sobrevivência das próprias empresas. Os mercados emergentes aparecem como os mais rentáveis na concretização de internacionalizações e o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados é há muito reconhecido. No entanto, a participação de empresas em mercados emergentes apresenta enormes desafios, requerendo às empresas que desenvolvam estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso. É neste contexto que este trabalho se propõe entender quais os fatores cruciais que constituem uma base sólida para uma internacionalização de sucesso.

A Relaxbox é uma empresa que atua no mercado português no sector de produção e reparação de equipamento eletrónico. É uma empresa com vasta experiência neste setor, estando presente à bastante tempo neste mercado, conseguindo consolidar a sua forte posição e chegou à posição de liderança em Portugal. Enquadra-se no conceito de microempresa de acordo com os critérios definidos da União Europeia.

Na atual conjuntura, o Diretor da Relaxbox, que é possuidor de uma visão empreendedora do negócio, sente a necessidade de expandir para outras áreas ou negócios.

Neste contexto e na situação atual em que Portugal se encontra, a Relaxbox tem sentido algumas dificuldades em explorar novos negócios e na captação de novos clientes, sendo este um mercado com mais três *players*, que oferecem os mesmos produtos que a Relaxbox com a mesma relação qualidade versus preço. A internacionalização surge como uma via possível de potenciar o crescimento sustentado da empresa e de expandir o seu negócio.

Desta forma, este projeto tem é dividido em três grandes capítulos:

No primeiro capítulo, é feita uma pesquisa acerca do quadro teórico da Internacionalização. Numa fase inicial é feita uma análise acerca da evolução histórica do processo de internacionalização, as várias perspetivas do conceito de internacionalização, e as linhas teóricas orientadoras num processo de

internacionalização. Neste tópico, é desenvolvida a importância do conceito de aliança estratégica.

No final do enquadramento teórico, são relatados alguns fatores de tomada de decisão no processo de internacionalização, a importância do perfil dos empresários ao longo deste processo, orientações estratégicas acerca da escolha do país a internacionalizar e por último a competitividade empresarial.

O Segundo capítulo, pretende fazer um diagnóstico da empresa em estudo. Será feita uma caracterização da Relaxbox, assim como uma análise do setor onde ela opera, equipamentos de produção e reparação.

É efetuada uma análise de atratividade do mercado, através do modelo das cinco forças de Porter, e da cadeia do valor de negócios da Relaxbox.

Para compreender a envolvente e quem opera nela, foi elaborada uma análise concorrencial, aos três grandes *players* que operam nesta indústria, e por último, uma conclusão e sistematização de todas as características da Relaxbox, através da Análise SWOT.

O terceiro, e último capítulo do Projeto, refere-se às linhas orientadoras no Processo de orientação de uma empresa.

Começa por ser abordado o modo de entrada em mercados estrangeiros, e como é efetuada a escolha do país com maior potencial, de seguida é feita uma análise sócio-cultural desse mercado.

Para que haja uma sistematização no funcionamento do produto, preço, distribuição em Angola é feita uma análise Marketing Mix.

Por último, é efetuada uma análise de viabilidade económica, onde é feita uma simulação de gastos e rendimentos que a empresa irá suportar se estiver envolvida no processo de internacionalização, e é feita ainda uma análise de risco.

## **I – QUADRO TEÓRICO**

O mundo é um só mercado. Segundo Freire Adriano (2000), já não é possível encarar a atividade de uma empresa somente no contexto de mercado nacional.

A crescente interligação entre nações induziu o aumento do negócio internacional, a expansão do investimento além fronteiras, a homogeneidade acrescida dos padrões de consumo e, em última análise, a maior aproximação dos povos. Em resultado, as empresas têm, por um lado, de lidar com a competição internacional nos seus mercados domésticos e, por outro lado, de penetrar nos mercados externos para tirar partido das novas oportunidades de negócio.

Também ao nível dos sectores de atividade se assiste a uma maior integração internacional. Uma vaga de aquisições e fusões originadas na União Europeia alastra rapidamente a todo o mundo. O desenvolvimento tecnológico rapidamente alcança repercussões globais e uma nova tendência no consumo se generaliza em pouco tempo a todo o planeta.

Em países com um menor peso relativo na economia mundial, como é o caso de Portugal, o acompanhamento das tendências sectoriais internacionais assume uma relevância acrescida: só uma visão global proporciona o enquadramento adequado para a atuação local no presente e no futuro.

### **1.1- A evolução histórica do Processo de internacionalização**

Esta visão dinâmica da internacionalização tem sido investigada desde 1970, quando Johanson e Vahlne (1977) e Luostarinen (1977) identificaram um processo sequencial de desenvolvimento internacional. Pesquisa subsequente demonstrou que, em certa medida, a internacionalização pode ser pensada como uma atividade evolutiva.

O conceito de internacionalização tem sido amplamente utilizado para descrever o movimento em operações internacionais de uma empresa ou, segundo outra perspetiva, como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais, Welch e Luostarinen (1988).

A importância económica das pequenas/médias empresas e a sua sobrevivência é hoje um tema muito discutido. De acordo com Reis (1995), há três características para considerarmos esta questão: a primeira chama-se globalização, a segunda tem a ver com metrópoles e a terceira resulta de uma reavaliação das economias de proximidade.

O mundo sempre foi tanto ou mais globalizado que hoje, mas as empresas nunca o foram tanto. Por muito que o patamar de análise em que estamos a observar o fenómeno da globalização manifeste ainda défices profundos, não deixa de ser verdade que está especialmente em causa pensar a nova identidade das relações globais/ locais. É adequado pensar que alguns protagonistas da nossa história são muito mais totalizadores no momento em que se intensificam desmesuradamente as lógicas pós- fordistas de regulação de economia mundial, trazendo consigo um acréscimo de mobilidade, com novas e muito diferentes re-territorizações.

O processo de globalização, que não é algo novo, permitiu a ampliação do comércio internacional de tal forma que ajudou vários países a crescerem muito mais rapidamente do que teriam crescido, caso essa expansão não ocorresse ao longo do tempo. O comércio internacional ajuda o desenvolvimento económico, principalmente devido ao impulso propiciado pelas exportações, que se tornou peça-chave na política industrial da Ásia, por exemplo. A globalização também permitiu a redução do isolamento dos países e permitiu acesso mais abrangente ao conhecimento (Stiglitz, 2002).

A globalização permitiu ainda a ampliação do comércio internacional e vem encurtando as barreiras e contribuindo para o crescimento desses países. Em consequência, a concorrência aumentou e as empresas sentem a necessidade de ser mais competitivas pois, além de abastecerem o mercado interno, devem procurar alternativas para entrar no mercado externo, com condições para prevenir as necessidades e superar as exigências desse ambiente de competição acentuado.

A expansão internacional é, sem dúvida, uma das estratégias mais visíveis das empresas, na segunda metade do século XX.

## **1.2- As várias perspetivas do conceito**

Essas oportunidades de exploração de novos mercados exigem das empresas estratégias de internacionalização, que podem ser percebidas apenas como participação no mercado internacional. Porém, a Fundação Dom Cabral (2002) define a internacionalização como o “processo de obtenção de parte ou totalidade do facturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias”.

Segundo Forte Rosa (2011), e num contexto mais atual, é explicada a existência de várias teorias que procuram explicar as trocas internacionais. Depreendem ainda, porque é que os países trocam entre si e que bens são trocados, ou seja, como é que os países se especializam. A especialização internacional exprime-se como saldos, existindo saldos positivos ou saldos negativos dos vários ramos de atividade em termos de comércio internacional.

Para alguns autores, a empresa não deve considerar somente a questão do custo financeiro quando se decide pela internacionalização. Para Seifert Jr. (2004), simultaneamente a esse aspeto, devem reunir-se vantagens de propriedade, que são as capacidades desenvolvidas pela própria organização, como: tecnologia, conhecimento, informações, marcas e patentes, e que esses lhe permitam posicionar-se melhor no mercado interno ou externo, para além de possuir a capacidade de transferir as suas habilidades para o exterior, por meio de subsidiárias, e verificar as oportunidades oferecidas pelo país destino como: custo da mão-de-obra, infra-estrutura e carga tributária.

De acordo com Alem e Cavalcanti (2005), a internacionalização possibilita às empresas expandir os seus mercados, obter ganhos de escala, aumentar a sua especialização, obter conhecimentos e fortalecer a sua base financeira, possibilitando novos investimentos e desenvolvimentos tecnológicos.

É reconhecida à internacionalização a sua importância para nações e empresas, uma vez que contribui para o desenvolvimento económico do país e torna as empresas menos dependentes do mercado doméstico.

De acordo com Barretto e Rocha (2003), internacionalização é um processo pelo qual uma empresa se envolve com outros países que não o doméstico, podendo dar-se de duas maneiras: para dentro (*inward*), por meio de importações, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia; ou para fora (*outward*) por meio de exportações, concessão de licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia ou investimento direto no exterior.

Existem inúmeras teorias que podem ser consideradas processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas ou nação/região, que é, em última instância, dependente das empresas (PORTER, 1989) de modo sequencial, num período relativamente longo. O caráter longitudinal presente nesses modelos satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992).

### **1.3- O Processo de Internacionalização**

Existem várias teorias que procuram explicar qual o melhor modelo para internacionalizar uma empresa.

Segundo Martinet (1989), existem três tipos de modalidades estratégicas de internacionalização: a Exportação, estratégia em que a empresa pode dirigir-se a um exportador que compra a mercadoria e revende em seu próprio nome, podendo também passar por um agente exportador que procurará compradores estrangeiros, mediante uma comissão. Numa segunda fase, logo que o volume de trocas o justifique, a exportação direta toma o lugar. Aí ainda existem numerosas modalidades, como: utilização de agentes estrangeiros, criação de um serviço de exportação e de representantes específicos (inclusivamente área específica na empresa). A escolha entre estas opções depende de diversos fatores como: a natureza do produto, a necessidade de um serviço pós- venda, o volume de transações, a importância do marketing e do conhecimento, não só da empresa e do mercado, como do meio envolvente local. Em relação ao investimento direto estrangeiro, a exportação continua no seguimento da lógica das trocas entre nações.



O investimento direto estrangeiro assinala a globalização da economia e a emergência de cooperações entre atores públicos (os estados nações) e os atores privados (as empresas). A implantação de filiais de distribuição, primeiro, e de filiais de produção, depois, em países terceiros, pode adaptar-se em duas estratégias: numa trata-se principalmente de uma alternativa à exportação tomada insuficiente, não rentável, mesmo impossível (exemplo barreiras aduaneiras), com o objetivo de satisfazer o mercado de um país terceiro. Neste estado, a empresa, efetivamente implantada em dois, vários, ou múltiplos países, pode ser considerada como pluri ou multinacional. Logo que a estratégia global é privilegiada ao plano mundial, a implementação no estrangeiro não se limita a satisfazer o mercado local. Ela tem por fim beneficiar de condições vantajosas (económica, social e politicamente), acontecendo que uma parte importante da produção realizada seja reexportada para outros países.

Nesta lógica, a empresa que cria assim transações mundialmente integradas e internacionalizadas torna-se transacional, na medida em que as suas operações sobrepõem um espaço autónomo aos conjuntos nacionais ou aos sistemas contratuais. Já a literatura mais antiga escrevia acerca dos sistemas contractuais de transferência de *know how*, que se desenvolveram sob o efeito de vários fatores: a maior complexidade das tecnologias, a vontade dos países não industrializados de controlar o seu desenvolvimento, a normalização das técnicas, a evolução económica- política. As transferências de *know how* dão lugar a acordos contratuais comportando, mais frequentemente, dimensões tecnológicas (seleção, reprodução e adaptação de tecnologia) e formação (transmissão de conhecimento e capacidades necessárias ao funcionamento gestão e marketing).

Estes diferentes sistemas, dos quais alguns podem conduzir a um elevado envolvimento dos parceiros, são marcados por uma complexidade crescente e por diferentes fases que devem ser abordadas com algum cuidado, especialmente o início da negociação, a execução, a gestão e o controle. A cada uma destas fases correspondem variáveis de meio envolvente e de gestão específicas.

Segundo a definição de Goshal (1987), na estratégia multidoméstica, a empresa procura adequar os seus produtos para satisfazer as necessidades dos clientes de cada país, exigindo que as decisões sejam descentralizadas em cada unidade de negócios que opera nestes países. Por outro lado, este autor destaca que, na estratégia global, a empresa

adota produtos padronizados para competir mundialmente. Neste caso, a definição da estratégia competitiva é centralizada e controlada pelo escritório central. Yip (1989) diferencia as duas estratégias, afirmando que, na multidoméstica, a empresa visa maximizar o desempenho mundial por meio da maximização de vantagens, receitas e lucros locais. O autor destaca que, na estratégia global, a empresa visa maximizar o desempenho mundial por intermédio do compartilhamento e integração de recursos.

Dawar e Frost (1999) sugerem quatro possíveis posicionamentos diferentes, para estas empresas: sair, *focus* no mercado local; venda da empresa ou incorporação numa *joint-venture*; defender-se, fortalecendo as suas vantagens atuais e focando-se em nichos não explorados pelas multinacionais, desenvolvendo habilidades para competir no mercado doméstico com as multinacionais; ou “estender-se”, ampliando a sua atuação, para o mercado externo, usando as competências desenvolvidas no seu país de origem.

As teorias dominantes, originárias de países industrialmente desenvolvidos, apresentam aplicabilidade limitada para replicação nos países em desenvolvimento, devido, principalmente, à omissão do reconhecimento do contexto das atividades (Kuada e Sorensen, 2000; Ramamurti, 2009), ou, ainda, por apresentarem generalizações com baixos níveis de abstração devido à alta dependência do contexto (Ramamurti, 2009).

Versiani e Rezende (2009) verificaram que a continuidade e o aprofundamento no mercado internacional estão relacionados com conjuntos causais que mudam ao longo do tempo e em que o mercado interno exerce forte influência na continuidade das exportações.

Segundo Rugman (2009), as empresas são influenciadas por algumas características da localização, e há diferenças contextuais entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Maior atenção precisa ser dada à importância da localização como uma variável que afeta a competitividade global das empresas nas pesquisas sobre internacionalização, Essa questão da localização é reconhecida já por Porter (1989), ao afirmar que um país oferece melhor ambiente para a competição em algumas indústrias do que em outras, mas vamos entender melhor a sua importância ao longo do trabalho.

Kovacs (2009) identifica, de maneira abstrata, os principais conceitos-chave através de seis teorias de internacionalização, a saber: Ciclo de Vida do Produto (Vernon 1966), Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 2009), Paradigma

Eclético (Dunning, 1998), Modelo Diamante (Porter 1989), Escolha Adaptativa (Lam e White, 1999) e Visão Baseada em Recursos (RBV) (Fahy, 2002; Dhanaraj e Beamish, 2003; Sharma e Erramilli, 2004).

Através da Tabela 1, é possível observar a importância das teorias acima referidas, com base nas interseções entre seus conceitos-chave.

**Tabela 1- Principais conceitos-chave das teorias de internacionalização (Kovacs, 2009)**

| <b>Conceitos-chave</b> | <b>Ciclo de vida do Produto</b> | <b>Uppsala</b> | <b>Paradigma Eclético</b> | <b>Modelo Diamante</b> | <b>Escolha Adaptativa</b> | <b>RBV</b> |
|------------------------|---------------------------------|----------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|------------|
| Localização            | ✓                               | ✓              | ✓                         | ✓                      | ✓                         |            |
| Recursos Tangíveis     | ✓                               |                | ✓                         | ✓                      |                           | ✓          |
| Recursos Intangíveis   |                                 | ✓              | ✓                         | ✓                      | ✓                         | ✓          |
| Escolhas Gerenciais    |                                 | ✓              | ✓                         |                        | ✓                         |            |
| Aprendizagem           |                                 | ✓              |                           |                        |                           | ✓          |
| Agente Externo         | ✓                               |                |                           | ✓                      |                           |            |

Através da análise da tabela 1, é possível verificar que 5 das 6 teorias de internacionalização, propostas por Kovacs (2009), incidem sobre conceitos-chave como a localização e os recursos intangíveis. Visto a RBV não analisar a localização, como conceito chave da teoria de internacionalização, não vai ser explicada neste caso pedagógico.

De acordo com a teoria do ciclo de vida do produto, à medida que a tecnologia vai sendo copiada e novos concorrentes vão surgindo, a empresa inicia a sua internacionalização, que oscila entre a exportação e a instalação de subsidiária de produção, pois é dependente da tecnologia disponível. Enquanto as novas tecnologias são mantidas no país de origem, as que já foram copiadas ou adotadas por concorrentes são exportadas.

Nesse sentido, a internacionalização da firma é concebida como uma solução para explorar tecnologias secundárias em países que não dispõem delas.

Em Uppsala, a localização é um critério importante uma vez que contempla a suposição de que a expansão das empresas será dirigida para locais similares aos das operações

existentes, visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância.

Em complemento, Johanson e Vahlne (1987) afirmam que o modelo de Uppsala se baseia em três pressupostos:

- a) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- b) o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido por meio de experiências atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- c) a empresa internacionaliza as suas operações investindo de maneira gradual.

Segundo este modelo, o conhecimento do país em que se pretende investir, a maneira como conduzir os negócios, a singularidade do público-alvo, a forma gradual como serão investidos os recursos, entre outros, são alguns fatores a que as empresas devem ficar atentas na decisão de internacionalização.

O paradigma eclético reúne os princípios da teoria de custos de transação com os de economia industrial e internalização, isto é, propõe-se explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens: vantagens de propriedade (*ownership*), tais como tecnologia, produtos e habilidades; vantagens de localização (*location*) do país de origem ou de destino e vantagens de internalização (*internalization*). Este modelo também é conhecido como OLI (*Ownership Location and Internalization*).

A opção pela Escolha Adaptativa, apesar de não ser considerada como um modelo que faz parte do composto teórico de internacionalização, deve-se à tentativa teórica de complementaridade, desenvolvida num contexto de país emergente e que poderá trazer contribuições importantes à análise empírica dos casos pesquisados.

Verifica-se que o principal fator para a origem das primeiras exportações das empresas pesquisadas se concentra na manifestação das vantagens comparativas existentes, tais como o clima, disponibilidade de terra, solo e mar, em consonância com os fatores básicos do Modelo Diamante.

Segundo Avrichir e Caldas (2001), para que um país seja a base de uma indústria alicerçada em pressupostos teórico-científicos e competitividade global, é necessário

que exista nele um ambiente que atenda ao conjunto de requisitos propostos no que ficou conhecido como Modelo Diamante, e que se tornou um paradigma dos condicionantes essenciais da competitividade de uma indústria no mercado internacional.

No Modelo do Diamante, Porter sustentou que, num país, há quatro atributos que moldam o ambiente no qual as empresas locais competem e que promovem ou impedem a criação de vantagem competitiva. Estes atributos são as condições da procura, os setores correspondentes e de apoio, a rivalidade, e estratégia das empresas. Além destes fatores, e em estudos posteriores, Porter reconheceu também que há influências exógenas sobre o Modelo do Diamante, em particular no papel dos governos e do acaso no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias.

Por outro lado, Bartlett e Goshal (1987) definem o conceito de estratégia transnacional, como a procura para obter tanto a eficiência global, quanto a flexibilidade local. Segundo Hitt (2002), esta estratégia é uma combinação da multidoméstica com a global. Defende que existem duas linhas distintas de estudos sobre internacionalização:

a)“Abordagem Económica”: onde o processo de internacionalização é analisado racionalmente nos aspetos económicos e na alocação ótima dos recursos, onde se destaca o paradigma eclético no qual o processo de internacionalização seria determinado por três tipos de vantagens, como explicado anteriormente, “vantagens de propriedade, localização e internalização”;

b)“Abordagem Comportamental”: onde são avaliados os fatores subjetivos do processo decisivo de internacionalização, sendo este uma sequência gradual de ajustes a fatores da firma e do seu ambiente (Barreto e Rocha, 2003), em que se enquadra o Modelo de UPPSALA, conhecido principalmente a partir da publicação de Johanson e Vahlne (1977). Este modelo, que já foi explicado anteriormente, fundamenta-se na ideia de que a empresa investe mais recursos no mercado internacional na medida em que adquire mais conhecimento sobre este mercado reduzindo, assim, a sua perceção de risco. De acordo com Hemais e Hilal (2002), o modelo comportamental utiliza ainda o conceito de distância psicológica, definida pelas diferenças na cultura, idioma, estrutura de governo e outras variáveis que interferem na comunicação da empresa com o mercado e clientes. Segundo esses autores, a internacionalização das empresas inicia-se em locais similares aos das operações existentes (menor distância psíquica).

Alguns autores, como Andersen(1993) e Barreto(2002), criticaram o modelo de internacionalização de Uppsala, por este possuir limitações devido à sua visão linear, incremental, esquemática e determinista, não considerando a possibilidade de eliminar etapas ou de que a sequência e velocidade no processo de internacionalização. Além disso, Andersen (1993) defende que, embora não exista evidência empírica de que uma empresa opta pela escolha de um país a partir da perspectiva de distância psíquica e se desenvolve em conformidade com a cadeia estabelecida num mercado especial, esta não prova que aumentar o conhecimento seja a razão para o comportamento das empresas que se internacionalizam.

Apesar de todas as críticas deste modelo de internacionalização de Uppsala, é o modelo mais poderoso neste campo segundo Forsgren (2000).

### **1.3.1- O Conceito de aliança estratégica**

Embora o conceito de aliança estratégica não faça parte de nenhum modelo rígido de internacionalização, pois relações de cooperação e alianças estratégicas são, frequentemente, sinónimos para uma mesma realidade. Existem, de facto, diferentes formas de organização da atividade económica, que variam entre transações em mercado aberto ou integração das atividades numa hierarquia (Williamson, 1985). Mas a literatura é consensual ao reconhecer que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (e.g. Johanson e Mattsson, 1988; Aaker, 1995).

Baum, Calabrese e Silverman (2000) encontram diferenças no desempenho inicial de empresas novas, ao avaliarem a composição das redes e alianças na indústria, comprovando as suas hipóteses de que as firmas iniciantes podem melhorar a sua *performance* através do estabelecimento de alianças e da configuração destas alianças numa rede.

Kogut (2000) considera que um dos critérios para se medir o desempenho de uma firma seja o seu valor de mercado e propõe que parte do valor de uma firma deriva da sua participação numa rede colaborativa. De forma complementar, coloca-se o estudo de Afuah (2000), cujas constatações reforçam o argumento de que, principalmente num ambiente tecnológico mutável, é necessário perceber que os recursos estratégicos

residem na rede e não nas firmas individuais. Também, nesse sentido, Anand e Khanna (2000) argumentam que a importância da aprendizagem sobre a criação de valor é um forte motivo para que se aprofunde a pesquisa sobre alianças, principalmente em situações caracterizadas por grandes ambiguidades contratuais.

Segundo Suen & Kimura (1997), os motivos para as empresas procurarem alianças estratégicas podem ser agrupados nos seguintes contextos: crescimento e diversificação; Sinergia, caracterizadas pelas economias de escala resultantes da redução de custos indiretos das empresas fusionadas e aumento de capacidades: muitas vezes, empresas combinam-se para aumentar sua capacidade administrativa, financeira e tecnológica.

Na verdade, numa economia globalizada, as parcerias e alianças são provavelmente a melhor forma das empresas expandirem e entrarem em novos mercados, de forma mais rápida e com riscos menores.

Para outros autores, nomeadamente Lorga (2003), alianças estratégicas e *joint ventures* são conceitos distintos, em que uma *joint venture* “consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com o fim de desenvolverem uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco do negócio”. Já uma aliança estratégica “engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da *joint venture*”. Normalmente a *joint venture* tem carácter mais formal.

### **Os vários tipos de aliança estratégica**

Muito embora a aliança não seja um modelo muito rígido, pode-se dar de várias formas, designadamente através de três grupos nesta ótica de parceria:

o Grupo de exportadores, isto é, um conjunto de empresas do mesmo sector que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos, dando-se

esta cooperação em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, uma das suas principais vantagens é a possibilidade de o grupo poder oferecer uma gama de produtos mais larga.

O Grupo de domínio técnico/produção, modalidade estabelecida entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências suscetíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo (por exemplo, construção de uma autoestrada ou ponte). O consórcio pode ou não manter-se para além da realização de um projeto. Muitas vezes, o sucesso de um projeto motiva os parceiros para novos projetos e aprofundamento da relação.

O Grupo de domínio financeiro, cujo exemplo é a inclusão das fusões e aquisições; é uma opção questionável pois, nestes casos, a autonomia de um dos parceiros desaparece e, em certa medida, deixa de haver uma aliança. Julgou-se, no entanto, que uma compreensão mais profunda das opções ao dispor das empresas requer a inclusão desses três tipos.

#### **1.4- Teoria das redes**

Uma evolução da escola de UPPSALA é a Teoria das Redes ou Redes de Relacionamento (*Networks*), que enfatiza o facto de o processo de internacionalização poder decorrer de relacionamentos intra-organizacionais entre as subsidiárias da empresa, e relacionamentos inter-organizacionais entre subsidiárias e atores externos, como fornecedores, clientes e concorrentes (Bjorkman e Forsgren 2000).

O modelo de Johansson e Vahlne (1977) sugere que a empresa não deve ser analisada como um agente independente, mas como parte de uma rede.

Segundo Forsgren (1989), o modelo de Uppsala é válido apenas nos estágios iniciais do processo de internacionalização, quando a falta de conhecimento do mercado e os recursos ainda são uma força constrangedora. Nas fases posteriores do processo de internacionalização, as redes tornam-se as mais importantes fontes de conhecimento para a localização de atividades estrangeiras.

Porter (1990), por seu lado, discute as vantagens competitivas das nações e constata que as nações diferentes podem ser competitivas em diferentes indústrias e em diferentes *clusters*. Segundo este autor, uma empresa deve localizar as suas atividades nos países onde existem concentrações de grupos de concorrentes, compradores sofisticados, fornecedores relevantes e outros jogadores também importantes para a indústria, tais



como universidades e instituições de pesquisa. Porter (1990) enfatiza a importância das rivalidades nos *clusters*, enquanto Forsgren (1989) valoriza a colaboração.

No entanto, ambos os pesquisadores concordam sobre a importância para a empresa individual de dinâmica na rede/*cluster*.

Esta perspectiva baseia-se em teorias da vida social, intercâmbio e dependência de recursos (Dana e Wright 2004; Johanson e Mattsson 1992) para argumentar que a internacionalização acontece como consequência das externalidades decorrentes de rede da empresa e de relações com os seus clientes, fornecedores, governo e apoio privado, agências e até mesmo concorrentes, que expandem os limites de relacionamentos da empresa.

Nesta perspectiva, a ênfase está no desenvolvimento gradual do conhecimento do mercado, através de via direta (com as empresas que são parceiras na mesma rede) e indireta (envolvendo as empresas que não são na rede imediata da empresa focal). Ser parte de uma rede externa fornece recursos materiais e imateriais, que ajudam na internacionalização (Wright et al. de 2007). Sharma e Johanson (1987) defendem que as empresas de alta tecnologia operaram em redes de relações ligadas entre organizações que servem de elo para mercados estrangeiros.

De acordo com essa perspectiva de rede, a empresa é inicialmente ligada a uma rede interna, que ainda se torna ligada a redes noutros países, através de relações comerciais dos seus membros. Esta expansão de uma rede de empresa acontece através de três processos: (1) extensão de internacional, onde a rede da empresa está ligada às redes de países que são novos para a empresa; (2) penetração, que consiste no desenvolvimento de relações dentro dessas novas redes, e (3) de integração internacional, que menciona a ligação de redes de diferentes países através da sua comum conexão.

A tabela 2 mostra a importância da observação das teorias, com base nas intersecções entre os seus conceitos-chave.

**Tabela 2- Características da Localização**

| CATEGORIA                      | PROPRIEDADES                     | CONCEITO  | DIMENSÕES   |
|--------------------------------|----------------------------------|---|---|
| CARACTERÍSTICAS DA LOCALIZAÇÃO | MODISMO (MOD)                    | Comportamento imitativo das empresas da região (DIMITRATOS, 2002)   | ALTO (+): há comportamento imitativo das empresas da região<br>BAIXO (-): não há comportamento imitativo das empresas da região |
|                                | VANTAGENS LOCACIONAIS (VL)       | Diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, qualidade dos insumos, custos de transporte e comunicação, distância física, de idioma e cultura e distribuição espacial dos insumos e matérias-primas (DUNNING, 1980, 1988) | ALTO (+): há várias vantagens locacionais na região<br>BAIXO (-): existem poucas vantagens locacionais na região                |
|                                | FATORES INTERNOS DA REGIÃO (FAT) | Condições de fatores referem-se aos fatores de produção, como mão de obra, território, recursos naturais capital e infraestrutura e podem se classificar como básicos ou avançados (PORTER 1989, 1996, 1999)                      | ALTO (+): há fatores avançados desenvolvidos na região<br>BAIXO (-): existência apenas de fatores básicos na região             |
|                                | PROXIMIDADE DO MERCADO (PRO)     | Localização próxima, geograficamente, do seu mercado consumidor (PORTER, 1989)  | ALTO (+): localização próxima do mercado consumidor<br>BAIXO (-): localização distante geograficamente do mercado consumidor    |
|                                | VANTAGENS TRANSACIONAIS (VT)     | Localização possibilita vantagens transacionais, ou seja, oportunidades que nascem da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países (DUNNING, 1980, 1988)   | ALTO (+): localização proporciona vantagens transacionais<br>BAIXO (-): localização não proporciona vantagens transacionais     |

As vantagens transacionais, por exemplo, são caracterizadas por altas vantagens da localização, proximidade com o mercado consumidor e, principalmente, pelas vantagens de transação, que são obtidas por meio das transações entre as subsidiárias no exterior e matriz.

O modismo advém do comportamento imitativo entre os competidores, impulsionado, principalmente, pela presença de fatores básicos na região, favorecendo o surgimento de novos entrantes. As desvantagens locais são caracterizadas pela inexistência de vantagens de localização (ou poucas destas), ausência de vantagens transacionais e localização distante do mercado consumidor. As vantagens comparativas enfocam as condições de fatores básicos e tendem a ser distantes do mercado consumidor.

### **1.5- Fatores de decisão de internacionalização**

Doole e Lowe (2001) defendem a existência de dependência através de alguns critérios de decisão como por exemplo: a rentabilidade, a acessibilidade e o tamanho do mercado. Esses critérios podem ser usados para comparar a compatibilidade de uma empresa com diferentes países e para classificar mercados nacionais, de acordo com a atratividade de uma nação (Harrell e Kiefer 1993 e Doole e Lowe 2001).

Sim e Pandian (2003) reconheceram que, normalmente, as empresas se internacionalizaram pelos seguintes motivos: custos mais baixos de mão-de obra; *joint-venture* com fornecedores para garantir suprimentos de matéria-prima; aquisições ou *joint-venture* para ter acesso à tecnologia; e expansão de mercado pelo acesso ao NAFTA (North American Free Trade Agreement) e à Europa.

Além disso, as empresas procuram determinados países devido ao custo e vantagens oferecidas por eles, tais como: facilidades de logística, publicidade e relacionamento regional. Dunning (2002) identifica novas razões para investimentos diretos das empresas no exterior, principalmente a partir dos anos 90, com a explosão do fenómeno da globalização. Dentro destas razões é possível destacar: o crescimento das integrações regionais, resultado da maturação dos blocos económicos a exemplo do NAFTA e União Europeia; e maior quantidade de políticas de atração de investimentos diretos de empresas estrangeiras. De acordo com Alem e Cavalcanti (2005), a internacionalização possibilita às empresas expandir os seus mercados, obter ganhos de escala, aumentar sua especialização, obter aprendizado e fortalecer a sua base financeira, possibilitando novos investimentos e desenvolvimentos tecnológicos.

Também segundo Buckley e Casson (1998), os grandes *drivers* de influência na decisão de entrada no mercado estrangeiro são: custos de localização, fatores de internacionalização, variáveis financeiras, fatores culturais, estrutura de mercado, estratégia competitiva, custos de adaptação (ao ambiente local) e custos de realização de negócios internacionais; estes foram identificados na literatura como fatores que exercem influência na decisão de entrada no mercado externo.

O conhecimento, juntamente com o compromisso, constitui um dos principais fatores no processo de internacionalização de acordo com a abordagem sequencial. Como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o pressuposto básico é que a internacionalização é a consequência de uma série de decisões incrementais e o principal obstáculo é a falta de conhecimento e recursos. A partir deste ponto de vista, o conhecimento mais valioso para tomada de decisão no exterior é o conhecimento adquirido através da experiência que apoia a política de comportamento da empresa (Johanson e Vahlne, 1977).

## **1.6- A importância dos empresários na internacionalização**

A importância dos empresários no processo de internacionalização tem sido referida em muitos estudos, que encontraram uma relação entre um desenvolvimento positivo internacional do empresário como atitude, motivação, orientação, experiência e rede Andersson e Wictor (2003).

A localização geográfica de *born global* é determinada pela experiência passada dos fundadores e parceiros, bem como a sua capacidade económica e também por fatores relacionados diretamente ou através da interação.

O crescimento de um *born global* está positivamente associado a altas habilidades inovadoras, incluindo a capacidade de ter acesso a eficazes canais de I & D, bem como de distribuição, muitas vezes em parcerias caracterizadas pela colaboração internacional, envolvendo proximidade intensa e esforços integrados entre as nações (Knight e Cavusgil, 1996).

Em comparação com outras empresas exportadoras, *born globals* dependem, muitas vezes, de competências complementares, adquiridas de outras empresas, enquanto os seus canais de distribuição frequentemente dependem de estruturas híbridas, tais como os parceiros da rede, *joint ventures*, entre outros (Crick e Jones 2000).

O risco de entrar em mercados estrangeiros é gerido através da exploração simultânea entre o compromisso no modo de entrada e o risco as receitas em cada país.

É importante perceber que podem existir bastantes diferenças dentro de uma indústria, especialmente quando a empresa faz os seus primeiros movimentos internacionais. Assim, é aqui que se deve realçar a importância dos empresários no processo de internacionalização; os responsáveis pela expansão internacional têm uma grande influência sobre o desenvolvimento internacional, assim como redes pessoais e conhecimento da língua (Andersson 2000), que são também muito importantes nos estágios iniciais, no caso de indústrias com grandes crescimentos, pois nestas indústrias é muito difícil analisar o ambiente da empresa, o que significa que a empresa de recursos internos é crucial para as suas estratégias internacionais.

Segundo Autio (2000), as decisões do empresário sobre a internacionalização no início de desenvolvimento da empresa serão assimiladas na rotina da empresa, ocorrendo de

forma intensa e repetitiva. Esta atitude empreendedora está também em linha com a teoria de Boter Holmquist (1996), que defende que as empresas têm os empresários com um enfoque global e estão relativamente livres de estruturas industriais, enquanto as empresas convencionais são muito dependentes de uma cultura empresarial rígida. Em indústrias maduras, a taxa de mudança é mais lenta do que em indústrias de alto crescimento (Eisenhardt e Shoonhoven 1990). Além disso, não é a mesma coisa fazer negócios em diferentes nações, tornando-se, portanto, essencial que as organizações aprendam a fazer negócios no exterior Hofstede (1994).

Nos estágios iniciais de internacionalização de uma indústria madura, as teorias de racionalidade construídas sobre a aprendizagem, tais como o conceito de distância psíquica, podem ser úteis. Nos estágios posteriores, quando as empresas ganharam o necessário conhecimento e experiência, a maioria das empresas comporta-se de maneira semelhante.

A indústria é dominada por alguns jogadores que sabem jogar. Os movimentos dos jogadores são tipicamente oligopolistas. A empresa não vai partir do estágio inicial de internacionalização para fases posteriores sem indivíduos proativos que implementam um crescimento internacional (Andersson 2000).

O empresário deve estar atento e ciente das ações dos seus concorrentes. É importante estar num aglomerado de jogadores importantes na indústria, a fim de obter informações sobre todas as alterações (Porter 1990), e também esta perspetiva é defendida por Forsgren (1989) na visão de rede. De acordo com Porter (1990), para não ficar atrás dos concorrentes, é importante apresentar-se nos polos mais dinâmicos e redes para obter informações mais recentes, é também importante ganhar acesso a compradores sofisticados e exigentes.

Também neste capítulo se pode valorizar a importância das redes, elas são cruciais para todas as situações, sobretudo nas fases iniciais da empresa de desenvolvimento internacional. As redes pessoais são mais importantes para as decisões de mercados. Em fases posteriores, quando a empresa é um jogador mais importante na indústria, as ações das firmas são de extrema importância para a indústria como um todo.

### **1.7- Escolha do país para internacionalizar**

De acordo com essas premissas, a influência do conhecimento sobre o processo de internacionalização vem através de dois processos fundamentais. O primeiro diz respeito à base de conhecimento disponível, antes de se mudar para um novo mercado. Neste sentido, as empresas vão iniciar a sua internacionalização nos países que estão física ou psicologicamente mais perto de si (Benito & Gripsrud, 1992; Davidson, 1980; Johanson e Vahlne, 1977), a fim de minimizar o grau de incerteza e risco aparente (Eriksson et al., 1997).

O segundo processo refere-se à cadeia de estabelecimentos (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), que é uma sequência de fases através das quais uma empresa aumenta gradualmente o grau de seu envolvimento num determinado país, através das suas operações anteriores. Eriksson et al. (1997, p. 343) diferencia entre mercado / negócio conhecimento - o conhecimento baseado na experiência com os clientes, do mercado e concorrentes - E conhecimento institucional internacional - os conhecimentos com base na experiência do quadro institucional, governamental, legal, moral, quadro etc. Com base nestas duas ideias-chave dentro da sequencial abordagem, diferentes autores sugeriram outras relações entre conhecimento e comportamento internacional.

Assim, enquanto os conceitos acima mencionados se referem à escolha da ordem para entrar em novos países e como se movimentar num país específico, outros autores alertam para a necessidade de diferenciar internacionalmente as decisões dos iniciantes das decisões tomadas pelas empresas com ampla experiência em vários mercados externos. Yu (1990), em primeiro lugar, e depois Eriksson et al. (1997) introduziram o conceito de conhecimento sobre a internacionalização do conhecimento com base na experiência dos recursos da empresa e habilidades para trabalhar em mercados estrangeiros.

Este tipo de conhecimento não se refere a qualquer país ou a qualquer modo de entrada num país específico, mas capitaliza em relacionamentos anteriores. Assim, como uma empresa acumula este último tipo de conhecimento, a incerteza decorrente da distância psicológica diminui ao mesmo tempo que perde a necessidade de avançar sequencialmente para baixo a cadeia de estabelecimentos por considerar os recursos internos da empresa (Barney, 1991).

Este modelo envolve várias fases: (1) a disponibilidade de conhecimento prévio; (2) uma busca por novos conhecimentos, (3) a combinação de conhecimento prévio com novos conhecimentos e ação, e (4) o processo de aprendizagem que surge a partir do resultado dessas ações. Este quadro teórico assume que a internacionalização é, na maioria dos casos, um processo que depende da história, isto é, sequencial, de acordo com o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1990). Desta forma, o tipo de conhecimento disponível terá um impacto sobre o tipo de mercado identificado como uma oportunidade, bem como a forma em que se aproxima desse mercado.

### **1.8- Competitividade na internacionalização**

A competitividade pode ser definida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Ferraz, Hagunauer, Kupfer, 1997).

A partir de uma perspetiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas perceções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente económico onde estão inseridas.

Desta forma, a competitividade deixa de ser entendida como característica intrínseca de um produto ou de uma firma e passa a ser entendida como característica extrínseca, relacionada com o padrão de concorrência vigente em cada mercado, sendo o padrão de concorrência definido como o conjunto de fatores críticos de sucesso, num mercado específico.

Alguns autores dividem a competitividade em duas linhas: a primeira linha é o desempenho. Este é visto como participação no mercado – *market share* –, isto é, a posição que a empresa alcança em certo momento, por um lado, e a participação das exportações da firma ou conjunto de firma no comércio internacional, por outro lado, ou seja, essa primeira linha defende a competitividade, como fator determinante. Citando Haguenuer, Kupfer (1997), Ferraz afirma que os indicadores da competitividade são: preço, qualidade do produto e de fabricação, outros similares, habilidade de servir o mercado e capacidade de diferenciação de produtos.

A segunda linha refere-se à competitividade como eficiência, ou seja, a capacidade que a empresa possui para transformar *insumos* em produtos acabados com o máximo de rendimento. É o produtor que define as técnicas que serão empregadas, respeitando as suas restrições. Assim, a competitividade é um fenómeno *ex-ante*, reflete o grau de capacitação dentro das firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas.

Os indicadores são comparativos em custos e preços, coeficientes técnicos e produtividade, entre outros.

Existem fatores que são determinantes para a competitividade das empresas que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados com a estrutura da indústria e do mercado e ainda com o sistema produtivo como um todo.

Os fatores determinantes da competitividade podem ser classificados em: Empresariais, Estruturais e Sistémicos.

Na linha Empresarial, estão aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por meio de condutas ativas assumidas;

Fatores Estruturais dizem respeito á capacidade de intervenção da empresa;

Fatores Sistémicos constituem externalidades para a empresa, dos quais detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção, no processo decisivo.

Em suma, a internacionalização apresenta-se como fator importante e relevante como forma das empresas sobreviverem num mercado concorrencial saturado. A expansão internacional propícia o acesso a mercados mais produtivos, e ajuda as empresas a serem mais competitivas facilitando o acesso a novas ideias (Hollensen, 2007).

A Internacionalização acontece como uma consequência de uma gestão no processo decisivo, levando a uma evolução do processo que reflete os investimentos incrementais, como o papel dos gestores em conhecer novos ambientes de mercado.

A internacionalização de pequenas e médias empresas tem sido um dos temas mais pesquisados na literatura internacional sobre negócios, nas últimas três décadas. Investigadores que estudam o fenómeno da internacionalização, explicam-no com três



fatores chave: a escolha da empresa com ótima localização, estrutura para cada fase de produção e visa minimizar custos de transação. Transações percebidas como de alto risco e o comprometimento de recursos elevados são internalizados dentro da estrutura organizacional.

Nas últimas décadas, o mundo tem assistido a um ritmo acelerado de internacionalização, de acordo com o qual, em 2007, as transações comerciais foram quinze vezes superiores às realizadas em 1950. O comércio mundial cresceu a uma média de 6% desde 1990, mais rápido do que o PIB global (CE 2009). Pequenas e médias empresas (PME) são cada vez mais ativas internacionalmente e alguns países têm políticas implementadas que visam incentivar as mesmas a aumentar as suas atividades internacionais para incrementar a economia em crescimento (CE 2009).

## **Metodologia**

O estudo de caso constitui a metodologia do presente trabalho. Pretende-se caracterizar e analisar a empresa Relaxbox nas diversas componentes organizacionais de modo a compreender a realidade e propor possíveis ações de melhoria.

A seleção pela Relaxbox como objeto deste estudo, prendeu-se com o interesse em estudar a área de telecomunicações que está de uma maneira ou de outra a transformar a maneira como as pessoas trabalham e se relacionam. Telefones móveis, Internet ou videoconferências são só algumas tecnologias que nos permitem comunicar em qualquer altura e de qualquer lado, eliminando as restrições do tempo e da distância.

Na realidade, e segundo, Freire(2000), o sector das telecomunicações está a assumir um papel centra no desenvolvimento da sociedade global, aproximando os povos e as culturas. Em consequência, as economias estão cada vez mais interligadas e as empresas operam num contexto competitivo cada vez mais vasto.

Este trabalho veio vincular os interesses da empresa, que sente necessidade de internacionalização, e pelo interesse em explorar estes novos meios de telecomunicações, conjugado pelo interesse da empresa de colaborar para o presente estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica permitiu uma reflexão e pistas de ação para o desenvolvimento do processo de internacionalização.

Toda a investigação bibliográfica, permitiu enriquecer, e trazer conhecimento de base teórica inicial, para poder desenvolver todo o projeto de internacionalização, através de várias teorias explicativas à cerca do fenómeno, bem como as causas e consequências da internacionalização de uma empresa.

Como técnicas de recolha de dados recorreu-se a entrevistas (3 entrevistas) (Anexo X) e à análise documental.

Apresenta-se em seguida o diagnóstico efetuado e respetivas orientações estratégicas para o Processo de internacionalização da Relaxbox.

## **II- DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

### **2.1- Caracterização da Relaxbox**

A Relaxbox, mais do que produtos oferece serviços, acompanhamento de negócios dos clientes com forte apoio técnico.

A Relaxbox é uma sociedade que atua no mercado português no sector de equipamentos para produção e reparação de eletrónica. É especializada na produção de equipamentos áudio, vídeo, navegação, iluminação, led, componentes, auto-reparação de equipamentos, telemóveis, computadores, consolas, plasmas, televisões, câmeras digitais, entre outros equipamentos que funcionam de forma geral com corrente elétrica.

É uma empresa que opera no sector desde 2000, sendo uma sociedade unipessoal considerada segundo as suas características definidas pela União Europeia uma microempresa.

A ideia empreendedora de criação de uma empresa neste sector surge através de vários motivos, entre eles o Diretor Geral destaca o crescimento exponencial da produção eletrónica na rotina do dia a dia, o seu uso frequente e respetiva de manutenção constante necessária; *know how* em duas empresas onde trabalhou anteriormente onde criou uma rede de contactos com fornecedores e clientes – *networking*.

Os produtos e serviços comercializados pela empresa visam fornecer aos clientes as melhores soluções adequadas às necessidades reais formação e assistência técnica.

Como fatores críticos de sucesso, o Diretor geral destaca a experiencia, *know –how* e equipamentos de qualidade, mas essencialmente os conhecimentos a nível de produtos, mercado e excelência na técnica de vendas.

O grande fator chave da Empresa é ter uma cultura de modernização completa dos equipamentos e conhecer as reais necessidades do utilizador.

O processo da Relaxbox é feito a partir de consulta direta e envio de proposta, consulta via internet e visita comercial, e acompanhamento da venda, através da manutenção da proposta de contrato aquando da venda dos equipamentos ou pedidos. O controle de existência é dado diretamente da fábrica ao cliente.

A Relaxbox funciona como uma filial, embora seja uma sociedade unipessoal, onde as máquinas e as matérias primas veem essencialmente da Alemanha e da Coreia.

As máquinas vem já montadas e testadas dos fabricantes como: ERSA, SAMSUNG e ROMMEL. Dependendo de máquina para máquina, a instalação consiste na ligação elétrica ,ar comprimido, e Nitrogénio se necessário e a sua ligação das mesmas é feita através do sistema de exaustão.

A instalação pode ser feita tanto ao nível de hardware como de software, e existe casos em que há criação de programas de otimização de recursos.

A empresa como principal meio de ganhar notoriedade e confiança utiliza as feiras da especialidade, segundo o Diretor geral estas são o melhor cartão de visita aos utilizadores mostram de facto a dimensão das marcas representadas e as novidades em primeiro lugar com uma grande visibilidade. E conferências-Aprendizagem e conhecimento dos processos.

Os preços acordados a nível de marca possuem descontos para o utilizador final como: revendedores e grandes utilizadores. Cabe á Relaxbox a identificação real da categoria dos mesmo. Em relação à promoção para esses equipamentos e serviços, irá depender de produto para produto, mas frequentemente, campanhas de marketing e promoção são oriunda dos fabricantes com o suporte em português e enviadas diretamente via email com *follow up* da Relaxbox.

Em 2008, a Relaxbox registou uma faturação de cerca de oitocentos mil de euros mais IVA, em 2009, de cerca de um milhão e duzentos mil euros mais IVA, em 2010, registou cerca de novecentos mil euros mais IVA e em 2011, a empresa apresentou como resultado de fecho de ano oitocentos mil euros.

## **2.2- O sector de atividade da Relaxbox**

Como já foi referido, a Relaxbox é uma empresa no sector de equipamentos para produção e reparação eletrónica.

Este sector, está a assumir um papel central no desenvolvimento da sociedade global, aproximando os povos e as culturas. Em consequência, as economias estão cada vez

mais interligadas e as empresas operam num contexto competitivo cada vez mais vasto. No sector financeiro, milhões de euros são movimentados todos os dias através de sofisticadas redes de telecomunicação.

Graças às medidas de liberalização, Portugal está a acompanhar de perto as transformações internacionais do sector. Em competição cada vez mais aberta, operadores privados e públicos oferecem novos produtos e serviços aos clientes nacionais, satisfazendo assim as suas crescentes necessidades de comunicação com o resto do planeta. Em resultado, Portugal está a passar de uma localização na periferia para uma posição no centro do mundo.

A clássica relação entre a procura e a oferta apresenta características únicas no sector de telecomunicações. Desde logo, porque em muitos países o mercado é determinado sobretudo pela capacidade de oferta de acessos básicos, uma vez que as infra-estruturas de telecomunicações estão ainda em desenvolvimento. Pelo contrário, em nações que já disponibilizam o acesso á rede telefónica a um preço acessível e de uma forma não discriminatória, é a procura que assume a liderança no sector, induzindo a oferta de serviços mais sofisticados.

### **2.3- Segmentação do mercado**

Os principais critérios de segmentação utilizados internacionalmente no sector das telecomunicações desagregam a procura em função da natureza dos clientes e do tipo de serviço prestado. Ao nível da natureza dos clientes, importa distinguir entre os consumidores particulares e as empresas, dadas as suas necessidades específicas.

Naturalmente como as empresas têm maior disponibilidade financeira e o seu desempenho depende, em parte, de comunicações eficazes e eficientes, tendem a contratar primeiro os serviços de telecomunicação mais sofisticados. A procura por serviços integrados de comunicação, como telemóveis, máquinas de produção de componentes para computadores, telefones, fax, entre outros equipamentos, demonstra bem a diferença entre o comportamento dos dois tipos de clientes ao longo de várias fases de desenvolvimento do negócio.

Por outro lado, o tipo de serviços prestados varia de acordo com a forma de comunicação pretendida: voz, dados, imagem ou qualquer combinação destes

elementos; com o orçamento que tem disponível bem como timings de operacionalização.

#### **2.4- Evolução do mercado de telecomunicações**

Segundo Freire (1999), as tendências na procura mundial de serviços de telecomunicações apontam no sentido de os países com menor índice de desenvolvimento concentrarem as suas atenções nos serviços de comunicação mais básicos.

De acordo com a Revista *Marketest* (2010), apesar do consumidor português apresentar, geralmente, uma certa resistência à mudança, a verdade é que o sector das comunicações veio desmentir totalmente esta ideia feita, sobretudo nas comunicações móveis.

Os portugueses aderiram rapidamente a esta nova tecnologia e hoje dificilmente conceberiam a vida sem ela. O perfil e o comportamento dos consumidores também apresentou alterações nos últimos anos - uma posição mais crítica é uma das características do consumidor deste sector.

Já em termos de tele densidade nos serviços de telefone fixo, é de prever uma rápida progressão nos países em desenvolvimento, dada a sua significativa distância em relação a muitos países desenvolvidos. Em breve, prevê-se que será possível assistir-se a uma maior uniformidade nas condições de acesso a telecomunicações fixas em todo o mundo.

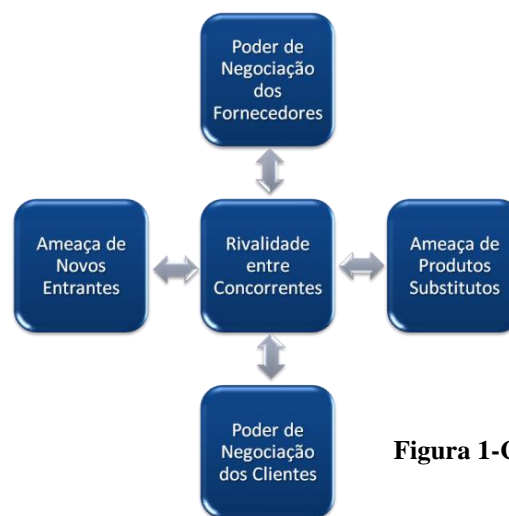
Ao nível da telefone fixo, tem se assistido aos últimos anos a crescimentos superiores a 40% no número global de assinantes entre 1990 e 1996, estando instaladas em todo o mundo cerca de 744 milhões de linhas , que transmitem um tráfego total na ordem dos 62 mil milhões de minutos. Quanto á distribuição geográfica da procura de telefone fixo, manteve-se a predominância dos continentes europeu e americano, muito embora aqui a Oceânia, mas sobretudo África represente uma percentagem baixa do consumo mundial de telefone, embora estes valores estejam a crescer a um bom ritmo.

As comunicações por cabo possibilitam a prestação de uma grande variedade de serviços que, em função das necessidades do mercado, podem congregam voz, dados e imagem. Ao nível do serviço específico de televisão por cabo, verifica-se uma

repartição quase idêntica do mercado mundial. Neste segmento é de realçar o numero total de assinantes, que em 1996 foi de 211 milhões de lares.

## **2.5- As cinco Forças de Porter**

O principal instrumento de análise de Porter é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de cinco forças atuantes sobre a organização: ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; e rivalidade entre as empresas existentes (Figura 1)



**Figura 1-Cinco Forças de Porter**

O Diretor da empresa fez uma avaliação das cinco forças de Porter, sendo que a escala varia, de entre 1-5, onde 1 - Nada atrativo; 2 - Pouco atrativo; 3 -Medianamente atrativo; 4 - Atrativo; 5 - Muito atrativo

- 1) A Ameaça de Novas Entradas: pretende analisar a facilidade de novas empresas se instalarem no setor. No setor em estudo, com um grau predominante de tecnologia, e de grandes conhecimentos de eletrónica necessários, o Diretor da Relaxbox classifica com nível 2, considerando-o como pouco atrativo.

No sector onde a Relaxbox atua, podemos afirmar que Portugal possui quatro empresas que dominam e detêm atualmente grande parte do mercado: Silgal, que é uma empresa especializada em produtos de computação, software e Telecom network; a IEMS Portugal, que é especializada em Instalações de Eletrónica, manutenção e serviços eletrónicos; a Propelec que é especialista em distribuição de equipamentos, produtos e serviços de material eletrónico e a

empresa alvo neste estudo de caso: Relaxbox, que é especialista em material de produção eletrónico e reparação de equipamentos, tal como a Propelec.

Depois de uma pesquisa intensiva, conclui-se que dificilmente existirá espaço para outras empresas entrarem neste mercado de produção e reparação eletrónica. Embora estas quatro empresas que foram mencionadas, não produzam nacionalmente, trabalham com empresas com um portfólio bastante alargado, caso não disponham de determinado equipamento que seja fundamental para a competitividade no mercado, torna-se bastante fácil para exportar ferramentas e equipamentos eletrónicos mais específicos, tanto para segmento de particulares (B2C), como segmento empresas (B2B).

São também considerados uma barreira, os custos de entrada que neste setor que são bastante elevados, visto que se trata de um setor em constante adaptação e mudança, requer um investimento grande e constante, basta perceber que assim que exista no mercado uma tecnologia mais atualizada, o software e o hardware tem que ser modificados, e empresas que não acompanham este desenvolvimento do mercado, deixam de ser consideradas competitivas. Além destes investimentos avultados necessários á entrada, é igualmente importante a experiência e *know how* neste segmento, e constantes formações, e acompanhamento da tecnologia;

As empresas concorrentes da Relaxbox promovem-se da mesma maneira que a Relaxbox, através de mailing e de folhetos digitais. Estas empresas têm uma imagem muito sólida e reconhecida, resultantes das campanhas de publicidade feitas no passado e da experiência adquirida ao longo dos anos. Tal constitui uma barreira de entrada a novos agentes que têm de vencer a lealdade dos consumidores às marcas pré-existentes para se afirmarem neste sector.

Já ao nível de economias de escala, e devido á experiência destas quatro empresas no mercado, a flexibilidade e a organização das suas economias, permite-lhes obter economias de escala e torna-las assim bastante competitivas.

Os principais agentes do sector estão fortemente comprometidos com a indústria, possuem recursos substanciais para reagir à entrada de novos agentes, desde logo, através do domínio de um canal de distribuição.



Desta forma, e de acordo com a teoria que defende que: se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa a ameaça de entrada é reduzida, a ameaça a novos entrantes é considerada reduzida, logo torna-o pouco atrativo.

- 2) Ameaça de Produtos Substitutos, pretende analisar a ameaça de produtos que satisfaçam a mesma necessidade, podem ter no mercado onde a empresa opera.

No setor da Relaxbox, este fator é bastante importante, e de acordo com o Diretor da Relaxbox, é avaliado com nível 4 considerando-o atrativo.

Sendo o setor tecnológico, um setor de grande evolução e mudança, que está ao longo do tempo, sujeito a constantes oscilações, vamos proceder a análise mais detalhada deste fator:

Em relação à propensão à mudança por parte dos clientes, esta é avaliada de acordo com a receptividade dos clientes para mudarem para um produto substituto, o que não é comum acontecer nesta indústria, onde a mudança de equipamentos e os próprios equipamentos requerem capitais elevados. A acrescentar como fator relevante é mais utilização e propensão a soluções de reparação online, em vez de requerimento de um técnico para fazer a atualização ou do software ou do hardware no local.

Outro aspeto relevante nesta análise, são: os custos de mudança, nas situações em que estes dependem de um produto para um outro produto substituto são considerados baixos, o nível de ameaça é considerado elevado, logo como já foi sendo referido, pelo facto da Relaxbox não produzir nacionalmente, a gestão de equipamentos é gerido com o país de origem do produto e da produção logo, a empresa tem uma flexibilidade maior para encomendar novas referências em função de outras.

No sector de equipamentos para produção e reparação eletrónica verifica-se um aumento da procura de produtos substitutos, muito embora neste sector seja difícil essa substituição, porque as maquinas de reparação e de produção necessitam de certas peças e componentes especificas, para que todo o processo corra de forma idêntica.

Por último, ao nível de diferenciação percebida pelos clientes, pode suscitar uma mudança para os produtos substitutos. Tendo em conta que a diferenciação entre relação qualidade preço pode ser bastante acentuada, e pode ser uma das razões de escolha de fornecedor e/ou cliente.

Desta forma, a ameaça de produtos substitutos, é uma força que avalia o mercado como atrativo.

- 3) O Poder negocial dos Fornecedores: pretende analisar a capacidade dos fornecedores em estabelecerem preços, prazos de entrega e condições de negócio num determinado sector ou numa relação comercial, é também sua capacidade de negociação e no nível de sensibilidade dos preços praticados ao consumidor final.

Esta força de Porter, é avaliada pelo Diretor com nível 4 – Atrativo, e considera este fator como o mais crítico nesta indústria. Vamos então proceder a uma análise mais detalhada dos fatores que afetam esta poderosa e perigosa força.

No que respeita à concentração de fornecedores, regra geral, quanto menor for o número de fornecedores, maior será o seu poder negocial junto dos clientes. Isso não acontece na Relaxbox, e nas empresas desta indústria, onde existe uma forte concentração de fornecedores e por isso o poder negocial, como preços, prazos de entrega e condições de negócio, é considerado quase inexistente.

Relativamente ao perigo de expansão a jusante na cadeia valor uma empresa que esteja integrada numa cadeia valor está sujeita a integrações a montante ou a jusante, sobretudo nos cenários em que o fornecedor ou cliente percebe uma oportunidade de expansão, sendo que no sector em análise esta situação se verifica.

Em alguns setores, os prazos de Entrega são fundamentais para fidelização do cliente, situação que no sector aumenta o poder negocial, porque se verifica a necessidade de colocação do produto nas fábricas num reduzido curto espaço de tempo. Os timings de toda a ação desde a produção da máquina até à máquina chegar ao cliente final, tem que ser muito detalhado e preciso, para que toda a cadeia funcione eficazmente. E apesar de algumas vantagens em produzir fora

de Portugal, a Relaxbox deixou de ter qualquer poder de manipulação na entrega ao cliente.

Existe no sector um número reduzido de fornecedores exigentes ao nível de prazos de pagamento e com uma capacidade instalada grande, o que faz com que a Relaxbox não seja um cliente significativo. Contudo, existem alguns pequenos fornecedores que procuram novas oportunidades de mercado, com uma capacidade instalada inferior e que constituem uma oportunidade de parceria para a Relaxbox.

Em geral, os produtos comercializados pelos fornecedores não apresentam produtos substitutos. Contudo, assiste-se a uma tendência do aumento do desenvolvimento de novos materiais que poderão constituir uma alternativa aos atuais (por exemplo, materiais biodegradáveis, equipamentos mais ecológicos), todavia ainda são substancialmente mais dispendiosos.

Desta forma, o poder negocial dos fornecedores, é uma força que avalia o mercado como atrativo.

- 4) Poder Negocial dos Clientes, pretende analisar a capacidade dos clientes em estabelecerem preços, prazos de entrega e condições de negócio num determinado sector ou numa relação comercial.

O Diretor da empresa avalia esta Força com nível 4 – considerando então um fator atrativo, e destaca o fator crise económica e uma capacidade cada vez maior em fidelizar clientes, que estão mais vulneráveis a preços e a promoções.

Em todas as indústrias, os clientes exercem pressão sobre a indústria, tornando-a menos atrativa, quando têm o poder de forçar uma redução de preços, exigir melhor qualidade ou instigar os concorrentes uns contra os outros. Nesta análise é preciso considerar, que a concentração de clientes regra geral, quanto menor for o número de clientes de uma indústria maior será o seu poder negocial junto dos fornecedores. No caso da Relaxbox, a concentração é intensivamente baixa quer ao nível da distribuição quer ao nível do consumidor final.

Os produtos não diferenciáveis ou estandardizados, a existência de produtos não diferenciáveis ou estandardizados aumenta a capacidade negocial dos compradores, na medida em que o seu grau de dependência dos fornecedores é reduzido. Existem produtos no mercado que cumprem o mesmo objetivo dos produtos/serviços da Relaxbox, sem um significativo nível de diferenciação, o que aumenta a capacidade negocial dos compradores. E aqui a Relaxbox tem também um fator crítico e, também este merecedor de análise: uma parte significativa da atividade da Relaxbox é a manutenção de equipamentos, sendo um serviço, o cliente está menos apto a pagar por um serviço, e é mais vulnerável à mudança.

Não existe um grande número de agentes no mercado que comercializem produtos/serviços de equipamentos de produção eletrónicos. O utilizador final dos produtos de telecomunicação tem um poder negocial relativamente baixo, pois maioritariamente limita-se a seguir as orientações da máquina e do próprio software.

Os produtos adquiridos são praticamente indiferenciáveis ao nível das suas características e funcionalidades, mas não ao nível dos benefícios promocionais que estão associados à sua compra, designadamente, dos benefícios para os profissionais que influenciam a compra do utilizador final.

Desta forma, o poder negocial dos clientes, é uma força que avalia o mercado como atrativo.

- 5) Rivalidade no Mercado, no modelo das cinco forças de Porter, a rivalidade no mercado pretende analisar a competitividade das empresas rivais e do mercado onde a empresa opera.

O Diretor da Relaxbox avalia esta força como nível 3 – medianamente atrativa, de acordo com este, conhecedor do mercado atual, define bem quais são os Pontos fortes e pontes fracas da Empresa.

A rivalidade num sector existe quando um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou vêem oportunidades de melhorar a sua posição, ou seja, a rivalidade é tanto maior, quanto seja a perceção que os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição.

Um dos fatores merecedores de análise é o crescimento do sector, que influencia a agressividade comercial. Sendo que o mercado de eletrónica regista um aumento e a sua tendência será sempre crescente, a influencia da rivalidade é mais baixa.

Existe bastante rivalidade neste setor, porque existem mais três empresas além da Relaxbox com a mesma filosofia e logística, que oferecem a mesma gama de produtos e serviços.

Analisando as barreiras à saída, estas podem implicar que algumas empresas se mantenham no sector de atividade devido à impossibilidade de encerrarem a sua atividade ou de mudarem de atividade. Neste sector verificam-se algumas barreiras à saída, sobretudo devido a contratos por parte dos clientes, contratos de distribuição e, para além dos avultados investimentos envolvidos, indemnizações a pessoal especializado entre contratos com fornecedores normalmente, internacionais. Além disso, a utilização de mecanismos de produção totalmente automatizados e muito específicos com custos de aquisição elevados acentuam a rivalidade entre os concorrentes.

Fidelização às marcas, a fidelização a marcas ou a capacidade de diferenciação dos produtos permite às empresas posicionarem-se num mercado onde a competição não é efetuada exclusivamente pelo preço, mas sim pela diferenciação dos restantes concorrentes. Neste sector especifico, não se verifica uma grande fidelização, os clientes irão escolher os serviços/produtos em função do cliente mais atrativo, apenas uma pequena parte irá escolher em função de fidelização. Embora existam bastantes clientes que estão com a Relaxbox desde a sua fundação, porque confiam realmente nos serviços e produtos.

A indústria da fabricação e comercialização de produtos/ serviços de telecomunicações é concentrada, dominada por um reduzido número de pequenas e médias empresas que impõe a sua disciplina, designadamente ao nível dos preços praticados e desempenham um papel dominante no mercado.

A diferenciação de preços entre os concorrentes da Relaxbox não ocorre ao nível do preço, mas sim dos benefícios promocionais que as empresas são capazes de atribuir não só aos utilizadores finais, como também junto dos profissionais

técnicos e da eficiência das campanhas de comunicação levadas a cabo pelos agentes.

O poder do comprador é caracterizada por sensibilidade ao preço médio, já que diferenças de preço podem ter um impacto na decisão de compra.

Desta forma, a rivalidade do mercado, é uma força avaliada em como medianamente atrativo.

Em suma, com base nesta análise que pretendeu analisar a atratividade do mercado onde a Relaxbox opera, verifica-se a forte competitividade da indústria/ mercado, que obriga a um planeamento estratégico e à análise e exploração de outras alternativas para esta empresa. Esta indústria é considerada atrativa.

## 2.6- A Cadeia de valor

O modelo de Porter dá nos uma imagem de uma ‘torta de valor’ sendo criada pelas empresas em conjunto com compradores e fornecedores, e com esta torta dividida entre os diferentes atores, segundo BRANDENBURGER (2002). (Figura 2)



Figura 2- Cadeia de valor

Porter (1990), sugere que numa empresa, as atividades podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio.

De acordo com o mesmo autor existem cinco atividades principais:

- 1) Logística de *Imput*: nesta empresa, o processo logístico interno é simples, o cliente coloca a encomenda à Relaxbox ou à Representada, e é sempre enviada a confirmação dessa encomenda via Relaxbox, com descrição de algumas características como o peso, as dimensões, a data de envio e o valor final. Estes elementos são bastante importantes, porque nenhum equipamento da Relaxbox é produzido em Portugal, logo, tudo é exportado diretamente, e todas estas características são relevantes, porque estão sujeitos a normas de segurança e de tamanho, por se tratarem de equipamentos sensíveis e frágeis.

O processo tem que estar bem organizado e simplificado, isto é, o ideal de acordo o Diretor da empresa é fazer um cronograma de cada processo, e enviar sempre às entidades envolvidas neste processo, para garantir que o equipamento é entregue na hora e local pretendido.

Em relação ao envio da encomenda, é efetuada a faturação com envio via Relaxbox, e no final é elaborado num mapa as faturas, com o status, o que está pago/aberto.

Mensalmente a Relaxbox recebe as comissões das facturas pagas via fornecedor.

- 2) Operações: A Relaxbox, por vezes, faz manipulações no local, isto significa que quando vem uma máquina ou uma ferramenta/equipamento, a sua estruturação, software e hardware vai ser adaptado para Portugal, as máquinas são mudadas para ter o software com idioma em Português, a montagem dependendo muito de máquinas para máquina é feita por um ou dois técnicos.

As embalagens vem de origem em caixa com manga de vácuo para não haver sujidades ou humidades que possam danificar ou afetar a parte eletrónica da máquina/ferramenta.

Os técnicos especializados da Relaxbox, estão alocados por território, são três, um encontra-se na área do grande Porto, outro técnico encontra-se na área da Grande Lisboa e por último encontra-se na zona do Algarve. O facto

de idealmente, os técnicos estarem distribuídos por área, não invalida que troquem as rotas quando necessário.

3) Logística de Output: A logística externa compreende essencialmente atividades de armazenagem e distribuição do produto ao consumidor final.

A mercadoria chega á Relaxbox, dependendo do tipo de equipamento, e depois de serem inspecionadas e de verificação de todas as condições. Quando as condições do equipamento estão perfeitas, a entregue é feita ao cliente final, e por sua vez procede à sua distribuição e ou instalação no território nacional. A gestão de stock de produto acabado; manutenção da linha telefónica, email, envio de produtos/máquinas por avião ou comboio ou outro meio, o critério de escolha do meio de transporte, custos por máquina, cobranças e todos os gastos, a distribuição de todos os produtos/máquinas por cliente depende do país de origem. Na Coreia, por exemplo é via marítima equipamentos com mais de 1.000kgs inviável transporte aéreo até á União Europeia. No caso da Alemanha transporte rodoviário para todo o tipo de equipamentos. Os custos de transporte representam cerca de 5% de despesas no total do equipamento.

4) Marketing e vendas

Incluem-se neste âmbito as atividades levadas a cabo para a disponibilização dos produtos ao consumidor final e que se relacionam com a sua vendas, a promoção e publicidade.

Sendo que a Relaxbox não tem um marketing muito intenso, são utilizadas as ferramentas básicas e funcionais do marketing: a promoção e publicidade junto do consumidor final, através de catálogos gerais, de sites, o logótipo da Relaxbox está presente em diversos sites de empresas, esse facto da Relaxbox estar nos sites das marcas representa em média três a quatro contactos diários.

Também está presente em modelos *above-the-line* como exemplo revistas especializadas de eletrónica, exemplo disso é Alfaelektor que tem anúncio á Relaxbox pago pela marca.



Participações em eventos e feiras da especializadas, estas feiras são organizadas pelas associações de comerciantes, tem uma periodicidade cíclicas, em média ocorrem de dois em dois anos. Alguns exemplos de feiras especializadas a Produtrónica –acontece anualmente em Munique, a Matelec em Espanha ,a SMT também com periodicidade anual em Nuremberg, E em Lisboa, a EXpetelecom.

Estas feiras produzem vendas diretas e são procuradas pelos utilizadores finais. Mas muito mais que vendas diretas elas dão-se a conhecer através da exposição e aumento de rede de contatos.

Mais recentemente a empresa usou algumas ferramentas de comunicação digital –Facebook, LinkedIn e Twiter. A gestão destas ferramentas é feita por uma agência de marketing digital e interativo, responsável pela gestão de página de fãs. Esta gestão de perfil custa à empresa cerca de 600 € mensais, mas trás valor acrescentado, na medida que gera maior *engagement* e notoriedade à marca. A marca tem cerca de 500 fans, e tem evoluído ao longo do tempo, sendo que todos os dias em média são acrescentados cerca de 3 fãs por dia.

Esta ferramenta permite ainda a utilização de uma das técnicas mais poderosas de marketing: *Word of mouth*, que permite tanto ao segmento de B2B, como ao segmento B2C, terem a oportunidade de conhecer os serviços e produtos desenvolvidos pela Relaxbox e de propagar essa mensagem, a fim da marca ser percecionada em Portugal como *Top-of-mind* no seu segmento.

## 5) Serviços

A parte de Serviço na Relaxbox está bastante desenvolvida, visto ser o *core business* da Marca, isto é, visto que a empresa não tem qualquer preocupação relativamente á compra de produtos, ela tornou-se especialista na área dos serviços.

Um dos serviços mais importantes da empresa é consultoria de equipamento, isto é, um técnico da área do cliente, vai á empresa e faz uma análise detalhada a todos os equipamentos utilizados por este, e faz aconselhamentos, quer a nível de gestão de consumos, mas sobretudo apoio

no aconselhamento de equipamento indicado em função das características do produto a fabricar, por exemplo montar uma placa de eletrónica com a dimensão de 500x500mm numa máquina que só vai até 250x250mm. Existem assim, diversas características a ter em conta e a definir ,como: tipo de componentes, ciclo de produção entre outras, temperatura ideal, funcionamento e riscos associados dos equipamentos.

Existem serviços de reparação e manutenção, feito por técnicos especializados, visto que uma parte considerável do negócio. Dentro desses serviços incluem-se o manuseamento de máquinas próprias de reparação, *Rework*, e deteção de possíveis anomalias de equipamentos. Para o manuseamento destas máquinas é necessário uma formação específica, mas em termos gerais, o processo começa por uma avaliação de uma avaria que é feita e depois pelo software da máquina que indica o tipo de erro e/ou anomalia, e as possíveis causas.

As garantias da maioria dos equipamentos é de dois anos contra defeitos de fabrico desde que sejam cumpridos as normas de manutenção do equipamento.

De acordo com o mesmo autor referido anteriormente existem cinco atividades de suporte na cadeia de valor:

#### 1) Infra-estruturas Empresarial

A Relaxbox tem um escritório em Lisboa, que funciona como sede da empresa. Tem também um armazém também na mesma área, onde guarda, armazena pequenas mercadorias e repara determinados equipamentos, caso seja necessário. As grandes máquinas de produção, vem diretamente do Fornecedor para o cliente, como já foi explicado, mas por vezes à necessidade de adaptação do software.

Todos os empregados tem um computador portátil para o bom funcionamento das suas atividades diárias e um telemóvel para estarem contáveis permanentemente.

Tem também viaturas, três carrinhas, para os vendedores se poderem deslocar. E a viatura do Diretor geral.

O empreendedorismo pode também constituir um recurso da Relaxbox,. Sendo um recurso intangível é difícil de medir e até de identificar mas que revela uma importância crucial na atividade global da empresa.

## 2) Gestão de Recursos humanos

A Relaxbox é uma micro-empresa, possui apenas seis trabalhadores, e tem uma estrutura bastante divisional.

A importância do gestor, tal como foi mencionado no quadro teórico, é fundamental, pois é ele que impulsiona grande parte das atividades envolvidas na empresa. É o diretor geral que desempenha o papel de líder da empresa.

Os três vendedores, tem regularmente várias formações de negociação e orçamentação de equipamentos. Semanalmente, os empregados fazem relatórios de *follow up*, onde descrevem as rotas feitas durante essa semana, as máquinas/equipamentos ou serviços que venderam/forneceram, e apresentam mapa dos potenciais clientes. Dependendo da importância dos clientes, eles são auxiliados a fazer propostas aos clientes, bem como na negociação com alguns clientes.

Os dois técnicos, um que se encontra em regime de *outsourcing*, e dois que pertence aos quadros da empresa, é dada a oportunidade de frequentarem formações acerca de novos equipamentos. Estas formações, normalmente acontecem na Alemanha, juntamente com outros técnicos de outros países. O custo associado a estas formações é de cerca de 70 euros/hora/formação na área de programação, processo e manutenção.

Além do Diretor geral, dos três vendedores, e dos dois técnicos existe um contabilista externo que gere e facultar a informações acerca da situação financeira da empresa, faz aconselhamento de investimentos ou a reduzir determinadas rubricas nos gastos em representação, ou seja, ele é o elemento que trata da conta de resultados da Relaxbox, desde as atividades que já

foram especificadas, como processamento de salários onde é ele que processa as folhas de salários e os respetivos descontos para a segurança social e para a IRS.

### 3) Desenvolvimento tecnológico

Sendo que o desenvolvimento tecnológico poderá relacionar-se quer com o produto quer com os processos internos da empresa. A Relaxbox produz conhecimento tecnológico elevado, bem como know-how que complementa atividades de desenvolvimento que se traduzem em inovação de produtos e processos. A marca está registada.

A Relaxbox é uma empresa que atua no setor de equipamento de produção e reparação, domina o mercado, acompanha a evolução e só assim consegue acompanhar e ser competitiva para o mercado.

Visto que a empresa também possui serviços de reparação, possui ainda conhecimentos tanto de Hardware e software onde os técnicos são especialistas nos diversos produtos e peças: desde Iphones, Blackberrys até produtos de alisamento de cabelo da marca Babyliss.

Tem ainda grandes conhecimentos da ferramenta SAP, porque funciona com um portal designado por: T&T, em que a Relaxbox tem acesso à faturação, *stocks*, relatórios, movimentos de mercados, entre outros elementos importantes ao desenvolvimento do negócio.

### 4) *Procurement*

As operações são outra atividade principal e podemos destacar o processo de engagement entre Relaxbox e o cliente, o planeamento e Controlo do serviço de cada prestados, e na avaliação e acompanhamento (após prestação do serviço). O Desenvolvimento de serviços para projetar e reestruturar serviços e desenvolver novas abordagens para melhorar a satisfação dos clientes (por exemplo, novos quadros conceptuais).

Os técnicos e vendedores da Relaxbox, têm também formações de higiene e segurança do trabalho. É muito importante este aspeto sobretudo para os técnicos

que estão sujeitos a risco maiores, quando testam máquinas, podendo ser perigoso, e por em risco a sua vida.

## **2.7- Análise concorrencial**

O mercado Português, nesta área de negócios é dominada por um número reduzido de pequenas empresas que, como já foi referido disponibilizam a mesma gama de equipamentos, tem apenas de diferenciador a qualidade de serviços que possui.

A Relaxbox tem uma quota de mercado de 60% em equipamentos de produção e cerca de 65% em equipamentos de reparação. Os principais clientes da Relaxbox são: PREH e BOSCH.

Em Portugal, ao nível de concorrência, e visto ser uma pequena empresa, tem como concorrentes empresas que também pelas suas características podem ser consideradas pequenas exemplos disso são **a Silgal, Lda, IEMS Portugal Lda e Propelec**. Estes concorrentes disponibilizam a mesma gama de equipamentos, e tem como grande fator crítico de sucesso o facto de disponibilizarem mais variedade de equipamentos de apoio e suporte á produção e reparação do que a Relaxbox.

Vamos proceder a uma análise mais profunda da concorrência da Relaxbox.

Silgal, Lda: foi inicialmente fundado por um antigo trabalhador da NEC –Empowered by innovation, uma empresa de produtos de computação, software, Telecom network, comunicações globais e dispositivos eletrónicos, é uma empresa que opera em diversos setores, seja na área de saúde, educação, transportes à telecomunicação. O fundador tem então experiência numa multinacional, premiado como empresa líder em infra-estrutura de rede da operadora no Japão; líder em infra-estrutura móvel operadora de rede no Japão entre outros prémios.

A Silgal, nasce então em 1985, no momento de transição tecnológica na Indústria de Eletrónica e por ser a empresa mais antiga a atuar neste mercado, posiciona-se rapidamente, com uma posição de relevo no apoio à indústria de Eletrónica, graças aos seus colaboradores, adquirindo então uma grande experiência de vários anos no envolvimento desta indústria.

A Silgal está também focada na satisfação dos clientes, sobretudo na criação de bem estar e mantimento dos seus trabalhadores, trabalhando sempre com os mesmos

fornecedores, e com produtos de elevado nível tecnológico. Uma das características e fatores críticos de sucesso é a equipa altamente especializada e motivada.

Os seus equipamentos são basicamente mais especializados em impressão, exemplos disso são telas; soldaduras, alimentadores, *wire bonding*, *board handling* e alimentador de componentes. A Silgal tem também outra área de equipamentos auxiliares como soldadura manual e reparação, inspeção, aparafusamento, equipamento de medida ESD, alimentador de componentes, etiquetas, controlo de processos, aplicadores de fluxo e limpeza de PCB.

Tem um site como divulgação de produtos, mas está em constante atualização, e não explica o tipo de produtos que oferece, encontrando-se em diversas áreas “em manutenção”.

O que se pode concluir desta empresa, das pesquisas feitas e segundo o Diretor da Relaxbox, é que realmente esta empresa, tem técnicos muito especializados e motivados, consequentemente produtos com alta tecnologia, mas falta-lhe a parte de serviços de reparação e manutenção do cliente. A relação com o cliente.

Em 2006, o grupo Silgal, assinou um acordo de franchising com a DEK telas europa e inicia assim a atividade industrial de desenho e produção de telas para o mercado português e Espanhol.

IEMS Portugal: Instalações de Eletrónica, Manutenção e Serviços, lda. é uma empresa de prestação de serviços na área das comunicações, infraestruturas de dados e integração de sistemas.

A IEMS foi fundada em 1993, e iniciou o seu negócio como uma empresa instaladora de infraestruturas de TV e satélite, adaptou-se entretanto às necessidades de mercado e foi evoluindo ao longo dos anos, posiciona-se como uma empresa integradora de sistemas e de prestação de serviços, define a sua estratégia a comercialização de solução globais de infraestruturas passivas, ativas e serviços na abrangente área das tecnologias de informação.

Esta empresa tem também alguns anos de experiência de mercado, e está igualmente associada ao quadro de pessoa especializado que é constituído por projetistas, técnicos e instaladores, que garantem que estas áreas de projeção,

desenvolver, implementar, instalar, testar e certificar soluções completas de redes de dados LAN/WAN, que garantem qualidade, rapidez e eficiência às suas comunicações, que são associadas assim como fatores críticos de sucesso.

A IEMS tem então a vantagem competitiva de já ter desenvolvido alguns projetos casuais em cada ponto do globo.

A nível local e na área geográfica de intervenção incide sobre todo o território continental e a ilha da Madeira com equipas próprias ou através de parcerias.

A nível de atividades, a empresa pretende responder a várias necessidades associadas às redes de voz, dados e comunicações exemplos disso são a: Instalação de infra-estruturas, a instalação e configuração de equipamentos, instalação e configuração de equipamento de voz, instalação de equipamentos de videovigilância, instalação de equipamentos de energia socorrida, basicamente procura englobar nas soluções toda a tecnologia recente de modo a construir redes de dados robusta e atuais.

Tal como a Relaxbox, a IEMS, possui um grande leque de parceiros. A empresa tem ao longo dos anos projetado, fornecido e instalado soluções de redes de dados, sendo as mesmas comercializadas diretamente, por subcontratação ou em parceria com diversas empresas na área de IT tanto em Portugal, como no estrangeiro.

A empresa opera também em diversas áreas, exemplos disso áreas como hotelaria, imprensa, logística, transporte, parques temáticos e zonas comerciais.

Propelec é uma empresa de distribuição de equipamentos, produtos e serviços de material eletrónico.

Foi fundada em 1992, por isso conta com mais de vinte anos de experiência neste sector. A filosofia desta empresa assenta no capital humano sendo clientes e acionistas, e tem intenções de se internacionalizar, já começo por Espanha, e tem ideias mais dentro da Europa.

A Propelec oferece a conceção, instalação, teste e manipulação dos seus produtos.

A Empresa oferece produtos de linha de montagem, tais como dispensador bicomponente, transportadores, dispensadores, serigrafias, onda de ponda, fornos de refusão, reinvestimento seletivo e laser. E também equipamentos auxiliares, tais como:

limpeza de tela, purificação de ar, equipamento de sondagem manual e cabines desumificadoras.

Esta em empresa tem outros negócios mas menos relevantes são eles: equipamentos em segunda mão, faz formações e consultoria, e tem diversos parceiros de negócio são eles: ATF, Cencrop, humiseal, kolb, Nikon e Nutek.

A grande vantagem competitiva desta empresa são as pessoas e o facto de ter e dar grande formação a pessoas.

Tem site, mas o site não está tao desenvolvido –muito antiquado.

Em suma, embora com dimensões mais reduzidas, a Relaxbox é a empresa tem mais *know how*, os clientes confiam na Relaxbox, é uma empresa que tem alguém com bastante experiencia. O que estas empresas tem em comum é que nenhuma delas produz em Portugal, elas fazem toda a gestão de processos.

Elas promovem-se da mesma maneira, isto é, as três vão a feiras da especialidade, tem site próprio com explicação do negócio e materiais que comercializam, mas a Relaxbox destaca-se ao ter o logo também nas empresas que opera. (representadas); folhetos e catálogos digitais.

O grande fator critico de sucesso da Relaxbox, em reação a estas três empresas, segundo o Diretor geral são: Produtos de marcas reconhecidas internacionalmente e bom *know how* dos produtos com bom suporte, e visitas muito frequentes com o cliente, há uma grande manutenção da relação.

Após grande sucesso da empresa Relaxbox no mercado nacional, e da evolução que se assiste deste tipo de empresas do sector de tecnologias (aqui ver quais são os sectores que mais crescem numa fonte segura) e de cada vez mais se assistir ao sucesso de empresas que se internacionalizam, especialmente neste sector (ver se é verdade e qual é a percentagem), e do seu sucesso além fronteiras, a Relaxbox sente a necessidade e a confiança de crescer, e de explorar sinergias, uma vez que grande parte das marcas que representa serem marcas globais e com a grande concorrência.



## 2.8- Análise SWOT sistémica

Outra análise importante para entender a posição da Relaxbox no mercado em comparação com seus concorrentes e as suas oportunidades e ameaças no mercado é a análise SWOT.

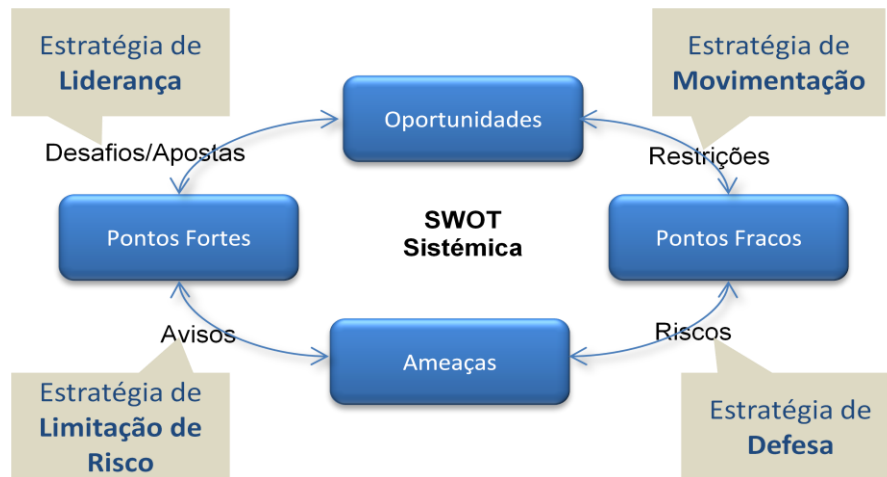


Figura 3- SWOT Sistémica

Como Pontos Fortes da Relaxbox destacam-se: o conhecimento, a experiência no mercado no setor, a flexibilidade de escolha de gama para o cliente, a relação qualidade-preço, a vasta rede de contatos em Portugal, Líder de mercado, gestão flexível de processos burocráticos, empresa empreendedora e líder em tecnologia de ponta.

Relativamente aos Pontos fracos: Falta de cobertura intensiva por campanhas de marketing e o fato de não produzir nacionalmente, perde algum controlo na gestão do processo, demorando mais tempo na entrega do que o ideal.

As ameaças principais são os: produtos provenientes da China e países do leste; Crise económica e financeira Portuguesa e concorrência com produtos e serviços semelhantes.

Por último as Oportunidades, destaca-se a falta de um processo centralizado, permite maior agilidade de mercado e o fato de ter fornecedores espalhados pelo mundo, dá-lhe mais *know how* de como lidar com parceiros estrangeiros e o fato de se enquadrar num setor em crescimento.

Procedendo uma análise mais detalhada que permite uma análise integrada de Ameaças e fraquezas conclui-se que:

- a) Existem ameaças sérias e de ocorrência provável: concorrência e rivalidade bastante fortes, sendo que a gama dos quatro *players* é pouco diferenciada, quer a nível de qualidade, quer a nível de preço e o mercado concorrencial em Portugal se encontre bastante concentrado;
- b) Possível fidelização a concorrentes: os consumidores estão mais sensíveis ao preço e são facilmente atraídos por promoções e campanhas de marketing intensivas praticadas pela concorrência.

Interpretando a análise de risco, vamos olhar atentamente para as Forças e fraquezas do setor da Relaxbox:

- a) A Relaxbox deve manter esforços em apostar na crescente adaptação do produto ao público-alvo, e apostar numa estratégia de internacionalização;
- b) Deve concentrar esforços substituir os equipamentos usados pelos de última geração, ou através de trocas simples, ou descontos de abate das máquinas mais antigas e obsoletas, como forma de captar mais clientes;
- c) A Empresa deve melhorar a previsão de vendas por equipamento por modo a encurtar a produção dos mesmos, para atenuar os atrasos de entrega.
- d) Mesmo não tendo armazém, a Relaxbox devia otimizar os transportes de envio de modo a reduzir custos, bem como diminuir tempos de entrega criando um stock de segurança para itens mais críticos

Relativamente à análise de Oportunidades, a Relaxbox opera:

- a) Setor tecnológico em crescimento, e com tendência crescente;
- b) Possibilidade de expansão internacional para Mercados emergentes, aproveitando a estrutura portuguesa da Relaxbox ser flexível e replicando o modelo de exportação direta, tal como em Portugal.

Concluindo, a indústria tecnológica oferece várias oportunidades, algumas delas já foram explicadas ao longo deste projeto. A oportunidade de desenvolver economias de

escala, aumentando o tamanho da empresa e a produtividade. Além disso, a dimensão do mercado de tecnologia representa uma oportunidade devido a procura elevada, bem como a elevada taxa de crescimento do sector. Esta indústria apresenta algumas ameaças como a maturidade do mercado ou metodologias extremamente especializados utilizadas. Para ultrapassar este problema, a Relaxbox deve fazer uma pesquisa profunda sobre os métodos que são utilizados em Angola, bem como uma pesquisa constante para novo software, a fim de estar no mesmo nível dos seus concorrentes já estabelecidos no mercado.

## 2.9- Direção estratégica

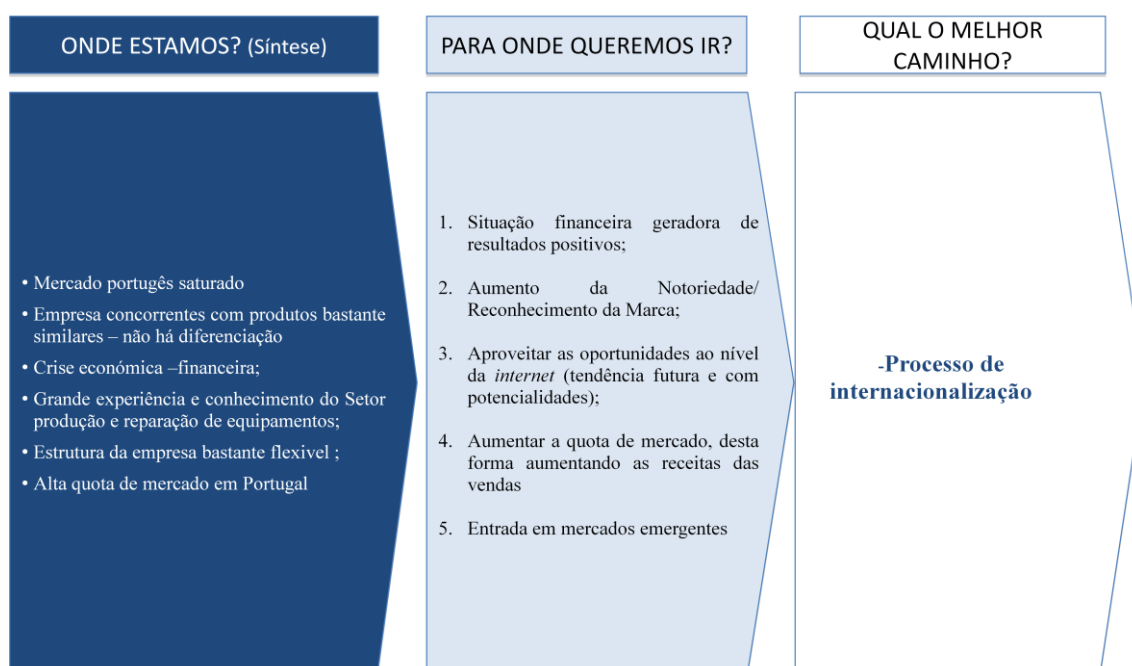


Figura 4 – Direção estratégica da Relaxbox

### **III- O Processo de Internacionalização**

De acordo com a maioria das pesquisas sobre a entrada em mercados estrangeiros tem se concentrado no estudo de grandes companhias industriais, dedicando-se pouca atenção às pequenas empresas, a despeito de seu potencial no desenvolvimento das exportações nacionais (Burpitt e Rondinelli, 1998).

Mais de 87% das empresas em Portugal são micro empresas, logo são estas empresas que possuem escassez de recursos<sup>1</sup>.

Após efetuado o diagnóstico da Relaxbox, tendo percebido e compreendido toda a mecânica envolvente e análise concorrencial, e de ter sido concluído que, de acordo com o Diretor da empresa, o mercado eletrónico é um mercado em crescimento, Portugal é pequeno e muito concorrencial. Embora conhecidas todas as estratégias e Pontos Fortes e pontos fracos da empresa, é considerado um mercado difícil, muito afetado pela crise económica, com taxas de crescimento bastante pequenas. Sente-se assim dificuldades maiores, que levam á opção de expandir o negócio para outros países, tal como foi concluído através da análise SWOT sistémica. O Diretor da empresa, pretende analisar as valências que tem nos mercados que sejam maiores, e que estejam em crescimento.

Sendo que o mercado português se encontra saturado, e uma das opções estratégicas da Relaxbox passa pela internacionalização.

De acordo com os modelos teóricos abordados no quadro teórico, a empresa deve ter em conta dados internos, como a dimensão da empresa, que neste caso, sendo uma microempresa, tem uma vertente global, pois não produz nacionalmente, tudo circula à volta do mundo; dados externos como o país para onde quer exportar, tendo em conta características e como a localização e o risco associado; o perfil empreendedor do Gestor e por último a natureza das operações. Por último será feita uma análise de viabilidade económica da empresa ao internacionalizar-se para o mercado angolano, para compreender se os rendimentos vão cobrir os gastos.

---

<sup>1</sup> Jornal de Negócios (2012)

### **3.1- O Modo de Entrada**

A decisão de internacionalização encontra-se associada a diversos modos de entrada nos mercados internacionais. Não há uma fórmula única e certa para o fazer.

Como já foi mencionado no quadro teórico, a maioria das empresas pequenas optam como estratégia de internacionalização a exportação, de acordo com Martinet (1987) existem várias maneiras de o fazer:

- Investimento direto Estrangeiro (IDE): onde se exclui esta modalidade, visto que este investimento se aplica normalmente a empresas com características de médias/grandes empresas, com grande dimensão e a Relaxbox ser considerada pelas suas características uma microempresa que emprega seis trabalhadores e volume de negócios não ultrapassa os 2 milhões de euros, deste modo, não tem capacidade financeira, nem recursos para utilizar esta modalidade como estratégia de internacionalização;

- Exportação de forma indireta, direta ou pela própria empresa; sendo que a Relaxbox em Portugal, já opta por fazer exportação direta, onde os fabricantes como a Ersá, BOCH, Samsung exportam diretamente do país de origem que no presente caso pode ser Alemanha ou Coreia, para agentes distribuidores domiciliados no país de destino, sendo o exemplo da Relaxbox Portugal, que o distribui. A mesma estratégia deve ser utilizada para o mercado angolano. Onde a única diferença será que em vez dos equipamentos serem exportados para Portugal, serão exportados para mercados angolanos. Por ser a forma mais rápida e a que requer um nível menor de afetação de recursos e, conseqüentemente, de risco, serão também duas características a ter em conta, que devido às suas condições de microempresa é crucial; além de ser bastante importante a experiência e o *know how* na utilização desta modalidade.

Ao exportar a Relaxbox, está ainda a manter-se afastada de um comprometimento elevado, que deve evitar devido a riscos políticos, incerteza ou à baixa atratividade do mercado, fica ainda independente de pressão política ou económica para produzir no exterior.

Segundo Miranda (2011), a Exportação é a melhor forma de internacionalizar pequenas e microempresas.

Segundo dados fornecidos pelo INE, Angola, que, enquanto no conjunto de todas as empresas exportadoras foi o 6º maior cliente em 2007 e o 4º a partir de 2008 (peso de 7,1% em 2009), em termos das PME foi o 4º principal parceiro em 2007, tendo ascendido a 3º em 2008 (reflexo de um expressivo aumento anual de 24,0%). Em 2009 Angola reforçou a sua posição de 3º no ranking dos maiores parceiros das PME exportadoras (peso de 10,2%). De notar ainda que Angola foi o principal parceiro extra-UE das PME no triénio em análise.

Relativamente á questão de ser ao setor em questão, dados do INE, prova que as Máquinas e aparelhos foram o principal grupo de produtos exportado pelas PME, tal como se verifica na globalidade das empresas exportadoras. Em 2007 detinham um peso de 14,9%, em 2008 de 15,6% e em 2009 registou-se uma quebra do seu peso para 14,7%, como consequência de uma redução significativa face ao ano anterior (-16,0%).

Com o intuito de entender o entendimento sobre as motivações das empresas para realizar a atividade de exportação, é também importante perceber as suas barreiras, de forma a encontrar possibilidade de as ultrapassar. De acordo com Rocha (1988) existem cinco barreiras para a exportação direta sendo elas: a política nacional de exportações, a distância comparativa de marketing, a falta de compromisso do Gestor com a exportação, as restrições económicas externas e a forte concorrência.

Desta forma, e seguindo o quadro teórico apresentado por perseguir num objetivo estratégico comum, Calabrese e Silverman (2000), avaliam positivamente a composição de redes e alianças na indústria, que vão certamente melhorar a performance da empresa, pelo menos numa fase inicial:

A Relaxbox deve então, criar parcerias estratégicas, de acordo com o Diretor da Relaxbox, as parcerias estratégicas seria ideal para este mercado numa fase inicial, pois visto que a empresa está a entrar num mercado desconhecido e, muito embora tenha uma proximidade cultural e histórica, a Relaxbox fica com um controlo menor da empresa relativamente a atividades de marketing e promoção dos seus produtos, e com acréscimo de custos relativos de transporte, seguros e margens do intermediário, assim através de parceria estratégica.

Para esta parceria estratégica, define critérios importantes para a sua escolha, como solidez financeira da empresa escolhida para a parceria, grande capacidade logística, e

mais importante de tudo *Know how* do mercado, porque visto que será sua parceira de negócios, e reduzir a possibilidade de a firma obter problemas de coordenação e controle do seu programa de marketing, assim como de obter economias no custo de produção (devido ao menor nível de adaptação requerido) e de marketing, tem que ser empresas com características sólidas e confiáveis.

Para esta lógica de parceria é também importante o grau de semelhança entre os mercados, é importante procurar complementaridade entre mercados, por isso a Relaxbox deve escolher o país com cultura semelhante.

### **3.2- A escolha do país com maior potencial**

A Relaxbox trabalha com contratos de representação em regime de exclusividade e cada país tem os seus responsáveis (representantes locais), não pode por isso exercer noutros países onde já estejam representadas as empresas, e na Europa estão.

Os mercados possíveis e candidatos a este estudo de caso são Angola, Moçambique, Guiné pelo fato de não possuírem ainda nenhum representante.

Embora o crescimento dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) como países emergentes, e coma mudança de poder económico para o Oriente, a história de sucesso é África, seis dos dez países que mais crescem na última década pertencem a África, onde Angola foi o país que mais cresceu entre 2001 e 2010 (com uma variação de 11,1%) que ficou á frente de países como China , Nigéria, Etiópia, Chade, Moçambique e Ruanda, com um crescimento anual que ronda os 8%.

Na última década, o crescimento do PIB da região de África subsariana foi de 5,7% mais do dobro do valor registado nas duas décadas anteriores (+2,4%), segundo este artigo, os anos que se aproxima o cenário será ainda mais prometedor. <sup>2</sup>

Mesmo sendo normal, e expectável que países pobres sejam os que mais crescem, pois segundo a Revista científica *The Economist* quem parte de um ponto mais baixo, tem a “obrigação” de subir mais depressa daqueles que estão vários degraus acima, mas esse também tem sido o caso dos Bric, tão endeusados pelos media internacional”

---

<sup>2</sup> *The economist* (2011)

Angola é o país com maior crescimento mundial na última década.

### **3.3- Mercado angolano**

De acordo com o Diretor da Relaxbox, a perspetiva de quota de mercado em Angola seria de cerca de 40%.

O Diretor destaca três grandes razões para o sucesso da Relaxbox em Angola relativamente á internacionalização: relembra que uma algumas representadas já estiveram presentes neste mercado com bastante sucesso, afirma ainda que muito embora a conjuntura não ser a mesma, e de ter havido evolução, confirma que é nestes mercados emergentes que a Relaxbox deveria operar, porque são estes mercados potenciais que estão a adquirir material tecnológico, desde carros, televisões a televisões, e necessitam de ferramentas básicas que permitem a sua manutenção e reparação. E por último, menciona a dimensão do mercado como positiva, e a possível necessidade de começar a existir produção própria.

Relativamente a exemplos de empresas com sucesso, dentro da mesma área que tiveram sucesso em Angola através de um processo de internacionalização, o Diretor geral fala de clientes como a Portugal Telecom, a TNC- Reparador Nokia e Aveicelular.

Quando se fala da possibilidade de gerir processos, mesmo estando em Portugal, o Director geral refere que é possível continuar a gerir a partir de Portugal no aspeto comercial, e com isto ele refere elaboração de proposta e parte administrativa. O mesmo não é possível para assistência e suporte técnico em cerca de 50% das situações.

#### **3.3.1 - Contexto Sócio- cultural do mercado angolano**

A Relaxbox tem um grande fator critico de sucesso, que são pessoas. Todas as pessoas e colaboradores envolvidos na negociação de contractos ou simplesmente numa venda pontual, tem em si um profissionalismo máximo, e Portugal assim tem uma cultura muito amistosa e muito à base de relações.

Este fator critico de sucesso, pode não ser tão bem compreendido noutras culturas com características bastante diferentes das Portuguesas. Por isso, e visto grande parte da atividade da Relaxbox depender de relações e negociações.

Vamos então proceder à análise mais detalhada de Angola e das suas características.



República de Angola, situa-se na Costa Ocidental, na região Sudoeste de África, tem uma área 1246.700 km, logo pela sua dimensão, a Relaxbox tem que pensar num modelo de gestão de cliente e gestão de território completamente diferente do usado em Portugal, e aí precisará então da ajuda do parceiro estratégico para dividir o território de vendas.

A população ronda os 15 milhões de habitantes, apenas a capital, Luanda, que aqui também será a cidade drive para começar negociações tem cerca de 3 milhões de habitantes. O poder económico e da riqueza são desigualmente distribuídos.

Ainda que o Produto Interno Bruto (PIB), esteja a crescer de forma exponencial, África ainda enfrenta bastantes dificuldades, segundo a *The Economist*, as estatísticas sobre o PIB per capita não são assim tão animadoras devido às desigualdades sociais. Como a população cresce a um ritmo superior ao do PIB não são previsíveis melhorias significativas nesse indicador, embora mas segundo a revista científica, prevê-se um crescimento populacional na ordem dos 50% até 2030, o que poderá ser uma ameaça ou uma oportunidade. Ameaça porque irá certamente criar pressão social ao nível do emprego e do consumo de recursos; Oportunidade porque à medida que se investir no sector social a classe média tenderá a crescer e o mercado interno explodirá.

Para além de atuar do lado da procura é necessário, sobretudo, mais ações do lado da oferta, segundo a *The Economist*, acreditam nas potencialidades de África subsariana, e que tem condições para se tornar um centro de excelência mundial, ao nível da agricultura e da indústria. Para isso, devem apostar mais na diversificação da economia e na formação.

O país está a entrar numa fase de desenvolvimento estável, o que representa uma oportunidade de mercado para novas empresas para estabelecer em Angola aproveitando essa tendência de crescimento.

Este crescimento na área de serviços é um fator de atração importante para a Relaxbox, considerando que ele pode ser "traduzido" para a empresa como uma oportunidade de mercado através de uma alta procura de serviços da Relaxbox. No que diz respeito à população que poderíamos analisar grandes disparidades na distribuição da riqueza.

A fim de desenvolver uma estratégia de implementação sustentável e eficiente e, devido ao orçamento limitado para investimentos iniciais, a Relaxbox tem que analisar a sua estratégia de posicionamento em Angola.

Ao adotar um modelo de exportação direta, a Relaxbox faria um movimento empresarial para o Angola a fim de expandir de forma sustentável e entrar em um dos países mais atrativos para investir hoje em dia, e ao optar pela procura de parceiro estratégico, ajudaria a alcançar economias de escala maiores do que Portugal. A exportação, era caracteriza-se por ser o modelo em que a empresa tem o controle quase total das operações, juntamente com um parceiro da sua confiança, jogando a aliança estratégica. E esta é uma das principais premissas que o CEO da Relaxbox exigiria no processo de internacionalização para Angola. Neste processo, a Relaxbox pretende também proteger a sua informação os processos chave e know-how de seus concorrentes.

Sobre Angola, as principais variáveis de atratividade do mercado seriam: a concorrência de mercado e oportunidade de crescimento num mercado que tem muito para oferecer.

### **3.4- Marketing MIX**

Para conseguir atingir os objetivos a que propõe é necessário utilizar uma poderosa ferramenta de marketing que oferece uma combinação de ferramentas que são usadas pelas empresas para desenvolver uma estratégia eficiente.

Assim analisarmos as quatro variáveis para compreender toda a envolvente interna da forma como a Relaxbox será implementada em Angola. E as respetivas técnicas estratégicas.

#### **3.4.1- Produto**

Quando se entra no mercado externo, a empresa deve considerar eventuais adaptações necessárias do produto ao mercado, sejam elas de *branding*, embalagens, conveniência no uso do produto entre outros.

Visto que, como mencionado anteriormente, o mercado angolano está em crescimento, e ainda pouco explorado tecnologicamente, a Relaxbox deve optar por implementar

apenas metade do seu negócio, isto é, visto que Angola não possui produção de equipamentos, é um país exportador de material eletrónico e tecnológico, a Relaxbox apenas vai exportar ferramentas de manutenção de equipamentos.

O ciclo de vida do produto influencia não só a definição das políticas de Marketing Mix a adotar, como também a escolha dos mercados em que a empresa pretende estar presente, pois o produto pode estar em diferentes fases (Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio) nos diferentes países. Neste sentido, à medida que o mercado doméstico, neste caso o mercado angolano se torna maduro e desenvolvido, a Empresa pode considerar a expansão a outros mercados, de forma a prolongarem o ciclo de vida dos produtos – neste caso, deve considerar a exportação de materiais de produção, quando o mercado estiver mais maduro.

De acordo com o Diretor da empresa, o negócio vai incidir sobretudo em peças mais baratas, como por exemplo equipamentos de reparação – *rework*, como Estações elétricas e ferros simples, estas ferramentas são capazes de reparar materiais eletrónicos como televisores, telemóveis, telefones entre equipamentos eletrónicos básicos.

Para além disso, os consumíveis como soldas de chumbo e pontas para ferros, e os ferros mais básicos para reparações mais frequentes ainda equipamentos de entrada.

### **3.4.2- Preço**

O preço deve ser utilizado como um instrumento ativo na estratégia da empresa para atingir os seus objetivos de aumentar as vendas e quota de mercado, a Relaxbox deve ter uma estratégia de preço eficaz.

Os preços não poderão ser altos, visto que o mercado tecnológico, é um mercado desconhecido, e em vias de desenvolvimento, logo os clientes não estão dispostos a pagar quantias elevadas por estes.

A Relaxbox deverá oferecer serviços de alta qualidade com um preço inicial baixo quando comparado com seus concorrentes diretos, seguido por um aumento gradual no preço que irá refletir o seu real valor acrescentado. Com esta estratégia de preço de penetração no mercado irão conquistar a fidelidade do cliente que será a base para atingir seus objetivo e criar *awareness* à volta da marca.

Ao nível internacional, é impossível a Relaxbox praticar os mesmos em Portugal e no mercado angolano, pois são vários os fatores que influenciam o preço nos mercados internacionais, tais como a inflação, os custos de transporte e os seguros, as flutuações da taxa de câmbio, os custos administrativos, os impostos, as taxas alfandegárias, as variações da moeda, as margens dos intermediários e os custos de adaptação do produto. Todos estes elementos contribuem de forma significativa para a escalada de preços, isto é, para a subida do preço final no mercado. O mercado angolano, e especificamente Luanda é considerada a cidade mais cara do mundo, por isso todas as análises apontam para uma relação de cerca do dobro do preço em todos os equipamentos e serviços em Portugal versus Angola.

Como já foi referido, os produtos que a empresa irá exportar inicialmente têm são os que possuem os preços mais baratos do mercado.

De acordo com Czinkota, e Ronkainen,(2002), os preços são estabelecidos da seguinte maneira no mercado doméstico e no mercado estrangeiro:

Mercado doméstico: custo de fabrico do produto, que na Relaxbox vai depender de equipamento para equipamento mas acresce ao custo para o fornecedor mais margem do fornecedor (65%) estes aspetos vão igualar o custo para o retalhista. O preço de venda ao cliente, será margem do retalhista mais IVA. No caso da empresa em estudo, o cliente (Empresa) ainda vai aplicar um novo preço para o consumidor final, no caso de mercado Business to Business (B2B).

No caso de mercado angolano, o preço irá ser definido de acordo com: custo de fabrico do produto, acrescido a seguro e custo de transporte para o país de destino mais as taxas alfandegárias. Este conjunto representará o custo para o fornecedor. O preço de venda à Relaxbox incluirá a margem do fornecedor. A Relaxbox por sua vez pratica o preço para o mercado angolano de: margem da Relaxbox mais IVA.

### **3.4.3- Distribuição**

Uma estratégia de distribuição eficiente e eficaz é importante para cumprir os objetivos de marketing globais. Se a Relaxbox tem que ativar os canais de distribuição e montar toda a estratégia de distribuição, pois esta vai ser fundamental na exportação de equipamentos e terá que ser bem estruturada para ser possível cumprir todos os passos

desta cadeia para não falhar nenhum passo. A rotura tem que ser evitada ao máximo, sobretudo num mercado tão sensível, onde a Relaxbox está a dar os primeiros passos.

A Relaxbox deveria organizar o seu processo de distribuição através de intermediários, localizados no mercado angolano e em Portugal. As empresas que normalmente optam por esta modalidade tem maior controlo no processo de distribuição, pois o canal é mais curto, logo mais controlável, além disso tem a vantagem de o intermediário estar em permanente contato com o mercado, eliminando algumas barreiras culturais.

A escolha destes intermediários, deve ser rígida, como já referi, como aliado estratégico. Deve ser feito com base nos contactos e relações destes com os clientes do mercado-alvo, nos seus recursos, nos custos, no desempenho passado nas vendas e serviços, no seu empenho em promover os produtos e na complementaridade com os produtos.

Neste caso a Relaxbox deveria utilizar o modelo de distribuição exclusiva, ter apenas um intermediário para evitar concorrência agressiva e ter um maior controlo sobre o este.

Por último, importa mencionar que, mesmo que pouco evoluído, o conceito de *online business* no mercado angolano, seria interessante explorar para este setor o uso de alguns negócios via online, onde a Relaxbox contacta diretamente com o cliente e consegue ainda negociar melhores condições de preço.

#### **3.4.4- Promoção**

Como já foi dito, a Relaxbox tem de investir em marketing para promover a sua imagem de marca, sendo este um ponto fraco assumido pela empresa.

Esta variável é fortemente influenciada pela envolvente cultural e as suas ferramentas, como a publicidade, a venda pessoal ou a promoção de vendas, devem ser utilizadas de acordo com as características do produto, o *target* a atingir, o orçamento disponível e o comprimento do canal distribuição.

A empresa deverá focar-se numa Estratégia *Push*: focando-se na venda pessoal e no *know how* e experiência de vendas.

A mensagem que vai transmitir deve ser focado na lealdade, qualidade e eficiência, a fim de atrair clientes. A mensagem será comunicam através dos meios de publicidade,

publicidade interativa e eventos da especialidade – feiras eletrónicas e de patrocínio. Acrescentar a vertente online não menos importante como criar uma lista de endereços para manter contacto direto – *mailing list*, com newsletters para os clientes com alguns produtos e novidades. Será mais uma ferramenta para construir um forte relacionamento com eles. Como resultado destas ferramentas de promoção combinados a Relaxbox será eficaz em disseminar a sua empresa no mercado Angolano.

Uma das vantagens de internacionalização para o mercado angolano será então contornar barreiras culturais como a língua. Esta vantagem permite utilizar sinergias de meios de comunicação já disponíveis em Portugal, publicidade, e suportes digitais.

### **3.5- Análise de viabilidade económica**

A fim de apresentar o plano de implementação e uma simulação bastante criteriosa e real para o Plano de internacionalização da Relaxbox, reavaliam-se os objetivos fundamentais e pilares fundamentais para este projeto.

O Diretor da Relaxbox, tem como objetivo principal, como todas as empresas, aumentar as vendas da sua empresa. Propõe ainda objetivos mais ambiciosos, sendo eles o aumento das receitas de quatro vezes mais durante os próximos cinco anos; expandir a área de sustentabilidade e material mais ecológico em dois anos, atingir uma quota de mercado em Angola de 25%, com o apoio do parceiro estratégico durante os próximos dois anos, na área de manutenção e reparação; contribuir para o desenvolvimento e tecnológico em Angola e começar a desenvolver em três anos o negócio de máquinas de produção em Angola.

Como pode ser analisado e percecionado, todos os objetivos consistem no crescimento do negócio sustentável.

Com vista a atingir os objetivos a que se propõe, é essencial que: confie, aprende e evolua com a sua aliança estratégica, o conhecimento é o ativo mais importante; que tenha consigo os melhores e mais qualificados técnicos, que desenvolva a rede de contatos em Angola; que se diferencie, que tenha e adquira conhecimento do mercado, que a sua Relaxbox seja reconhecida e que seja percecionada com uma grande relação de qualidade versus preço

Quanto aos objetivos principais que podemos dividi-los em Estratégicos e Operacionais. Os primeiros são: aumentar as receitas quatro vezes nos próximos cinco anos; expandir os serviços em dois anos; alcançar uma quota de mercado de 25% em dois anos em Luanda; Os segundos estão direcionados na diminuição no atraso nos serviços e rapidez de resposta da Relaxbox.

Em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Relaxbox, deveria existir uma melhoria Contínua para identificar oportunidades de melhoria, tais como eliminação contra os não desejados (por exemplo: falta de informações claras na descrição de um serviço); - Serviço de Diagnóstico pelas empresas e dar recomendações de acordo com práticas internacionais melhores; - Soluções verticais adequadas para a estratégia de atendimento ao cliente, - Experiência de serviço através da recolha de feedback dos clientes sobre os serviços, produtos e processos, a fim de desenvolver um serviço de excelência.

### **3.5.1- Simulação de gastos e rendimentos da Relaxbox**

Depois de efetuada uma simulação bastante real de gastos e rendimentos da Relaxbox, são apresentados resultados bastante positivos.

A capital portuguesa ocupa a 72.<sup>a</sup> posição em 214 cidades consideradas as mais caras do mundo. O estudo Cost of Living Survey, da consultora Mercer, aponta a capital de Angola como a mais cara do mundo. Luanda destronou Tóquio, que liderava no estudo anterior e, em termos de alojamento, é três vezes mais cara do que Lisboa. Uma refeição fast food, por exemplo, custa 12,7 euros, muito superior aos 4,65 euros pagos em Lisboa ou aos 4,53 em Londres.

Visto que para o mercado angola, como foi referido anteriormente, os materiais eletrónicos a serem exportados serão equipamentos de manutenção/reparação, e que, de acordo com o Diretor da empresa, 40% das atividades poderão ser feitas através de Portugal, os outras 60% poderão ser feitas, muitas delas através da aliança estratégica definida. Embora seja um processo simples, há certos softwares e hardwares que precisam de formação específica dos técnicos da Relaxbox.

Desta forma, na implementação do plano de internacionalização da Relaxbox em mercados angolanos irão estar previstas três idas mensais a Angola.

Uma vez pelo Diretor geral por mês e duas outras por um técnico da Relaxbox. Como a formação é vertical a todos os técnicos, a ida dependerá da disponibilidade de agenda dos mesmos.

Nessas três vezes prevê-se uma estadia de cinco dias. Estas viagens e esta duração deve-se não só a reparação/ ensinamento de utilização do próprio equipamento, mas serve também para angariar mais clientes, perceber o negócio e captar novos clientes. Serve também ainda para criar relação e controlar toda a envolvente do parceiro estratégico.

A moeda de Angola é o Kwanza, de qualquer forma a mais utilizada no mundo empresarial é o dólar americano, por isso as simulações que se seguem são feitas de acordo com a taxa de cambio atual de Euro para Dólar americano.

Vamos então proceder à análise de Rendimentos, onde estão incluídos as margens dos fornecedores e da Relaxbox, que se preveem de 70% para o fornecedor (média que depende do tipo de fornecedor) e margem de 30% para a Relaxbox em Angola, porque é um mercado menos competitivo, sendo possível para praticar maiores margens para o cliente.

**Tabela3- Rendimentos da Relaxbox**

| <b>Rendimentos</b>   | <b>Valor unitário</b>     | <b>Quantidade</b> | <b>Valor total</b>                       |
|--|---------------------------|-------------------|--|
| Máquinas de refusão<br>(Estações refusão e ferros elétricos) | 10.000 Dólares americanos | 6 máquinas        | 60.000 Dólares americanos<br>(45.482€)   |
| Equipamentos de entrada                                      | 1.600 Dólares americanos  | 10 máquinas       | 16.000 Dólares americanos<br>(12.886€)   |
| Estações simples   | 800 Dólares americanos    | 30 máquinas       | 24.000 Dólares americanos<br>(18.193€)   |
| Ferros simples   | 100 Dólares americanos    | 150 máquinas      | 15.000 Dólares americanos<br>(11.370€)   |
| Consumíveis (Soldas, chumbo e pontas para ferros)            | 10.000 Dólares americanos | 4 máquinas        | 40.000 Dólares americanos<br>(30.321€)   |
| Total  | -                         | -                 | 155.000 Dólares americanos<br>(117.494€) |

Por isso deste valor total: 30% será para a Relaxbox, ou seja, 35.250 € e 70% para o Fornecedor 82.245€, o valor do fornecedor, já inclui despesas de produção, transporte e gastos associados com a aliança estratégica (em função da percentagem de clientes



capturados e contempla os gastos associados com parte da distribuição de materiais que é feito pelo parceiro).

Estes rendimentos são feitos tendo por base que no primeiro mês, sendo mês de iniciação de atividade e de os clientes confiarem na Relaxbox, como marca para investir. A análise elaborada de gastos seguida é mensal, diz respeito aos gastos do primeiro mês do projeto.

**Tabela 4- Gastos da Relaxbox**

| Gastos              | Dias              | Núm.vezes/mês    | Valor unitário        | Valor (Euro)                        |
|---------------------|-------------------|------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Hotel Presidente    | 5dias/semana      | 3 vezes          | 352 Dólares americano | 5280 Dólares americanos (4.002€)    |
| Viagens             | 1 Ida e volta     | 3 vezes          | 1200 Euros            | 4750 Dólares americanos (3.600€)    |
| Motorista com carro | 5 dias/semana     | 3 vezes          | 200 Dólares americano | 3000 Dólares americanos (2.274€)    |
| Comissão vendedores | 5 dias por/semana | 3 vezes          | 300€                  | 5935 Dólares americanos (4.500 €)   |
| Total               | -                 | 15 vezes por mês |                       | 18.965 Dólares americanos (14.376€) |

Analisando em profundidade os gastos a ter com a internacionalização, estes serão de: quinze noites, num hotel em Luanda, que tem um preço por noite com pequeno almoço e almoço incluídos de 352€; três viagens por mês, fazendo média de sazonalidades com um valor á volta de 1200€; aluguer de carro com motorista, visto que a cidade é bastante perigosa, e é a maneira tradicional de circular dentro de Luanda, com um valor aproximado de 200 dólares americanos por dia. E por fim a comissão aos vendedores acrescida ao seu salário base de mais 300€, onde estão incluídos gastos com refeições, telefone de outro tipo. O gasto total mensal será então de cerca de 14.500€.

Foi também analisada a possibilidade de alugar um escritório mas os custos eram bastante mais elevados.

Em suma, o primeiro passo para uma avaliação de decisão económica do investimento é análise ao **VAL – Valor actual liquido**, que compara o montante investido com o valor dos cash flows gerados ao longo do projeto.

No caso da Relaxbox, a decisão será aceitar o projeto, porque o projeto é economicamente viável. Logo, este permite recuperar o investimento realizado, que no caso da Relaxbox, cobrindo a remuneração mínima exigida e ainda gerar um excedente de 20.874 euros.

Este valor tende a crescer ao longo dos anos, de acordo com o aumento da quota de mercado prevista pelo Diretor da Relaxbox e este valor tende a subir, pelo segmento de quando o mercado angolano tiver desenvolvido a parte de produção de equipamentos.

Esta análise baseia-se em pressupostos, é difícil uma análise profunda do segmento e do setor, devido á dimensão do mercado angolano, e á falta de informação e tecnologia existente. Mas sabe-se através da análise de diagnóstico que o valor do mercado de reparação tenderá a subir, porque à uma tendência crescente do uso de equipamentos eletrónicos de consumo que precisarão de manutenção. Relativamente ao segmento de produção de equipamento, verifica-se um valor igual a zero, que também irá surgir neste mercado quando este amadurecer, e de acordo com a evolução tecnológica. A Relaxbox nessa altura terá assim uma vantagem competitiva na venda de equipamentos de produção, por já ter a sua capacidade instalada no mercado angolano.

### **3.6- Análise de risco**

O plano de internacionalização é fácil de implementar, não haverá, numa fase inicial gastos fixos associados a este projetos. Todos os gastos são variáveis de acordo com a evolução do negócio.

Mas por mais simples que seja, haverá vários riscos associados a considerar na internacionalização de uma empresa. Em cada atividade importante, uma falha pode significar a incapacidade de toda a estratégia.

Quanto ao modelo de negócios e parcerias, existe a possibilidade de que a proposição de valor pode não ser um direito para o mercado angolano e que as parcerias não desenvolvidas a curto prazo podem aumentar a possibilidade de falha devido à necessidade de desenvolver uma rede de contactos em Angola.

Financeiramente é sempre um grande risco, uma empresa pequena tentar estabelecer no exterior a sua atividade, uma vez que depende sempre de um investimento avultado que terá de ser feito e sobre um nível operacional a distância entre os dois países pode resultar numa diminuição de eficiência e de controlo das operações e processos Relaxbox por Portugal.

Outro risco para a empresa pode ser a definição do preço e da estratégia de promoção. A Relaxbox tem que fazer um estudo via parceiro estratégico dos seus concorrentes e do mercado para ir fazer a abordagem correta para o mercado.

Sobre a estratégia de implementação existem várias ameaças para o seu sucesso ter uma a escolha do momento errado para ir ao exterior, em relação não apenas o tamanho da empresa, mas também o ambiente macro e o risco de ser feito um recrutamento ineficiente em Angola.

De acordo com Bernard Pras, a diversificação internacional traduzia se estatisticamente por uma redução do risco do dirigente (taxas de crescimento, taxa de rentabilidade bem como do risco da Ação (rendimento valor) de maneira mais pormenorizada vários resultados podem ser desenvolvidos,

Nos países em vias de desenvolvimento, os investimentos orientados para a exportação, mesmo controlados a 100%, pelas empresas multinacionais, são rentáveis e medianamente arriscados, os investimento orientados para o desenvolvimento dos mercados local são menos rentáveis e fortemente arriscados se são controlados a 100% ; os investimentos orientados para o desenvolvimento do mercado local, nas empresas em cooperação com parceiros do paios de acolhimento, são bastante rentáveis e muito pouco arriscados.

Aparece confirmada a razão pela qual a performance e o risco estão dependentes do tipo de investimento e da estrutura do capital. De modo geral, ressalta claramente quia situação mundial, desde 1975, tanto no plano económico como político e cultural, reconhece se menos permissiva que o período 1960-1975 para certo tipo de estratégias. As empresas terão mais do que no passado, interesse em desenvolver as transferências de know.- how e as operações em cooperação se quiserem minimizar os riscos políticos e económicos.

Todavia, a observação da realidade mostra que numerosas microempresas se podem expandir-se com sucesso. Não deixando de ter algumas barreiras que adquirem uma ressonância singular devido a sua pequena dimensão: importância da descontinuidade provocada, falta de recursos financeiros, insuficiência de recursos humanos, decurso de vários anos antes da aquisição de uma rentabilidade suficiente câmbios flutuantes e riscos monetários , falta informações , falsificações.

## **CONCLUSÕES**

O objetivo deste projeto foi analisar o processo de internacionalização da Relaxbox, a análise do meio envolvente e da empresa, e a gestão dos aspetos de controle e de avaliação, no caso de uma empresa do setor de produção de equipamentos e reparação.

Depois de ter sido elaborado um quadro teórico acerca do fenómeno da internacionalização e uma melhor compreensão do seu funcionamento, depreende-se que existe uma evolução histórica do processo de internacionalização, e são exploradas as várias perspetivas do conceito, sendo que a internacionalização é definida genericamente como o processo de obtenção de parte ou totalidade do facturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias (Dom Cabral, 2002).

De acordo com Dawar e Frost (1999) existem apenas quatro posicionamentos para as empresas: sair, *focus* no mercado local; venda da empresa ou incorporação numa *joint-venture*; defender-se, fortalecendo as suas vantagens atuais e focando-se em nichos não explorados pelas multinacionais, ou “estender-se”, ampliando a sua atuação, para o mercado externo, usando as competências desenvolvidas no seu país de origem.

A importância dos empresários na internacionalização é bastante relevante, são eles o grande elemento que vai alavancar e são estes que vão proceder à tomada de decisão de como se tornarem mais competitivos.

Ao compreendermos o funcionamento da Relaxbox, como empresa que se integra num setor em crescimento, verificamos que é uma empresa líder no mercado onde opera, mas que, mesmo com crescimentos em valor da sua margem de vendas, esses crescimentos são lentos e morosos em Portugal.

Através da análise de Porter foi possível concluir que o mercado da Relaxbox é considerado como atrativo, isto é, sobretudo ao nível poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes.

O Diretor da Relaxbox, que graças ao seu perfil empreendedor e global, define claramente que quer entrar no mercado angolano. Angola essencialmente porque possui as características socio-culturais ideais, e que faze-lo através do modelo de Exportação

conjugado com parcerias estratégica. Para estas parcerias destaca a Portugal Telecomunicações inovação como sendo a grande aliada neste processo, visto já ter o conhecimento ideal das condições de mercado e já ter uma capacidade instalada implementada e bastante assente.

Os produtos a serem explorados serão apenas produtos de reparação, visto o mercado angolano ainda não ter capacidade produtiva para a Relaxbox explorar esse segmento.

Também da teoria é possível depreender que o funcionamento em rede é bastante importante num processo de internacionalização, isto é, a criação de elos, e de propagação do grau de confiança e da identidade da marca, é possível o grande sucesso da marca.

Este projeto atinge o seu objetivo principal, na medida que toda a sua análise efetuada ao longo deste trabalho, aponta para que a estratégia da Relaxbox seja direcionada, devido ao espírito empreendedor intrínseco na visão e missão da empresa, para um projeto de internacionalização para o mercado angolano, onde novas oportunidades podem e devem ser exploradas.

Como vantagens competitivas da Relaxbox perante os parceiros concorrentes, destacaram-se a capacidade inovadora, o know-how, e experiência do mercado.

Por último é feita uma análise de viabilidade económica, com base em pressupostos nas rúbricas de gastos e rendimentos, que demonstram que este projeto é economicamente viável. Embora seja um projeto bastante atrativo, não deixa de trazer consigo possíveis riscos de insucesso, que também foram explicados neste projeto.

Como conclusão é recomendado que a Relaxbox prossiga para a internacionalização no mercado angolano. Na sua atuação deve encontrar na sua rede de contatos uma forte aliança estratégica, conhecedora do mercado angolano, e que acompanhe as necessidades do mercado de forma a aproveitar e explorar o melhor da empresa.

A confiança repassada para os parceiros fará com que a gestão e seu relacionamento comercial sejam mais difíceis de imitar pela concorrência, levando a empresa a obter grandes vantagens competitivas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### *Monografias (Livros):*

Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, FT;

Grant, R. M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing

Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, Prentice Hall FT;

Lendrevie, J., D. Lindon, Lévy, J., P. Dionísio e J. V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Porter, M. E. (1986), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School

### *Periódicos científicos:*

Abrantes, A. (1999), A internacionalização empresarial numa economia mundializada, *Millenium*, 15

Andreasson, S.(2011), Africa's prospects and South Africa's leadership potential in the emerging markets century, *Third World Quarterly*, 32, 1165–1181

Carneiro, J.,(2011),Características da Localização no Processo de internacionalização das empresa, *Double blind review* 4, 320-335;

Cia, J.(2011), Onde investir nos BRIC? Uma análise sob o prisma da organização industrial, *Double blind review*

Dawar, N., Frost Tony (1999), Competing with Giants- survival strategies for local companies in Emerging Markets, *Harvard Business Review*,

Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., Johnson,E., (2011),Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Jornal of world business*

Eiriz, V.,(2001), Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas, *Revista de Administração contemporânea 2*

Govindarajan, V., Trimble, C.(2011), A forward-looking CEO must do three things: Manage the present, selectively forget the past, and create the future, *Harvard Business Review January*

Heron S., Begnis M.(2008), Cooperação como Estratégia segundo diferentes perspectivas Teóricas, *Revista de Ciências da Administração 21*, 97-121;

Kahneman, D., Lovallo, D. Sibony, O.(2011), Before you make that big decision, *Harvard Business Review June*

Katsikeas,C (2003), Advances in international marketing theory and practice, *International Business Review 12*,135-140;

Seung,H.; Hyoun S.Jang b, Seokjin Choi (2010), Strategies for contractors to sustain growth in the global construction market, *Habitat International 34*, 1-10;

Zhai, E., Gregory, M.(2006), The growth and capability development of electronics manufacturing service (EMS) companies, *International Journal of production economics*

*Working paper:*

Jonathan L., Beamisht, W., (1995), Adapting to Foreign Market: Explaining internationalization, *working paper*, University of Ottawa, Faculty of Administration

Schneider, A., (2008), Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva, *Working Paper*, Universidade do Sul de Santa Catarina

*Referências não publicadas retiradas da internet:*

Exchange Rates, <http://pt.exchange-rates.org/>

Jornal de Negócios,

[http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=432109](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=432109)

Características do mercado angolano:

<http://www.ideram.pt/default.asp?zone=pmeinveste&detalhe=pmeinvestevi>

Silgal: <http://www.silgal.pt/>



## ANEXOS

### **Anexo A – Guião orientador das entrevistas**

Guia orientador da entrevistas com o Diretor da Relaxbox

| <b>Guião orientador</b>   | <b>Objetivo</b>           |
|---|---------------------------|
| <b>Como surgiu a empresa e em que ano;</b><br><b>Setor(es) da Relaxbox;</b><br><b>Segmentos onde opera;</b><br><b>Quota de mercado;</b><br><b>Missão e valores da Relaxbox;</b><br><b>Fatores críticos de sucesso;</b><br><b>Organigrama da empresa;</b><br><b>Organização da empresa;</b><br><b>Performance da empresa;</b><br><b>Características dos produtos/serviços</b><br><b>Como é feita a gestão de toda a cadeia de valor</b><br><b>Evolução do setor e evolução dos segmento</b><br><b>Como é praticado o preço (margens de lucro);</b><br><b>Formações dos trabalhadores</b> | <b>Conhecer a empresa</b> |

| <b>Guião orientador</b>  | <b>Objetivo</b>   |
|--|---|
| <p><b>Quais são os principais clientes e concorrentes da Relaxbox;</b></p> <p><b>Fatores críticos de sucesso das empresas concorrentes;</b></p> <p><b>Financiamento;</b></p> <p><b>Que atividades de I&amp;D existem;</b></p> <p><b>Processo produtivo;</b></p> <p><b>Países em que os concorrentes operam;</b></p> <p><b>Segmentos de mercado e produtos mais importantes na faturação da Relaxbox;</b></p> <p><b>Objetivos estratégicos e operacionais da Relaxbox;</b></p> <p><b>Fator(es) chave para o sucesso da Relaxbox</b></p> | <p><b>Perceber o negócio e o posicionamento em Portugal</b></p> |

| <b>Guião orientador</b>   | <b>Objetivo</b>  |
|---|--|
| <p><b>Evolução do negócio da Relaxbox em Portugal;</b></p> <p><b>Concentração do mercado português;</b></p> <p><b>Países em que a Relaxbox poderia operar, além de Portugal;</b></p> <p><b>Questões legais do setor;</b></p> <p><b>A possibilidade expansão para Angola;</b></p> <p><b>Objetivos estratégicos na entrada para Angola;</b></p> <p><b>Qual a melhor maneira de entrar no mercado angolano;</b></p> <p><b>Possível concorrentes em Angola;</b></p> <p><b>Fortes aliados estratégicos em Angola</b></p> | <p><b>Analisar a viabilidade de um processo de internacionalização</b></p> |

## **Anexo B- Portugal, o Comércio internacional e o Futuro**

As previsões mais recentes das organizações internacionais – FMI e OCDE – apontam para um crescimento moderado do comércio internacional.

As previsões do FMI – apontam para um reequilíbrio da Balança de Bens e Serviços, em particular para um crescimento real das exportações até 2014, com uma evolução muito moderada das importações, em parte suportada pela necessidade de importar para exportar (incorporação de importações nas exportações).

Forte redução da procura interna nos próximos dois anos, com especial destaque para as componentes de consumo público e investimentos.

### **Ponto de Partida:**

Portugal apresenta uma elevada concentração de exportações – mercados/empresas.

O índice de herfindahl – com aplicação aos mercados de exportação – indicava uma melhoria moderada nos mercados intra-comunitários, por uma redução do peso de Espanha (~27% do total), tendo vindo a ter também uma evolução positiva fora do perímetro da UE, em grande medida pelo aumento das exportações para países como Brasil, México e Turquia, e uma redução, ou evolução mais moderada em 2010, do mercado angolano.

Cerca de 3000 Empresas exportam, aproximadamente 95% das exportações nacionais.

2/3 destas são PME's. O exportador médio tem um volume de negócios internacional de, aproximadamente, 400.000 €. A exportação de serviços tem vindo a ganhar peso – mais de 25%. O Turismo e os Transportes concentram a maior parte do valor exportado. O Valor Acrescentado Nacional – VAN –, segundo algumas estimativas, deverá rondar os 60%. Ou seja, cada euro exportado incorpora 60 cêntimos de importações, com especial destaque para os sectores de maior incorporação de bens de investimento, como é o caso do sector automóvel, ou do sector de máquinas e equipamentos, ou ainda o sector petroquímico e de combustíveis.