

**COMO ATRAIR INVESTIMENTO PARA PORTUGAL:
TESLA CASE STUDY**

Sara Filipa Amado

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

Orientador:
Professor Doutor Renato Lopes da Costa
ISCTE Business School
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

**COMO ATRAIR INVESTIMENTO PARA PORTUGAL:
TESLA CASE STUDY**

Sara Filipa Amado

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

Orientador:
Professor Doutor Renato Lopes da Costa
ISCTE Business School
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

AGRADECIMENTOS

“Words are, in my not-so-humble opinion, our most inexhaustible source of magic.”

- A. D.

Este é o culminar de cinco anos de muito trabalho e esforço, que não seriam possíveis sem o apoio incondicional e de todo o orgulho que o Tó, a Clara, a Amélia e o Té depositaram em mim. Sem o brilho que deixo nos olhos deles, nunca teria chegado aqui. Não posso também deixar de agradecer aos meus amigos de sempre, por todos os momentos em que não me incentivaram a acabar a tese e que me tiraram de casa para me divertir. A eles, um enorme obrigada por me fazerem sentir sempre por perto, mesmo quando estava distante.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, Professor Doutor Renato Lopes da Costa, não só pela confiança que depositou em mim, mas também por toda a disponibilidade e motivação que sempre me deu, mesmo quando surgiam os menores problemas. Foi graças à sua partilha de conhecimento e metodologia de trabalho que esta investigação se realizou.

Uma palavra de agradecimento a todos os inquiridos que participaram nas minhas entrevistas: André Marquet, Ermelinda Carrachás, João Geraldês, Miguel Coelho e Ricardo Santos - foi enriquecedor ouvir pessoas com tanta experiência, tão dinâmicas e com tanto para partilhar. O seu contributo e disponibilidade foram inestimáveis para a realização deste estudo.

Por fim, um enorme obrigada aos meus superiores hierárquicos, colegas e amigos da PwC, especialmente à equipa EDP, que nunca deixaram de me incentivar e apoiar nesta aventura.

A todos, o meu sincero obrigada.

COMO ATRAIR INVESTIMENTO PARA PORTUGAL: TESLA CASE STUDY

RESUMO

A

Tesla é uma empresa americana a operar no setor automóvel que desenvolve, produz e vende automóveis elétricos de alto desempenho, assim como produtos à base de baterias.

A possibilidade de construir uma *Gigafactory* na Europa proporciona uma avaliação sobre as condições que Portugal tem para receber um investimento desta dimensão.

Assim, o objetivo da dissertação é avaliar o complexo fenómeno social relativo aos principais fatores de atratividade para o investimento em Portugal, especificamente no caso da construção de uma *Gigafactory* da Tesla no país, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos *inputs* para o investimento em Portugal. As técnicas utilizadas para a análise de dados foram um conjunto de entrevistas, tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados.

Após analisados os resultados conclui-se que o *stakeholder* mais influente no processo de internacionalização é o Estado, onde são apontadas oportunidades como os incentivos financeiros e económicos. Por outro lado, é defendido que este processo de internacionalização em concreto é também uma decisão do Governo, onde deve existir um estudo de todas as necessidades envolvidas no seu seguimento. Conclui-se também que este investimento seria uma mais valia para o país, principalmente a nível de crescimento económico e criação de emprego.

Palavras-chave: Automóveis elétricos; Investimento; *Gigafactory*; Portugal

JEL classification:

Y40: Dissertations

L900 Industry Studies: Transportation and Utilities: General

HOW TO ATTRACT INVESTMENT TO PORTUGAL: TESLA CASE STUDY

ABSTRACT

Tesla is an American company operating on the cars sector, which develops and sell electric high performance cars as well as batteries. The possibility of Building a Gigafactory in Europe, gives to Portugal de possibility to analyze the conditions to receive an investment with scale.

Therefore, the objective of this dissertation is to evaluate the complex social phenomena for the main factors of attractiveness of investment in Portugal, especially in the case of construction of a Tesla Gigafactory in the country as well as generating concepts, generating new ideas and theoretical knowledge on the theme, with the aim of gaining new inputs for investment in Portugal. The techniques used for analyzing the data, were a group of interviews in order to try to understand the meaning that people attribute to the analyzed phenomena.

After analyzing the results we can deduce that the most influential stakeholder, in the internationalization process, is the State, where we can point out opportunities such as financial and economic incentives. On the other hand, it is claimed that this process of internationalization is also a decision of the Government, where should exist a study of all the needs involved. It is also concluded that this investment would be an additional value for the country, mainly in terms of economic growth and job creation.

Keywords: Electric cars; Investment; Gigafactory; Portugal

JEL classification:

Y40: Dissertations

L900 Industry Studies: Transportation and Utilities: General

ÍNDICE GERAL

Principais Abreviaturas Utilizadas	XI
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Enquadramento e Contribuição para o Estudo da Arte	1
1.2. Objetivos de Investigação	2
1.3. Estrutura	5
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	10
2.1. Análise da envolvente.....	10
2.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	17
2.3. Estratégias de internacionalização.....	24
Capítulo 3 – Abordagem Metodológica.....	32
Capítulo 4 – Metodologia.....	39
4.1. O Modelo de Investigação.....	39
4.2. Caracterização da Amostra.....	46
Capítulo 5 – Apresentação e Discussão de Resultados.....	49
5.1. Oportunidades e ameaças do mercado português.....	49
5.2. Principais <i>stakeholders</i> que a Tesla deve ter em conta em Portugal.....	54
5.3. Como responder às necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários.....	58
5.4. Como é que os <i>stakeholders</i> podem facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado	65
5.5. Recursos que tragam vantagem competitiva.....	74
5.6. Quais as consequências do investimento da Tesla em Portugal.....	80
5.7. Que critério de escolha é utilizado para escolher o país para onde a empresa se pretende internacionalizar	87
Capítulo 6 – Conclusão	94

6.1. Considerações Finais	94
6.2. Implicações/Contribuição para a Gestão Empresarial.....	96
6.3. Experiência Adquirida.....	96
6.4. Limitações do estudo.....	97
6.5. Sugestões para Investigações Futuras.....	98
Referências Bibliográficas	100
Apêndices	108

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

FIGURAS

Figura 01: Estrutura da parte teórica da composição desta tese.....	6
Figura 02: Estrutura da parte investigatória da composição desta tese.....	8
Figura 03: Processo de Tomada de Decisão	15
Figura 04: Tipologia dos <i>stakeholders</i>	24
Figura 05: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa... ..	42
Figura 06: Análise de conteúdo – Principais <i>stakeholders</i>	57
Figura 07: Análise de conteúdo – Como é que os <i>stakeholders</i> podem facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado	73
Figura 08: Análise de conteúdo – Recursos em Portugal que tragam vantagem competitiva.....	79
Figura 09: Análise de conteúdo – Consequências do investimento da Tesla	86
Figura 10: Análise de conteúdo – Categoria organizacional.....	92
Figura 11: Análise de conteúdo – Categoria ambiental	93

TABELAS

Tabela 01: Objetivos desta investigação.....	3
Tabela 02: Estudos Anteriores.....	5
Tabela 03: Relação entre a revisão de literatura, os objetivos e as questões de pesquisa.....	43
Tabela 04: Habilitações literárias dos inquiridos.....	46
Tabela 05: Área de atividade por inquirido	47
Tabela 06: Análise de conteúdo – oportunidades e ameaças do mercado português.....	49
Tabela 07: Análise de conteúdo – Principais <i>stakeholders</i>	54
Tabela 08: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários.....	59
Tabela 09: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários: Necessidades.....	63
Tabela 10: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários: Governo	63
Tabela 11: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários: Outras entidades.....	64
Tabela 12: Análise de conteúdo – Como é que os <i>stakeholders</i> podem facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado.....	66
Tabela 13: Análise de conteúdo – Recursos em Portugal que tragam vantagem competitiva	75
Tabela 14: Análise de conteúdo – Consequências do investimento da Tesla.....	81
Tabela 15: Análise de conteúdo – Critério de escolha.....	87

PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

ACAP	– Associação Do Comércio Automóvel De Portugal
AFIA	– Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel
AICEP	– Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APA	– Agência Portuguesa do Ambiente
APVE	– Associação Portuguesa do Veículo Elétrico
EDP	– Energias de Portugal
IAPMEI	– Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
I&D	– Investigação e Desenvolvimento
IMT	– Instituto da Mobilidade e dos Transportes
PIB	– Produto Interno Bruto
REN	– Redes Energéticas Nacionais
RBV	– <i>Resource-based View</i>
UVE	– Associação de Utilizadores de Veículos Elétricos

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como finalidade a apresentação do tema da dissertação, o seu propósito bem como os objetivos específicos e questões de investigação que irão ser delineados. Será abordada a metodologia que se irá utilizar e o âmbito da dissertação. De forma resumida e genérica serão retratados os capítulos que constituem a presente tese.

1.1. Enquadramento e Contribuição do Estudo para o Estado da Arte

Quando chega a hora de investir dinheiro, é preciso muito mais que sol, praia e boa comida. Segundo o relatório “*Why Portugal 2017 – The case for investing in Portugal*” são precisos em média apenas 4,5 dias para começar um negócio em Portugal, ao contrário dos 13 dias em Espanha e Grécia, o que coloca o país em 32º lugar em termos globais (Macedo Vitorino & Associados, 2017).

De acordo com os dados da REN (2016), a produção de energia renovável durante 2016 deu para abastecer mais de metade do consumo (cerca de 57%) em Portugal. Neste ano, durante 107 horas consecutivas, Portugal funcionou apenas com energia solar, hídrica e eólica. Esta realidade contribui para a redução da emissão de gases com efeito estufa. Com uma das maiores exposições solares da Europa, a energia solar também se destaca quando falamos de energias renováveis em Portugal.

A Tesla é uma empresa americana a operar no setor automóvel que desenvolve, produz e vende automóveis elétricos de alto desempenho, assim como produtos à base de baterias. Em Novembro de 2016, o CEO Elon Musk confirmou que a próxima fábrica de produção da empresa estará na Europa. A empresa começou assim a procurar os possíveis locais para a construção da *Gigafactory*, que será usada para a produção de veículos e fabrico de baterias. A Tesla criará até 6500 empregos diretos e mais de 22000 empregos indiretos.

Um investimento desta dimensão ajudaria não só a reconstruir a imagem de Portugal nos mercados internacionais, mas também impulsionaria o país como um centro de excelência de energia renovável, já que a *Gigafactory* produzirá grande parte da energia que consome através de painéis solares, à semelhança do que a empresa fez na fábrica que construiu no Nevada. Além do sol, Portugal é um importante exportador de lítio, um elemento essencial na produção das baterias dos carros elétricos.

Como forma de garantir a pertinência do problema aqui formulado face à escassez de informação relativa ao estabelecimento da *Gigafactory* em Portugal ou de qualquer tipo de investimento desta dimensão, esta tese procura contribuir para o desenvolvimento desta temática de três formas diferentes:

- Numa primeira fase, tendo em conta a análise do envolvente, detetar tendências, novas oportunidades e ameaças existentes no mercado português e as implicações destas em termos de resultados;
- Em segundo lugar, perceber quais os *stakeholders* mais importantes no processo de introdução da *Gigafactory* em Portugal e perceber o impacto de uma relação harmoniosa com as partes interessadas;
- Por último, entender como é que os *stakeholders* e os recursos disponíveis no país podem afetar a velocidade e eficácia no processo de internacionalização.

1.2. Objetivos de Investigação

Desta forma, os objetivos desta tese passam por:

- 1) Promover uma análise às condições de investimento em Portugal;
- 2) Desenvolver argumentos para a *Gigafactory* ser instalada em Portugal;
- 3) Analisar subgrupos de interesse nacional ao investimento que permita validar a ideia de investimento em Portugal.

Diante deste cenário, este estudo de caso incide precisamente sobre o processo de internacionalização e a importância dos *stakeholders* neste âmbito, como se apresenta nos objetivos descritos na Tabela 01.

Tabela 01 – Objetivos específicos desta investigação

Objetivos	Indicadores/abordagem
Teóricos	O processo de internacionalização exige um estudo prévio sobre o mercado e as suas principais ameaças e oportunidades. É neste desenvolvimento que surge o interesse em focar a importância dos <i>stakeholders</i>, qual o seu papel quando uma empresa pretende entrar num novo país e de que forma (negativa ou positiva) é que podem influenciar a sua entrada no mercado. A resistência, as normas, valores e até as opiniões dos <i>stakeholders</i> exige um estudo estratégico que se revela um ótimo instrumento de gestão para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.
Empíricos	Reforçar e aprofundar a investigação no âmbito do estudo da importância dos <i>stakeholders</i> e da análise da envolvente no processo de internacionalização, através da preparação de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas, nomeadamente sobre: • Identificar as principais oportunidades e ameaças que a Tesla deve ter em conta em Portugal; • Indicar os principais <i>stakeholders</i> internos e externos que a Tesla deve ter em conta em Portugal; • Perceber como responder às necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários; • Compreender como é que os <i>stakeholders</i> podem facilitar a velocidade e a eficácia de entrada no mercado; • Quais os recursos que a Tesla pode encontrar em Portugal que lhe traga vantagem competitiva; • De que benefícios Portugal usufruirá com o investimento da Tesla;

	• Entender como é utilizado o critério de escolha do país para onde a empresa se pretende internacionalizar.
Contribuição para o Estudo da Arte	A análise da envolvente externa tem sido encarada como um fator essencial no estudo estratégico que antecede o processo de internacionalização. Porém, torna-se igualmente importante conhecer de que forma é que os <i>stakeholders</i> podem afetar a velocidade de entrada num novo mercado e a eficácia desse mesmo processo, contribuindo assim para o avanço do conhecimento e da teoria dentro do âmbito deste estudo. Considerando um caso de estudo, neste caso, da Tesla, surge a oportunidade de conhecer <i>stakeholders</i> reais, com opiniões e poderes que poderão afetar de forma concreta o estabelecimento de uma fábrica desta dimensão em Portugal. Com base neste paradigma, é também abordado a forma como Portugal poderá atrair investimento, contribuindo para o estudo da análise do envolvente, numa perspetiva de captar as ameaças e oportunidades do país e, ao mesmo tempo, as eventuais faltas de recursos e apoios, especialmente quando falamos de um investimento desta dimensão. Por outro lado, uma análise à construção da <i>Gigafactory</i> em Portugal, torna a dissertação um caso de estudo único.

Fonte: Elaboração própria

É perante esta conjuntura que se pretende contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre a análise da envolvente do mercado português, assim como uma abordagem à atração de investimento em Portugal. Só assim será possível localizar ameaças, oportunidades e detetar quais os melhores recursos de que o país dispõe, assim como identificar quais os mais escassos. É também uma oportunidade para conhecer entidades reais que, como *stakeholders* da Tesla têm um poder real e que podem ter

impacto na tomada de decisão da empresa através das duas medidas, facilitando a velocidade de entrada no mercado.

Alguns dos artigos de revista e artigos mencionados na Tabela 02, permitem dar a conhecer alguns *stakeholders* envolvidos no processo de internacionalização, assim como medidas que podem facilitar a velocidade de entrada nos mercados, porém, são publicações cujo objetivo não passa por aprofundar estes temas, sendo que nenhum deles fala do mercado português em específico.

Tabela 02 – Estudos anteriores

Autor (ano)	Título	Jornal
(Bomey, 2018)	Tesla signs deal to build new Gigafactory in China	USA Today
(Meyer, 2017)	Germany's Answer to Tesla's Gigafactory Is on Its Way	Fortune
(Alexander e Organ, 2015)	Business tax incentives	Business Horizons
(Korosec, 2014)	For Tesla's Gigafactory, a dash of brinkmanship	Fortune

Fonte: Elaboração própria

Quando por exemplo falamos de uma análise do envolvente, perceber o papel dos *stakeholders* e entender quais são as repercussões das suas decisões e opiniões aquando o processo de internacionalização, será possível através de um estudo de caso real, como o que de seguida se apresenta.

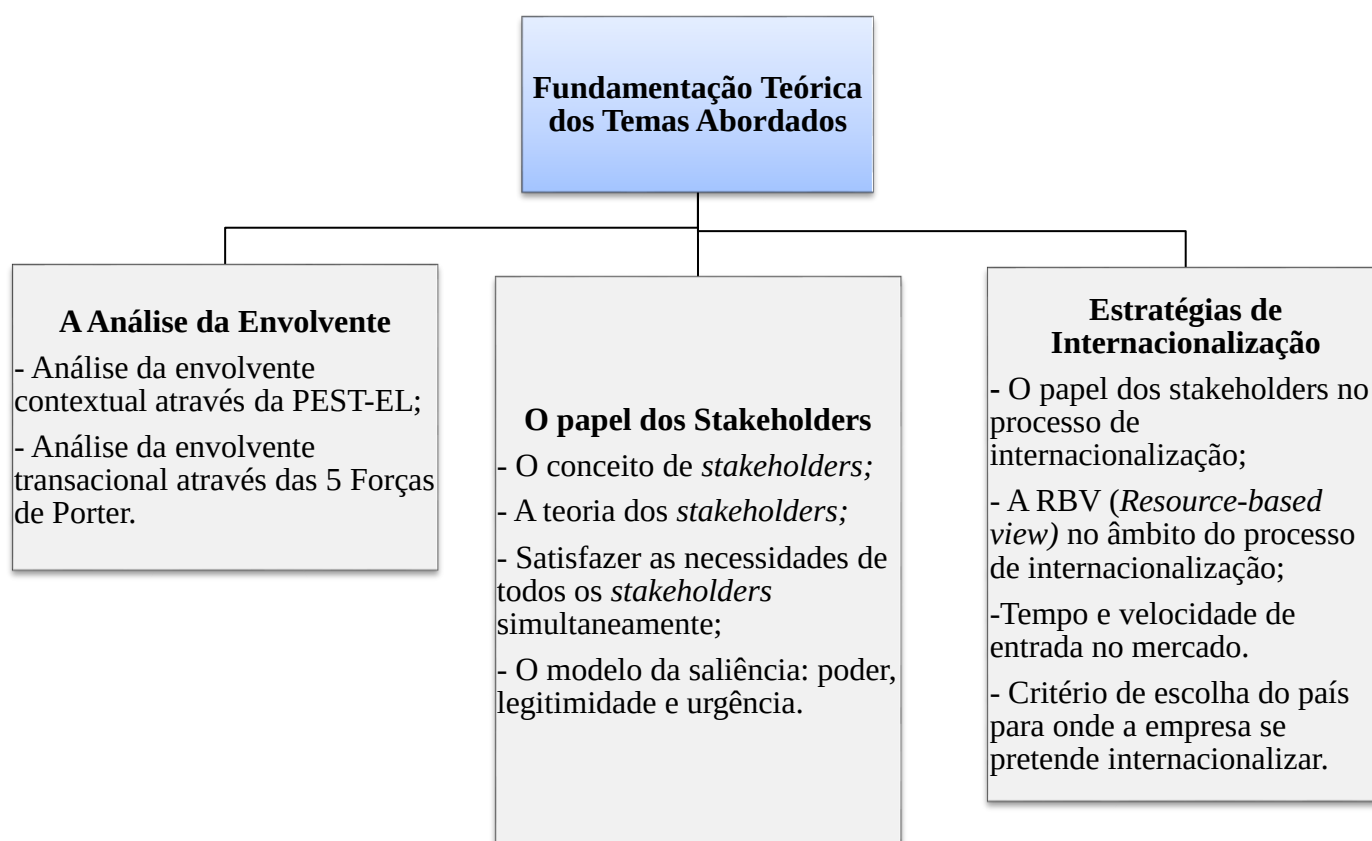
1.3. Estrutura

A estrutura desta tese encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo está presente o tema da tese, os seus objetivos específicos, a formulação das questões de

investigação, a metodologia de investigação, o âmbito da tese e por último como a tese está estruturada.

No segundo capítulo, será apresentada toda a componente teórica que apoia o desenrolar da tese. A Figura 01 integra a fundamentação teórica dos temas abordados e encontra-se dividida em três subpartes.

Figura 01: Estrutura da parte teórica da composição desta tese



Fonte: Elaboração própria

A primeira subparte apresentará a análise da envolvente, reconhecendo-a como um estudo essencial para qualquer entidade, já que permite avaliar o ambiente externo e determinar quais os elementos que podem, de alguma forma, influenciar a tomada de decisão estratégica. Assim, esta análise apresenta dois subtópicos: a análise da envolvente contextual e a análise da envolvente transacional. A primeira é composta por seis contextos distintos, mas relacionados entre si: político, económico; social; tecnológico,

ambiental e legal; a segunda é constituída por fatores que interagem diretamente com a indústria em que organização atua. Assim, serão apresentadas as cinco forças concorrenciais: a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos compradores e o poder negocial dos fornecedores.

A segunda subparte analisa o papel dos *stakeholders*, onde será apresentado o conceito de *stakeholder* que, como se poderá concluir, existe uma grande unanimidade acerca do mesmo. De seguida, é abordada a teoria dos *stakeholders*, que defende que as empresas têm uma multiplicidade de partes interessadas que são afetadas e afetam a empresa, pelo que os interesses dessas partes devem ser respondidos e balanceados sob risco de as empresas não progredirem sem o apoio destas partes interessadas. São abordadas críticas a esta teoria, inclusive a de que tentar satisfazer as necessidades de todos estes *stakeholders* pode não ser possível.

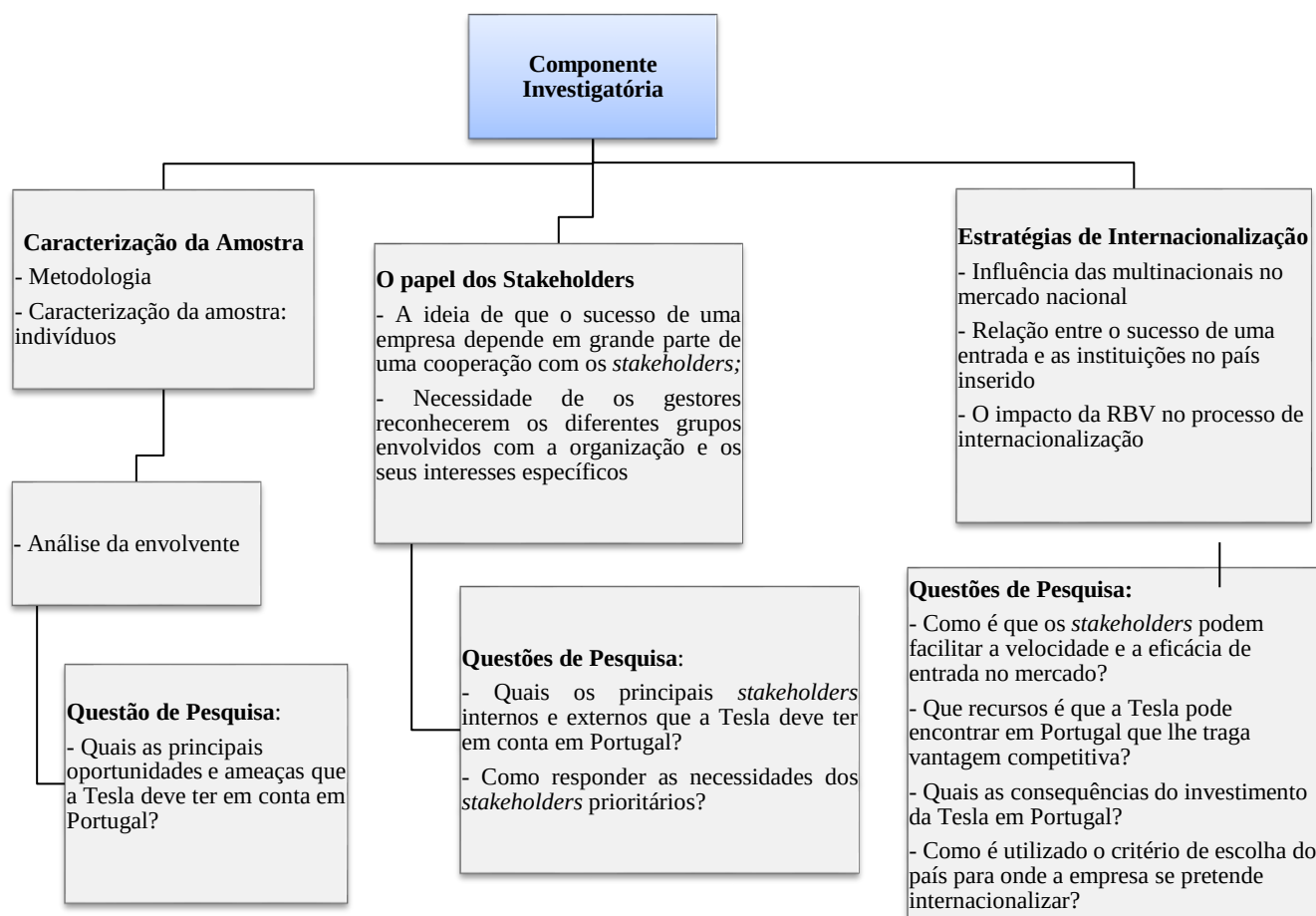
Numa outra perspetiva de investigação, é apresentado o modelo de classificação dos *stakeholders*, também conhecido como modelo da saliência, cujo propósito é identificar quem são os *stakeholders* da empresa e para quais é que os gestores devem orientar a sua atenção segundo três atributos: poder, legitimidade e a urgência.

A terceira subparte aborda o papel dos *stakeholders* no processo de internacionalização e no processo de globalização da economia, definindo o conceito de internacionalização que, como será perçível, é um conceito complexo, não existindo uma única definição do mesmo. É abordada a RBV (*Resource-based view*) no âmbito do processo de internacionalização, onde é apresentado como a transferência de um recurso, dependendo da sua especificidade, pode não ser facilmente transferido outros mercados, o que pode torna-lo valioso, raro e insubstituível. Por fim, será denotado como o tempo e a velocidade da entrada no mercado podem influenciar a eficácia dessa entrada e / ou o modo de entrada utilizado.

No terceiro capítulo desta tese é conectada a componente prática que a caracteriza – Figura 02, que revelará tal como a primeira com três subpartes, incidindo estas no estudo de todas as matérias acima mencionadas, como forma de confirmar os resultados

exploratórios e especificando simultaneamente de que forma se encontram estes enquadrados na realidade da construção da *Gigafactory* em Portugal.

Figura 02: Estrutura da parte investigatória da composição desta tese



Fonte: Elaboração própria

Importa ainda referir que, em cada uma das subpartes mencionadas no parágrafo anterior, serão apresentadas as conclusões do trabalho empírico realizado, intensificando a investigação nesta área de pesquisa através do aprontamento de um conjunto de melhorias na construção de literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas. De igual modo, estas conclusões procurarão, como já fora referido, demonstrar quais os principais *stakeholders* que a Tesla deverá ter em conta em Portugal e de que forma é que estes poderão influenciar a entrada da empresa em Portugal, assim como as principais medidas que poderão tomar para facilitar a entrada da empresa no país.

Serão também examinadas oportunidades e ameaças de entrada da *Gigafactory*, assim como os principais recursos do país a ter em atenção, com o objetivo de permitir a formulação de novas questões que conduzam às necessidades de uma maior exploração nesta área de pesquisa relativamente às condições de Portugal para atrair investimento, especialmente desta dimensão.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia, onde é retratado o modelo de investigação proposto para o presente estudo, bem como o processo de recolha de dados e como estes serão tratados de forma a extrair os resultados.

No quinto capítulo desenvolveu-se a metodologia e a estratégia do estudo com a apresentação do modelo de investigação e descrição da amostra, assim como a análise das questões de pesquisa. Efetuou-se igualmente a apresentação e respetiva discussão de resultados, onde são desenvolvidas as conclusões do estudo e as reflexões tidas face aos resultados encontrados, pelo que da mesma forma serão apresentadas sugestões para pesquisas futuras sobre a temática adiantada.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Este Capítulo revê a literatura teórica e empírica mais recente que se debruça, por um lado, sobre os fatores determinantes da análise do envolvente empresarial e, por outro, sobre a teoria dos *stakeholders* e estratégias de internacionalização.

2.1. **Análise da Envolvente**

A sobrevivência de qualquer organização depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente. Uma vez que este se encontra em contínua evolução, é necessário que as organizações se adaptem constantemente às variáveis controláveis e não controláveis. O ambiente externo pode ser determinante nas ações de gestão e estratégia a adotar. Isto será possível através da análise do meio do envolvente externo (Manson, 2007).

Para a realização de uma boa análise não pode ser esquecida a componente externa, ou seja, “conhecer o inimigo” detetando tendências, novas oportunidades e ameaças existentes no mercado, permitindo agir de forma a potencializar ou minorar os seus efeitos sobre a atividade da empresa (António, 2003).

O meio envolvente empresarial pode ser contextual ou transacional. É sem dúvida, necessário elaborar uma análise externa, pois, independentemente do objetivo, a análise à envolvente externa poderá ser útil para o levantamento de oportunidades e ameaças (por exemplo), para um melhor entendimento de onde nos situamos e para identificar qual será o caminho a seguir (Carvalho e Filipe, 2008).

Para uma análise do ambiente externo são utilizados vários instrumentos e ferramentas de apoio à análise e reflexão estratégica, dos quais podemos salientar a análise PEST da autoria de Wheelen e Hunger (2006), sendo que os autores procuraram enquadrar o estudo das empresas face a um determinado ambiente, considerando as

dimensões (P) Política/Legal/Fiscal, (E) Económicas/Demográfica, (S) Social/Cultural e (T) Tecnológica e (E) Ecológica.

Assim, a análise PEST-EL representa a envolvente contextual que é composta por seis contextos distintos, mas relacionados entre si: político, económico; social; tecnológico, ambiental e legal (Song, *et al.*, 2007). Recorre-se a este tipo de análise para procurar evidenciar quais os verdadeiros impactos macroeconómicos infligidos num determinado sector (Johnson, *et al.*, 2008).

Por outro lado, o meio envolvente transaccional é constituído por todos os fatores que interagem diretamente com a indústria em que a organização atua. Assim, fazem parte desta envolvente os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade. O modelo de Cinco Forças de Porter reflete a análise desta envolvente.

Os clientes representam os compradores e utilizadores dos produtos e serviços da indústria; os fornecedores simbolizam todas as organizações e pessoas que fornecem os *inputs* necessários; os concorrentes representam organizações que oferecem um produto ou serviço similar que satisfaça as mesmas necessidades dos clientes da indústria; a comunidade simboliza os elementos específicos da localidade ou país onde a indústria está instalada, como por exemplo a cultura, as regras ou a religião.

ANÁLISE PEST-EL

Como forma estruturada de organizar fatores ambientais, a PEST-EL é usada para analisar e mapear como o ambiente externo influencia uma indústria. A ferramenta fornece uma visão geral dos fatores macro ambientais que uma empresa necessita de considerar na sua tomada de decisão.

No que diz respeito à análise política, os governos e as entidades locais podem estar intrinsecamente ligados à sobre a atividade económica da organização, através de políticas interventivas, regulação, política fiscal e comercial. Cada vez mais as decisões e influências políticas podem ter origens mais distantes e, por isso, é necessário ter uma visão cada vez mais abrangente, nomeadamente de uniões económicas, grupos ambientalistas, sindicatos e outras organizações.

A saúde da economia onde a organização atua é um dos fatores mais importantes na análise contextual. Os fatores que determinam a análise económica incluem o crescimento económico (um maior crescimento do PIB traduz-se em maiores níveis de investimento), a taxa de inflação, a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, as taxas de juro que afetam o custo do capital, mas também fatores demográficos como o sexo, a idade, entre outros. À semelhança da vertente política, também a análise económica não pode ser percecionada à escala nacional, é necessário realizar uma avaliação global do panorama.

A análise social e cultural tem em conta os modelos de comportamento, o estilo de vida, os gostos dos consumidores, a alteração dos valores sociais e outros fatores demográficos como o envelhecimento da população, a taxa de natalidade, a distribuição etária ou a distribuição geográfica da população. Assim torna-se mais fácil de entender as rotinas e as necessidades da sociedade, porém, dado a mobilidade das pessoas com diferentes costumes, esta avaliação é cada vez mais difícil, tornando-se difícil de prever um comportamento direto dos consumidores.

As mudanças tecnológicas podem influenciar a atividade empresarial, não só devido às inovações, mas também pela melhoria de ferramentas e processos a que os produtos e serviços estão sujeitos. A identificação de novas tecnologias altera a perceção do consumidor, por isso é fundamental proceder à análise destas constantes mudanças que podem criar barreiras à entrada, afetar custos e a qualidade dos produtos. Assim, esta análise inclui fatores como as atividades de I&D, incentivos tecnológicos, automação e legislação de proteção de patentes.

A crescente preocupação com questões de carácter ambiental, fazem com que as organizações estejam cada vez mais atentas a esta análise. Fazem-no não só por uma questão de responsabilidade social, mas também porque estes aspetos podem influenciar diretamente os mercados (como é o caso da agricultura ou o turismo). Assim, os impactos no meio ambiente, a preocupação com a sustentabilidade e as matérias-primas podem afetar o ciclo produtivo da organização.

Todas as organizações têm um enquadramento legal relacionado com a sua atividade que afetam a forma como opera, determina os seus custos e procura pelos seus

produtos e serviços. A este diz respeito a lei do direito do consumidor, o direito do trabalho, a atribuição de incentivos fiscais, o direito da concorrência, o direito do trabalho, as leis de segurança e saúde no trabalho, a legislação que diz respeito ao comércio externo e as leis *anti-trust* e outras alterações relativas à legislação e regulamentos que estão em constante atualização.

MODELO DE CINCO FORÇAS DE PORTER

Segundo Porter (1979), a estrutura de uma indústria é constituída por cinco fatores competitivos que interagem entre si e que determinam a sua atratividade. Assim, para alcançar uma estratégia empresarial eficiente, deve-se estudar as cinco forças concorrenciais: a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos compradores e o poder negocial dos fornecedores. O objetivo de conhecer as cinco forças competitivas, é o de munir as organizações de estratégias para serem capazes de se defender ou para que estas possam influenciar a indústria a seu favor.

A linha principal do pensamento estratégico de Porter tem origem no paradigma SCP: Structure-Conduit-Performance (Policonomics, 2012). O paradigma SCP é um quadro analítico detalhado com uma lógica sistemática de estrutura, conduta e performance (Zhou *et al.*, 2012). A hipótese do SCP afirma que, se a estrutura do mercado influenciar diretamente o comportamento do mercado, o comportamento do mercado também afeta diretamente a performance do mercado com um efeito de feedback na performance, no comportamento e estrutura do mercado (Li e Yu, 2016).

Para Porter (1979), se não existisse concorrência, o estudo das forças concorrenciais não seria necessário. Ou seja, a estratégia existe porque existe concorrência, sendo este modelo criado para mercados de concorrência imperfeita. Ao escolher uma estratégia de negócio, a organização procura alcançar vantagem competitiva sustentável selecionando que segmentos quer servir, que necessidades irá satisfazer e como o irá fazer. Uma indústria ou setor de atividade é definida como sendo um conjunto de empresas produzindo produtos, que pelas suas semelhanças, se podem substituir uns aos outros quando são adquiridos. Estas semelhanças podem dizer respeito ao produto, a

um serviço propriamente dito, a um processo produtivo ou a uma área geográfica (Porter, 1980).

Segundo Porter (1996) e Prasad (2010), é importante alcançar um posicionamento estratégico, isto é, fazer algo que prime pela diferença e que seja difícil de consumir pela concorrência, utilizando assim na prática o conceito de vantagem competitiva, que possibilite à empresa alcançar resultados e lucros acima da média do mercado. A vantagem competitiva pode ser feita pela liderança pelos custos ou pela diferenciação (Sandberg *et al.*, 2016), pelo que cabe a cada empresa optar pela que lhe permita obter ganhos acima da média.

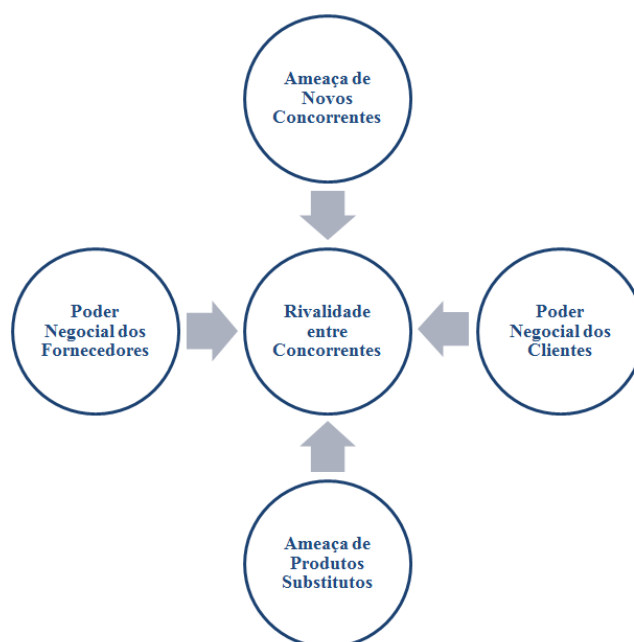
A esta forma de competir para alcançar uma vantagem competitiva sustentada, Porter designou de estratégia genérica e refere que se a empresa a partir das suas competências nucleares não for capaz de efetivar nenhuma das estratégias genéricas, está condenada a ficar numa posição de meio termo “*stuck in the middle*”. (Porter, 1980, 1985, 1996, 2008a).

Segundo Rapp (2001), as forças do Modelo de Porter podem ser classificadas segundo duas dimensões. Na dimensão vertical (entrada de novos concorrentes e produtos substitutos), Porter aplicou as forças que transmitem o carácter competitivo da indústria. Na dimensão horizontal (poder negocial de fornecedores e clientes), foram colocadas as forças que evidenciam o carácter cooperativo da indústria.

A aplicabilidade do modelo poderia ser posta em causa, uma vez que já foi criado nos anos oitenta, porém, a literatura parece querer continuar a conservar este modelo, que não deixa de ser utilizado em trabalhos e investigações. Karagiannopoulos *et al.*, (2005) estudaram as consequências da Internet nos mercados atuais provocadas sobre as regras de mercado caracterizadas e propostas por Porter e deduziram que os elementos que aparentam dominar a “nova economia”, não são completamente “novos” - continuam a exibir características comuns com a antiga e bem definida economia. Desta forma, Karagiannopoulos *et al.*, (2005) constataram que o modelo continua a ser válido, mesmo com a entrada da indústria da Internet que veio revolucionar o funcionamento do mercado.

Em resumo, para Porter a concorrência de uma indústria é impulsionada por estas cinco forças, uma vez que no seu entender não existe um mercado onde a concorrência seja irrelevante, por mais agradável que isso possa parecer (Magretta, 2012). Apresentam-se de seguida a caracterização de cada uma das cinco forças:

Figura 03: Tipologia dos stakeholders



Fonte: Adaptado de Porter (1979)

a) Rivalidade entre os Concorrentes

Os altos limites de rivalidade definem a rentabilidade de uma indústria. A força em que a rivalidade diminui o potencial de lucro de uma indústria depende da intensidade com que as empresas competem. A rivalidade entre os concorrentes inclui descontos nos preços, introdução de novos produtos no mercado, campanhas publicitárias e melhorias no serviço. É tanto maior quanto: os concorrentes são muitos e semelhantes em poder e dimensão; a indústria cresce lentamente; mais barreiras à saída existirem; os rivais estão altamente empenhados no negócio.

A competição de preços ocorre com mais facilidade se: os produtos e serviços dos rivais são idênticos e existem reduzidos custos de troca para os consumidores; os custos fixos são altos e os custos marginais baixos; o produto é perecível. Porém, a concorrência

vai além do preço e inclui as características do produto, serviços de apoio ao cliente, tempo de entrega ou imagem de marca. Quando a rivalidade é focada nestas dimensões, é possível valorizar o produto quando comparado com os bens substitutos e aumentar as barreiras à entrada. A rivalidade entre concorrentes pode ter efeitos benéficos e efetivamente aumentar a rentabilidade da indústria, quando cada competidor satisfaz as necessidades de diferentes segmentos, com diferentes produtos e serviços.

b) Ameaça de Novos Concorrentes

Segundo Porter (1979, 1980, 2008), quando uma indústria demonstra rentabilidade e crescimento, esta irá atrair novos concorrentes que detêm capacidades para competir com as empresas já instaladas no mercado. A importância da ameaça de novos concorrentes depende das barreiras existentes e da reação das empresas já instaladas no mercado. Se as barreiras à entrada forem altas, o novo concorrente pode esperar retaliações dos concorrentes e obviamente não irá representar uma forte ameaça.

Desta forma, as barreiras à entrada caracterizam-se por vantagens que as empresas já estabelecidas no mercado têm relativamente aos novos entrantes. Estas podem ser: economias de escala, diferenciação de produtos, requisitos de investimento inicial elevado, acesso a canais de distribuição, políticas governamentais e existência de um custo de mudança elevado para o consumidor.

c) Ameaça de Produtos Substitutos

Um produto substituto caracteriza-se por responder às mesmas necessidades ou ter a mesma funcionalidade que um outro bem. A ameaça de produtos substitutos é maior quando existe uma boa oferta preço/qualidade e quando os custos de troca são baixos para o consumidor e, por isso, as empresas devem estar atentas às mudanças nas outras indústrias, que podem criar bens substitutos. Não só a mudanças a nível tecnológico, a meios que possibilitem a diferenciação dos seus produtos e serviços, mas também à possibilidade de criar um novo produto que consiga concorrer com os produtos substitutos.

d) Poder Negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes pode aumentar forçando a empresa a praticar preços baixos, exigindo uma melhoria de qualidade nos produtos e serviços e levando à disputa entre as

empresas da indústria (Porter, 1979, 1980, 1985, 2008). Assim, esta força está relacionada com o poder de decisão do consumidor e com a sua exigência relativamente aos produtos.

O cliente tem alavancagem negocial se: há poucos compradores; os clientes compram em grandes quantidades em relação à dimensão do fornecedor; os produtos da indústria são standardizados e semelhantes e; os clientes têm poucos custos de troca.

Como hoje em dia existe um acesso facilitado à informação por parte dos consumidores, as empresas devem ter em consideração os seguintes aspetos: dimensão dos clientes; número de clientes existentes; quantidade de informação que o cliente tem sobre os produtos; existência de produtos substitutos e; capacidade de integração a montante.

e) Poder Negocial dos Fornecedores

Fornecedores com um grande poder negocial conseguem vender a preços mais altos, limitar a qualidade dos bens e serviços vendidos, limitar os prazos de entrega e espremer a lucratividade das empresas da restante indústria que não consigam repercutir os aumentos de custos nos seus próprios preços.

Assim, no que diz respeito aos fornecedores, a empresa deve ter em atenção: o número de fornecedores; a dimensão do fornecedor; o grau de diferenciação dos produtos e serviços; o grau de diferenciação dos produtos; o custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto e; ameaça de integração a montante e a jusante.

2.2. Teoria dos Stakeholders

Existe uma grande unanimidade sobre o conceito de *stakeholders*. Segundo Freeman (1984), estes definem-se como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização da atividade de uma organização. Carroll (1989, 1993) dá uma definição um pouco mais alargada do conceito, mas usando praticamente os mesmos termos: indivíduo ou grupo que afirma ter uma ou mais participação no negócio. Assim, como as partes interessadas podem ser afetadas pelas ações, decisões, políticas ou práticas da empresa, essas partes interessadas também podem afetar as ações, decisões, políticas ou práticas

da organização. Conforme Sautter e Leisen (1999), um *stakeholder* define-se como um qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização. As partes interessadas reivindicam o direito de interferir nos negócios. Isso reflete-se nas suas expectativas direcionadas à empresa e que pode resultar no fato de que a empresa coexiste numa comunidade local, juntamente com outros membros da sociedade (Galant, 2017)

Acionistas, gestores, funcionários, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidade, media, sindicatos, grupos de consumidores e grupos ambientalistas representam partes interessadas e demonstram o quão extenso e diversificado é o conceito. A ideia principal da teoria dos *stakeholders* é que o sucesso de uma empresa depende em grande parte de uma cooperação harmoniosa entre as partes interessadas. Desta forma, a empresa deve ter em conta as necessidades e desejos dos *stakeholders* (Lafreniere *et al.*, 2013). O sucesso do negócio pode, em última instância, ser medido pela relação com todas as partes interessadas do negócio em questão, do que pela concorrência (Nickols, 2005). Também Meer *et al.* (2017) refere que a relação com os *stakeholders* é crucial na formação da reputação da empresa.

Hoje em dia, segundo Madueno *et al.* (2016) a responsabilidade social corporativa, a responsabilidade social ou qualquer um destes aspetos, estão a ganhar grande atenção no meio académico e profissional. Assim, a preocupação com os *stakeholders* e a comunicação com eles para procurar garantir um comportamento socialmente responsável, permite que as empresas desenvolvam alguns ativos intangíveis específicos. Com base no estabelecimento de relações e interações, as empresas são capazes de desenvolver recursos que promoverão o desenvolvimento e a manutenção de vantagens competitivas, que são difíceis de medir por meio de parâmetros contábeis ou físicos (Madueno *et al.* 2016).

O termo *stakeholder* surge pela primeira vez num memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963 (Parmar *et al.*, 2010). No entanto, a maior parte dos investigadores considera que os trabalhos de Freeman (1983, 1984) são um momento chave na difusão do conceito. Desde então, este campo de estudos evoluiu

consideravelmente, já que vários modelos de análise foram desenvolvidos. Variados autores contribuíram para o enriquecimento da literatura e da operacionalização do conceito de *stakeholders*.

Se a definição de Freeman (1984) é a mais difundida, mais simples será a proposta de Friedman (1970), que argumenta que o objetivo das organizações é maximizar o lucro e que, desta forma, existe um único *stakeholder*: os acionistas - “*there is one and a only one social responsibility of business – to use it resources and engage in activities designed to increase its profits.*” (Friedman, 1970).

Assim nasceu a teoria dos *shareholders*, onde Friedman (1970) procura sustentar a sua tese considerando que a empresa pertence aos seus acionistas (*shareholders*) e que é dever dos gestores agir de acordo com a lei e benefício dos acionistas, não desviando recursos para atividades das quais os acionistas possam não aprovar. Caso os gestores pretendam fazer filantropia devem recorrer aos seus próprios recursos e devem ser os acionistas (e não os gestores) a decidir o destino a dar ao seu dinheiro.

A teoria alternativa foi desenvolvida por Freeman (1984), que se focou na responsabilidade económica, legal e ética das empresas e dos respetivos gestores para com os múltiplos *stakeholders*. Segundo Freeman, as empresas têm uma multiplicidade de partes interessadas que são afetadas e afetam a empresa e cujos interesses têm que ser respondidos e balanceados, sob risco de não ser possível para as empresas continuar a progredir e a sobreviver sem o apoio dessas partes interessadas.

Freeman (1984) desenhou uma abordagem à teoria dos *stakeholders* através de planeamentos corporativos, teoria de sistemas e responsabilidade social corporativa, argumentando que as teorias da gestão já existentes não estavam preparadas para abordar a quantidade e os tipos de mudanças que estavam a acontecer na esfera negocial: compras, ativismo, concorrência estrangeira, novas relações industriais, mercado mundial de recursos, reformas governamentais, organizações mundiais, aumento do movimento dos

consumidores, aumento das preocupações ambientais e mudanças nas tecnologias da comunicação.

Freeman (1984) argumentou que estas mudanças ocorrem entre partes interessadas internas (acionistas, clientes, funcionários e fornecedores) e partes interessadas externas (governos, concorrentes, defesa dos consumidores, ambientalistas, grupos de interesse especial e media). Ele definiu quatro estratégias genéricas de gestão dos *stakeholders*, que poderiam complementar as estratégias genéricas de Porter (1980): explorar, defender, balançar e reforçar.

De acordo com Stieb (2009), Freeman define a teoria das partes interessadas como (1) redistribuir os benefícios para os *stakeholders*; e (2) redistribuir o poder de decisão com os *stakeholders*. Quanto a (1), Freeman escreve: *"My thesis is that I can revitalize the concept of managerial capitalism by replacing the notion that managers have a duty to stockholders with the concept that managers bear a fiduciary relationship to stakeholders."*

Quanto a (2), Stieb (2009) refere que o autor define a teoria dos *stakeholders* como dando a cada parte interessada uma importante opinião e eficácia na tomada de decisões importantes: *"That is, each of these stakeholder groups has a right not to be treated as a means to some end, and therefore must participate in determining the future direction of the firm in which they have a stake"* (Freeman, 2002).

Freeman termina com referência ao "Papel da Gestão". Nesta secção, ele argumenta que a teoria dos *stakeholders* é compatível com vários "núcleos normativos" diferentes (ou seja, teorias da ética), como contratos justos, feminismo e princípios ecológicos (Stieb, 2009).

A literatura apresenta algumas críticas à teoria dos *stakeholders* idealizada por Freeman. Começando pelo conceito, este significa diferentes coisas para pessoas diferentes e provoca elogios ou desprezo a uma grande variedade de estudiosos

(Donaldson, 2002; Phillips *et al.*, 2003), sendo necessário uma clarificação e realce no aprimoramento da natureza do modelo de gestão de *stakeholders* (Fassin, 2009).

Por outro lado, as pesquisas de Freeman (1983, 1984, 2002) centralizam-se na técnica em vez da teoria. Crane e Ruebottom (2011) defendem que a identificação dos *stakeholders* tem permanecido vaga e superficial limitando o uso da teoria. Já Stoney e Winstanley (2001) argumentam que a teoria é difícil de implementar. Key (1999) defende que a teoria dos *stakeholders* pode ser criticada tendo em conta quatro aspetos: uma inadequada explicação do processo; falta de ligação entre as variáveis externas e internas; pouca atenção ao sistema em que os negócios operam e os níveis de análise dentro do sistema; e avaliação ambiental pouco adequada (não existem delimitações das fronteiras da empresa).

Freeman (1984) propôs ainda a elaboração de um mapa de *stakeholders* que descreva essa variedade de *stakeholders* associados a uma organização. Este mapa é representativo dos interesses variados, o que representa um problema potencial caso não se consiga assegurar a sua satisfação, o que pode prejudicar os objetivos e desempenho da organização (Clarkson, 1995; Freeman, 1984).

Donaldson e Preston (1995) afirmam que há necessidade de os gestores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos com uma organização e os seus interesses específicos, pelo que neste sentido, a teoria dos *stakeholders* representa uma importante referência, uma vez que permite verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com a organização, entendendo como esta influência acontece. Segundo Freeman (1999) há *stakeholders* mais e menos importantes e que devem receber distintos graus de atenção por parte dos gestores.

Também Barney (2001) defende que tentar satisfazer as necessidades de todos estes *stakeholders* simultaneamente, pode não ser possível dado a escassez dos recursos. Uma outra crítica tem que ver com o facto de os gestores terem que ter em consideração todos os *stakeholders* que afetam e são afetados pela organização (Freeman, 1984), vão surgir

uma infinidade de grupos de interesse que será humanamente impossível de cuidar (Argenti, 1997; Sternberg, 1997).

Por sua vez, Mitchell *et al.* (1997) apresenta uma outra perspectiva de investigação, com um modelo de classificação dos *stakeholders*, também conhecido como modelo da saliência, cujo propósito é identificar quem são os *stakeholders* da empresa e para quem os gestores devem direcionar a sua atenção. Este modelo assenta em três atributos: (1) poder do *stakeholder* de influenciar a empresa; (2) a legitimidade do relacionamento entre o *stakeholder* e a empresa; e (3) a urgência que se deve conceder a cada *stakeholder* no atendimento das suas necessidades. É esta combinação que permite determinar a saliência, ou seja, o grau de prioridade que é dado às exigências advindas de diferentes *stakeholders* e que competem entre si (Mitchell *et al.*, 1997).

A combinação destes três atributos origina sete classes de *stakeholders* (Mitchell *et al.*, 1997). Aqueles que possuem apenas um atributo, são considerados de baixa saliência. Quando existe apenas o atributo poder, são classificados como “adormecidos”; “arbitrários” se possuem apenas legitimidade; “reivindicadores” se o único atributo que têm é a urgência. Quando os *stakeholders* têm dois atributos, são considerados de saliência moderada ou “expectantes”. Estes são igualmente repartidos em três grupos: o “dominante”, que detém poder e legitimidade; o “perigoso”, já que tem poder e urgência, mas não tem legitimidade; e o “dependente”, que possui legitimidade e urgência, mas depende do poder de outros *stakeholders* para que as suas reivindicações possam ser consideradas. Os *stakeholders* que detêm todos os atributos são os altamente salientes, também denominados como “definitivos”.

Algumas críticas que surgiram relativamente a este modelo, como a classificação dos *stakeholders* ser baseada na ausência ou presença de um determinado atributo pode fazer com sejam classificados de “definitivos” mesmo que tenham um mínimo de poder, urgência ou legitimidade (Neville *et al.*, 2011). Além disso, muitos autores que testaram a teoria utilizam definições diferentes de legitimidade (Neville *et al.*, 2011) ou de poder (Eesley e Lenox, 2006).

Também Donaldson e Preston (1995) propuseram que o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* podia ser classificado de uma outra forma, com três dimensões: descritiva/empírica, instrumental e normativa. A teoria dos *stakeholders* seria mais precisa, formal e científica se fosse capaz de distinguir estes três aspetos e se conseguisse responder a três questões (Jones 1995): (1) O que aconteceu? (descritivo); (2) O que aconteceria se? (instrumental); (3) O que deve acontecer? (normativo).

A dimensão descritiva é aquela em que a teoria é utilizada para descrever e, às vezes, explicar características e comportamentos específicos da empresa. Tenciona mostrar que os conceitos embutidos na teoria se relacionam com a realidade observada e nos temas em análise encontram-se a natureza da empresa, como os seus administradores agem, pensam e decidem no âmbito das suas funções (Donaldson e Preston, 1995).

A dimensão instrumental é aquela onde é estabelecida uma estrutura para examinar as conexões entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos tradicionais, como o lucro e o crescimento, avaliando os efeitos das estratégias e das políticas seguidas e qual o seu impacto na performance global (Boesso *et al.*, 2013).

Na dimensão normativa, a teoria é utilizada para interpretar a função da empresa, incluindo a identificação de diretrizes morais ou filosóficas para operação e gestão das empresas (Donaldson e Preston, 1995) e a construção de princípios morais e éticos nos negócios que permitem definir o papel e a importância dos *stakeholders*.

Apesar de útil, a divisão não é consensual e recebe algumas críticas, nomeadamente de Freeman (1999) que rejeita explicitamente esta teoria, argumentando que todas os tipos de investigação são ângulos diferentes para contar a mesma história e que cada abordagem individualmente tem embutido elementos de outras vertentes. Na melhor das hipóteses, podem-se fazer distinções pragmáticas entre as “partes” da teoria dos *stakeholders* (Parmar *et al.*, 2010) uma vez que as primeiras distinções (descritiva e instrumental) referem-se a teorias de segunda ordem em vez de divisões dentro da teoria e a primeira designação (normativa), é o propósito dos negócios em ética, aplica-se a todas as teorias de *stakeholders* (Kaler, 2003).

Figura 04: Tipologia dos stakeholders



Fonte: Mitchell *et al.* (1997)

Clarkson (1995) reconhece a necessidade de entender quem são e qual a importância dos *stakeholders* como primeiro passo de uma análise. A literatura contém algumas tentativas de identificar classificar *stakeholders*, mas Phillips e Reichart (2000) argumentam que a teoria é muitas vezes incapaz de distinguir entre os indivíduos e grupos que são ou não são *stakeholders*.

2.3. Estratégias de Internacionalização

O processo de globalização da economia está concentrado no despontar dos mercados globais, onde as empresas têm um papel de grande importância, seja enquanto entidade que produz ou comercializa produtos intermédios ou finais, seja enquanto entidade que procura trabalho e capital nesses mercados globais (Brakman *et al.*, 2007). Este processo ocorre num contexto de evolução das áreas das tecnologias da informação e da comunicação, que colocam grandes desafios às empresas. Estas têm que reagir de uma forma cada vez mais rápida às exigências, mas igualmente às oportunidades, colocadas por um ambiente de negócios concorrencial, conhecido por uma forte interligação dos mercados internacionais e por uma grande interdependência das economias nacionais.

Estas relações implicam que concorrentes, fornecedores, clientes, Estado e outros *stakeholders* atuem de uma forma cada vez mais integralizada. Assim, a internacionalização é um conceito complexo, com diferentes definições, não existindo ainda uma única e globalmente aceite versão de internacionalização (Saarenketo *et al.*,

2004). Segundo Mikić *et al.* (2016), a internacionalização é uma estratégia corporativa baseada na perspectiva de expansão. Caracteriza o desenvolvimento da atividade de uma empresa além do mercado doméstico. No geral, simboliza uma oportunidade importante para as empresas maximizarem os seus negócios ao controlar os custos operacionais ou permitir que as empresas procurem fornecedores mais favoráveis em mercados estrangeiros (Mikić *et al.*, 2016).

Hitt *et al.* (2016) argumenta que a internacionalização teve efeitos profundos no desenvolvimento de empresas multinacionais, bem como em uma economia global, cada vez mais baseada num conjunto interdependente de mercados financeiros e economias nacionais. Há cinquenta anos, as decisões de negócios e as principais competências estavam em grande parte na sede, mas a ênfase nas necessidades dos clientes e o aumento da concorrência na paisagem atual exigiam que as multinacionais localizassem cada vez mais a maioria de seus produtos e procurassem recursos estrategicamente importantes nos países de acolhimento.

Como podemos verificar, a pesquisa sobre estas empresas e suas estratégias internacionais cresceu (He *et al.* 2015) e a competição entre empresas tem-se movido rapidamente dos mercados domésticos para os mercados internacionais.

Uma empresa multinacional é definida como uma que possui atividades de agregação, de valor ou tem funcionários fora de seu país de origem (Hennart, 2007). Segundo Hojnik *et al.* (2017), a internacionalização permite às empresas beneficiar de economias de escala, gerar receitas em escala global, recuperar investimentos mais rapidamente, aprender de exportar e melhorar sua eficiência e eficácia. Um investimento de carteira em múltiplos países com diferentes ciclos económicos e condições de mercado pode beneficiar empresas com ganhos mais estáveis do que manter um foco nos mercados domésticos (Hisey *et al.* 1985). No entanto, outros estudos encontraram um relacionamento negativo (Kumar, 1984; Michel e Shaked, 1986), ou nenhum relacionamento significativo (Buckley *et al.*, 1978). Além disso, estudos relatam que, nas fases iniciais da internacionalização, o desempenho da empresa é negativo, mas ao longo do tempo torna-se positivo, principalmente devido à aprendizagem organizacional da experiência internacional (Ruigrok e Wagner, 2003).

De acordo com Figueira-de-Lemos *et al.* (2011), quanto mais as empresas aprendem, maior é a percepção da falta de conhecimento. A lacuna de percepção do conhecimento tornou-se mais ampla e continua a aumentar ainda mais com o avanço das plataformas globais de informação. A quantidade de informação disponível é tal que ocorrem processos de decisão lógicos, intuitivos e desestruturados. Num mundo globalizado, mais importante do que decidir sobre a alocação de recursos é decidir sobre a sua eventual realocação.

No entanto, a internacionalização não pode ser vista como resultado de um exercício de otimização entre alocação de recursos e exploração do mercado externo, mas sim como o resultado do processo de ajustamento às mudanças dentro de uma empresa e ao seu ambiente (Figueira-de-Lemos *et al.*, 2011). Esta visão de processo de contingência na internacionalização de uma empresa introduz o conceito de gestão de risco incorporada no modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990), também conhecido como *U-Model*.

Na literatura, destacam-se duas vertentes: (1) *I-Model* (Cavusgil, 1984); e (2) *U-Model* (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Uma das principais diferenças entre estes modelos reside no fato do *I-Model* parecer ser mais adequado às pequenas empresas, enquanto o *U-Model* para empresas de qualquer tamanho (Eriksson *et al.* 1997).

O modelo *Uppsala* captura um processo iterativo de internacionalização baseado na teoria comportamental das empresas (Aharoni, 1966; Cyert e March, 1963) e caracteriza-se pelo facto das empresas se internacionalizarem de forma incremental, a um ritmo baixo, começando por desenvolver primeiro os seus produtos no mercado doméstico (Johanson e Vahlne, 1977). Contudo, a dificuldade em adquirir informações relevantes pode ser um obstáculo para a internacionalização, já que uma parte essencial desse conhecimento só poderia ser obtida através da experiência, sendo este tipo de conhecimento o mais importante para o processo de internacionalização (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

Em relação ao conhecimento, a empresa entra no mercado estrangeiro quando adquiriu o conhecimento necessário (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) para gerar novas oportunidades e reduzir a incerteza (Johanson e Vahlne, 1977). As empresas podem

adquirir conhecimento sobre um mercado internamente ou através de tentativa e erro (conhecimento experiencial) (Eriksson *et al.*, 2000). A experiência pode ser assim considerada um recurso, pois dependendo da sua especificidade, não pode ser facilmente transferida para outras pessoas ou outros mercados, tornando-se assim valiosa, rara e insubstituível (Barney, 2011).

A decisão de diversificar os negócios para além das fronteiras de um país não pode ser tomada sem levar em consideração os benefícios, custos e riscos *a priori*, definindo qual o tipo de internacionalização mais apropriado para a empresa naquele momento e para o mercado em específico (Alem e Cavalcanti, 2005). A estratégia de internacionalização pode assim ser considerada um tipo de estratégia de diversificação (Barney, 2011).

Neste contexto, as empresas começariam a exportar para países cuja distância psíquica fosse menor em relação ao país de origem, ou seja, cujos fatores que dificultam ou impedem o fluxo de informações de e para o mercado - diferenças de idioma, os padrões culturais, a estrutura do mercado - fossem menores (Eriksson *et al.*, 1997). Assim, a internacionalização não seria resultado de um investimento ótimo no mercado estrangeiro, mas de uma série de ajustamentos incrementais (Johanson e Vahlen, 1977). Porém, alguns estudos mostram que a internacionalização pode ocorrer de forma mais rápida e por outros caminhos, como licenças, aquisições ou até que as alianças estratégicas são o modo de entrada em mercados internacionais mais usual (Hitt *et al.*, 2006).

Canabala e White (2008) evidenciam que os motivos do aumento dramático das publicações relacionadas com os modos de entrada foram motivados pela globalização contínua, a internacionalização e o aumento das capacidades tecnológicas das multinacionais desde a década de 80. Sharma e Erramilli (2004) definem o modo de entrada como um acordo estrutural que permite que uma empresa implemente sua estratégia de mercado de produto em um país anfitrião, quer realizando apenas as operações de marketing (ou seja, através de modos de exportação) ou ambas as operações de produção e comercialização por si só ou em parceria com outros (de forma contratual, *joint ventures*, operações de propriedade total). As formas de entrada nos mercados

internacionais representam o terceiro campo mais pesquisado na gestão internacional, atrás do investimento direto estrangeiro e internacionalização (Werner, 2002).

Pan e Tse (2000) dividem as formas de entrada em duas categorias: *equity* e *non-equity*. Eles explicam que essas duas categorias diferem consideravelmente em relação aos requisitos de investimento e controle. Em primeiro lugar, afirmaram que as formas de *equity* (por exemplo, *joint ventures* e *wholly owned ventures*, como *greenfields*, *brownfields* e aquisições) exigem o exercício de níveis mais altos de controle da sede da empresa, devido ao envolvimento que um investimento relativamente grande exige (Pan e Tse, 2000). Em comparação com a exportação, o Investimento Direto Estrangeiro aumenta o grau de controle que uma empresa pode exercer, mas também envolve níveis de compromisso, risco e complexidade relativamente maiores (Anderson e Gatignon, 1986). Em segundo lugar, Pan e Tse (2000) sugerem que as formas de *non-equity* (por exemplo, formas contratuais, como licenças, contratos de *I&D* e alianças) exigem níveis de controle mais baixos, uma vez que essas formas de entrada são muito menos intensivas a nível de investimentos (Anderson e Gatignon, 1986).

O modo de entrada em mercados estrangeiros é amplamente analisado em diferentes contextos. Canabala e White (2008) fazem uma revisão das contribuições para o estudo dos modos de entrada: Análise de custos de transação; OLI (*ownership, location, internalization*) e fatores de localização; cultura e distância cultural, Controle; Internacionalização; Risco; Teoria institucional; RBV (*Resource-based view*); Investimento Direto no Estrangeiro; Capacidades organizacionais e competitivas, Conhecimento; e Incerteza.

Somleva e Hoshino (2005) realizaram uma avaliação do efeito dos fatores que determinam o processo de investimento: as capacidades específicas das empresas, a internalização e a localização. Segundo os autores, os dois primeiros fatores são a manifestação da competência e estratégia da empresa em tornar as subsidiárias dos diferentes países similares. No entanto, a necessidade da empresa se adaptar às diferentes realidades dos mais distintos países, na prática, torna as subsidiárias menos semelhantes. Quanto aos fatores de localização, provavelmente configuram a escolha do modo de entrada tanto quanto as capacidades da empresa.

Alguns estudos insistem que a localização é um fator negligenciado na análise da atividade das multinacionais e tem que ser reintegrada (Dunning, 1998). Somleva e Hoshino (2005) argumentam ainda que embora existam muitos estudos sobre o efeito no modo de entrada dos dois primeiros grupos de fatores, a metodologia para refletir o efeito de localização é pouco desenvolvida.

Hitt *et al.* (2016) sugerem que existem duas áreas iniciais e importantes de pesquisa para estratégia internacional são (1) antecedentes de diversificação internacional (expansão) e as suas implicações; e (2) como entrar em mercados estrangeiros. No que diz respeito à expansão e às suas implicações, os autores defendem que existem duas perspectivas relevantes: a diversificação de riscos, ou seja, um investimento em múltiplos países anfitriões pode beneficiar as empresas, como Rugman (1976) defende; e as opções reais, que argumentam que as empresas podem ter que mudar as suas operações através das fronteiras nacionais em resposta à mudança de riscos e às oportunidades ambientais (Kogut, 1985; Tang e Tikoo, 1999). Assim, em conclusão, Hitt *et al.* (2016) enunciam que embora a literatura sugira que a diversificação internacional afeta vários resultados no nível da empresa (por exemplo, desempenho financeiro e inovação), a influência desta estratégia é afetada pela forma como é implementada. E entre as decisões de implementação mais importantes, estão a forma de entrar num mercado específico e o momento da entrada.

Quanto ao modo de entrada em mercados estrangeiros, os autores concluem que o tempo e a velocidade da entrada no mercado podem influenciar a eficácia dessa entrada e / ou o modo de entrada utilizado. O sucesso de uma entrada também é afetado pelas instituições (formais ou informais) no país inserido. Como é possível verificar, a dimensão temporal da internacionalização tem sido considerada uma preocupação importante (Johanson e Vahlne, 1977; Melin, 1992).

Por exemplo, de acordo com (Costa e António, 2015), a ligação das universidades ao contexto empresarial é, por conseguinte, outro fator crucial, dado que a qualidade está estritamente ligada ao meio académico. Além da extraordinária preparação que as universidades portuguesas detêm em termos de recursos e competências para preparar os empresários para o previsto, têm a capacidade de os preparar para algo mais abrangente, o imprevisto.

Costa e António (2015) defendem ainda que o alargamento da Europa e, principalmente, a exposição das dívidas públicas de alguns países europeus aos mercados financeiros, desde 2008, vieram iniciar uma nova fase problemática na história da Europa, gravando as crises de Itália, Grécia, Espanha, da própria França (que se viu obrigada inclusive a reduzir em 20% os salários) e de Portugal. É nesta medida que Costa e António (2015) vêm tentar responder a esta problemática, basicamente na tentativa de responder ao problema português em quatro dinâmicas de abrangência: (1) minimizar os custos contextuais e apostar na exportação; (2) potenciar uma melhor gestão de crédito e de capital; (3) promover uma maior ligação das PME ao contexto universitário e (4) fomentar uma clara diplomacia económica que permita potenciar a componente da internacionalização.

Existem duas questões estreitamente relacionadas, mas distintas, de tempo e velocidade (Autio *et al.* 2000) - uma é o intervalo de tempo entre a fundação de uma empresa e sua expansão internacional inicial; o outro é a velocidade da expansão internacional subsequente de uma empresa. Casillas e Moreno-Menendez (2014) explicam que em relação à velocidade com que uma empresa entra nos mercados internacionais, vários fatores demonstraram ser influentes, como a aprendizagem e o conhecimento experimental acumulado; diferenciaram os tipos de conhecimento experimental da internacionalização, argumentando que a complexidade das atividades internacionais pode acelerar a internacionalização no curto prazo, mas a longo prazo, impõe restrições à rápida expansão internacional. No entanto, as atividades internacionais mais diversas têm efeitos opostos na velocidade internacional.

Os benefícios da velocidade também são condicionados a atributos, como o forte património da marca, o *know-how* de marketing e a folga financeira (Chang e Rhee, 2011). Enquanto Vermeulen e Barkema (2002) e Wagner (2004) descobriram que as entradas do mercado estrangeiro que eram muito rápidas eram muitas vezes prejudiciais ao desempenho geral da empresa, Chetty *et al.* (2014) relataram que a velocidade beneficiou o desempenho internacional das empresas. Além disso, os efeitos da velocidade dependem do tipo de desempenho examinado. Jiang *et al.* (2014) descobriram que a velocidade de entrada no mercado estava negativamente relacionada com a sobrevivência das subsidiárias e também que as subsidiárias da movimentação inicial mostraram menor rentabilidade do que aquelas que eram estabelecidas rapidamente.

Honório e Rodrigues (2006) apontaram três principais fontes de motivação para as empresas envolverem uma estratégia de internacionalização – as configurações individuais, organizacionais ou ambientais (Honório e Rodrigues, 2006; Galdino e Gomes da Costa, 2015). As motivações individuais referem-se a motivações do ponto de vista do decisor. Por sua vez, as características organizacionais incluem todas as preocupações de gestão, aprimorando os objetivos estratégicos. As motivações ambientais inferem todos os recursos externos que podem potencialmente influenciar o desempenho das empresas, como a localização e as infraestruturas. Os autores classificam as motivações internas, ou seja, características individuais e organizacionais, mais racionais do que motivações externas, associadas a ambientes (Galdino e Gomes da Costa, 2015).

Como é possível concluir, o processo de internacionalização tende a ser complexo (Almas, 2014), portanto, a percepção desse conceito varia de acordo com o contexto de cada empresa (Almas, 2014). Como resultado, não existe uma teoria padrão quando falamos de estratégia de internacionalização. Em teoria, se os custos e os riscos são superiores aos benefícios, as empresas devem exportar, o que significa que elas devem produzir internamente e depois externalizar. De outra forma, se existirem, mais benefícios do que custos, as empresas devem adotar transações diretas e produzir de fora.

As empresas devem encontrar vantagem competitiva com base na fidelidade do cliente, na rede e na aprendizagem por experiência própria. Por outro lado, em contexto real, as empresas também podem combinar metodologias.

CAPÍTULO 3

ABORDAGEM METODOLOGICA

A

Tesla é uma empresa americana a operar no setor automóvel que desenvolve, produz e vende automóveis elétricos de alto desempenho, assim como produtos à base de baterias. Em Novembro de 2016, o CEO Elon Musk confirmou que a próxima fábrica de produção da empresa estará na Europa. A empresa começou assim a procurar os possíveis locais para a construção da *Gigafactory*, que será usada para a produção de veículos e fabrico de baterias. A Tesla criará até 6500 empregos diretos e mais de 22000 empregos indiretos.

Um investimento desta dimensão impulsionaria o país como um centro de excelência de energia renovável, já que a *Gigafactory* produzirá grande parte da energia que consome através de painéis solares, à semelhança do que a empresa fez na fábrica que construiu no Nevada. De acordo com os dados da REN, a produção de energia renovável durante 2016 deu para abastecer mais de metade do consumo (cerca de 57%) em Portugal. Neste ano, durante 107 horas consecutivas, Portugal funcionou apenas com energia solar, hídrica e eólica. Esta realidade contribui para a redução da emissão de gases com efeito estufa. Com uma das maiores exposições solares da Europa, a energia solar também se destaca quando falamos de energias renováveis em Portugal.

Além do sol, Portugal é um importante exportador de lítio, um elemento essencial na produção das baterias dos carros elétricos. Sendo uma das maiores reservas de lítio da Europa, Trás-os-Montes consegue obter carbonato de lítio com um elevado grau de pureza.

Dado este contexto e juntamente com a investigação realizada para a finalidade da presente revisão da literatura, o ponto de vista dos diferentes autores faz surgir um conjunto de questões-chave, que irão conduzir a discussão seguinte. Começando pela análise do envolvente, quando uma empresa quer introduzir um novo produto ou chegar a um novo mercado, é perceptível que uma análise externa é fundamental, uma vez que independentemente do objetivo, a análise à envolvente externa poderá ser útil para o levantamento de oportunidades e ameaças (por exemplo), para um melhor entendimento

de onde nos situamos e para identificar qual será o caminho a seguir (Carvalho e Filipe, 2008).

Além disso, quando falamos na entrada de novos mercados, há todo um conjunto de fatores que devem ser tidos em conta, como os incentivos e condições ao investimento, os modelos e estilo de vida dos consumidores, as mudanças tecnológicas e o acesso à tecnologia, a responsabilidade social e a legislação e regras de estabelecimento no país.

No processo de internacionalização é necessário ter alguns fatores em conta. Hitt *et al.* (2016) sugerem que existem duas áreas iniciais e importantes de pesquisa para estratégia internacional são (1) antecedentes de diversificação internacional (expansão) e as suas implicações; e (2) como entrar em mercados estrangeiros. No que diz respeito à expansão e às suas implicações, os autores defendem que existem duas perspectivas relevantes: a diversificação de riscos, ou seja, um investimento em múltiplos países anfitriões pode beneficiar as empresas, como Rugman (1976) defende; e as opções reais, que argumentam que as empresas podem ter que mudar as suas operações através das fronteiras nacionais em resposta à mudança de riscos e às oportunidades ambientais (Kogut, 1985; Tang e Tikoo, 1999).

Só recorrendo a uma análise que garanta a análise de riscos e benefícios é que podemos garantir que a empresa estará munida contra as ameaças do mercado, bem como pronta para maximizar as oportunidades que este tem para oferecer. Como cada empresa constitui um caso exclusivo devido à multiplicidade de forças internas e externas. Neste contexto, surge a primeira questão a entender – **Quais as principais oportunidades e ameaças que a Tesla deve ter em conta em Portugal?**

Freeman (1984) desenhou uma abordagem à teoria dos *stakeholders* através de planeamentos corporativos, teoria de sistemas e responsabilidade social corporativa, argumentando que as teorias da gestão já existentes não estavam preparadas para abordar a quantidade e os tipos de mudanças que estavam a acontecer na esfera negocial: compras, ativismo, concorrência estrangeira, novas relações industriais, mercado mundial de recursos, reformas governamentais, organizações mundiais, aumento do movimento dos

consumidores, aumento das preocupações ambientais e mudanças nas tecnologias da comunicação.

Freeman (1984) argumentou que estas mudanças ocorrem entre partes interessadas internas (acionistas, clientes, funcionários e fornecedores) e partes interessadas externas (governos, concorrentes, defesa dos consumidores, ambientalistas, grupos de interesse especial e media). Ele definiu quatro estratégias genéricas de gestão dos *stakeholders*, que poderiam complementar as estratégias genéricas de Porter (1980): explorar, defender, balançar e reforçar.

Segundo Freeman (1984), as empresas têm uma multiplicidade de partes interessadas que são afetadas e afetam a empresa e cujos interesses têm que ser respondidos e balanceados, sob risco de não ser possível para as empresas continuar a progredir e a sobreviver sem o apoio dessas partes interessadas.

No ponto de vista da estratégia de internacionalização, através do capítulo anterior foi perceptível que a internacionalização é um conceito complexo, com diferentes definições, não existindo ainda uma única e globalmente aceite versão de internacionalização (Saarenketo *et al.*, 2004). Segundo Mikić *et al.* (2016), a internacionalização é uma estratégia corporativa baseada na perspetiva de expansão. Caracteriza o desenvolvimento da atividade de uma empresa além do mercado doméstico.

No geral, simboliza uma oportunidade importante para as empresas maximizarem os seus negócios ao controlar os custos operacionais ou permitir que as empresas procurem fornecedores mais favoráveis em mercados estrangeiros (Mikić *et al.*, 2016). Assim surge uma segunda questão de pesquisa – **Quais os principais *stakeholders* (internos e externos) que a Tesla deve ter em conta em Portugal?**

No que diz respeito à Teoria dos *Stakeholders*, surgem algumas críticas como a de Barney (2001) que defende que tentar satisfazer as necessidades de todos estes *stakeholders* simultaneamente, pode não ser possível dado a escassez dos recursos. Uma

outra crítica tem que ver com o facto de os gestores terem que ter em consideração todos os *stakeholders* que afetam e são afetados pela organização (Freeman, 1984), vão surgir uma infinidade de grupos de interesse que será humanamente impossível de cuidar (Argenti, 1997; Sternberg, 1997).

Neste contexto, é necessário garantir que as necessidades dos *stakeholders* são tratadas e tidas em conta, assim como é fundamental priorizar *stakeholders*, uma vez que demasiada informação pode ser difícil de gerir, levando ao descuido e a uma má gestão de *stakeholders*.

Mitchell *et al.* (1997) apresenta uma perspetiva de investigação, com um modelo de classificação dos *stakeholders*, também conhecido como modelo da saliência, cujo propósito é identificar quem são os *stakeholders* da empresa e para quem os gestores devem direcionar a sua atenção. Este modelo assenta em três atributos: (1) poder do *stakeholder* de influenciar a empresa; (2) a legitimidade do relacionamento entre o *stakeholder* e a empresa; e (3) a urgência que se deve conceder a cada *stakeholder* no atendimento das suas necessidades.

A combinação destes três atributos origina sete classes de *stakeholders*, como já foi possível perceber pela análise do modelo na revisão da literatura. Por consequência, surge uma mais uma questão - **Como responder as necessidades dos *stakeholders* prioritários?**

No que diz respeito à teoria das estratégias de internacionalização, Hitt *et al.* (2016) enunciam que embora a literatura sugira que a diversificação internacional afeta vários resultados no nível da empresa (por exemplo, desempenho financeiro e inovação), a influência desta estratégia é afetada pela forma como é implementada. E entre as decisões de implementação mais importantes, estão a forma de entrar num mercado específico e o momento da entrada.

Quanto ao modo de entrada em mercados estrangeiros, os autores concluem que o tempo e a velocidade da entrada no mercado podem influenciar a eficácia dessa entrada e / ou o modo de entrada utilizado. O sucesso de uma entrada também é afetado pelas instituições (formais ou informais) no país inserido.

Estas instituições, formais ou informais, são consideradas *stakeholders*, uma vez que estes definem-se como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização da atividade de uma organização (Freeman, 1984). Neste contexto, **como é que estas instituições podem facilitar a velocidade de entrada no mercado e como é que podem influenciar a eficácia dessa entrada e / ou o modo de entrada utilizado?**

Por fim e tendo em conta o conceito de internacionalização e globalização, serão formuladas as ultimas questões. O processo de globalização ocorre num contexto de evolução das áreas das tecnologias da informação e da comunicação, que colocam grandes desafios às empresas (Pleitner, 2002). Canabala e White (2008) evidenciam que os motivos do aumento dramático das publicações relacionadas com os modos de entrada foram motivados pela globalização contínua, a internacionalização e o aumento das capacidades tecnológicas das multinacionais desde a década de 80.

Estes autores fizeram uma revisão das contribuições para o estudo dos modos de entrada, que incluem a RBV (*Resource-based view*). A RBV é uma perspetiva da estratégia que explica a vantagem competitiva com base nos recursos e competências distintivos da empresa. A estratégia competitiva por um menor custo total depende de tecnologias para obter economias de escala, de fontes de matérias primas e da mão-de-obra de baixo custo; e a estratégia competitiva por diferenciação de produto depende de recursos raros e valiosos, tais como as marcas, as patentes, as redes de serviços e de distribuição, que também são fatores de produção.

Em ambos os casos, os fatores são recursos, que podem ser classificados em recursos de capital físico (tecnologia, equipamentos, localização geográfica ou acesso a matéria-prima), recursos de capital humano (treinamento, experiência, critério, relacionamentos e inteligência) e recursos de capital organizacional (estrutura formal da

empresa, a forma como ela se organiza, sistemas de coordenação e as relações informais entre os grupos). Neste contexto, **que novos recursos é que a Tesla pode encontrar em Portugal?**

Hitt *et al.* (2016) argumenta que a internacionalização teve efeitos profundos no desenvolvimento de empresas multinacionais, bem como em uma economia global, cada vez mais baseada num conjunto interdependente de mercados financeiros e economias nacionais. Há cinquenta anos, as decisões de negócios e as principais competências estavam em grande parte na sede, mas a ênfase nas necessidades dos clientes e o aumento da concorrência na paisagem atual exigiam que as multinacionais localizassem cada vez mais a maioria de seus produtos e procurassem recursos estrategicamente importantes nos países de acolhimento.

Tendo em conta a dimensão de um investimento deste tipo e a dimensão do mercado português, no reverso da moeda surge outra questão – **Quais as consequências do investimento da Tesla em Portugal?**

Honório e Rodrigues (2006) apontou três principais fontes de motivação para as empresas envolverem uma estratégia de internacionalização – as configurações individuais, organizacionais ou ambientais (Honório e Rodrigues, 2006; Galdino e Gomes da Costa, 2015). As motivações individuais referem-se a motivações do ponto de vista do decisor. Por sua vez, as características organizacionais incluem todas as preocupações de gestão, aprimorando os objetivos estratégicos. As motivações ambientais inferem todos os recursos externos que podem potencialmente influenciar o desempenho das empresas, como a localização e as infraestruturas. Os autores classificam as motivações internas, ou seja, características individuais e organizacionais, mais racionais do que motivações externas, associadas a ambientes ambientais (Galdino e Gomes da Costa, 2015).

Como é possível concluir, existem vários critérios de escolha na hora de decidir para onde é que a empresa se pretende internacionalizar, que podem referir-se a motivações externas ou internas. Tendo em conta a importância da tomada de decisão

surge a última questão – **Como é utilizado o critério de escolha do país para onde a empresa se pretende internacionalizar?**

4.1. O Modelo de Investigação

A metodologia de investigação é uma disciplina proveniente da lógica e tem como objeto o estudo do método científico (Tarski, 1977). Pode assim deduzir-se que método ou processo científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma dada teoria.

Neste sentido, e considerando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) e Vilelas (2009), existem duas formas sobre as quais podemos classificar a metodologia utilizada na conceção de documentos de investigação, quanto aos fins e quanto aos meios. Os fins neste caso remetem para a pesquisa aplicada e exploratória, enquanto os meios estão ligados ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação, esta teve por base um carácter pragmático ou indutivo¹ e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência² constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso, através da aplicação de seis entrevistas a políticos, professores universitários, gestores de empresas e outro tipo de inquiridos. Assim, foram escolhidas seis pessoas que melhor representam oito grupos de investigação, devido ao seu conhecimento e experiência na área.

As conclusões desta tese devem ser lidas com os devidos cuidados, uma vez que a amostra é considerada pequena. Esta é por isso a principal limitação desta investigação,

¹ Não se pretende chegar a conclusões verdadeiras a partir de premissas igualmente verdadeiras (método dedutivo), mas tão-somente pelo meio da indução mensurar um conjunto de fenómenos sociais em estudo a fim de se chegar a um conjunto de probabilidades que permitam fazer comparações e descobrir relações existentes entre eles.

² Este tipo de amostragem não é representativo da população. Ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência. Neste caso, o processo amostral foi constituído por um conjunto de indivíduos aos quais lhes foi pedido que respondessem a um conjunto de questões. Ou seja, a amostra foi constituída pelos elementos que colaboraram, não podendo por isso ser representativa, pelo que os resultados desta investigação terão de ser lidos com muitas cautelas a fim de se poderem generalizar à população em geral.

dada a impossibilidade de realizar generalizações. Porém, tendo em conta que o objetivo desta investigação se centrou em perceber o significado e representar vivências de múltiplas realidades, a generalização também não foi um objetivo primordial. Porém, é importante frisar que a amostra ao nível das entrevistas realizadas, para construção da amostra, teve um carácter intencional, já que foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Neste contexto, os critérios de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que o sustentam, teve implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento sistematizado sobre o complexo fenómeno social relativo aos principais fatores de atratividade para o investimento em Portugal, especificamente no caso da construção de uma *Gigafactory* da Tesla no país, tendo ainda o propósito de classificar conceitos e de gerar novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, com a intenção de ganhar novos *inputs* para o investimento em Portugal, respostas estas que só são possíveis de encontrar através da procura de causas para determinados efeitos encontrados (validade interna).

No que aos meios diz respeito, tratou-se de uma investigação que teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de entrevistas semiestruturadas e com perguntas abertas a políticos, professores, universitários, gestores de empresas e outro tipo de inquiridos em Portugal. Recorreu-se igualmente a fontes secundárias, consistindo estas na pesquisa bibliográfica e tratamento de informação, compreendidas no estudo sistematizado desenvolvido em livros, revistas, artigos científicos e redes eletrónicas.

Em termos da metodologia qualitativa utilizada, esta resultou da análise de um conjunto de entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano³ enquadradas na temática de como atrair investimento para Portugal e implementação de uma *Gigafactory* da Tesla em Portugal,

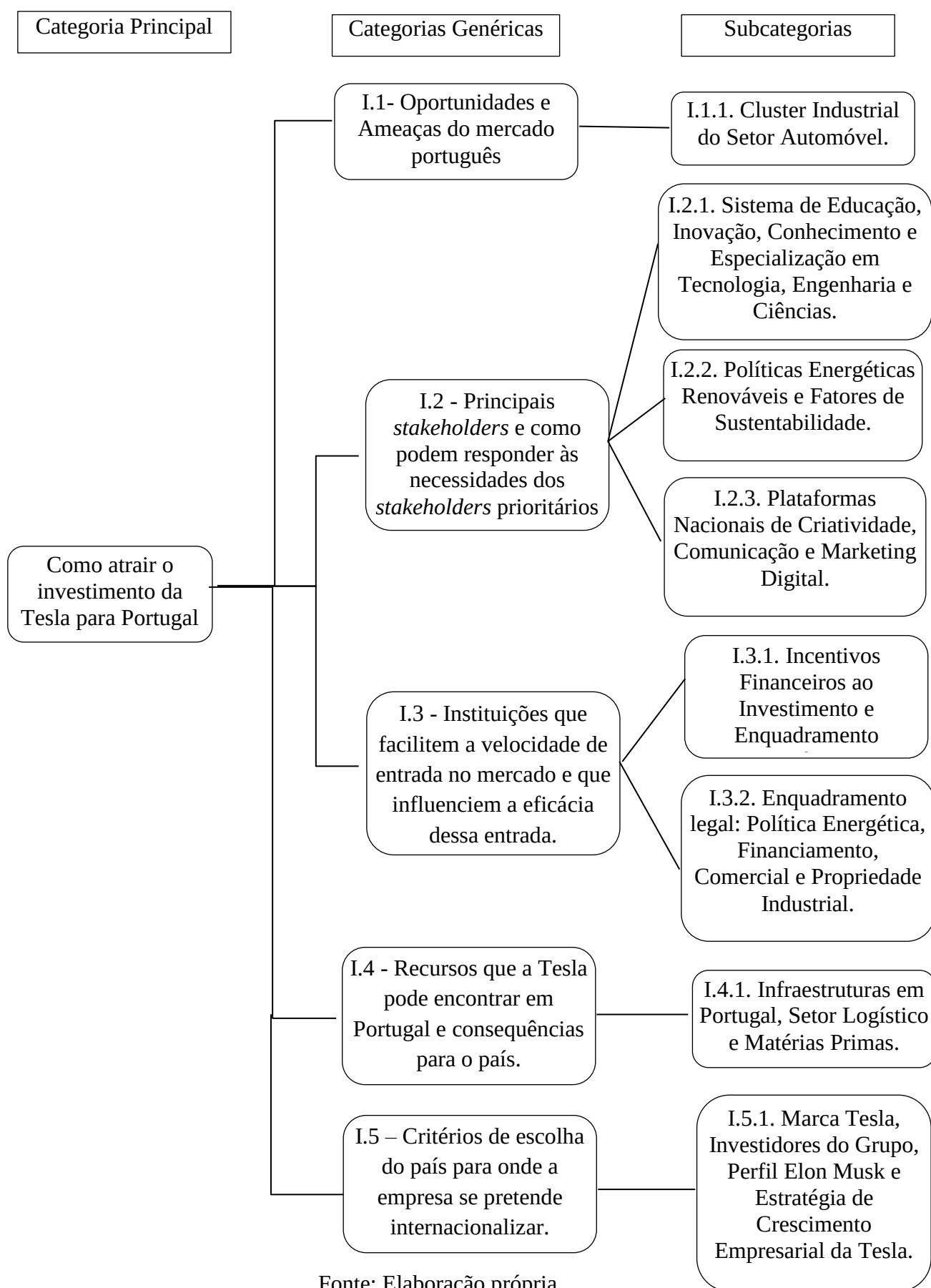
³ Pressupondo a compreensão integral do ser humano como ser indivisível e em contínua interação que não pode ser analisado através de atividades isoladas.

tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente tentar interpretá-los, isto porque, os atos, as palavras e os gestos só podem ser compreendidos no seu contexto, tentando viver a realidade nesse mesmo contexto, de forma a que seja possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise “in loco” dos factos científicos (Vilelas, 2009).

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características [(variáveis psicossociais, contexto cu

ltural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – (Duriau *et al.*, 2007)]
– Figura 05.

Figura 05: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa



Fonte: Elaboração própria

Para levar a cabo este exercício é necessário converter um conjunto de leituras referentes a etapas, áreas de interesse, aspetos de atuação e estratégias de desenvolvimento práticas (Kolb e Frohman, 1970; McLarty e Robinson, 1998; Jones e Lawrie, 1994; Oliveira, 2006; Nikolova *et al.*, 2009) numa estrutura única que permita por um lado, perceber quais são os maiores incentivos ao investimento da Tesla em Portugal e, por outro, entender como é que o país pode beneficiar com este investimento.

Assim, como forma de compreender a ligação entre as questões de pesquisa, os objetivos da investigação e a revisão da literatura, a Tabela 03 sintetiza a relação entre os mesmos.

Tabela 03 – Relação entre a revisão de literatura, os objetivos e as questões de pesquisa

Objetivo	Questões de Pesquisa	Revisão da Literatura
Promover uma análise às condições de investimento em Portugal;	(Q1) Quais as principais oportunidades e ameaças que a Tesla deve ter em conta em Portugal?	(Kogut, 1985), (Tang e Tikoo, 1999), (Carvalho e Filipe, 2008).
Analisar subgrupos de interesse nacional ao investimento que permita validar a ideia de investimento em Portugal.	(Q2) Quais os principais <i>stakeholders</i> internos e externos que a Tesla deve ter em conta em Portugal?	(Lafreniere <i>et al.</i> , 2013), Donaldson e Preston (1995), Freeman (1999).
	(Q3) Como responder as necessidades dos <i>stakeholders</i> prioritários?	Barney (2001), (Freeman, 1984), (Argenti, 1997), (Sternberg, 1997), Clarkson (1995).
	(Q4) Como é que os <i>stakeholders</i> podem facilitar a velocidade e a eficácia de entrada no mercado?	Hitt <i>et al.</i> (2006), (Freeman, 1984).
	(Q5) Que recursos é que a Tesla pode encontrar em	Canabala e White (2008)

Desenvolver argumentos para a <i>Gigafactory</i> ser instalada em Portugal;	Portugal que lhe traga vantagem competitiva?	
	(Q6) Quais as consequências do investimento da Tesla em Portugal?	Hitt <i>et al.</i> (2016), Brakman <i>et al.</i> , (2007)
	(Q7) Como é utilizado o critério de escolha do país para onde a empresa se pretende internacionalizar?	(Honório e Rodrigues, 2006), (Galdino e Gomes da Costa, 2015).

Fonte: Elaboração própria

A partir das reproduções de voz, documentadas posteriormente em textos escritos o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, promovido pela análise de conteúdo, foi organizado em conformidade com os três polos cronológicos de Bardin (1977), ou seja, numa primeira fase dando lugar à organização e sistematização de ideias, numa segunda em que foi explorado todo o material, sendo no final realizado o tratamento e as respetivas interpretações dos resultados obtidos.

Relativamente a uma das fontes primárias utilizadas e, dado os objetivos desta tese, devo referir que a entrevista foi o método considerado mais adequado de recolha de informação, pois muito embora as análises possam estar implícitas num certo grau de subjetividade associado às respostas dadas, é um método que permite que sejam os próprios atores sociais a proporcionarem os dados sobre o fenómeno em estudo (Carmo e Ferreira, 1998). Em termos das 6 entrevistas realizadas, este valor embora esteja implícito num enquadramento reconhecido por Vilelas (2009) como muito abaixo do considerado aceitável, variando este entre 15 a 20 entrevistas, acaba por garantir um certo grau de fiabilidade quando incorporado numa escolha seletiva para realização das referidas entrevistas, uma vez que cada um dos inquiridos tem um conhecimento muito específico sobre o tema tratado.

Deve ainda referir-se que a técnica de entrevista semiestruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário. Ou seja, tratou-se de uma entrevista planeada, mas de carácter espontâneo, permitindo recolher muitos e importantes dados geradores de informação quantitativa e qualitativa (Werr e Styhre, 2002).

Foram assim entrevistas mais ligadas ao fator espontaneidade implícitas num carácter mais informal, ainda que conduzidas através de uma lista de pontos de interesse de um guião pré-estruturado. Neste pressuposto, sempre que o entrevistado abordou os temas assinalados o discurso foi fluído a seu belo prazer (Carmo e Ferreira, 1998).

A escolha deste tipo de entrevista teve assim como vantagem em primeira instância, a sua escassa formalização e grande flexibilidade que permitiu um diálogo mais profundo e rico, captando não só as respostas aos temas seleccionados e as atitudes, valores e formas de pensar de quem foi entrevistado, mas também a recolha de muitos e importantes dados geradores de informação que puderam surgir de forma espontânea. Por outro lado, teve ainda a vantagem de não ter existido necessidade de uma recolha uniforme de dados quantificados e comparáveis de todos os entrevistados, o que levou a que não fosse necessário utilizar critérios rígidos que em muitos casos prejudicam a profundidade da investigação (Vilelas, 2009).

Em termos de desvantagens, pela sua heterogeneidade em termos de respostas obtidas, como mencionado no parágrafo anterior, houve de facto alguma dificuldade no agrupamento e comparação entre respostas sempre que se mostrou necessário fazer essa mesma comparação, o que por sua vez validou alguma dificuldade na sintetização dos dados (Vilelas, 2009).

Em termos da análise quantitativa, ainda que pudesse ter sido considerada a técnica de estatística analítica, por forma a ajudar a inferir resultados sobre a forma de

provas de conformidade, homogeneidade e independência com base em testes paramétricos e não paramétricos, a técnica que me pareceu mais adequada na análise dos dados consistiu numa análise de estatística descritiva, utilizando a exposição dos resultados obtidos através de quadros e tabelas com um conjunto de técnicas e de regras que resumiram a informação recolhida (Vilelas, 2009).

Sucintamente; a primeira etapa desta investigação passou pela pesquisa bibliográfica e tratamento de informação; a segunda, pela transferência do constructo teórico para o campo da observação para que se obtivesse a melhor confiança possível em termos de resultados; a terceira, pelo trabalho de campo e pela recolha de informação de dados resultantes de entrevistas em cada uma das áreas de investigação e; por último, a quarta, que consistiu na análise qualitativa dos dados, o que pressupôs aqui a complexa tarefa de confrontação entre os dados apresentados nos *outputs* estatísticos resultantes da informação reproduzida em áudio a partir das entrevistas, o que resultou na construção de novas abordagens teóricas no campo do investimento em Portugal, combinados com dados empíricos no âmbito da análise de *stakeholders* e estratégia de gestão internacional.

4.2. Caracterização da Amostra

Relativamente à amostra desta investigação, foram aplicados inquéritos com uma amostra por conveniência sobre a forma de 6 entrevistas com um guião de entrevista estruturada, a trabalhadores de diferentes setores que, pela sua experiência, formação e cargo desempenhado, detêm um conhecimento contributivo para este estudo. 100% dos inquiridos vivem em Lisboa e, no que diz respeito ao género, a amostra caracteriza-se por ser representativa de um conjunto de inquiridos, em maior escala, do sexo masculino, com 83%, sendo o restante conjunto do sexo feminino com 17%.

Em relação às habilitações literárias dos inquiridos foram definidas 3 categorias: Mestrado, Doutorando e Doutoramento – Tabela 04.

Tabela 04 - Habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações literárias	Número	Percentagem
Mestrado	2	17%

Doutorando	1	17%
Doutoramento	3	67%
Total	6	100%

Fonte: Elaboração própria

Entre as habilitações literárias encontram-se um Mestrado em *Computer Science and Telecommunications*; e *Master of Business Administration*; Doutorando em Engenharia e Gestão; Doutoramento em Administração Pública, Gestão Pública; Gestão, Estratégia e Posicionamento; e Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial. Observando a Tabela 04 é possível constatar que a habilitação dos inquiridos com maior predominância é o Doutoramento.

No que diz respeito à área de atividade em que cada inquirido trabalha, a Tabela 05 apresenta. Como é perceptível, as áreas de atividade mais frequentes são a Educação e a Tecnologia e Engenharia.

Tabela 05 – Área de atividade por inquirido

Área de atividade	Número	Percentagem
Educação	2	33%
Gestão Pública	1	17%
Marketing	1	17%
Tecnologia e Engenharia	2	33%
Total	6	100%

Fonte: Elaboração própria

Assim, de acordo com a Tabela 05, as funções executadas pelos inquiridos na área da Educação passam por:

- Diretor do MscBA (Mestrado em *Business Administration*), orientador de teses de mestrado e PhD e docente na área de Estratégia Empresarial. Leciona módulos de estratégia empresarial em mestrados executivos e pós-graduações; Diretor executivo do mestrado executivo em gestão; Professor Convénio da Academia Militar.

- Coordenador Da Licenciatura de Gestão (Instituto Piaget Portugal). Acumula outros cargos como: *Partner* da TSG, 2B-On, Akapeople, Vice-Presidente na DSPA - *Data Science Portuguese Association* e Presidente da Assembleia Geral da Associação Portuguesa dos Vendedores.

No que diz respeito à área de Gestão Pública, a inquirida desempenha o cargo de Secretária Geral no Ministério da Economia; na área do Marketing o inquirido é fundador e *Global Director* da *Failbig Summit Worldwide*, *CareerAGENTS*, *PersonalBrands Portugal* e *Westfield + Brooks Corp*. Por fim, quanto à área de Tecnologia e Engenharia, os inquiridos desempenham as seguintes funções:

- Fundador e CEO da *Productized*; Membro Fundador da *Beta-i* e *Guest Lecturer* na *Porto Business School*.

- *IT Strategic Advisor* na Secretaria Geral da Economia; *Board Advisor* na Akapeople; Professor no Instituto Jean Piaget; Diretor de Pós-Graduação no ESEAG – Escola Superior de Educação Almeida Garrett; *Freelance Consultant*.

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para cada questão de pesquisa, serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, da mesma forma, será feita uma comparação entre os resultados e a componente teórica, que foi já apresentada no início deste estudo.

5.1. Oportunidades e ameaças do mercado português

A primeira questão prende-se com a análise oportunidades e ameaças do mercado português, especialmente no que diz respeito ao cluster industrial do setor automóvel, onde a Tesla está enquadrada. Como já foi referido na componente teórica, a análise à envolvente externa poderá ser útil para o levantamento de oportunidades e ameaças (por exemplo), para um melhor entendimento de onde nos situamos e para identificar qual será o caminho a seguir (Carvalho e Filipe, 2008). Além disso, as opções reais, que argumentam que as empresas podem ter que mudar as suas operações através das fronteiras nacionais em resposta à mudança de riscos e às oportunidades ambientais (Kogut, 1985; Tang e Tikoo, 1999).

Para isso, começou por se realizar uma análise às respostas das entrevistas realizadas, com o propósito de analisar as oportunidades e ameaças do mercado português, que se segue sumariada na Tabela 06.

Tabela 06: Análise de conteúdo – oportunidades e ameaças do mercado português

Análise de conteúdos – Entrevistas				
Entrevistado	Texto	Dimensão	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	As nossas leis de trabalho não são as mais flexíveis: por exemplo, os problemas que a Autoeuropa tem tido a nível de flexibilidade (patronato e trabalhadores), nada tem que ver com salários baixos.	Política	I.3	I.3.2.

E1	... o primeiro ministro convidar investidores de Silicon Valley para virem a Portugal... o país valoriza a imagem que passa lá para fora.	Política	I.3	I.3.1.
E1	Benefícios fiscais para a indústria: o Governo Português e a União Europeia são os maiores apoiantes através de programas de financiamento, incentivos fiscais e investimento em I&D.	Política	I.3	I.3.1.
E3	O próprio estado não favorece políticas de fixação de grandes projetos em Portugal, porque é extremamente difícil obter uma licença.	Política	I.3	I.3.1.
E3	Autorizações do Governo... isso demora uns quantos anos.	Política	I.3	I.3.2.
E4	O licenciamento de uma área como esta é complexo.	Política	I.3	I.3.2.
E4	Não existem incentivos financeiros para utilizar o carro elétrico.	Política	I.3	I.3.1.
E5	Portugal apresenta uma estabilidade política notável.	Política	I.3	I.3.1.
E6	Temos que nos lembrar que Portugal faz parte da União Europeia.	Política	I.3	I.3.1.
E6	Muitos problemas ao nível de burocracia.	Política	I.3	I.3.1.
E1	Alta produtividade do cluster do setor automóvel (Renault Cacia; Bosch Portugal).	Económica	I.1	I.1.1.
E1	Facilidade em fazer negócios em Portugal.	Económica	I.3	I.3.1.
E1	Forte cadeia de Abastecimento do cluster do sector automóvel.	Económica	I.1	I.1.1.
E2	Indústria automóvel clássica mas que já se começa a adaptar.	Económica	I.1	I.1.1.
E2	Um país barato.	Económica	I.3	I.3.1.
E4	A industria automóvel tradicional, desde os comerciais, aos mecânicos, aos que trabalham em oficinas, são poucas as pessoas que estão	Económica	I.1.	I.1.1.

	verdadeiramente dedicadas ao carro elétrico.			
E4	Incapacidade de investimento das empresas para renovarem a sua frota de combustíveis fósseis para elétricos, num curto espaço de tempo.	Económica	I.3	I.3.1.
E4	Poder de compra reduzido.	Económica	I.3	I.3.1.
E5	A economia foi afetada pela recente crise económica, o país foi beneficiário de empréstimos internacionais através de planos de resgate da Troika.	Económica	I.3	I.3.2.
E5	A generalidade dos preços praticados em Portugal são significativamente mais baixos que outros países europeus.	Económica	I.3	I.3.2.
E6	Incapacidade de investimento do país, teriam que recorrer aos fundos europeus.	Económica	I.3	I.3.2.
E2	Natureza do próprio país: a cultura, a abertura do povo, o conhecimento de diferentes línguas.	Social	I.2	I.2.1.
E2	A capacidade dos portugueses saírem do país, de falarem diferentes línguas, comunicarem com novos povos e de descobrirem.	Social	I.2	I.2.1.
E4	Do ponto de vista de metodologia e de educação para a mobilidade, Portugal já deu passos muito interessantes, mas ainda existe uma grande falta de cultura e de educação para esta transição para o modelo elétrico.	Social	I.2	I.2.1.
E3	Os municípios nem sequer teriam pessoas suficientes para o primeiro ano de trabalho da Tesla.	Social	I.2	I.2.1.
E4	Um país que se calhar tem mais pessoas com vontade de testar os carros elétricos e pode ser um bom balão de ensaio para outros mercados maiores.	Social	I.2	I.2.1.

E2	Mão-de-obra qualificada. Podemos é não ter mão-de-obra suficiente, isso é outra questão que não lhe sei responder.	Social	I.2	I.2.1.
E1	Falta de Recursos Humanos. Os 20.000 mil engenheiros que se licenciam todos os anos são um número insuficiente para implementar uma fábrica destas dimensões.	Social	I.2	I.2.1.
E2	Portugal adere muito ao uso de novas tecnologias com soluções inovadoras. Quando existe transferência digital, o país responde muito bem embora de forma desorganizada.	Tecnológica	I.2	I.2.1.
E2	Faculdades e universidades muito bem posicionadas nos rankings e com elevado nível científico e pedagógico.	Tecnológica	I.2	I.2.1.
E3	Mão-de-obra qualificada para fazer este tipo de investimento.	Tecnológica	I.2	I.2.1.
E3	Existe uma falta de carregamentos rápidos.	Tecnológica	I.4	I.4.1.
E4	Postos de carregamento relativamente antiquados, muitos deles têm uma cobertura interessante, mas muitos deles estão desatualizados em termos de tecnologia.	Tecnológica	I.4	I.4.1.
E6	Grande capacidade de desenvolvimento, crescimento da investigação e I&D em Portugal, mas fraca ligação entre esse desenvolvimento e o mercado.	Tecnológica	I.4	I.4.1.
E1	Cerca de 50% da eletricidade consumida em Portugal vem de energias renováveis.	Ecológica	I.2	I.2.2.
E4	A nível de políticas energéticas renováveis e fatores de sustentabilidade, Portugal tem marcado pontos na Europa e isso	Ecológica	I.2	I.2.2.

	merece ser um dos pilares de análise.			
E4	Postos de carregamento relativamente antiquados	Ecológica	I.4	I.4.1.
E6	Existe uma política de atração ao nível das energias renováveis.	Ecológica	I.2	I.2.2.

Fonte: Elaboração própria

A partir dos dados das entrevistas recolhidos, foi possível sintetizar as ameaças e oportunidades do mercado português a nível político, económico, social, tecnológico e ecológico. Ao nível político as principais oportunidades apontadas são os incentivos financeiros e fiscais concedidos pelo Governo Português e pela União Europeia, porém, como ameaças são apontadas são a burocracia, a mora em obter licenças e autorizações do Estado.

A nível económico, a principal oportunidade descrita pelos inquiridos passa pelos baixos preços praticados no país, que pode ser uma mais valia quando falamos de mão-de-obra barata e redução de custos. Por outro lado, consta como ameaça a incapacidade de investimento tanto das empresas como do próprio país, não só para a construção da *Gigafactory*, como para incentivar o uso do automóvel elétrico.

A nível social, a principal oportunidade apontada é a natureza do povo, a abertura para a transição para o modelo elétrico, pelo que é considerado um “um bom balão de ensaio para outros mercados maiores”. A nível tecnológico é apontado a grande capacidade de desenvolvimento e vontade de crescer a nível de novas soluções tecnológicas, porém, como ameaça é apontado a fraca ligação entre estes pontos de desenvolvimento (como universidades, por exemplo) e o mercado de trabalho, assim como a falta de infraestruturas.

Por fim, a nível ecológico é apontado a utilização de energias renováveis em Portugal, assim como fatores de sustentabilidade como oportunidade. Por outro lado, mais uma vez foram apontadas como ameaças a falta de infraestruturas, nomeadamente no que diz respeito à utilização e carregamento do carro elétrico.

Verifica-se que a análise da envolvente externa, nomeadamente a enumeração de todas as oportunidades e ameaças nos campos político, económico, social, tecnológico e ecológico pode revestir a empresa contra eventuais mudanças de riscos, possibilitando o melhor aproveitamento de oportunidades, tal como Kogut (1985), Tang e Tikoo (1999) e Carvalho e Filipe (2008). defendem. Se “Cerca de 50% da eletricidade consumida em Portugal vem de energias renováveis”, isto pode-se revelar uma oportunidade de negócio e um fator de atração da empresa, assim como a “Falta de Recursos Humanos” pode revelar-se uma barreira.

Através dos resultados apresentados conclui-se que a análise da envolvente torna-se decisiva no processo de internacionalização, pode afetar as escolhas da empresa no processo de tomada de decisão, ajudar na procura de vantagem competitiva ou num melhor posicionamento de mercado. Conhecer as oportunidades e as ameaças do mercado deve ser um estudo contínuo, uma vez que o meio ambiente externo se modifica constantemente.

5.2. Principais *stakeholders* que a Tesla deve ter em conta em Portugal

A ideia principal da teoria dos *stakeholders* é que o sucesso de uma empresa depende em grande parte de uma cooperação harmoniosa entre as partes interessadas. Desta forma, a empresa deve ter em conta as necessidades e desejos dos *stakeholders* (Lafreniere *et al.*, 2013). Neste contexto, através da Tabela 07 foi possível sintetizar os dados recolhidos através das entrevistas, como forma de perceber quais os principais *stakeholders* que a Tesla deve ter em conta em Portugal.

Tabela 07: Análise de conteúdo – Principais *stakeholders*

Análise de conteúdos – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	Aeroporto de Lisboa, Portos de Portugal (Lisboa, Sines, Setúbal e Leixões), CP e REFER	I.2.	I.2.1.
E1	Empresas construtoras como Mota-Engil e Teixeira Duarte.	I.2.	I.2.1.

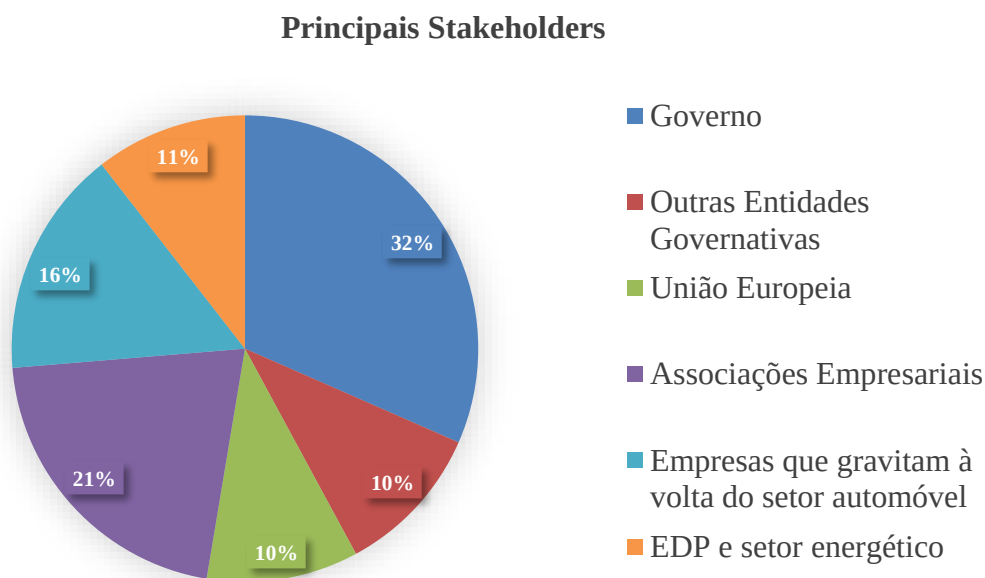
E1	Sindicatos	I.2.	I.2.3.
E1	AICEP e Turismo de Portugal	I.2.	I.2.3.
E1	EFACEC, EDP e REN	I.2.	I.2.2.
E1	Associação Nacional Das Empresas Metalúrgicas e das empresas Eletromecânicas	I.2.	I.2.3.
E1	Governo Português, União Europeia, Autarquias	I.3.	I.3.2.
E1	Autotoeuropa, Continental, Delphi, Visteon, Renault, Nissan e Bosch	I.2.	I.2.1.
E1	Acompanhar o desenvolvimento da BMW e da Volkswagen	I.2.	I.2.1.
E2	AICEP, que faz parte do Ministério dos Negócios Estrangeiros;	I.3.	I.3.1.
E2	O Ministério da Economia, incluindo os serviços do IMT e da Segurança Social	I.3.	I.3.2.
E2	Todas as associações relacionadas com o setor automóvel	I.2.	I.2.3.
E2	O Ministério do Ambiente, a APA e a Direção Geral de Energia e Geologia	I.2.	I.2.2.
E2	Governo e Autoridade Tributária	I.3.	I.3.2.
E3	IAPMEI	I.3.	I.3.1.
E3	É uma questão ao nível mais alto do Governo, com o envolvimento da Secretária-Geral do Ministério da Economia, Ministro da Indústria e Ministro da Energia.	I.3.	I.3.1.
E4	O Estado através do Ministério da Indústria e também pelo Ministério da Economia	I.3.	I.3.2.
E4	União Europeia	I.3.	I.3.2.
E4	Associações empresariais	I.2.	I.2.3.
E4	Cluster da área automóvel	I.2.	I.2.1.
E4	Todas as empresas que gravitam à volta do cluster automóvel: estofadores, empresas à volta da tecnologia, ...	I.2.	I.2.1.

E4	Entidades ligadas à investigação científica e universidades	I.2.	I.2.1.
E5	O Governo, nomeadamente o Ministério do Ambiente	I.2	I.2.2.
E5	Entidades como a Mobi.E	I.2	I.2.2.
E5	Há que ter em atenção organizações como a AIESEC, a maior organização do mundo gerida por estudantes universitários e jovens recém-licenciados, assim como as Júniores empresas portuguesas, que atuam nas mais diversas áreas tais como: Engenharia, I&D, Marketing, Consultoria, Direito...	I.2	I.2.3.
E5	A APVE (Associação Portuguesa do Veículo Elétrico), ACAP (Associação Automóvel de Portugal), UVE (Associação de Utilizadores de Veículos Elétricos)	I.2.	I.2.3
E6	O Estado será o maior <i>stakeholder</i> naquilo que poderá ser a definição de estratégias ou políticas e das condições	I.3	I.3.2.
E6	A própria sociedade em geral, os próprios consumidores, isto é, os recursos humanos existentes no nosso país.	I.2	I.2.1.
E6	EDP mas também de empresas que produzem materiais que gravitam à volta da indústria energética	I.2	I.2.2.
E6	Há outros <i>stakeholders</i> com substancial importância ao nível da indústria, como os produtores de peças para responder às suas necessidades. Não considero estes <i>stakeholders</i> tão importantes quanto os outros.	I.2	I.2.1.

Fonte: Elaboração própria

Como forma de analisar subgrupos de interesse nacional ao investimento que permita validar a ideia de investimento em Portugal, esta investigação procura perceber quais os principais *stakeholders* que a Tesla deve ter em conta em Portugal. Pela análise da Figura 06, é possível perceber que o Governo é o mais importante *stakeholder*, sendo que 100% dos inquiridos referiram o Governo como um *stakeholder* a ter em conta. Seguem-se as associações empresarias, tais como a APVE, a ACAP, a UVE, a Associação Nacional Das Empresas Metalúrgicas e das empresas Eletromecânicas, que foram referidos por 4 dos inquiridos. Além disso, são também referidas por 3 inquiridos todas as empresas que gravitam à volta do setor automóvel: Autotoeuropa, Continental, Delphi, Visteon, Renault, Nissan, Bosch, BMW, Volkswagen, estofadores e empresas à volta da tecnologia. Por fim, referidas apenas duas vezes, aparece a União Europeia, Outras Entidades Governativas e a EDP empresas ligadas ao setor energético.

Figura 06: Análise de conteúdo – Principais stakeholders



Fonte: Elaboração própria

Constatou-se assim que entidades governativas são os *stakeholders* mais referidos ao longo das entrevistas, sendo sem dúvida o Governo português o mais referido e o principal *stakeholder* a ter em conta no processo de internacionalização, que é apresentado como “uma questão ao nível mais alto do Governo”. Desta forma, é perceptível que, tal como Freeman (1999) referiu, há *stakeholders* mais e menos importantes e que devem receber distintos graus de atenção por parte dos gestores. Neste

caso, o *stakeholder* que deve receber um maior grau de atenção por parte dos gestores é o Governo português. Quando deparados com a questão, a maior parte dos inquiridos direcionaram a sua atenção para o Governo, enquanto que por exemplo, partes interessadas como a União Europeia, Outras Entidades Governativas e a EDP empresas ligadas ao setor energético parecem requerer um menor grau de atenção quando comparadas com o Governo. É por isso consensual que existem *stakeholders* aos quais devemos dar mais ou menos atenção e que, desta forma, a empresa deve ter em conta as necessidades e desejos dos *stakeholders* (Lafreniere *et al.*, 2013).

Por outro lado, quando são mencionados os principais *stakeholders* que a Tesla deve ter em conta em Portugal, é perceptível que existem diferentes grupos e entidades envolvidas, que têm graus de poder e interesses diferentes e é por isso que há necessidade de os gestores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos com uma organização e os seus interesses específicos (Donaldson e Preston, 1995). Faz assim sentido utilizar a teoria dos *stakeholders* num processo de internacionalização, onde é necessário conhecer e compreender as diferentes partes interessadas, especialmente quando se trata de um novo e desconhecido mercado. É por isso que a teoria dos *stakeholders* representa uma importante referência, uma vez que permite verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com a organização (Donaldson e Preston, 1995).

5.3. Como responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários

Barney (2001) defende que tentar satisfazer as necessidades de todos estes *stakeholders* simultaneamente, pode não ser possível dado a escassez dos recursos. Uma outra crítica tem que ver com o facto de os gestores terem que ter em consideração todos os *stakeholders* que afetam e são afetados pela organização (Freeman, 1984), vão surgir uma infinidade de grupos de interesse que será humanamente impossível de cuidar (Argenti, 1997; Sternberg, 1997).

Na Tabela 08 foi possível sintetizar os dados recolhidos através das entrevistas, para melhor perceber como responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários.

Tabela 08: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos stakeholders prioritários

Análise de conteúdos – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	A nível de localização geográfica, entidades como AICEP e o Turismo de Portugal ajudariam.	I.2.	I.2.3.
E1	Quando falamos de fatores e políticas de sustentabilidade, em último caso, só o Governo poderia decidir.	I.2.	I.2.2.
E2	Satisfazer as necessidades de todos os <i>stakeholders</i> simultaneamente seria complicado, iria esbarrar com interesses elétricos, com marcas de energia fóssil cada vez mais presentes no mercado, não seria assim tão rápido.	I.2.	I.2.2.
E2	A própria empresa deveria ter uma estratégia de implementação do seu negócio, mas igualmente para dar alguma coisa ao país.	I.2.	I.2.3.
E2	Se negociarem politicamente de forma correta é possível alinhar ideias, se não dificilmente há sucesso.	I.2.	I.2.1
E3	Existe a possibilidade de fixar a fábrica, mas, primeiro, tem que existir um alinhamento do Governo e das diretrizes do Governo para permitir tornar operacional tudo o resto. Isto tem que ser discutido ao nível mais alto do Governo.	I.2.	I.2.1
E3	O problema é que ninguém vai fazer um estudo estratégico sem saber se vai haver verbas e alinhamento. Mesmo que agora o Governo diga: nós licenciemos. Então vai haver alguém que vai estudar se vale a pena licenciar e depois vai ter que garantir do ponto de vista operacional que todos os <i>stakeholders</i> se alinham para o mesmo fim estratégico.	I.2.	I.2.1.

E3	Existe um desconhecimento das necessidades que um projeto desta envergadura necessita e de todos os <i>stakeholders</i> que deverão estar envolvidos.	I.2.	I.2.1.
E3	É preciso que o setor da energia, o setor da indústria, autorizações do Governo... e isso é tratado em quantos anos? Enquanto não houver alinhamento superior, as coisas não vão acontecer, porque vai haver muitos obstáculos e diferentes interesses.	I.2.	I.2.2.
E3	Ou há um alinhamento superior e depois com a seriedade necessária é feito um estudo estratégico de todos os impactos e de todos os <i>stakeholders</i> que podem influenciar este projeto e aí sim, há uma componente ao nível da metodologia e percebe-se todas as fábricas que precisam de ser montadas.	I.2.	I.2.1.
E3	Há um alinhamento com por exemplo com a parte da energia e qual o impacto energético que isso tem, que infraestruturas tem que ser criadas para a rede suportar uma sobrecarga deste tipo.	I.2.	I.2.2.
E4	A Tesla é demasiado grande para toda a dimensão de Portugal, para ser abordada de forma individual por uma universidade ou por uma empresa, tem que ser um cluster de empresas.	I.2.	I.2.1.
E4	Tem que existir uma associação liderada pelo Governo, uma instituição que junte estas identidades todas e que coordene os vários estudos e que apresente uma solução de forma única à Tesla ou então, ninguém tem poder suficiente em Portugal para conseguir criar influencia junto de uma empresa como a Tesla.	I.2.	I.2.1.
E4	É muito um trabalho de cooperação ao nível da comunicação, é juntar o melhor de Portugal numa única voz, sem que ninguém queira ganhar	I.2.	I.2.3.

	necessariamente o protagonismo – talvez esse seja o grande desafio.		
E4	A Tesla não tem que se preocupar em agradar todos os <i>stakeholders</i> , não acho que isso seja o trabalho da Tesla. Tem apenas que ser muito eficiente enquanto empresa.	I.2.	I.2.1.
E4	O objetivo deles não é propriamente educar para a mobilidade elétrica, embora seja muito interessante que eles o façam, pelo que não têm que necessariamente preparar um plano para agradar a todos, aliás, a Tesla já provou que não que agradar a todos, quer é criar um produto tão bom, tão eficiente, tecnologicamente tão evoluído, que faz com que seja muito difícil não considerar a Tesla enquanto marca ou enquanto solução.	I.2.	I.2.2.
E4	Realmente há muitos interesses diferentes, mas neste momento o maior interesse que existe, são todas as outras marcas automóveis que ainda não passaram para o modelo elétrico.	I.2.	I.2.2.
E5	A APVE pode ajudar a Tesla a integrar-se melhor em Portugal, uma vez que tem conhecimento daquilo que é o contexto nacional português e os principais <i>stakeholders</i> a atuar nesta área.	I.2.	I.2.3.
E5	Relativamente à elaboração de casos de estudo, as juniores empresas e universidades poderão contribuir, incorporando nos seus objetivos a sustentabilidade ambiental e social, de empresas que seguem uma economia verde.	I.2.	I.2.1.
E6	Quando se fala de qualquer empresa, seja ela micro ou macro, nós nunca conseguimos satisfazer da mesma forma todos os <i>stakeholders</i> , daí nós temos que perceber como é que podemos responder às necessidades individuais de cada <i>stakeholder</i> e isto	I.2.	I.2.1.

	tem que ser feito com base nas diferentes estratégias apontadas para o crescimento da empresa.		
E6	Têm que ser definidas ações para cada uma delas, através de uma análise ABC temos que escolher quais os <i>stakeholders</i> aos quais damos mais importância.	I.2.	I.2.1.
E6	Não posso querer responder a <i>stakeholders</i> que têm 1% ou 2% de importância de uma forma maior do que respondo aos outros. É necessário perceber quais os interesses associados a cada um deles e sem dúvida alguma que isso tem que ver com as estratégias de mercado, sendo que é preciso responder aquelas que têm maior peso.	I.2.	I.2.1.
E6	Ao final do dia nós respondemos aos nossos acionistas e os nossos acionistas querem que nós criemos valor para a nossa organização e criar valor para a organização é ter <i>stakeholders</i> satisfeitos.	I.2.	I.2.1.

Fonte: Elaboração própria

Como forma de analisar subgrupos de interesse nacional ao investimento que permita validar a ideia de investimento em Portugal, depois de perceber quais são os principais *stakeholders*, é essencial perceber como responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários.

É referido algumas vezes pelos inquiridos que é difícil responder às necessidades de todas as partes interessadas: “nós nunca conseguimos satisfazer da mesma forma todos os *stakeholders*, daí nós temos que perceber como é que podemos responder às necessidades individuais de cada *stakeholder*” e “A Tesla não tem que se preocupar em agradar todos os *stakeholders*”. Existe uma unanimidade nas respostas dos inquiridos na medida em que, em primeiro lugar, é necessário conhecer as necessidades destes *stakeholders*, através de estudos por exemplo, e existir um alinhamento não só entre as entidades governativas, mas igualmente entre entidades do setor energético. Isto acontece porque a Tesla deve procurar responder às necessidades dos *stakeholders* de maior

importância e não a todos eles, o que vem confirmar a ideia de Barney (2001) que defende que tentar satisfazer as necessidades de todos estes *stakeholders* simultaneamente, pode não ser possível dado a escassez dos recursos.

A Tabela 09 evidencia a insuficiência de conhecimento sobre as necessidades dos *stakeholders*.

Tabela 09: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos stakeholders prioritários:

Necessidades

Texto	Entrevistado
Existe um desconhecimento das necessidades que um projeto desta envergadura necessita e de todos os <i>stakeholders</i> que deverão estar envolvidos.	E3
Realmente há muitos interesses diferentes.	E4
Através de uma análise ABC temos que escolher quais os <i>stakeholders</i> aos quais damos mais importância.	E6
É necessário perceber quais os interesses associados a cada um deles e sem dúvida alguma que isso tem que ver com as estratégias de mercado, sendo que é preciso responder aquelas que têm maior peso.	E6

Fonte: Elaboração própria

Como já foi referido anteriormente, o Governo foi considerado um *stakeholder* prioritário, uma vez que foi apontado como um dos principais *stakeholders* a ter em conta no processo de internacionalização. Assim, este tipo de decisões é muitas vezes apontado como uma resolução do Governo, como é possível encontrar sintetizado na Tabela 10.

Tabela 10: Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos stakeholders prioritários:

Governo

Texto	Entrevistado
Só o Governo poderia decidir.	E1
Isto tem que ser discutido ao nível mais alto do Governo .	E3

Ou há um alinhamento superior e depois com a seriedade necessária é feito um estudo estratégico de todos os impactos e de todos os <i>stakeholders</i> .	E3
Uma associação liderada pelo Governo .	E4

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, os inquiridos também apontam outras entidades que deveriam ser responsáveis por um estudo para perceber como responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários, como se encontra descrito na Tabela 11.

Tabela 11: *Análise de conteúdo – Como responder às necessidades dos stakeholders prioritários: outras entidades*

Texto	Entrevistado
Entidades como AICEP e o Turismo de Portugal ajudariam.	E1
A Tesla é demasiado grande para toda a dimensão de Portugal, para ser abordada de forma individual por uma universidade ou por uma empresa, tem que ser um cluster de empresas .	E4
A APVE pode ajudar a Tesla.	E5
Relativamente à elaboração de casos de estudo, as juniores empresas e universidades poderão contribuir.	E5

Fonte: Elaboração própria

Através da análise de dados, podemos perceber a importância de garantir que as necessidades dos *stakeholders* são tratadas e tidas em conta. É tão importante fazer esta análise que os inquiridos acreditam que é necessário não só fazer estudos, mas também ponderam a possibilidade de criar entidades só para realizar esse estudo. Mais ainda, acreditam que para um projeto desta dimensão, o Governo precisa de intervir e promover esta análise. É por isto que Clarkson (1995) reconhece a necessidade de entender quem são e qual a importância dos *stakeholders* como primeiro passo de uma análise.

Demasiada informação pode ser difícil de gerir, levando ao descuido e a uma má gestão de *stakeholders*. Como forma de priorizar partes interessadas, é necessário que os gestores tenham em consideração todos os *stakeholders* que afetam e são afetados pela organização (Freeman, 1984), se não vão surgir uma infinidade de grupos de interesse que será humanamente impossível de cuidar (Argenti, 1997; Sternberg, 1997).

Assim, para responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários é necessário, em primeiro lugar, considerar quais são as partes interessadas realmente importantes – estes serão considerados *stakeholders* prioritários. Depois de identificados, há que detalhar as necessidades afetas às partes relacionadas, percebendo de que forma vai ser possível responder às mesmas. Se a empresa não fizer isto, corre o risco de praticar uma má gestão de *stakeholders*, dificultando o processo de entrada

5.4. Como é que os *stakeholders* podem facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado

Quanto ao modo de entrada em mercados estrangeiros, os autores concluem que o tempo e a velocidade da entrada no mercado podem influenciar a eficácia dessa entrada e / ou o modo de entrada utilizado. O sucesso de uma entrada também é afetado pelas instituições (formais ou informais) no país inserido. Estas instituições, formais ou informais, são consideradas *stakeholders*, uma vez que estes definem-se como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização da atividade de uma organização (Freeman, 1984).

Assim, a Tabela 12 apresenta a opinião dos inquiridos sobre como é que instituições, formais ou informais, que são consideradas *stakeholders*, uma vez que estes definem-se como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização da atividade de uma organização (Freeman, 1984), podem afetar a eficácia e a velocidade de entrada no mercado português.

Tabela 12: Análise de conteúdo – Como é que os stakeholders podem facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado

Análise de conteúdos – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	Em Portugal já existem empresas que vendem para a Tesla mas não precisam de estar nos EUA para vender software, por isso Portugal deveria trabalhar no desenvolvimento do cluster dos serviços.	I.3.	I.3.1.
E1	As autarquias foram as entidades do sector público que mais se manifestaram para ajudar a encontrar terrenos, são as que mais têm a ganhar, pelo que poderiam ajudar do ponto de vista da localização geográfica.	I.3.	I.3.1.
E1	Ao nível do marketing e marketing digital, não há grande espaço para criatividade porque não dá para fugir muito das ideias exigidas pela marca, por isso este tipo de empresas deve apostar no desenvolvimento de serviços.	I.3.	I.3.1.
E1	O Governo português e a União Europeia poderão ser os maiores apoiantes através de programas de financiamento e incentivos fiscais que encorajem o investimento industrial e em I&D.	I.3.	I.3.2.
E1	Empresas como a Mota-Engil, Teixeira Duarte e outras têm um extenso conhecimento, pelo que podem oferecer soluções competitivas para a construção da <i>Gigafactory</i> .	I.3.	I.3.1.
E1	A EDP e a REN têm impacto a nível da rede elétrica, ainda mais quando falamos do ponto de vista da localização geográfica.	I.3.	I.3.2.
E1	De acordo com a AFIA, em 2015 existiam mais de 200 fornecedores de peças de automóveis ativos em Portugal, desde moldes de plástico, eletrónica, cabos	I.3.	I.3.1.

	(liderados por empresas como a Continental, Delphi, Visteon, Renault, Nissan e Bosch). Empresas como estas iriam desenvolver-se para responder às necessidades da <i>Gigafactory</i> .		
E1	A nível de localização geográfica, entidades como AICEP e Turismo de Portugal ajudariam, mas, em último caso, só o Governo poderia decidir.	I.3.	I.3.2.
E2	Para tratar de questões ambientais e do impacto que este investimento pode ter, o Ministério do Ambiente, a APA, a Direção Geral de Energia e Geologia, mais precisamente o secretário de Estado da Energia podem ajudar.	I.3.	I.3.2.
E2	Torna-se também necessário conhecer o funcionamento das leis laborais, de registo comercial e para isso a Autoridade Tributária pode facilitar a eficácia mais em termos de informação.	I.3.	I.3.2.
E2	O Governo poderia decidir a nível de incentivos fiscais, nomeadamente no que diz respeito à redução de impostos, facilitar a contratação de colaboradores com, por exemplo, a redução de impostos associados à contratação.	I.3.	I.3.2.
E2	Esta é uma empresa que não iria entrar como PME nem como <i>start-up</i> , desta forma, teria que haver uma decisão política para incentivar o estabelecimento da fábrica em Portugal. O Governo deveria criar uma estrutura de missão, onde incentivaria, acompanharia e coordenaria a entrada da Tesla em Portugal	I.3.	I.3.1.
E2	O Governo poderia promover a energia elétrica em comparação com a energia fóssil, nomeadamente através de campanhas para a energia elétrica ou reduzindo as taxas associadas ao consumo desta energia.	I.3.	I.3.1.

E2	A Direção Geral de Energia e Geologia é muito técnico-normativa e poderia orientar para o aumento de exploração de lítio no país.	I.3.	I.3.2.
E2	As autarquias foram os primeiros a disponibilizarem-se para encontrarem terrenos.	I.3.	I.3.1.
E2	Quantas mais instituições se criam para facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado, mais problemático poderá ser – deveria ser o próprio Governo a criar um programa de incentivo.	I.3.	I.3.1.
E2	Criar programas de incentivo também poderia criar problemas por ser para uma empresa desta conotação: porquê criar um programa para esta empresa e não para outra? Mas de facto ou se cria algo específico para a Tesla ou a Tesla ajusta-se ao que há em Portugal.	I.3.	I.3.1.
E3	O Governo teria que criar um conjunto de unidades que permita atrair esse investimento, já que não é apenas uma fábrica mas todos os componentes.	I.3.	I.3.1.
E3	Isto é, ou se consegue desbloquear licenças em tempo útil, que arranja espaço, fornecimento de verbas e apoio, ou então temos muita gente com força de vontade, mas pouca gente com vontade de fazer força.	I.3.	I.3.2.
E3	Teríamos que considerar vários momentos no projeto. Existiriam duas fases, uma ao nível estratégico e outra o nível do licenciamento.	I.3.	I.3.2.
E3	Qualquer indústria que se queira estabelecer em Portugal carece de uma série de licenças que é um desgaste brutal para qualquer investidor, nomeadamente um com esta complexidade. Exigira que houvesse um consenso ao mais alto nível (do Governo) para colocar este ecossistema em Portugal.	I.3.	I.3.2.

E3	Alguns municípios que se ofereceram para disponibilizar terrenos para fixar a fábrica.	I.3.	I.3.1.
E3	Há incentivos para a venda desses carros em Portugal.	I.3.	I.3.1.
E4	Incentivos muito fortes do Estado, nomeadamente ao nível da União Europeia, para as empresas tomarem a decisão de mudar a sua frota de combustível fóssil para elétrico.	I.3.	I.3.1.
E4	A MOBLE tem postos de carregamento relativamente antiquados, muitos deles têm uma cobertura interessante, mas muitos deles estão desatualizados em termos de tecnologia, pelo que poderia existir uma contribuição através de uma renovação dos postos.	I.3.	I.3.2.
E4	A vida ainda não é fácil para quem queira mudar para o caro elétrico, os custos de o fazer (não apenas custos financeiros) são ainda muito elevados, pelo que o Estado poderia tomar medidas para facilitar o acesso a postos de carregamento e a uso do carro fora do circuito citadino.	I.3.	I.3.1.
E4	Capacidade tecnológica de educação, nomeadamente de engenharia, podem contribuir com <i>know-how</i> .	I.3.	I.3.2.
E4	Temos um poder de compra muito reduzido, pelo que é necessário existirem incentivos financeiros e uma mudança de capacidade comercial com a ajuda do Estado.	I.3.	I.3.1.
E4	O diálogo entre universidades em qualquer país é difícil. Cada uma delas tem as suas áreas de especializações pelo que, se eventualmente juntarmos 2 universidades de economia, 3 universidades de engenharia, etc., poderiam criar acordos para que todos os anos saíssem 100, 200, 500 pessoas para fazer programas de estágio na Tesla.	I.3.	I.3.2.

E4	... mesmo entre si, cada um dos estabelecimentos de ensino especializar-se em determinadas matérias.	I.3.	I.3.2.
E4	Medidas a serem tomadas pelo Estado passam pelas licenças de exploração industrial são dadas pelo Estado através do Ministério da Industria e também pelo Ministério da Economia. O licenciamento de uma área como esta é complexo, mas é um processo normal, todas as empresas têm que ter este licenciamento para operar.	I.3.	I.3.2.
E5	Parcerias entre a Tesla e os estudantes universitários e/ou jovens recém licenciados pode ser vantajosa para ambos.	I.3.	I.3.2.
E5	Organizações como a AIESEC e as Juniores empresas portuguesas poderiam contribuir com estudos de caso em diversas áreas (Engenharia, Gestão, Direito),	I.3.	I.3.2.
E5	Atribuição de cheques pelo Fundo Ambiental, por parte do Ministério do Ambiente, para a compra deste tipo de automóveis.	I.3.	I.3.2.
E5	A APVE (Associação Portuguesa do Veículo Elétrico) contribui promovendo a mobilidade elétrica, integrada numa política de transportes e mobilidade sustentável.	I.3.	I.3.2.
E5	O Secretário de Estado da Indústria, João Vasconcelos apresentou a Indústria 4.0, que consiste num pacote de medidas que visam auxiliar os principais objetivos macroeconómicos do país: a (re)industrialização, o investimento em recursos humanos qualificados e o investimento nas novas tecnologias.	I.3.	I.3.1.
E5	Nas juniores empresas, existem vários membros com interesse nas áreas da ecologia, energias renováveis	I.3.	I.3.2.

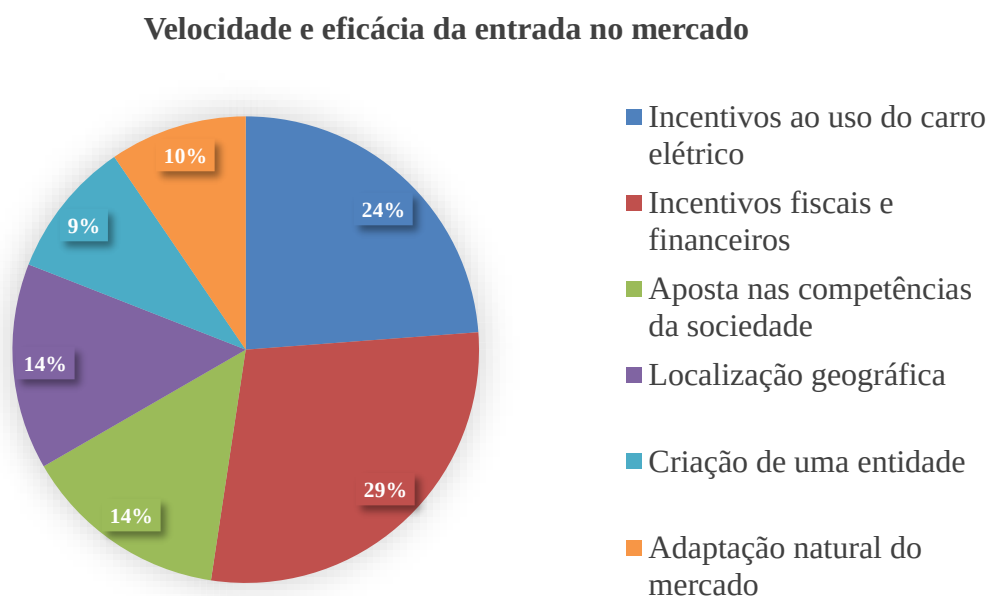
	e economia verde, que se podem traduzir em oportunidades de negócio a serem aproveitadas pela Tesla.		
E5	As juniores empresas são responsáveis pelo desenvolvimento do talento jovem, sendo capazes de gerar projetos inovadores ao nível da comunicação e marketing digital.	I.3.	I.3.2.
E5	As <i>start-ups</i> e iniciativas universitárias podem gerar ideias para o desenvolvimento da criatividade, que podem contribuir para o crescimento da Tesla.	I.3.	I.3.2.
E6	Estado é sempre a componente principal. A nível de políticas de recursos humanos, deve impor medidas que favoreçam a captação de recursos altamente qualificados, uma vez que nós não temos recursos humanos suficientes em Portugal para uma empresa desta dimensão.	I.3.	I.3.1.
E6	A nível de políticas energéticas, o Estado pode promover o uso de energias solares e renováveis e promover estudos sobre o impacto ambiental de um investimento desta dimensão.	I.3.	I.3.2.
E6	A Autoeuropa necessitava de um conjunto de produtores de peças para responder às suas necessidades. Eles apareceram com base nas necessidades criadas pela Autoeuropa, por isso, mesmo a nível de matérias-primas, este tipo de empresas acabavam por produzir em função daquilo que são as próprias entidades do mercado, pelo que é isso que se espera que os produtores de componentes façam.	I.3.	I.3.2.
E6	... O mesmo se espera da EDP. A EDP Produção produziria aquilo que é necessário para a continuidade dos trabalhos na <i>Gigafactory</i> .	I.3.	I.3.2.

E6	O Estado pode beneficiar através de incentivos ao uso do automóvel elétrico, por exemplo, mas de outra forma, pode ter um controlo entre as dimensões fiscais que pode dar a estas entidades, em contraponto com aquelas que dão aos cidadãos.	I.3.	I.3.1.
E6	O Estado tem que fornecer condições para que a sociedade possa usufruir dos benefícios desta empresa.	I.3.	I.3.1.
E6	Isenção fiscal, benefícios fiscais às empresas e aos seus colaboradores.	I.3.	I.3.1.
E6	A contínua aposta do Estado no desenvolvimento das competências da sua sociedade – nisso temos crescido todos os anos ao nível do desenvolvimento das competências digitais, transformação, tecnológicas, eletrotécnicas, eletromecânicas... Todo esse desenvolvimento, essa aposta de forma direta nas competências das pessoas vai conseguir trazer benefícios indiretos à Tesla ou a outras empresas	I.3.	I.3.2.
E6	Uma das coisas que temos que começar a fazer fruto do que está a acontecer nos mercados é a atração de emigrantes qualificados por parte das empresas produtoras de componentes e peças, já que os nossos recursos não são suficientes para a capacidade do mercado.	I.3.	I.3.2.
E6	Um dos fatores de atração poderia ser a criação de uma plataforma agregada que reunisse os vários interesses. E isto poderia ser uma associação, uma federação, por uma ONG, tendo que ser o Estado a promover isso, tem que ser o Estado a promover tudo num país e estar de acordo com aquilo que a sociedade pretende.	I.3.	I.3.2.

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, a Figura 07 apresenta as principais respostas dos inquiridos. Todos eles defendem que incentivos financeiros e fiscais por parte do Estado e da União Europeia iriam facilitar a velocidade e eficácia de entrada da Tesla no mercado. Seguem-se os incentivos para mudar a frota de combustível fóssil para elétrico, essencialmente por parte do Estado. Os inquiridos apontam ainda a aposta nas competências da sociedade, que incluem parcerias entre a Tesla e as universidades, e o apoio à decisão da localização geográfica da *Gigafactory* por parte de entidades do setor público como as autarquias, AICEP e Turismo de Portugal. Por fim, é proposto a criação de uma entidade que reunisse os vários interesses e incentivasse o estabelecimento da *Gigafactory* em Portugal, promovida pelo Estado e os inquiridos apontam que o mercado e a produção de mercado se iria ajustar naturalmente ao estabelecimento da *Gigafactory* em Portugal.

Figura 07: Análise de conteúdo – Como é que os stakeholders podem facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao modo de entrada em mercados estrangeiros, os autores concluem que o tempo e a velocidade da entrada no mercado podem influenciar a eficácia dessa entrada e / ou o modo de entrada utilizado. O sucesso de uma entrada também é afetado pelas instituições (formais ou informais) no país inserido. Estas instituições, formais ou

informais, são consideradas *stakeholders*, uma vez que estes definem-se como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização da atividade de uma organização (Freeman, 1984). Nesta análise, em cinco das seis medidas mais mencionadas pelos inquiridos, é visível como o Estado é o principal *stakeholder* que pode facilitar a velocidade e eficácia da entrada no mercado da Tesla em Portugal.

Se o Governo como *stakeholder* prioritário não conceder licenças à Tesla ou se não existirem incentivos fiscais e financeiros, a entrada da *Gigafactory* em Portugal seria muito mais morosa e infrutífera. É por isso que alguns estudos mostram que a internacionalização pode ocorrer de forma mais rápida por outros caminhos, como licenças, aquisições ou até que as alianças estratégicas, o modo de entrada em mercados internacionais mais usual (Hitt *et al.*, 2006).

Através dos resultados apresentados percebeu-se que é fundamental conhecer as instituições formais ou informais no país de entrada e estudar se existem caminhos alternativos que facilitem a velocidade de entrada neste mercado, uma vez que a eficácia da entrada de uma empresa num mercado externo, pode realmente ser afetada pelas medidas ou interesses dos *stakeholders*.

5.5. Recursos que tragam vantagem competitiva

Canabala e White (2008) fazem uma revisão das contribuições para o estudo dos modos de entrada: Análise de custos de transação; OLI (*ownership, location, internalization*) e fatores de localização; Cultura e distância cultural, Controlo; Internacionalização; Risco; Teoria institucional; RBV (*Resource-based view*); Investimento Direto no Estrangeiro; Capacidades organizacionais e competitivas, Conhecimento; e Incerteza.

A RBV é uma perspetiva da estratégia que explica a vantagem competitiva com base nos recursos e competências distintivos da empresa. A estratégia competitiva por um menor custo total depende de tecnologias para obter economias de escala, de fontes de matérias primas e da mão-de-obra de baixo custo; e a estratégia competitiva por diferenciação de produto depende de recursos raros e valiosos, tais como as marcas, as patentes, as redes de serviços e de distribuição, que também são fatores de produção. No seguimento deste assunto, foi questionado aos inquiridos quais os recursos existentes em

Portugal que poderiam trazer vantagem competitiva para a Tesla, que se segue sintetizado na Tabela 13.

Tabela 13: Análise de conteúdo – Recursos em Portugal que tragam vantagem competitiva

Análise de conteúdos – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	Minério de Trás-os-Montes onde existe uma das maiores reservas de lítio do mundo.	I.4.	I.4.1.
E1	O desenvolvimento tecnológico e alta formação que se tem vindo a aumentar em Portugal, desde a criação de zonas tecnológicas de testes de drones, testes à genética, Websummit, ...	I.4.	I.4.1.
E1	Facilidade em fazer negócios em Portugal.	I.4.	I.4.1.
E1	Cerca de 50% da eletricidade consumida em Portugal vem de energias renováveis.	I.2.	I.2.2.
E1	Os nossos custos de mão-de-obra são relativamente baixos.	I.4.	I.4.1.
E1	Temos muito sol para a utilização de painéis solares, mais de 1700kWh/2 (GHR).	I.4.	I.4.1.
E1	A localização geográfica do país e o acesso a portos marítimos prontos para exportar.	I.4.	I.4.1.
E1	Acesso multimodal para a Europa, Médio Oriente, África e Estados Unidos da América (transporte por barco e camião).	I.4.	I.4.1.
E1	Rede de caminhos-de-ferro: Poceirão/Palmela: Proximidade com a fábrica da Autoeuropa – melhor infraestrutura logística da zona.	I.4.	I.4.1.
E1	Caminho-de-ferro (<i>stakeholders</i> como a CP e a REFER) para o portos marítimos de Portugal: Lisboa, Sines, Setúbal e Leixões.	I.4.	I.4.1.
E1	Parques Industriais prontos para a <i>Gigafactory</i> 2, a 20min de Lisboa, a 15 min de Setúbal.	I.4.	I.4.1.

E1	Aeroporto de Lisboa bem localizado, perto da cidade e com novas rotas todos os anos.	I.4.	I.4.1.
E2	Localização estratégica de Portugal do ponto de vista geográfico.	I.4.	I.4.1.
E2	Natureza do próprio país: a cultura, a abertura do povo, o conhecimento de diferentes línguas.	I.4.	I.4.1.
E2	As características do mercado de trabalho e a mão-de-obra qualificada.	I.4.	I.4.1.
E2	As questões de inovação e empreendedorismo – o país tem avançado muito ao nível de <i>start-ups</i> e a prova disso são eventos como a Websummit.	I.4.	I.4.1.
E2	Faculdades e universidades muito bem posicionadas nos <i>rankings</i> e com elevado nível científico e pedagógico.	I.2.	I.2.1.
E2	Ao nível dos recursos naturais não nos podemos esquecer das reservas de lítio, que seria um elemento essencial para o fabrico de baterias.	I.4.	I.4.1.
E2	Portugal adere muito ao uso de novas tecnologias com soluções inovadoras. Quando existe transferência digital, o país responde muito bem embora de forma desorganizada.	I.4.	I.4.1.
E2	A capacidade dos portugueses saírem do país, de falarem diferentes línguas, comunicarem com novos povos e de descobrirem – a natureza do próprio povo.	I.4.	I.4.1.
E3	Aquilo que efetivamente nos diferencia na parte das matérias-primas da concorrência passa por reserva de níquel que é utilizada nas baterias que não existe praticamente no resto da Europa.	I.4.	I.4.1.
E3	Claro que a localização geográfica seria uma mais valia.	I.4.	I.4.1.
E4	Existem recursos diferenciadores em Portugal, nomeadamente ao nível dos recursos naturais, que são as reservas de lítio essencialmente, neste	I.4.	I.4.1.

	momento é um elemento que ajuda no fabrico de baterias.		
E4	Ao nível da educação, a capacidade tecnológica de educação, nomeadamente de ao nível da engenharia.	I.4.	I.4.1.
E4	A capacidade de testar novas soluções. Se uma Tesla vier para Portugal, existe um grupo com mais capacidade para testar novas soluções, portanto, nós temos um país que se calhar tem mais pessoas com vontade de testar os carros elétricos e pode ser um bom balão de ensaio para outros mercados maiores.	I.4.	I.4.1.
E5	A generalidade dos preços praticados em Portugal são significativamente mais baixos que outros países europeus.	I.3.	I.3.1
E5	As preocupações ambientais dos portugueses e a aposta de Portugal na produção de energias renováveis. Por exemplo, em Maio de 2016, Portugal provou ao mundo que é possível ter um país a funcionar só ligado a energias renováveis, tendo estado quatro dias consecutivos a operar apenas com energias renováveis.	I.2.	I.2.2.
E5	Mais recentemente, o relatório da Ren21 “The Global Renewable Energy Transition” em 2017, destaca que Portugal é o terceiro país, dentro da EU-28 e dos países que apresentavam valores acima de 10% que tem uma maior percentagem de consumo de eletricidade assegurada por energia eólica (24%), ficando apenas atrás da Dinamarca (37,6%) e da Irlanda (27%).	I.2.	I.2.2.
E5	Um país que toma medidas de incentivo ao empreendedorismo e à cultura empreendedora	I.4.	I.4.1.
E5	Uma boa rede de carregamento nacional.	I.4.	I.4.1.

E5	Boa rede pública de mobilidade elétrica que Portugal dispõe, composta por cerca de 1250 pontos de carregamento tecnologicamente evoluídos, sendo que, destes pontos, 11 são postos de carregamento rápidos.	I.4.	I.4.1.
E5	O desenvolvimento do talento jovem, sendo capazes de gerar projetos inovadores, com bastante qualidade e baixo custo.	I.4.	I.4.1.
E5	O custo reduzido do trabalho	I.4.	I.4.1.
E5	A elevada qualificação da população, em particular da jovem	I.4.	I.4.1.
E5	Estabilidade política e social	I.3.	I.3.2.
E6	Os principais recursos em Portugal incluem as condições atmosféricas, a exposição solar com 9 a 10 meses de sol ao ano que comparado com os países nórdicos ou a Alemanha é uma vantagem competitiva.	I.4.	I.4.1.
E6	Temos também vantagem competitiva ao nível de algumas matérias-primas que se estão a descobrir em Portugal como é o caso do lítio.	I.4.	I.4.1.
E6	Fatores humanos incluem todas as competências que foram desenvolvidas ao longo dos anos para a inovação, desde a questão da formação, mas também pela capacidade de atração de talentos de mão de obra muito qualificada.	I.2.	I.2.1.
E6	A natureza do povo pode ser um fator diferenciador, nomeadamente o facto dos portugueses que são muito bons a desenrascar, o que dá muito jeito para empresas.	I.4.	I.4.1.
E6	Temos também a componente energética que se destaca sem dúvida alguma.	I.4.	I.4.1.
E6	A nível de infraestruturas, nós somos a porta da Europa, a localização geográfica é uma mais valia -	I.4.	I.4.1.

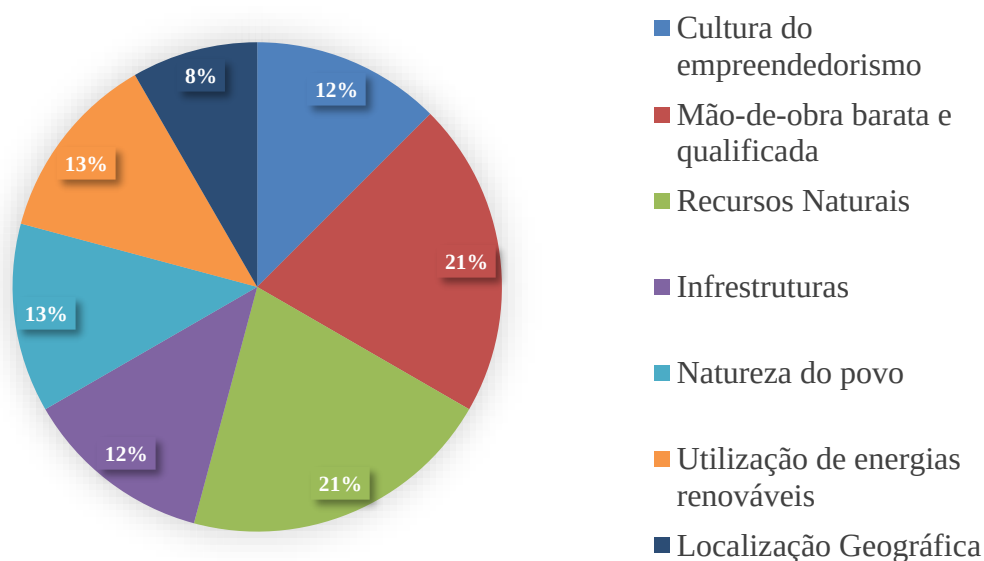
	temos o porto de Sines, com capacidade para carregamentos de grandes dimensões, temos fáceis acessos rodoviários e rapidamente conseguimos chegar a outros pontos.		
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

A nível de capital físico, como podemos ver na Figura 08, os recursos de capital físico apontados foram os recursos naturais, a localização geográfica e utilização de energias renováveis. A nível de capital humano, os inquiridos apontaram a mão-de-obra barata e qualificada, a cultura de empreendedorismo e a natureza do povo.

Figura 08: Análise de conteúdo – Recursos em Portugal que tragam vantagem competitiva

Recursos em Portugal que tragam vantagem competitiva



Fonte: Elaboração própria

Os recursos mencionados mais vezes incluem a mão-de-obra qualificada e barata, nomeadamente o desenvolvimento do talento jovem ao nível das engenharias, e os recursos naturais tal como o sol e as reservas de lítio.

Após a análise de dados, conseguimos identificar alguns pontos referidos por Canabala e White (2008), nomeadamente a “cultura e distância cultural”, referida nas

entrevistas como “Cultura do empreendedorismo” e “Natureza do povo”; “*location*” e “fatores de localização”, referidos nas entrevistas como “Localização geográfica”; “conhecimento”, referido nas entrevistas como “Mão-de-obra barata e qualificada”. Conhecendo a perspectiva estratégica RBV, também as fontes de matérias primas mencionadas podem ser identificadas na apresentação de resultados como “Utilização de energias renováveis” e “Recursos naturais”; as redes de serviços e de distribuição podem ser associadas a recursos como “Infraestruturas”.

Através da análise realizada, conseguimos deduzir que fatores como a localização geográfica, a cultura, a distância cultural do povo, as fontes de matérias-primas, as redes de serviços e de distribuição tratam-se de componentes significativas aquando o processo de internacionalização. São recursos que podem trazer vantagem competitiva para a empresa, sendo que a estratégia competitiva pode depender destes recursos quando considerados raros e valiosos.

Desta forma, quando uma empresa pretende entrar num mercado externo, torna-se relevante uma análise dos recursos existentes ou de competências distintivas desse mercado. A empresa tem que perceber qual a melhor forma de aproveitar estes recursos ou competências, que podem ser uma base de criação de vantagem competitiva

5.6. Quais as consequências do investimento da Tesla em Portugal?

Hitt *et al.* (2016) argumenta que a internacionalização teve efeitos profundos no desenvolvimento de empresas multinacionais, bem como em uma economia global, cada vez mais baseada num conjunto interdependente de mercados financeiros e economias nacionais. Há cinquenta anos, as decisões de negócios e as principais competências estavam em grande parte na sede, mas a ênfase nas necessidades dos clientes e o aumento da concorrência na paisagem atual exigiam que as multinacionais localizassem cada vez mais a maioria de seus produtos e procurassem recursos estrategicamente importantes nos países de acolhimento.

Por conseguinte, a Tabela 14 sumariza as opiniões dos inquiridos em relação às consequências que o investimento da Tesla traria para Portugal.

Tabela 14: Análise de conteúdo – Consequências do investimento da Tesla

Análise de conteúdos – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	Só iriam beneficiar o país e empresas como a Renault ou a Bosch que seriam obrigadas a desenvolver as suas infraestruturas.	I.4.	I.4.1.
E1	Iria promover o desenvolvimento do cluster dos serviços, nomeadamente a nível de software e marketing digital.	I.2.	I.2.3.
E1	Não iria eliminar empresas, iria ter um impacto positivo no cluster industrial do sector automóvel.	I.4.	I.4.1.
E1	Grande contribuição para o PIB português.	I.4.	I.4.1.
E1	A óbvia criação de emprego e atração de talentos internacionais.	I.4.	I.4.1.
E2	A questão geográfica – se a <i>Gigafactory</i> fosse afastada da cidade, seria extremamente útil para criar emprego no interior: Distrito da Guarda, Viseu (ideal por causa das reservas de lítio) ou Setúbal.	I.4.	I.4.1.
E2	Seria um polo de desenvolvimento brutal para o país.	I.4.	I.4.1.
E2	Criação de emprego qualificado.	I.4.	I.4.1.
E2	Traria uma grande notoriedade para o país, atraindo mais investimento.	I.4.	I.4.1.
E2	Crescimento económico para o país, traria um forte impacto nas infraestruturas do país.	I.4.	I.4.1.
E2	Questão demográfica – seria um fator de atração de gente jovem para Portugal para trabalhar nesta área.	I.4.	I.4.1.
E2	Atração de talentos de e mão-de-obra qualificada estrangeira.	I.4.	I.4.1.
E2	A indústria automóvel clássica começaria a adaptar-se.	I.4.	I.4.1.
E3	A Tesla foi para uma zona no Texas em que ali se criou quase uma cidade inteira criada por eles. Eles	I.4.	I.4.1.

	criaram lá uma cidade, num sítio remoto, no meio do deserto. Se a <i>Gigafactory</i> viesse para Portugal, iria criar um grande polo de desenvolvimento europeu.		
E3	Seriam criadas um conjunto de unidades que permita atrair esse investimento, já que não é apenas uma fábrica mas todos os componentes.	I.4.	I.4.1.
E3	A mão-de-obra qualificada em Portugal iria aumentar, já que seria essencial para fazer este tipo de investimento.	I.4.	I.4.1.
E3	O desenvolvimento das infraestruturas que suportassem o volume de carros e a produção que era estimada.	I.4.	I.4.1.
E3	...o crescimento económico que traria para o país.	I.4.	I.4.1.
E3	As universidades seriam obrigadas a desenvolver-se.	I.4.	I.4.1.
E3	Vai criar mais postos de trabalho, vai, mas não vão ser assim tão diferenciadores porque há muita coisa a ser feita de forma robótica.	I.4.	I.4.1.
E3	O carro elétrico pode ainda destruir outros negócios.	I.4.	I.4.1.
E3	Um desenvolvimento das infraestruturas tem que ser criadas para a rede suportar uma sobrecarga deste tipo.	I.4.	I.4.1.
E4	Se a expectativa é que a Tesla venha criar clusters de criatividade e dar oportunidade aos designers, esquece, não acontece, não é por aí que a Tesla virá para Portugal. Não quer dizer que os criativos portugueses e que a nossa industria criativa não sejam importantes para o futuro da Tesla, porque são.	I.2.	I.2.3.
E4	A oportunidade é realmente criar um novo polo de desenvolvimento para as novas gerações, isto é, criar valor para gerações e gerações de anos.	I.4.	I.4.1.
E4	Parece-me talvez a oportunidade maior que é as novas gerações, quem se está a formar nas universidades científicas, a vinda da Tesla é uma	I.4.	I.4.1.

	grande oportunidade de fazerem uma carreira, trabalharem numa empresa de tecnologia de ponta e ajudar as <i>start-ups</i> portuguesas a estarem ligadas a um cluster muito avançado.		
E4	Portugal seria uma referência mundial em sustentabilidade... Ao ter a Tesla em Portugal iríamos obviamente influenciar a Europa, Portugal seria candidato a tornar-se numa das referências mundiais em práticas sustentáveis.	I.4.	I.4.1.
E4	Ia ser criado um programa muito forte de educação ambiental, tanto por parte da Tesla como do Estado.	I.4.	I.4.1.
E4	A nível demográfico é importante referir que pode atrair mão-de-obra jovem e qualificada.	I.4.	I.4.1.
E4	Contribuir para o desenvolvimento do país e para o crescimento económico.	I.4.	I.4.1.
E5	Um maior investimento na rede de abastecimento, o que a vai tornar mais rápida e dispersa.	I.4.	I.4.1.
E5	Maior gama de veículos elétricos e com diferentes preços.	I.4.	I.4.1.
E5	A sociedade estará mais alerta e preocupada sobre questões ambientais em todo o setor logístico e o uso de matérias-primas.	I.4.	I.4.1.
E5	A substituição dos habituais veículos de combustão interna (gasolina, gasóleo ou gás) por veículos elétricos, aumentando assim a penetração de veículos no mercado.	I.4.	I.4.1.
E5	O desenvolvimento do talento jovem.	I.4.	I.4.1.
E5	Impulsionaria o crescimento e desenvolvimento daquilo que é a investigação, o potenciar das próprias infraestruturas que existem no próprio país, um crescimento dos próprios valores.	I.4.	I.4.1.
E5	Para as juniores empresas e universidades seria sem dúvida uma mais valia trabalhar com uma das	I.2.	I.2.1.

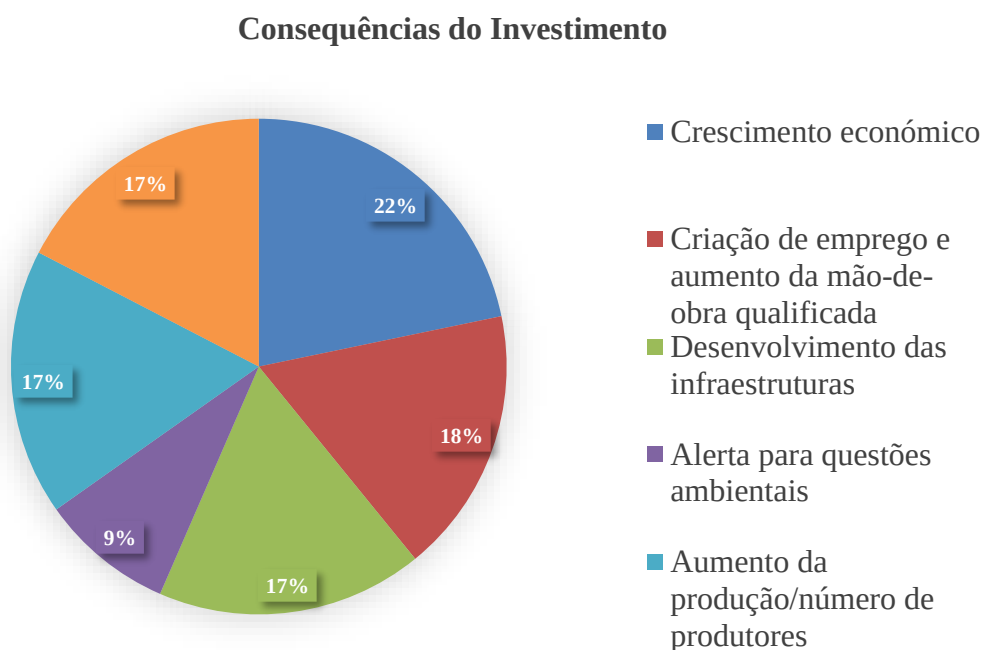
	empresas mais inovadoras do mundo, seria uma excelente oportunidade de crescimento e aprendizagem.		
E5	Crescimento da “cultura do empreendedorismo”	I.4.	I.4.1.
E5	Isto seria proveitoso para os alunos, uma vez que, trabalhar numa empresa com a dimensão da Tesla será uma excelente oportunidade para se desenvolver tanto profissionalmente como pessoalmente.	I.2.	I.2.1.
E5	Poderá incentivar a criação de empresas em Portugal. A Tesla enquanto satélite, contribuirá para a criação de <i>start-ups</i> e iniciativas universitárias, ideias para o desenvolvimento da criatividade	I.4.	I.4.1.
E5	Projetar crescimento económico com base na ciência e na tecnologia.	I.4.	I.4.1.
E6	Vão surgir um conjunto de produtores de peças para responder às necessidades da <i>Gigafactory</i> .	I.4.	I.4.1.
E6	Toda a cadeia de valor dentro das entidades energéticas que produzem energias vai aumentar a sua produção e o numero de infraestruturas para responder às necessidades da <i>Gigafactory</i> .	I.4.	I.4.1.
E6	Ao nível da criatividade e marketing digital as marcas globais são orientadas pelos <i>headquarters</i> , pelo <i>headsetstrategy</i> , pelo que vai beneficiar todas as empresas que sejam fornecedores ou administradores de serviços da Tesla e afins que vão acabar por se desenvolver.	I.4.	I.4.1.
E6	Ao nível da propriedade industrial, estamos a falar de um caso muito específico no que diz respeito a propriedade legal e orientações intelectuais – iria ter um impacto que o próprio estado teria que averiguar e controlar.	I.3.	I.3.2.
E6	Ao nível do desenvolvimento das competências digitais, transformação, tecnológicas, eletrotécnicas,	I.4.	I.4.1.

	eletromecânicas... Todo esse desenvolvimento, essa aposta de forma direta nas competências das pessoas vai conseguir trazer benefícios indiretos à Tesla ou a outras empresas.		
E6	Não podemos pensar que a Tesla é um investimento para uma cidade, a Tesla é um investimento para um país. Todas as componentes, como o crescimento da aeronáutica, seriam substancialmente importantes naquilo que a Tesla precisaria. Mais aeroportos e mais aeroportos de segunda importância.	I.4.	I.4.1.
E6	O crescimento e desenvolvimento das infraestruturas portuguesas, desde o Porto de Sines, com capacidade para carregamentos de grandes dimensões, a nível da ferrovia, ...	I.4.	I.4.1.
E6	O aumento do PIB português e das exportações.	I.4.	I.4.1.
E6	O mercado vai-se ajustar naturalmente ao nível da logística, dos transportes e de acordo com as condições fornecidas pelo Estado.	I.4.	I.4.1.

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da Figura 09, podemos analisar as respostas mais repetidas pelos inquiridos. A consequência mais unânime é o crescimento económico, seguido da criação de emprego e aumento da mão-de-obra qualificada, também proporcionado pela atração de talento jovem para o país.

Figura 09: Análise de conteúdo – Consequências do investimento da Tesla



Fonte: Elaboração própria

Seguem-se o desenvolvimento das infraestruturas portuguesas, que tem que se adaptar ao volume de produção estimada, o aumento da produção e do número de produtores que possam responder à produção necessária de peças e componentes para a *Gigafactory* e, por fim, a criação de um polo de desenvolvimento para o país, que é referido muitas vezes como uma oportunidade para as gerações futuras e empresas ligadas à tecnologia. A consequência menos referida tem que ver com as preocupações ambientais da sociedade e o aumento da educação ambiental, assim como o aumento do uso do veículo elétrico.

Realmente, um investimento tão importante como este, revela ter grande impacto no mercado português, podendo potenciar crescimento económico, a nível de infraestruturas e desenvolvimento de mão-de-obra, através da atração de vários meios e recursos para o país. Porém, mais que isso, é considerado um “polo de desenvolvimento”, que pode ter efeitos profundos no desenvolvimento de empresas multinacionais, bem como em uma economia global, cada vez mais baseada num conjunto interdependente de mercados financeiros e economias nacionais (Hitt *et al.*, 2016).

É também de notar que se a *Gigafactory* fosse estabelecida em Portugal, teriam que existir uma série de desenvolvimentos a nível de construção de infraestruturas e crescimento do número de produtores de peças e componentes, o mercado tem que se ajustar não só ao nível do país, como de todo o mercado europeu. A criação destas empresas e a adaptação dos mercados globais representa um papel de grande importância, seja enquanto entidade que produz ou comercializa produtos intermédios ou finais, seja enquanto entidade que procura trabalho e capital nesses mercados globais (Brakman *et al.*, 2007).

Podemos aceitar que o processo de internacionalização faz sentido quando existe um processo de globalização da economia, quando os mercados se adaptam e reagem à nova entrada no mercado, seja produzindo ou comercializando produtos (componentes ou peças), contribuindo com capital ou trabalho (mão-de-obra qualificada). O processo de globalização da economia está concentrado no despontar dos mercados globais (Brakman *et al.*, 2007), especialmente quando falamos da construção de uma *Gigafactory*, que precisa de ser abastecida por uma série de componentes.

5.7. Que critério de escolha é utilizado para escolher o país para onde a empresa se pretende internacionalizar

Honório e Rodrigues (2006) apontaram três principais fontes de motivação para as empresas envolverem uma estratégia de internacionalização – as configurações individuais, organizacionais ou ambientais (Honório e Rodrigues, 2006; Galdino e Gomes da Costa, 2015). Neste contexto, a Tabela 15 apresenta as respostas dos inquiridos sobre qual o critério de escolha utilizado para escolher o país onde a empresa se pretende internacionalizar.

Tabela 15: Análise de conteúdo – Critério de escolha

Análise de conteúdos – Entrevistas			
Entrevistado	Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria
E1	Um investimento deste só acontece quando o poder central vai à luta, é preciso ter vontade de ir a jogo, o país tem que demonstrar que tem	I.5.	I.5.1.

	condições para acolher um investimento desta envergadura.		
E1	Imagem do país é essencial.	I.5.	I.5.1.
E1	Ser dono do acesso ao mercado se não amanhã os Russos ou os Romenos dizem que fazem por metade do preço.	I.5.	I.5.1.
E1	Ver impacto e ver custo (ordenadas e abscissas), tipicamente baixo custo e elevado impacto – conjugação dessa matriz e ver o que é melhor para a empresa.	I.5.	I.5.1.
E1	Websummit, o primeiro-ministro convidar investidores de Silicon Valley para virem a Portugal... tudo isso valoriza a imagem que o país passa lá para fora.	I.5.	I.5.1.
E1	A localização geográfica.	I.5.	I.5.1.
E1	Quem apresentar a melhor proposta.	I.5.	I.5.1.
E1	Um Governo que criasse uma unidade para atrair investimento e delinear o melhor plano estratégico.	I.5.	I.5.1.
E1	Proposta de plano estratégico, preparar um pacote que não agradasse a gregos e troianos.	I.5.	I.5.1.
E2	Flexibilidade em termos de leis laborais e de registo comercial.	I.5.	I.5.1.
E2	Incentivos fiscais, principalmente redução de impostos.	I.5.	I.5.1.
E2	Os recursos naturais do país.	I.5.	I.5.1.
E2	Uma boa estratégia de negociação política.	I.5.	I.5.1.
E2	Manifestar interesse, explicar as vantagens do país e apresenta-las formalmente	I.5.	I.5.1.
E2	Um país que tenha mão-de-obra barata e qualificada.	I.5.	I.5.1.
E2	País barato.	I.5.	I.5.1.
E2	Uma boa política externa.	I.5.	I.5.1.

E2	Que tenha uma população que aceite a transferência digital.	I.5.	I.5.1.
E3	Mão-de-obra suficiente e qualificada para o tipo de investimento em questão.	I.5.	I.5.1.
E3	Infraestruturas e carregamentos rápidos que suportem o volume de carros e a produção que era estimada.	I.4.	I.4.1.
E3	Facilidade em fixar projetos e obter licenças.	I.5.	I.5.1.
E3	Universidades ou até centros de formação nesta área para preparar as pessoas com a indústria automóvel e, em concreto, elétrica.	I.2.	I.2.1.
E3	Um país com legislação preparada para receber os carros elétricos. Você vai a Lisboa hoje e não consegue estacionar, só enquanto ele está a carregar – temos um problema de mobilidade. Países com maturidades diferentes, como por exemplo o caso da Noruega, marcam pontos neste aspeto.	I.5.	I.5.1.
E3	Um alinhamento superior, que faça apresentar os impactos energéticos e as infraestruturas que têm que ser criadas.	I.5.	I.5.1.
E4	A imagem que o país passa, a política externa. Também fenómenos como a Websummit ajudam nesse aspeto.	I.5.	I.5.1.
E4	Incentivos financeiros	I.3.	I.3.1.
E4	Um país preparado para o carro elétrico, desde as estações de carregamento elétrico.	I.5.	I.5.1.
E4	... até uma sociedade com cultura e educação para esta transição para o modelo elétrico.	I.5.	I.5.1.
E4	Mudança de capacidade comercial, tanto para os cidadãos como para as empresas, como forma de aumentar o poder de compra, para que seja possível mudar para o carro elétrico.	I.5.	I.5.1.

E4	A educação e formação, tem que existir capacidade tecnológica de educação, ao nível da engenharia essencialmente.	I.2.	I.2.1.
E4	Um país com mais pessoas com vontade de testar os carros elétricos, aptos à mudança tecnológica.	I.5.	I.5.1.
E5	Incentivos por parte do Governo para aumentar as vendas de automóveis elétricos.	I.5.	I.5.1.
E5	Um país que esteja alerta para as questões ambientais.	I.5.	I.5.1.
E5	País ligado às energias renováveis.	I.5.	I.5.1.
E5	Universidades com ligação ao mercado de trabalho.	I.5.	I.5.1.
E5	Onde o talento jovem seja capaz de desenvolver projetos inovadores, com bastante qualidade e baixo custo.	I.5.	I.5.1.
E5	Estabilidade política e social	I.5.	I.5.1.
E5	Setores tecnológicos, científicos e industriais muito desenvolvidos.	I.5.	I.5.1.
E5	Possibilidade de investir em infraestruturas tecnológicas.	I.5.	I.5.1.
E5	Mão-de-obra barata	I.5.	I.5.1.
E6	Políticas económicas e incentivos fiscais atrativos.	I.5.	I.5.1.
E6	Rentabilidade pode não ser só financeira, mas refere-se à conjuntura, do facto de estar numa região que pode alimentar outras regiões	I.5.	I.5.1.
E6	Facto de em Portugal termos a quinta língua mais falada no mundo.	I.5.	I.5.1.
E6	A Websummit veio para Portugal porque uma das pessoas que está a frente da organização veio conhecer o país e adorou, sentiu-se atraído pelo país. Existem aqui uma série de fatores que	I.5.	I.5.1.

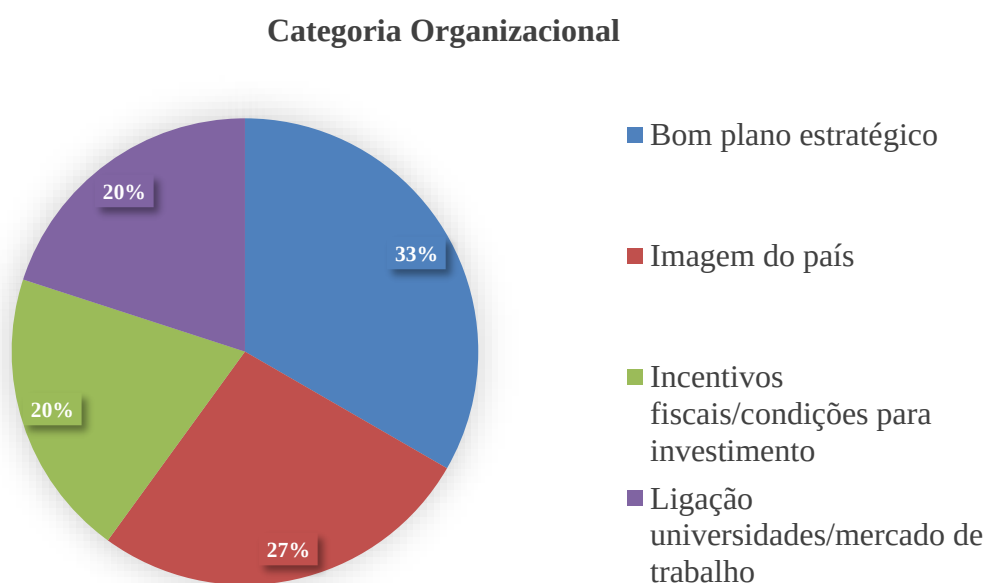
	são desconhecidos e é difícil sabermos quais são.		
E6	Eu acredito que a Alemanha tenha uma vantagem porque tem todo o conhecimento do cluster automóvel baseado naquilo que é o desenvolvimento da própria Alemanha, daquilo que são os países ali à volta.	I.5.	I.5.1.
E6	Um dos fatores de atração poderia ser a criação de uma plataforma agregada que reunisse os vários interesses. E isto poderia ser uma associação, uma federação, por uma ONG, tendo que ser o Estado a promover isso.	I.5.	I.5.1.
E6	Um país com uma ligação forte entre as universidades e o mercado de trabalho, como por exemplo nos EUA, entre a investigação e as empresas e o desenvolvimento de produtos.	I.5.	I.5.1.
E6	A questão do Elon Musk ser o decisor é para mim uma falsa questão. Ele tem alguma importância, assim como têm alguns administradores e outros representantes como os vários acionistas.	I.5.	I.5.1.

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, foi possível sintetizar as fontes de motivação nas categorias individuais, organizacionais ou ambientais. A categoria individual foi a menos referida, onde é descrito que “Existem aqui uma série de fatores que são desconhecidos e é difícil sabermos quais são.”. É abordada a questão do decisor e da importância dos *shareholders*: “A questão do Elon Musk ser o decisor é para mim uma falsa questão. Ele tem alguma importância, assim como têm alguns administradores e outros representantes como os vários acionistas.”; mas há quem defenda que o decisor vai escolher simplesmente “quem apresentar a melhor proposta.” ou a melhor combinação entre custo/impacto: “Ver impacto e ver custo (ordenadas e abscissas), tipicamente baixo custo e elevado impacto – conjugação dessa matriz e ver o que é melhor para a empresa”.

Como podemos observar através da Figura 10, as principais fontes de motivação organizacionais no processo de internacionalização passam pela apresentação de um bom plano estratégico por parte do país (referido 5 vezes), seguido da boa imagem que o país transparece no mercado (referido 4 vezes), dos incentivos fiscais/condições para o investimento e da ligação entre as universidades e o mercado de trabalho, que foram referidas 3 vezes pelos inquiridos.

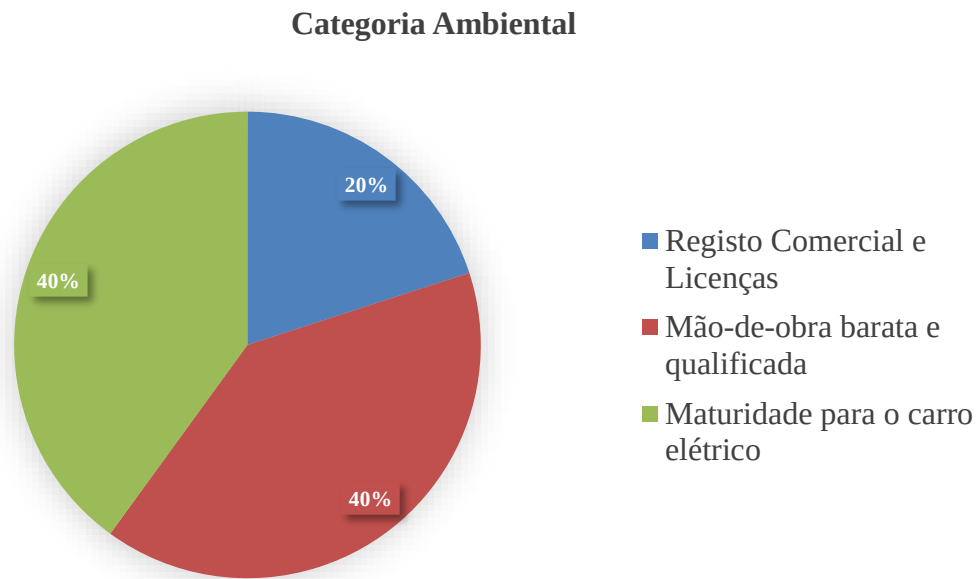
Figura 10: Análise de conteúdo – Categoria organizacional



Fonte: Elaboração própria

Por fim, no que diz respeito às fontes de motivação ambientais, a mão-de-obra barata e qualificada assim como a maturidade, cultura ou educação por parte da sociedade para utilização do carro elétrico foram as mais referidas pelos inquiridos. Segue-se a facilidade em termos de registo comercial, obter licenças e fixar projetos que foi referida apenas duas vezes pelos inquiridos. A Figura 11 apresenta em resumo as fontes de motivação ambientais mais vezes mencionadas pelos inquiridos.

Figura 11: Análise de conteúdo – Categoria ambiental



Fonte: Elaboração própria

Foi possível dividir as fontes de motivação em configurações organizacionais e ambientais, tal como Honório e Rodrigues (2006) e Galdino e Gomes da Costa (2015) sugerem, porém, a nível individual, ou seja, no que diz respeito às motivações do ponto de vista do decisor, há falta de informação. É apenas referido por um dos inquiridos que “A questão do Elon Musk ser o decisor é para mim uma falsa questão. Ele tem alguma importância, assim como têm alguns administradores e outros representantes como os vários acionistas.”

Torna-se por isso inconclusivo saber se autores classificam as motivações internas, ou seja, características individuais e organizacionais, mais racionais do que motivações externas, associadas a ambientes (Galdino e Gomes da Costa, 2015). Não existindo conhecimento sobre o critério de escolha utilizado pelo/s decisor/es da Tesla para escolher o país para onde a empresa se pretende internacionalizar, não é possível concluir qual das categorias (individual, organizacional ou ambiental) tem mais peso aquando o processo de internacionalização.

6.1. Considerações Finais

Como forma de promover uma análise às condições de investimento em Portugal, esta investigação começou por analisar as principais ameaças e oportunidades do mercado português. As principais oportunidades apontadas consistem no facto do Governo português poder conceder incentivos financeiros e fiscais e, como um país-membro da União Europeia, da Tesla poder usufruir de fundos comunitários para instalar a *Gigafactory*. Por outro lado, é reconhecido como um país barato e com mão-de-obra qualificada e barata, assim como um bom balão de ensaio para o carro elétrico, uma vez que Portugal é cada vez mais um país ligado às energias renováveis e preocupado com fatores de sustentabilidade. No que diz respeito às ameaças do mercado português, apresenta-se como um país burocrático, onde não é fácil obter licenças e autorizações do Estado a tempo útil. Além disso, existe uma incapacidade de investimento do país para infraestruturas e para incentivar o uso do carro elétrico.

Foi assim possível concluir que a análise da envolvente torna-se decisiva no processo de internacionalização, pode afetar as escolhas da empresa no processo de tomada de decisão. Este deve ser um estudo contínuo, uma vez que o meio ambiente externo se modifica continuamente.

Como forma de analisar subgrupos de interesse nacional ao investimento que permita validar a ideia de investimento em Portugal, concluiu-se que o principal *stakeholder* que a Tesla deveria ter em conta em Portugal é o Estado, que é caracterizado como uma parte interessada prioritária, devido ao seu poder para conceder incentivos fiscais e financeiros, podendo assim facilitar a velocidade e a eficácia de entrada da *Gigafactory* em Portugal. Assim, faz sentido utilizar a teoria dos *stakeholders* num processo de internacionalização, onde é necessário conhecer e compreender as diferentes partes interessadas, especialmente quando se trata de um novo e desconhecido mercado.

Como forma de responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários, concluiu-se que se deveriam conhecer quais são as partes interessadas realmente importantes –

estes serão considerados *stakeholders* prioritários. Depois de identificados, há que detalhar as necessidades afetas às partes relacionadas, percebendo de que forma vai ser possível responder às mesmas e que, em última linha de análise, o Estado como parte interessada com mais poder, é que pode decidir e alinhar-se estrategicamente para que a Tesla se possa estabelecer no país. Foi também possível perceber que através de medidas como os incentivos ao uso do carro elétrico e incentivos fiscais e financeiros, facilitaria a eficácia da entrada de uma empresa no mercado externo – o processo de internacionalização pode ser realmente afetado pelas medidas ou interesses dos *stakeholders*.

Na perspetiva de desenvolver argumentos para que a *Gigafactory* fosse instalada no país, concluiu-se que os recursos naturais existentes em Portugal, principalmente o sol e as reservas de lítio, assim como a mão-de-obra barata e qualificada são os principais recursos de que o país usufrui que podem trazer vantagem competitiva à Tesla. São recursos que podem trazer vantagem competitiva para a empresa, sendo que a estratégia competitiva pode depender destes recursos quando considerados raros e valiosos.

Ao nível das consequências do investimento para o país, o crescimento económico, a criação de emprego e o aumento da mão-de-obra qualificada, foram apontados como os principais efeitos deste processo. Através dos resultados foi possível perceber que o processo de internacionalização faz sentido quando existe um processo de globalização da economia, quando os mercados se adaptam e reagem à nova entrada no mercado, como forma de responderem às necessidades da empresa.

Por fim, fez-se uma análise ao principal critério que é utilizado aquando a escolha do país onde a empresa se pretende internacionalizar, pelo que se pode concluir que o país que apresenta um melhor plano estratégico, que revela uma melhor imagem nos mercados, que possui mão-de-obra barata e qualificada e maturidade para utilizar o carro elétrico. Revelou-se inconclusivo saber se autores classificam as motivações internas, ou seja, características individuais e organizacionais, mais racionais do que motivações externas, associadas a ambientes

6.2 Implicações/contribuição para a Gestão

Este estudo permite perceber a complexidade de um processo de internacionalização, aplicado a um estudo de caso. Verificou-se que este processo está relacionado com a gestão de *stakeholders* e que estes podem influenciar a eficácia de entrada no mercado. O sucesso da entrada num mercado externo, passa pela forma como são atendidas as necessidades das partes interessadas e é perceptível como isso influencia uma boa gestão de *stakeholders*.

Além disso, foi perceptível que aquando o processo de internacionalização, é essencial conhecer as oportunidade e ameaças do mercado, que devem ser analisadas de forma contínua devido à alteração contínua dos mercados externos, aos interesses dos *stakeholders* e aos recursos que podem gerar vantagem competitiva. Para o sucesso do processo de internacionalização, torna-se extremamente importante existir um reconhecimento deste estudo e de como podem influenciar a sobrevivência nos mercados.

Nesta realidade, devemos ter bem presente que vivemos numa era de globalização crescente, e que há necessidade das empresas se adaptarem às necessidades dos *stakeholders*, já que os processos de internacionalização só fazem sentido quando os mercados se adaptam e reagem à nova entrada no mercado, seja produzindo ou comercializando produtos

6.3 Experiência Adquirida

Este estudo permitiu compreender a quantidade de entidades que são precisas de desenvolver e criar para que um projeto desta dimensão seja concretizado, seja em Portugal, seja em qualquer outro país. É interessante perceber como as empresas e os mercados se conectam entre si num meio global e como cada uma delas tem que se diferenciar à sua maneira para sobreviver.

Por outro lado, numa época de globalização crescente, foi possível constatar que este fenómeno só existe porque os mercados se adaptam e compreendem as necessidades dos *stakeholders*, sabem geri-las e distinguir a quem devem realmente responder ou não. Além disso, saber aproveitar os recursos diferenciadores disponíveis e utiliza-los para

gerarem vantagem competitiva para si e para os seus *stakeholders* são uma mais valia no processo de internacionalização.

6.4 Limitações do Estudo

As constatações apresentadas nesta investigação são fruto de restrições características de uma investigação reduzida em termos de tamanho da amostra, já que o número de inquiridos é limitado. Embora a validade das conclusões deste estudo possa ser validada pelo conjunto de pressupostos metodológicos, a própria solidez na sua aplicabilidade poderá estar condicionada por um conjunto de circunstâncias semelhantes ao próprio contexto do estudo.

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha referido alguns aspetos que se deve ter em conta na criação de uma nova *Gigafactory*, este tratou-se apenas de um estudo exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

De outra forma, a opção metodológica de uma amostra por conveniência não é representativa nos seus resultados e apenas permite analisar e refletir os seus resultados num determinado contexto. Estas são as limitações que se devem assumir, muito embora não prejudicassem a importância e as conclusões principais deste estudo face aos objetivos específicos implícitos no mesmo.

No que diz respeito às ameaças do mercado português, apresenta-se como um país burocrático, onde não é fácil obter licenças e autorizações do Estado a tempo útil. Além disso, existe uma incapacidade de investimento do país para infraestruturas e para incentivar o uso do carro elétrico.

Como forma de analisar subgrupos de interesse nacional ao investimento que permita validar a ideia de investimento em Portugal, concluiu-se que o principal *stakeholder* que a Tesla deveria ter em conta em Portugal é o Estado, que é caracterizado como uma parte interessada prioritária, devido ao seu poder para conceder incentivos fiscais e financeiros, podendo assim facilitar a velocidade e a eficácia de entrada da

Gigafactory em Portugal. Como forma de responder às necessidades dos *stakeholders* prioritários, concluiu-se que se deveriam conhecer as todas as necessidades requeridas para este projeto e que, em última linha de análise, o Estado como parte interessada com mais poder, é que pode decidir e alinhar-se estrategicamente para que a Tesla se possa estabelecer no país.

Na perspetiva de desenvolver argumentos para que a *Gigafactory* fosse instalada no país, concluiu-se que os recursos naturais existentes em Portugal, principalmente o sol e as reservas de lítio, assim como a mão-de-obra barata e qualificada são os principais recursos de que o país usufrui que podem trazer vantagem competitiva à Tesla. Um investimento deste tamanho traria essencialmente um grande crescimento económico e um aumento da criação de emprego. Por fim, fez-se uma análise ao principal critério que é utilizado aquando a escolha do país onde a empresa se pretende internacionalizar, pelo que se pode concluir que o país que apresenta um melhor plano estratégico, que revela uma melhor imagem nos mercados, que possui mão-de-obra barata e qualificada e maturidade para utilizar o carro elétrico, teria a conjugação perfeita para a Tesla escolher onde construir a próxima *Gigafactory*.

6.5 Sugestões para Futuras Investigações

As conclusões desta investigação permitiram desenrolar atalhos para futuras investigações mais aprofundadas e abrangentes associadas a uma abordagem mais segmentada sobretudo no que diz respeito à própria aplicabilidade funcional. Uma vez que a entrada da Tesla em Portugal trata-se apenas de uma possibilidade, analisar a influência que a teoria dos *stakeholders* tem num processo de internacionalização real, seria benéfico para aprofundar os efeitos reais que os interesses e os atos das partes interessadas têm, percebendo de que forma é que podem facilitar a velocidade de entrada no mercado ou de que forma podem criar barreiras à entrada.

Por outro lado, perceber como a teoria dos *stakeholders* está relacionada com o processo de globalização, que está a ocorrer num contexto de evolução das áreas das tecnologias da informação e da comunicação – as empresas têm que reagir de forma rápida, de acordo com as alterações das necessidades dos *stakeholders* que alteram conforme o ajustamento de mercados.

Por outro lado, no seguimento deste estudo, é relevante perceber de que forma é que as fontes de motivação individuais, ou seja critério de escolha utilizado pelo/s decisor/es da empresa têm impacto na escolha do país para onde a empresa se pretende internacionalizar. Comparar as motivações individuais com as ambientais e organizacionais é relevante para perceber qual delas têm mais impacto no processo de internacionalização.

Em síntese, é importante ampliar estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, a fim de que seja explorado o futuro da natureza das práticas relacionadas com a teoria dos *stakeholders* e o processo de internacionalização. Estes estudos poderão contribuir para uma melhoria da gestão dos *stakeholders* mas também contribuirão para a eficácia do processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aharoni, Y. (1966), The foreign investment decision process. *Harvard Business School*.

Alem, A. e Cavalcanti, C. (2005), O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, 24: 43-76.

Alexander, M. A. e Organ, A. J. (2015), Business tax incentives. *Business Horizons*, 58 (4): 363-369.

Almas, R. (2014), A internacionalização das empresas portuguesas para os países da Europa Central e Oriental: fatores determinantes e modos de entrada.

Anderson, E. e Gatignon, H. (1986), Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17: 1–26.

António, N. (2003), Estratégia organizacional: Do Posicionamento ao Movimento, Edições Silabo, 2ª Edição: Lisboa.

Argenti, J. (1997), Stakeholders: The case against. *Long Range Planning*, 30 (3): 442-445.

Autio, E.; Sapienza, H. J. e Almeida, J. G. (2000), Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43: 909–924.

Barney, J. (2001), Is the Resource-Based “View” a useful perspective for strategic management research? Yes, *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.

Barney, J. (2011), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Boesso, G.; Kumar, K. e Michelon, G. (2013), Descriptive, instrumental and strategic approaches to corporate social responsibility. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26 (3): 399-422.

Bomey, N. (2018), Tesla signs deal to build new Gigafactory in China. *USA Today*.

Brakman, S.; H. Garretsen; Marrewijk, C. e Witteloostuijn, A. (2007), Nations and Firms in the Global Economy: An Introduction to International Economics and Business, Cambridge University Press.

Buckley, P.; Dunning, J.; Pearce, R. (1978), The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the world's largest firms, 1962-1972. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 114: 243-257.

Canabala, A. e White, G. (2008). Entry mode research: Past and future, *International Business Review*, 17: 267–284.

Carroll, A. (1989), Business & society. *South-Western Publishing Co.*

Carroll, A. (1993), Business & society, second edition, *SouthWestern Publishing Co.*

Carvalho, J. C. e Filipe, J.C. (2008), Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro, 2ª Edição, Lisboa: Sílabo.

Casillas, J. C. e Moreno-Menendez, A. M. (2014), Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45: 85–101.

Cavusgil, S. (1984), Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, (21) 1: 3-22.

Chang, S. J. e Rhee, J. H. (2011), Rapid FDI expansion and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 42: 979–994.

Chetty, S.; Johanson, M. e Martin, O. M. (2014), Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49: 633–650

Clarkson, M. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.

Costa, R. L. e António, N. (2015), As quatro dinâmicas de abrangência na resposta à crise portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14 (2): 49-61.

Crane, A. e Ruebottom, T. (2011), Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 102 (1): 77-87.

Cyert, R. e March, J. (1963), A behavioral theory of the firm. *NJ: Prentice Hall.*

Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Donaldson, T. (2002), The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business Ethics Quarterly*, 12 (2): 107-111.

Dunning, J. (1988), Explaining international production. London: Unwin Hyman.
Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29 (1): 45–66.

Eesley, C. e Lenox, M. (2006), Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27 (8): 765-78.

Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgård, A. e Sharma, D. (1977), Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28 (2): 337–360.

Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgård, A. e Sharma, D. (2000), Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30 (1): 26–44.

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84 (1): 113-135.

Figueira-de-Lemos, F.; Johanson, J.; Vahlne, J. (2011), Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model, *Journal of World Business*, 46: 143 – 153.

Freeman, R.; D. Reed (1983), Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance, *California Management Review*, 25: 88-106.

Freeman, R. (1984), Strategic management: A stakeholder approach. *Pitman Publishing*.

Freeman, R. (1999), Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2): 233–236.

Freeman, R. E. (2002), ‘Stakeholder Theory of the Modern Corporation’, in T. Donaldson and P. Werhane (eds.), *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, 7th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 38–48.

Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122-126.

Galant, M. (2017), The stakeholders theory as a starting point for the critique of corporate social responsibility, Research papers of Wroclaw University of Economics, 11: 52-55.

Galdino, C. B. e Gomes da Costa, L. D. F. L. (2015), Internacionalização de empresas exportadoras: aspectos motivacionais e o papel do empreendedor. *Holos*, 6: 210.

Hennart, J. (2007), The theoretical rationale for a multinationality-performance relationship, *Management International Review*, 47: 423–452.

He, X.; Eden, L. e Hitt, M. (2015), The renaissance of state-owned multinationals. *Thunderbird International Business Review*.

Hisey, K. e Caves, R. (1985), Diversification strategy and choice of country: Diversifying acquisitions abroad by U.S. multinationals, 1978–1980. *Journal of International Business Studies*, 16: 51–64.

Hitt, M.; Franklin, V.; Zhu, H. (2006), Culture, institutions and international strategy. *Journal of International Management*, 12: 222–234.

Hitt, M.; Li, D.; Xu, K. (2016), International strategy: From local to global and beyond, *Journal of World Business*, 51: 58–73.

Hojnik, J.; Ruzzier, M.; Manolova, T. (2017), Internationalization and economic performance: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*.

Honório, L. C. e Rodrigues, S. B. (2006), A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: Um survey com empresas brasileiras de manufaturados, *Encontro Nacional Dos Programas De Pós Graduação Em Administração*, 30.

Jiang, R. J.; Beamish, P. W. e Makino, S. (2014). Time compression diseconomies in foreign expansion. *Journal of World Business*, 49: 114–121.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008), Exploring corporate strategy, England, *Pearson Education - FT Prentice Hall*.

Johanson, J.; Vahlne, J. (1977), The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, 8: 23 - 32.

Johanson, J.; Vahlne, J. (1990), The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7: 11–24.

Johanson J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975), The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305–322.

Jones, T. (1995), Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2): 404–437.

Karagiannopoulos, G.; Georgopoulos, N. e Nikolopoulos, K. (2005), Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era, Emerald Group Publishing Limited, 7 (6): 66-76.

Kaler, J. (2003), Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46 (1): 71-83.

Key, S. (1999), Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37 (4): 317-328.

Kogut, B. (1985), Designing global strategies: Profiting from operating flexibility. *Sloan Management Review*, Fall: 27–38.

Korosec, K. (2014), For Tesla's Gigafactory, a dash of brinkmanship, *Fortune*, 1-1.

Kumar, M. (1984), Growth Acquisition and Investment: An Analysis of the Growth of Industrial Firms and their Overseas Activities. *Cambridge University Press*.

Lafreniere, K.; Deshpande, S.; Bjornlund, H.; Hunter, M. (2013), Extending stakeholder theory to promote resource management initiatives to key stakeholders: A case study of water transfers in Alberta, Canada. *Journal of Environment Management*, 129: 81-91.

Li, J.C.; Yu, L.H. (2016), Double externalities, market structure and performance: an empirical study of China’s unrenewable resource industries. *J. Clean. Prod*, 126: 299-307.

Macedo Vitorino & Associados (2017), Why Portugal 2017 – The case for investing in Portugal,
https://www.macedovitorino.com/xms/files/2017/Why_Portugal_2017_-_The_Case_for_Investing_in_Portugal.pdf

Madueno, J.H.; Jorgea, M.L.; Conesa, I.M.; Martínez-Martínez, D. (2016), Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders’ perspective, *BRQ Business Research Quarterly*, 19: 55-72.

Magretta, J. (2012), FAQs. In Understanding Michael Porter The Essencial Guide to Competition and Strategy. *Boston: Harvard Business Review Press*, 1-24.

Manson, R. B. (2007), The external environment’s effect on management strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, 45 (1): 10-28.

Meer, T.; Verhoeven, P.; Beentjes, H.; Vliegenghat, R. (2017), Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 43: 426-440.

Melin, L. (1992), Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13: 99–118.

Meyer, D. (2017), Germany's Answer to Tesla's Gigafactory Is on Its Way, *Fortune*, 40-40.

Michel, A., Shaked, I. (1986), Domestic corporations: financial performance and characteristics. *Journal of International Business Studies*, 18: 89-100.

Mikić, M.; Primorac, D.; Kozina, G. (2016), Determining the link between internationalization and business performance of SMEs. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 23 (4): 1201–1206.

Mitchell, R.; Agle, B. e Wood, D. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886.

Neville, B.; Bell, S. e Whitwell, G. (2011), Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*: 102 (3): 357-378.

Nickols, F. W. (2005), Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1): 121–134.

Pan, Y. e Tse, D. K. (2000), The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31: 535–554.

Parmar, B.; Freeman, R.; Harrison, J.; Wicks, A.; Purnell, L. e Colle, S. (2010), Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1): 403-445.

Phillips, R.; Freeman, R.; e Wicks, A. (2003), What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4): 479–502.

Phillips, R.; e Reichart, J. (2000), The environment as a stakeholder? A fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, 23 (2): 185-197.

Policonomics. (2012), Structure Conduct Performance Paradigm.

Porter, M. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *New York: The Free Press*.

Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. *New York: The Free Press*.

Porter, M. E. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6): 61–78.

Porter, M. E. (2008a), On Competition. Boston: *Harvard Business School Publication Corp.*

Porter, M. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Prasad, A. (2010), Strategy as "Inferior" Choice: A Re-interpretation of Porter's "What is Strategy?". *Journal of Management Research*: 15-24.

Rapp, R.R. (2001), Business Strategy: Ideas for Construction, Master's Degrees. *Leadership and Management in Engineering*: 37-42.

REN (2016), Dados Técnicos 2016,
<http://www.centrodeinformacao.ren.pt/PT/InformacaoTecnica/DadosTecnicos/REN%20Dados%20T%C3%A9cnicos%202016.pdf>

Rugman, A. M. (1976), Risk reduction by international diversification. *Journal of International Business Studies*, 7: 75–80.

Ruigrok, W. e Wagner, H. (2003), Internationalization and performance: an organizational learning perspective, *Management International Review*, 43(1): 63-83.

Vermeulen, F. e Barkema, H. (2002), Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23: 637–653.

Saarenketo, S.; Puumalainen, K.; Kuivalainen, O. e Kylaheiko, K. (2004), Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89 (3): 363-378.

Sandberg, A.; Klementsén, E.; Müller, G.; Andres, A.; Maillet, J.; Vicinanza, D.; Buccino, M. (2016), Critical Factors Influencing Viability of Wave Energy Converters in Off-Grid Luxury Resorts and Small Utilities. *Sustainability*, 8 (12): 12-74.

Sautter, E. T. e Leisen, B. (1999), Managing stakeholders: A tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, 26 (2): 312–328.

Sharma, V. M. e Erramilli, M. K. (2004), Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12: 1–18.

Somleva, I. e Hoshino, Y. (2005), Influence of location factors on establishment and ownership of foreign investments: The case of the Japanese manufacturing firms in Europe. *International Business Review*, 14: 577–598.

Song, J.; Sun, Y.; Jin, L. (2017), PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China, *Renewable and sustainable energy reviews*, 80: 276-289.

Sternberg, E. (1997), The defects of stakeholder theory. *Scholarly Research and Theory Papers*, 5 (1): 3-10.

Stieb, J. (2009), Assessing Freeman's Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, (87): 401-414

Stoney, C. e Winstanley, D. (2001), Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38 (5): 603-626.

Tang, C. e Tikoo, S. (1999), Operational flexibility and market valuation of earnings. *Strategic Management Journal*, 20: 749-761.

Werner, S. (2002), Recent developments in international management research: A review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28: 277-305.

Wagner, H. (2004), Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany. *International Business Review*, 13: 447-463.

Wheelen, T., e Hunger, J. (2006), Strategic management and business policy: concepts and cases. *Pearson*.

Zhou, Y. C.; Zhang, B.; Zou, J.; Bi, J.; Wang, K. (2012), Joint R e D in low-carbon technology development in China: a case study of the wind-turbine manufacturing industry. *Energy Policy*, 46: 100-108.

APÊNDICES

Nº Entrevista:

Função que desempenha:

Habilitações literárias:

Idade:

Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino

1 - Quais as principais oportunidades e ameaças que a Tesla deve ter em conta em Portugal do ponto de vista (P) Política/Legal/Fiscal, (E) Económicas/Demográfica, (S) Social/Cultural, (T) Tecnológica e (E) Ecológica?

2 - Quais os principais *stakeholders* internos (acionistas, clientes, funcionários e fornecedores) e externos (governos, concorrentes, defesa dos consumidores, ambientalistas, grupos de interesse especial e *media*) que a Tesla deve ter em conta em Portugal?

4 - Tentar satisfazer as necessidades de todos estes *stakeholders* simultaneamente, pode não ser possível dado a escassez dos recursos e poderão surgir uma infinidade de grupos de interesse que será humanamente impossível de cuidar. Como responder as necessidades dos *stakeholders* prioritários?

4 – Como é que os *stakeholders* podem facilitar a velocidade e a eficácia de entrada no mercado?

5 – Que recursos existem em Portugal que possam trazer vantagem competitiva à Tesla?

6 - Quais as consequências do investimento da Tesla em Portugal?

7 - Que critério de escolha é utilizado para escolher o país para onde a empresa se pretende internacionalizar?