

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA
AUTOMÓVEL NA EUROPA: O CASO DO GRUPO
VOLKSWAGEN, DA TOYOTA MOTOR CORPORATION E
DA FORD MOTOR COMPANY

Renato Jorge Tomás da Costa Campos

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador(a):

Professor Doutor Jorge Francisco Bertinetti Lengler

outubro 2014

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL NA EUROPA: O CASO DO GRUPO
VOLKSWAGEN, DA TOYOTA MOTOR CORPORATION E DA FORD MOTOR COMPANY
Renato Jorge Tomás da Costa Campos

Agradecimentos

À minha Bruna, que me apoiou em todos os passos desta tese, que me incentivou, que me aconselhou, que me ajudou, que esteve sempre presente e que sem o seu apoio nunca seria possível terminar a mesma.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Lengler, cujo apoio e orientações foram indispensáveis em todos as fases deste projeto.

Ao Diretor-Geral da Ford Portugal e ao Diretor de Marketing da Toyota Caetano Portugal por tão amavelmente me concederem entrevistas, cruciais para chegar às conclusões apresentadas. Bem como à Ford Portugal, à Toyota Caetano Portugal, e à Volkswagen Portugal que se mostraram sempre disponíveis para me esclarecerem ao longo deste processo.

À Dr.^a Liliana Quitério e ao Dr. António Almeida por me apoiarem, ajudarem e por me esclarecerem todas as dúvidas que na fase final da tese foram surgindo.

Por último, contudo não em último lugar, à minha família, que não só durante a realização desta tese, mas durante todo o meu percurso pessoal e estudantil me deram apoio a todos os níveis, do qual não poderia estar mais grato.

Resumo

O mundo, apelidado de “aldeia global” (McLuhan, 1962), tem permitido uma maior aproximação não só de pessoas como de países, originando grandes alterações em todas as indústrias. Tal facto obriga a um desenvolvimento e a um aperfeiçoamento de estratégias e processos de internacionalização que cada vez são mais fundamentais para as empresas a nível mundial.

Esta dissertação vai incidir sobre a indústria automóvel, uma das mais afetadas pela crise que assolou o mundo no passado ano de 2008. E a Europa, berço da referida indústria, tem sido o continente em que a recuperação da força e robustez que outrora caracterizaram o seu sector automóvel se tem afigurado mais árdua, como o demonstram os dados dos últimos 5 anos, onde se registaram os valores de vendas mais baixos das últimas três décadas (ACEA, 2013).

Nesta tese vão estudar-se os diferentes processos de internacionalização para a Europa de três fabricantes de automóveis provenientes dos três principais continentes da indústria automóvel: o Grupo Volkswagen, a Toyota Motor Corporation e a Ford Motor Company. Para tal, será utilizada uma metodologia de estudo de casos múltiplos onde serão analisadas as diferenças de processos que têm sido e foram seguidas pelas três empresas, cada um com a sua própria cultura. E, com base não só, mas principalmente, no modelo de internacionalização de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), será traçado o perfil e os processos de internacionalização que um fabricante de automóveis deve seguir para se internacionalizar para a Europa.

Palavras-chave: Processos de internacionalização; indústria automóvel; continente europeu; Modelo de Uppsala

Classificação JEL: L62 - Automobiles; Other Transportation Equipment

M16 - International Business Administration

Abstract

The world, dubbed "global village" (McLuhan, 1962), has allowed a closer approach, not only to people but countries as well, which has caused major changes in all industries. With that, the development and an improvement of internationalization processes and strategies are becoming increasingly fundamental for companies worldwide.

This dissertation will focus on the automotive industry, which has gone through great difficulties of growth and development, still reflection of the crisis that struck the world in the year of 2008. And Europe, birthplace of the automotive sector, has been the continent that has been more difficult to regain strength and robustness that once characterized their automobile industry, as evidenced by the data from the last 5 years, where were recorded the lowest values of sales in the past three decades (ACEA, 2013).

This thesis will discourse and analyse the different processes of internationalization to Europe of three automakers from the three main continents of the automobile industry: Group Volkswagen, Toyota Motor Corporation and Ford Motor Company. To accomplish that, it will be used a multiple case study methodology where it will be analysed the differences in the internationalization processes that have been and are followed by the three firms, each with its own culture. And it will be based not only, but mainly in the Uppsala Internationalization Model, developed by Johanson and Vahlne (1977), in order to trace the profile and the processes of internationalization that an automobile manufacturer should take to internationalize to Europe.

Keywords: Internationalization processes; automobile industry; European continent; Uppsala Model.

JEL Classification: L62 - Automobiles; Other Transportation Equipment
M16 - International Business Administration

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	vi
I - Índice de figuras.....	viii
II - Índice de tabelas	ix
III - Índice de gráficos	x
IV - Lista de acrónimos	xi
1 - Introdução.....	1
1.2 - Problemática a responder na tese	2
1.3 - Os três casos de estudo	4
2 - Revisão de Literatura	5
2.1 - Internacionalização.....	5
2.2 - Teorias de internacionalização	7
2.2.1 - Teoria da vantagem absoluta	7
2.2.2 - Teoria da vantagem comparativa.....	8
2.3 - Teorias tradicionais	9
2.3.1 - Teoria das vantagens monopolistas	9
2.3.2 - Teoria da disponibilidade.....	9
2.3.3 - Modelo do Diamante de Porter	9
2.3.4 - O Modelo da Escola de Uppsala.....	11
2.3.4.1 - Riscos e limitações do Modelo de Uppsala.....	16
2.3.5 - O Paradigma Eclético	18
3 - O sector automóvel.....	22
3.1 - O sector automóvel europeu	25
4 - Metodologia de estudo	26
4.1 - Propósitos de estudo	26
4.2 - Métodos de pesquisa.....	26
4.3 - Modelos de pesquisa.....	27
4.4 - Modelo Estudo de caso.....	27
4.4.1 - Componentes de investigação do modelo de estudo de caso.....	29
4.4.1.1 - Questões em análise	29

4.4.1.2 - Preposições	29
4.4.1.3 - Unidades de análise	29
4.4.1.4 - Relacionar dados com proposições e critérios para a interpretação dos resultados obtidos	30
4.4.2 - Definir e planear	31
4.4.2.1 - Teoria existente	31
4.4.2.2 - Seleção dos casos	31
4.4.2.3 - Método de recolha de dados	32
4.4.3 - Preparar, recolher e analisar.....	34
4.4.4 - Analisar e concluir	34
4.4.4.1 - Validade.....	35
4.4.4.2 - Confiabilidade	36
5 - O caso do Grupo Volkswagen.....	37
5.1 – Contexto Histórico do Grupo Volkswagen.....	38
5.2 - A internacionalização do Grupo Volkswagen no mundo e na Europa.....	39
6 - O caso da Toyota Motor Corporation	45
6.1 – Contexto histórico da Toyota Motor Corporation	46
6.2 - A internacionalização da Toyota Motor Corporation.....	48
6.3 - A internacionalização da Toyota Motor Corporation na Europa	49
7 - O caso da Ford Motor Company	54
7.1 - Contexto histórico da Ford Motor Company.....	56
7.2 - A Internacionalização da Ford Motor Company	57
7.3 - A internacionalização da Ford Motor Company na Europa	59
8 - Relatório conjunto	64
8.1 - Entrada no mercado europeu	64
8.2 - Penetração no mercado europeu	66
8.3 - Presente e futuro da internacionalização automóvel europeia.....	70
9 - Conclusões finais	72
9.1 - Limitações da tese	76
10 - Bibliografia	77
11 - Anexos.....	88
11.1 - Questionário Entrevista - Ford Motor Company.....	88
11.2 - Questionário Entrevista - Toyota Motor Corporation	89
11.3 - Questionário Entrevista – Grupo Volkswagen	90

I - Índice de figuras

Figura N.º 1 – Modelo de Diamante de Porter	10
Figura N.º 2 – A internacionalização da empresa	14
Figura N.º 3 – O mecanismo básico da internacionalização (Modelo de Uppsala)	15
Figura N.º 4 - O método do estudo de casos múltiplos	30
Figura N.º 5 - Distribuição do Grupo Volkswagen	38
Figura N.º 6 - Distribuição da Toyota Motor Corporation	46
Figura N.º 7 – Distribuição da Ford Motor Company	55
Figura N.º 8 – Modelo de internacionalização de fabricantes de autom. na Europa.....	72

II - Índice de tabelas

Tabela N.º 1 – Comparação das vantagens OLI com as principais formas de entrada no mercado externo.....	21
Tabela N.º 2 – Número de automóveis produzidos por país	24
Tabela N.º 3 – Hipótese relevantes para os diferentes modelos de pesquisa	27
Tabela N.º 4 – Fontes de dados – vantagens e desvantagens	32
Tabela N.º 5 – Testes para aferir a validade e a confiabilidade do modelo de pesquisa de estudo de caso	35
Tabela N.º 6 – Comparação entre dados do Grupo Volkswagen a nível mundial, europeu com inclusão da Alemanha e europeu sem os dados da Alemanha	44
Tabela N.º 7 – Fábricas de veículos da Toyota na Europa em 2014	53
Tabela N.º 8 – Comparação entre dados da Toyota a nível mundial e europeu	54
Tabela N.º 9 – Fábricas da Ford of Europe no início de 2014	63
Tabela N.º 10 – Comparação entre dados da Ford a nível mundial e europeu	63
Tabela N.º 11 – Processos de internacionalização utilizados pelas três empresas na Europa	65
Tabela N.º 12 – Comparação dos processos de internacionalização utilizados após entrada no mercado europeu	67
Tabela N.º 13 – Comparação dos obstáculos encontrados pelas três empresas.....	68
Tabela N.º 14 – Comparação do presente e futuro dos três fabricantes de automóveis.	70

III - Índice de gráficos

Gráfico N.º 1 – Curva de risco do Modelo de Uppsala	17
Gráfico N.º 2 – Novos carros de passageiros registados na UE, em Janeiro	25

IV - Lista de acrónimos

AC – Antes de Cristo

ACEA – Association des Constructeurs Européens d'Automobiles

CCMC – Comité des Constructeurs du Marché Commun

CEE – Comunidade Económica Europeia

DC – Depois de Cristo

EUA – Estados Unidos da América

FMC – Ford Motor Company

FMCC – Ford Motor Company of Canada

FoB – Ford of Britain

FoE – Ford of Europe

GM – General Motors

GV – Grupo Volkswagen

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

JIT – Just-In-Time

Ltd / Ltda – Limitada

OICA – Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles

OLI – Ownership, Localization & Internalization

SA – Sociedade Anónima

TCP – Toyota Caetano Portugal

TMC – Toyota Motor Corporation

TME – Toyota Motor Europe

TTC – Toyota Technical Center

UE – União Europeia

UK – United Kingdom

URSS – União das República Socialistas Soviéticas

1 - Introdução

Como resultado de os mercados mundiais se encontrarem cada vez mais abertos e competitivos, as pressões de várias naturezas (económicas, financeiras, ambientais, sociais e tecnológicas) com que as empresas se deparam tornam-se também mais internacionais. Deste modo, é crucial enfrentar estas pressões numa escala global, tornando-se a internacionalização indispensável para o seu crescimento sustentável.

A internacionalização surge da necessidade de se usufruir de uma concentração industrial crescente, bem como do poder reforçado sobre o mercado onde se atua. São, pois, estes objetivos que guiam uma empresa ou entidade na busca de uma melhor rentabilidade, não só no mercado nacional, mas também nos mercados internacionais (Hymer, 1979). Diferentemente, para Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização pode circunscrever-se ao processo de aumento no envolvimento de operações que ultrapassam fronteiras entre diferentes países. Já para Johanson e Vahlne (1990), a internacionalização baseia-se no desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração. Tal traduzir-se-á em vantagens para ambas as partes e permitirá a um país aumentar a sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços dentro do próprio território (Porter, 1990).

Existem vantagens expressivas que a internacionalização pode conferir a uma empresa, tais como: economias de escala, acesso a mão-de-obra mais barata ou redução de custos (Andrade e Galina, 2013). Uma empresa, ao internacionalizar-se, pode beneficiar de maior standardização de produtos, de uma alocação mais eficiente dos recursos e da racionalização da produção (Kobrin, 1991). Tais benefícios materializam-se porque, a partir do mercado externo, a empresa tem a possibilidade de explorar as vantagens advindas da internacionalização, como por exemplo as já referidas economias de escala (Buckley, Casson, 2009).

O sector automóvel é uma das indústrias que mais pode beneficiar dos aspetos anteriormente referidos. De facto, este corresponde a um dos sectores mais internacionalizados, sendo este fator considerado como uma das principais razões por detrás da homogeneização dos mercados mundiais. Tal deve-se às várias estratégias de internacionalização dos fabricantes de automóveis e às práticas sociais que estas empresas implementaram (Freyssenet, Shimizu e Volpato, 2003).

A internacionalização da indústria automóvel é uma característica originária dos primeiros fabricantes que, assim que foram capazes de oferecer produtos competitivos e confiáveis o suficiente para os consumidores internos, tentaram internacionalizar-se com o propósito de alcançar economias de escala, necessárias para ganhar notoriedade e quota num mercado em que o investimento é bastante elevado (Laux, 1992). No entanto, desde muito cedo, os fabricantes de automóveis não se limitaram exclusivamente à exportação. Ao invés de exportarem e venderem automóveis já completos nos mercados externos, as empresas começaram a levar para o estrangeiro um leque muito mais abrangente de atividades operacionais e de produção. Essas atividades eram principalmente localizadas em mercados-alvo promissores e com elevado potencial de crescimento. Por vezes, a título de exemplo, empresas fabricantes de automóveis começavam a produzir um determinado modelo que fosse popular num certo país diretamente nesse mesmo país. O resultado dessas ações era o desenvolvimento de cadeias de valor internacionais que levavam a uma melhor aprendizagem e a um melhor conhecimento intercultural (Schmid e Grosche, 2008).

1.2 - Problemática a responder na tese

O objetivo deste estudo é o de comparar o processo de internacionalização de três empresas fabricantes de automóveis, sendo elas: o Grupo Volkswagen (GV); a Toyota Motor Corporation (TMC); e a Ford Motor Company (FMC).

A decisão recaiu sobre estas empresas por diversos fatores. Primeiramente, foram escolhidas por possuírem sede nos três maiores continentes da indústria automóvel a nível mundial: a Europa, a América do Norte e a Ásia. E em segundo lugar, a escolha incidiu nas três empresas referidas em particular por se tratarem dos líderes de mercado dos respetivos continentes: o Grupo Volkswagen da Europa, a Toyota Motor Corporation da Ásia (e também líder mundial). Já no que respeita ao continente norte-americano, a General Motors (GM) é que é o fabricante líder de mercado, porém, na Europa opera essencialmente através da marca Opel, uma marca fundada na Europa, na Alemanha, e que mais tarde foi adquirida pela GM, pelo que não espelharia tão bem o processo de internacionalização mais comum de um fabricante norte-americano para a Europa. Por conseguinte, foi escolhido o segundo fabricante de automóveis com maior quota de mercado na América do Norte, a Ford Motor Company (Edmunds, 2014).

A crescente saturação dos mercados internos obrigou os fabricantes de automóveis a internacionalizaram-se com o objetivo de conseguirem economias de escala derivadas de uma maior e mais diversificada presença geográfica (Contractor, Kundu e Hsu, 2003), de uma maior capacidade para responder a clientes internacionais (Cyrino e Barcellos, 2006) e de acesso a recursos mais baratos em mercados externos (Doz, Santos e Williamson, 2001; Porter, 1990). E sendo a Europa um dos principais mercados a nível mundial, a expansão dos referidos fabricantes para o “velho continente” ocorre de forma natural e quase obrigatória. Ora, nesta tese ir-se-á analisar as diferenças de métodos e processos utilizados, a fim de procurar entender que processo de internacionalização se adequa melhor à Europa.

Para tal, formulou-se a questão principal a ser respondida nesta tese, sendo ela:

Qual o processo de internacionalização utilizado pelos três fabricantes de automóveis na Europa?

Para melhor responder à questão principal foram traçadas quatro sub perguntas às quais este trabalho irá tentar dar resposta, a saber:

- Que estratégias de internacionalização utilizaram as três empresas para entrar no mercado europeu? Porquê?
- Os processos de internacionalização posteriormente utilizados pelas três empresas seguiram a mesma estratégia, porquê?
- Encontraram obstáculos à internacionalização? Como os ultrapassaram?
- Como é que os processos de internacionalização utilizados influenciam atualmente as decisões das empresas?

Como as empresas em estudo possuem atividades em países do território europeu que não fazem parte nem da União Europeia (UE) nem do Conselho Europeu, para uma análise mais completa e em concordância com a terminologia seguida pelas sedes europeias das três empresas, serão considerados países europeus todos os Estados reconhecidos pela maioria dos Estados-membros da Nações Unidas e que se insiram total ou parcialmente nos limites geográficos tradicionais do continente europeu. Ou seja, marcando a fronteira entre a Europa e a Ásia ao longo dos Montes Urais, do rio Ural e do Mar Cáspio a este, e o Mar Negro, o Grande Cáucaso e os estreitos de Bósforo e Dardanelos a sul (World Atlas, acedido em 2014).

1.3 - Os três casos de estudo

O Grupo Volkswagen, fundado em 1937, na Alemanha, é o maior fabricante de automóveis com sede na Europa, tendo em 2013 registado 9,7 milhões de veículos vendidos a nível mundial, o terceiro valor mais elevado de 2013, apenas atrás da TMC e da GM (Kubota, Reuters, 2014). Do Grupo Volkswagen fazem parte a própria marca Volkswagen, a Audi, a Seat, a Škoda e, com expressão de vendas significativamente mais reduzida, a Bentley, a Bugatti, a Ducati, a Lamborghini e a Porsche.

No que diz respeito à Europa, o Grupo Volkswagen destaca-se como líder de mercado, tendo vendido 4.201.000 veículos durante o ano de 2013, ou 3.014.000, se não se contar com as vendas da Alemanha. A Volkswagen emprega mundialmente 572.800, sendo que 424.464 trabalham atualmente na Europa (Volkswagen, 2014), o que ajuda a demonstrar não só a importância que a empresa dá à Europa, como a importância que o Grupo Volkswagen detém no “Velho Continente”.

Já a Toyota Motor Corporation, criada também em 1937, possui a sua sede no continente asiático, mais concretamente no Japão. E foi em 2013 o maior vendedor de automóveis a nível mundial, com 9,98 milhões de veículos vendidos, o que corresponde a um aumento de 2% em relação a 2012 (Kubota, Reuters, 2014).

A Toyota, tendo entrado na Europa na década de 60 do século passado, foi o nono fabricante de automóveis que mais veículos vendeu no referido continente durante o ano de 2013, com 842.281 veículos vendidos (Toyota, 2014). Trata-se do segundo fabricante totalmente não-europeu com mais vendas, atrás apenas da Ford Motor Company. Dos 338.875 colaboradores da Toyota Motor Corporation a nível mundial, cerca de 80,000 pertencem à Toyota Motor Europe (TME), onde a empresa possui, para além da marca Toyota, a marca de carros de luxo Lexus.

Por último, a Ford Motor Company, fundada em 1903 pelo pioneiro da indústria automóvel Henry Ford (Laird e Sherratt, 2010), tem passado por problemas internos e tem tido dificuldade em acompanhar as rivais a nível mundial, tendo vendido em 2013 6,33 milhões de veículos em todo o mundo (Ford, 2014).

Na Europa, a Ford Motor Company vendeu, durante o ano de 2013, 1.360.000 veículos, registando o quinto lugar no mercado europeu e o primeiro de fabricantes não-europeus (ACEA, 2014). Ao contrário da Volkswagen e da Toyota Motor Corporation, a Ford na Europa apenas comercializa uma única marca, a própria marca Ford. Em 2013 a Ford Motor Company detinha 181.000 trabalhadores, 50.000 dos quais operam na Europa (Ford, 2014).

A escolha do sector automóvel prende-se com o facto do mesmo ser um dos maiores e que mais capital movimenta a nível mundial e, apesar disso, ter sofrido uma quebra de 20%, só na Europa, aquando da crise mundial que começou a assolar a Europa e os restantes continentes desde o final de 2008 (Răduțeanu, 2012). Para além de fazerem parte de continentes distintos, as três empresas foram escolhidas por terem sede e serem originárias dos três principais e mais poderosos países da indústria automóvel: a Alemanha (Grupo Volkswagen); os Estados Unidos da América (Ford Motor Company) e o Japão (Toyota Motor Corporation). Por conseguinte, analisar o caso de três fabricantes com origens geográficas e culturais tão distantes - mas todos com uma quota e uma notoriedade de mercado bastante elevadas - irá proporcionar uma melhor análise dos processos de internacionalização que escolheram e utilizam no continente europeu, podendo, mais fielmente, e na medida do possível, generalizar esses resultados aos restantes *players* da indústria automóvel.

2 - Revisão de Literatura

2.1 - Internacionalização

A internacionalização, tal como descrito anteriormente pode ser definida como o processo de aumento do envolvimento de operações que ultrapassam fronteiras entre diferentes países (Welch e Luostarinen, 1988), ou como o desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração (Johanson e Vahlne, 1990).

A internacionalização acarreta inúmeras vantagens. As apontadas pelos investigadores e pela literatura científica como mais relevantes são:

- as economias de escala derivadas de uma maior e mais diversificada presença geográfica, que dão origem a uma diluição de custos, nomeadamente custos administrativos e de pesquisa e desenvolvimento (Contractor, Kundu e Hsu, 2003);

- maior capacidade para responder a clientes internacionais devido a uma maior proximidade física, o que favorece a eficiência logística e proporciona um melhor conhecimento tanto dos mercados externos como das suas culturas locais (Cyrino e Barcellos, 2006);

- maior aprendizagem e experiência internacional (Kobrin, 1991);

- acesso a recursos mais baratos em mercados externos, como mão-de-obra, tecnologia ou competências específicas de um país em particular (Doz, Santos e Williamson, 2001; Porter, 1990).

- maior capacidade para se monitorizar os concorrentes, mercados e oportunidades de lucro a nível mundial (Contractor, Kundu e Hsu, 2003).

Em relação aos riscos e desvantagens da internacionalização, têm sido apontados pela literatura especializada os seguintes custos:

- incremento dos custos globais de coordenação e de gestão, em resultado da crescente complexidade e diversidade das operações internacionais, aumentando a utilização dos recursos existentes e exigindo novos recursos especializados (Cyrino e Barcellos, 2006);

- o custo de se ser uma empresa estrangeira, o que acarreta falta de conhecimento e dificuldade de lidar com mercado e culturas muito diferentes das do país de origem (Zaheer, 1995). Segundo Ghemawat (2003), um dos obstáculos mais importantes para a internacionalização é a distância entre o país de origem e o país de destino, medida não só nas dimensões físicas e geográficas, mas também em termos de gestão, cultura e diferenças económicas;

- o custo da novidade (*liability of newness*), que inclui os custos de aquisição e instalação de equipamentos, bem como os custos de estabelecimento de sistemas internos de gestão e redes de negócio externas. (Lu e Beamish, 2004).

Para Shaw e Darroch (2004), as barreiras que as empresas sentem ao se internacionalizar podem-se dividir em: barreiras financeiras; barreiras de gestão, barreiras de mercado, barreiras específicas do sector e barreiras específicas da empresa.

Ao longo da história, a internacionalização esteve sempre presente no desenvolvimento e na expansão dos povos e populações que habitavam o nosso planeta.

A primeira prova concreta de internacionalização, por muito rudimentar que tenha sido, data do século XIX A.C., quando a civilização Assíria, sediada no norte da Mesopotâmia – atual Iraque –, criou um mercado na zona de Kanesh – que atualmente corresponde à Turquia – onde comercializava com os povos locais os seus bens artesanais em troca de materiais, bens e minerais que ao tempo eram considerados preciosos (Stearns e Langer, 2001).

Passados mais de três mil e quinhentos anos desde os acontecimentos quase pré-históricos *supra* referidos, a internacionalização muito se desenvolveu. Desde logo, destacam-se os casos do comércio entre o império romano e o oriente nos séculos I e II D.C.; mais tarde, a rota de comércio entre Portugal e Espanha e a Índia, nos séculos XV e XVI; e a fundação da Companhia Holandesa das Índias Orientais, em 1602 (a primeira empresa multinacional da história, bem como a primeira a emitir ações), que foi criada com o propósito de melhorar e cimentar as relações entre o Império Holandês e os impérios do oriente (Robertson e Funnell, 2012).

Porém, esta evolução revelou-se algo lenta para o período em questão, não assentando em nenhuma base teórica, nem tão pouco em qualquer teoria concreta. De facto, guiava-se essencialmente por intuição e pelo conhecimento geral da época, tendo o processo de industrialização, relativamente semelhante ao que conhecemos hoje em dia, começou apenas com a Revolução Industrial do final do séc. XVIII, que se estendeu pela Europa, Estados Unidos da América (EUA) e Japão (Turolla e Lima, 2010).

Contudo, em 1776, Adam Smith, pioneiro na investigação económica, desenvolve aquela que pode ser considerada como a primeira teoria da internacionalização, revolucionando desta forma o paradigma do referido tema a nível mundial (Araújo, 2008).

2.2 - Teorias de internacionalização

2.2.1 - Teoria da vantagem absoluta

A primeira teoria explicativa da internacionalização dá pelo nome de teoria da vantagem absoluta e foi, tal como previamente referido, desenvolvida por Adam Smith, em 1776.

Este conceito, notoriamente pouco complexo, baseou-se, inicialmente, no comércio entre nações e defendia que cada país deveria focar e canalizar a sua força produtiva na produção de bens em que possuíssem vantagens absolutas em relação aos demais países (Smith, 1776, editado por Soares, 2007). Isto é, Adam Smith defende que cada país deveria especializar-se em produzir bens que requeressem menos custos de produção comparativamente com aqueles que surgiriam se os mesmos fossem produzidos num outro país e, de seguida, importados para o território nacional. Por contrapartida, os bens em que não se possuísse essa mesma vantagem, ou seja, em que se tivesse uma desvantagem absoluta, deveriam ser importados a países que conseguissem obter vantagem absoluta na produção desses mesmos bens.

Desta forma, com a especialização nos bens em que conseguissem ter vantagem absoluta, seria possível a todos os países aumentarem a sua riqueza (Smith, 1776, editado por Soares, 2007).

2.2.2 - Teoria da vantagem comparativa

A primeira teoria a colocar em causa a tese de Adam Smith surgiu em 1817, por David Ricardo. Este autor defende que um país não necessita de ter vantagens absolutas na produção de nenhum bem em comparação com outro país para conseguir vantagens e benefícios nas trocas internacionais.

O exemplo dado por Ricardo na sua obra de 1817, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, envolve a produção de vinho e tecido em dois países: Portugal e Inglaterra. Nesse exemplo, Portugal tinha vantagens absolutas de produção tanto de tecido como de vinho em relação a Inglaterra, no entanto, o custo relativo da produção de tecido em Inglaterra era menor que em Portugal. Por conseguinte, mesmo conseguindo produzir tecido mais barato, Portugal possuía vantagens comparativas na especialização na produção de vinho, pois o seu custo relativo excedia o custo de oportunidade.

A vantagem comparativa determina um padrão de produção, fazendo com que o comércio seja impulsionado pela diferença de produtividade da mão-de-obra entre os diversos países, maximizando a produção e aumentando a eficiência dos bens transacionados, tornando-os mais competitivos. Desta forma, os países acabam por exportar bens produzidos eficientemente e importando bens produzidos ineficientemente.

2.3 - Teorias tradicionais

Com o desenrolar dos anos, novas teorias foram surgindo, acabando por tornar as teorias tanto de Adam Smith como de David Ricardo demasiado simplistas. Essas teorias focaram-se mais no comportamento das empresas em si, não enveredando tanto por teses tão gerais.

2.3.1 - Teoria das vantagens monopolistas

Das teorias tradicionais começo por destacar a Teoria das vantagens monopolísticas, associada aos trabalhos de Kindleberger (1969), e de Stephen Hymer (proposta em 1960, mas publicada apenas em 1976, postumamente). Estes autores defendem que empresas monopolistas existem porque possuem algum tipo de conhecimento ou vantagem competitiva cuja essência lhes permite operar num mercado externo e competir com as empresas locais (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976). Ambos os autores apontam as vantagens particulares da empresa monopolista como uma exteriorização das imperfeições estruturais do mercado e da consequente existência de benefícios provenientes de oligopólios.

2.3.2 - Teoria da disponibilidade

Uma outra teoria também aceite pela comunidade científica é a teoria da disponibilidade, publicada em 1956 por Irving B. Kravis, que explica que cada país importa bens que não possui no seu território (v.g. petróleo, ouro, gás, etc.) ou cujos custos de produção sejam proibitivos, como sejam os custos tecnológicos ou de conhecimento. Por outro lado, os bens exportados são aqueles que o país tem possibilidade de produzir no seu território, o que facilita e incentiva a internacionalização de empresas que produzam tais bens para países que não tenham os mesmos *inputs* de produção desses bens (Kravis, 1956).

2.3.3 - Modelo do Diamante de Porter

Michael Porter (1990) desenvolveu um modelo conhecido como Diamante de Porter (demonstrado na figura n.º 1, presente na página seguinte), onde explica que os fatores determinantes de sucesso para uma empresa competir com outras de outros países podem ser resumidos em quatro categorias distintas que se relacionam todas entre si, aliadas a duas outras categorias de apoio que se relacionam com as quatro categorias principais, mas não entre si. São elas, sem nenhuma ordem definida *a priori*:

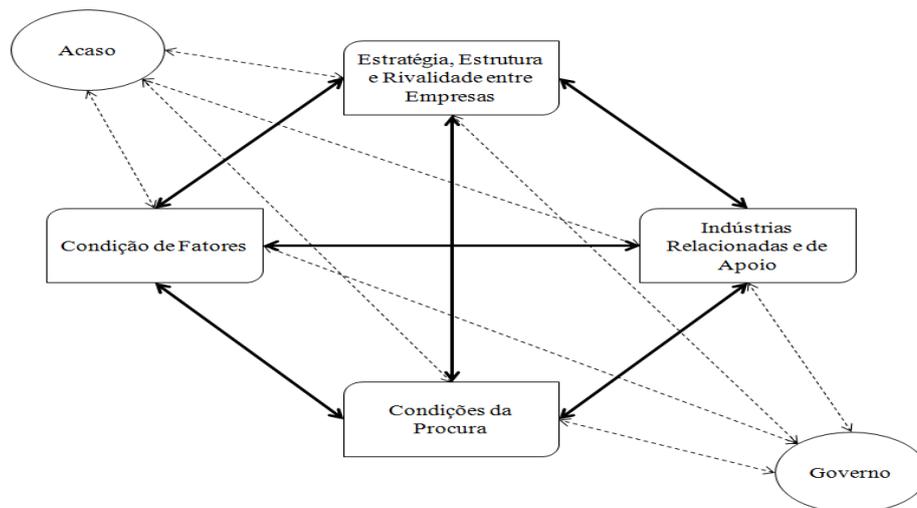
I – condição de fatores, também denominados fatores de produção – aqui se incluem a mão-de-obra, os recursos naturais (v.g. a terra cultivável), o capital e as infraestruturas do país ou da região;

II – procura interna – esta categoria possui três atributos significativos, segundo Porter: a composição ou natureza das necessidades do comprador, o tamanho e o padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros;

III – indústrias relacionadas e de apoio – procura encontrar-se no país de internacionalização indústrias competitivas e que possam atuar como apoios diretos ou indiretos da empresa que se está a internacionalizar;

IV – estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas – o contexto no qual cada empresa é criada, organizada e gerida, assim como a natureza da rivalidade interna tem uma grande influência no processo de internacionalização da mesma (Porter, 1990).

As duas outras categorias de apoio que influenciam qualquer uma das restantes quatro tratam-se do acaso e do governo. Efetivamente, atos de pura invenção, importantes discontinuidades tecnológicas, guerras, modificações significativas nos mercados financeiros entre outros acontecimentos podem ser rotulados como obras do acaso e não deixam de ter uma influência decisiva nas vantagens competitivas nacionais e internacionais. Já o governo, através de leis mais ou menos protecionistas, de políticas de relações externas e de políticas fiscais pode ter um papel decisivo nas mesmas categorias e, tal como o acaso, não pode ser controlado pelas empresas (Porter, 1990).



Fonte: Porter, 1990

Figura N.º 1 – Modelo de Diamante de Porter.

2.3.4 - O Modelo da Escola de Uppsala

Este modelo, que veio revolucionar o processo de internacionalização das empresas e que surgiu a meio da década de 1970, foi desenvolvido por investigadores da Universidade sueca de Uppsala. De facto, o artigo de Johanson e Vahlne (1977) é considerado o principal contribuidor da criação do modelo que adotou o nome da Universidade em questão.

O modelo foi bastante influenciado pelos estudos de Cyert e March (1963) e de Aharoni (1966), bem como os de Penrose (1959) e de Vernon (1966) (Zohari, 2008). O estudo-base para o desenvolvimento do modelo focou-se no processo de internacionalização de várias empresas suecas, em que se estudava e registava o método de como as empresas definiam os mercados e as estratégias de entrada para se internacionalizarem (Chiavegatti e Turolla, 2011). De notar que os dois autores dedicaram mais importância ao processo de internacionalização e às respetivas forças que atuam no decorrer do referido processo, do que aos motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se (Weisfelder, 2001).

O Modelo de Uppsala define a internacionalização de uma empresa como um processo de aprendizagem em que a referida empresa investe recursos de uma forma gradual e contínua e obtém conhecimento sobre determinado mercado internacional de forma incremental. Com esta definição é possível deduzir que uma empresa desenvolve-se em determinado mercado gradualmente, com base no conhecimento existente sobre o negócio e o mercado alvo, sendo que ao adotar esta abordagem iria, teoricamente, diminuir os riscos e as incertezas (Johanson e Vahlne, 1977).

Este modelo pode também ser levado em conta como um modelo de processo de internacionalização, tendo o mesmo início quando uma empresa percebe que as suas possibilidades de expansão e desenvolvimento no mercado interno estão limitadas.

Johanson e Vahlne (1977) definem, para além do conhecimento que uma empresa deve ter no negócio e no mercado alvo, uma segunda característica indispensável à internacionalização de uma empresa, denominada de “distância psíquica”. Esta distância, mais do que uma distância física entre o país da empresa e o país alvo para se internacionalizar, tem em conta as diferenças de valores, de estratégias de gestão e de culturas entre os dois países. No estudo em questão, verificou-se que as empresas tendem a relacionar-se e a expandir-se para países cultural e geograficamente mais próximos do seu país (Johanson e Vahlne, 1977).

Aquando da internacionalização, o conceito de distância psíquica pode ser útil se o mesmo fizer parte de uma abordagem mais holística, que analise a indústria, a empresa e níveis individuais, pelo que se o conceito for utilizado de forma acrítica, esquecendo este tipo de abordagem, os resultados não irão ao encontro das expectativas (Andersson, 2004). Logo, quanto mais uma empresa conhecer e dominar a cultura, os valores e as práticas mais comuns de gestão de outro país, maior será o seu conhecimento do mercado e mais facilmente poderá alcançar uma internacionalização de sucesso (Forsgren, 2002).

Os autores ilustram quatro passos – ou quatro modelos de operação – para se poder entrar num mercado internacional e que não podem ser vistos de forma independente da situação atual da empresa, do mercado e do conhecimento que a empresa tem sobre o mercado.

Para Hollensen (2007), os quatro passos referenciados e ilustrados na figura n.º 2, presente na página 14, são, em sequência:

- atividades de exportação irregulares;
- atividades de exportação por via de representantes;
- criação de uma subsidiária de vendas internacional;
- produção internacional e subsidiária de vendas.

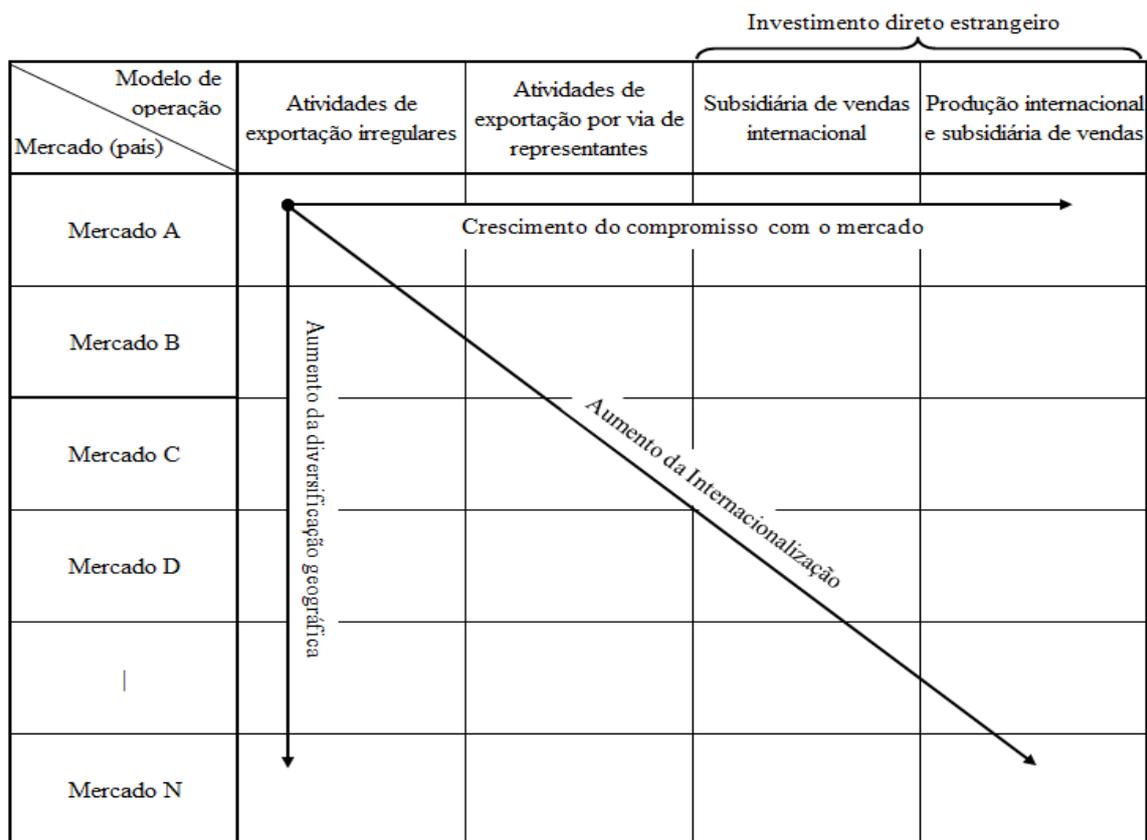
O primeiro passo, que consiste em atividades de exportação irregulares, é o ponto de partida prático do processo de internacionalização de uma empresa. Para Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) este passo ocorre numa fase já de maturidade da empresa, e é a partir daí que se desenvolve e passa a exportar por via de representantes no mercado externo que, segundo os mesmos autores, ocorre já numa fase de maior standardização dos seus produtos, no entanto, ainda sem se verificar uma grande concentração da sua presença no estrangeiro, pelo que a mudança do primeiro para o segundo passo ocorre num período de tempo não muito elevado. Para Kahiya (2013), a exportação é um método que requer um investimento mais reduzido e mais apropriada para o início da internacionalização de uma empresa, contudo, este método encontra obstáculos, tais como: custos de transporte elevados; preço e promoção dos produtos; capacidade de produção insuficiente; concorrência internacional; entre outros menos relevantes. Tais obstáculos levam a empresa a aumentar a sua internacionalização, sendo o investimento direto estrangeiro (IDE) um dos principais caminhos escolhidos.

Segundo Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), ainda com o método de internacionalização através de representantes no mercado externo é possível produzir os seus produtos no exterior, mas apenas numa fase mais embrionária da estandardização de produtos. Com o conhecimento do mercado que a empresa for adquirindo a mesma consegue perceber se existe margem de crescimento e, nos casos positivos, usualmente, avança para IDE (Conconi, Sapir e Zanardi, 2014) criando, para tal, subsidiárias de vendas já no estrangeiro e, em último caso, passando a produzir diretamente no país alvo da internacionalização sem recorrer a *joint ventures* ou contratos de com empresas locais (Chang, Chung e Moon, 2013). Esta fase de IDE acontece numa fase de estandardização de produtos já avançada e quando a empresa já possui uma estratégia de atividades globais mais concentrada, eliminando assim riscos como o da localização ou da procura (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). A passagem para IDE requer uma maior capacidade de controlo das suas atividades, pelo que essa capacidade é determinante para o *timing* de mudança de exportações por via de representantes para IDE (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

À medida que estes passos sequenciais forem tomados em conta e seguidos, o compromisso com o mercado externo em questão vai aumentando, enraizando a empresa nesse mesmo mercado (Hollensen, 2007). Em paralelo, se a mesma empresa for desenvolvendo os mesmos passos descritos em cima em mercados distintos, irá aumentar a sua presença mundial e, por conseguinte, a sua diversificação geográfica (Forsgren and Johanson, 1975).

Johanson e Vahlne (1977) chegam a uma conclusão: com o aumento do compromisso com o mercado em questão e com o aumento, em simultâneo, da diversificação geográfica, verifica-se um aumento do nível de internacionalização da empresa

Esta tendência foi corroborada por outros estudos, nomeadamente por Larimo (2003) que estudou o processo de internacionalização de duas empresas finlandesas, em que as empresas iniciam a sua internacionalização para países mais próximos do ponto de vista cultural e geográfico para que, num futuro próximo, passem a realizar as suas operações externas em países cultural e geograficamente mais distantes. E em segundo lugar, as empresas começam por iniciar as suas atividades no estrangeiro por via de exportações de molde a que, num momento posterior, se desenvolvam gradualmente para outros modelos operacionais mais intensos e exigentes, como a criação de subsidiárias de vendas (Larimo, 2003).



Fonte: Hollensen, 2007, adaptado de Forsgren and Johanson, 1975

Figura N.º 2 – A internacionalização da empresa.

Para Hansson, Sundell, e Öhman (2004), o processo de internacionalização de uma empresa segundo o Modelo de Uppsala seguiria sempre os passos *supra* referidos, com a exceção de três casos específicos:

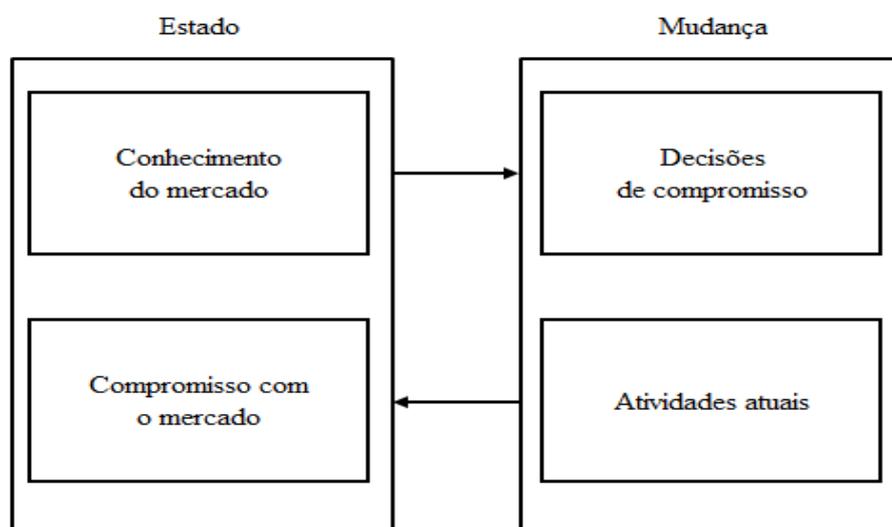
- Sempre que as empresas dispõem de recursos substanciais as consequências do compromisso são menores, o que, por conseguinte, faz com que as maiores empresas, ou as empresas com maior *superavit* de recursos, possam internacionalizar-se de uma maneira mais rápida, sem tomarem tanto em consideração o compromisso, o conhecimento do mercado ou a distância psíquica;

- Quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento do mercado pode ser adquirido através de outras formas que não passem apenas pela experiência;

- Ou se a empresa tiver uma vasta experiência sobre mercados com condições semelhantes pode ser possível generalizar essa experiência e aplicá-la ao mercado-alvo.

Contudo, tanto os autores do Modelo de Uppsala como Larimo (2003) afirmam que, excetuando os três casos apresentados no parágrafo anterior, nem todas as empresas seguem os quatro passos de internacionalização. Porém, as que desenvolvem os referidos passos e o fazem para um número crescente de mercados internacionais obtêm uma maior e mais completa internacionalização. Este modelo inicial, desenvolvido em 1977, baseava-se essencialmente em incerteza e racionalidade limitada e tinha, apenas, dois mecanismos de mudança. O primeiro resulta do facto de a empresa se desenvolver através da aprendizagem da sua própria experiência de operações, de atividades atuais, no mercado externo. O segundo mecanismo evidencia que a mudança só se verificava através de decisões de compromisso que fortalecessem a posição da empresa no mercado externo (Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne, 2011).

A experiência que a empresa adquire ao internacionalizar-se desenvolve o conhecimento desse mesmo mercado e esse conhecimento influencia as decisões sobre o compromisso da empresa para com esse mercado, bem como o crescimento subsequente do mesmo. Daqui resulta um maior compromisso, que por sua vez levará a um maior conhecimento. Logo, como podemos ver na figura n.º3, o modelo é dinâmico.



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977

Figura N.º 3 – O mecanismo básico da internacionalização: aspetos de estado e de mudança.

Porém, em 2009, os mesmos autores do modelo original de Uppsala, Johanson e Vahlne, publicam uma revisão do modelo onde corrigem algumas falhas e acrescentam novos pontos que vão mais ao encontro da sociedade e das empresas da atualidade.

A proposta de revisão do Modelo de Uppsala passa a considerar redes de relações – *networks* – como uma dimensão relevante e de grande influência para a seleção do mercado externo, bem como sobre o modo de se proceder à entrada no referido mercado. No modelo original, as *networks* já influenciavam a internacionalização, mas não era aprofundada a forma como essas redes eram criadas, nem tão pouco se considerava a estrutura das mesmas no país, ou nos países, onde a empresa ambicionava entrar (Johanson e Vahlne, 2009).

A versão revista afirma que o desenvolvimento das relações é um processo bilateral – ou mesmo multilateral. Ou seja, envolve duas ou mais partes que aprendem de forma interativa e que assumem um compromisso mútuo para a relação, para a internacionalização e para o sucesso desta, tanto para a empresa quanto para os seus parceiros (Johanson e Vahlne, 2011 e 2013).

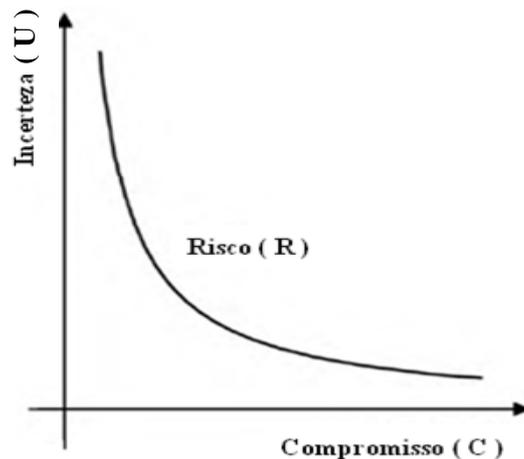
Uma maior atenção é dada ao trabalho de desenvolvimento da relação, uma vez que é o resultado de um investimento considerável e é um recurso importante da empresa. Desenvolver relações é essencialmente um processo informal e, por conseguinte, intenções, expectativas e interpretações são importantes neste processo. Como as relações são construídas de modo basicamente social, é possível afirmar que quanto maior a distância psíquica, mais difícil é a construção de novas relações – denominado efeito de *liability of foreignness*.

A principal conclusão a extrair da importância das redes de relações entre as empresas é a simultânea criação e desenvolvimento tanto da aprendizagem como da confiança e do compromisso, elementos essenciais do processo de internacionalização para o Modelo de Uppsala (Chiavegatti e Turolla, 2011). Ter a informação ou o conhecimento interno, *insidership*, é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento empresarial de sucesso. Por outro lado, a falta de conhecimento do mercado externo, *outsidership*, torna impossível o bom desenvolvimento de um negócio, daí as redes de relações que uma empresa estabelece com outras sediadas em mercados externo serem tão importantes para o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009).

2.3.4.1 - Riscos e limitações do Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala, mesmo tendo contribuído de forma excepcional para se compreender melhor o processo de internacionalização de empresas, apresenta algumas limitações e, obviamente, um certo nível de risco.

Começando pelo segundo ponto, no modelo de Uppsala, para Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011), o risco pode ser traduzido pela expressão matemática: $R_i = C_i \times U_i$; em que “ R_i ”, que designa o risco existente, é a função do produto do compromisso existente no mercado (C_i) e as incertezas existentes no mesmo mercado (U_i). Já o índice “ i ” denota um determinado mercado. A expressão pode ser percebida mais facilmente através do gráfico n.º 1, *infra*:



Fonte: Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne, 2011

Gráfico N.º 1 – Curva de risco do Modelo de Uppsala.

A variação da variável “ R ” (risco) no sentido de aumento do risco correlaciona-se diretamente com o aumento do compromisso (C). A incerteza (U) é uma variável cuja variação é mais complexa e não tão imediata. Ela varia diretamente em relação à aquisição de conhecimentos e passa por um processo de aprendizagem que requer tempo (Chiavegatti e Turolla, 2011). Os recursos despendidos fornecem os meios para adquirir o conhecimento o que, por sua vez, fará com que a incerteza seja reduzida até o risco voltar ao seu nível inicial. Já o conhecimento obtido através da experiência não apenas reduz o risco das operações externas, como também pode levar à descoberta de novas oportunidades, que combinem recursos internos e externos (Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne, 2011).

Já quanto às limitações, o Modelo de Uppsala ostenta algumas preocupações que com o passar dos anos foram sendo identificadas. Para Forsgren (2000), há um problema basilar no Modelo de Uppsala: o seu foco na aprendizagem organizacional como principal força da internacionalização de uma empresa. De facto, é possível observar que não está clara a forma pela qual o conhecimento baseado na experiência afeta o comportamento organizacional (Paes, 2010).

Outra limitação é apontada por Doole e Lowe (2008), que evocam o facto de o modelo não levar em consideração outras formas de entrada em mercados externos, como o *franchising* - considerada uma forma de entrada no estrangeiro de baixo risco e de fácil controlo - ou o licenciamento - que requer baixos níveis de investimento e proporciona um considerável controlo sobre o mercado (Doole e Lowe, 2008). O modelo também não explicita as razões pelas quais uma empresa deve ter como objetivo final da sua internacionalização o IDE e não, por exemplo, a exportação (Zohari, 2008).

Outros autores como Welch e Luostarinen (1988) ou Petersen e Pedersen (1997) têm indicado que o modelo é menos válido no caso de empresas em sectores de alta tecnologia, na indústria de serviços, ou no caso de empresas cujas operações internacionais não são motivadas pela procura de novos mercados.

O modelo de Uppsala não dá, também, ênfase às aquisições como método de internacionalização (Mattsson, 2000). Para o mesmo autor, as aquisições têm tido cada vez mais relevância na internacionalização de uma empresa e ocorre quando uma entidade é subsumida a outra e a suas decisões e “vontades” passam a ser delineadas pela empresa que adquire.

Os dois tipos principais de aquisições são a aquisição horizontal e a vertical. O primeiro ocorre quando a empresa adquirida é da mesma indústria e comercializa os mesmos produtos/serviços, sendo a forma mais clássica de aquisição e é utilizada com o objetivo de aumento da quota de mercado e, quando realizada no estrangeiro, como forma de internacionalização, de forma a adquirir conhecimento do mercado, eliminando concorrência e estabelecendo-se em novos mercados (Wang e Huang, 2010). O método vertical é menos utilizado como método de internacionalização, uma vez que consiste na aquisição de empresas que comercializam diferentes produtos/serviços, sendo normalmente utilizada para a aquisição de fornecedores ou clientes de forma a usufruírem de melhores economias de escala e do controlo de recursos (Wang e Huang, 2010).

2.3.5 - O Paradigma Eclético

Outra teoria explicativa do processo de internacionalização de uma empresa é o Paradigma Eclético, apresentado por John Dunning no final da década de 70, mas desenvolvido desde meados dos anos 50 (Dunning, 1988 e 2001).

Esta teoria é também denominada de Paradigma – ou Modelo – OLI, sendo este conjunto de letras um acrónimo para *Ownership, Localization and Internalization* (em português: propriedade, localização e internalização, respetivamente). Este paradigma baseia-se na combinação dos três fatores descritos acima: propriedade, localização e internalização, e foca-se nas suas vantagens. Defendendo que tais fatores devem sempre ser levados em conta e analisados aquando da potencial internacionalização da empresa.

O Paradigma Eclético analisa a produção internacional realizada através de IDE, evidenciando que essa decisão de IDE é afetada, tal como referido anteriormente, por três fatores: propriedade (designada por “O”), localização (designada por “L”) e internalização (designada por “I”). Posteriormente, explicita as razões pelas quais as empresas optam por investir no exterior, a localização em que devem investir, os pré-requisitos – neste caso as vantagens específicas de cada empresa -, e o porquê da seleção do IDE entre os diversos modos de internacionalização (Dunning, 1988).

O principal pré-requisito do Paradigma Eclético revela que a empresa deve possuir vantagens competitivas no seu território. Pois, dessa forma, poderá compensar as desvantagens que advêm da concorrência local (Grubel, 1977).

Um dos pontos-chave do Paradigma Eclético é o que determina que as vantagens de propriedade (O) e de localização (L) são uma condição necessária, mas não suficiente, para o IDE. Estas vantagens devem ser complementadas pela internalização (I) de forma a extrair o máximo benefício do IDE. Daqui resulta a transformação do conhecimento explícito - das pessoas -, em conhecimento tácito - da empresa.

Começando pela propriedade (O), as suas vantagens, para Twomey (2000), são as técnicas de produção, as capacidades de gestão e as economias de escala. Já para Gulamhussen (2009) as vantagens da propriedade são as que possibilitam à empresa competir no mercado do país de destino do seu investimento. Um dos exemplos a que este autor recorre centra-se na moeda utilizada em certos países. De facto, uma moeda forte permite que se usufrua de uma vantagem em relação a outros países que não possuem a mesma moeda, uma vez que, dessa forma, se reduzem os custos de transação por se operar com uma moeda dominante, como é o caso do euro ou do dólar.

Twomey (2000), relativamente ao fator localização (L), afirma que as vantagens deste são a existência de matérias-primas, de baixos salários e de taxas ou impostos especiais. Quanto a Gulamhussen (2009), entende que a localização exerce influência ao nível dos custos de transporte, do nível de informação existente nos mercados externos, das barreiras comerciais e das práticas comerciais.

Em relação ao fator internalização (I), Twomey (2000) defende que as suas vantagens focam-se na produção da empresa no exterior e não na constituição de parcerias, como por exemplo licenciamentos ou *joint venture* - um acordo por meio do qual duas ou mais empresas independentes decidem criar uma nova empresa: uma entidade legal com o seu próprio capital social. À empresa são atribuídos os recursos necessários, com o objetivo de operar de forma eficaz, e, em troca, esta recebe os resultados gerados pela atividade, sendo sujeita às estratégias competitivas das empresas-mãe (Benavides-Espinosa e Ribeiro-Soriano, 2014). Por seu lado, Gulamhussen (2009) entende que a capacidade de internalizar os benefícios ligados à propriedade e evitar riscos e custos de transação na exportação são fatores que impulsionam a multinacionalização.

Dunning (1981), para corroborar a sua teoria, criou uma tabela (presente na página seguinte) onde compara as três principais formas de entrada em mercados externos – licenciamento, exportação e IDE –, cruzando-as com as três vantagens por si desenvolvidas no Paradigma Eclético: propriedade, localização e internalização.

O autor chega à conclusão que a maneira mais benéfica de internacionalização é através de IDE, pois é a única que dispõe das três vantagens OLI. Efetivamente, por licenciamento, a empresa não teria vantagens de localização nem de internalização porque, embora seja uma opção que necessite de um investimento substancialmente menor que o IDE, trata-se de um acordo em que a empresa licenciante apenas concede os direitos de propriedade intangível a outra entidade por um período de tempo previamente estabelecido, recebendo, em contrapartida, *royalties* de licenciamento (Hollensen, 2007).

Já a exportação poderia beneficiar tanto das vantagens de propriedade como das de internalização, mas tal como o licenciamento, não poderia usufruir das vantagens de localização, pois a empresa iria estar a exportar os seus produtos e não retiraria partido das matérias-primas, da mão-de-obra ou de eventuais taxas especiais de impostos, mesmo tratando-se, mais uma vez, de uma opção que exija um investimento menor que o IDE. (Dunning, 1981).

Paradigma Eclético		Categorias das vantagens		
		Vantagens de Propriedade (O)	Vantagens de Localização (L)	Vantagens de Internalização (I)
Formas de entrada no mercado externo	Licenciamento	SIM	NÃO	NÃO
	Exportação	SIM	NÃO	SIM
	Investimento Direto Estrangeiro	SIM	SIM	SIM

Fonte: Dunning, 1981

Tabela N.º 1 – Comparação das vantagens OLI com as principais formas de entrada no mercado externo.

O Paradigma Eclético é descrito como uma visão única e sumária de todos os componentes da empresa que analisa os padrões de produção internacional e o nível de atividade, combinando, para tal, os diversos fatores que explicam as atividades das empresas multinacionais e dos seus investimentos no exterior (Huggins, Dermirbag e Ratcheva, 2007).

Dunning (1988) defende que embora a procura de recursos, de mercado e de eficiência sejam os três principais agentes que potenciam a produção internacional, atualmente, as empresas multinacionais tendem a ser atraídas mais pela presença de infraestruturas e mão-de-obra de qualidade e pelas relações políticas e comerciais favoráveis para com as multinacionais estrangeiras e alianças corporativas. Diferentemente, no passado, a procura de redução de custos, de economias de escala e de custos de transição eram vistos como os principais objetivos para a internacionalização por parte das empresas.

3 - O sector automóvel

A indústria automóvel é responsável por um facturamento anual próximo dos 2.000 milhares de milhões de Euros, e pela produção no mesmo período de mais de 60.000.000 viaturas ligeiras de passageiros, existindo cerca de 251.000.000 que anualmente são registadas a viajar em autoestradas (Frey, 2008), albergando cerca de 8.400.000 postos de trabalho em todo o mundo. (Fernandes, 2009).

Os primórdios do automóvel remontam ao século XVII, mais concretamente a 1769, com a invenção do primeiro veículo com motor movido a vapor com capacidade de transportar pessoas (Eckermann, 2001). No entanto, apenas um século mais tarde surge aquele que é considerado o primeiro automóvel movido a gasolina alguma vez construído, o Benz Patent-Motorwagen, de três rodas, que alcançava uma velocidade máxima de 13 km/h. Patenteado a 29 de Janeiro de 1886 e construído por Karl Benz em 1886 – o mesmo homem que em 1883 havia fundado a Benz & Cie. e que, mais tarde, em 1926, se juntaria à Daimler-Motoren-Gesellschaft, dando origem à atual Mercedes-Benz –, tornou-se o primeiro automóvel comercializado da história, dominando o mercado automóvel no final do século XIX e início do século XX (Laux, 1992), até que, em 1903, nos EUA, surgiu um outro fabricante de automóveis: a Ford Motor Company.

Foi durante o ano de 1908 que Henry Ford, fundador da *supra* referida Ford e um dos principais pioneiros e dinamizadores de toda a história da indústria, introduziu e desenvolveu a produção em série através do famoso Modelo T. Esta inovação veio revolucionar não só o fabrico de automóveis, mas também todo o fabrico industrial da época. De facto, com a produção em série foi possível a construção de um carro acessível às massas e não apenas à elite, algo que na altura era considerado utópico (Laird e Sherratt, 2010). Este novo método era caracterizado pelo facto de diferentes operários, com o auxílio de maquinaria, realizarem tarefas especializadas, pouco complexas e repetitivas, e trabalharem de forma sequencial de molde a transformarem a matéria-prima ou o produto semiacabado do início da linha de produção em produto final e pronto a ser consumido no final do processo (Nye, 2013). Tal obrigava à produção de automóveis padronizados, sem possibilidade de qualquer tipo de customização.

A grande depressão de 1929 contribuiu para um decréscimo do desenvolvimento da indústria, tendo a venda de novos automóveis diminuído, de 1929 até 1932, 70%, acumulando, nesse período, perdas na ordem dos 191 milhões de dólares – 3,17 mil milhões de dólares se se tiver em conta a inflação até 2014. O mercado de luxo da altura praticamente desapareceu, enquanto o segmento de baixo preço chegou a registar perdas na ordem dos 80% no auge da grande recessão. E, como resultado, metade dos fabricantes de automóveis foram obrigados a fechar portas (Rhodes e Stelter, 2010).

O período que se seguiu à grande crise da década de 30 não foi, de todo, mais brando para o sector. De facto, exatamente dez anos passados desde o início da grande depressão, desencadeou-se a II Guerra Mundial, um conflito que obrigou a parar a produção e o desenvolvimento de novos automóveis não só na Europa, mas também nos EUA e no Japão – os três polos da indústria automóvel a nível mundial –, chegando mesmo a serem encerradas fábricas inteiras para que as suas instalações e os seus trabalhadores pudessem ajudar os seus países durante a guerra. Porém, o que à partida se pensava trazer apenas consequências nefastas para a indústria acabou por proporcionar alguns desenvolvimentos positivos, na medida em que, com o avançar da segunda grande guerra, a necessidade de melhorar e criar novos meios de combate, mais modernos e poderosos, obrigava a um desenvolvimento constante, sendo que muito do referido desenvolvimento era focado em carros de combate, vulgarmente conhecidos por tanques. Ora, essas inovações e invenções, depois da guerra, foram aproveitadas pelos fabricantes de automóveis, impulsionando de forma decisiva o desenvolvimento de novos automóveis, mais seguros, baratos e fáceis de produzir.

Os anos que se seguiram foram, na sua generalidade, prósperos para o sector, tendo as vendas crescido a ritmos médios e altos (como se pode observar na tabela n.º 2, da página seguinte), o que fez com que a indústria automóvel se tenha tornado uma das mais poderosas e influenciadoras e das que mais movimentam capital em todo o mundo. De notar que este estatuto ainda hoje se mantém inalterado, apesar da grande crise que assolou o sector – e o mundo – nos últimos anos.

Lugar	País	2013	2010	2005	2000	1995	1990	1980	1970	1960	1950
—	Mundo	87,663,968	77,629,127	66,482,439	58,374,162	50,046,000	48,553,969	38,564,516	29,419,484	16,488,340	10,577,426
1	China	22,116,825	18,264,667	5,708,421	2,069,069	1,434,772	509,242	222,288	87,166	22,574	Sem dados
—	União Europeia	13,089,491	17,107,350	18,176,860	17,142,142	15,105,049	Sem dados				
2	EUA	11,045,902	7,761,443	11,946,653	12,799,857	11,985,457	9,782,997	8,009,841	8,283,949	7,905,119	8,005,859
3	Japão	9,630,070	9,625,940	10,799,659	10,140,796	10,195,536	13,486,796	11,042,884	5,289,157	481,551	31,597
4	Alemanha	5,718,222	5,905,985	5,757,710	5,526,615	4,667,364	4,976,552	3,878,553	3,842,247	2,056,149	306,064
5	Coreia do Sul	4,521,429	4,271,941	3,699,350	3,114,998	2,526,400	1,321,630	123,135	28,819	Sem dados	Sem dados
6	Índia	3,880,938	3,536,783	1,638,674	801,36	636	362,655	113,917	76,409	51,136	14,688
7	Brasil	3,740,418	3,381,728	2,530,840	1,681,517	1,629,008	914,466	1,165,174	416,089	133,041	Sem dados
8	México	3,052,395	2,345,124	1,624,238	1,935,527	935,017	820,558	490,006	192,841	49,807	Sem dados
9	Tailândia	2,532,577	1,644,513	1,122,712	325,888	533,2	304,843	73,347	22,055	Sem dados	Sem dados
10	Canadá	2,379,806	2,071,026	2,688,363	2,961,636	2,407,999	1,947,106	1,369,607	1,159,504	397,739	387,726
11	Rússia	2,175,311	1,403,244	1,351,199	1,202,589	994	1,074,008	1,884,000	737,3	490,2	342,2
12	Espanha	2,163,338	2,387,900	2,752,500	3,032,874	2,333,787	2,053,350	1,181,659	539,132	58,209	Sem dados
13	França	1,740,000	2,227,742	3,549,008	3,348,361	3,474,705	3,768,993	3,378,433	2,750,086	1,369,210	357,512
14	Reino Unido	1,597,433	1,393,463	1,803,109	1,813,894	1,765,000	1,565,957	1,312,914	2,098,498	1,810,700	783,672
15	Indonésia	1,208,211	702,508	500,71	379,3	292,71	Sem dados	103	Sem dados	Sem dados	Sem dados
16	República Checa	1,132,931	1,076,385	602,24	455,492	216	242	233,112	169,92	75	31
...
34	Portugal	154,016	158,723	226,834	245,784	57	26	91	Sem dados	Sem dados	Sem dados

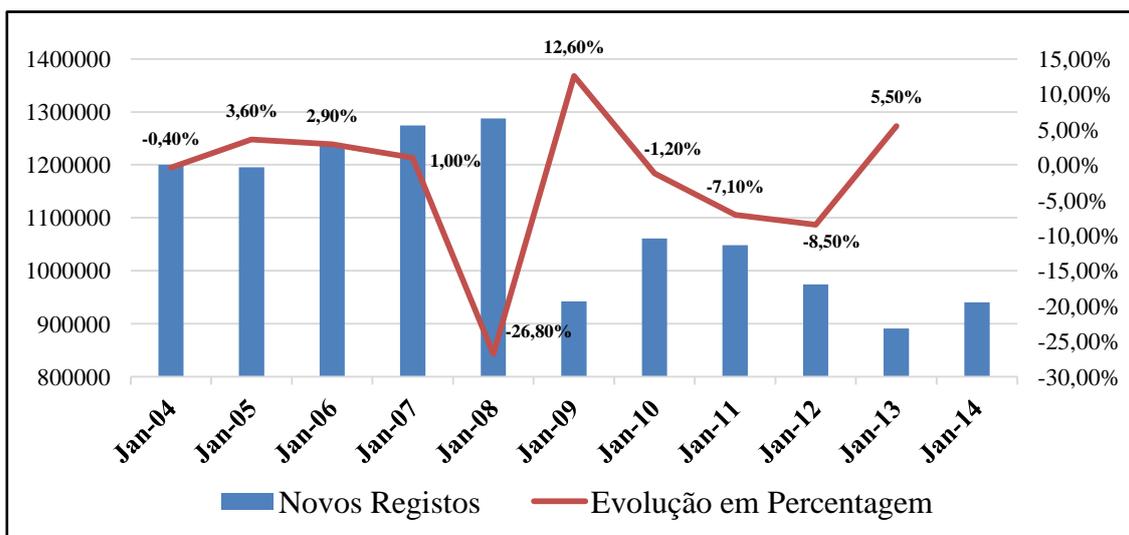
Fonte: Adaptado de dados da OICA - *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*, em 2014

Tabela N.º 2 - Número de automóveis produzidos por país.

3.1 - O sector automóvel europeu

Na Europa, em 1956, foi criado o CCMC (do francês: *Comité des Constructeurs du Marché Commun*) –, atualmente ACEA - *Association des Constructeurs Européens d'Automobiles* -, um comité que reunia os sete principais fabricantes de automóveis sediados na Europa: a Renault, a Citroën e a Peugeot da França, a Volkswagen e a Mercedes da Alemanha, a Fiat da Itália e a Leyland Motors – que em 1986 abriu falência - do Reino Unido (ACEA, 2013). O CCMC tinha como objetivo principal esboçar um conjunto de regras e regulações técnicas para travarem o *lobby* americano da GM e da FMC, que pretendiam que a Europa adotasse os regulamentos americanos (Maloney e McLaughlin, 1999), criando assim barreiras à internacionalização de fabricantes sediados fora da Europa. Mais tarde seria a UE a criar mais regras e restrições, com particular ênfase na emissão de gases nocivos, que diferiam das regras seguidas na América ou na Ásia.

Como é observável na tabela n.º 2, nos últimos 30 anos a produção de veículos na Europa manteve-se razoavelmente estável na maioria dos países, tendo nos últimos anos, devido à crise que atualmente ainda se vive, descido consideravelmente. Com o decréscimo da produção, também a venda de automóveis baixou consideravelmente (*vide* gráfico n.º 2). No entanto, durante a última metade do ano de 2013 e o primeiro semestre de 2014 tem-se observado uma recuperação na indústria (ACEA, 2014), o que pode ser um sinal do melhoramento da indústria automóvel na Europa, proporcionando um melhor contexto para a expansão e internacionalização dos fabricantes.



Fonte: Adaptado de dados da ACEA, 2014

Gráfico N.º 2 - Novos carros de passageiros registados na UE, em Janeiro.

4 - Metodologia de estudo

4.1 - Propósitos de estudo

Segundo Yin (2009), existem três tipos diferentes de propósitos de estudo, a saber: descritivo, explicativo e exploratório.

O propósito descritivo procura descrever várias características de um certo fenómeno ou população (Zikmund, 2013). O tipo explicativo pretende responder a questões através de uma relação causa-efeito. Por último, o propósito exploratório almeja explicar de forma mais concreta e transparente problemas ou temáticas que não sejam tão claros.

Os propósitos utilizados nesta tese vão ser o descritivo e o exploratório, pois ir-se-á analisar os processos de internacionalização das empresas, aprofundando e descrevendo os mesmos.

4.2 - Métodos de pesquisa

De acordo com o mesmo autor (Yin, 2009), é possível abordar a pesquisa por dois métodos distintos: qualitativa e quantitativa.

O primeiro método, qualitativo, procura construir e perceber um determinado facto através das perguntas: “Como?”, “Porquê?” e “Quem?”, obtendo respostas em formato de palavras ou frases. Este método foca-se não numa aproximação mais geral, mas sim em conseguir entender de forma mais profunda o problema em questão.

O método quantitativo é utilizado para avaliar e explicar, e responde a questões como: “Quanto?”, “Com que frequência?” ou “Em que medida?”, podendo as respostas, na sua grande maioria, serem mensuradas, calculadas ou revistas estatisticamente. O que faz com que estas sejam obtidas sob a forma de números ou figuras e não em texto. Este método é caracterizado por ser mais estruturado e, ao contrário do método qualitativo, tende a focar-se numa perspectiva mais comum do problema

Nesta dissertação vão estudar-se os processos de internacionalização do sector automóvel no mercado europeu de três fabricantes diferentes, portanto, ir-se-á recorrer a um método qualitativo, pelo que a maioria das respostas não é passível de ser quantificada ou mensurada.

4.3 - Modelos de pesquisa

Existem cinco modelos de pesquisa primárias, a saber: experimentação, inquérito, análise de arquivo, história e estudo de caso (Yin, 2009). E segundo o mesmo autor, o modelo a seguir pode ser definido através da análise de três condições: o tipo de pergunta a fazer, o controlo que o investigador tem sobre os eventos e o nível de foco em eventos contemporâneos, por contrapartida a eventos históricos. A análise conjunta destes fatores pode ser explicada através da tabela n.º 3, *infra*.

Estratégia de pesquisa	Tipo de questão	Requer controlo sobre os eventos comportamentais?	Foca-se no contemporâneo?
Experimental	"como?", "porquê?"	Sim	Sim
Inquérito	"quem?", "o quê?", "onde?", "quantos?", "quanto?"	Não	Não
Análise de Arquivo	"quem?", "o quê?", "onde?", "quantos?", "quanto?"	Não	Sim/Não
História	"como?", "porquê?"	Não	Não
Estudo de caso	"como?", "porquê?"	Não	Sim

Fonte: Traduzido de Yin, 2009.

Tabela N.º 3 – Hipótese relevantes para os diferentes modelos de pesquisa.

Sendo o objeto de estudo desta tese a análise dos processos de internacionalização de três fabricantes automóveis, não requerendo controlo sobre os eventos e focando-se no contemporâneo, o modelo de pesquisa mais apropriado é o estudo de casos múltiplos.

4.4 - Modelo Estudo de caso

De acordo com Yin (2009), um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo a fundo dentro do seu contexto para a vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno em si e o seu contexto não são claramente evidentes. Um estudo de caso agrega uma situação técnica distinta onde existem mais variáveis relevantes do que fontes de informação e, enquanto um resultado se baseia em várias fontes de dados, com a informação a convergir numa forma triangular, outro resultado beneficia de desenvolvimento teórico que sirva de guia para a recolha de dados e respetiva análise.

A estratégia de estudo de caso pode ser dividida em estudo de caso singular e de estudo de casos múltiplos.

Um estudo de caso singular, como o nome indica, é realizado através de uma única experiência e deve ser escolhido preferencialmente quando: se realiza um teste a uma teoria existente, quando se está perante um evento raro ou único, ou quando se tem a intenção de revelar algo. Por outro lado, o autor defende que estudos de caso singulares são mais frágeis, pois o investigador aposta “todas as fichas” numa só realidade, enquanto o estudo de casos múltiplos são mais vigorosos, na medida em que permitem uma maior segurança e fiabilidade nos resultados obtidos (Eisenhardt e Graebner, 2007). No estudo de casos múltiplos, as duas principais razões que podem levar um investigador a optar por este método são: prever dois resultados contrastantes, mas que advenham de razões previsíveis, ou prever resultados idênticos, criando uma ou mais réplicas do mesmo, reforçando assim as conclusões daí extraídas (Yin, 2009).

A escolha do número de casos a utilizar não tem, para Yin (2009), um guião que possa ser adaptado a cada investigação. O mesmo autor sugere que poucos casos (2 ou 3) possam ser utilizados quando se preveem resultados idênticos ou réplicas e que 4 a 6 casos podem ser utilizados para descrever situações contrastantes. O autor defende ainda que estudo de casos com um maior número de casos (entre 6 a 10) devem ser utilizados para corroborar proposições ou ideias iniciais, mas que tem como desvantagem ser muito dispendioso em termos de tempo e de recursos. Porém, o número de casos a usar deve ser uma decisão amplamente ponderada pelo investigador, e que só ele pode chegar ao número mais indicado para o seu trabalho (Yin, 2009).

O objetivo da presente dissertação é obter uma replicação dos resultados obtidos de forma a reforçar e a validar de uma forma mais confiável as generalizações passíveis de serem feitas, pelo que será seguido o modelo de estudo de casos múltiplos com 3 casos. E, para Martins e Belfo (2010), com o estudo de caso é possível realizarem-se diferentes tipos de generalizações consoante o propósito da tese. Sendo que um desses tipos afirma que é possível generalizar de asserções empíricas dum conjunto de dados para uma observação ou uma descrição. Algo que vai ao encontro desta tese, pois pretende-se, ao analisar o conjunto de dados dos três casos, descrever o processo de internacionalização mais adequado por fabricantes de automóveis para a Europa.

4.4.1 - Componentes de investigação do modelo de estudo de caso

Para Yin (2009), cada estudo de caso deve possuir cinco componentes: questões em análise, as preposições (se houver), a(s) unidade(s) de análise, relacionar os dados com as proposições e os critérios para interpretar os resultados obtidos.

4.4.1.1 - Questões em análise

Tal como descrito anteriormente, o estudo de caso deve ter perguntas do tipo “como?” ou “porquê?” que devem levar em consideração a teoria existente sobre o tema em questão. Para esta tese, as questões a responder, previamente identificadas na introdução, obedecem a este critério, sendo elas:

- Como entraram as três empresas no mercado europeu? Porquê?;
- Os processos de internacionalização posteriormente utilizados pelas três empresas seguiram a mesma estratégia, porquê?;
- Encontraram obstáculos à internacionalização, como os ultrapassaram?;
- Como é que os processos de internacionalização utilizados influenciam atualmente as decisões das empresas?;

4.4.1.2 - Preposições

As preposições devem restringir o leque de respostas possíveis, devem ser baseadas em literatura e teoria existente sobre o tema e devem ser corroboradas ou contestadas aquando das respostas às questões de partida (Yin, 2009).

Após concluída a revisão de literatura delinear-se algumas preposições que ajudarão a restringir e focar as respostas que se pretende obter, sendo elas: as três empresas adotaram a exportação como estratégia de entrada no mercado externo; fizeram-no, primeiramente, para mercados cultural e geograficamente mais próximos (Johanson e Vahlne, 1977); basearam-se num modelo existente para definirem os seus processos de internacionalização; depararam-se com o mesmo tipo de obstáculos; e atualmente continuam a internacionalizar-se tal como antes.

4.4.1.3 - Unidades de análise

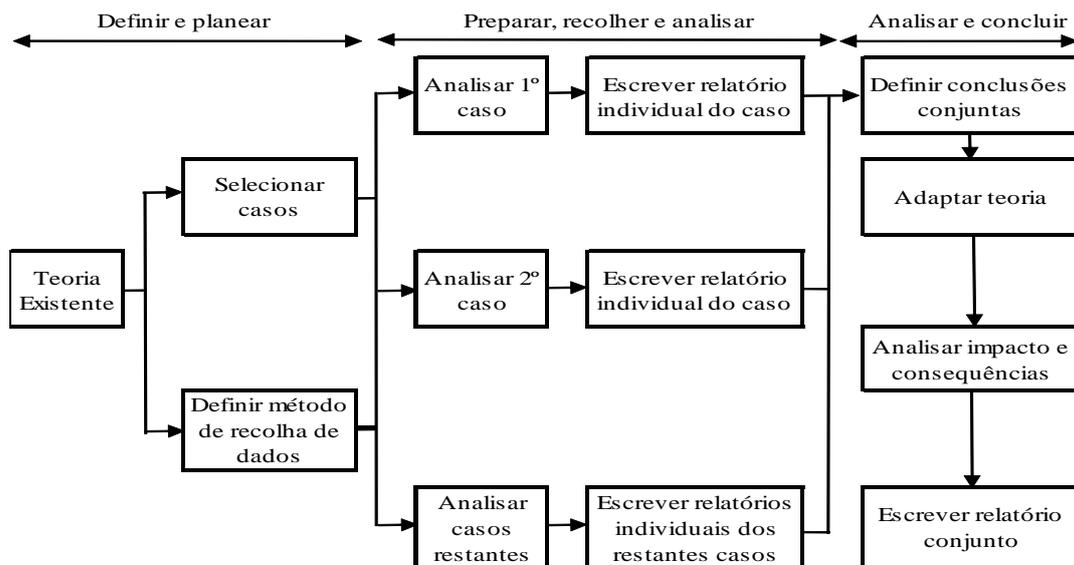
A unidade de análise é o que será alvo de análise e que servirá de estudo para o caso. Tanto se pode tratar de um indivíduo, como de um evento ou de uma organização, e quanto mais específico for, mais a investigação permanecerá dentro de limites exequíveis e mais concisa e fiável será (Yin, 2009).

No caso desta tese, a unidade de análise será a internacionalização de três empresas: Grupo Volkswagen, Toyota Motor Corporation e Ford Motor Company. Mais concretamente os seus processos de internacionalização passados e atuais, a sua presença no exterior e os seus projetos de internacionalização futuros.

4.4.1.4 - Relacionar dados com proposições e critérios para a interpretação dos resultados obtidos

Segundo (Yin, 1994 e 2009), os últimos dois pontos podem ser agrupados num só, pois até ao momento não existe literatura que defina um modelo ou um guia detalhado de como proceder. No entanto, é possível definir o primeiro ponto - relacionar dados com proposições - como técnicas de análise de informação, tais como: padrão de correspondência, criação de explicação, análise de séries temporais, modelos lógicos, ou síntese de casos cruzados (Yin, 2009). E no segundo ponto o mesmo autor afirma que é possível interpretar estatisticamente os resultados obtidos de forma explícita e que, por convenção, as ciências sociais consideram um valor de p inferior a 0,05 como “estatisticamente significativa”.

Porém, ambos os casos enquadram-se melhor em análises quantitativas e, sendo esta tese uma análise qualitativa, ir-se-á optar por não se seguir nenhum dos métodos *supra* referidos para estes dois pontos, apostando-se ao invés, numa análise distinta, descrita mais à frente.



Fonte: traduzido e adaptado de Yin, 2009.

Figura N.º 4 – O método do estudo de casos múltiplos.

4.4.2 - Definir e planejar

A figura n.º 4 demonstra esquematicamente o método de estudo de casos múltiplos. O método escolhido para a realização desta tese, como referido na página 28, é o estudo de caso, mais concretamente o estudo de casos múltiplos.

4.4.2.1 - Teoria existente

Como ponto de partida, foi realizada uma revisão de literatura, onde foi analisado o contexto histórico da internacionalização, seguindo-se as teorias de internacionalização clássicas e, posteriormente, as teorias de internacionalização tradicionais mais relevantes para a comunidade científica. Foi dado particular ênfase ao Modelo de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977), um dos modelos de internacionalização mais citados. Razão pela qual foi considerado como uma das preposições para a resposta das perguntas desta tese, tal como foi referido na página 29, aquando da definição dos pressupostos a serem utilizados.

4.4.2.2 - Seleção dos casos

Tendo em conta as perguntas de partida e as preposições previamente enunciadas, o objetivo será o de realizar um estudo de casos múltiplos tentando replicar os resultados obtidos em cada um dos casos. Foram, portanto, escolhidos 3 casos porque, quando se prevê uma replicação dos resultados, o número ideal de casos são 2 ou 3 (Yin, 2009). A escolha de 3 casos ao invés de 2 deve-se ao facto de existirem atualmente três grandes polos da indústria automóvel mundial: a Europa, a América do Norte e a Ásia. E, para uma maior abrangência e qualidade do estudo, foi escolhido um fabricante de cada um dos referidos continentes. Os casos selecionados para esta tese foram: o do Grupo Volkswagen, o da Toyota Motor Corporation e o da Ford Motor Company. A seleção do GV e da TMC deve-se ao facto da primeira ser líder de mercado na Europa e a segunda ser líder de mercado na Ásia (e no mundo). A GM é a líder de mercado na América do Norte, no entanto, na Europa atua basicamente através da marca Opel, marca na Alemanha que mais tarde foi adquirida pela GM, pelo que não espelhará tão bem o processo de internacionalização mais comum de um fabricante norte-americano para a Europa. Por conseguinte, foi escolhida a FMC, o segundo fabricante de automóveis com maior quota de mercado em solo norte-americano (Edmunds, 2014).

4.4.2.3 - Método de recolha de dados

De acordo com Yin (1994), existem seis fontes de dados que um investigador pode utilizar num estudo de caso: documentação, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participativa e itens físicos. Nenhuma das fontes pode ser considerada como a melhor, pois cada uma possui vantagens e desvantagens, tal como pode ser verificado pela análise da tabela n.º 4, *infra*.

Fontes de dados	Vantagens	Desvantagens
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade - pode ser revista • Existia pré-realização do estudo • Exatidão • Grande abrangência temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser dificilmente recuperado • Pode ser tendencioso • Reflete a visão do autor • O acesso pode ser restrito
Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • As mesmas que em cima • Precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • As mesmas que em cima • A privacidade pode dificultar o acesso
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Têm um alvo - concentram-se no caso do estudo • Informação detalhada - fornece dados primários 	<ul style="list-style-type: none"> • Questões mal estruturadas • Respostas podem ser mal interpretadas ou formalizadas • Pode haver recolha incompleta • Reflexividade - entrevistado pode expressar o que o entrevistador pretende.
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade - abrange eventos em tempo real • Contextual - abrange o contexto atual do evento observado 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispendioso em termos de tempo • Dispendioso em termos de tempo • Reflexividade - observados podem agir de forma diferente por estarem a ser observados
Observação participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Igual à observação direta • Detalhada no que diz respeito aos comportamentos pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Igual à observação direta • Pode existir uma deturpação devido às ações do investigador
Itens físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Elucidativos culturalmente • Esclarecedores em termos de operacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Seletividade • Disponibilidade

Fonte: traduzido e adaptado de Yin, 1994.

Tabela N.º 4 – Fontes de dados – vantagens e desvantagens.

Para a realização desta tese, devido à limitação de recursos e tendo em conta o objetivo do estudo foram utilizados os métodos de entrevistas e de documentação. A observação direta e a observação participativa por não se adequarem ao mesmo objetivo não foram utilizadas. A inexistência de itens físicos relevantes para o propósito do projeto fez com que esta fonte também fosse excluída. Por último, visto o método de pesquisa ser qualitativo, os arquivos também não foram utilizados.

Para Yin (1994) existem duas formas de recolha de dados: dados primários e dados secundários. A primeira forma surge quando o investigador recolhe dados que não existiam antes e em resposta ao seu problema específico. Por sua vez, os dados secundários tratam-se de dados que já existiam antes e que haviam sido criados para um propósito diferente do propósito do investigador.

Nesta tese foram utilizados dados primários e dados secundários. Os dados secundários foram obtidos em artigos científicos e livros sobre o tema em análise, em relatórios disponibilizados pelas empresas, nomeadamente os respetivos Relatórios e Contas dos últimos anos, em documentos disponibilizados via *email* como o “Volkswagen in the World: Factbook 2013”, e através do recurso a *websites*. A forma de recolha de dados primários foi realizada através de entrevistas.

Uma entrevista é um método de recolha de dados que se situa entre o questionário e a observação direta. É possível dividir o modelo de entrevista em três grupos: estruturado, semiestruturado e não-estruturado (Pereira, 2011).

O modelo de entrevista escolhido neste trabalho foi a entrevista semiestruturada, pois este método permite uma maior flexibilidade e possibilita uma rápida adaptação do entrevistador ou do entrevistado ao rumo da conversa, que tende a seguir perguntas do tipo “como?” e “porquê?”, ideal para investigações que utilizem o método qualitativo (Newton, 2010), tal como esta tese. O facto deste modelo de entrevista possuir um guião diferencia-o do modelo não estruturado e permite ao investigador não dispersar e focar-se no que é mais relevante para a sua investigação.

Foram realizadas entrevistas presenciais a um representante em Portugal de cada uma das empresas alvo do estudo. Foram entrevistados o Diretor-Geral da Ford Portugal, o Diretor de Marketing da Toyota Caetano Portugal, e um representante do Grupo Volkswagen em Portugal que pediu confidencialidade em relação ao seu nome e função na empresa. As entrevistas duraram em média 50 minutos e seguiram um guião adaptado para cada caso (em anexo, páginas 88 a 90), tendo as mesmas fluído e se desenrolando para lá das perguntas presentes no guião.

4.4.3 - Preparar, recolher e analisar

Nesta fase está presente a análise individual dos três casos. Para tal, será utilizada a estratégia de análise de dados analítica baseada em preposições teóricas, onde se irá relacionar os dados obtidos (quer primários, quer secundários) com a teoria revista aquando da revisão de literatura, de forma a ser possível traçar conclusões e responder às questões de investigação (Yin, 2009).

Cada caso será iniciado por um pequeno resumo da empresa na atualidade, da sua estrutura e das marcas que fazem parte de cada uma. De seguida será descrito o contexto histórico de cada uma, de forma a ser possível enquadrar melhor o desenvolvimento de cada fabricante para, após essa fase, melhor se descrever os passos e os processos de internacionalização que cada empresa seguiu na alvorada da sua expansão. Os processos de internacionalização no continente europeu, bem como as suas evoluções e dificuldades encontradas serão debatidos de seguida, finalizando-se com a análise do impacto que os mesmos processos têm atualmente nas decisões das empresas.

4.4.4 - Analisar e concluir

Em último lugar, serão respondidas as perguntas de investigação corroborando-se ou não os pressupostos apresentados anteriormente e traçando-se as conclusões finais a retirar do estudo. Com os resultados e informação obtidos pelos três casos de estudo tentar-se-á também criar e/ou reforçar a teoria existente e, no que for possível, generalizar à restante indústria. Pois, através do estudo de caso, é possível proceder a uma generalização, aperfeiçoar definições previamente estabelecidas e melhorar as teorias existentes sobre o tema em análise (Eisenhardt, 1989).

No final do estudo de caso é necessário aferir da qualidade e da validade do modelo de pesquisa de molde a poder criar ou aprimorar a teoria sobre o tema em questão. Yin (2009) definiu três testes para conferir a validade e um referente à confiabilidade do modelo. A tática que deve ser utilizada em cada um dos testes e o momento específico em que o deve ser estão resumidos na tabela n.º 5.

4.4.4.1 - Validade

Teste	Tática do caso de estudo	Fase em que deve ser usada a tática
“Construir” a validade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de múltiplas fontes; • Definir o caminho seguido; • Ter o rascunho do relatório revisto. 	Recolha de dados Recolha de dados Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar com padrão; • Descrever a forma de chegar a resultados; • Realizar análise de séries temporais. 	Análise de dados Análise de dados Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a lógica de replicação dos estudos de caso múltiplos. 	Definição do modelo de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Usar o método do estudo de caso; • Desenvolver uma base de dados do estudo de caso 	Recolha de dados Recolha de dados

Fonte: traduzido e adaptado de Yin, 2009.

Tabela N.º 5 – Testes para aferir a validade e a confiabilidade do modelo de pesquisa de estudo de caso.

Em relação ao primeiro teste, “ “construir” a validade ”, é possível corroborar todas as táticas, pois foram utilizadas múltiplas fontes (documentação e entrevistas) que permitiram recolher dados primários e secundários; foi definido um caminho de pesquisa a ser feito e o mesmo foi seguido, tal como descrito na metodologia da tese; o rascunho do relatório foi dado a ler e a ser revisto, nomeadamente ao orientador da presente tese.

O teste de validade interna é utilizado principalmente para estudos de caso em que o “como” e o “porquê” do acontecimento x dá origem ao acontecimento y, e é utilizado por estudos de caso explicativo, não sendo aplicável a estudos exploratórios ou descritivos (Yin, 2009). Como a presente tese não é um estudo de caso explicativo, este teste não é relevante.

O último teste, “verificação externa”, é o teste que mais se ajusta a esta tese, uma vez que a mesma consiste num estudo de casos múltiplos. Este teste pretende analisar se os resultados obtidos são generalizáveis para além do próprio caso, abrangendo outros casos idênticos (Yin, 2009). Ora, esta tese tem como preposição a replicação, logo, se se verificar essa premissa, na medida do possível e com as devidas precauções e limitações, poder-se-á generalizar os resultados obtidos.

4.4.4.2 - Confiabilidade

Confiabilidade, de acordo com Zikmund (2013), é o nível no qual os mecanismos utilizados estão livres de erros, o que leva a resultados consistentes. Uma elevada confiabilidade implica que independentemente dos investigadores, do tempo e da situação, resultados idênticos seriam obtidos. Por outro lado, baixa confiabilidade pode ser causada por uma má interpretação ou por uma má compreensão das perguntas por parte de quem as responder. Para Yin (2009), uma elevada taxa de confiabilidade existe quando um outro investigador possa repetir os mesmos passos e chegar às mesmas conclusões, tendo para isso seguido os passos descritos pelo primeiro investigador.

Ao longo da presente tese a metodologia e os passos seguidos encontram-se explicados e definidos. As perguntas em estudo, assim como os pressupostos, foram delineados de forma a eliminar ao máximo as incertezas. Para as entrevistas conduzidas foi facultado o guião base aos entrevistados, assim como os traços principais dos objetivos da tese para que as respostas fossem ao encontro da temática pretendida, tendo as mesmas decorrido na língua em que a tese é escrita – português -, impedindo a perda ou a compreensão errada da informação.

No polo oposto, muita da documentação utilizada encontrava-se em inglês, tendo sido traduzida para português, pelo que no seu processo pode ter sido perdida alguma informação, podendo ter afetado a confiabilidade do trabalho.

5 - O caso do Grupo Volkswagen

O Grupo Volkswagen (GV) é o maior fabricante de automóveis com sede na Europa e o terceiro maior em todo o mundo, com 9,7 milhões de veículos vendidos a nível mundial em 2013 (Rauwald, na Bloomberg, 2014).

O GV é composto por várias marcas e é dividido em dois grandes departamentos (tal como pode ser observado na figura n.º 5, presente no início da página seguinte): o automóvel e o de serviços financeiros. O primeiro é dividido em outros dois departamentos: o de automóveis de passageiros e o de veículos comerciais. A divisão de automóveis de passageiros - cerne do Grupo Volkswagen - é responsável pelo desenvolvimento de veículos e motores, bem como pela produção e venda de automóveis de passageiros. Para além da própria marca Volkswagen, a empresa adquiriu ao longo dos anos: a Audi, a Seat, a Škoda, a Bentley, a Bugatti, a Lamborghini, a Porsche e a Ducati (Lupa, 2008).

A divisão de veículos comerciais do Grupo Volkswagen está encarregue da produção e venda de veículos pesados e de autocarros, de negócios que incluem a fabricação de peças genuínas, de motores de grande calibre *diesel*, de turbomáquinas, de redutores especiais, de componentes de propulsão e de sistemas de testes. Fazem parte desta divisão a Volkswagen Commercial Vehicles, a Scania e a MAN.

Em último lugar, o departamento de serviços financeiros do Grupo Volkswagen abrange o financiamento de revendedores, de concessionários e de clientes, os serviços de *leasing*, atividades bancárias e seguros, sendo também responsável pela gestão de frotas da empresa. Desta divisão fazem parte os serviços financeiros da Volkswagen para a Europa, para a Ásia-Pacífico, para a América do Norte e para a América do Sul. Paralelamente fazem também parte do mesmo departamento a Scania Financial Services e a MAN Financial Services, que tratam de serviços especializados para as duas respetivas marcas de veículos comerciais. Por último, integram ainda a mesma divisão a Porsche Holding Financial Services e a Porsche Financial Services, destinadas ambas à marca Porsche (Volkswagen, 2014).

Grupo Volkswagen		
Departamento Automóvel		Serviços Financeiros
Automóveis de Passageiros	Veículos Comerciais	Serviços Financeiros Volkswagen
		

Fonte: Traduzido e adaptado de Volkswagen Factbook, 2013.

Figura N.º 5 – Distribuição do Grupo Volkswagen.

5.1 – Contexto Histórico do Grupo Volkswagen

A Volkswagen foi fundada em Berlim, na Alemanha, há 77 anos, mais concretamente a 28 de Maio de 1937, pelo sindicato do Partido Nacional Socialista dos Trabalhadores Alemães, vulgo Partido Nazi, que na altura governava a Alemanha.

O principal responsável da Volkswagen começou por ser Ferdinand Porsche – fundador da marca de automóveis com o seu apelido -, que fora contratado por Adolf Hitler com o propósito de desenvolver um carro que fosse acessível ao povo alemão. Daí ter surgido o nome “Volkswagen”, resultado da junção das palavras alemãs *Volk* e *Wagen*, que pode ser traduzido livremente como “carro do povo”.

Aquando da II Guerra Mundial, a fábrica da Volkswagen na Alemanha era utilizada quase exclusivamente para a construção de armamento, tendo apenas fabricado 600 automóveis de passageiros durante o período de guerra (Volkswagen, 2014). Quando a guerra terminou, em 1945, a Volkswagen começou a fabricar em massa o seu primeiro automóvel de grade sucesso, que já havia sido projetado por Porsche em 1934: o Volkswagen Beetle.

O Beetle – oficialmente denominado de Volkswagen Tipo 1 – foi o principal motivo do grande sucesso que a Volkswagen teve no início da formação até à sua maturidade como empresa, tendo ultrapassado o famoso Modelo T da Ford, tornando-se o automóvel mais vendido de sempre nessa altura (Rana, Mowla, Mowla I, 2005). O Volkswagen Beetle teve o seu fim no ano de 2003, quando foi produzido e vendido o Beetle número 21,529,464 (Richmond, 2003). Em 1997 e 2011 foram lançados dois veículos inspirados no Tipo 1 denominados New Beetle e Beetle, mas não têm relação com o Beetle original (Volkswagen, 2014). O Beetle original é, ainda hoje, o segundo automóvel mais vendido da Volkswagen, atrás apenas do Golf (Volkswagen, 2014).

5.2 - A internacionalização do Grupo Volkswagen no mundo e na Europa

Sendo a Volkswagen uma empresa europeia, a sua internacionalização global entrelaça-se com a sua internacionalização na Europa, o que faz com que este subcapítulo do caso do Grupo Volkswagen faça mais sentido se numa fase inicial não se fizer a distinção entre as duas internacionalizações.

Os primeiros registos da marca Volkswagen fora da Alemanha deram-se no período imediatamente posterior à II Guerra Mundial quando a Volkswagen trabalhou sob a alçada do governo britânico e fabricou e exportou veículos militares para o Reino Unido. Após algumas incertezas quanto ao futuro da empresa, cuja fábrica estava sediada em Wolfsburg, a Volkswagen consegue, em 1946, retomar a sua independência.

Ainda em 1946, a Volkswagen começou a produzir e a comercializar novamente o já referido Volkswagen Beetle, tendo alcançado uma produção de 1.000 unidades por mês, algo que para as condições precárias de produção da Volkswagen na altura, foi considerado um grande feito (Gestor Volkswagen, 2014).

O primeiro passo do processo de internacionalização da Volkswagen foi a exportação, e teve início em 1947, doze anos após a sua fundação. A exportação pioneira deu-se para a vizinha Holanda. Seguindo, dessa forma, os passos que o Modelo de Uppsala descreve ao concluir que as empresas tendem a relacionar-se e a expandir-se primariamente para países cultural (Zaheer, 1995) e geograficamente (Ghemawat, 2003), mais próximos do seu (Johanson e Vahlne, 1977).

Exatamente o que aconteceu com a exportação para a Holanda, país com cultura semelhante à alemã. Ademais, cumpre notar que a fábrica original da Volkswagen se situava em Wolfsburg, perto da fronteira dos dois países.

De seguida, a Volkswagen expandiu-se gradualmente para outros países europeus, também geograficamente próximos da Alemanha, sendo eles: Suíça, Bélgica, Noruega, Suécia e Dinamarca, sempre através de exportações diretas a partir da Alemanha (Gestor Volkswagen, 2014).

A empresa era muito focada na produção e, devido ao seu envolvimento na II Guerra Mundial, conseguiu expandir a sua curva de aprendizagem, tendo atingido, já na altura, economias de escala na produção e na gestão. Aliando esse facto à inflação que se registava no pós-guerra, à diminuição do mercado doméstico e aos objetivos de produção e de procura de mercado, estavam reunidos diversos fatores decisivos que conduziram a Volkswagen à internacionalização (Rana, Mowla, Mowla I, 2005).

Pouco tempo depois a Volkswagen assina acordos de representação e licenciamento da marca em países como a Suíça, a Bélgica, o Luxemburgo, a Suécia, a Dinamarca e a Noruega (Lupa, 2008), passando a operar nesses países por intermédio de representantes. Estava assim completo o segundo estágio de internacionalização de uma empresa, segundo Hollensen (2007) e Forsgren e Johanson (1975).

O terceiro passo no processo de internacionalização do Grupo Volkswagen passou por desenvolver as suas atividades no exterior, tornando-se uma empresa multinacional (Rana, Mowla, Mowla I, 2005).

A definição de empresa multinacional, segundo Aggarwal, Berrill, Hutsonc e Kearney (2011), não é certa e universal. No entanto, os autores utilizaram dados de 393 estudos, publicados nas treze principais revistas da especialidade, entre os anos de 1987 e 2007, agregando as principais características que esses estudos elencavam para a definição de uma empresa multinacional.

Os autores chegaram à conclusão que não basta deter apenas uma característica, mas sim várias. E as principais, para os mesmos, seriam: a venda de produtos ou serviços no estrangeiro, a existência de subsidiárias e a existência de ativos no exterior.

Tal como foi anteriormente referido, a Volkswagen tornou-se uma empresa multinacional. E fê-lo com o intuito de reforçar a sua posição no mercado estrangeiro, criando programas de vendas específicos para cada país, levando em consideração as diferentes culturas e valores dos respetivos países ou regiões. Essa mudança aconteceu no ano de 1952 com a criação da Volkswagen Canada, Ltda., a primeira subsidiária do Grupo Volkswagen e, no ano seguinte, da Volkswagen do Brasil, Ltda., onde implementou a primeira fábrica fora da Alemanha, que se viria a tornar na maior produtora de automóveis do Brasil (Rana, Mowla, Mowla I, 2005).

A decisão de criar numa primeira fase subsidiárias fora da Europa deveu-se à necessidade de controlar melhor os negócios longe da Alemanha, enquanto na Europa não existia essa questão devido ao facto dos países europeus onde a Volkswagen operava se localizarem próximos da Alemanha (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

Já a decisão de abrir a primeira fábrica no Brasil prendeu-se com as fortes políticas protecionistas do governo brasileiro que funcionavam como barreiras de mercado (Shaw e Darroch, 2004) e que obrigaram a Volkswagen a abrir uma fábrica e a produzir os seus veículos localmente de forma a poder praticar os preços pretendidos (Volkswagen, 2014).

Se nos primeiros estágios de internacionalização o Grupo Volkswagen focava-se quase exclusivamente na produção, ao criar várias subsidiárias e vários pontos de produção e distribuição no exterior o Grupo passou a ter duas linhas de atuação diferentes. A primeira continuou a ser a internacionalização focada na produção, como foi o caso da Volkswagen Brasil ou da Volkswagen China e principalmente da operação na Alemanha, enquanto a segunda linha de atuação se focou na distribuição de automóveis, caso das subsidiárias europeias.

A primeira subsidiária da Volkswagen na Europa foi criada em 1960, em França, com o nome de “Volkswagen France S.A.”, com o intuito de controlar as suas operações e aumentar a quota no mercado automóvel francês, um mercado onde a concorrência das empresas locais, como a Peugeot ou a Renault, e de outras estrangeiras, como a Fiat, era bastante forte (Lupa, 2008, e Gestor Volkswagen, 2014).

Aquando da internacionalização europeia, a Volkswagen não encontrou obstáculos tão fortes como os fabricantes fora do continente europeu encontraram nas restrições e barreiras à importação de produtos não-europeus (Kahiya, 2013). No entanto, muitos países europeus possuíam regimes bastante fechados e com medidas protecionistas muito severas - barreiras de mercado (Shaw e Darroch, 2004) -, v.g. Espanha, Portugal, URSS, o que foi um entrave à internacionalização da Volkswagen.

O mercado francês, italiano e inglês tinham uma concorrência muito forte das marcas locais e, nesses mercados, os produtos provenientes da Alemanha ainda eram vistos com um certo preconceito devido à II Guerra Mundial (Volkswagen, 2014).

Outra barreira que a Volkswagen se deparou foi a reavaliação feita à sua moeda, o Marco Alemão, em 1970. Tal reavaliação piorou drasticamente as taxas de câmbio da moeda alemã numa ótica de exportação, o que impediu o GV de praticar os preços que pretendia no estrangeiro e, como toda a produção europeia era realizada na Alemanha, as exportações para a Europa sofreram um decréscimo de mais de 15% (Lupa, 2008).

O problema com a moeda veio acelerar a abertura de locais de produção de veículos na Europa fora da Alemanha. Tendo a primeira fábrica sido aberta em 1973, na Jugoslávia, através de uma *joint venture* com uma empresa local (Lupa, 2008).

O caminho que a Volkswagen seguiu a partir desse ponto não foi de abrir mais fábricas noutros países da Europa, optando antes pela aquisição (Mattsson, 2000) de outras marcas de automóveis (Wang e Huang, 2010). A primeira marca a juntar-se à Volkswagen – e a criar aí o Grupo Volkswagen – havia sido a alemã Audi, em 1965. Contudo, a aquisição da Audi deveu-se sobretudo à necessidade de a Volkswagen possuir veículos de gama superior e de adquirir maior força de produção e notoriedade de mercado (Gestor Volkswagen, 2014).

A segunda marca a ser adquirida e a juntar-se ao GV foi a espanhola Seat, em 1982. Espanha possuía fortes barreiras à importação de produtos estrangeiros que foram levantadas no final dos anos 70/início dos anos 80, tendo então o GV adquirido a Seat - numa aquisição do tipo horizontal (Wang e Huang, 2010) - para se poder internacionalizar tanto em Espanha como em Portugal e beneficiar de fábricas que produziram tanto veículos Seat como Volkswagen (Lupa, 2008). A marca que se seguiu neste processo de aquisições foi a checoslovaca Škoda, em 1991, numa altura em que o regime comunista de leste estava a ruir. E, como se trata também de uma empresa do mesmo ramo de atividade, internacionalizou-se, mais uma vez, por intermédio de aquisição horizontal (Wang e Huang, 2010).

Tal aquisição permitiu ao GV entrar num novo e grande mercado europeu e usufruir de mão-de-obra qualificada e dos vários locais de produção que a Škoda possuía (Lupa, 2008; Volkswagen, 2014). Das restantes marcas que fazem parte do GV, a Bentley a Bugatti e a Lamborghini, todas adquiridas em 1998, não com o propósito de internacionalização, mas antes para o GV passar a competir no mercado de luxo e do máximo de topo de gama possível (Lupa, 2008). A Porsche e a Ducati passaram a fazer parte do *portfolio* de marcas do GV em 2008 e 2012, respetivamente. Mas novamente não com o objetivo de internacionalização. Estas aquisições revelaram-se um sucesso, tendo o GV ascendido à liderança do mercado europeu (Gestor Volkswagen, 2014)

O último passo da internacionalização do GV deu-se quando a mesma passou de uma empresa multinacional para uma transnacional (Rana, Mowla, Mowla I, 2005).

Uma empresa transnacional difere de uma multinacional na medida em que deixa de ser identificada através de uma sede nacional. Enquanto uma empresa multinacional é uma empresa com subsidiárias e ativos no estrangeiro, uma empresa transnacional foca-se em alavancar os seus ativos no exterior, analisando cada país individualmente, explorando e desenvolvendo os pontos-fortes de cada um e operando de forma a conseguir criar uma oferta competitiva a nível global. Havendo, para tal, uma grande descentralização de decisões e de operações (Schermerhorn Jr., 2012).

Foi durante os primeiros anos da década de 90 que o Grupo Volkswagen se tornou uma empresa verdadeiramente transnacional, através da diversificação da sua produção e da sua atuação em todo o globo (Volkswagen, 2014), bem como através da reestruturação da Volkswagen Finanz, convertendo-a no banco Volkswagen Financial Services, permitindo aos seus clientes acesso a financiamento de baixo custo a um nível mundial (Rana, Mowla, Mowla I, 2005).

Este passo veio a ser decisivo para o reforço da liderança de mercado do Grupo Volkswagen, não só no mercado interno como no mercado europeu, pois as suas concorrentes mais diretas a nível nacional – e também a nível europeu -, as alemãs BMW e Daimler-Benz, na altura, mesmo tendo mais de metade das suas vendas fora da Alemanha (tal como a Volkswagen) produziam os seus veículos ligeiros quase exclusivamente no seu país de origem. A BMW apenas realizava 4% da sua produção fora da Alemanha, nomeadamente através de uma fábrica situada na África do Sul. Já a Daimler-Benz não tinha uma única fábrica fora do seu país de origem (Rana, Mowla, Mowla I, 2005). Tal facto dificultou bastante o crescimento das referidas marcas e proporcionou ao GV um crescimento estável e sustentável (Gestor Volkswagen, 2014).

Com a aquisição das várias marcas ao longo dos anos o GV adquiriu também os seus locais de produção. Tal facto possibilitou ao GV produzir veículos das suas diversas marcas num número elevado de fábricas espalhadas por toda a Europa, permitindo adaptar as decisões de fabrico de modelos e marcas consoante o mercado mais próximo de cada local de produção.

Atualmente o GV possui 40 fábricas na Europa fora da Alemanha – onde possui 28 - divididas em 19 países diferentes, o que significa que 37,74% da capacidade produtiva do GV está instalada na Europa, fora da Alemanha, tal como demonstra a tabela n.º 6, *infra*. O GV opera atualmente em todos os 50 países europeus e em 153 a nível mundial, contando com 572.800 colaboradores, 29,10% dos quais presentes na Europa, fora da Alemanha. Em termos de veículos vendidos, 30,98% dos 9.728.250 vendidos mundialmente em 2013 foram vendidos na Europa, excluindo daqui a Alemanha.

Dados Grupo Volkswagen em 2013					
Categoria	Mundial	Europa com Alemanha	Europa sem Alemanha	% Afeta à Europa sem Alemanha	Quota de Mercado Europeu
Unidades vendidas	9.728.250	4.201.000	3.014.000	30,98%	25% Fonte: ACEA, 2014
Colaboradores	572.800	424.464	166.704	29,10%	
Fábricas	106	68	40	37,74%	

Fonte: Retirado de Volkswagen *Anual Report 2013* e de Volkswagen *corporate website*, acessado em: <http://www.volkswagenag.com/>, em 2014.

Tabela N.º 6 – Comparação entre dados do Grupo Volkswagen a nível mundial, europeu com inclusão da Alemanha e europeu sem os dados da Alemanha.

Para o futuro na Europa, o GV prevê reforçar o seu nível de internacionalização e presença nos países da Europa central e de leste, com particular ênfase na Rússia, e manter a presença e o investimento nos países da Europa Ocidental. Para tal o GV pretende reforçar a presença das suas marcas de luxo em países com níveis de crescimento positivos e aumentar a sua capacidade produtiva e notoriedade (principalmente da sua marca principal, a Volkswagen) em países da Europa central e de leste. Não obstante, o maior alvo de internacionalização do GV a nível mundial é a Ásia, em particular a China e a Índia (Gestor Volkswagen, 2014 e Volkswagen, 2014).

6 - O caso da Toyota Motor Corporation

A Toyota Motor Corporation (TMC) é atualmente o maior fabricante de automóveis mundial, tendo vendido 9,98 milhões de veículo durante o ano de 2013 (Kubota, em Reuters, 2014).

Em 2014, numa lista compilada pela prestigiada revista norte-americana Forbes, a Toyota Motor Corporation encontrava-se em vigésimo segundo lugar no ranking das maiores empresa do mundo ordenado por valor de mercado e em oitavo lugar em valor de vendas. Em ambos os casos destaca-se no primeiro lugar de entre todas as empresas japonesas (Forbes, 2014).

A Toyota Motor Corporation, tal como o Grupo Volkswagen, pode ser repartida em duas divisões: o departamento automóvel e o de serviços financeiros (figura n.º 6, presente na página seguinte).

No departamento automóvel, a TMC possui as marcas de veículos que produz e comercializa, onde se encontra a própria marca Toyota. Das restantes quatro marcas que possui, a marca de automóveis de luxo Lexus, criada em 1989, é, depois da marca Toyota, a que detém maior notoriedade de mercado e maior volume de vendas, sendo também comercializada globalmente. Desde 1967, a TMC detém a totalidade da marca de veículos pesados e comerciais Hino, porém, mesmo estando presente noutros continentes, a Hino opera essencialmente no mercado Asiático. A Scion é uma marca criada pela Toyota em 2002, nos EUA, para o mercado norte-americano, operando apenas nos EUA e no Canadá. Por fim, a TMC possui a Ranz, uma marca lançada apenas em 2013, especializada em automóveis elétricos (Toyota, 2014). A Daihatsu é também uma marca cuja maioria pertence à Toyota Motor Corporation, mas tem produção e distribuição próprias.

A TMC possui também um departamento de serviços financeiros, o Toyota Financial Services, responsável, entre outras coisas, pelo financiamento de vendas, créditos, vendas a retalho de obrigações das marcas da TMC, fundos de investimento e seguros. A Toyota Financial Services opera a nível mundial e dá cobertura a 90% nos mercados onde a TMC está presente (Toyota, 2014).

É ainda relevante referir que a TMC possui participações minoritárias em várias marcas, entre elas a Denzo, a Toyota Indústrias, a Isuzu ou a Fuji (Toyota, 2014).

Toyota Motor Corporation		
Departamento Automóvel		Serviços Financeiros
Marcas Produzidas pela TMC	Marca com Posição Maioritária	Serviços Financeiros Toyota
		 <p>Europa / Ásia / América do Norte / América do Sul / África</p>
		<p>Outros Serviços e Marcas com Participação da TMC</p> 

Fonte: Adaptado de www.toyota-global.com, 2014

Figura N.º 6 – Distribuição da Toyota Motor Corporation.

6.1 – Contexto histórico da Toyota Motor Corporation

Em 1926, o japonês Sakichi Toyoda fundava a Toyoda Automatic Loom Works, empresa que atualmente produz máquinas industriais, empilhadoras e dispositivos eletrónicos, mas que, aquando da sua fundação, era mais especializada em teares. Porém, não fora Sakichi Toyoda o fundador da Toyota Motor Corporation. A atual gigante automóvel japonesa foi fundada pelo seu filho, Kiichiro Toyoda, que se interessava pela indústria automóvel e que se serviria do *know-how* da empresa do seu pai para fundar a Toyota Motor Corporation. Curiosamente, a data da referida fundação aconteceu exatamente 3 meses após a fundação da Volkswagen, mais concretamente a 28 de Agosto de 1937. No entanto, só a 3 de Novembro do ano seguinte, com o término da primeira fábrica é que a TMC ficou efetivamente operacional (Toyota, 2014).

A empresa tem a sua sede no centro-sul do Japão, na cidade onde construiu a primeira fábrica. Na altura, a cidade denominava-se Koromo, mas em 1959, devido à grande influência que a Toyota tinha na área, a cidade mudou oficialmente o seu nome para Toyota (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

O nome da empresa não é exatamente igual ao nome do seu fundador, tendo a letra “d” de Toyoda sido substituída pela letra “t”. Tal deve-se ao facto de, em caracteres japoneses, a palavra Toyoda precisar de 7 traços para ser escrita, enquanto Toyota requer 8, algo que, conforme a cultura nipónica, é sinónimo de boa sorte (Westcott, BBC, 2010).

Tal como a Volkswagen, a Toyota foi criada no período imediatamente anterior à II Guerra Mundial e, também como a concorrente alemã, num dos países do Eixo que acabaria por perder a guerra. Após o conflito bélico, a fábrica da Toyota ficou em ruínas e teve de ser reconstruída. Nessa altura, o Japão enfrentava uma grave crise, com uma inflação galopante e uma escassez de materiais que quase levaram a Toyota à falência em 1950, tendo inclusive despedido 25% dos funcionários para sobreviver, retardando o seu processo de expansão e internacionalização. Para tentar contrariar essa situação, a Toyota utilizou um método de produção que já existia na altura, mas que nunca fora propriamente implementado: o método *just-in-time* (JIT).

Taiichi Onho, responsável pela implementação do JIT na Toyota, identificou vários problemas com que a empresa se deparava, a saber: excesso de produção; excesso de materiais em inventário (o que acarretava custos elevados); desperdícios associados à manutenção de *stocks* inutilizados ou parados; tempo desperdiçado pelos colaboradores à espera de materiais para a linha de montagem; tempo gasto com transporte ou movimentação de inventário; excesso de tempo utilizado para o processamento de um item; ou perdas associadas a materiais defeituosos. O método JIT veio combater esses problemas através da eliminação dos custos intermédios de inventário, pois os materiais necessários eram encomendados apenas quando eram necessários na linha de produção, mantendo dessa forma os inventários e o tempo perdido pelos colaboradores com registo de materiais e respetivo transporte no nível mais baixo, reduzindo dessa forma os respetivos custos (Mackelprang e Nair, 2010).

Este método possibilitou também uma maior flexibilidade da empresa, uma vez que ao não possuir inventário, qualquer melhoramento ou alteração que se fizesse aos automóveis era facilmente implementado através da encomenda do novo tipo de materiais necessários. O método JIT obrigou a um planeamento minucioso e uma previsão de encomendas certa, pois o risco da linha de produção parar devido à falta de materiais ou de encomenda de materiais em excesso estava sempre presente. Algo que tornou a Toyota numa empresa muito rigorosa e disciplinada (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

O JIT revelou ser uma aposta de sucesso e ainda hoje é utilizado, não só pela Toyota, mas também por quase todos os fabricantes de automóveis a nível mundial, bem como outras grandes empresas de sectores completamente distintos, como são por exemplo os casos da HP, da Dell ou da McDonald's (Schmid e Grosche, 2008).

Até essa altura, a Toyota apenas vendia os seus automóveis internamente, no Japão, mas com o sucesso da estratégia seguida, a empresa conseguiu crescer e, pouco tempo depois, comercializar os seus veículos também no estrangeiro.

6.2 - A internacionalização da Toyota Motor Corporation.

De acordo com o Diretor de Marketing da Toyota Caetano Portugal (TCP), aquando da entrevista realizada em Junho de 2014, devido à referida crise que assolou o Japão nas décadas de 40 e 50 a Toyota viu-se obrigada a procurar suporte de sustentabilidade noutros mercados, começando em 1952 a exportar os seus automóveis. Contudo, esta exportação era apenas produto de encomendas esporádicas de países periféricos como o Brasil ou a Bolívia.

Só passados 6 anos, mais concretamente em 1958, é que a Toyota começou a internacionalizar-se de forma mais séria, com a abertura da primeira fábrica fora do Japão, no Brasil. Apesar de vários estudos (Johanson e Vahlne, 1977; Hollensen, 2007) apontarem como o melhor processo de internacionalização a expansão para mercados geográfica (Ghemawat, 2003) e/ou culturalmente (Zaheer, 1995) próximos ou a criação de alianças ou parcerias nos mercados-alvo da expansão (Johanson e Vahlne, 2009), a Toyota não enveredou por esse caminho.

Mais do que uma estratégia de internacionalização aprofundada e estudada, a abertura da fábrica no Brasil deveu-se a fatores externos. Como já foi referido, à época o governo brasileiro adotava uma postura vincadamente protecionista, com leis a restringirem a importação de veículos automóveis já acabados. Daí que, a Toyota tenha adquirido a fábrica local da Land Rover (Shimizu, 2000).

Mesmo assim, e apesar das vendas de automóveis no Brasil serem de apenas 250 a 300 unidades por mês, ainda em 1958 e em 1960 a Toyota expande-se para os Estados Unidos da América e para o México, respetivamente. No entanto, ambas as expansões vieram a revelar-se um fracasso, com os automóveis da Toyota a não irem ao encontro dos padrões dos veículos EUA (tinham motores demasiado pequenos e vibrações acima do normal, entre outras diferenças) e o aumento das políticas protecionistas no México.

A situação deteriorou-se de tal forma que, em poucos anos a Toyota viu-se obrigada a retirar-se completamente do mercado mexicano e a parar durante quatro anos a comercialização de veículos nos EUA.

O ponto de viragem na estratégia de internacionalização da Toyota deu-se aquando da criação do departamento de exportação, em 1962, onde a empresa analisou minuciosamente os erros e falhas das incursões no estrangeiro e passou a estudar os alvos de exportação e a modificar a sua estratégia e os seus automóveis de acordo com cada mercado alvo de internacionalização, otimizando dessa forma o controlo nas suas atividades exteriores, algo indispensável para uma internacionalização de sucesso (Malhotra, Agarwal, e Ulgado, 2003).

6.3 - A internacionalização da Toyota Motor Corporation na Europa

Foi pouco tempo depois da criação do departamento de exportação que a Toyota Motor Corporation decidiu entrar no mercado europeu. E fê-lo pela Dinamarca, em 1963, através da exportação dos seus veículos. Ainda em 1963, assinou um acordo de distribuição com uma empresa local, passando a comercializar os seus veículos na Dinamarca através de um distribuidor licenciado (Upathamwaranon e Guo, 2008).

A decisão de entrar na Europa ocorreu devido à necessidade de crescimento sustentado do negócio e ambição da Toyota em desempenhar um papel ativo no sector automóvel, ao mesmo tempo que seguia a procura por mercados que garantiam a atividade comercial rumo ao crescimento (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

A decisão de entrar na Europa através da Dinamarca assenta em vários pilares importantes. Em primeiro lugar, a posição geográfica do país. Ao contrário da Volkswagen ou da Ford, que aquando da decisão de se internacionalizarem podiam beneficiar de países ou geograficamente próximos (caso da Volkswagen por se encontrar na Europa) ou de países culturalmente semelhantes (caso da Ford devido às semelhanças culturais entre os Estados Unidos da América e o Reino Unido), a Toyota não podia beneficiar de nenhum dos dois fatores que devem ser levados em conta no momento da expansão (Johanson e Vahlne, 1977). A decisão recaiu sobre a Dinamarca porque ao situar-se no centro da Europa seria um ponto de partida que facilitaria a futura expansão para os restantes países europeus. Outro ponto que pesou na tomada de decisão da TMC foi o facto de a Dinamarca ser um país estável em termos tanto económicos como políticos e de não ter um fabricante automóvel nacional, minimizando assim as barreiras de mercado e da indústria (Shaw e Darroch, 2004).

Pouco tempo após ter iniciado a sua atividade na Dinamarca, a Toyota conseguiu rapidamente encontrar distribuidores na Holanda, na Bélgica, na Suíça e na Finlândia, países sem fabricantes de automóveis nacionais de grande dimensão. Após instalada nesses países, a TMC assinou acordos de distribuição e criou as primeiras subsidiárias europeias em países com a indústria automóvel mais desenvolvida, como o Reino Unido, a França, a Itália e a Alemanha. E embora não fosse fácil conquistar quota de mercado em países como a Itália, a Alemanha, a França ou o Reino Unido devido à força dos respetivos fabricantes de automóveis nacionais, a Toyota conseguiu crescer em menos de uma década de 13 veículos vendidos no primeiro ano de atividade na Europa para 59 mil veículos em 1970 (Upathamwaranon e Guo, 2008 e Shimizu, 2000).

Em 1968, a Toyota dá mais um passo no seu processo de internacionalização ao assinar um contrato de *licencing* com a empresa portuguesa Salvador Caetano, S.A., com vista à exclusividade da comercialização da marca Toyota em Portugal. E, três anos depois, a marca nipónica adquire 27% do Grupo Salvador Caetano, S.A., e passa a fabricar o primeiro veículo totalmente produzido na Europa com licença Toyota (Toyota Caetano, 2014 e Shimizu, 2000).

A entrada da TMC na Europa deparou-se com vários obstáculos que impediram o crescimento pretendido pela empresa. Com a entrevista ao Diretor de Marketing da TCP foi possível determinar três grandes dificuldades que a TMC enfrentou.

Em primeiro lugar é de destacar a forte implantação das marcas europeias nos diferentes mercados europeus. A afinidade dos consumidores com as marcas europeias era muito forte, o que impedia uma rápida expansão da marca, uma barreira de mercado difícil de ultrapassar (Shaw e Darroch, 2004).

Um outro obstáculo que a TMC enfrentou foram as barreiras legais à importação de produtos não europeus. No início da década de 80, a então Comunidade Económica Europeia (CEE) – atual União Europeia (UE) – tendo como propósito proteger as indústrias automóveis nacionais, tomou uma série de medidas protecionistas que, tal como Porter afirmou através do seu Modelo de Diamante (1990), dificultam a internacionalização, neste caso de empresas exteriores à CEE. Estas medidas vieram dificultar a expansão da Toyota para os Estados-membros da CEE, especialmente na França e na Itália, países onde as medidas protecionistas eram particularmente apertadas (Shimizu, 2000). Em Portugal o contingente de importação só foi levantado em 1981, o que penalizou severamente a marca Toyota.

Outras dificuldades foram a distância e a comunicação. A cultura japonesa é uma cultura bastante distinta da europeia, onde tanto os costumes, como a língua e mesmo o próprio alfabeto dificultaram uma melhor abordagem na esmagadora maioria dos países europeus, onde a cultura japonesa era vastamente desconhecida criando uma barreira à internacionalização (Zaheer, 1995). A título de exemplo, no caso português, o Sr. Salvador Caetano, que possuía poucos conhecimentos da língua inglesa, deslocou-se ao Japão em 1968 para fechar o contrato de representação com a TMC, num processo em que as dificuldades de comunicações complicaram e atrasaram as negociações. Mais tarde esses processos e acordos tiveram de ser revistos devido, precisamente, à má comunicação e abordagem seguidos inicialmente (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

No entanto, a Toyota continuou a crescer, mas a um ritmo mais lento (40% entre 1980 e 1990), e como medida para combater este obstáculo estabeleceu em 1987 o Toyota Technical Center (TTC), em Zaventem, na Bélgica, onde centralizou as atividades da empresa na Europa, tendo como missão a pesquisa e o desenvolvimento, estudando para tal os mercados e consumidores locais (Upathamwaranon e Guo, 2008).

Até essa altura, a todos os representantes da TMC respondiam diretamente e eram geridos pela empresa-mãe, no Japão. No entanto, com o conhecimento e a experiência (Johanson e Vahlne, 1977) que a TMC foi adquirindo ao longo dos anos, foi criada a Toyota Motor Europe (TME), com sede em Bruxelas, na Bélgica, onde passou a ser realizado todo o controlo e gestão da presença da Toyota na Europa, otimizando assim os seus processos de internacionalização (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

Em 1989, a Toyota juntou à TME um departamento de marketing para controlar todos os distribuidores europeus. E, em 1990, um centro de treino para formar todos os engenheiros de todos os distribuidores da Toyota na Europa, de forma a manter o mesmo nível de qualidade em todos os países (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

O passo seguinte no processo de internacionalização da Toyota foi dado em 1992, no Reino Unido, com a abertura da primeira fábrica de montagem em que a TME é a única proprietária. As matérias-primas e partes necessárias para a fabricação dos automóveis eram adquiridas a fornecedores europeus de forma a criar relações estáveis e duradoras com esses mesmos fornecedores. O método de produção utilizado no Japão, o JIT, não foi utilizado de início na fábrica europeia, tendo a Toyota decidido adaptar os seus métodos às condições empresariais e à indústria locais (Shimizu, 2000). Dessa forma, segundo Johanson e Vahlne (1977), a TME aumentou o seu nível de compromisso com o mercado Britânico e, por conseguinte, com o mercado europeu.

Nos anos que se seguiram foram abertas novas fábricas pela Europa (vide tabela n.º 7, presente na página 57), não só de montagem mas também de logística de partes, de logística de veículos e de suporte. Desta forma, a TME alterou o seu modelo de operações na maioria dos países da Europa, aumentando o seu compromisso com os mesmos através de IDE, o que proporcionou à empresa vantagens de propriedade, de localização e de internalização (Dunning, 1981). E, ao aumentar o seu nível de diversificação geográfica, aliado ao já referido aumento de compromisso com os diferentes mercados, a Toyota conseguiu aumentar o seu nível de internacionalização (Hollensen, 2007; Johanson e Vahlne, 1977).

Em consequência, aumentou também o seu conhecimento e experiência do mercado europeu, diminuindo tanto a incerteza como o risco associado à internacionalização (Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne, 2011).

Para o Diretor de Marketing da TCP, os processos de internacionalização seguidos pela Toyota após a sua entrada no mercado europeu foram sendo cada vez mais precisos e decisivos no planeamento e na estratégia de expansão seguida pela empresa. De facto, à medida que a Toyota reforçava os seus níveis de internacionalização na Europa, apreendia informação e conhecimento de cada caso particular. Com a análise desses mesmos dados e conhecimento, a TME conseguia melhorar e otimizar os processos de internacionalização a utilizar futuramente, desenhando planos de expansão particulares mais precisos e aprofundados para cada mercado diferente, o que possibilitou a eliminação da quase totalidade das dificuldades que a empresa sentiu aquando de sua primeira abordagem ao continente europeu.

Desta forma, é possível caracterizar atualmente a TME como uma empresa transnacional (*vide* página 43), pois mesmo mantendo o centro de operações no continente europeu numa sede fixa, as suas subsidiárias têm planos estratégicos individuais, procurando desenvolver as vantagens competitivas de cada um, descentralizando a tomada de decisão e as operações. Algo que durante grande parte da história da TME não se verificou, sendo nessa altura uma empresa que se identificava mais como uma empresa multinacional (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

Atualmente a Toyota está presente em todos os países europeus, estando a sua operação na Europa numa fase de maturidade e sem perspectiva de ampliação ou reestruturação e sendo o principal objetivo da TMC a sustentabilidade e rentabilidade da sua atividade na Europa (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

A TME possui 31 empresas de vendas e marketing nacionais (incluindo Israel, que a Toyota considera parte da TME), abrangendo 56 países (todos os 50 europeus mais Gibraltar, Gronelândia, Ilhas Faroé, Turquemenistão, Tadjiquistão e Uzbequistão, que a TME considera casos individuais e europeus). Neste cenário existem importadores de capital direto da TME (em especial nos principais mercados), importadores com capital independente (como na Holanda) e importadores com capitais mistos, como em Portugal. Em acréscimo, existem 14 centros logísticos de peças, 9 fábricas de montagem de viaturas (*vide* tabela n.º 7, *infra*) e 2511 pontos de venda (ao que se acrescem 281 da marca Lexus). Analisando a tabela n.º 8 - página seguinte -, podemos observar que a Toyota possui atualmente na Europa 80.000 colaboradores, o que representa 23,61% do total de 338.875 colaboradores que TMC detém a nível mundial. No ano fiscal de 2013 - de Março a Março - a TME vendeu 842.281 unidades (marca Toyota e marca Lexus), o que corresponde 9,21% das vendas da TMC a nível global (Toyota, 2014).

Fábricas da Toyota Motor Europe			
País	Nome	Abertura	Propriedade
Portugal	Toyota Caetano Portugal, S.A.	1967	27% - TME / 73% - Grupo Salvador Caetano, S.A.
Reino Unido	Toyota Motor Manufacturing (UK), Ltd. (Derbyshire)	1992	100% - TME
Reino Unido	Toyota Motor Manufacturing (UK), Ltd. (North Wales)	1992	100% - TME
Turquia	Toyota Motor Manufacturing Turkey	1994	90% - TME / 10% - Mitsui & Co., Ltd.
França	Toyota Motor Manufacturing France S.A.	2001	100% - TME
Polónia	Toyota Motor Manufacturing Poland	2002	94,3% - TME / 5,7% - Outros investidores
Polónia	Toyota Motor Industries Poland	2005	60% - TME / 40% - Toyota Industries Corporation
República Checa	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech	2005	50% - TME / 50% - Peugeot Citroën Automobile S.A.
Rússia	Toyota Motor Manufacturing Russia	2007	80% - TME / 20% - Euro. Bank for Reconstruction and Devel.

Fonte: Adaptado e traduzido de www.toyota.eu, acessado em 2014

Tabela N.º 7 – Fábricas de veículos da Toyota na Europa em 2014.

Comparação de dados entre TMC e TME em 2013				
Categoria	Mundial	Europa	% Afeta à Europa	Quota no Mercado Europeu
Unidades vendidas (ano fiscal de 2013)	9.144.847	842.281	9,21%	5% Fonte: ACEA, 2014
Colaboradores	338.875	80.000	23,61%	
Fábricas	64	9	14,06%	

Fonte: Retirado de www.toyota.eu, acessado em 2014 e de Toyota Annual Report 2013

Tabela N.º 8 – Comparação entre dados da Toyota a nível mundial e europeu.

A estratégia global da Toyota está neste momento inclinada para os mercados emergentes, com a China a ser um mercado preferencial, devido ao seu potencial de crescimento e possibilidade de expansão. Já para a Europa a Toyota prevê manter a sua presença atual, não estando para já previstos nem desinvestimentos nem investimentos no mercado europeu (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

7 - O caso da Ford Motor Company

A Ford Motor Company (FMC) foi um dos primeiros fabricantes de automóveis com sede fora do continente europeu a comercializar os seus veículos na Europa. E é, segundo o ranking anual publicado pela Corebrand (2014), a sexta marca de automóveis mais reconhecida e respeitada a nível mundial, ocupando o primeiro lugar entre as marcas de fabricantes de automóveis fundadas no continente americano.

No ano de 2013, a FMC registou 6,330 milhões de veículos vendidos em todo o mundo, o que se traduz num aumento de 11,68% face ao ano transato (Ford, 2014). A Ford era, no início de 2014, a segunda marca mais vendida no mercado norte-americano (Edmunds, 2014) e a sexta no mercado europeu – a segunda cuja sede não é europeia (ACEA, 2014).

A FMC possui uma área de negócios principal – o departamento automóvel – e duas secundárias e de apoio à primeira, que são o departamento de serviços financeiros e o de fabricação de componentes. Para uma melhor perceção da estrutura da FMC *vide* figura n.º 7, presente na página seguinte.

O departamento automóvel possui a própria marca Ford e a Lincoln, marca comercializada apenas no mercado norte-americano, asiático e no Médio Oriente. A Aston Martin e a Mazda também fazem parte da FMC, mas a empresa apenas detém uma participação minoritária em ambos os casos.

Ao contrário da TMC, a FMC possui uma empresa de serviços financeiros para cada marca que produz: a Ford Credit e a Lincoln Automotive Financial Services. Cobrindo, cada uma delas, todos os mercados onde as respetivas marcas estão presentes.

Por último, a FMC possui um leque de marcas especializadas no fabrico de componentes automóveis, entre as quais se destacam a Motorcraft e a Getrag - uma das maiores produtoras de transmissões automóveis a nível mundial. A Ford tem também uma divisão especializada na vertente desportiva: Ford Racing. Divisão a partir da qual a Ford gere as suas participações nas diversas categorias de desportos motorizados (Ford, 2014).

Ford Motor Company		
Departamento Automóvel		Serviços Financeiros
Marcas Produzidas pela FMC	Marcas com Participação Minoritária	Ford Motor Credit Company & Lincoln Financial Services
 	 ASTON MARTIN  MAZDA	  Europa / Ásia / América do Norte / América do Sul / África
		Outras Marcas com Participação Minoritária ou Maioritária da FMC
		  Precision. Passion. Partnership. ...

Fonte: Adaptado de Ford Report, 2014

Figura N.º 7 – Distribuição da Ford Motor Company.

7.1 - Contexto histórico da Ford Motor Company

A história da FMC confunde-se com a própria história da indústria automóvel. Após alguns anos a tentar angariar fundos, Henry Ford – pioneiro e grande dinamizador do sector automóvel – funda a Ford Motor Company a 16 de Junho 1903, em Detroit, no estado norte-americano de Michigan. A FMC é hoje o segundo fabricante de automóveis mais antigo da América que ainda se encontra em atividade (Ford, 2014).

Os primeiros anos da FMC foram bastante conturbados, com a Association of Licensed Automobile Manufacturers (Associação de Fabricantes de Automóveis Licenciados) a interpor várias ações judiciais e ameaças contra a FMC, alegadamente devido a direitos de patente para a maioria dos automóveis movidos a gasolina.

Estes processos quase que levaram Henry Ford a encerrar a empresa. No entanto, em 1913, Ford revoluciona a indústria com o Modelo T que havia sido lançado em 1908. O referido modelo, contrariando todos os processos de fabricação automóvel utilizados até então, passou a ser fabricado através de um modelo de linha de montagem e não manualmente e de uma assentada só como até a essa altura era prática comum (Ford e Crowther, 1922).

O modelo de linha de montagem pode ser definido como uma forma de produção em série, onde vários trabalhadores, com o auxílio de máquinas, se posicionam de forma consecutiva e se especializam em funções específicas e repetitivas, trabalhando todos de forma sequencial, chegando-se a um produto semiacabado ou acabado no menor período de tempo possível, otimizando-se dessa forma os custos de produção (Ford e Crowther, 1922).

Para o Diretor-Geral da Ford em Portugal, aquando da entrevista realizada em Abril de 2014, o modelo revelou-se um sucesso e o tempo de fabrico de um exemplar do Modelo T foi reduzido de doze horas e meia em 1908 para duas horas e quarenta minutos em 1913 - tendo sido otimizado para uma hora e trinta e três minutos até 1920. Com a drástica redução do tempo de produção, foi possível reduzir os custos unitários de produção e baixar o preço do Modelo T de \$850 em 1908 (equivalente a €16.670 em 2014) para \$550 em 1913 e \$440 em 1915 (€7.661 em 2014), tornando-se o primeiro automóvel acessível à classe média e média-baixa.

Foi também devido ao sucesso da linha de montagem que Henry Ford pôde duplicar o salário da altura de 2,5\$ para \$5 por dia (€87,55 por dia, em 2014), reduzir o horário de trabalho de 9 para 8 horas diárias e diminuir o número de dias de trabalho por semana de 6 para 5 dias, algo que até então não existia e que se mantém até hoje. Estas medidas permitiam que os próprios colaboradores da Ford tivessem poder de compra suficiente para comprarem os veículos que produziam, o que aumentou as vendas e o lucro da FMC consideravelmente (Diretor-Geral da Ford, 2014).

A revolução que a Ford criou no sector permitiu à empresa estar vários passos à frente da concorrência. Tal originou um desenvolvimento sustentável que serviu de suporte para a FMC ultrapassar graves crises mundiais como a Grande Depressão ou a II Guerra Mundial e completar 100 anos de existência, mantendo-se sempre entre os maiores fabricantes de automóveis do mundo (Diretor-Geral da Ford, 2014).

7.2 - A Internacionalização da Ford Motor Company

A internacionalização da Ford Motor Company iniciou-se praticamente aquando da fundação da empresa, com a exportação do Modelo A (o primeiro carro fabricado pela empresa) primeiro para o Canadá e depois para o Reino Unido, ambas ainda no final do ano de 1903, ano da fundação da FMC (Diretor-Geral da Ford, 2014).

A decisão de exportar para o Canadá tem por base a proximidade geográfica e cultural, método que segue o proposto por Johanson e Vahlne (1977). A fábrica da FMC estava (e está) sediada na área metropolitana da cidade de Detroit, uma cidade situada na fronteira entre os EUA e o Canadá. E, sendo o Canadá um país culturalmente semelhante aos EUA, existiam condições favoráveis à expansão para o Canadá (Zaheer, 1995), que se realizou através de exportação (Anastakis, 2004).

Depois do Canadá a FMC exportou para o Reino Unido. Na altura, nos primórdios da indústria automóvel, apenas o continente norte-americano e europeu tinham mercado automóvel. A FMC decidiu entrar no mercado europeu através do Reino Unido, pois ao ser impossível beneficiar de vantagens de proximidade geográfica (Ghemawat, 2003), o Reino Unido era o país culturalmente mais semelhante aos EUA e onde existiram menores barreiras à exportação (Kahiya, 2013), devido não só ao passado conjunto dos dois países e à utilização da mesma língua, mas também aos contactos que Henry Ford tinha no referido país (Diretor-Geral da Ford, 2014).

O passo seguinte deu-se no ano posterior, com a criação da Ford Motor Company of Canada (FMCC), na altura conhecida por Walkerville Wagon Works. A empresa tinha como objetivo a comercialização da marca Ford no Canadá e a exportação de veículos para todos os países do Império Britânico da altura, à exceção do Reino Unido e da Irlanda. A FMCC não era uma subsidiária da FMC, era sim uma empresa separada, com um grupo diferente de acionistas, que detinha as patentes e os direitos legais para a comercialização dos veículos da marca Ford no Canadá. A FMC só adquire a FMCC após a II Guerra Mundial, permanecendo desde então como empresa subsidiária (Anastakis, 2004).

É em 1911 que a FMC abre a sua primeira fábrica fora dos EUA, no Reino Unido. Henry Ford acreditava que o ideal e mais rentável seria fabricar os seus veículos diretamente nos países onde estivesse presente. E nos anos que se seguiram assistiu-se a uma grande expansão da FMC a nível mundial. Em 1929 a Ford tinha fábricas de montagem de veículos no Canadá, no Reino Unido, no Brasil, na Argentina, no México, na Suécia, na Bélgica, em França, na Holanda, em Espanha, em Itália, na Alemanha e no Japão (Crate, 1996). E possuía várias subsidiárias dispersas pelo globo, servindo de exemplo: a Ford of Australia, a Ford do Brasil, a Ford Motor Argentina, ou a Ford Motor Company Philippines.

No entanto, no mesmo ano de 1929 deu-se o *crash* da bolsa nova-iorquina e a consequente Grande Depressão. Ao contrário dos anos atribulados que se sentiram em todo o mundo aquando da I Guerra Mundial (1914-1918) em que a FMC tinha ultrapassado sem grandes dificuldades, a Grande Depressão veio afetar profundamente a empresa. Ford viu-se obrigado a despedir milhares de colaboradores e a fechar diversas fábricas, o que não impediu a FMC de registar prejuízos avultados nos anos que se seguiram (Diretor-Geral da Ford, 2014). A II Guerra Mundial veio piorar a situação, tendo o governo dos EUA equacionado uma possível nacionalização da FMC.

O ponto de viragem deu-se no pós-guerra, um período de prosperidade da economia americana. A FMC recomeçou gradualmente a ter lucros e em 1956 torna-se pública – 40% da empresa ainda se mantiveram na família Ford (Ford, 2014). Esta decisão revelou-se um enorme sucesso e veio possibilitar à Ford um crescimento mais sustentável que se manteve até ao final do século XX (Diretor-Geral da Ford, 2014).

No início do século XXI a crise do sector automóvel voltou a colocar a Ford numa posição problemática, obrigando a empresa a criar um plano de reestruturação denominado *The Way Forward* (podendo ser traduzido em português para “O Caminho a Seguir”), onde eliminou cerca de 30.000 postos de trabalho, fechou 14 fábricas e vendeu várias marcas que anteriormente tinham sido adquiridas pela FMC como são os casos da Volvo, da Jaguar, da Land Rover e a maioria da sua posição acionista na Aston Martin e na Mazda (Ford, 2014; Diretor-Geral da Ford, 2014).

7.3 - A internacionalização da Ford Motor Company na Europa

Tal como descrito no ponto anterior, a Ford Motor Company internacionalizou-se para o continente europeu em 1903 e usou como método de entrada a exportação. Fê-lo através do Reino Unido principalmente devido à proximidade cultural e histórica (Forsgren, 2002) entre os dois países e pelos contactos e conhecimentos que Henry Ford tinha no Reino Unido (Diretor-Geral da Ford, 2014), que serviriam para criar uma *network* inicial que facilitaria a internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009).

O método de entrada escolhido, a exportação, beneficiou tanto das vantagens de propriedade como das de internalização, porém, não usufruiu das vantagens de localização e, desta forma, a FMC não retirou partido da mão-de-obra e das matérias-primas locais (Dunning, 1981).

O passo seguinte foi a expansão para a França. As razões por detrás da referida decisão baseavam-se no facto de a França ser o segundo maior e mais populoso país europeu e de poder concorrer diretamente com vários dos maiores fabricantes de automóveis da Europa da altura, como eram os casos da Peugeot ou da Renault (European Car Magazine, 2003). Estando já presente no Reino Unido, a internacionalização para a França deu-se através de um contrato de licença de vendas com um distribuidor americano presente no país.

Com o crescente volume de negócios na Europa e com o maior conhecimento e experiência do referido continente, o processo de internacionalização seguinte foi o de abrir a sua primeira subsidiária (Conconi, Sapir e Zanardi, 2014) na Europa, a Ford of Britain (FoB) – oficialmente denominada por Ford Motor Company Limited -, em 1909, com o propósito de comercializar a marca Ford em todo o Reino Unido (Ford, 2014).

Após a criação da FoB começou a ser construída a primeira fábrica da FMC fora dos EUA, em Manchester, que abriu em 1911, sendo o passo de internacionalização mais avançado, segundo Chang, Chung e Moon (2013). Este passo exigiu um maior investimento, mas que viria a ser recompensado com vantagens de localização associadas ao IDE (Dunning, 1981). E com o maior compromisso para com o mercado local atingiu-se um maior nível de internacionalização (Hollensen, 2007), o que na prática se traduziu num aumento da quota de mercado, levando em último caso, a Ford à liderança do mercado britânico, posição que detém há 37 anos seguidos (Ford, 2014).

O sucesso que a Ford estava a ter no Reino Unido e a necessidade de expansão do negócio levaram Henry Ford a expandir-se para outros países europeus, aumentando a sua diversificação geográfica (Forsgren and Johanson, 1975), e fê-lo através de acordos com distribuidores, de criação de subsidiárias ou de exportação direta para países menos desenvolvidos na altura. Em alguns casos, como o da Suécia, Bélgica, Holanda, Espanha, Itália, ou Alemanha, foram rapidamente construídas fábricas, passando a Ford a comercializar nos referidos países veículos produzidos localmente. Após esta primeira fase, a FMC passou a entrar na maioria dos países por via de distribuidores privados, mas também o fazia de forma direta, através de exportação, como foi o caso da Polónia ou através de *joint ventures*, como por exemplo na Rússia ou na Turquia. Com esta evolução, em meados da década de 20, para além dos países anteriormente referidos, a FMC já estava presente na Roménia, na Finlândia, na Grécia e na Dinamarca (em Portugal entrou em 1932 (Diretor-Geral da Ford, 2014)).

Com a crescente complexidade e volume de negócios da Ford na Europa, em 1928 Henry Ford refunda a FoB, passando a deter 60% da nova refundada subsidiária e os restantes 40% a serem vendidos publicamente através de 2,8 milhões de ações cotadas a 1£ cada. O propósito da nova FoB foi a aquisição de parte de todas as subsidiárias da FMC na Europa e no Médio Oriente, com o objetivo de gerir e planear de forma mais eficiente as operações nesses mercados (Diretor-Geral da Ford, 2014).

No ano seguinte deu-se a já referida Grande Depressão, contudo a mesma não teve a mesma dimensão e impacto na Europa como nos EUA. No entanto, a II Guerra Mundial veio afetar a expansão da Ford. Durante a guerra, a FoB passou a fabricar veículos militares em detrimento de veículos civis, tendo a sucursal alemã passado a fabricar veículos militares e armamento de forma ilegal, levando a que a mesma se assumisse independente em relação à FoB e à FMC, exercendo domínio sobre todas as subsidiárias da Ford em países conquistados pelo Eixo (Billstein, Fings e Kugler, 2004).

Com o final da guerra e o crescimento económico que se viveu na Europa no pós-guerra, as atividades da Ford forma retomaram a sua normalidade e, em 1967, foi criada a *holding* Ford of Europe (FoE), resultado da fusão das duas maiores subsidiárias europeias: a Ford of Britain e a Ford Germany. Esta fusão fez com que a Ford passasse de uma estrutura operacional *multi-domestic* (estratégia pela qual as empresas tentam otimizar o rendimento local, personalizando tanto a sua oferta de produtos como a estratégia de marketing e comunicação de forma a adaptar-se às diferentes condições de cada país) para uma estratégia “geocêntrica”, onde se verificava uma centralização das atividades da Ford na Europa (Goey e Bonin, 2009). Esta mudança teve como objetivos uma maior standardização dos veículos comercializados na Europa, de forma a facilitar a sua integração nos diferentes países europeus, o que corresponde a um dos estágios de internacionalização mais avançados segundo Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003). Tal teve como base uma estrutura de gestão internacional planeada, gerida e executada pela FoE, onde todas as subsidiárias europeias passavam a reportar os seus dados e resultados à FoE (Goey e Bonin, 2009).

Nos anos seguintes, já com a indústria automóvel europeia bem desenvolvida, a FMC deparou-se com várias barreiras e dificuldades de internacionalização que, quando entrou pela primeira vez no mercado europeu, ainda não tinha encontrado.

De acordo com o Diretor-Geral da Ford (2014), a FMC mesmo não sendo uma marca europeia, já estava presente na Europa há vários anos, tendo já conquistado a confiança dos consumidores. No entanto, a recém-criada CEE estabeleceu vários obstáculos legais à importação de produtos não europeus, o que segundo Kahiya (2013) criava uma barreira à internacionalização e, por conseguinte, prejudicava a atividade da FMC nos Estados-membros.

Para além do referido, foram ainda criadas leis e normas que regulavam a indústria automóvel no continente europeu diferentes das seguidas no continente norte-americano, nomeadamente ao nível energético e das emissões de gases nocivos. Tal obrigou a Ford a rever os seus veículos e a reestruturá-los internamente de forma a poderem ser livremente comercializados na Europa, sendo os referidos obstáculos considerados por Shaw e Darroch (2004) tanto uma barreira de indústria como uma barreira de mercado à internacionalização.

Um outro obstáculo que a FMC enfrentou foram as especificidades e restrições dos seus produtos (Shaw e Darroch, 2004), nomeadamente ao nível da segurança e da dimensão dos veículos de passageiros, que nos EUA eram menos restritas e mais leves do que na Europa. As referidas restrições forçaram mais modificações nos veículos, não só internamente como descrito antes, mas também externamente, dificultando o objetivo de standardização dos veículos a nível mundial um passo de internacionalização muito importante segundo Malhotra, Agarwal, e Ulgado (2003) e Kobrin (1991).

Tal acarretou investimentos elevados e dificultou a internacionalização da marca na Europa, que se desenrolou a um ritmo mais lento, mas que foi sendo contínua ao longo dos anos seguintes (Diretor-Geral da Ford, 2014).

A FMC, ao alargar a sua presença a todos os países europeus inicia, no final do século XX, uma série de cinco aquisições – horizontais (Wang e Huang, 2010) - de marcas de automóveis europeias: a Aston Martin em 1989, a Jaguar Cars em 1990, a Volvo em 1999 e a Land Rover em 2000. Decide também reforçar a posição que detinha na japonesa Mazda de 7% para 33,3%. Este conjunto de operações não teve como objetivo uma maior internacionalização nem presença da Ford no mercado europeu, mas sim um aumento do *portfolio* da empresa.

Com a crise que assolou o sector automóvel em 2008 a Ford vendeu todas as marcas que detinha com a exceção da Lincoln – que comercializa apenas no mercado americano, asiático e Médio Oriente – e de pequenas posições na Aston Martin e na Mazda com o objetivo de se focar apenas na marca Ford.

No início do ano de 2014 a operação da FoE contava com catorze fábricas - *vide* tabela n.º 9, presente na página seguinte - repartidas por oito países cinco das quais em regime de *joint venture* (Ford, 2014). Contudo, desde 2011 a estratégia internacional da FMC tem seguido uma política de desinvestimento no continente europeu e de investimento em países emergentes como a China. Desde o referido ano foram fechadas duas fábricas e está previsto o encerramento da fábrica da Bélgica ainda no decorrer de 2014 (Diretor-Geral da Ford, 2014). Do continente europeu, apenas a Rússia é, para a FoE, atualmente considerada um alvo a investir, tendo a mesma previsto um IDE no referido país, a fim de reforçar o seu nível de internacionalização e de compromisso para com o mercado russo (Hollensen, 2007). A Europa, no entanto, ainda ocupa uma posição muito importante no seio da FMC - em 2013 ocupava o segundo lugar nas vendas continentais da empresa, logo a seguir à América do Norte.

Analisando a tabela n.º 10, *infra*, a FoE terminou o ano de 2013 com 1.360.000 veículos vendidos, o que corresponde a 21,49% das vendas totais a nível mundial. E em termos de emprego, a FoE detém 50.000 colaboradores, o que equivale a 27,62% do total de 181.000 colaboradores a nível mundial (Ford, 2014).

Fábricas da Ford of Europe			
País	Nome	Ano	Propriedade
Reino Unido	Dagenham Engine Plant	1931	100% - FoE
Alemanha	Cologne Body and Assembly & Engine	1931	100% - FoE
Alemanha	Cologne Transmission Plant	1935	50% - FoE 50% - Getrag
Bélgica	Genk Body and Assembly	1964	100% - FoE
Reino Unido	Halewood Transmission Plant	1964	50% - FoE 50% - Getrag
Alemanha	Saarlouis Body and Assembly Plant	1970	100% - FoE
França	Bordeaux Automatic Transmission Plant	1972	100% - FoE
Espanha	Valencia Body, Assembly & Engine Plant	1976	100% FoE
Reino Unido	Bridgend Engine Plant	1980	100% - FoE
Turquia	Ford Otosan Engine and Transmission	1982	100% - FoE
Turquia	Ford Otosan Plant	2001	41% - FoE 41% - Koc Holding 18% - Pública
Roménia	Craiova Assembly	2008	100% - FoE
Rússia	Ford Sollers St. Petersburg Assembly Plant	2002	50% - FoE 50% - Sollers
Rússia	Ford Sollers Elabuga Assembly Plant	2008	50% - FoE 50% - Sollers

Fonte: adaptado e traduzido de <http://corporate.ford.com/>, acessido em 2014

Tabela N.º 9 – Fábricas da Ford of Europe no início de 2014.

Comparação de dados entre FMC e FoE em 2013				
Categoria	Mundial	Europa	% Afeta à Europa	Quota no Mercado Europeu
Unidades vendidas	6.330.000	1.360.000	21,49%	8% Fonte: ACEA, 2014
Colaboradores	181.000	50.000	27,62%	
Fábricas	47	14	29,79%	

Fonte: Retirado de Ford Annual Report 2013 e de corporate.ford.com, acessido em 2014.

Tabela N.º 10 – Comparação entre dados da Ford a nível mundial e europeu.

8 - Relatório conjunto

Para se chegar às conclusões finais será apresentado neste capítulo um relatório conjunto dos três casos utilizando as diferentes fontes de dados apresentadas no capítulo da metodologia, realizando-se uma triangulação de forma a validar e aumentar a confiabilidade dos resultados (Eisenhardt e Graebner, 2007) para no capítulo final se traçarem as conclusões passíveis de serem generalizadas, tal como defende Yin (2009).

No presente capítulo irá responder-se às sub questões propostas na introdução, e o mesmo será dividido em três fases: a primeira, que se focará na entrada das empresas no mercado europeu (1ª pergunta); a segunda fase assentará nos processos utilizados após se estabelecerem no continente europeu (2ª e 3ª perguntas); e a terceira e última fase basear-se-á no presente e futuro das três empresas na Europa (4ª pergunta).

8.1 - Entrada no mercado europeu

Para analisar os métodos de internacionalização utilizados pelos três fabricantes de automóveis, apresenta-se uma tabela – n.º 11, presente na página seguinte – resumindo os principais pontos e diferenças entre os três casos em estudo.

As três empresas internacionalizaram-se com o objetivo de expandirem as suas atividades a um nível global, alcançando economias de escala e otimizando os custos (Contractor, Kundu e Hsu, 2003). A diferença de anos que levaram o GV e a TMC a internacionalizarem-se em comparação com a FMC é em parte explicada por circunstâncias muito específicas, pois aquando da fundação do GV e da TMC – 1937 – estava-se a dois anos de iniciar a II Guerra Mundial e como ambos os casos pertenciam a países do Eixo, esse facto impediu uma expansão mais rápida para outros países.

Após a guerra findar e de retomar a sua independência, o GV internacionalizou-se passado um ano. Já a TMC demorou sete anos após a guerra para se expandir, o que pode ser explicado pelo facto do Japão ser uma ilha e de na altura existir uma grande animosidade entre o Japão e os países mais próximos – *v.g.* China ou URSS. Por essa razão, o primeiro mercado onde a TMC se internacionalizou não foi o asiático, mas antes o sul-americano (Diretor de Marketing da TCP, 2014). A internacionalização para a Europa no caso da FMC foi realizada no ano em que se internacionalizou pela primeira vez, poucos meses após se ter expandido para a América do Norte. No caso do GV, a Europa foi o ponto de partida das suas atividades no exterior.

Tabela Comparativa			
	Grupo Volkswagen	Toyota Motor Corporation	Ford Motor Company
Ano de fundação	1937	1937	1903
Ano em que se internacionalizaram	1947	1952	1903
Anos passados até se internacionalizarem	10 Anos	15 Anos	Menos de 1 ano
Continente de origem	Europa	Ásia	América do Norte
Alvo da primeira internacionalização	Europa	América do Sul	América do Norte
Ano de entrada na Europa	1947	1963	1903
Anos passados até entrarem na Europa	10 Anos (1 ano após readquirir a independência)	26 Anos	Menos de 1 ano
Método de entrada no mercado europeu	Exportações diretas	Exportações diretas	Exportações diretas
País-alvo escolhido	Holanda	Dinamarca	Reino Unido
Razão da escolha	Proximidade geográfica	Localização central; estabilidade do país; inexistência de concorrência nacional	Proximidade cultural

Tabela N.º 11 – Processos de internacionalização utilizados pelas empresas na Europa.

1ª Questão: como entraram as três empresas no mercado europeu? Porquê?

O modelo de entrada no mercado europeu foi igual nos três casos: exportações diretas. A decisão de exportar em detrimento de IDE, licenciamento ou *joint-venture* teve com base diversos fatores. O GV e a TMC começaram por se internacionalizar passados vários anos após a sua fundação, estando as empresas já numa fase de maturidade, procedimento corroborado pelo estudo de Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003). Já a FMC entrou na Europa ainda numa fase de crescimento inicial, porém tal pode ser explicado pelo facto de na altura da expansão da FMC a indústria automóvel ainda se encontrar numa fase embrionária e os automóveis da altura serem acessíveis a um número de clientes muito reduzido, pelo que a rápida expansão era necessária para alcançar economias de escala e otimizar custos (Contractor, Kundu e Hsu, 2003).

Na altura da internacionalização as três empresas não dispunham dos elevados recursos que o IDE da indústria automóvel requer e através da exportação direta poderiam beneficiar das vantagens simultâneas de propriedade e de internalização que o licenciamento não consagra (Dunning, 1981).

O país-alvo da internacionalização foi escolhido tendo em conta a proximidade cultural ou geográfica. De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as empresas tendem a relacionar-se e a expandir-se para países cultural e geograficamente mais próximos do seu país porque quanto mais uma empresa conhecer e dominar a cultura, os valores e conseguir comunicar eficazmente num outro país, maior será o seu conhecimento do mercado (Zaheer, 1995) e mais facilmente poderá alcançar uma internacionalização de sucesso (Forsgren, 2002). Tal foi seguido tanto pela FMC como pelo GV. As escolhas revelaram-se um sucesso, tendo a FMC rapidamente chegado a líder de mercado no Reino Unido (Diretor-Geral da Ford, 2014) e o GV vendido 23% dos seus veículos fora da Alemanha no primeiro ano de internacionalização (Volkswagen, 2014). Já a TMC, ao não beneficiar destas vantagens, vendeu só 13 veículos no primeiro ano na Europa.

Em conclusão, para a indústria automóvel europeia, a teoria de Johanson e Vahlne (1977) é corroborada, devendo as empresas da indústria, num primeiro momento de internacionalização, ter em conta a proximidade geográfica (Ghemawat, 2003) ou cultural (Zaheer, 1995) do país escolhido como alvo da internacionalização.

8.2 - Penetração no mercado europeu

2ª Questão: os processos de internacionalização posteriormente utilizados pelas três empresas seguiram a mesma estratégia, porquê?

Ao analisar a tabela n.º 12, presente na página seguinte, podemos constatar que após se instalarem no mercado europeu as três empresas seguiram processos de internacionalização semelhantes, porém, não totalmente idênticos.

As três empresas, após se expandirem através de exportações diretas encontraram as barreiras que este método acarreta (Kahiya, 2013) e evoluíram os seus processos de internacionalização, numa primeira fase, para exportações através de distribuidores licenciados e posteriormente, após concluírem que existe margem de crescimento (Conconi, Sapir e Zanardi, 2014), para a criação de subsidiárias nos países onde operavam - iniciando dessa forma o IDE nos países em questão. Numa fase subsequente verificam-se diferenças entre as três empresas. Enquanto as duas com sede fora da Europa (TMC e FMC) abriram de centros de produção em vários países da Europa, o GV internacionalizou-se através da aquisição horizontal de outras marcas europeias, usufruindo dos seus pontos de produção para produzir fora da Alemanha tanto as marcas adquiridas como a própria marca Volkswagen (Wang e Huang, 2010).

Tabela Comparativa			
	Grupo Volkswagen	Toyota Motor Corporation	Ford Motor Company
Processos de internacionalização utilizados após a entrada na Europa	Exportação através de distribuidores	Exportação através de distribuidores	Exportação através de distribuidores
	Criação de subsidiárias	Criação de subsidiárias	Criação de subsidiárias
	Aquisição de outras marcas	Abertura de fábricas	Abertura de fábricas
Anos na Europa até à criação da primeira subsidiária	13 Anos	1 Ano	6 Anos
Anos entre a criação da primeira subsidiária e a abertura da primeira fábrica	13 Anos	3 Anos	2 Anos

Tabela N.º 12 – Comparação dos processos de internacionalização utilizados após a entrada no mercado europeu.

Esta sequência de processos vai, como pressuposto na metodologia, ao encontro dos processos de internacionalização descritos por Johanson e Vahlne (1977). E a razão desta abordagem coincide também com o Modelo de Uppsala dos referidos autores, tal como apresentado de seguida.

As três empresas no momento da expansão não dispunham de muitos recursos, o que as forçou a um método de internacionalização que não exigisse grande investimento – exportações diretas. Com esse primeiro contacto com o mercado externo, e através da aprendizagem daí retirada, originar-se-ia um investimento de recursos gradual e contínuo, obtendo conhecimento sobre determinado mercado internacional de forma incremental (Johanson e Vahlne, 1977). Ao seguir estes passos em sequência, o compromisso com o mercado externo em questão cresce, e ao desenvolver paralelamente os mesmos passos em mercados distintos, a empresa irá aumentar a diversificação geográfica, otimizando a sua internacionalização (Hollensen, 2007).

A mesma sequência de passos é verificada no Paradigma Eclético de Dunning (1988), onde se conclui que ao investir-se diretamente num país externo obtém-se vantagens de localização, de propriedade e de internalização que não são passíveis de se obter, simultaneamente, de nenhuma outra forma.

No entanto, registaram-se diferenças no que respeita ao tempo de execução de cada passo. Enquanto a TMC e a FMC demoraram 4 e 8 anos, respetivamente, a passar de exportações por meio de representantes até à abertura de fábricas na Europa, o GV demorou 26 anos a realizar essa transição. Esta diferença do fabricante alemão para com os dois casos reside no facto do mesmo ser uma empresa europeia, o que facilita e torna mais prático o controlo das suas operações na Europa (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). Só quando as suas atividades se expandiram e se tornaram mais complexas é que o GV sentiu a necessidade de criar subsidiárias e fábricas na Europa em países estratégicos (Gestor Volkswagen, 2014). Tendo depois seguido uma estratégia de aquisição horizontal de outras marcas (Mattsson, 2000; Wang e Huang, 2010).

Já a FMC e a TMC, sendo empresas provenientes de outros continentes, tiveram necessidade de abrir mais rapidamente subsidiárias a fim de melhorarem e otimizarem as decisões e operações na Europa (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). Tal diferença originou a criação da FoE e da TME, servindo ambas de sedes europeias e centralizando dessa forma as suas operações no referido continente, sendo as empresas totalmente controladas pelas respetivas empresas-mãe e não *joint ventures*, algo que acarreta mais vantagens para a empresa (Chang, Chung e Moon, 2013).

3ª Questão: encontraram obstáculos à internacionalização? Como os ultrapassaram?

É possível observar através da tabela nº 13, *infra*, os vários obstáculos que dificultaram a internacionalização do GV, da TMC e da FMC e de como os afetaram.

Tabela Comparativa de Obstáculos Encontrados na Europa			
Obstáculo	Grupo Volkswagen	Toyota Motor C.	Ford Motor C.
Barreiras à importação	Sim, de forma pouco acentuada	Sim, de forma mais acentuada	Sim, de forma pouco acentuada
Restrições técnicas e regulamentação	Sim, de forma ligeira	Sim	Sim
Concorrência nacional	Sim	Sim, de forma mais acentuada	Sim
Distância física	Não	Sim	Sim
Diferença cultural	Sim, de forma ligeira	Sim, de forma mais acentuada	Sim, de forma ligeira
Moeda	Sim	Não	Não

Tabela N.º 13 – Comparação dos obstáculos encontrados pelas três empresas.

A internacionalização europeia de qualquer uma das três empresas encontrou diversos obstáculos que, principalmente devido à origem distinta dos três fabricantes de automóveis, variaram de empresa para empresa.

As três empresas encontraram barreiras às suas exportações (Kahiya, 2013). Aquando da internacionalização da FMC a indústria automóvel ainda estava a ser desenvolvida e não existiam grandes barreiras à importação automóvel. Mais tarde, quando a TMC entrou na Europa existiam fortes barreiras à importação de produtos não europeus e a FMC, mesmo não sendo europeia já estava instalada no continente europeu há vários anos, produzindo grande parte dos veículos que comercializa na Europa no próprio continente europeu. Já o GV sendo europeu não encontrou barreiras tão fortes, no entanto, em alguns países com medidas mais protecionistas encontrou dificuldades de penetração nesses mercados, tendo, por exemplo, adquirido a Škoda para mais facilmente entrar no mercado da então Checoslováquia. Estas barreiras foram gradualmente levantadas até deixarem de constituir um problema na esmagadora maioria dos casos – as exceções foram os países mais fechados, como a Rússia, que continuaram a dificultar as exportações tanto do GV como também da FMC ou da TMC (Gestor Volkswagen, 2014; Diretor-Geral da Ford, 2014).

Quantos às restrições técnicas e regulamentação, por exemplo ao nível das emissões de gases nocivos, tratam-se de barreiras de mercado e da indústria (Shaw e Darroch, 2004) que afetam as três empresas, mas de forma menos acentuada o GV, pois as diretrizes e leis europeias diferem das seguidas no Japão ou nos EUA. Tal obriga a TMC e a FMC a adaptarem-se às regras europeias, acarretando um maior investimento. As regras e normas em vigor também podem diferir de país para país, no entanto a uma escala menor, pelo que também afetam o GV.

A concorrência nacional e a afinidade dos consumidores às marcas locais, principalmente de países como a Itália, França, Reino Unido ou Alemanha, é um dos principais obstáculos à internacionalização (Shaw e Darroch, 2004) dos fabricantes de automóveis, e que afetou a TMC com maior impacto. O GV sendo um dos fabricantes europeus e a FMC já se encontrando na Europa desde os primórdios da indústria automóvel, já haviam criado afinidade com consumidores europeus (o GV em especial com o mercado alemão e a FMC com o britânico), diluindo dessa maneira a barreira da concorrência nacional. Esta barreira foi combatida através do reforço gradual do nível de internacionalização das empresas (Hollensen, 2007), descrito anteriormente.

A distância geográfica é por si um obstáculo que afetou a internacionalização (Ghemawat, 2003; Johanson e Vahlne, 1977) da FMC e da TMC por se encontrarem longe do continente europeu, dificultando tomadas de decisão mais acertadas e rápidas. Já a diferença cultural afetou, mais uma vez, a TMC mais do que o GV ou a FMC porque as barreiras, quer ao nível cultural quer ao nível de comunicação, entre o Japão e a Europa são consideráveis. Já os EUA possuem uma cultura mais semelhante à europeia, o que permite mitigar essa barreira (Zaheer, 1995). A FMC beneficia também da língua inglesa, forma de comunicação utilizada internacionalmente. No entanto, nem todos os países europeus têm cultura semelhante, pelo que o GV e a FMC também tiveram dificuldade em entrar em certos mercados, onde encontraram barreiras de mercado (Shaw e Darroch, 2004), como o russo, ou o jugoslavo.

Em último lugar, a moeda também foi um obstáculo à internacionalização, neste caso financeiro (Shaw e Darroch, 2004), pois aquando da reavaliação do Marco alemão, as taxas de conversão para as unidades monetárias mais utilizadas (libra e dólar) dificultavam a exportação de produtos alemães, algo que não se verificava com outras moedas, como o Yen do Japão, que usufruía de taxas de câmbio benéficas para poder praticar preços mais competitivos no continente europeu (Lupa, 2008).

8.3 - Presente e futuro da internacionalização automóvel europeia

4ª Questão: Como é que os processos de internacionalização utilizados influenciam atualmente as decisões das empresas?

Tabela Comparativa			
	Grupo Volkswagen	Toyota Motor Corporation	Ford Motor Company
Presença em todos os países da Europa	Sim	Sim	Sim
Nível de internacionalização idêntico em todos os países europeus	Não	Não	Não
Percentagem das vendas mundiais afetas à Europa no ano de 2013	30,98%	9,21%	21,49%
Previsão para o futuro na Europa	Investir e Manter	Manter	Manter e Desinvestir

Tabela N.º 14 – Comparação do presente e futuro dos três fabricantes de automóveis.

Como se pode constatar através da tabela nº 14, as três empresas estão presentes em todos os países da Europa. Contudo, o nível de internacionalização de cada uma delas em cada país é diferente. Nos maiores países da Europa, *v.g.* Alemanha, França, Reino Unido, Turquia, Rússia, *etc.*, os três fabricantes possuem tanto subsidiárias como fábricas de montagem de veículos, permitindo às empresas um maior compromisso com estes mercados mais populosos e cruciais, garantindo com isso um maior nível de internacionalização (Hollensen, 2007).

Em países menos populosos ou com mercados de menor dimensão a presença das três empresas varia desde subsidiárias, *joint ventures*, distribuidores licenciados ou mesmo por intermédio de exportações diretas em países menos desenvolvidos ou mais pequenos (Gestor Volkswagen, 2014; Diretor-Geral da Ford, 2014; Diretor de Marketing da TCP, 2014).

A crise que se sente na Europa obrigou as empresas a reestruturarem as suas atividades, originando diferentes perspetivas de futuro para o mercado europeu. O GV, sediado na Europa, pretende manter o seu investimento nos países onde já tem uma presença muito forte e reforçar o investimento no “velho continente”, nomeadamente em países emergentes ou onde ainda não possui o nível de internacionalização desejado (Gestor Volkswagen, 2014).

Para a TMC o continente europeu representa apenas 9,21% das suas vendas, pelo que a crise europeia teve um menor impacto nas suas vendas globais, o que se traduz numa perspetiva de manutenção dos níveis de investimento e internacionalização europeus (Diretor de Marketing da TCP, 2014).

Por último, a FMC tem o continente europeu como o segundo maior mercado da empresa, o que fez com que a crise na Europa afetasse bastante a empresa, tendo a mesma redefinido o seu mercado-alvo prioritário para a Ásia, estando previsto um desinvestimento na Europa para os próximos anos (Diretor-Geral da Ford, 2014).

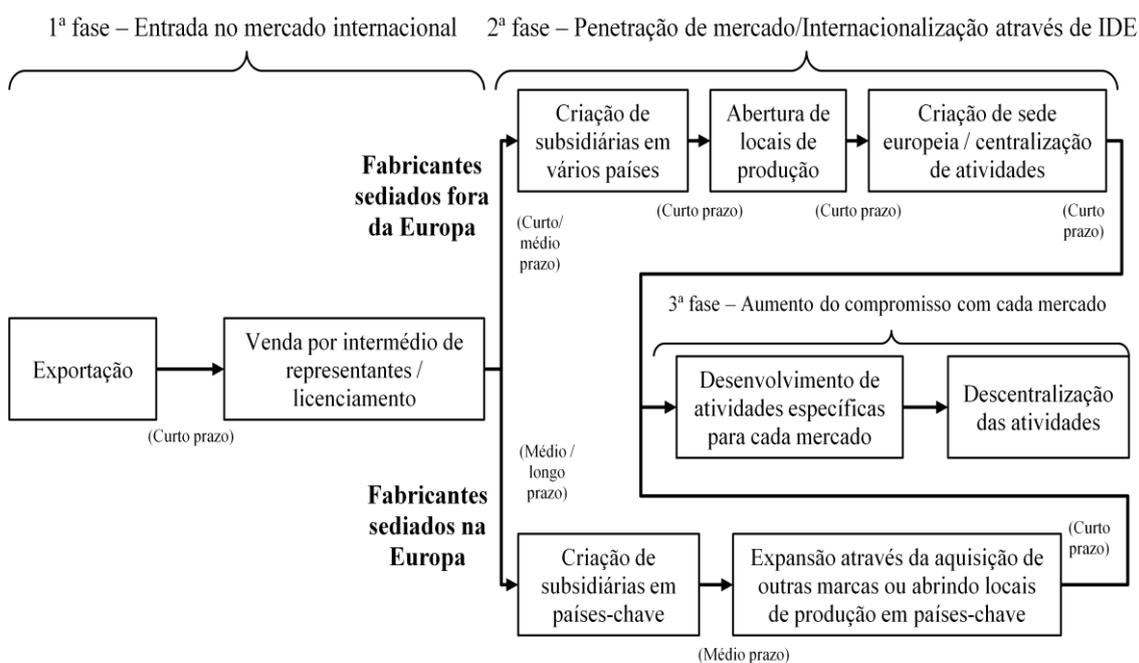
Com as internacionalizações passadas, os três fabricantes adquiriram experiência e, atualmente, quando se internacionalizam ou reforçam a sua posição num determinado país – europeu ou não -, fazem sempre um estudo de mercado prévio a partir das respetivas sedes continentais, adquirindo o conhecimento necessário (Johanson e Vahlne, 1977) e analisando todas as envolventes que podem influenciar o sucesso da operação e só depois tomam a decisão de se expandirem ou não (Gestor Volkswagen, 2014; Diretor-Geral da Ford, 2014; Diretor de Marketing da TCP, 2014).

9 - Conclusões finais

Atualmente, os grandes fabricantes de automóvel a nível mundial estão presentes em todos - ou quase todos - os países europeus. Porém, a indústria não é fixa nem estática, e existem novas empresas no mercado com ambições de se tornarem grandes fabricantes, como é o caso da Coda Automotive, da Tesla Motors e de muitos outros novos fabricantes (Carney, 2013; Huffman, 2008). E os atuais fabricantes, por não possuírem o mesmo nível de internacionalização em todos os países da Europa, podem decidir aumentar a sua presença em certos países que se encontrem em crescimento.

Numa primeira fase, os fabricantes de automóveis internacionalizam-se e entram no mercado europeu com o objetivo de alargar áreas de atuação, aumentar o volume de negócios (Cyrino e Barcellos, 2006), alcançar economias de escala (Ghemawat, 2003), diluir custos globais (Contractor, Kundu e Hsu, 2003), absorver conhecimento para se expandirem de forma mais eficiente no futuro (Kobrin, 1991), entre outros objetivos que visam, fundamentalmente, o crescimento sustentável.

Com a análise dos casos de forma individual e, posteriormente, com a sua análise conjunta, foi criado um modelo que exemplifica a internacionalização dos fabricantes de automóveis na Europa que se apresenta na figura n.º 8, *infra*.



Fonte: Autor da tese

Figura N.º 8 – Modelo de internacionalização de fabricantes de automóveis na Europa.

É possível concluir que com a saturação dos mercados locais, aliada à necessidade de expansão e às vantagens que esta oferece (*vide* página 5 e 6), os fabricantes de automóveis – sejam sediados na Europa ou não – decidem internacionalizar-se para um dos maiores mercados do mundo: o europeu. Escolhem como método de entrada no mercado europeu a exportação direta, o que corresponde às conclusões dos estudos de Johanson e Vahlne (1977), de Dunning (1981), de Larimo (2003) e de Hollensen (2007). Tal deve-se ao facto de a indústria automóvel acarretar elevados custos e de no momento de entrada num continente novo o fabricante ainda não possuir a experiência, o conhecimento de mercado e os recursos necessários para enveredar por IDE (Conconi, Sapir e Zanardi, 2014). O país escolhido deve ser geográfica (Ghemawat, 2003) e/ou culturalmente (Zaheer, 1995) próximo do país onde a empresa está sediada (Johanson e Vahlne, 1977), conseguindo dessa forma uma melhor taxa de sucesso, *v.g.* FMC ou GV. Caso contrário, a entrada no mercado externo poderá ser complicada, tal como sucedeu com a TMC, que vendeu apenas 13 veículos no primeiro ano de atividade na Europa.

Depois de se instalar e de dar a conhecer os seus produtos à Europa é possível criar uma rede de conhecimentos – *network* – com distribuidores locais (Johanson e Vahlne, 2009; 2013), de molde a expandir-se de uma maneira mais eficaz e eficiente para outros países, aumentando deste modo o nível de internacionalização nos países onde já está presente (Hollensen, 2007). Assim, o fabricante deve passar a comercializar os seus veículos através de representantes locais. Esta alteração deve ocorrer pouco tempo após o início das exportações, pois o fabricante ao exportar encontra-se já numa fase inicial de maturidade (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003) e, por conseguinte, irá aumentar o seu compromisso com o mercado exterior sem aumentar os custos consideravelmente como aconteceria caso enveredasse por IDE (Diretor-Geral da Ford, 2014). E ao exportar por representantes locais a incerteza irá diminuir e, assim, o risco de internacionalização será mitigado (Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne, 2011).

Após esta fase, podem definir-se dois caminhos que os fabricantes devem seguir: um para fabricantes com sede fora da Europa e outro para fabricantes europeus. Esta divisão deve-se à maior facilidade de controlo das atividades na Europa por fabricantes com sede no mesmo continente do que fabricantes com sede num outro continente. Tal ocorre porque o controlo das atividades é uma característica bastante relevante para o *timing* de passagem para um processo de internacionalização baseado em IDE (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

No primeiro caso – fabricantes com sede fora da Europa –, com o desenrolar das atividades no mercado exterior, o fabricante irá adquirir conhecimento suficiente para tomar decisões mais ponderadas e acertadas, aumentando ainda mais o compromisso com o mercado (Hollensen, 2007). No entanto, devido à distância para o mercado europeu, aumentam as dificuldades de tomada de decisão e de controlo, sendo que os fabricantes para contornar estes obstáculos devem fundar subsidiárias em vários países, beneficiando das vantagens do IDE (Dunning, 1988) e de um melhor controlo das suas atividades (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

Um fabricante de automóveis com sede fora da Europa ao aumentar o seu nível de internacionalização (por se expandir simultaneamente para vários países e aumentando o seu compromisso com os mercados em questão, neste caso através de subsidiárias (Hollensen, 2007)) irá ter de aumentar a sua capacidade produtiva, tornando-se inviável fabricar todos os veículos a partir de outro continente, devendo, portanto, abrir locais de produção na Europa para poder otimizar custos de transporte, responder melhor às especificidades do mercado europeu, beneficiar da existência de matérias-primas, de baixos salários e de taxas ou impostos especiais (Twomey, 2000).

Estes fabricantes irão também encontrar dificuldades em controlar as operações e responder da forma mais rápida e ideal a eventuais situações inesperadas que influenciem mais do que um país – por exemplo, regulamentos e leis lançados pela UE. Para combater este problema é aconselhável criar, para além das subsidiárias de cada país, uma subsidiária que centralize e controle todas as operações europeias, tal como fez a TMC com a TME e a FMC com a FoE. Como tal é realizado após o fabricante já deter um compromisso com o mercado europeu considerável, ao ponto de possuir IDE em vários países, o que acarreta custos elevados, deve fundar a sede continental o mais brevemente possível após o realizar o IDE, pois encontram-se numa fase já de standardização dos produtos, onde o controlo das operações internacionais desempenha um papel fulcral para responder de forma mais eficaz e eficiente a eventuais situações adversas, mitigando assim os riscos e problemas (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

No caso de fabricantes sediados na Europa, não tendo estes nem o problema da produção dos veículos ser demasiado longe da Europa, nem das restrições e regulamentos serem diferentes dos do país de origem, e podendo controlar as operações europeias a partir da sua sede principal, não existe uma necessidade imediata de criar subsidiárias em vários países europeus nem de abrir fábricas fora do seu país, pelo que não necessitam de realizar este passo no curto prazo (Gestor Volkswagen, 2014).

Todavia, em mercados fortemente concorrenciais, de forma a competir com as marcas locais, o fabricante necessita de aumentar a sua presença nesses países para poder responder de forma ainda mais rápida às vicissitudes desses mercados, daí que, mesmo empresas com sede na Europa, devam criar subsidiárias em países estratégicos, tendo mais vantagens se não forem *joint ventures* (Chang, Chung e Moon, 2013).

Para os fabricantes sediados na Europa, os custos de exportação, de adaptação de regulamentos e de processos de fabricação a mercados específicos e de transporte são mais reduzidos. Tal facto permite a essas empresas canalizar fundos destinados à internacionalização para outras formas de expansão, podendo passar pela aquisição de outros fabricantes (Mattsson, 2000) do mesmo continente, tal como fez o GV com vários fabricantes, como a Seat ou a Škoda (Volkswagen, 2014). E, com isso, absorver a força produtiva das marcas adquiridas, podendo fabricar a própria marca no exterior, aproximando-se dos mercados locais. No entanto, o destino desse investimento não necessita, obrigatoriamente, de passar pela aquisição de outras marcas, podendo o mesmo ser utilizado para outras áreas da empresa ou abrindo fábricas em países que, mesmo sendo europeus, adotem medidas protecionistas (Chang, Chung e Moon, 2013).

O último passo no processo de internacionalização dos fabricantes passa pelo desenvolvimento das atividades em cada mercado singular aumentando a afinidade com os consumidores locais e adaptando a sua estratégia a cada mercado em particular, o que origina uma descentralização das suas atividades, tornando-se o fabricante de automóveis numa empresa transnacional (Schermerhorn Jr., 2012). Contudo, decisões estratégicas globais continuam a ser decididas pelas sedes continentais e, em último caso, pela empresa-mãe, pelo que nem todas as atividades dos fabricantes devem ser descentralizadas na derradeira fase (Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003).

Em resumo, é possível definir os passos anteriormente descritos como o método de internacionalização dos fabricantes de automóveis na Europa. Contudo, existem obstáculos e dificuldades que podem boicotar ou dificultar o sucesso de uma internacionalização. Entre os principais obstáculos destacam-se as barreiras à importação, as leis, restrições técnicas e regulamentação, a concorrência nacional, a distância física e cultural ou as crises políticas ou financeiras. No contexto atual, na Europa, não existem barreiras à importação na maioria dos países, mas os restantes obstáculos à internacionalização ainda se verificam. As restrições e regulamentação obrigam os fabricantes não-europeus a redefinir os modelos vendidos na Europa, podendo essa redefinição acarretar custos elevados (Diretor-Geral da Ford, 2014).

A distância física continua a afetar a internacionalização para a Europa (Ghemawat, 2003), principalmente de países mais distantes, como ocorreu com a TMC. Já a distância cultural esbateu-se com o aumento da globalização e não é tão forte como anteriormente, no entanto, ainda existe um *gap* cultural (Zaheer, 1995) acentuado entre a Europa e países, por exemplo, muçulmanos ou alguns asiáticos.

Por último, as crises podem hipotecar qualquer tentativa de internacionalização, pois com a retração da economia novas marcas de produtos têm uma dificuldade acrescida em captar a atenção e afinidade dos consumidores e ao não conseguir lucrar ou desenvolver-se no seu mercado interno, um fabricante de automóveis não consegue internacionalizar-se.

Atualmente não se atravessa uma fase propensa à internacionalização de fabricantes de automóveis – novos ou existentes – para a Europa, tal como demonstram os dados de vendas de veículos (páginas 24 e 25), sendo que neste momento o mercado preferencial de expansão dos fabricantes de automóvel é o mercado asiático, e em particular a China (OICA, 2014). Contudo, os dados do último ano (página 25) demonstram uma melhoria da indústria automóvel europeia, o que, aliado a uma desaceleração da indústria automóvel na China nos primeiros seis meses de 2014 - tendo inclusive registado a maior queda de vendas da última década (Bloomberg, 2014) -, pode significar uma mudança nas perspetivas atuais e voltar a pôr a Europa no mapa da internacionalização automóvel.

9.1 - Limitações da tese

Esta tese teve como base o estudo de casos múltiplos de três empresas fabricantes de automóveis, com o propósito de analisar e comparar os seus processos de internacionalização. E mesmo tendo ido os resultados ao encontro dos pressupostos e os fabricantes terem seguido estratégias de internacionalização semelhantes, uma generalização total a toda a indústria pode sempre ser errónea, visto que as envolventes podem alterar os resultados das decisões dos envolvidos (Porter, 1990). É ainda relevante referir que não existe literatura nem as entrevistas foram esclarecedoras no porquê dos fabricantes optarem por abrir fábricas em vez de adquirirem outras marcas menores, mas já com capacidade produtiva instalada, ou vice-versa, necessitando esse ponto de aprofundamento. Finalmente, a grande maioria das fontes encontrava-se em inglês, pelo que com a tradução para português alguma informação pode ter sido perdida ou inadvertidamente alterada.

10 - Bibliografia

ACEA, *website*: <http://www.acea.be/statistics>, acessido em 2013 e 2014.

Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E., & Kearney, C. 2011. What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. *International Business Review*, 20 (5): 557–577.

Aharoni, Y. 1966. *The foreign investment decision process*. Massachusetts: Harvard Graduate School of Business Administration: 10-20.

Anastakis, D. 2004. From independence to integration: The corporate evolution of the Ford Motor Company of Canada, 1904-2004. *The Business History Review*, 78 (2): 213-251.

Andersson, S. 2004. Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*. (19): 851–875.

Andrade, A. M. F. de, & Galina, S. V. R. 2013. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 17 (2): 239-243.

Araújo, J. F. 2008. *The impact of internationalization on firm's performance - A qualitative study of portuguese SMEs*, Lisboa: ISCTE-IUL: 11-34.

Benavides-Espinosa, M. del M., & Ribeiro-Soriano, D. 2014. Cooperative learning in creating and managing joint ventures. *Journal of Business Research*, 67 (4): 648–659.

Billstein, R., Fings, K., & Kugler, A. 2004. *Working for the enemy: Ford, General Motors, and forced labor in Germany during the Second World War*. New York: Berghahn Books: 112-132.

Bloomberg. 2014. *Asia mid-year 2014 outlook*, USA: Bloomberg Briefs: 11.

Buckley, P. J., & Casson, M. C. 2009. The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40 (9): 1563-1580.

Carney, D. 2013. *10 new car companies aiming for the big leagues*. NBCNews, acessado em 2014 em: <http://www.nbcnews.com/id/40887273/ns/business-autos/t/new-car-companies-aiming-big-leagues/>.

Chang, S.-J., Chung, J., & Moon, J. 2013. When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?. *Strategic Management Journal*, 34: 317–337.

Chiavegatti, D., & Turolla F. A. 2011. Risco no modelo de internacionalização de Uppsala. *Revista Organizações em Contexto*, 7 (13): 130-131.

Conconi, P., Sapir, A., Zanardi, M. 2014. The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Centre for Economic Policy Research*: 1-45.

Contractor, F., Kundu, S., & Hsu, C.-C. 2003. A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector, *Journal of International Business Studies*, 34 (1): 5-18.

Corebrand. 2014. *CoreBrand's Top 100 Most Powerful Brands 2014*: 11.

Crate, J. R. 1996. *GM, Ford take different forks on the road to internationalization*, Automotive News, acessado em 2014 e disponível online em: <http://www.autonews.com/article/19960626/ANA/606260809>.

Cyert, R. M., & March, J. G. 1994. *A behavioral theory of the firm* (2nd Ed. Reimpressão). New Jersey: Prentice-Hall: 4-30.

Cyrino, A. B., & Barcellos, E. P. 2006. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In Almeida, A. *Internacionalização de empresas brasileiras*, Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1: 79-117.

Doole, I., & Lowe, R. 2008. *International marketing strategy: Analysis, development and implementation* (5th Ed.). London: Cengage Learning EMEA: 243-248.

Doz, Y., Santos, J., & Willianson, P. 2001. *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston: Harvard Business School Press: 9-13.

Dunning, J. H. 1981. Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 117 (1): 30-64.

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

Dunning, J. H. 2001. The eclectic paradigm (OLI) of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2): 173-187.

Eckermann, E. 2001. *World history of the automobile*. Warrendale: SAE Press: 14.

Edmunds. 2014. *Market share by manufacturer*, acessado em 2014 através do *website* da empresa, disponível em: <http://www.edmunds.com/industry-center/data/market-share-by-manufacturer.html>.

Eisenhardt K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25–32.

European Car. 2003. **Ford's history - The blue oval covers Europe - Ford Motor Company's centennial - Year celebrations include parties in every country in western Europe**, European Car Magazine, acessido em 2014 e disponível online no *website*: http://www.europeancarweb.com/features/epcp_0309_fords_history_blue_oval/#ixzz3AHpCEMMT.

Fernandes, A. J. 2009. **Análise nas 4 vertentes do marketing-mix no lançamento do Alfa Romeo Mito**, Lisboa: ISCTE-IUL: 2-5.

Figueira-De-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2011. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala Model. **Journal of World Business**, 46: 143–153.

Forbes. 2014. **Global 2000 – The world's biggest public companies**, Forbes Magazine, acessido em 2014 e disponível em <http://www.forbes.com/global2000/list/>

Ford, Diretor-Geral da Ford Portugal. 2014. **Entrevista concedida ao autor da tese**. Lisboa: Ford Portugal.

Ford, H., & Crowther, S. 1922. **My life and work**, Garden City, New York: Doubleday, Page & Co.: 72-90.

Ford Motor Company, *Corporate website*, acessido em 2014 em: corporate.ford.com.

Ford Motor Company. 2014. **2013 Annual Report**, Detroit: Ford Motor Company.

Forsgren, M., & Johanson, J. 1975. **Internationell företagsekonomi**. Stockolm: Norstedts: 16; 65-70.

Forsgren, M. 2002. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. **International Business Review**, 11: 257–277.

Frey, T. J. 2008. Disrupting the automobile's future, **The Futurist**, 42 (5): 38.

Freyssenet, M., Shimizu, K., & Volpato, G. 2003. Introduction: The diversity of internationalization strategies and trajectories of the automobile sector firms. In Freyssenet, M., Shimizu, K., & Volpato, G. *Globalization or regionalization of European car industry?*. London: Palgrave: 1-8.

Ghemawat, P. 2003. Globalization: The strategy of differences. Boston: *Harvard Business Review*, 81(11): 76-84.

Goey, F. de, & Bonin, H. 2009. *American firms in Europe, 1890-1980: Strategy, identity, perception and performance*. Geneva: Librairie Droz: 489-502.

Grubel, G. H. 1977. A theory of multinational banking. *Banco Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, 30 (123): 349-363.

Gulamhussen, M. A. 2009. *O investimento internacional no sector da banca*. Lisboa: Bnomics: 55-74.

Hansson, G., Sundell, H., & Öhman, M. 2004. *The new modified Uppsala model - Based on an anomalous case study at Malmberg Water AB*. Kristianstad: Kristianstad University Department of Business: 8-29.

Hollensen, S. 2007. *Global marketing: A decision-oriented approach* (4th Ed.). Harlow: Pearson Education Limited: 5-96; 291-415.

Huffman, J. P. 2008. *Top 10 new eco and exotic car companies*. Popular Mechanics, acessado em 2014 em: <http://www.popularmechanics.com/cars/news/4291426>.

Huggins, R., Demirbag, M., & Ratcheva, V. I. 2007. Global knowledge and R&D foreign direct investment flows: Recent pattern in Asia Pacific, Europe and North America. *International Review of Applied Economics*, 21 (3): 437-451.

Hymer, S. H. 1979. The multinational corporation and the international division of labor. In Cohen, R. B., et al. *The multinational corporations: A radical approach*, Cambridge: Cambridge University Press: 140-164.

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

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.

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

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2011. Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (4): pp. 484-491.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 2013. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – From internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30 (3): 195-199.

Kahiya, E. T. 2013. Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11 (1): 3-29.

Kindleberger, C. P. 1969. *American business abroad: six lectures on direct investment*. Connecticut: Yale University Press: 179 e ss.

Kobrin, S. J. 1991. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12: 17-37.

Kravis, I. B. 1956. "Availability" and Other Influences on the Commodity Composition of Trade. *Journal of Political Economy*, 64 (2): 143-155.

Kubota, Y. 2014. *Toyota retains global auto crown in 2013, sees strong 2014*, Reuters, acedido em 2014 e online em: <http://www.reuters.com/article/2014/01/23/us-toyota-forecasts-idUSBREA0M0F320140123>.

Laird, R. A., & Sherratt, T. N. 2010. The economics of evolution: Henry Ford and the Model T. *OIKOS*, 119 (1): 3–9.

Larimo, J. 2003. *Internationalization of SMEs: Two case studies of Finnish born global firms*. In: Blomstermo, A., & Sharma, D. D. *Learning in the internationalization process of the firms*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.: 258-280.

Laux, J. M. 1992. *The European Automobile Industry*. New York: Twayne Publishers.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. 2004. International diversification and firm performance. *Academy of Management Journal*, 47 (4): 598-609.

Lupa, M. 2008. *Volkswagen Chronicle*, Wolfsburg: Volkswagen Aktiengesellschaft: 4-210.

Mackelprang, A. W., & Nair, A. 2010. Relationship between just-in-time manufacturing practices and performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 28: 283–302.

Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Ulgado, F. M. 2003. Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4): 1-31.

Maloney W. A., & Mclaughlin, A. 2009. *The European automobile industry: Multi level governance, policy and politics*. New York: Routledge: 105-131.

Martins, J. C., & Belfo, F. P. 2010. Métodos de Investigação qualitativa: Estudos de Casos na Investigação em Sistemas de Informação. *Proelium – Revista da Academia Militar*, 14: 39-71.

Mattsson, L. G. 2000. Merger waves and contemporary internationalization of firms and markets. *Proceedings of 16th IMP Conference*, Bath: University of Bath: 1-9.

Mcluhan, M. 1962. *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press: 40-43.

Newton, N. 2010. *The use of semi-structured interviews in qualitative research: Strengths and weaknesses*. Bristol: University of Bristol: 1-8.

Nye, D. E. 2013. *America's Assembly Line*. Massachusetts: MIT Press: 172 e ss.

OICA. *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*, acessado em 2014 pelo website: <http://www.oica.net/>.

Paes, M. dos S. C. 2010. *Experiência de investimento directo Português estrangeiro (IDPE) em Moçambique: O caso Vinicala*, Lisboa: ISCTE-IUL: 5-10.

Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm* (3rd Ed.). Oxford: Oxford University Press: 9-30.

Pereira, A., et. all. 2011. *Análise de conteúdo de uma entrevista semi-estruturada*. Lisboa: Universidade Aberta: 1-10.

Petersen, B., & Pedersen, T. 1997. *Twenty years after – Support and critique of the Uppsala internationalization model*. In: Björkman, I., & Forsgren M. *The nature of the international firm*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press: 117-134.

Porter, M. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press. (tradução para português de Dutra, W. 1993. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Editora Campus: 7 e 43-161).

Răduțeanu, M. A. 2012. Mutations of automobile industry in the European Union in the world crisis conditions. *Management & Marketing*, X (2): 401-408.

Rana, M. B., Mowla, M. M., & Mowla I, M. M. 2005. A long way of Volkswagen's internationalization: Strategies and dynamics of capitalism. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 3 (5): 761-775.

Rauwald, C. 2014. *VW Sells Record 9.7 Million Cars in 2013 on Audi Demand*. Bloomberg, acessado em 2014 no website: <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-11/vw-sells-record-9-7-million-cars-in-2013-on-audi-demand.html>.

Rhodes, D., & Stelter, D. 2010. *How automakers accelerated out of the great depression*. Boston: Boston Consulting Group: 4–7.

Richmond, Y. 2003. *My First Beetle*. The New York Times, acessado em 2014 no website: <http://www.nytimes.com/2003/08/04/opinion/1-my-first-beetle-775053.html>.

Robertson, J., & Funnell W. 2012. The Dutch East-India Company and accounting for social capital at the dawn of modern capitalism 1602–1623, *Accounting Organizations and Society*, 37: 342–360.

Schermerhorn J. R. 2012. *Exploring management* (2nd Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons: 387-393.

Schmid, S., & Grosche, P. 2008. *Managing the international value chain in the automotive industry - Strategy, structure, and culture*, Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung: 10-60.

Shaw, V. & Darroch, J. 2004. Barriers to internationalisation: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2: 327–343.

Shimizu, K. 2000. *Maverick at the age of mega-fusion and mega-merger? Toyota's global strategies*. Okayama: Faculty of Economics Okayama University: 1-22.

Smith, A. 1776. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: W. Strahan and T. Cadell. Editado por Soares, 2007. S. M. MetaLibri: 7-93 e 327-329.

Stearns, P., & Langer, W. 2001. *The encyclopedia of world history: Ancient, medieval, and modern, chronologically arranged*. Boston: Houghton Mifflin Company: 112.

Toyota Motor Corporation. 2014. *Toyota Annual Report 2013*.

Toyota Motor Corporation. *corporate website* acedido em 2014: www.toyota-global.com/.

Toyota Caetano Portugal, Diretor de Marketing. 2014. *Entrevista concedida ao autor da tese*. Lisboa: Toyota Caetano Portugal.

Toyota Caetano Portugal. *A Toyota em Portugal - Cronologia*, acedido em 2014 pelo *website*: http://www.toyota.pt/about/toyota_em_portugal/cronologia.tmex.

Turolla, F. A., & Lima, M. F. F. 2010. Internacionalização & Sustentabilidade. *GV Executivo*, 9 (1): 17-21.

Twomey, M. J. 2000. *A century of foreign investment in the third world*. New York: Routledge: 105-107.

Upathamwaranon, P., & Guo, S. 2008. *The internationalization process of Toyota in Europe - From the perspectives of entry mode and network structure*, Västerås: Mälardalen University: 1-44.

Volkswagen. *corporate website* acedido em 2014 em: <http://www.volkswagenag.com>.

Volkswagen. 2014. *Volkswagen Annual Report 2013*.

Volkswagen. 2013. *Volkswagen in the World: Factbook 2013*: 3-71.

Volkswagen Portugal. 2014. *Entrevista concedida ao autor da tese*. Lisboa: Grupo Volkswagen.

Wang, H., & Huang, J. 2010. Internationalization through acquisition: A case study of Getinge AB. Halmstad: *University of Halmstad*: 1-40.

Weisfelder, C. J. 2001. Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition. *Advances in International Marketing*, 11: 13-46.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2): 34-55.

Westcott, K. 2010. *Why is the car giant Toyota not Toyoda?*, BBC, acessado em 2014 pelo website: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/8534294.stm>.

World Atlas. acessado em 2014 pelo website, <http://www.worldatlas.com/>.

Yin, R. K. 1994. *Case study research - Design and methods* (2nd Ed). California: Sage Publications: 85-108.

Yin, R. K. 2009. *Case study research - Design and methods* (4th Ed). California: Sage Publications: 3-96.

Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 341-363.

Zikmund, W. G., et all. 2013. *Business research methods* (9th Ed). London: Cengage Learning: 1-16.

Zohari, T. 2008. *The Uppsala internationalization model and its limitation in the new era*. Stockholm: Stockholm University School of Business: 1-6.

11 - Anexos

11.1 - Questionário Entrevista - Ford Motor Company

1º - Quando iniciou a Ford a comercialização de veículos na Europa e, mais concretamente, em Portugal?

2º - Como foi iniciado o processo de internacionalização da Ford Motor Company?

3º - Como entrou a Ford Motor Company na Europa?

4º - Atualmente, como procede a Ford Motor Company para se internacionalizar para novos mercados, que fases ou passos são seguidos?

5º - Como foram decididos os passos ou fases a seguir?

6º - Quais são as diferenças entre o processo de internacionalização adotado pela Ford Motor Company para a Europa em relação ao adotado para o resto do mundo?

7º - Tem conhecimento de algum caso de grande sucesso ou de insucesso que a Ford Motor Company tenha tido em algum país europeu, que se tenha ficado a dever a uma boa ou má estratégia de internacionalização, respetivamente?

8º - A cultura americana é decerto diferente da europeia. Esse facto afeta de alguma maneira o bom desenvolvimento das subsidiárias europeias da Ford? Que obstáculos encontraram na Europa?

9º - Como ultrapassou esses obstáculos?

10º - A aquisição de outras marcas foi uma estratégia de internacionalização da Ford Motor Company?

11º - Para o futuro, prevê a Ford reforçar o seu nível de internacionalização nos países do velho continente, ou outros mercados são prioritários?

11.2 - Questionário Entrevista - Toyota Motor Corporation

1º - Qual foi o método que utilizou para entrar na Europa e, mais concretamente, em Portugal?

2º - Como foi iniciado o processo de internacionalização da Toyota Motor Corporation?

3º - Quais foram os maiores obstáculos que a Toyota encontrou quando se expandiu para a Europa?

4º - O que fez para os ultrapassar?

5º - Após se estabelecer nos primeiros países da Europa, que processos de internacionalização utilizou a Toyota para se expandir para outros países europeus?

6º - As decisões acerca dos referidos processos foram tomadas a partir sede da Toyota, no Japão? E basearam-se em alguma teoria de internacionalização concreta?

7º - Quais são as diferenças entre o processo de internacionalização adotado pela Toyota Motor Corporation para a Europa em relação ao adotado para o resto do mundo?

8º - Atualmente, em que países europeus está presente a Toyota? E de que forma está presente em cada um deles? (i.e. *joint venture*, licenciamento, etc.)

9º - Para o futuro, prevê a Toyota reforçar o seu nível de internacionalização nos países do velho continente, ou outros mercados são prioritários?

11.3 - Questionário Entrevista – Grupo Volkswagen

1º - Tendo a Volkswagen sido criada num regime tão particular como o Nazi, como foram os primeiros anos de atividade?

2º - Como foi iniciado o processo de internacionalização da Volkswagen?

3º - Quais foram os maiores obstáculos que a Volkswagen encontrou quando se expandiu para a Europa?

4º - O que fez para os ultrapassar?

5º - Após se estabelecer nos primeiros países da Europa, que processos de internacionalização utilizou a Volkswagen para se expandir para outros países europeus?

6º - A decisão de abrir fábricas e subsidiárias fora da Alemanha tão tarde deve-se a quê?

7º - Quais são as diferenças entre o processo de internacionalização adotado pela Volkswagen para a Europa em relação ao adotado para o resto do mundo?

8º - Porque adquiriu a Volkswagen marcas como a Audi, a Seat ou a Škoda, foram estratégias de internacionalização?

9º - Para o futuro, prevê a Volkswagen reforçar o seu nível de internacionalização nos países do velho continente, ou outros mercados são prioritários?