



Departamento de Economia

Desafios Culturais da Internacionalização Portuguesa na Arábia Saudita

João Miguel dos Santos Alves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em
Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Doutor Nuno Crespo, Professor Auxiliar com Agregação, ISCTE Business
School

Co-orientadora:

Professora Doutora Maria João Tomás, Diretora/Coordenadora projeto Casa Árabe,
ISCTE Business School

outubro 2017

Agradecimentos

Ao chegar ao fim de mais um objetivo académico na minha vida universitária, a tese de mestrado, não posso deixar de mencionar algumas pessoas que foram preponderantes em termos de apoio e contribuição para a conclusão deste estudo, bem como algumas delas durante toda a minha vida e que passo a agradecer:

Aos meus pais Maria Helena e Vitor Miguel pelo amor incondicional, educação, apoio e dedicação, todas as metas conquistadas e tudo o que sou hoje é da sua inteira responsabilidade. À minha irmã Sara, a minha primeira amizade desde o meu nascimento, um exemplo de cumplicidade em todas as lutas que travámos juntos, sempre com um apoio incondicional. A toda a minha restante família por todo o apoio e calor dados todos estes anos. A todos os meus verdadeiros amigos, sem dúvida a família que escolhemos, foram e são um suporte fundamental em todas as fases da minha vida. À minha namorada Camila, agradeço todo o amor e compreensão que contribuiu para alcançar este objetivo.

À Prof.^a Dr.^a Maria João Tomás e ao Prof. Dr. Nuno Crespo, co-orientadores da dissertação, pela colaboração neste trabalho. À euroAtlantic Airways, empresa para qual trabalho, por toda a disponibilidade e abertura para que fosse possível frequentar este mestrado, em especial, à Salomé Figueiredo, ao João Pedro Sá-Ribeiro e à Arleen Roncon.

Ao Dr. Pedro Ruiz, representante máximo da empresa Vivafit, o meu muito obrigado por toda a dedicação e disponibilidade no contributo para este estudo, um exemplo de profissionalismo e apoio à Academia. À Dr.^a Ana Margarida Pereira, *Trade Marketing Manager* na Unicer, agradeço todo o apoio prestado e informação disponibilizada.

Resumo

O objetivo desta dissertação é analisar e aprofundar os desafios culturais que as empresas portuguesas enfrentam durante o processo de internacionalização na Arábia Saudita e tirar algumas conclusões preventivas para negócios em mercados muçulmanos.

O estudo é composto por três capítulos, primeiramente o enquadramento económico como forma de enquadrar o tema nos pressupostos económicos diretamente ligados ao processo de internacionalização numa era cada vez mais globalizada. No segundo capítulo é feita uma análise ao mercado da Arábia Saudita com o objetivo de apurar a realidade económica daquele mercado. Numa terceira parte são desenvolvidos dois estudos-caso sobre as empresas Super Bock e Vivafit, como metodologia de investigação, com o intuito de adquirir informação comparativa da teoria desenvolvida com a realidade vivida nas duas empresas.

As principais conclusões indicam que apesar de se tratar de um mercado exigente e díspar dos mercados ocidentais, pode tornar-se uma agradável surpresa para as empresas que apostem de forma responsável e oportuna na internacionalização no mercado saudita.

Palavras-chave: Internacionalização, Arábia Saudita, Cultura, Investimento.

Abstract

The main objective of this dissertation is to analyze and to deepen the cultural challenges that the portuguese companies face during the all the internationalization process in Saudi Arabia and to take some conclusions for business in Muslim markets.

This study is composed by three chapters, first the economic framework for outline the theme in the economic assumptions, directly linked to the internationalization process in an increasingly globalized era. The second, an analysis made to the market of Saudi Arabia with the objective of ascertaining the economic reality of that market. Finally, a third chapter with two developed case studies on Super Bock and Vivafit companies, as research methodology, with the purpose of acquiring comparative information of the theory developed with the reality lived inside this two companies.

The main conclusions indicate that, although this is a demanding and disparate market in this particular region, it can be a pleasant surprise for companies that bet in an internationalization in the Saudi market.

Keywords: Internationalization, Saudi Arabia, Culture, Investment.

Introdução

O comércio internacional, em crescente liberalização, desempenha um papel preponderante num mundo que mud constantemente, cada vez mais globalização, os mercados mundiais tendem em adaptar-se a estas mudanças. A internacionalização é agora um tema atual nas estratégias das empresas para enfrentar este paradigma mundial, os negócios domésticos dividem-se por um maior número de empresas e a concorrência internacional aumenta, esta realidade força as empresas a adotarem novas estratégias com vista a identificar novas oportunidades de negócios.

O objetivo deste trabalho final de mestrado passa por identificar os riscos e condicionantes que as empresas portuguesas enfrentam no momento que se internacionalizam, mais concretamente na Arábia Saudita. Trata-se de um mercado peculiar, diferente dos países ocidentais o que exige uma preparação e cuidado por parte das empresas, são muitos os desafios culturais a considerar por parte das equipas de gestão e que serão aqui demonstradas.

Este estudo é composto por três capítulos, o primeiro desenvolve as tendências de fundo da economia internacional que servirá como enquadramento teórico para os capítulos seguintes. O segundo capítulo faz uma análise ao mercado saudita, espelhando a realidade do mercado, a análise é feita aos principais elementos e indicadores económicos do país, fazendo uma passagem pelas oportunidades e algumas medidas de incentivo levadas a cabo pelo governo. A análise tem maior expressão no estudo dos riscos a que empresas estão sujeitas quando se internacionalizam, seja o risco país, risco cambial ou risco cultural. No capítulo três são desenvolvidos dois estudos-caso a duas empresas portuguesas que se internacionalizaram na Arábia Saudita, são elas a Super Bock através da cerveja sem álcool e a Vivafita com os clubes de fitness destinados apenas para mulheres, em ambos os casos se assiste a uma pequena “revolução” aos costumes islâmicos num dos países mais fiéis à religião muçulmana. Para concluir interessa comparar a teoria desenvolvida com a realidade testemunhada pelos *players* de mercado.

“O sucesso nunca é final,
bem como a falha nunca é fatal.
É a coragem que conta.”

Winston Churchill

Capítulo I – Enquadramento teórico

1.1. Tendências de fundo da Economia Internacional

1.1.1. Globalização

O conceito de Globalização data da segunda metade do séc. XIX quando surgem os primeiros acordos de políticas de comércio livre de mercadorias entre países da Europa. O mundo torna-se cada vez mais globalizado, as revoluções industriais sucedem-se e somente países menos abertos ao exterior dificultavam as trocas entre países, i.e., proximidade entre povos. Este final de século, foi sem dúvida um enorme impulso no que à globalização diz respeito e mesmo com inúmeras barreiras aduaneiras, assistimos a um aumento exponencial do comércio internacional. Vários países como a América do Norte e Rússia, emergiram no sentido de reforçar as suas economias, sendo este o momento marcado por uma “poderosa vaga de globalização”. Contudo, esta vaga é mais tarde interrompida, de uma forma drástica, por duas grandes guerras, separadas por uma crise económica atroz. Trata-se de um período bastante conturbado a nível mundial, desde 1914 (início da 1ª grande guerra mundial) até 1945 (fim da 2ª grande guerra mundial), não se testemunhou qualquer contributo para um mundo global, mas sim, para o aparecimento de nacionalismos e regimes ditatoriais, que desencadearam, para além das catástrofes causadas pela guerra, uma “inflação extrema”. (Pierre-Noel Giraud (2012)

Os países que outrora haviam começado a dar os primeiros passos no sentido da criação de um mercado único, demarcam-se agora de qualquer mentalidade de união e cooperação. Na Europa, mais concretamente os principais líderes daqueles países, caracterizavam-se por terem personalidades ditadoras que em momento algum contribuíram para a criação dum mercado global de partilhas entre países, antes pelo contrário, os países fecharam-se e voltaram-se para si próprios. (Murteira, 2003)

Apenas, quando se dá o término da última grande guerra e após celebração do Tratado de Versailes, foi possível à Europa e ao resto do mundo voltar a acreditar num mercado global. Existiram várias tentativas de aproximação e de institucionalização do comércio internacional, como por exemplo o Plano Marshall que surgiu com o intuito de reconstruir

a Europa e o acordo tripartido, muito falado entre Bretton Woods e Havana, na tentativa de criar três organizações económicas: FMI, BIRD, OIC¹. (Krugman *et al.*, 2012)

A globalização é um tema que compreende diferentes ideias e ideais, que até então, muitas teorias estão ainda por clarificar. Segundo Murteira (2003), a globalização é uma questão que se pensa ser evidente e esclarecedora, mas que, possivelmente, confunde ou torna mais complexa toda a sua envolvente. Apesar de existirem atualmente ferramentas com elevado grau de desenvolvimento, como a internet e meios de transporte, que facilitam e tornam o processo de globalização mais célere, este não é um fenómeno recente e nasce do interesse das sociedades em expandir e partilhar os seus produtos ou serviços com outras sociedades. (Cavusgil *et al.*, 2014).

Dominique Plihon (2007), também considera este tema de enorme complexidade onde é crucial uma abordagem alargada a vários processos. A autora divide o fenómeno em três partes: (i) troca de bens e serviços como consequência da abertura das economias domésticas aos mercados internacionais; (ii) mobilidade dos fatores de produção; (iii) redução dos limites entre países contribuindo assim para uma visão de um mundo global. A globalização não é mais do que uma “liberalização dos mercados”, com a abertura dos mercados domésticos ao resto do mundo, onde o sistema financeiro torna possível comércio internacional.

Uma das principais vertentes da globalização e à qual será feita uma abordagem mais profunda, é a vertente económica, i.e., do capital financeiro. A globalização não se trata apenas a nível social ou cultural, muitos destes acontecimentos são consequências da globalização económica e é talvez um dos pontos mais importantes na base de toda a temática da internacionalização. A globalização do capital financeiro não está apenas associada a investimento direto estrangeiro (IDE), mas também a todo o movimento de compra e venda de títulos ou divisas que tem tomado contornos de grandes dimensões. Estas movimentações usufruem da “ausência ou fragilidade de mecanismos de regulação” comparativamente ao que podemos encontrar a nível das transações de bens ou serviços. As políticas assumidas por cada país perdem poder, poder esse que é reclamado por uma força conjunta desenvolvida pela interdependência crescente dos países. Murteira (2003)

¹ FMI: Fundo Monetário Internacional; BIRD: Banco de Internacional para Recuperação e Desenvolvimento; OIC: Organização Internacional do Comércio

Cavusgil *et al.* (2014), afirma que um grande número de empresas está inserido no mercado global, onde investem e comercializam como se de um único mercado se tratasse, certamente todos estes fluxos forçam a globalização, que juntamente com o avanço tecnológico, permite “diminuir” as distâncias entre países ou mercados. Para este autor, existe ainda uma “estrutura organizacional” explicativa da globalização dos mercados. A redução das barreiras ao comércio internacional, assim como ao investimento estrangeiro, permite que haja um incentivo acrescido à comercialização de bens ou serviços, as empresas passam assim a alargar os seus limites domésticos e podem augurar algo mais nas suas estratégias de diversificação, as oportunidades surgem e as empresas adaptam-se. Esta mudança exige alterações nas políticas dos países em questão, a economia de mercado ganha expressão, sendo que as empresas passam a ter maior peso na economia de cada nação. A “industrialização, desenvolvimento económico e modernização” são outros dos fatores determinantes na criação de um mercado global. Com o aparecimento de países emergentes, a tendência é elevar o nível dos bens já existentes no mercado através de custos de produção inferiores à maioria dos países, acabando por satisfazer a procura a nível global sendo a internacionalização inevitável.

A empresa deve estar sustentada num prisma financeiro global, sendo um dos fatores-chave que possibilita a comercialização entre mercados em todo o mundo. Segundo Krugman *et al.* (2012), a globalização financeira trouxe desvantagens, testemunhou um forte e continuado processo de desregulamentação, que fez com que os governos perdessem algum controlo fiscal. Dá-se uma diminuição a nível nacional dos postos de trabalho, há uma tendência de certas empresas deslocarem as suas sedes para outros países, o que faz com que se registre uma descida nas receitas fiscais, da mesma forma que a homogeneização dos produtos poderá significar perda de cultura do país.

Outro fator fundamental no estudo desta temática é a evolução tecnológica, por um lado o desenvolvimento de um mercado global influencia a internacionalização das empresas, por outro lado são estes avanços na tecnologia que permitem às empresas expandir o seu negócio além-fronteiras. Esta evolução tem um papel preponderante na maioria das empresas, principalmente quando se fala no melhoramento a nível da comunicação e da informação global, qualquer expansão ao exterior requer um acompanhamento próximo de todos os desenvolvimentos. No passado, uma simples chamada internacional tinha custos bastante elevados, hoje em dia com internet e dispositivos eletrónicos avançados, tornou a comunicação simples e facilmente estabelecida para qualquer parte do mundo.

O mesmo acontece com a informação disponível, hoje em dia qualquer informação necessária está à distância de um “click”. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Assim, surgem consequências como resultado da globalização, o impacto na sociedade é indeclinável, os países ao adotarem estratégias de globalização forçosamente testemunham uma perda de soberania, sendo esta uma consequência proveniente da influência das multinacionais com algum peso no mercado global e na política económica dos países. Cavusgil *et al.* (2014)

Um artigo publicado pelo The Economist, *The world's next great leap forward - Towards the end of poverty* (2013) comprova que estamos perante um progresso na economia mundial. As exportações que nos anos 50 representavam 8% do PIB mundial, no início do novo século passava a ter uma contribuição de 20%. Quanto à qualidade de vida da população mundial, em 1990, segundo as Nações Unidas, 43% da população dos países em vias de desenvolvimento, equivalente a quase 2 milhões de pessoas, estavam sujeitos a pobreza extrema, reduzindo para metade no ano de 2010, esta descida prende-se com o facto destes países, mais precisamente países do leste da Ásia, sul da Ásia e África, terem registado um crescimento económico considerável, cerca de 6% ao ano.

Ainda de acordo com este artigo, a principal razão para estas melhorias foi a deslocação dos fatores produtivos de várias multinacionais para estes países, o que permitiu a criação de postos de trabalho com salários muito superiores aos praticados localmente. Este progresso teve também reflexo nos países ocidentais. A mudança estratégica dos fatores de produção permite que, tendo em conta a descida no custo de produção dos bens e o aumento da concorrência, a população destes países ocidentais usufrua dum aumento no poder de compra. O estudo apresentado, realizado em 40 países ocidentais conclui que a globalização permite um incremento de 28% no poder de compra dos cidadãos chegando aos 68% no caso de classes com menor capacidade financeira. À semelhança do que aconteceu nos países subdesenvolvidos, países desenvolvidos também usufruem de um aumento do número de empresas exportadoras nos países a praticarem salários mais elevados.

Todavia, é fácil reconhecer vantagens na globalização, permite um crescimento económico nos países, menos pobreza e aumento do PIB. A diminuição dos custos de produção permite a prática de preços mais baixos, bem como o aumento da concorrência,

tornando possível às PME's expandir o seu negócio para todo o mundo. (Krugman *et al.* 2012)

Tendo em conta todas as abordagens feitas ao tema da globalização, é possível confirmar que o tema é de facto uma constatação, ainda que com algumas interrogações. Com o passar do tempo assiste-se à aproximação de alguns países em particular, estabelecendo relações privilegiadas, sendo por partilha dos mesmos ideais ou por outros interesses, posto isto há que ponderar se realmente o caminho é na direção do desenvolvimento da globalização ou se, por outro lado, a globalização começa agora a caminhar para a regionalização como uma alternativa ao mercado único global.

1.1.2. Regionalização

Primeiramente é fundamental que haja uma separação esclarecedora entre regionalismo e regionalização. Segundo Schulz *et al.* (2001) o regionalismo aparece num primeiro plano como um conjunto de ideias e intenções, com o intuito de atingir os objetivos definidos *a priori* para implementação numa determinada região. A regionalização aparece como forma de colocar em prática toda esta base teórica, i.e., pode ser considerado o processo empírico do regionalismo.

Estamos perante um mundo de economias mais abertas, onde existe maior ligação e comunicação entre povos, todavia podemos não estar perante um mundo globalizado, mas sim, perante focos de maior abertura entre um determinado grupo de países, esta pode ser a principal característica da regionalização.

Sendo inegável a crescente interdependência dos países, esta provém muitas vezes de acordos comerciais, blocos de integração económica, que têm como objetivo reduzir barreiras e promover o investimento a nível mundial. Cavusgil *et al.* (2010)

Apesar dos mais diversos estudos relacionados com o tema anterior, a globalização, a realidade obriga a equacionar outras hipóteses para o mundo atual, em vez de um mundo cada vez mais globalizado, é possível que o destino financeiro global esteja agora a seguir outras direções. Facilmente se percebe quando se assiste à manutenção ou criação de barreiras em volta de certos mercados onde os países estabelecem acordos entre si, como é o exemplo do que se passa em diversas associações de blocos de integração económica.

A regionalização apesar de, em parte, se opor ao conceito da globalização, não deixa de partilhar algumas características. Schulz *et al.* (2001), afirma que pode ser considerada como o processo que vem contrariar a ideia de heterogeneidade, bem como, promover a cooperação e integração. Os países tencionam, entre muitos outros aspetos, reforçar a cultura, a segurança e o desenvolvimento económico e político daquele bloco regional.

Segundo Cavusgil *et al.* (2010), considera-se um bloco de integração económica regional o acordo entre dois ou mais países com o intuito de extinguir tarifas e outras barreiras à comercialização de bens, serviços, capitais ou pessoas, promovendo assim o investimento. Já Schulz *et al.* (2001) entende que a regionalização consiste num número limitado de países ligados geograficamente e que partilham alguma dependência entre si. Todavia, o autor fala também na cultura e costumes como fatores contributivos para a criação destes blocos regionais, e chega a considerar que a regionalização se deve ao “fenómeno político”, o que pode comprovar de igual modo alguma perda de soberania no momento de tomar decisões.

Entre as várias razões possíveis para esta tendência, existe uma questão incontornável, que, segundo Crespo (n. d.), pouco explorada, que é a questão dos custos do comércio. Aqui surge o a ideia da distância como um fator possivelmente crítico. Bens produzidos em economias de escala, com o intuito de obter custos médios mais baixos, ainda que localizados em locais estratégicos, incentiva à concentração da produção, o que pode ser um presságio de antiglobalização, por outro lado, a existência de custos de transporte elevados ou outros custos associados à comercialização, ou num caso extremo, a falta de canais de distribuição, leva a uma dispersão do sistema produtivo global, podendo assim combater a regionalização. A existência destes custos pode levar a que empresas, em detrimento da importação de determinados produtos, apostem elas mesmo na sua produção.

O mundo pode estar a reorganizar-se em focos regionais de países, as diferenças entre as várias sociedades levam-nos a equacionar qual será a tendência num futuro próximo. Apesar de existir maior comunicação e ligação entre países e o facto destes países se caracterizarem por economias mais abertas, é legítimo que se pense numa adaptação da globalização e talvez repartir esta abertura generalizada a focos de regionalização.

Schulz *et al.* (2001) aborda um novo paradigma do regionalismo, como uma nova aproximação às teorias do regionalismo. Hurrell (1995), através de Schulz *et al.* (2001),

associa a integração e cooperação regional ao facto de existirem países com algum poder e hegemonia que representam ameaças às economias adjacentes.

1.1.2.1. Tipos de Integração Regional e Acordos de Comércio Livre

Existe um grande número de acordos entre países a nível mundial, estamos perante tipos de integração regional que são uma realidade e que sustentam a ideia de que o regionalismo é uma tendência global como já foi dito.

Segundo Krugman *et al.* (2012), estes acordos têm vários níveis de proximidade e relação entre países e podem ser agrupados em diferentes tipos: (i) Acordo de Comércio; (ii) Zona de Comércio Livre; (iii) União Aduaneira; (iv) União Económica e Monetária; e (v) União Política ou Integração Económica Total.

Acordo de Comércio preferencial é um tipo de comércio em que é dado acesso preferencial a certos produtos por parte dos países participantes. Há redução de tarifas, mas não a abolição por completo das mesmas. A Zona de Comércio Livre corresponde a um conjunto de estados, dois ou mais países, que decidem eliminar os obstáculos ao comércio internacional entre eles, normalmente é gradual, à semelhança do que se testemunhou quando Portugal entrou para a EFTA (European Free Trade Association - 1960). Todavia, nesta situação os países mantêm a autonomia das suas políticas externas comerciais em relação a países terceiros, i.e., fora do conjunto. Relativamente à União Aduaneira, este bloco regional é também caracterizado por um conjunto de Estados com o objetivo de eliminar os obstáculos ao comércio internacional. O que o distingue do bloco anterior é o facto dos países adotarem uma Pauta Aduaneira Comum, o que faz com que deixem de ter autonomia na sua política comercial externa, passam a partilhar da mesma política para países terceiros. Um exemplo deste acordo é a CEE (Comunidade Económica Europeia – 1986) - Mercado Comum. A União Aduaneira baseia-se na livre circulação de bens e serviços, neste caso está também inerente a livre circulação dos fatores produtivos, ou seja, pessoas e capitais, as quatro liberdades adotadas pelo regime atual da EU. Outro tipo de acordo é a União Económica e Monetária, considerando os acordos anteriores, esta é uma situação em que os países partilham a mesma moeda, substituindo assim as suas moedas nacionais por uma moeda plurinacional. Desta forma, existe uma harmonização das políticas económicas entre os Estados-membros, à semelhança do que é possível encontrar na União Europeia, onde as políticas monetária

e fiscal são geridas pelo Banco Central Europeu. Por último, a União Política ou Integração Económica Total, corresponde ao estabelecimento de uma autoridade supranacional cujas decisões são de acatamento obrigatório para os Estados-membros. Existe uma entidade reguladora comum que define todas as políticas da União, ou seja, deixa de haver uma separação dos Estados soberanos passando estes a serem regidos a nível monetário, fiscal e orçamental. (Cavusgil *et al.*, 2010)

Tipos de Integração Regional	Acordos de Comércio Livre
Acordo de Comércio Preferencial	CECA
Zona de Comércio Livre	EFTA
União Aduaneira	MERCOSUL
Mercado Único	CEE
União Económica e Monetária	União Europeia

Tabela 1: Alguns exemplos dos tipos de integração regional e acordos de comércio livre.

Fonte: Cavusgil *et al.*, 2010

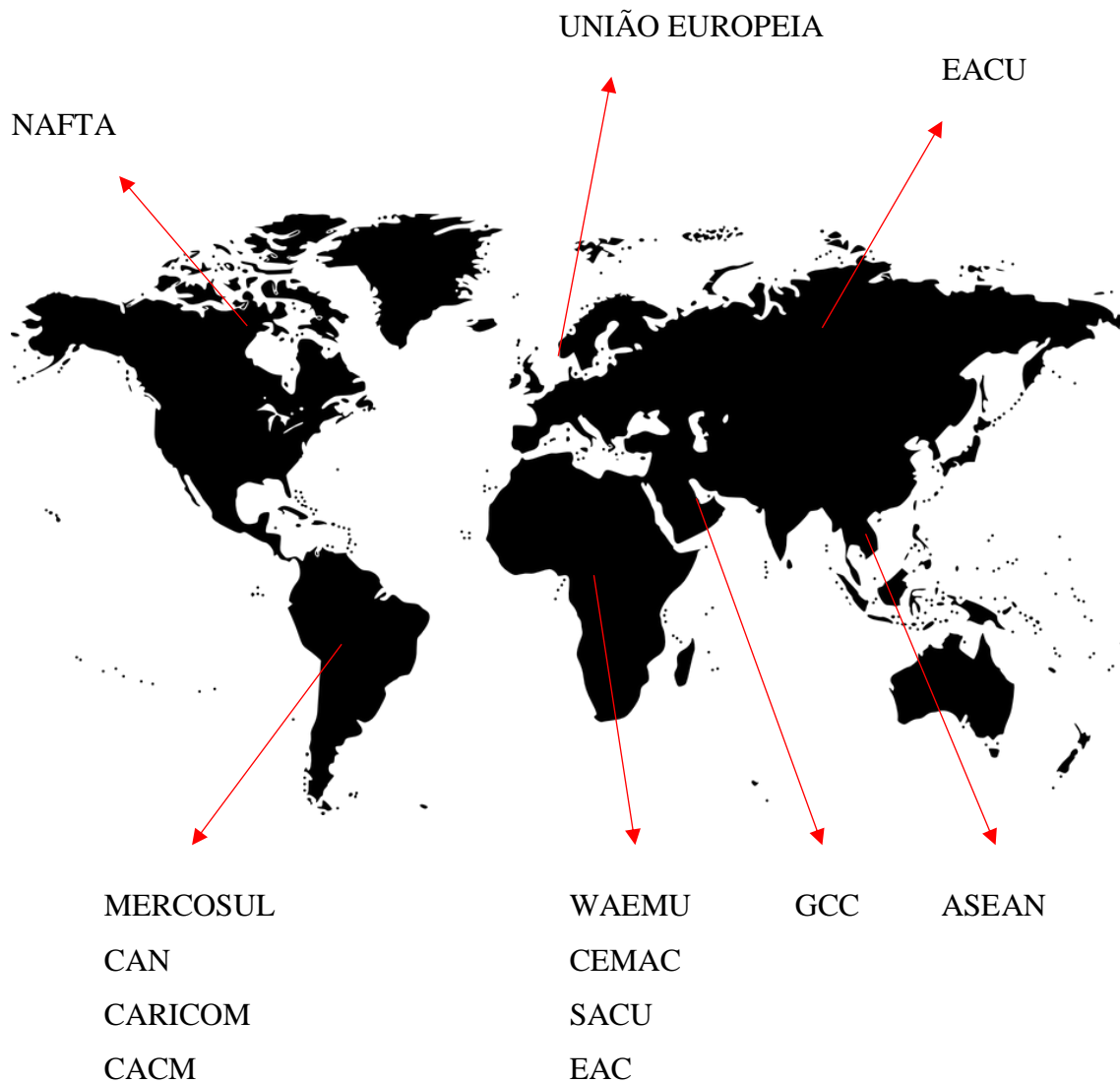


Figura 1: Acordos de comércio livre no mundo

Fonte: Adaptado de Cavusgil *et al.*, 2010

A celebração de vários acordos a nível mundial, como é possível observar na Figura 1, é uma das evidências desta tendência de regionalização. As principais razões para os países procurarem estabelecer acordos regionais estão identificadas e resultam na fortificação das economias, aplica-se a velha máxima a “união faz a força”.

Países com uma economia pequena passam a competir, juntamente com outros países, em todos os mercados mundiais, veem assim as populações melhorarem a sua qualidade de vida, o que permite, através do crescimento do consumo interno, um crescimento também nas receitas governamentais através dos impostos. Assim é possível eleger os principais fatores de incentivo à criação de acordos de integração regional: (i) Expandir o mercado;

(ii) Atingir economias de escala e maior produtividade; (iii) Atrair investimento direto de países externos ao acordo económico; (iv) Fortalecer a posição defensiva e política. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Existem fatores de sucesso que contribuem de forma mais eficaz para a integração regional, países com proximidade geográfica são potenciais parceiros a integrar um acordo regional, assim como, a existência de “similaridade” económica, política e cultural. A mesma língua falada em diferentes países pode ser um fator determinante na celebração deste tipo de acordos. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Todavia, nem tudo são vantagens para os integrantes destes acordos regionais, é possível também identificar desvantagens tais como: desvio de comércio; redução do livre comércio global; perda de identidade nacional; sacrifício da autonomia; transferência de poder para empresas privilegiadas; anulação das pequenas empresas ou das consideradas mais frágeis; e reestruturação corporativa e perda de emprego. (Cavusgil *et al.*, 2014)

1.1.3. Mercados Emergentes

Este capítulo tem como objetivo uma aproximação aos países que tendem em se destacar, a nível mundial, como economias recetoras de investimento estrangeiro ou como aposta por partes das empresas mundiais para desenvolvimento da cadeia de valor da sua produção. Segundo Xu e Meyer (2012) estes países estão identificados por serem menos propícios no mercado de aposta que os países desenvolvidos. Por outro lado, existe uma alta taxa de crescimento com facilidade na industrialização, o que influencia uma alteração benéfica na procura dos produtos.

Estes mercados são considerados emergentes quando escolhidos comumente pelas principais empresas mundiais. Hoskisson *et al.* (2000), refere que estes países apostam na mudança para um paradigma internacional, onde procuram países com baixos rendimentos que registam um crescimento acelerado, e, nalguns casos, com um desenvolvimento sustentado numa economia liberal. Assim, os países emergentes caracterizam-se por possuírem uma mão-de-obra barata, com um número elevado populacional que permite a criação de economias de escala, favorecendo o crescimento e desenvolvimento económico daquele país. (Ellis, 2011)

2011		2030		2050				
Ranking	Estado	Ranking	Estado	Ranking	Estado			
1	EUA	15,904	1	China	30,634	1	China	53,856
2	China	11,347	2	EUA	23,376	2	EUA	37,998
3	Índia	4,531	3	Índia	13,716	3	Índia	34,704
4	Japão	4,381	4	Japão	5,842	4	Brasil	8,825
5	Alemanha	3,221	5	Rússia	5,308	5	Japão	8,065
6	Rússia	3,031	6	Brasil	4,685	6	Rússia	8,013
7	Brasil	2,305	7	Alemanha	4,118	7	México	7,409
8	França	2,303	8	México	3,662	8	Indonésia	6,346
9	Reino Unido	2,287	9	Reino Unido	3,499	9	Alemanha	5,822
10	Itália	1,979	10	França	3,427	10	França	5,714
11	México	1,761	11	Indonésia	2,912	11	Reino Unido	5,598
12	Espanha	1,512	12	Turquia	2,760	12	Turquia	5,032
13	Coreia do Sul	1,504	13	Itália	2,629	13	Nigéria	3,964
14	Canadá	1,398	14	Coreia do Sul	2,454	14	Itália	3,867
15	Turquia	1,243	15	Espanha	2,327	15	Espanha	3,612
16	Indonésia	1,131	16	Canadá	2,148	16	Canadá	3,549
17	Austrália	893	17	Arábia Saudita	1,582	17	Coreia do Sul	3,545
18	Polónia	813	18	Austrália	1,535	18	Arábia Saudita	3,090
19	Argentina	720	19	Polónia	1,415	19	Vietname	2,715
20	Arábia Saudita	686	20	Argentina	1,407	20	Argentina	2,620

Figura 2: As 20 maiores economias do mundo em 2011, 2030 e 2050.

Fonte: *World in 2050*, PricewaterhouseCoopers

Na Figura 2, num prisma diferente dos países emergentes é possível verificar os países do G-20, i.e., os países detentores das 20 melhores economias mundiais. Como se pode constatar existem países considerados emergentes na lista das maiores potências económicas mundiais, a China é o melhor exemplo deste facto, com um elevado número populacional e baixos rendimentos, incentiva a exportação dos fatores produtivos das grandes multinacionais para o seu território, com isto, é possível que estas empresas produzam a custos mais baixos, aperfeiçoando as economias de escala desejadas fortalecendo assim a ideia de globalização.

1.1.4. Internacionalização

A internacionalização empresarial consiste no processo de expansão da atividade de uma empresa para mercados externos. (Welch & Luostarinen, 1988)

Para Freire (1997) a internacionalização corresponde à integração vertical da atividade de uma empresa para outros países, criando uma réplica do processo operacional no mercado de destino.

Segundo Barber e Darder (2004), este é um processo que não só força a implementação da atividade além-fronteiras como irá influenciar o delineamento das novas estratégias da empresa. Deverá ser feita uma análise rigorosa à organização e recursos existentes na empresa, identificando as condições para esta mudança.

Meyer (2006) descreve a internacionalização como forma de integração das suas atividades de valor acrescentado noutro país. Deste modo, as empresas devem ainda adaptar as suas operações aos mercados que pretendem atingir. Calof & Beamish (1995)

Identificada a definição de internacionalização, é fundamental distinguir este conceito do fenómeno da globalização. A globalização corresponde ao processo de integração dos países a nível global, nomeadamente a nível económico, social, cultural e político. (Levitte,1983), bem como, à mudança para uma economia mundial mais integrada e interdependente. (Hill, 2001)

1.1.4.1. Teorias e Modelos de Internacionalização

Entre as teorias e modelos de internacionalização das empresas, destacam-se quatro: Modelo Uppsala; Modelo Eclético – Paradigma OLI; Teoria das Redes; e Teoria das *Born Global*.

O Modelo Uppsala avalia a evolução do estado da internacionalização, à medida que aumenta o conhecimento do mercado externo, as empresas aumentam a responsabilidade perante os mesmos mercados. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que a experiência obtida através da internacionalização diminui as distâncias psicológicas, criadas pelas diferenças das sociedades, entre as empresas e os mercados de destino, facilitando uma melhor integração e aproveitamento das oportunidades existentes nos países recetores.

O Modelo Eclético – Paradigma OLI, foi desenvolvido por Dunning (1980) com o objetivo de completar outras teorias já existentes. Este autor baseia-se no modo de entrada através do IDE (Investimento Direto Estrangeiro) como forma explicativa do processo de internacionalização. Para que as empresas obtenham sucesso nesta forma de internacionalização devem focar-se em três contextos: (i) Ownership, define as vantagens de propriedade relativamente à concorrência; (ii) Location, refere-se às vantagens que

uma empresa retira dada a sua localização, em termo de fatores de produção, relativamente à concorrência; *(iii)* Internalization, permite que as empresas retirem vantagens perante uma maior autonomia nas suas transações anulando alguns custos. Na ótica deste autor, uma empresa só deverá recorrer ao Investimento Direto Estrangeiro caso preencha as três condições acima enumeradas. Se, pelo contrário, apenas uma ou duas forem satisfeitas, então o modo de entrada no mercado deverá ser outro.

A teoria das redes - networks - trata-se, segundo os autores Johanson e Mattsson (1988), da ligação em rede das diversas empresas dos mercados industriais. Estas parcerias entre empresas permitem alargar os recursos disponíveis na rede de forma a retirar vantagens competitivas.

Recentemente verificou-se uma diferença no paradigma da exportação, dando origem à Teoria das *Born Global*. Muitas empresas vieram contrariar as tendências até então descritas na literatura, empresas ainda no processo embrionário delimitam desde logo estratégias com foco na internacionalização. Dedicam assim grande parte dos seus recursos à expansão além-fronteiras desde o seu “nascimento”, explicando o nome da teoria que assim nascem para se integrarem a nível global (Knight & Cavusgil, 2005).

Autores como Andersen, (1993); Rasmussen & Madsen, (2002), explicam este fenómeno como uma forma de adaptação aos novos paradigmas resultantes da tendência de globalização, i.e., existem fatores externos e internos que, segundo os autores podem justificar a teoria das *Born Global*: *(i)* Fatores externos, redes de transporte favoráveis à colocação eficiente da produção em grande parte do mundo, e a evolução acentuada da tecnologia que permite a pequenas empresas competir com empresas de qualquer dimensão destacando-se através da diferenciação dos seus produtos e/ou serviços; *(ii)* Fatores internos, evolução dos próprios gestores ou criadores do negócio que possuem cada vez mais experiência nos mercados internacionais, também ela adquirida devido à tendência crescente de um mundo global.

1.2. Decisões Críticas Relacionadas com o Processo de Internacionalização

1.2.1. Motivações para a internacionalização

O processo de internacionalização caracteriza-se por ser bastante complexo e delicado, onde é importante delinear as prioridades das empresas e em que sentido será importante alcançar outros mercados, o objetivo deste capítulo passa por referenciar quais são as principais motivações para a internacionalização de uma empresa.

Segundo Crespo *et al.*, (n.d.), a ideia de internacionalização pode ser uma forma “pró-ativa” da empresa se assumir perante os *players* globais, ou meramente como um reflexo das mudanças que podem ocorrer no seu espaço de ação, como reação. Ainda que, na maioria das vezes em que uma empresa assume o desejo de internacionalizar seja pelo simples facto de querer atingir outros segmentos de mercado e obter um maior retorno, a situação menos frequente também ocorre. Os autores neste caso referem o facto de por vezes os principais clientes se deslocarem para outros mercados o que obriga a internacionalização da empresa com o intuito de manter relações comerciais.

Para Cavusgil *et al.*, (2014) existem várias motivações que levam as empresas a internacionalizar-se. Entre elas, encontra-se a procura de oportunidades de crescimento através da diversificação de mercados. Existe grande número de mercados potenciais no exterior, grandes empresas a nível mundial dependem de mais de 50% das suas vendas, das vendas no exterior. É uma forma de muitas vezes se pegar num produto que produzimos e que num determinado país atingiu o final da sua “vida útil” e comercializá-lo no exterior, produtos descontinuados no país de origem podem ser oportunidades noutros países.

A vontade de auferir margens e lucros mais elevados corresponde a outra motivação, claro está, que muitas vezes os mercados domésticos estão saturados e a concorrência é feroz, fazendo com que as margens de lucro sejam mínimas. Ao expandirmos o negócio para mercados onde a oferta é vaga e a procura intensa, fará com que as margens do negócio cresçam exponencialmente. Também ganhar novas ideias sobre produtos, serviços e métodos de negócio, está entre estas razões. O mercado internacional é composto por consumidores de inúmeras necessidades, bem como por concorrentes bastantes resistentes. Com esta pressão e choques culturais, permite às empresas desenvolver novas técnicas e absorver novos conhecimentos partilhados por outras empresas, aplicando o seu “core” de negócio. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Este autor destaca ainda a motivação em servir melhor os clientes-chave que se estabeleceram no estrangeiro. Se um dos clientes-chave que contribuem para o sucesso

da empresa se expande para outro mercado, a única forma de continuar a fornecer produtos para este cliente é estar presente nesse mesmo mercado. Outra motivação é o interesse em estar mais perto das fontes de abastecimento, beneficiar das vantagens do abastecimento global ou ganhar flexibilidade no abastecimento de produtos. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Para além das motivações já referidas, os ganhos de acesso a fatores de produção a baixo-custo ou melhor valor/qualidade, busca por capital ou investimento ou procura de mão-de-obra barata; desenvolver economias de escala no fornecimento, produção, marketing e I&D; confrontar os concorrentes internacionais, para estrangular de forma mais eficaz o crescimento da concorrência no mercado doméstico, com exposição à feroz concorrência no mercado mundial, a empresa poderá “aprimorar” a sua posição concorrencial, em termos domésticos irá selar uma posição dominadora, dada a experiência adquirida no mercado estrangeiro. Por último, está a motivação em investir num relacionamento com um potencial parceiro estrangeiro. (Cavusgil *et al.*, 2014)

1.2.2. Riscos de Internacionalização

As empresas ao iniciarem o seu processo de internacionalização deparam-se com fatores externos não controláveis, ou seja, não dependem da gestão da empresa. Este facto irá expor a empresa a vários riscos, certas mudanças, a vários níveis, fazem com que as especificidades de cada país obriguem as empresas a adotarem estratégias distintas de forma a colmatar estas incertezas. É determinante a identificação dos mercados emergentes, considerando os riscos que incorrem das diferenças cambiais que por sua vez podem aumentar o risco comercial, há que ter informação concreta sobre vários indicadores que caracterizam o mercado de destino, sejam eles sociais, demográficos, considerando o risco cultural, poder de compra dos consumidores alvo, segurança e estabilidade a nível político e financeiro, neste caso risco país. Indispensável é também a preocupação que deve existir em torno da forma como o estado intervém na sua economia bem como o bloco de integração regional a que este se insere. (Tomás, n. d.)

Quando as empresas optam pela internacionalização, expõem-se principalmente a quatro riscos onde devem procurar aplicar estratégias para evitar investimentos malsucedidos, são estes o risco país; cambial; comercial e cultural. (Cavusgil *et al.*, 2014)

O risco país, também conhecido por risco político, considera-se todos os efeitos adversos que afetam a empresa e os seus rendimentos causados por mudanças ou diferenças políticas, legais e realidade económica no país de destino. Neste caso, as empresas correm o risco de sofrer intervenção direta no seu negócio através do governo local, reforçando a burocracia do seu país como forma de restringir o acesso aos seus mercados ou limitar a passagem dos lucros para o país natal auferidos no estrangeiro - Irlanda e Singapura são países liberais, já os chineses e os russos têm políticas protecionistas em que existe intervenção por parte do governo. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Os indicadores financeiros são também indispensáveis na abordagem ao exterior, há que ter em conta também as condições económicas que acabam por prejudicar estas apostas, inflação acentuada, dívida pública, comércio internacional paralelo, as recessões a nível mundial têm muita influência quanto às incertezas relativas ao risco país. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Estas incertezas levam as empresas a ponderar e a rever todas as estratégias de desenvolvimento, seja por cuidadosas análises de mercado em que se inserem ou por negociações a nível governamental, de modo a que lhes seja possível através de contratos em que combatem concretamente certas questões. A forma mais utilizada e aconselhada para enfrentar a entrada num mercado desconhecido é a aposta em parcerias locais que permitam automaticamente adquirir know-how e capacidade de resposta a estas especificidades. (Crespo *et al.*, n.d.)

Risco cambial tem que ver com as flutuações adversas das taxas de câmbio e a possibilidade de num determinado momento o retorno financeiro se demonstrar bastante fragilizado com a perda de poder da moeda nacional relativamente à moeda do país de negócio. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Sendo que a atividade se processa além-fronteiras, o retorno financeiro é avaliado por moeda local, os lucros são indubitavelmente a questão mais importante da performance da empresa e pode sofrer assim alterações dependendo destas oscilações cambiais. É fulcral o estudo cuidadoso da “evolução cambial” aquando da repatriação destes retornos auferidos. Há que ter em conta, no caso de transação de mercadorias, ao existir uma oscilação cambial entre a altura que a empresa adquire as matérias-primas e o valor combinado de venda, pondo assim em risco a sua posição relativamente aos seus concorrentes. (Crespo *et al.*, n.d.)

Todas estas oscilações cambiais podem também ter influencia na hora de importar bens intermédios à produção dos seus bens finais para exportação, uma perda de poder da moeda torna os preços dos bens importados mais altos, e assim, diminuir a margem de lucro. Quando se trata de larga escala, milhares de unidades, pode vir a ser um verdadeiro problema, questões como a inflação ou outras condições económicas desfavoráveis, podem causar consequências diretas nas taxas de câmbio. É de salientar que este risco tanto pode gerar uma perda como pode gerar um ganho.

Relativamente ao risco comercial, o conteúdo desta dimensão está inevitavelmente ligado ao risco cambial e cultural. Esta variável refere-se à “perca de poder da empresa por falhas na estratégia na abordagem de um novo mercado, táticas ou procedimentos”. Erros como: más escolhas nas áreas de seleção dos parceiros de negócio; o timing da entrada no mercado; preços; características do produto de lançamento; promoção do produto. Cavusgil *et al.* (2014)

Este risco é talvez o mais “controlável” de todos os riscos a que uma empresa está sujeita. Pode surgir de falhas na gestão da própria empresa, com grande ligação aos outros riscos, este é para muitos a “casa de partida” para a internacionalização. Estes riscos podem já existir no mercado doméstico, mas certamente com um resultado mais preocupante no exterior, um produto de má qualidade, um serviço mal prestado, será o suficiente para colocar em causa todo o processo, tendo em conta os custos elevados e alterações a que a empresa se submete para estar presente em mercados externos. Flutuações acentuadas nos mercados cambiais podem aumentar o risco comercial no processo de internacionalização ou numa transação.

Por fim, o risco cultural, considerado um dos componentes de risco que mais peso tem numa decisão de internacionalização, as diferenças culturais devem ser bastante respeitadas. Pode existir maior risco quando não se aceita ou não compreende bem o ambiente cultural que vamos encontrar, pondo assim “em jogo o valor humano” de uma determinada sociedade. Estes choques culturais são principalmente diferenças na língua falada, estilos de vida, mentalidades, costumes e bastante importante, a religião. (Cavusgil *et al.*, 2014)

O *modus vivendi* de um determinado país está diretamente relacionado com história duma sociedade, as tradições, a cultura, etc., impõe os seus antepassados numa forma não coerciva por lei, mas impostas por valores e costumes sob julgamento da própria

sociedade. Falamos de hábitos que não são legalmente exigíveis, mas que os nossos valores nos obrigam e que passam de geração em geração. Estas variáveis influenciam diretamente o modo dos trabalhadores atuarem nos seus países, bem como os gostos e necessidades dos consumidores. (Cavusgil *et al.*,2014)

1.2.2.1. Importância dos Desafios Culturais na Internacionalização

O grande objetivo da investigação passa por analisar e identificar os riscos culturais, desafios e condicionantes, que uma empresa pode encontrar ao desejar internacionalizar-se, bem como estratégias adequadas a cada cultura.

É determinante reter a importância que a cultura tem nas comunidades mundiais e o seu contributo para o sucesso de todos o processo de internacionalização. Um erro na elaboração da estratégia de abordagem à cultura de destino, pode ser fatal na implementação do negócio internacional. De forma a evitar qualquer efeito perverso, há que conhecer todas as especificidades da cultura do país em questão, para que desta forma, seja possível a diferenciação relativamente à concorrência e com isto retirar vantagens competitivas. (Tomás, n. d.)

De forma a facilitar esta abordagem aos desafios culturais com que nos deparamos na internacionalização, há que ter em conta o que significa cultura no seu estado puro e de que forma está presente num ambiente *corporate*.

A cultura descrita por Kluckhohn (1952) através de Tomás (n. d.), consiste no conjunto de comportamento reunidos na mesma sociedade, herdados pela tradição de várias gerações e antepassados. É a cultura que permite a distinção entre as várias sociedades, estas criam especificidades ímpares a nível global, modos de agir, pensar, expressão ou reações são particularidades vincadas pela história de um povo.

Spencer (2008) através de Tomás (n. d.), considera que a cultura se distingue pelas bases e valores adotados por uma sociedade, com comportamentos idênticos, crenças e *modus vivendi* dispares de qualquer outro grupo de pessoas, estes contornos de um determinado grupo terão forte influência na forma como se interpreta outra cultura.

Para se tentar entender melhor a importância da cultura nas estratégias de negócio há que ver o exemplo de uma das maiores empresas a nível mundial, a *Coca-Cola*. A importância que a empresa dá à comunicação ao exterior e o cuidado com a imagem perante os

diferentes mercados é o melhor exemplo aplicável a esta temática, o grande objetivo passa por se adaptar aos demais variados mercados. De uma forma mais precisa, há que ter em conta a forma como por exemplo as empresas abordam países asiáticos, onde se encontram comunidades mais conservadoras e na Europa onde o pensamento é mais liberal, as estratégias de marketing e imagem são completamente diferentes. É de reforçar que este é de realmente um processo de carácter obrigatório no momento de levar a cabo estratégias de expansão ao exterior. (Tomás, n. d.)

De cultura para cultura é possível constatar várias formas de como as sociedades assumem acordos, que importância é atribuída às relações pessoais, será determinante para a existência de confiança entre as partes, que só com o tempo é possível constatar, esta questão sobrepõe-se muitas das vezes a contratos legais ou até o próprio desempenho e experiência. Assim se percebe, como por exemplo, nos países árabes ou na maioria dos países asiáticos, as negociações arrastam-se no tempo, testando a paciência e a resiliência de ambas as partes, que desta forma mostram o interesse e o empenho. Já na Europa, o mesmo pode ser considerado uma falta de respeito e de seriedade. (Tomás, n. d.)

1.2.2.2. Estratégias de Marketing e Comunicação

Primeiro ponto que é imprescindível numa aproximação a um mercado exterior, é que a empresa terá que adotar novas estratégias de negócio e preparar-se para uma alteração de estrutura e metodologias de forma a adaptar-se ao novo desafio. Entre todas as condicionantes abordadas, os riscos culturais serão possivelmente os mais a ter em conta, sendo fundamental que as empresas adotem uma visão policêntrica. Torna-se complexo tentar compreender toda a diversidade cultural principalmente quando se tratam de mercados com estas especificidades. A língua falada no país de destino não é a única condicionante cultural que uma empresa pode encontrar, sistemas de valores, crenças e comportamentos singulares, códigos de etiqueta e protocolo, maneiras de estar e modos de vida, até aos hábitos alimentares e de consumo geral. Estes desafios são enfrentados no cenário internacional, havendo o risco de haver uma interferência na comunicação direta, e de trazer riscos desnecessários aos negócios. Uma má interpretação da cultura pode representar falsas ideias de valores culturais e que interferem, por exemplo, na prospeção do mercado e oportunidades de negócio, no próprio processo de negociação, na organização, implementação e estrutura da empresa, até à comunicação do produto

para o mercado e consumidor final. Para evitar um comprometimento precoce deste processo e como forma de tentativa de contornar estas questões, é importante que o gestor não use a sua base cultural como ponto de partida para qualquer negociação ou num sentido crítico de abordagem a outras culturas, é preponderante que não exista um pensamento etnocêntrico. Fica então claro que o objetivo de promover uma “orientação personalizada” ao mercado de destino nem sempre é possível de satisfazer, assim, há que usar por vezes uma estratégia geocêntrica, na tentativa de criar uma abordagem universal que permita desconsiderar os desafios culturais de cada país ao desenvolver um produto ou serviço abrangente. Exemplo disto são as vendas on-line onde se disponibiliza um produto ou serviço que pode ser de acesso a qualquer cidadão do mundo, posto isto as empresas adotam uma “comunicação transcultural” como forma de eliminar fronteiras e desafios culturais, no entanto esta estratégia generalista torna a oferta mais impessoal o que acaba por desviar a intenção de satisfazer necessidades próprias de um determinado público. Assim conclui-se que é possível uma aproximação de uma oferta que visa satisfazer necessidades globais, apesar de ser considerada uma tarefa bastante complexa, esta pode ser uma outra forma de promover o comércio internacional e a aproximar os vários países do mundo. (Tomás, n. d.)

1.2.2.3. Riscos Culturais e formas de negociar

Considerando a importância que tem a forma como se transmite e se apresenta um produto às diferentes comunidades globais, a forma como se negocia perante clientes é fundamental e aqui exige-se um domínio extenso no conhecimento da cultura e costumes de quem nos recebe. Esta é uma fase inicial onde se algo corre mal, dificilmente se chega ao consumidor, provocando reações imediatas. A forma de negociar difere de país para país, em determinadas sociedades um contrato celebrado é sinónimo de negócio fechado, noutros casos a criação de uma relação entre as partes envolvidas acaba por ser preponderante para que exista um acordo, nestes casos as relações são longas e duradouras sendo a confiança a base do negócio, é o caso dos países de cultura árabe, um contrato é sinónimo de uma aproximação a pensar no futuro, muito diferente do que se assiste na Europa ou EUA, onde a celeridade com que se chega a acordo é peça fundamental para todo o processo, neste caso inverte-se a relação, no primeiro caso

inicialmente cria-se uma relação e depois um contrato, no segundo caso fecha-se um contrato e por vezes surge uma relação entre as partes. (Tomás, n. d.)

1.2.3. Estratégias de Internacionalização

Com o objetivo de causar um incremento nos lucros das empresas, os grandes gestores podem optar por apostar na internacionalização das suas empresas, para isso, será necessário delinear estratégias de forma a assegurar alguma assertividade na hora de expandir o negócio. Existem quatro tipos de estratégia para competir a nível internacional: (i) Estratégia internacional; (ii) Estratégia multinacional; (iii) Estratégia global; (iv) Estratégia transnacional. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Estratégia Internacional	As empresas apostam nesta estratégia com o intuito combater as necessidades existentes noutros países, o objetivo passa por transferir a outras empresas <i>know-how</i> , tecnologia, produtos, entre outros pressupostos que valorizam a produção das empresas de destino naquele país.
Estratégia Multinacional	As empresas que adotam esta estratégia, assumem a responsabilidade total no destino aquando da sua internacionalização. Assumem comportamentos que se identificam com as diferenças culturais e sociais, através de integração da empresa no país. As empresas passam assim a integrar o mercado externo e a competir diretamente com os produtores locais, criando infraestruturas de raís.
Estratégia Global	A principal razão para as empresas optarem por esta estratégia é o aumento dos lucros. Os vários processos da cadeia de valor são assim distribuídos pelos vários países a nível mundial como forma de diminuir os custos associados e desenvolver economias de escala.

<p>Estratégia Transnacional</p>	<p>Esta estratégia está diretamente relacionada com a mentalidade e organização das empresas e dos seus colaboradores. Como forma de combater novos concorrentes e maior competição de mercado, surge então uma “rede integrada” que permite a partilha de conhecimento entre todos os intervenientes da empresa.</p>
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 2: Estratégias de internacionalização

Fonte: Adaptado de Cavusgil *et al.*, 2014

A tabela 2, acima identifica como pontos críticos com que as empresas se deparam relativamente à pressão dos custos associados a cada uma das estratégias, bem como, o grau de responsabilidade no mercado de destino para cada tipo de estratégia.

1.2.4. Modos de entrada

Uma empresa ao querer internacionalizar-se deverá escolher o modo de entrada no país de destino que mais se adequa à estratégia de internacionalização da empresa. De acordo com Bartlett & Beamish, (2010) a entrada em mercados internacionais obedece a uma escolha quanto à forma de expansão da empresa, que vai depender de uma variedade de fatores internos e externos.

Existem assim três formas de entrada nos mercados externos: (i) exportação; (ii) contratação; e (iii) investimento direto.

Exportação	Contratação	Investimento Direto Estrangeiro
<ul style="list-style-type: none"> • Direta • Indireta 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • Franchising • Subcontratação Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Joint-venture • Alianças Estratégicas • Propriedade total

Figura 3: Modo de entrada em mercados internacionais

Fonte: Lorga, 2003

1.2.4.1. Exportação

Considera-se exportação todo processo que envolve a venda de bens e/ou serviços produzidos num determinado mercado para outros mercados estrangeiros. (Yadong, 1999)

Como é possível verificar na figura 4 existem dois tipos de exportação: (i) direta; (ii) indireta.

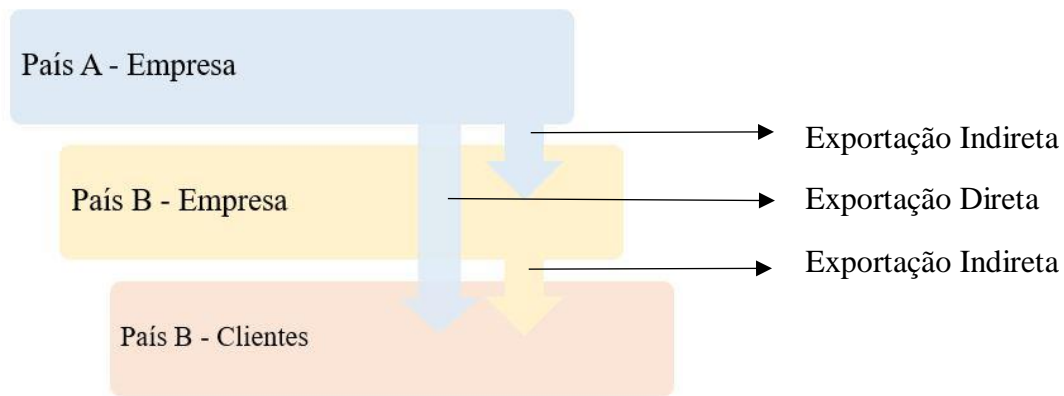


Figura 4: Tipos de exportação

Fonte: Adaptado de Yadong, 1999

Tendo como base o gráfico acima, considera-se exportação direta quando o país A resolve assumir todo o processo de exportação diretamente com o consumidor final. Existe assim um maior controlo em todo o processo de exportação, bem como, na proteção de toda a informação intrínseca ao produto ou serviço exportado. O facto de não existir intermediação, contribui para um maior lucro. Todavia, este modo exige um maior investimento e recursos iniciais e um acompanhamento regular. (Martín & López, 2007)

Já a exportação indireta ocorre quando país A delega a outra empresa o contacto com o cliente final, focando-se apenas na produção dos bens. Esta postura passiva ao contrário da anterior, obriga a existência de uma empresa intermediária. Aqui o risco é reduzido e permite um acesso rápido aos mercados, no entanto, os lucros podem ser inferiores e perde-se o controlo de todo o processo de venda e imagem. (Martín & López, 2007)

1.2.4.2. Contratação

Consideram-se acordos contratuais aqueles em que duas ou mais entidades celebram um acordo de forma a estabelecer regras e fazê-las cumprir por mutuo acordo. A delegação de poderes ou a cedência de certos direitos podem estar no centro destes acordos que visam, como todos os outros acordos, a partilha de saberes que podem ajudar no sucesso das empresas. A contratação subdivide-se em três partes: licenciamento, *franchising* e contratos de gestão.

Entende-se por Licenciamento qualquer acordo celebrado entre um licenciador que incorre no fornecimento dos direitos da propriedade para o licenciado a entidade que passe a ser o titular, segundo acordo, dos direitos cedidos. (Hill, 2011). Habitualmente o licenciador retira benefícios através de *royalties* transferidos pelo licenciado referente a percentagens das vendas da propriedade cedida, como é o caso de *know how* de gestão, patentes, marcas, direitos de autor, tecnologia, etc.

Este é um tipo de contrato que normalmente não exige investimento, sendo que são acordos realizados com celeridade de forma a que se consiga uma entrada rápida no mercado de destino, assim é possível concluir que o risco é também mínimo. Em contrapartida o retorno deste modo de entrada é também menor que outros acordos. (Lorga, 2003)

O *franchising* é uma parceria em que a empresa detentora do serviço, neste caso o franchisador, cede os direitos de exploração ao franchisado. O franchisado dispõe de todos os produtos, serviços e marca do franchisador, beneficiando de um conceito já formado e que pode já possuir a fidelização de clientes, já o franchisado implementa os seus métodos de gestão beneficiando, para além de colocar os seus produtos noutros mercados, também de retorno financeiro. O *franchising* obriga a uma maior cedência e partilha de recursos e direitos, ao passo que o licenciamento está mais direccionado para a propriedade intelectual. (Hoy & Stanworth, 2003)

O contrato de gestão é considerado mais abrangente e extensível a todas os departamentos inerentes a uma empresa. É muito aproximado ao conceito de *franchising* sendo que nas duas situações a empresa que cede os direitos lucra através dos seus ativos intangíveis.

Todavia, enquanto o *franchising* é considerado um negócio independente por parte do franchisado, no caso do contrato de gestão trata-se da cedência de toda a estrutura da empresa e/ou formação. (Zhou, 2014)

1.2.4.3. Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) permite às empresas operar no mercado internacional, contudo é um passo para o desconhecido na maioria dos casos, onde as empresas encontrarão barreiras e desafios no momento da internacionalização. Um dos fatores determinantes na decisão de internacionalização são as vantagens de localização, uma empresa ao decidir internacionalizar-se deve avaliar todas as vantagens que pode retirar desta mudança de paradigma da empresa. (Crespo *et al.*, n.d.)

Como objetivo de atrair IDE destaca-se o efeito de criação de emprego, atração de capital, obtenção de receitas fiscais, contributo para as exportações. Indiretamente, podem surgir ganhos de eficiência e produtividade para as empresas nacionais decorrentes do contacto com as empresas multinacionais.

Claro está, que através de políticas de incentivo já referidas, representa uma influência principalmente nos efeitos diretos do IDE nos países de acolhimentos, os efeitos indiretos apesar de igualmente determinantes, acabam por ser resultado não controlado através de políticas diretas. (Crespo e Fontoura 2007)

Considerando, como é eminente ao abordar exemplos reais, que as empresas multinacionais são mais eficientes que as nacionais, há que ter em conta a abordagem aos efeitos indiretos. Crespo e Fontoura (2007) consideram cinco etapas que justificam as externalidades positivas em prol das empresas nacionais: (i) efeitos de demonstração ou imitação, i.e., a tecnologia e formas de produção de maior eficiência leva as empresas nacionais a adotarem comportamentos idênticos com o intuito de obter objetivos aproximados; (ii) mobilidade dos trabalhadores, o facto dos trabalhadores das empresas multinacionais, detentores do *know-how* de produção mais eficiente, podem ser atraídos para trabalhar em empresas nacionais levando com eles esse conhecimento que permite contribuir para o crescimento da empresa; (iii) exportações, à semelhança dos efeitos de imitação já referidos, nesta rubrica aplica-se à vertente externa, empresas multinacionais são detentoras de informação e ferramentas assinaláveis no que à exportação diz respeito,

as empresas nacionais podem beneficiar de externalidades positivas numa posição de imitação; (iv) concorrência, um incremento na concorrência interna obriga às empresas nacionais a elevar os seus padrões e contribuir para o crescimento destas, pelo lado negativo, esta rubrica pode contribuir para o afastamento das empresas do mercado em causa; (v) relações com empresas nacionais enquanto fornecedoras de inputs ou compradoras de bens finais.

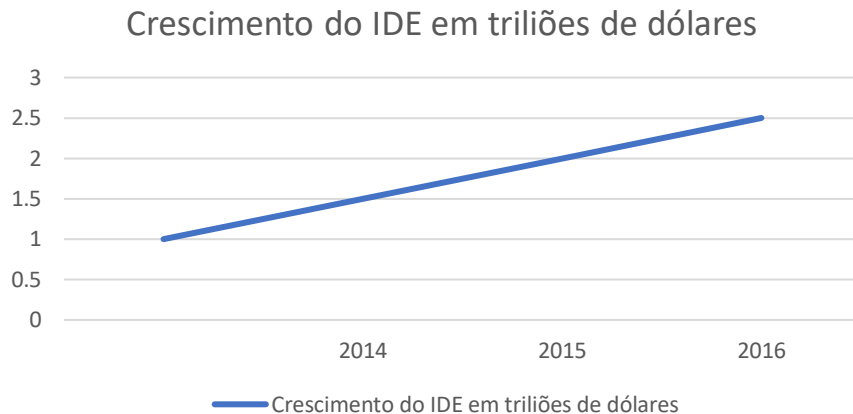


Gráfico 1: Crescimento do investimento direto estrangeiro

Fonte: Adaptado de UNCTAD 2016

Dados retirados da UNCTAD (2016), os fluxos de IDE em 2015 tinham subido para 1,78 triliões de dólares, representando um crescimento de 38% face ao período homólogo. A previsão passa pela continuidade deste crescimento do IDE para os próximos anos. A justificação para este crescimento deve-se em parte ao facto de os países de acolhimento praticarem inúmeros incentivos para que tal aconteça, procuram assim captar investimento estrangeiro como forma de melhoramento das suas economias. (AICEP, 2017)

Assim é possível concluir que as empresas nacionais podem realmente retirar vantagens quando o país consegue atrair IDE, com a introdução de *know-how* superior no mercado de acolhimento, contribuirá para um crescimento na eficiência das empresas locais. É importante associar aqui a questão do *gap* tecnológico, este período será menos estrangulador quanto menor for a sua dimensão, traduz-se na capacidade de imitar com alguma celeridade a tecnologia utilizada por parte das empresas multinacionais.

O IDE pode expressar-se através de: (i) Joint-ventures ou propriedade conjunta, onde duas empresas sem qualquer ligação até então, passam a partilhar o seu capital. Empresas

de países diferentes celebram acordos com o objetivo de obter um retorno partilhado, bem como, a partilha do risco de negócio. Com isto, é possível diminuir os custos inerentes ao negócio entre as empresas que se juntam neste sistema, as empresas passam também a contar com o apoio local no mercado de destino como forma de integração mais assertiva. (ii) Sole-ventures ou propriedade total, em que uma empresa investe através de uma filial, como representação do seu negócio no estrangeiro, que é controlada na totalidade pela empresa mãe. Todavia, para usufruir deste controlo total, este tipo de negócio requer um maior investimento e as empresas passam a assumir a totalidade do risco. (Dias, 2007)

1.2.5. Estrutura Organizacional

A cultura é de facto um fator de extrema influência nas organizações, onde as suas estruturas estão ocupadas por pessoas de variadas origens culturais e com uma abordagem a diferentes países do mundo. De forma a evitar o obstáculo cultural no momento do processo da internacionalização, as organizações devem implementar uma mentalidade alheia a estas diferenças, para assim, tornar as suas equipas facilmente adaptáveis. Na maioria das vezes as empresas optam por incluir na estrutura da organização pessoas naturais dos mercados de destino como via facilitadora de integração (Tomás, n. d.)

É possível concluir que a forma de como é guiado este processo cultural e os riscos que as empresas estão sujeitas, pode ser determinante no sucesso ou não da internacionalização. À medida que cresce esta ideia de uma economia mais globalizada, aumenta a preocupação por parte das empresas de como lidar com estes desafios culturais.

Ações para o exterior da empresa	Ações para o interior da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Apresentação do produto ao consumidor final; • Estratégia de vendas; • Campanhas de marketing; • Publicidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisivos na escolha do produto/serviço que se quer internacionalizar; • Seleção das equipas de trabalho e de negociação; • Delineação dos objetivos; • Estratégia do negócio; • Consolidação dos investimentos; • Parcerias locais; • Estrutura; • Organização da empresa; • Comunicação corporativa.
<p>Formas de ultrapassar obstáculos culturais</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Postura aberta e tolerante; • Flexibilidade; • Entender a cultura; • Conhecer a história do país; • Saber a língua; • Perceber os padrões culturais, morais e éticos. 	

Tabela 3: Ações por parte da estrutura organizacional das empresas.

Fonte: Tomás (n. d.)

1.3. Dimensões críticas do Comércio Internacional

1.3.1. Comércio Internacional

Segundo Cavusgil *et al.* (2014), os negócios internacionais estão presentes no dia-a-dia de todos os membros pertencentes a uma sociedade. O apelidado *cross-borders business*” consiste na expansão de todo o ciclo de produção a uma escala internacional, de forma a encontrar novos consumidores e afetar parcerias com outras entidades para que desta forma possam colaborar entre si. Nas últimas décadas deparámo-nos com um incremento abrupto das transações comerciais a nível internacional, no que toca a bens, serviço e fluxos de capitais, no fundo leva-nos a uma partilha generalizada de produtos, tecnologia e conhecimento (*know-how*) por todo o mundo.

Quando se fala de negócios internacionais falamos principalmente de comércio internacional e investimento. Segundo os autores, comércio internacional consiste em todas as trocas de produtos e/ou serviços para lá das fronteiras de cada país. Estas trocas são efetivadas através da exportação e aplicação de “estratégias de venda dos produtos ou serviços de forma a fazer chegar aos consumidores”, as sedes das empresas podem estar sediadas a nível nacional como em países estrangeiros. Esta exportação pode acabar por influenciar a importação de certos componentes ou bens intermediários necessários para finalizar a produção desses bens ou serviços de exportação. (Cavusgil *et al.*, 2014)

1.3.1.1. Mercantilismo

Em primeira instancia surge o Mercantilismo como fase inicial do processo de comércio internacional. Segundo Crespo *et al.*, (n.d.), esta perspetiva define que a acumulação de metais preciosos cataloga a riqueza dos países, o principal objetivo passa por maximizar as exportações e quase que anular as importações forçando assim à existência de superavit na balança comercial. Esta ideia é assim contrária à ideia de livre comércio, o facto de os países forçarem a tendência apenas para a exportação, acaba por contrair o comércio internacional, em que se um país exporta ou outro forçosamente deixará de exportar.

O que une os mercantilistas tal como os Pré-Clássicos a este ponto, é que eles identificavam a riqueza nacional à acumulação de metais preciosos, devia-se proceder ao aumento da riqueza dos Estados, monarquia absoluta:

$$Riqueza = \sum \text{metais preciosos}$$

Todavia, existiam restrições, os mercantilistas tinham uma visão muito restrita da riqueza de um país, não se trata só da acumulação de metais, como também é importante a produção. Estes impunham medidas de aumento da exportação e diminuição da importação. (Krugman *et al.*, 2012)

Esta é uma visão com pouca expressão atualmente, tendo em conta o grande incentivo que existe ao comércio livre, os países acabam por não controlar plenamente as suas importações. Quer a nível das empresas, como dos particulares têm agora capacidade de consumo proveniente do exterior, a preços atrativos, resultado da “especialização produtiva”. (Crespo *et al.*, n.d.)

1.3.1.2. Vantagens Absolutas

Esta é uma visão que vem contrariar a visão mercantilista, é considerada como um potente facilitador ao comércio livre. Adam Smith através das vantagens absolutas e David Ricardo através das vantagens comparativas, foram os grandes mentores deste impulso, disponibilizando análises de grande relevo para o estudo do comércio internacional.

Segundo Crespo *et al.* (n.d.), Adam Smith surge inicialmente, ao contrário da soma nula abordada pelos mercantilistas, com a análise à possibilidade da soma positiva, em que todos os intervenientes retiram vantagens da internacionalização, para isto, basta que os países “apenas” exportem produtos em que têm vantagem absoluta sobre os outros países, i.e., consigam produzir um bem a um custo inferior relativamente às demais indústrias internacionais, este conceito conjuga dois fatores: o trabalho e o tempo. A especialização deve acontecer quando, com base nos custos de produção (fator trabalho), consegue produzir em menos tempo que a concorrência, assim, considera-se que tem vantagem absoluta sobre a produção do bem.

A riqueza das nações é assim atribuída à divisão do trabalho que permite a especialização e a eficiência, ou seja, uma utilização mais intensa da maquinaria, aumenta largamente a produção. No caso de dois países com dois bens para produzir, os países optam pelo bem que terá custos inferiores no momento da produção, mais tarde efetuam trocas recíprocas, tendo em conta cada vantagem absoluta e maior eficiência sobre cada bem. (Krugman *et al.*, 2012)

Sendo o objetivo principal o livre comércio e apesar da inquestionável contribuição que esta visão trouxe ao estudo do comércio internacional, as vantagens absolutas acabam por estrangular o comércio dos países que não retiram vantagens absolutas sobre qualquer bem. (Crespo *et al.*, n.d.)

1.3.1.3. Vantagens Comparativas

Segundo a teoria de Adam Smith, no caso de um país ser mais eficiente na produção dos dois bens, esse país será o único a produzir, isso leva à inexistência de comércio internacional. Surgem então as teorias de David Ricardo, defendendo que o que justifica o comércio internacional são as vantagens relativas ou comparativas e não as vantagens absolutas.

Mesmo no caso de um de dois países ter vantagem na produção de dois bens relativamente ao outro país, este opta pela produção do bem que tem o custo de produção inferior. Samuelson defendia também que deve haver uma dedicação ao ramo em que se tem maior vantagem em relação ao outro. (Krugman *et al.*, 2012)

David Ricardo, com a lei das vantagens comparativas em que considerando que o país não tenha qualquer vantagem absoluta, o país aposta na exportação do bem em que a produção é a mais eficiente comparativamente aos outros. Segundo Krugman *et al.* (2012) considera-se que existe mobilidade interna doméstica dos fatores produtivos, as pessoas que produziam um determinado bem passam a produzir o bem que o país retira vantagens comparativas, esta realidade pode não ser assim tão linear.

Nesta situação os custos de produção têm influência direta num acréscimo ou decréscimo da produtividade, este é um ponto decisivo para determinar as vantagens do comércio, isto é, perceber que países se valorizam ou tiram vantagem com a especialização na produção de um determinado produto tendo em conta os custos de produção de cada bem e as duas economias em questão. (Gomes, 2008)

Por razões próprias de cada país ou mesmo dependente da tecnologia existente em cada empresa, irão existir diferenças no tempo despendido na produção de cada bem em cada economia. Nessa abordagem o autor baseia-se num bem cuja produção é igual nas duas economias, tendo em conta as mesmas condições de trabalho, o outro bem por sua vez, um dos países consegue produzi-lo mais rápido, i.e., é mais eficiente. Neste caso uma das

economias ou país, tem vantagem absoluta na produção de um bem, produzindo a mesma quantidade do outro bem. (Gomes, 2008)

Aplicando o conceito do custo de oportunidade, a especialização através das vantagens comparativas permite a produção de um maior número de bens a nível global, o comércio internacional ganha com este novo conceito, isto em termos de unidades produzidas. (Crespo *et al.*, n.d.). Existe assim mais produção de um bem mesmo que a soma do outro bem se mantenha, sendo que a quantidade de recursos consumidos se mantém constante. (Gomes, 2008)

É então inevitável que um país se especialize na produção de um bem com maior custo de oportunidade caso não o produza. O outro país na ausência de uma vantagem absoluta na produção de um bem, tem então uma vantagem comparativa na produção de outro bem. Indubitavelmente o princípio das vantagens comparativas permite criar condições de comércio à maioria dos mercados, protegendo-os das desigualdades no que toca a dotação de fatores, bem como as suas capacidades de produção. (Gomes, 2008)

Segundo Gomes (2008), a divisão do trabalho é também preponderante para uma produção eficiente, no caso do Estado soberano não é diferente, agregar cada indivíduo ou grupo a tarefas às quais estão mais aptos a desempenhá-las, causará um incremento na produção final.

Esta conceptualização remonta a Smith (1776), Torrens (1815) e Ricardo (1817), este “princípio das vantagens comparativas” é a base teórica com maior poder alguma vez apresentada, sendo fator determinante direto no crescimento e bem-estar. Todavia, Gomes (2008) afirma que numa situação de vantagens comparativas vê-se ser ignorado as diferentes preferências dos consumidores de país para país, considerando de certa forma uma certa rigidez nas preferências de cada sociedade, é possível afirmar, perante uma realidade de grandes diferenças, que este método pode ficar aquém das necessidades existentes.

1.3.1.4. Dotação de Fatores

A teoria das vantagens comparativas estudada por David Ricardo considera apenas um fator produtivo, o trabalho. Todavia, existem outros fatores de produção que podem ser considerados como a terra ou o capital. (Krugman *et al.*, 2012)

Esta visão vem dar alguma consistência ao modelo ricardiano. Conceito explicado pelo modelo Heckscher-Ohlin, realça a diferença que existe entre os vários fatores de produção. Assim, os países exportadores devem especializar-se no bem que utilizem mais intensamente os fatores aos quais possuem maior dotação. (Crespo *et al.*, n.d.)

Existem assim dois fatores produtivos a considerar, para além do trabalho junta-se agora o capital dando maior complexidade ao estudo. (Gomes, 2008)

Um país dotado de mão-de-obra abundante apostará provavelmente no setor primário em que a atividade inerente a este setor requer força de trabalho, ao invés de um país que aposta na produção tecnológica dado o capital disponível na sua economia. (Crespo *et al.*, n.d.)

Esta teoria vem confirmar a não homogeneidade do fator produtivo de trabalho, a abordagem Neo-Fatorial permite dar continuidade à visão anterior, distingue o trabalho qualificado do trabalho não qualificado. A abordagem Neo-Tecnológica, ao contrário da ideia inicial de que a tecnologia é algo constante, enfatiza a inovação e imitação tecnológica como explicação do comércio. Não menos importante é a teoria do *gap* tecnológico, considerando o tempo em que as empresas inovadoras detêm para se destacarem entre os concorrentes até que estes consigam finalmente imitá-la. (Crespo *et al.*, n.d.)

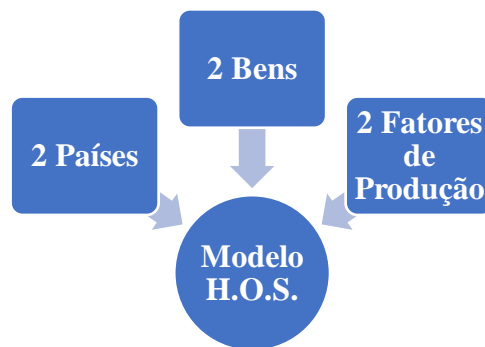


Figura 5: Teoria da dotação de fatores – Hecksher, Ohlin, Samuelson.

Fonte: Adaptado de Krugman *et al*, 2012

Esta teoria visa explicar, prolongando a análise Ricardiana, a existência de comércio internacional. Normalmente designada por teoria da dotação dos fatores, conclui que cada país se especializa na produção de bens que utiliza mais intensamente os fatores que estão mais intensamente dotados, obtendo assim, outros bens através do recurso ao comércio

internacional. Privilegia uma abordagem neoclássica, recorrendo nomeadamente à teoria da oferta e procura detetar a fundamentação das vantagens comparativas, num contexto de dois fatores produtivos, mas continuando a limitar-se a dois países e a dois bens. (Krugman *et al.*, 2012)

Ainda o mesmo autor afirma que existem fatores contestáveis, para esta especialização há que ter em conta que toda a mão-de-obra de um bem pode transitar na totalidade para a produção de outro bem, bem como, a inexistência de êxodo de mão de obra. Para que tal seja possível são necessárias certas contribuições: (i) Mobilidade interna perfeita; (ii) Mobilidade externa inexistente; (iii) Inexistência de custos altos de transporte, como barreiras aduaneiras; (iv) Tecnologia idêntica; (v) Concorrência perfeita. (Krugman, 2012)

1.3.1.5. Teorias Contemporâneas

Krugman *et al.* (2012), afirma que, as teorias contemporâneas do comércio internacional, procuram explicar as trocas internacionais de mercadorias, tendo como base a existência de economias de escala., diferenciação de produtos e diferenciação tecnológica. Ultrapassam assim limitações das teorias anteriores, respetivamente à aceitação de hipóteses de rendimentos constantes, produtos homogêneos (concorrência perfeita) e tecnologia idêntica. As novas teorias são assim consideradas mais realistas que as anteriores, seja a teoria dos clássicos, Smith com as vantagens absolutas, Ricardo com as vantagens comparativas ou o modelo H.O.S.

Até agora todas as abordagens remetem os fluxos comerciais para o comércio inter-ramo, a verdade é que hoje em dia o comércio internacional passa principalmente por concorrência na produção de produtos pertencentes ao mesmo ramo, i.e., comércio intra-ramo. Estamos perante “a nova teoria do comércio”, é de destacar a aposta na diversificação de produtos do mesmo ramo e conseqüentemente a especialização na produção em escala do produto, originando uma diminuição do custo unitário inerente ao fabrico do bem, ou seja, economias de escala. (Crespo *et al.*, n.d.)

O comércio internacional procura ligar espaços que à partida estão separados, aproximando-os o mais possível de um só espaço sem barreiras internas. É necessário promover uma afetação racional dos fatores produtivos de modo a colmatar as diferenças

geográficas na dotação de fatores, componente vantagens comparativas, e permitir que atividades que se revelam eficientes quando concentradas numa localização se desenvolvam, componente economias de escala, o grande objetivo do comércio internacional é eliminar ao máximo essa divisão. (Gomes, 2008)

1.3.1.5.1. Economias de Escala

Um produto cresce mais depressa que o aumento dos fatores produtivos, cada país ao especializar-se num bem, o custo médio unitário diminui, resultando assim num argumento para a existência de comércio internacional. (Krugman *et al.*, 2012)

A produção em larga escala é mais eficiente do que produzir vários produtos em pequenas quantidades, assim, as indústrias dão maior preferência ao desenvolvimento de economias de escala ou rendimentos crescentes à escala. Imediatamente se conclui que as empresas/indústrias abandonam a ideia de concorrência perfeita, visto que esta implica rendimentos constantes à escala. Assistimos a uma mudança no paradigma do comércio internacional, em que bens ao fazerem parte da mesma indústria são agora produzidos por diferentes países/empresas, concorrendo entre si. (Gomes, 2008)

A aposta em economias de escala faz-nos abandonar por completo a ideia de concorrência perfeita, estando na presença de concorrência monopolista, cuja finalidade é implementar um aumento de produção diminuindo o custo de produção unitário, isto origina ao aumento do domínio de empresas de maior dimensão, afastando as de menor dimensão, diminui assim, a franja empresarial. Será então possível constatar um aumento exponencial na concorrência em paralelo com o aumento dimensional dos mercados. Isto permite colocar em prática a ideia principal da produção em escala, uma produtividade com custos inferiores aliada a uma aplicação mais eficiente dos fatores de produção. (Gomes, 2008)

Gomes (2008) conclui que as vantagens comparativas oferecem diferenciação na oferta de bens e serviços, já as economias de escala desenvolvem bens e serviços semelhantes, existindo ainda assim variedade dentro do mesmo bem ou serviço. Este último irá criar um aumento de bem-estar ao consumidor final porque procura satisfazer minuciosamente o que este deseja. Esta é principalmente uma característica do comércio de países desenvolvidos.

Apoiado na ideia de Krugman (1995) este comércio intra-indústria consegue colmatar as necessidades dos consumidores que não foram satisfeitas pelo comércio inter-indústria ou de vantagens comparativas.

1.3.1.5.2. Produtos Diferenciados

Estamos perante uma nova realidade, é possível constatar a existência de produtos cada vez mais diferenciados. Esta alteração permite aumentar o comércio intra-indústria reforçando a teoria das economias de escala, as pessoas passam a disponibilizar de um leque alargado de marcas no mercado, onde é possível escolher. Segundo Krugman *et al.* (2012), esta diferenciação pode ser vertical ou horizontal.

Contudo, com base em todas as teorias abordadas, é necessária uma maior dependência de outras indústrias que forneçam produtos intermédios de forma a permitir atingir o produto final. Estas vantagens comparativas explicam o comércio intra-indústria, ao passo que as teorias clássicas explicam melhor o comércio inter-indústria. (Krugman *et al.*, 2012)

1.3.1.5.3. Diferenciação Tecnológica

A diferenciação tecnológica pode ser decisiva no sucesso de um negócio. Uma empresa ao inovar, até que outros consigam criar algo semelhante, será detentora do monopólio sobre essa inovação, a este fenómeno dá-se o nome de *gap* tecnológico. Assim, este domínio irá permitir a existência de comércio internacional através do aumento da procura de vários países pelo bem. É determinante que a empresa em questão possua uma estrutura de recursos humanos de qualidade superior relativamente a outras, a qualificação das equipas será determinante na inovação. Durante este *gap* tecnológico a empresa será líder de vendas naquele produto o que permite gerir um processo sem qualquer concorrência. (Krugman *et al.*, 2012)

1.3.1.5.4. Procura Representativa

No caminho inverso dos últimos conceitos abordados, surge a procura representativa, esta remete para a o lado da procura um fator determinante para a exportação de um determinado bem. Este conceito disponibilizado por Linder (1961) através de Crespo *et al.*, (n.d.), define que os países apenas recorrem à exportação de um bem após este demonstrar uma procura interna considerável. Questões como a falta de informação sobre a procura ao consumo noutros países, incompatibilidade das características do bem produzido com o que realmente os consumidores necessitam e a complexidade em executar atualizações do bem periodicamente, ajudam a compreender melhor esta teoria. Posto isto, a experiência adquirida ao produzir o produto para satisfazer necessidades de consumo interno, permite à empresa internacionalizar-se com maior pragmatismo e assertividade. (Crespo *et al.*, n.d.)

Ainda segundo Crespo *et al.*, (n.d.), países com “estruturas de procura” idênticas permite antever a necessidades noutros países, o autor identifica fatores como “a língua, a cultura, a religião, ou o clima” como contribuições para essa determinação, dando principal enfoque ao rendimento *per capita*, considerando o fator principal na identificação de necessidades comuns em vários países.

1.3.2. Investimento Internacional

Investimento internacional corresponde à transferência ou aquisição de ativos para ou em outro país. Os economistas relacionam estes ativos aos fatores de produção tais como: capital, tecnologia, mão-de-obra e infraestruturas. A grande diferença entre comércio internacional e investimento internacional é que no primeiro caso são os bens/serviços que ultrapassam as fronteiras nacionais, ao passo que no segundo caso é a própria empresa que ultrapassa as fronteiras nacionais. (Cavusgil *et al.*, 2014)

Existem assim dois tipos de investimento internacional: (i) International Porfólio Investment, trata-se de investimento em ativos financeiros, ações, obrigações, etc., que não requer um nível presencial, mas que tem também como objetivo originar um retorno financeiro; (ii) Investimento Direto Estrangeiro: Trata-se de uma estratégia de internacionalização em que a empresa se estabelece fisicamente no exterior através de investimento direto à produção de algo concreto, como bens, serviços ou mesmo a gestão

de outros ativos, esta estratégia irá gerar postos de trabalho. Os novos desafios internacionais optam agora por utilizar os recursos mais abundantes no seu país e mão-de-obra barata para alcançar o sucesso no mercado mundial, estamos perante o crescimento de empresas de mercados emergentes em relação às empresas das grandes potências económicas. Nestes mercados emergentes existe uma variedade de recursos que pode dar vantagem a estas empresas inferiores. (Cavusgil *et al.*, 2014)

O comércio internacional é levado a cabo pela empresa multinacional, trata-se de uma companhia com recursos diversos, detentora de várias atividades de negócio através das subsidiárias e filiais localizadas em vários países. A principal aposta recai no setor de investigação e desenvolvimento (I&D) na tentativa de retirar vantagens competitivas relativamente a outros. Também podemos encontrar pequenas e médias empresas (PME's) multinacionais, apesar de terem uma menor expressão, optam por exportar os seus produtos como estratégia inicial, estas empresas são conhecidas como "*Born Global Firm*". As PME's, constituem a maioria das empresas mundiais, onde por vezes são pioneiras em muitos setores, têm grande peso (+50%) nas exportações dos principais países do mundo. (Cavusgil *et al.*, 2014)

1.3.3. Obstáculos ao Comércio Internacional

Krugman *et al.* (2012) defende a existência de três argumentos explicativos para os obstáculos ao livre comércio internacional: *i*) Indústria nascente, existe uma proteção ainda que temporária, enquanto os países estão no princípio da produção, até atingirem economias de escala podendo assim competir com os preços baixos dos outros países, até lá estão protegidos pela introdução de direitos aduaneiros, protegendo uma indústria, o que faz com que os produtos provenientes do estrangeiro fiquem inflacionados. O grande problema é que estas proteções tendem em arrastar-se mais tempo que o previsto, fazendo com que haja algum por desleixo por parte dos gestores nas suas produções; *ii*) Proteção de emprego, defender emprego em setores mais envelhecidos, normalmente neste assunto os capitalistas e os assalariados estão de acordo, protegendo a produção e os salários respetivamente. Claro está, que os detentores da produção de um bem que é utilizado mais intensamente, após a especialização obviamente, são a favor do comércio internacional; *iii*) Receitas, direitos aduaneiros são uma receita fiscal, logo defende-se o alargamento da

tributação, neste momento entre os 28 países da UE a receita é zero, estes direitos têm mais relevância em países subdesenvolvidos.

São considerados os seguintes obstáculos ao comércio internacional: (i) Direitos aduaneiros, forma mais antiga de política comercial externa, são cobrados impostos quando um bem é importado. a) “Ad valorem”: Montante a pagar em função do valor do bem importado, através de uma pauta aduaneira é possível calcular o montante a pagar, será uma percentagem do valor da fatura. É considerado um imposto equitativo, sendo que as diferenças de qualidade estão refletidas no preço, oscila mediante inflação o que contribui para a receita do Estado. b) Específico: Quando o valor a pagar é em função do bem físico, menos equitativo relativamente ao anterior visto que se paga o mesmo valor sobre bens de qualidade diferente, mesmo com a subida de preços o valor a pagar será o mesmo, sendo menos rentável para o Estado. Todavia são mais fáceis de aplicar, exige menos qualidade técnica por parte dos controladores. c) Protetores: Objetivo é proteger a atividade económica nacional. d) Fiscais: Em sentido contrário relativamente ao anterior, o objetivo é obter receitas dando prioridade às importações; (ii) Restrições quantitativas, limitação da capacidade legal de importação, governo opta por publicar através de legislação, limites máximos de importação de um determinado bem, é considerado mais violento que os direitos aduaneiros. Ao atingir-se a quota limite não é possível importar mais produtos, ao passo que os direitos aduaneiros desde que se pague não há limite à importação. Na Europa estas restrições tiveram fim em 1986 aquando a adesão à CEE. Estas restrições quantitativas podem ser aplicadas sobre o valor (“Ad valorem”) ou por unidade (Específicos), pelo valor surge o problema de que irá dar-se um aumento na importação de bens de baixa qualidade, de maneira a conseguir-se importar em maior escala; (iii) Taxa de proteção efetiva, opõe-se à nominal e procura quantificar a proteção que, de facto, um bem goza em função da proteção conferida aos bens intermédios. Trata-se de uma visão mais completa, abrangente, debruçando-se sobre a estrutura pautal. A noção chave nesta avaliação é a de valor acrescentado; (iv) Restrições “voluntárias” à exportação, talvez pouco voluntário, consiste num país conseguir convencer outro a abrandar a sua exportação de um determinado bem, ou seja, quando país exporta em demasia um bem, faz com que outro país não consiga escoar a sua própria produção, é aconselhado a abrandar essa exportação para evitar o cancelamento total da quota de exportação; (v) Subvenção à produção, governo concede subsídios às empresas produtoras nacionais, o que fará diminuir o preço dos bens domésticos, ao mesmo tempo

incentiva a um maior consumo interno desvirtuando assim o comércio livre; (vi) Obstáculos não-pautais, existe o exemplo das normas em relação à poluição, estas normas são muitas vezes para restringir as importações, regras que visam garantir a qualidade dos produtos, é certo que na realidade o objetivo passa por desvirtuar o comércio internacional, sufocando a importação. (Krugman *et al*, 2012)

Capítulo II – Análise do Mercado Saudita

2.1. Caracterização do Mercado Saudita

A Arábia Saudita ou reino da Arábia Saudita, é um país situado no Médio Oriente mais precisamente na península Arábica onde é predominante naquela península em termos de dimensão terrestre, com uma área considerada de 2.150.000 km² e cerca de 31 Milhões de habitantes. Entre os países árabes a nível mundial, é o segundo com maior dimensão, ficando apenas atrás da Argélia. As suas principais cidades são: Riade, atual capital, Jeddah, Meca e Medina cidades estas caracterizadas por uma ligação extrema à religião. O seu território faz fronteira com a Jordânia, Iraque, Kuwait, Catar, Barém, Emirados Árabes Unidos, Omã e Iémen. O reino da Arábia Saudita é governado pelos descendentes de Ibn Saud, por uma monarquia absoluta teocrática, na sua maioria ortodoxos sunitas, esta monarquia deve estar de acordo com a lei islâmica – Sharia do Alcorão e a sua constituição. Liderado pelo rei Salman bin Abdul Aziz Al-Saud, em representação da família real “Casa de Saud”. Este é o único país árabe que nunca deu lugar a eleições ou formação de partidos políticos, considerado pelo The Economist como o sétimo país que exerce maior autoridade do mundo, numa amostra de 167 países. Todavia, através de ativistas sunitas² e em menor número por xiitas³, é possível assistir a alguma oposição ao governo. A moeda oficial é o rial da Arábia Saudita e a língua oficial deste reino é o árabe. (AICEP Portugal global – Arábia Saudita – Ficha de mercado, 2017)

² Sunitas: formam o maior ramo do Islão de muçulmanos. A maioria dos sunitas acredita que o nome deriva da palavra Suna (Sunna), que se refere aos preceitos estabelecidos no século VIII baseados nos ensinamentos do profeta Maomé e dos quatro califas ortodoxos. São conhecidos por serem mais neutros que os Xiitas.

³ Xiitas: são o segundo maior ramo de crentes do Islão. A seita xiita considera ilegítimo os sunitas, que assumiram a liderança da comunidade muçulmana, após a morte do profeta Maomé. Inicialmente, os xiitas eram uma via política que apoiava o poder de Ali Abu Talib, após tornar-se sucessor, acabou sendo assassinado, e a partir daí, os xiitas sentiram-se com a obrigação de defender a legitimidade religiosa e política dos seus descendentes. Ambos são considerados grupos extremistas.

2.1.1. Principais Elementos do Mercado Saudita

De acordo com Afonso Duarte (2016), delegado do AICEP na Arábia Saudita, para Portugal e as suas empresas, este é um reino por descobrir tantas são as oportunidades, diferenças e particularidades do mercado em relação a todos os outros nos quais estão habituados a atuar. A Arábia Saudita é um mercado promissor, mas que poderá exigir algum investimento e muita paciência por parte das empresas que aqui queiram apostar e ter sucesso.

Para Manuel Carvalho (2016), embaixador de Portugal na Arábia Saudita, este país é o maior mercado solvente do Médio Oriente, a única economia árabe no *G20* e a mais extensa zona de oportunidade económica com estabilidade para os negócios poderem desenvolver-se no meio da turbulenta região do Médio Oriente. O PIB saudita em 2015 rondou os 649 mil milhões de dólares e o país detém reservas cambiais de perto do mesmo valor, em paralelo com uma dívida pública que continua diminuta.

Ainda de acordo com Manuel Carvalho (2016), olhando especificamente para o desempenho das exportações portuguesas, é importante ter presente que temos muito para crescer, pois estamos significativamente abaixo dos países europeus comparáveis. O ano de 2013 foi o pico. De 2010 a 2013 as exportações para a Arábia Saudita tinham mais que duplicado, passando de 72,3 milhões de euros em 2010 para 151,7 milhões de euros em 2013. De 2012 para 2013, as nossas exportações também cresceram (2013: mais 14,3%), mas mais lentamente do que no ano anterior (2012: mais 42,9%). Na perspetiva inversa, também em 2013 as nossas importações caíram significativamente (menos 21,9%), em resultado de alguma substituição de importações em benefício da Noruega e da Rússia. Em função desses dois movimentos, em 2013 a taxa de cobertura atingiu o seu melhor resultado (21,8%). Em 2013 também aumentou para 366 o número de exportadores para Arábia Saudita, contra 331 em 2012. Contudo, em termos setoriais, este país tem estado muito focado em dois ou três setores tradicionais, onde se depara com a crescente e agressiva concorrência ou onde a própria evolução da economia saudita levou a diminuições da procura. Praticamente não exportámos tecnologia, nem agroalimentares – dois setores em que provavelmente tínhamos e temos oportunidades.

Comparando com os países europeus com uma dimensão aproximada à portuguesa, será de crer, defende Manuel Carvalho, que Portugal se encontra aquém do que o potencial

deste mercado pode oferecer, posicionando-nos apenas na 17^a posição entre os exportadores europeus. Países como Bélgica, Suécia, Áustria, Irlanda, Dinamarca, Grécia, Finlândia exportam todos mais do dobro de Portugal, em termos reiterados, ao longo de vários anos. Esta constatação implica um desafio e uma oportunidade: embora haja alguns anos de contenção, não existe na economia saudita uma situação de crise propriamente dita; e a médio prazo a pressão sobre os preços do petróleo deverá diminuir e a Arábia Saudita deverá voltar a oferecer mais oportunidades para as exportações de bens e serviços de Portugal e para a captação de investimentos no nosso país. (Manuel Carvalho, 2016)

Segundo Abdullah (2016), existe um défice estrutural no mercado de trabalho saudita, grande parte da mão-de-obra é composta por trabalhadores estrangeiros, na maioria homens, onde há uma disparidade acentuada nos salários entre os trabalhadores locais e os sauditas, a realidade é que existe um grande registo de desempregados sauditas, especialmente os jovens.

2.1.2. Enquadramento Económico

Em 1932, ano que foi estabelecido o “reino moderno”, a agricultura e comércio eram predominantes na península Arábica, no entanto a ausência de infraestruturas não acompanhava o crescimento económico tão desejado pelo rei. Em 1938 dá-se a descoberta do petróleo abundante e logo as exportações registaram um crescimento exponencial, fornecendo base monetária suficiente para construir infraestruturas básicas para a sociedade. A prioridade foi investir em infraestruturas petrolíferas de forma a criar condições para gerar cada vez mais lucros provenientes do crude, e assim, foi possível investir em todas as condições desejadas para uma economia moderna. Em 1970 surgem alguns planos de desenvolvimento para o país com a intenção de produzir bens para indústria ou consumo que outrora só através de importações. A Arábia Saudita tornou-se dos países mais rápidos do mundo em questão de desenvolvimento, caracterizando-se por sofrer transformações constantes na sua economia. (Royal Embassy of Saudi Arabia - www.saudiembassy.net)

Segundo o AICEP – Ficha de Mercado da Arábia Saudita (2017), a Arábia Saudita tira proveito de vários apoios de organizações financeiras a nível internacional e regional, situação explicada pela estabilidade económica que paira naquele país.

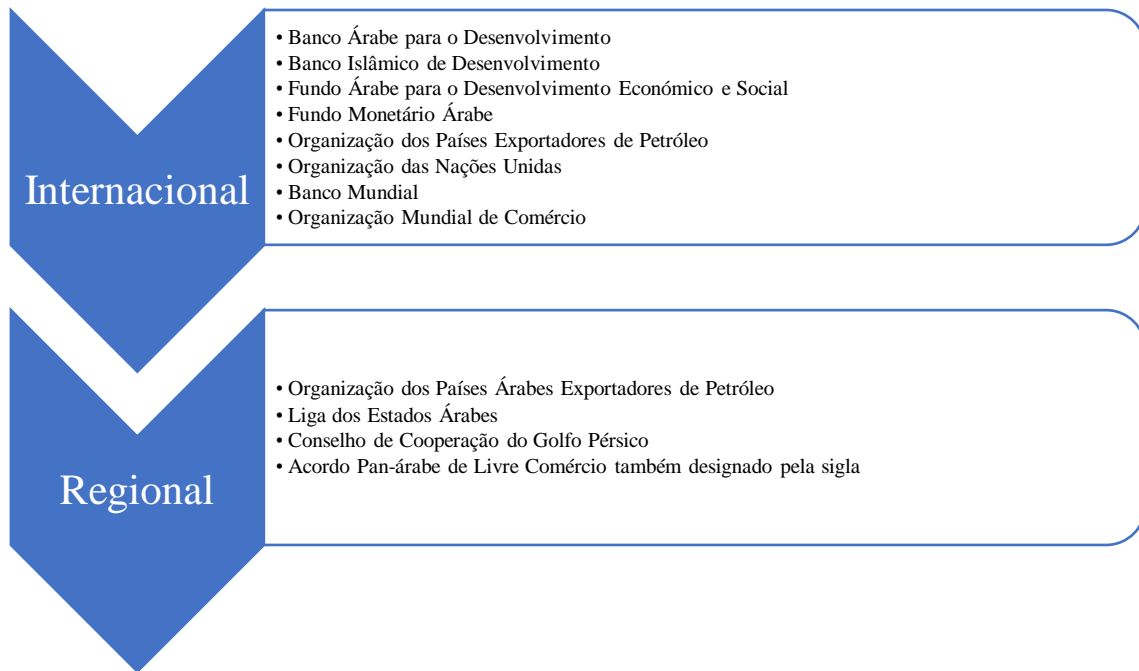


Figura 6: Principais relações internacionais e regionais.

Fonte: AICEP Portugal global – Arábia Saudita – Ficha de mercado, 2017.

Com um PIB estimado de quase 600 mil milhões de euros em 2015, a Arábia Saudita é o país com a maior economia do Médio Oriente, no entanto ocupa a 20ª posição relativamente aos parceiros regionais. Entre 2003 e 2008 registou-se um crescimento económico constante do país, em média 7,4%, já entre 2010 e 2014 deu-se um abrandamento no crescimento de médio, registou 5,3%, mesmo assim acima da média regional. A queda dos preços do petróleo é a principal causa para este abrandamento, contudo este que foi durante anos o maior exportador mundial de petróleo. Cerca de 80% das receitas do reino provêm do petróleo, 90% das exportações e a produção de gás natural compõe cerca de 45% do PIB. A Arábia Saudita é detentora da sexta maior reserva mundial de gás natural, bem como desenvolve energia eólica, solar e nuclear. O minério como o ferro, ouro e cobre são outros dos recursos da economia da Arábia Saudita. Assim, muitos consideram que se trata de um país “bastante atrativo” para os investidores, sendo uma das economias mais competitivas da região. (Câmara do comércio *Newsletter Internacional - Arábia Saudita: Enquadramento económico*)

Relativamente aos 31 milhões de habitantes, confirmam um PIB per capita de USD 20.550,00 no ano 2016. As principais receitas do Estado são resultado das receitas fiscais e das exportações efetuadas no setor dos hidrocarbonetos, principal contribuição para a economia da Arábia Saudita. Dos principais produtores mundiais de petróleo, segundo os

dados publicados pela OPEP, trata-se do país detentor das segundas maiores reservas de petróleo no mundo.

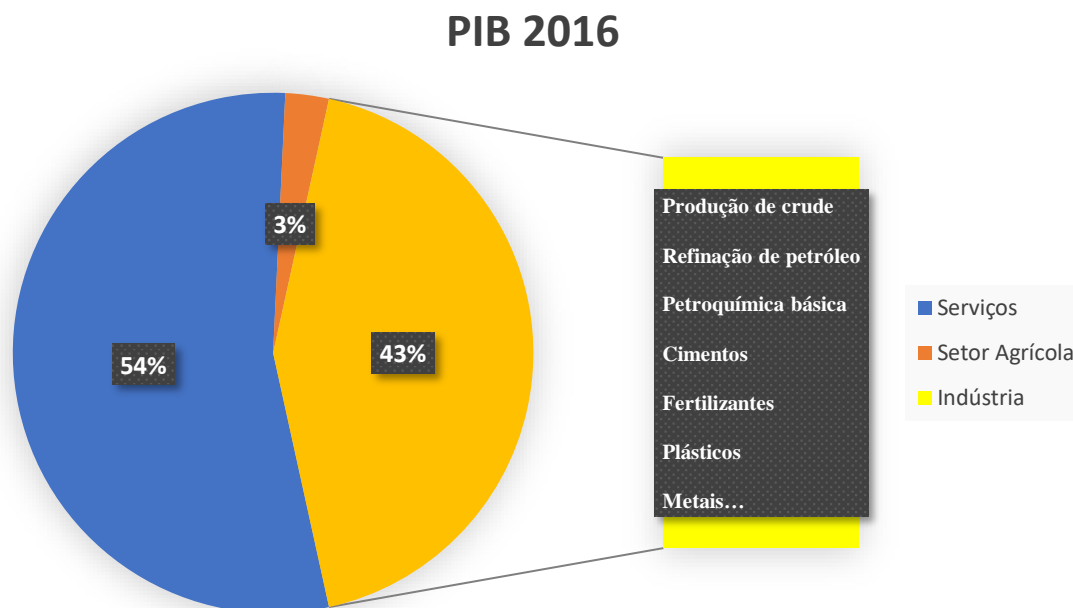


Gráfico 2: Distribuição do PIB 2016

Fonte: EIU (Economist Intelligence Unit)

Como é possível observar no gráfico 2, o PIB Saudita no ano 2016, segundo os dados estimados do EIU (Economist Intelligence Unit), distribui-se em 54,2% para serviços, a indústria foi responsável por 43,1% e para completar 2,7% representa o setor agrícola. O setor da indústria é composto principalmente por: (i) Produção de crude; (ii) Refinação de petróleo; (iii) Petroquímica básica; (iv) Cimentos; (v) Fertilizantes; (vi) Plásticos; (vii) Metais; (viii) Reparação naval.

O mesmo artigo considera que a economia saudita pode estar mais vulnerável a fatores externos, mais precisamente aos preços internacionais, dada a dependência que existe com o setor energético. Apesar do crescimento da economia em 2015 em cerca de 4,1% relativamente ao período homólogo, em 2016 registou-se uma desaceleração estimada de 1,4% da economia tendo em conta a austeridade em termos orçamentais, situação que influenciou negativamente o setor não petrolífero, mais concretamente o da construção. Um dos objetivos da Arábia Saudita, segundo o artigo, passa por criar incentivos à criação de emprego à população Árabe no setor privado como forma de diversificação da economia, entre vários setores destacam-se os setores de energia, telecomunicações, gás natural e o setor petroquímico. Presentemente canalizam-se esforços para a que haja mais

intervenção do setor privado em serviços como a saúde, educação e turismo, todavia e dado o sistema político deste país, existe ainda um controlo quase total por parte do Estado nas principais atividades económicas. Outra das apostas prende-se com incentivos ao emprego jovem, é fundamental aumentar as qualificações destes mesmos jovens e o nível de educação. Relativamente à inflação está prevista uma diminuição de 3,5% para 2,2% em 2016 e 2017 respetivamente, já em 2018 pode registar-se um aumento da inflação para 4,4% visto que está prevista para janeiro de 2018 a implementação do imposto sobre valor acrescentado (IVA). Quanto à balança corrente que registara um défice de 8,7% do PIB muito por consequência da redução do saldo da balança comercial, regista-se uma queda nas receitas das exportações tendo em conta a queda dos preços do petróleo. A estratégia de recuperação passa por reposição dos preços dos combustíveis como forma de compensar a redução na produção e fazer com que os ativos no estrangeiro tragam mais rentabilidade ao Estado entre 2017 e 2021, através do Fundo de Investimento Público. Relativamente à dívida pública ao exterior, prevê-se que no ano 2017 haja um incremento para 33% do PIB em comparação com 2016, ano que registara 31,9% do PIB. Numa projeção a dez anos o objetivo passa por colocar o país entre as quinze maiores economias do mundo e nesse sentido pretende-se que o contributo do setor privado aumente de 40% para 65% do PIB, que haja uma diminuição da taxa de desemprego para 7%, as PME passem a contribuir para o PIB 35% em detrimento dos 20% e que a mão de obra feminina possa chegar aos 30%. A acrescentar às medidas já referidas, existe o Plano de Transformação Nacional 2020 que representa algumas estratégias intermédias ao período supramencionado. Através do AICEP Portugal Global Arábia Saudita, delineou-se um programa de privatizações consistente e de reformas económicas, de forma a criar maior diversidade limitando a dependência da Arábia Saudita do setor energético. (AICEP Portugal global – Arábia Saudita – Ficha de mercado, 2017)

A carga fiscal na Arábia Saudita corresponde a 3,7% do PIB nacional, 35,7% do PIB diz respeito a despesas públicas e a dívida pública representa 3%. Os cidadãos da Arábia Saudita estão isentos de qualquer tributação de IRS, existe sim uma tributação chamada *zakat* de 2,5%, trata-se de um imposto religioso obrigatório nos países que se regem pela Lei Islâmica e é aplicado a todo o património líquido dos cidadãos sauditas. As empresas estrangeiras estão sujeitas a uma tributação de IRC de 20%. (Montepio – Departamento de estudos – Arábia Saudita, 2015)

2.2. Acordos Comerciais Bilaterais entre Portugal e o Reino da Arábia Saudita

2.2.1. Acordo Geral de Cooperação

Este acordo visa fortalecer as boas relações entre Portugal e a Arábia Saudita, celebrado pelo Decreto n.º 9/2008 de 20 de maio, “Considerando a importância do presente Acordo para o reforço das relações bilaterais entre a República Portuguesa e o Reino da Arábia Saudita, nomeadamente através da promoção e apoio à cooperação recíproca em diversos domínios, como sejam os da economia, comércio, investimento, educação, ciência, tecnologia, cultura, informação, turismo, juventude e desporto.”

De acordo com o disposto em Diário da República, 1.ª série — N.º 97 — 20 de maio de 2008, fica em aberto qualquer acordo que venha a existir entre os dois países, tendo em conta que este acordo tem como objetivo uma maior abertura da economia nacional a outros mercados com disponibilidade de investimento, procura incentivar a criação de “*joint-ventures*”⁴ tendo como base ambas as legislações que vigoram naqueles países.

As áreas de cooperação mencionadas anteriormente, estão assim apresentadas no Artigo 3.º 1) A cooperação no sector económico, em particular, nas indústrias do petróleo, minerais, petroquímica, na agricultura e pecuária; 2) A cooperação no âmbito de projetos na saúde; 3) O intercâmbio de informação relativa à investigação científica e tecnológica; 4) O intercâmbio de conhecimentos específicos e técnicos exigidos para programas específicos de cooperação”

Espera-se assim, um esforço mutuo de ambas as partes no “desenvolvimento e diversificação do comércio” em convivência com o comércio internacional. Os países envolvidos no acordo comprometem-se a incentivar e promover aplicação de capital nos vários setores, por partes dos seus cidadãos e empresas. Artigo 5.º e Artigo 6.º

⁴ Joint-venture: é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes, com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade económica comum.

2.2.2. Convenção para evitar a dupla tributação e prevenir a evasão fiscal em matéria de impostos sobre o rendimento

Dada a aproximação entre a República Portuguesa e o Reino da Arábia Saudita surge então a ideia da formalização de um diploma legal com o intuito de “evitar a dupla tributação e prevenir a evasão fiscal em matéria de impostos sobre o rendimento”. Assinado em 7 de julho de 2016 pelo atual presidente da república Marcelo Rebelo de Sousa, tem como objetivo o reforço das relações económicas entre os países em causa. Este diploma incide, segundo o artigo 1º, sobre as pessoas residentes em pelo menos um dos países. Com base no artigo 2º, este diploma aplica-se aos impostos sobre o rendimento tributados por um dos Estados contratante. Impostos sobre rendimento determina-se “todos os impostos incidentes sobre o rendimento total ou sobre elementos do rendimento, incluindo os impostos sobre os ganhos derivados da alienação de bens mobiliários ou imobiliários, bem como os impostos sobre as mais-valias”. Os impostos que sofrem intervenção deste documento são: “a) No caso do Reino da Arábia Saudita: (i) O Zakat; e (ii) O imposto sobre o rendimento, incluindo o imposto sobre o investimento em gás natural; (a seguir referidos pela designação de «imposto saudita»); b) No caso da República Portuguesa: (i) O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS); (ii) O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC); e (iii) As Derramas.”

2.3. Índices de Investimento Internacional na Arábia Saudita

2.3.1. Oportunidades de Negócio no Mercado Saudita

A Arábia Saudita apresenta-se como um mercado promissor para as empresas portuguesas que aí queiram apostar. De acordo com o Plano Vision 2030, recentemente apresentado pelo vice-príncipe herdeiro Mohammad bin Salman bin Abdulaziz Al-Saud, pelo ministro da defesa e pelo presidente do conselho de assuntos económicos e desenvolvimento saudita em abril de 2016, que contempla um conjunto de medidas que visam dinamizar a economia saudita. Este plano tem como objetivo fundamental construir um futuro melhor para o país, baseado na visão para o reino da Arábia Saudita, entre as oportunidades de negócio, destacam-se cinco:

(i) Saúde, desde a construção e gestão dos hospitais, passando pelo pessoal, equipamentos, prestações de serviços, medicamentos e todos os produtos de saúde; (ii) Energias renováveis, toda a atividade neste setor, desde a prestação de serviços ao fornecimento de equipamentos; (iii) Construção, serviços de construção especializados, materiais de construção e decoração com qualidade e diferenciado, bem como serviços de engenharia e arquitetura; (iv) TIC, todo o tipo de soluções tecnológicas inovadoras e prestação de serviços associados; (v) Turismo/Imobiliário, Portugal como destino turístico e a legislação relativa à Autorização de Residência Permanente são duas áreas de negócio que se complementam. Relativamente ao Turismo na Arábia Saudita, é de realçar em exclusividade o turismo religioso. Milhões de peregrinos visitam anualmente o país através do Hajj ou Umrah. Esta é sem dúvida uma grande fonte de rendimento e que move multidões provenientes de todos os países muçulmanos do mundo. Importante referir também o segmento agroalimentar, tendo em atenção o respeito pelas normas halal nas carnes, todo o tipo de frutos, mas especialmente citrinos, frutos secos, azeite e outros produtos de origem nacional tem hipóteses no mercado.

2.3.2. Vantagens de Investimento no Mercado Saudita

Primeiramente é importante referir que a Arábia Saudita detém o “acesso às maiores reservas petrolíferas do mundo”, o que permite oferecer uma segurança bastante tentadora a qualquer investidor estrangeiro seja qual for o negócio. Contudo e apesar da Arábia Saudita ser considerado um país apetecível no que ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE) diz respeito, nos últimos anos têm-se registado fluxos decrescentes nesta rúbrica. Segundo o Relatório de Investimentos Mundiais de 2016, publicado pela CNUCED, o país encontra-se neste momento atrás da Turquia e dos seus vizinhos os Emirados Árabes Unidos relativamente à entrada de IDE.

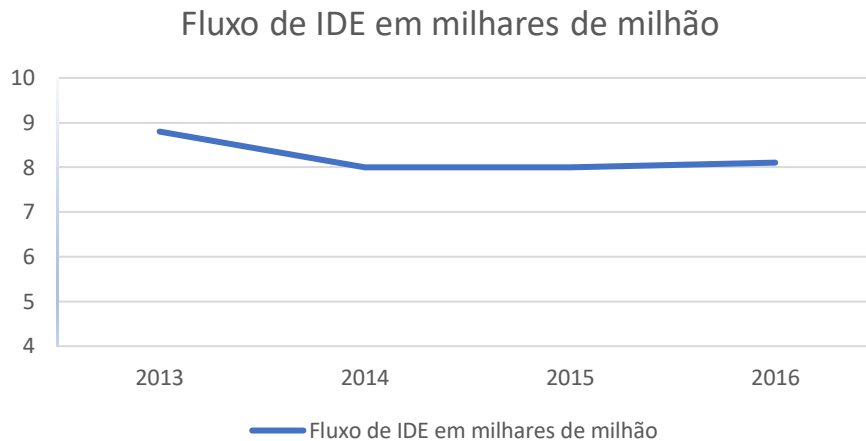


Gráfico 3: Fluxos de IDE entre 2013 e 2016

Fonte: Relatório de Investimentos Mundiais de 2016, CNUCED

Em 2014, os fluxos de IDE diminuíram 9,6% em relação a 2013, atingindo o montante de 8 mil milhões de dólares e permanecendo neste valor em 2015 (8.1 mil milhões de dólares). Este fenómeno deve-se o facto de existirem recentes tensões políticas e sociais, bem como a criação de obstáculos aos investimentos estrangeiros. Foram desenvolvidas políticas de proteção e incentivo ao investimento nacional naquele país desde 2011, as empresas viram assim ser-lhes dificultado o acesso ao crédito o que força a evasão de negócio proveniente do estrangeiro. Todavia, existem fortes razões que incentivam os investidores estrangeiros a apostarem no mercado saudita, houve inegavelmente um grande investimento nas infraestruturas nacionais por parte do governo da Arábia Saudita, justificando esta aposta como forma mais eficaz para que realmente possam alcançar a muito desejada diversificação económica como forma de criar e garantir postos de trabalho para as novas gerações. Em troca dos investidores provenientes do estrangeiro assegurarem a empregabilidade e formação dos jovens sauditas, o governo anunciou que nos setores de retalho e grossista será possível os proprietários deterem 100% das empresas que naquele país se instalem. Outro dos objetivos passa por garantir a entrada de tecnologia inovadora que virá a permitir um incremento na economia do país e valorizar as matérias-primas domésticas. A situação atual do setor bancário oferece a garantia mais desejada pelos investidores estrangeiros, um setor bastante eficaz que leva a cabo dinamização e conseqüente crescimento do setor petrolífero. Este é de facto um ponto fulcral nesta temática que garante um custo bastante baixo da energia e um elevado nível de vida dos cidadãos sauditas. Ainda sobre as vantagens em investir neste mercado,

é o facto de se encontrar uma inflação controlada, o que transmite segurança aos consumidores e por sua vez aos investidores, taxas de câmbio estáveis eliminando assim o risco país, uma grande volatilidade nas taxas de câmbio faz com que os investidores passem a reexaminar o futuro dos seus investimentos e transição das receitas. A decisão de criar programas de privatização dos principais setores, permitem a atração a investidores influentes, a possibilidade de existir investimento proveniente do estrangeiro no gás a montante é outro dos principais incentivos ao IDE. (Santander Trade Portal – Arábia Saudita: Fluxos de IDE, 2017)

Considerando os incentivos e obstáculos ao investimento na Arábia Saudita, é possível concluir que existem várias razões para os investidores estrangeiros se sentirem motivados para investir neste mercado, os pontos fortes e fracos estão identificados e explicam bem o porquê de investir na Arábia Saudita:

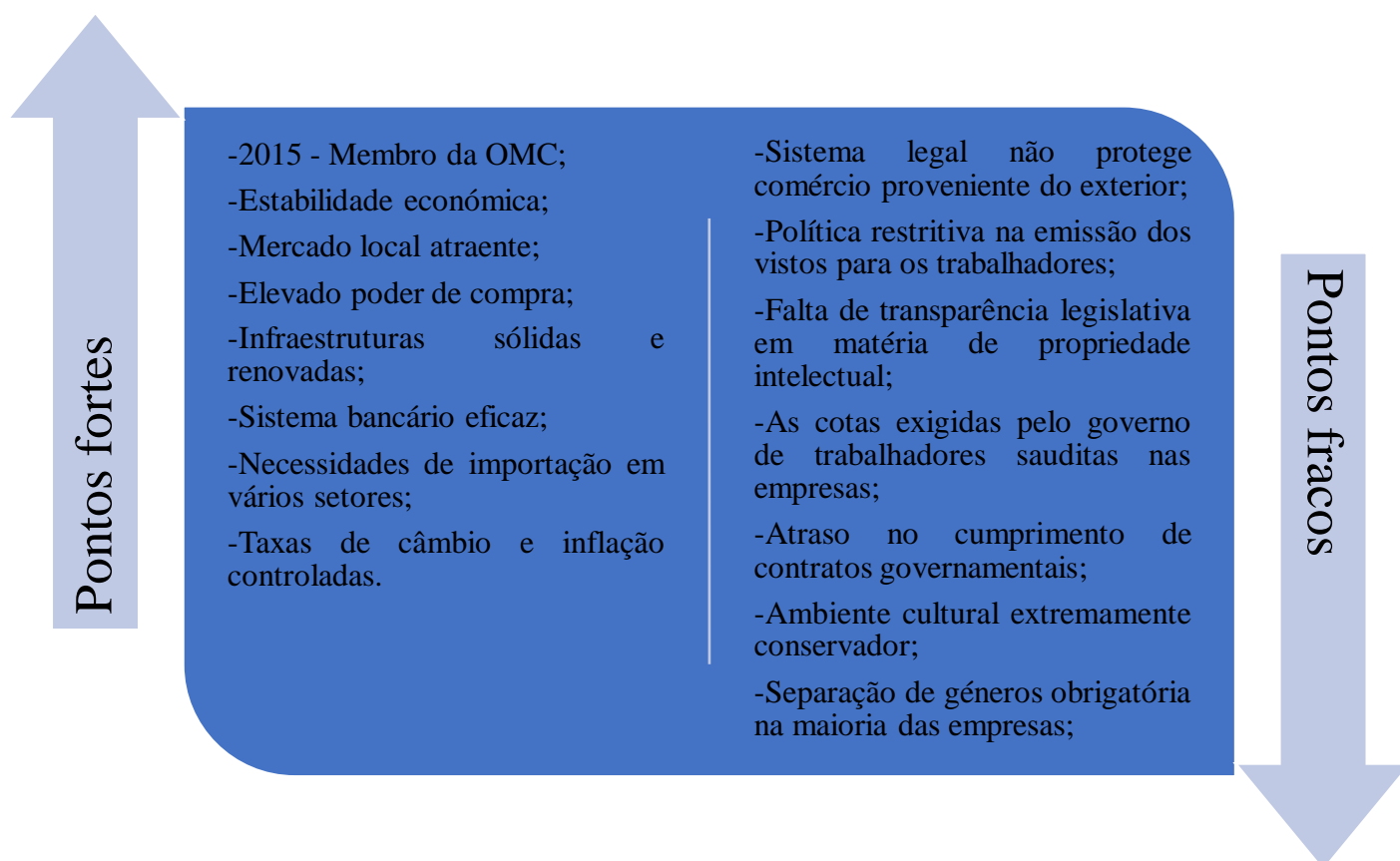


Figura 7: Pontos fortes e fracos para investimento na Arábia Saudita

Fonte: Adaptado de Santander Trade Portal – Arábia Saudita: Fluxos de IDE, 2017.

2.3.3. Medidas implementadas pelo Governo

Apesar da Arábia Saudita se tratar de um mercado conservador, o governo daquele país tem vindo a intervir constantemente na tentativa de tornar o mercado mais apetecível e aberto a novos investimentos para que desta forma se possa testemunhar um desenvolvimento da economia. Tendo em conta a lei sobre o IDE, os investidores provenientes do estrangeiro gozam agora da liberdade para investir em todos os setores da economia à exceção de uma “lista negra”. Sendo público que existe interesse por parte dos sauditas em liberalizar o seu comércio, o principal objetivo passa por reduzir esta lista ao máximo eliminando assim os obstáculos ainda presentes naquela economia. Apesar de ser aconselhado como forma de evitar certos erros, os investidores estrangeiros já não têm necessidade de obter parcerias locais em alguns setores daquele país, visto que podem agora possuir propriedades onde desenvolvem as suas atividades. Passam a usufruir do direito de transferir capital das suas empresas instaladas na Arábia Saudita para as suas sedes no exterior. Todavia, o acesso a projetos de investimento relativamente ao setor petrolífero e de mineração, encontra-se completamente protegido à tentativa de aproximação de mercados externos. Como forma de facilitar a entrada do IDE no reino e tornar célere todo o processo de aceitação ou não da entrada de um determinado investimento, a Autoridade Geral Saudita de Investimentos (SAGIA), criou as infraestruturas necessárias para o desenvolvimento de um Centro para Serviços de Investimento (ISC) este organismo tem como responsabilidade informar, em 30 dias, se garante ou recusa uma licença para o pedido do investidor. (Plano Vision 2030)

Há um desnível assentado em termos educacionais e profissionais entre homens e mulheres na Arábia Saudita, o que faz com que tenham uma economia com oportunidades de trabalho mais direcionada para os homens. Todavia, o governo vê-se pressionado para que avance com planos de incentivo para trabalhadores do sexo feminino, mas também masculino para sauditas no setor privado. Para o efeito foram implementadas estratégias para reformar o mercado de trabalho do país com o objetivo de criar o pleno emprego para os cidadãos sauditas, criar vantagens competitivas com base na mão-de-obra nacional para que resulte num aumento da produtividade doméstica. Para isso, devido à falta de qualificação dos trabalhadores locais, o governo teve que apostar em mão-de-obra estrangeira, tornando o país com forte dependência do *know-how* proveniente de outros países. Como consequência é inevitável que haja mais desemprego para os sauditas bem

como um impacto na cultura, ao abrir as portas irá assumir influência de outras culturas com mentalidades menos conservadoras. O governo saudita tenta assim, controlar estes fatores através do investimento em infraestruturas que permitam formar os trabalhadores sauditas para voltarem a ser opção, só assim poderão evitar as remessas por parte dos trabalhadores estrangeiros. (Abdullah, 2016)

Segundo Angus Mcdowall, num artigo publicado no jornal Público, a Arábia Saudita prepara reformas radicais tanto na sociedade como na economia do país, o objetivo passa por transformar a economia para que esta não dependa exclusivamente do petróleo. O programa 2030 inclui propostas para implementar normas que oferecem mais liberdade para as mulheres, onde visa combater a violência doméstica e tentar reduzir a religião nas escolas. É necessário garantir o futuro dos jovens, criar infraestruturas para a educação e justiça, bem como desbloquear algumas limitações à sociedade. Apesar da queda dos lucros do petróleo que fará com que os cidadãos tenham que reajustar as suas economias, o governo através destas ações promove bem-estar na sociedade no seu quotidiano garantindo assim estabilidade política. Este plano pretende aumentar o nível de escolaridade das crianças, bem como, criar oportunidades para formar professores. Outra das reformas passa por colocar mais sauditas a fazerem exercício semanalmente, a obesidade é de facto um problema na Arábia Saudita, presentemente grande parte das escolas não proporciona educação física às mulheres, esta iniciativa envolve investir milhões em centros desportivos femininos e conseguir obter licenças para o funcionamento das mesmas.

2.4. Riscos e Condicionantes da Internacionalização no Mercado Saudita

A decisão de internacionalização por parte de uma empresa passa por várias etapas até ao projeto final, desde as estratégias a adotar, passando pelo estudo dos mercados emergentes, à análise dos vários indicadores sociais, os riscos e condicionantes no plano de internacionalização são também um fator decisivo para o sucesso da empresa. Assim, segundo Tomás (n. d.), há que ter em conta o sistema político e legal e de que forma o estado intervém, o ambiente monetário do mercado alvo, a sua integração económica regional, por fim torna-se fundamental um cálculo aos riscos culturais que o projeto enfrenta. A adoção de estratégias erradas no momento da internacionalização pode arruinar uma organização, assim, é indispensável o domínio da cultura do país de destino

de forma a fazer face à concorrência presente no mercado e atingir vantagens competitivas, defende ainda a autora.

2.4.1. Risco País

2.4.1.1. Sistema Político

Na Arábia Saudita impera uma monarquia absoluta onde não existe poder legislativo, o rei é também chefe de estado e do governo, cabe ao monarca eleger o conselho de ministros que é constituído por vários membros da família real, todos os poderes exercidos, sejam eles legislativos ou executivos, estão sujeitos à aceitação do rei. Em 1993 foi eleito o conselho consultor, composto por 120 membros e um presidente todos eles eleitos pelo rei para um mandato de 4 anos, este sistema político limita tanto os poderes do conselho de ministros, sempre sujeitos a parecer do rei, como limita os direitos políticos da população da Arábia Saudita. As primeiras eleições municipais aconteceram em 2005 e demonstra, em certa forma, a limitação supramencionada, não são permitidos partidos políticos, todavia existem alguns partidos ilegais. (Santander *Trade Portal – Arábia Saudita: Fluxos de IDE*, 2017)

Segundo o portal das comunidades, as viagens à Arábia Saudita podem apresentar alguns riscos, problemas de origem terrorista provocaram recentemente incidentes com cidadãos estrangeiros. Ainda no verão de 2016 foram registados atentados terroristas em algumas das principais cidades como Jeddah e Medina, o “*Daesh*”, organização terrorista, reivindicou recentemente ataques bombistas neste país, principalmente contra a autoridades policiais, comprovando alguma instabilidade no país para empresários e colaboradores naquele país. (Portal das Comunidades – Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017)

A 6 de junho de 2017 dá-se um corte de relações diplomáticas com o Qatar, por decisão do governo foram encerradas as fronteiras terrestres, marítimas e ligações aéreas com o este país, todas as pessoas, bem como os meios de transporte, estão assim proibidas de entrar em território da Arábia Saudita, Doha e todos os fatores positivos da sua economia estão deste modo privados de qualquer ligação ao mercado saudita. (Portal das Comunidades – Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017)

O risco político na Arábia Saudita, pode ameaçar a internacionalização das empresas estrangeiras, o facto de estar perante ameaças de terrorismo contribui inevitavelmente para criar um ambiente de incerteza no seio das empresas que procuram a internacionalização neste país. Contudo esta incerteza já se propagou para os países ocidentais, onde as populações vivem sob ameaça constante. Mercados onde predomina o setor energético, como é o caso da Arábia Saudita, há um risco acentuado de atentados terroristas, algo a ter em conta por parte das empresas portuguesas que queiram expandir o seu negócio naquele país. Posto isto, é determinante que as empresas acompanhem estes indicadores de forma a avaliar o nível de exposição ao risco político. (Câmara do comércio Newsletter Internacional - Arábia Saudita: Enquadramento económico, 2017)

2.4.1.2. Sistema Legal

O sistema legal da Arábia Saudita é composto pela Sharia e pela constituição da Arábia Saudita, a Sharia trata-se da letra da Lei Islâmica, servindo como base de todos os assuntos legais no país. Os muçulmanos em primeiro lugar respondem à lei da Sharia do Sagrado Alcorão e em segundo lugar da Sunnah, “as práticas e provas do Profeta Maomé durante a vida”. (Royal Embassy of Saudi Arabia - www.saudiembassy.net)

A regulamentação do país apresenta solidez, não é exigido capital mínimo às empresas, todavia, são necessários vários procedimentos para implementação de uma nova empresa e todo o licenciamento necessário é demorado e burocrático, relativamente aos salários, não existe salário mínimo obrigatório, mesmo assim existe a prática de subsídios altos no mercado. Todo o investimento governamental favorece as empresas nacionais, criando alguma pressão nas empresas provenientes de IDE que está limitado na maioria dos setores da economia. Uma das prioridades do governo continua a ser o domínio do setor financeiro, contudo as exigências em todo o processo de licenciamento têm vindo a diminuir, facilitando a integração de empresas financeiras de origem estrangeira nos setores locais da banca de investimento e de corretagem. (Montepio – Departamento de estudos – Arábia Saudita, 2015)

Segundo as regras em vigor na Arábia Saudita, é obrigatório que todos os estrangeiros a trabalhar no país ao se ausentarem temporariamente, obtenham em tempo útil um visto emitido pelo Ministério do Interior de saída/reentrada e com parecer da sua entidade

patronal. Sem a devida autorização os trabalhadores estrangeiros correm o risco de ficarem retidos e não poderão sair do país. Numa situação de incumprimento no pagamento às autoridades sauditas ou qualquer litígio existente entre a entidade patronal e o estado pode levar à não obtenção desta autorização. Não existe limitação no número de autorizações concedidas desde que acordadas inicialmente no momento da contratação. O direito interno da Arábia Saudita prevalece sobre as embaixadas e estas não podem interferir no poder que dele provém, caso exista algum desentendimento ou alegação negativa irá resultar em complicações com as autoridades que podem originar também à retenção no país através da apreensão do passaporte, outras consequências são os interrogatórios e detenções, as embaixadas num caso destes podem apenas acompanhar sendo que é proibida a intervenção em todo o processo. (Portal das Comunidades – Ministério dos Negócios Estrangeiros)

O poder judicial da Arábia Saudita é lento, considerado com pouca transparência e não independente, as leis que visam proteger o setor privado estão limitadas a práticas islâmicas. (Montepio – Departamento de estudos – Arábia Saudita, 2015)

Com base na legislação do trabalho saudita, não há garantias de que possam existir negociações coletivas sobre condições ou contratos de trabalho, o contrato mais usual é pessoal entre o contratante e o contratado. Sem esta visão coletiva, existe alguma oscilação nas relações entre empregados de uma empresa por haver disparidade na remuneração. Não existe tribunal do trabalho na Arábia Saudita, pelo que, caso o trabalhador queira fazer qualquer queixa contra o empregador, apenas se pode dirigir a um Comité. A legislação do trabalho pretende alcançar, como forma de dar mais garantias aos trabalhadores no setor privado, vias para determinar a taxa salarial. (Abdullah, 2016)

2.4.2. Risco Cambial

2.4.2.1. *Trade off* de Moedas

A Arábia Saudita está posicionada num local estratégico do globo, no cruzamento do comércio entre o leste e o oeste, é assim uma porta de entrada para vários países, é considerada uma potência económica mundial, onde ocupa a terceira posição a nível mundial em termos de estabilidade macroeconómica. Tendo um registo de taxas de inflação baixo, a moeda saudita, o rial, é uma das moedas mais estáveis do mundo não

tendo sofrido alterações dignas de registo, relativamente ao seu valor cambial nas últimas décadas. Não existe qualquer restrição à troca de moeda entre o ryal e moeda estrangeira, bem como às transferências para fora do país. Ainda a mesma fonte, afirma que a Arábia Saudita é assim um lugar estável para investimento estrangeiro. (Santander *Trade Portal – Arábia Saudita: Fluxos de IDE*, 2017)

2.4.3. Risco Cultural

2.4.3.1. Desafios Culturais da Internacionalização na Arábia Saudita

Á semelhança do que foi apresentado no primeiro capítulo, é determinante para as empresas que optam pela internacionalização, identificarem os riscos culturais, desafios e condicionantes que podem enfrentar. Segundo Tomás (n. d.), a cultura tem um lugar de destaque nas comunidades, deve ser realmente considerada, caso contrário poderá ser um risco para o sucesso de qualquer negócio.

Segundo um artigo publicado na *Harvard Business School*, por Martha Lagace em 2002, explica a forma como se deve negociar em países muçulmanos, os contratos formalizados devem ser justos para todas as partes envolvidas, não deve haver qualquer tipo de *bluff* ou especulação e deve haver transparência durante as negociações. Os juros são proibidos nos negócios, como forma compensatória do não cumprimento de qualquer acordo, as empresas estrangeiras ficam assim mais vulneráveis ao não cumprimento.

A Arábia Saudita como berço do Islão, é o ponto central islâmico no mundo árabe, assim está bem vincado no modo de vida e na cultura do seu povo, claro que, esta influência recai na forma como os negócios se processam e as próprias organizações do país. Seja o sagrado Alcorão ou a Sunnah, documentos que prestam orientações claras a uma variedade de setores de negócio relativamente a acordos, negociação, monopólio, práticas comerciais e preço dos bens. Todos os muçulmanos devem cumprir com as suas atividades de forma ética e devem honrar todos os compromissos celebrados entre as partes envolvidas, qualquer incumprimento é considerado um pecado religioso. Na Arábia Saudita, a palavra tem tanto peso como um compromisso escrito, a cultura muçulmana apoia-se na confiança e na honra. (AL-Rasheedi, 2012)

Num artigo publicado pelo *Internacional Business Time* em 2012, é visível a influência que a cultura saudita tem quando se trata de negociar naquele país. Uma empresa que

tente negociar na Arábia Saudita pode vir a obter lucros consideráveis devido à sua potente economia, resultado da exportação de petróleo, todavia, é importante ter em conta as diferenças culturais.

O fim-de-semana na Arábia Saudita que até ao ano 2012 era à quinta e sexta-feira, desde 2013 que passou a ser à sexta-feira e sábado como forma de aproximação à economia mundial. Os trabalhadores rezam cinco vezes ao dia e têm horas específicas para o efeito, estes horários são publicados diariamente nos jornais - segundo pilar do Islão - as empresas estão assim obrigadas a interromper os seus serviços para que os trabalhadores possam então rezar. Relativamente ao Ramadão, a atividade das empresas abranda exponencialmente, durante sensivelmente um mês com datas que variam de ano para ano, os estrangeiros devem respeitar ao máximo esta tradição evitando assim comer em público e não devem exigir celeridade nos serviços, empresas estrangeiras devem mesmo evitar visitas comerciais aos países muçulmanos durante este período. Negociar com investidores da Arábia Saudita exige alguma paciência e confiança, no entanto são pouco exigentes com horários e agendamentos, as reuniões estão assim dependentes dos horários das orações e muitas vezes estas reuniões são repletas de um número anormal de pessoas a discutir vários assuntos em simultâneo. A confiança é o ponto de partida para qualquer parceria, não é costume, ao contrário da cultura ocidental, iniciar-se as reuniões para negociar, em detrimento disso, optam por ter conversas mais informais e tentar criar uma relação, só depois é que se sentem confortáveis para tratar de negócios, a paciência neste caso é fundamental para atingir o acordo. (Li, 2012. *Business in Saudi Arabia: Culture Differences to Watch for*)

Ainda o mesmo artigo expõe algumas práticas que devem ser evitadas por parte dos estrangeiros sob pena de serem mal recebidas pelos locais, mesmo em conversas menos formais os estrangeiros devem evitar assuntos que liguem diretamente às mulheres dos homens sauditas, pode ser mal interpretado. Não se deve em situação alguma apontar a sola dos pés para ninguém. Os homens de negócios da Arábia Saudita normalmente colocam-se muito próximos das pessoas com quem negociam, chegando até a utilizar algum contacto físico em determinadas situações, pode ser um sinal de confiança, os estrangeiros devem dirigir-se aos mesmos pelos títulos que lhes foram atribuídos seguindo do primeiro nome, o cumprimento deve ser feito com a mão direita e a mesma mão deve ser utilizada para dar e receber ofertas, deve ser evitada qualquer admiração relativamente às posses de qualquer saudita. Ofertas de bebidas como chá, café, entre

outras, não devem ser negadas. Não devem ser tiradas fotografias a pessoas sem permissão. (Li, 2012. *Business in Saudi Arabia: Culture Differences to Watch for*)

O álcool na Arábia Saudita é proibido, pessoas que forem identificadas a consumir bebidas alcoólicas serão alvo de punições. O convívio é outra das proibições na Arábia Saudita, mais precisamente em espaços públicos por homens e mulheres que não sejam casados. (Portal das Comunidades – Ministério dos Negócios Estrangeiros)

A diferença de género em relação ao emprego torna evidente o impacto do islamismo na gestão de recursos humanos na Arábia Saudita. Muita matéria religiosa relega o sexo feminino para trabalhos domésticos ou limitam a progressão de carreira. As entidades sauditas regem-se pelos valores islâmicos, com base no Alcorão, contrariamente às outras religiões, influencia diretamente as várias vertentes da vida dos muçulmanos. Estes valores incentivam a prática de justiça aos líderes muçulmanos, de forma a pagar salários e cobrar preços justos. Segundo AL-Rasheedi (2012), os empregados e empregadores partilham de uma irmandade em que são remunerados equitativamente, a confiança continua a ser palavra de ordem nos relacionamentos sauditas. As empresas sauditas acabam por beneficiar “da confiança dos clientes com base na promessa islâmica”, aumentando o desafio para as empresas que se internacionalizam naquele país. Os responsáveis devem avaliar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, sendo que a remuneração será de acordo com esse desempenho, uma forma de garantir um bom ambiente de trabalho na Arábia Saudita passa por oferecer alguma segurança no emprego para os trabalhadores.

A gestão de recursos humanos na Arábia Saudita é fortemente influenciada pela cultura, sendo que as atitudes variam relativamente ao resto do mundo, são notórios os efeitos da religião e tradições tribais, o islão influencia assim alguns fatores na gestão dos recursos humanos com por exemplo: (i) Emprego para as mulheres, mesmo com a aposta na formação das mulheres, setores como o económico e comunitário estão ainda com algumas reservas a trabalhadores do sexo feminino; (ii) Os cidadãos sauditas estão dispostos a qualquer tipo de emprego, o que realmente tem valor é o trabalho e não ter um currículo repleto de formação universitária; (iii) Gravidez ou vínculos sociais, são prioridades para os sauditas. (AL-Rasheedi, 2012) Estes são alguns focos que interferem na gestão dos recursos humanos na Arábia Saudita e que devem ser considerados aquando da internacionalização das empresas neste país.

Os cinco pilares do Islão:

Com base na constituição em vigor na Arábia Saudita, em que define o reino como um estado soberano árabe e islâmico, tem como religião o islão e a constituição é o Alcorão sagrado e a *Sunnah*. Existem cinco pilares do Islão que são “parte essencial da vida muçulmana”: (i) Declaração de fé, *shahada*, “a crença de Deus e o profeta Maomé como mensageiro”; (ii) Rezar cinco vezes por dia, *salat*; (iii) Caridade, *zakah*; (iv) O jejum, *sawm*, “durante o mês do Ramadão”; (v) O *Hajj*, os muçulmanos que se sintam aptos devem terminar a peregrinação a Meca, *Makkah*, pelo menos uma vez na vida.

Mulheres na Arábia Saudita:

A Arábia Saudita mostra-se ao mundo com algumas limitações relativamente ao quotidiano das mulheres, as empresas ou empresários devem conhecer e respeitar os valores praticados no mercado em questão de forma a contornar possíveis falhas na conceção do negócio. Existem limitações relativamente à interação em público entre homens e mulheres, as mulheres ocidentais de negócios que se deslocam a este país devem andar na rua com uma abacia ou vestido longo de forma a evitar a exposição menos própria neste país, no interior dos edifícios devem vestir roupas largas de forma a cobrir as clavículas, cotovelos e joelhos. Na maioria dos locais públicos, as mulheres ocidentais não podem reunir com homens sauditas sem ter um homem ocidental a acompanhá-las, em alguns casos não podem de todo reunir com homens, contudo há uma tentativa por parte dos homens de negócios da Arábia Saudita em aceitar as mulheres de negócios ocidentais, ainda que, com algumas reservas. As mulheres não podem também trabalhar à noite⁵ na Arábia Saudita sendo outra particularidade deste mercado. (Li, 2012. *Business in Saudi Arabia: Culture Differences to Watch for*)

Apesar das limitações que as mulheres enfrentam neste país, o governo Saudita está a trabalhar em várias reformas nas leis de forma a oferecer mais direitos às mulheres, com base no artigo publicado no observador por Alfredo Lavrador em 2017, as mulheres passam a estar autorizadas a conduzir na Arábia Saudita a partir de 2018, todavia estas reformas levam a grandes alterações na estrutura do país, é necessário preparar um sistema capaz de ensinar as mulheres a conduzir, que até então não existia, a polícia deve também estar preparada para comunicar com mulheres, na Arábia Saudita os homens e

⁵ Com base no artigo 161, da constituição do Reino da Arábia Saudita, as mulheres não podem exercer funções no período noturno considerando um intervalo de 11 horas entre o nascer do sol e pôr do sol.

mulheres “não podem demonstrar afeto ou contacto direto”, embora seja uma medida que levante alguma objeção, termina assim um dos principais destaques da repressão ao sexo feminino naquele país e confirma mais uma das reformas que o príncipe Mohammed bin Salman deseja implementar no reino. A Arábia Saudita era até então o único país que apresentava esta limitação às mulheres. (Alfredo Lavrador, 2017. Observador: *As sauditas vão guiar*)

Num artigo publicado no jornal de notícias em 2017, relata que a imposição do guardião masculino a que as mulheres da Arábia Saudita estão sujeitas será revista. Foi emitido um decreto que prevê a alteração da imposição de tutela, que implica que as mulheres necessitem de autorização do homem para tomar decisões na sua vida. (Jornal de Notícias, 2017. *Lei saudita que impõe guardião masculino às mulheres vai ser revista*)

Quanto à presença das mulheres no mundo do trabalho existe uma participação inferior relativamente aos homens, visto que as relações entre género são algo limitadas pela lei. O *status* da mulher neste país permanece subordinado ao homem devido à associação das mulheres ao papel materno, como certas práticas religiosas ou programas de desenvolvimento acabam por canalizar os seus conteúdos para os homens sauditas. Apesar das restrições existentes ao trabalho feminino, as mulheres conseguem profissionalizar-se em algumas áreas, como enfermagem, empresas privadas ou a lecionar, contudo, os clientes masculinos não estão autorizados a entrar em lojas com presença feminina. (Abdullah, 2016)

Presentemente há uma forte mobilização nas redes sociais por parte das mulheres sauditas com o intuito de fazer alguma pressão para que estas restrições venham a sofrer reformas. Em 2013 foi possível às mulheres integrarem o conselho da *Shura* e no ano 2015 as eleições municipais já tiveram a participação das mulheres pela primeira vez. (Jornal de Notícias, 2017. *Lei saudita que impõe guardião masculino às mulheres vai ser revista*)

Capítulo III – Análise de Estudos-caso

3.1. Introdução

O terceiro capítulo destina-se ao desenvolvimento de dois estudos-caso relacionados com o tema em investigação e tem como principal objetivo utilizar a teoria desenvolvida nos

dois capítulos anteriores e analisar de que modo se aplica a dois exemplos reais de internacionalização no mercado Saudita.

Os dois estudos têm como alvo de análise em primeiro lugar a empresa portuguesa Super Bock, que recentemente apostou na internacionalização de cerveja sem álcool na Arábia Saudita, tendo em conta a proibição do consumo de bebidas alcoólicas por parte da cultura muçulmana e considerando que a marca é conhecida maioritariamente pela venda de bebidas com álcool, é possível concluir que se trata de uma aposta com inúmeros desafios culturais para se conseguir estabelecer naquele mercado. O outro estudo em análise é a empresa portuguesa de ginásios de *fitness* Vivafit, marca registada como espaços para a cultura do corpo e saúde direcionados apenas para pessoas do sexo feminino, sabendo de antemão as diferenças acentuadas entre géneros na Arábia Saudita, este pode ser um grande passo para o país assim como para a empresa portuguesa que através de um parceiro local pretende revolucionar a cultura de exercício no mercado de destino.

Em ambos os casos, e assumindo a teoria desenvolvida relativamente aos desafios culturais a que as empresas estão sujeitas, há que ter em consideração questões relacionadas com a religião e costumes de um povo com diferenças latentes no estilo de vida que assumem no seu dia-a-dia, só assim será possível alcançar o sucesso na internacionalização dos seus produtos ou serviços em mercados onde as diferenças são muitas.

3.2. Super Bock

A marca Super Bock foi fundada e registada em 1927, celebra no ano 2017 noventa anos de existência, é uma marca de cerveja portuguesa pertencente ao grupo Unicer sendo uma das mais vendidas em Portugal, ocupa um lugar de destaque na franja empresarial do país. Presente no quotidiano dos portugueses trata-se de uma das marcas mais emblemáticas neste país o que permite deixar a sua marca na história do comércio português. A Super Bock aposta não só no mercado doméstico bem como na internacionalização dos seus produtos sendo esta a marca de cerveja portuguesa mais vendida no mundo. (*Site oficial Super Bock*)

Segundo Rui Lopes Ferreira, presidente executivo da Unicer, todos os produtos comercializados pela empresa são rentáveis, só a cerveja tem um peso de 60% do volume

e 72% do total da faturação, para além da cerveja a marca dedica-se também a refrigerantes, sidras, sumos e águas com gás.

3.2.1. Grupo Unicer

A Unicer, segundo o seu *site* oficial, é a empresa de bebidas com maior dimensão em Portugal, adota estratégias de multimarca, direcionando o negócio para vários mercados, a sua atividade assenta principalmente no negócio de cervejas e águas engarrafadas, contudo, o grupo marca presença também nos segmentos de refrigerantes, dos vinhos, na produção e comercialização de malte e no negócio do turismo. Empresa com capital maioritariamente português, eis a estrutura acionista do grupo:

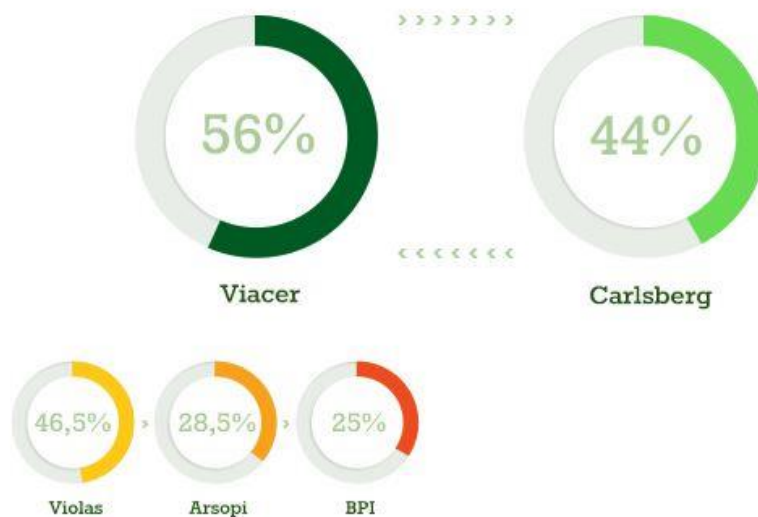


Figura 8: Estrutura acionista do grupo Unicer

Fonte: *Site* oficial Super Bock

3.2.1.1. História

A fundação do grupo Unicer remonta à data de 7 de março de 1890, segunda metade do *séc. XIX* altura em que se dava início à industrialização do sector de bebidas, com o nome de Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes (CUFP) – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, esta companhia surge no momento em que sete fábricas de cerveja decidem fundir-se, seis do Porto e uma de Ponte da Barca, através de um movimento de industriais cervejeiros do Porto. Inicialmente com

um capital de 125 mil escudos e apenas 13 trabalhadores, tinha como objetivo afetar maior capacidade financeira e mais *know-how* como forma de desenvolvimento deste sector de atividade. Foi desta forma que a cerveja nacional foi substituindo a cerveja importada através do abastecimento aos cafés e cervejarias do Porto, apesar de Portugal se tratar de um país de vincadas tradições vinícolas, a cerveja começa a ganhar alguma fama quando ainda era produzida nas fábricas situadas na rua Piedade e rua do Melo. Estas fábricas produziam essencialmente cervejas – cerca de 360 mil litros-, gasosas e gelo. No dia 9 de novembro de 1927 dá-se o registo da marca Super Bock, surge assim a cerveja portuguesa que vem a atingir vários recordes anos mais tarde. A 30 de dezembro de 1977 o Conselho de Ministros decide tornar a empresa pública no sector cervejeiro transformando a CUFP em Unicer-União Cervejeira E.P. localizada em Leça do Balio, onde é ainda hoje a sua sede. Mais tarde a 1 de janeiro de 2001 a empresa passa a chamar-se Unicer-Bebidas de Portugal S.A., afirmando-se assim como uma empresa de bebidas, pretendendo acabar com a associação exclusiva ao comércio de cerveja alargando a outras atividades complementares em diversos segmentos de bebidas. Mesmo com a indubitável liderança no sector cervejeiro, ambiciona também liderar nos sectores das águas, refrigerantes, vinhos e cafés. Em 2006 a Unicer atinge um registo de exportação de 117 milhões de litros de cerveja e 23 milhões de litros de água, apesar da presença em mais de 30 países, grande parte desta exportação destinou-se ao mercado angolano. Já em 2007 é lançada, entre outras gamas, a cerveja sem álcool, cerveja esta que veio revolucionar os mercados a que se destinam as exportações de cerveja. No ano de 2011 e com a crise económica instalada em Portugal, o consumo no sector de bebidas sofre a maior queda dos últimos 30 anos, sendo a cerveja o principal negócio da Unicer registando uma queda de 7% no consumo, as exportações do grupo, principalmente da cerveja, começam a ter um peso acrescido nos negócios da empresa, as exportações passam a ser uma aposta forte para os anos seguintes. Um ano mais tarde, em 2012, a nova fábrica em Leça do Balio ganha forma, tendo assim capacidade para produzir 450 milhões de litros de cerveja, isto é, toda a produção de cerveja num só local. Deste total, mais de 220 milhões de litros são direcionados para exportação. (*Site oficial Super Bock*)

3.2.1.2. Marcas

A Unicer é um grupo que aposta, segundo este, em marcas de excelência, defendendo que para o crescimento do negócio é essencial que os produtos comercializados tenham

qualidade e que haja motivação nos seus colaboradores, só assim é possível fidelizar os consumidores aos seus produtos. (*Site oficial Super Bock*)

Assim, consideram que as marcas que surgiram durante mais de um século são o principal ativo da empresa, das quais se destacam:



Figura 9: Marcas do grupo Unicer

Fonte: *Site oficial Super Bock*

3.2.1.3. Sustentabilidade

A indústria cervejeira pode criar um impacto significativo no ambiente e na comunidade onde se encontra inserida, assim a sustentabilidade é uma das estratégias implementadas no negócio desenvolvido pela Unicer. Defendem que para a empresa se manter competitiva a médio/longo prazo nos mercados onde está presente, há que interiorizar um desenvolvimento sustentável, todavia, a intenção passa por garantir as necessidades futuras sem nunca colocar em causa as necessidades das gerações atuais. Esta situação torna-se possível tendo em conta a forma como se absorve os valores das comunidades envolventes, é preponderante a forma como a empresa se estabelece num determinado mercado, seja através de parcerias locais, aposta na qualidade e/ou através de investimentos que visam proporcionar algo que combata uma necessidade identificada. O principal objetivo para a implementação de um desenvolvimento sustentável passa por garantir justiça e equidade no que toca ao crescimento económico, responsabilidade ambiental e bem-estar da sociedade em questão. (*Site oficial Super Bock*)

3.2.2. Variantes Super Bock

A Super Bock oferece uma variedade de produtos provenientes da cerveja, é deste modo que a marca pretende pôr em prática a estratégia de atingir um vasto número de mercados moldando-se assim às exigências locais de cada cultura:



Figura 10: Variantes Super Bock

Fonte: *Site* oficial Super Bock

Como é possível ver na figura 12, a Super Bock faz-se representar no mercado pelos seguintes produtos: i) original; ii) classic; iii) stout; iv) s/álcool; v) abadia; vi) green; vii) s/álcool preta; viii) selecção 1927. É esta a gama que é possível encontrar nos mais de 50 países por onde está representada a marca, diversificando assim a oferta de forma a atingir culturas diversificadas e ultrapassar assim alguns dos desafios culturais.

3.2.3. Internacionalização

À semelhança do que foi mencionado anteriormente e com base num artigo publicado pelo expresso no dia 21 de fevereiro 2017, a Super Bock foca-se principalmente na eficiência da produção, considerado um novo ciclo da empresa, esta pretende atingir ganhos de rentabilidade operacional e de produtividade, assim mantém-se fiel à sua máxima: "crescimento internacional com procura incessante de oportunidades, reforço das categorias que lidera e gestão/retenção de talentos". Por exemplo em Moçambique, no ano 2016 houve uma evolução no tipo de aposta naquele país assegurando a cadeia de valor através de 40 colaboradores locais, todavia a ideia de implementação industrial naquele país é ainda um projeto de futuro. A Unicer é líder do mercado da cerveja em Portugal, cuja quota de mercado está quase nos 50% - dados Nielsen - a Super Bock é considerada assim a “marca-símbolo” da Unicer distribuída por mais de 50 países, falando mais de 12 línguas pelo mundo fora, numa oferta variada de rótulos, taxas e designações.

(Abílio Ferreira, 2017 – Expresso: China torna-se o primeiro mercado de exportação da Unicer)

A Super Bock através da sua variedade de produtos já apresentada, exporta para os seguintes mercados:

Europa	África	América	Ásia	Oceânia
<ul style="list-style-type: none"> •Portugal •Áustria •França •Suíça •Espanha •Luxemburgo •Alemanha •Inglaterra •Holanda •Bélgica •Finlândia •Polónia •Islândia •Jersey •Andorra 	<ul style="list-style-type: none"> •Angola •Cabo Verde •Guiné •Namíbia •S. Tomé e Príncipe •Moçambique •África do Sul 	<ul style="list-style-type: none"> •Canadá •Estados Unidos •Antilhas Francesas •Brasil •Bermudas •Polinésia Francesa 	<ul style="list-style-type: none"> •Macau •Japão •China •Jordânia •Índia •Timor Leste •Dubai •Filipinas •Israel •Coreia do Sul •Arábia Saudita •Singapura 	<ul style="list-style-type: none"> •Austrália

Tabela 4: Mercados de destino da Super Bock

Fonte: *Site* oficial Unicer

Contrariamente ao que se registara em 2006, em que o mercado angolano absorveu a maioria das exportações daquele ano, segundo Abílio Ferreira num artigo publicado no expresso em 2017, a China é agora, desde 2016, o principal destino das exportações da empresa portuguesa, em que o crescimento acentuado do consumo doméstico juntamente com o fenómeno chinês, possibilitaram a camuflagem do efeito negativo da queda do consumo drástico angolano. Dos supramencionados 117 milhões euros em exportações para o mercado angolano, existe agora um registo apenas de 5 milhões neste mesmo mercado, já o mercado chinês registou um acréscimo acentuado na importação deste produto, pelo que permitiu manter a receita do grupo nos 450 milhões de euros, registando apenas uma queda de 1% face ao período homólogo.

Apesar das relações entre Portugal e a Arábia Saudita serem, por enquanto, pouco expressivas são, segundo Eduarda Frommhold num artigo publicado no Dinheiro vivo, 2017, muito promissoras. Esta afirmação parte do testemunho de ações que o Estado

português tem levado a cabo com entidades no local de destino com o intuito de fortalecer as relações diplomáticas. Este é no mínimo um caso peculiar, neste momento há um registo acima do normal de consumo de cerveja portuguesa (s/ álcool) pelos sauditas, desde 2014 a Unicer entrou neste mercado através da sua marca Super Bock e tem sido uma das grandes apostas no mercado Saudita tendo enfrentado o desafio cultural de implementar um produto cuja a marca é conhecida por comercializar uma bebida alcoólica.

Diz um artigo do jornal Sol publicado a 6 de junho de 2014, que o principal objetivo passa por duplicar a faturação de 500 milhões de euros na época durante a década seguinte, acreditam que é através de uma maior aposta e afirmação na internacionalização que virá a maior contribuição para esta meta. A Unicer estima um investimento a rondar os 170 milhões de euros de forma a maximizar o aproveitamento da unidade de produção e possibilitar a duplicação das exportações, este investimento permite agora uma capacidade de produção a rondar os 450 milhões de litros ao ano. A estratégia passa então por seis mercados fundamentais para que este crescimento se venha a registar, o mercado interno claramente mantém-se como uma das principais fontes de rendimento, o mercado angolano que desde muito cedo acompanha o crescimento da marca e apesar de algumas perdas continua a ser preponderante para o negócio. Surgem novos mercados como o do Médio Oriente que abre novas portas para a exportação e diversificação da carteira de cliente, o Brasil é outro dos focos onde a empresa pretende afirmar-se tendo a meta de venda entre 10 e 12 milhões de litros em poucos anos. A Unicer tenciona reforçar a representação no Reino Unido, com a formalização de novas parcerias extensíveis a toda a Europa. O mercado étnico é, segundo este mesmo artigo, o que representa a maior parte das vendas, grande parte do consumo da cerveja em Portugal é ainda feito pelos portugueses, outros dos objetivos passa por tentar diversificar esse consumo através de um plano de expansão onde haja um incremento na informação que chega ao consumidor local a par do turismo que cresce abruptamente no país. O continente africano é também uma das rotas na estratégia da empresa onde se destaca Moçambique, por razões óbvias, onde está a ser ponderada a existência de produção local, segundo Rui Freire, o objetivo primeiro, passa por ganhar uma dimensão considerável através da exportação para aquele país que mais tarde justifique um investimento industrial.

3.2.3.1. Mercado Saudita

A Super Bock inicia as suas exportações para a Arábia Saudita em agosto de 2013. Chegam assim para comercialização, os primeiros contentores com cerca de 500 mil litros de Super Bock sem álcool 0,0% à Arábia Saudita. A cerveja rotulada em arábe é disponibilizada no seu sabor original e nos sabores maçã, limão e romã, sabores estes que foram especialmente criados para este mercado. Outra inovação foi a implementação do sistema de abertura fácil nas garrafas de 33cl, facto que até à data apenas se aplicava nas garrafas de 20cl. A unicer chega assim pela primeira vez ao mercado Saudita, através da marca Super Bock, contando com o apoio do parceiro local *Al Fayha*, parceria que ganhou contornos na feira do Dubai em 2012 e que desde então nasceu o projeto de internacionalizar a marca para este país muçulmano. Trata-se da segunda maior entidade dedicada à produção e distribuição de águas e refrigerantes da Arábia Saudita, sendo que foi determinante para que a marca portuguesa se afirmasse naquele mercado. (Marketeer, 2013. *Super Bock 0,0% chega à Arábia Saudita*)

A empresa portuguesa estreia-se assim num mercado virgem neste segmento de negócio, ainda por explorar. Através de um comunicado à imprensa, assume que a cerveja sem álcool com sabores foi desenvolvida especificamente para este mercado, em que através de um estudo feito pelo grupo Unicer é possível concluir que os consumidores sauditas são apreciadores de produtos mais doces que o normal. Sendo a Arábia Saudita a maior potência no mundo árabe, esta entrada no mercado exigiu uma parceria local com o parceiro *Al Fayha*, como já foi referido, que acaba por dar apoio nos desafios culturais que se deparam neste tipo de internacionalização. Segundo Joana Queiroz Ribeiro, antiga diretora de comunicação da Unicer, as empresas não muçulmanas que decidem investir na inovação nestes mercados enfrentam um grande desafio, a Unicer não é exceção, tendo em conta as preferências muito próprias da cultura daquele país decide inovar criando novos sabores que se encaixem às especificidades do mercado em causa. Dada a dimensão deste mercado, afirma não ter dúvidas de que se trata de uma oportunidade enriquecedora para expansão da marca no mercado muçulmano. A Super Bock comercializada na Arábia Saudita não tem qualquer percentagem de álcool, condição exigida, que cumprida, permite à marca portuguesa entrar em mercados muçulmanos, sejam norte de África ou Médio Oriente, o consumo de álcool nestes países é expressamente proibido. Estes produtos vão ser comercializados em mercearias e em *shisha lounges*, locais de lazer onde

se pode fumar tabaco aromático muito comum no Médio Oriente. Com este projeto a marca portuguesa explora assim um mercado ainda desconhecido no que toca a este nicho de negócio, onde irão existir vários desafios nesta internacionalização dadas as diferenças culturais. (Dinheiro Vivo, 2013. *Super Bock chega à Arábia Saudita: sem álcool e com sabor a limão, maçã e romã*)



Figura 11: Variedades Super Bock comercializadas

Fonte: *Site Upstairs – Super Bock*

Upstairs, a empresa responsável por marcar a diferença na imagem da Super Bock naquele mercado, identificou um problema, a falta de cores nos rótulos dos produtos comercializados, assim deu-se a mudança que segundo a empresa, “correspondeu às melhores expectativas”, como é possível ver na figura 11, esta será a imagem apresentada no mercado Saudita.

Através do administrador de marketing e comunicação do grupo, Rui Freire, a empresa definiu inicialmente a venda de 2 milhões de litros de cerveja para 2014 e nos anos seguintes pretende atingir a marca dos 10 milhões de litros de cerveja vendida por ano. Após conquista deste mercado, dentro do mesmo plano de internacionalização, a Super Bock pretende estender a sua presença no Médio Oriente, mais concretamente nos Emirados Árabes Unidos.

A cerveja sem álcool clássica representa 25% do total de litros vendidos neste mercado, cerca de 200 milhões de litros. Tendo em conta a preferência por sabores doces pelos consumidores árabes, Super Bock sem álcool 0,0% com sabor a romã é sinónimo de sucesso. Para juntar à gama de produtos que inicialmente foram apostas no mercado Saudita, a Unicer desenvolveu um produto único para aquele mercado, cerveja sem álcool

com sabor de morango e tâmara, estratégia que visa tirar proveito do registo de consumo de bebidas com sabor a morango, registou-se um consumo de 15% no segmento total de bebidas da Arábia Saudita. (Jornal Sol, 2014. *Super Bock faz cerveja para muçulmanos*)

3.3. Vivafit

A Vivafit foi fundada em 2002 em Portugal, trata-se de uma cadeia de ginásios de fitness reconhecida mundialmente que se caracteriza única e exclusivamente por dedicar a sua atividade a pessoas do sexo feminino. A missão é motivar as mulheres a emagrecer, com hábitos de exercício e alimentação saudável. O conceito Vivafit é fornecer saúde e bem-estar num ambiente agradável com treinos rápidos e descontraídos em exclusivo para mulheres, a cadeia portuguesa pretende que todas as mulheres do mundo pratiquem desporto. (*Site oficial Vivafit*)

O Grupo nacional Vivafit é a única cadeia portuguesa de “Boutiques Studios” de fitness, ginásios dedicados apenas a pessoas do sexo feminino, tendo como característica principal os treinos de 30 minutos, aliando assim a falta de tempo hoje em dia com a necessidade cada vez maior de combater o sedentarismo, no fundo ginásios onde as mulheres não se sentem intimidadas nem observadas. (Dinheiro Vivo, 2016. *Vivafit vai ter 500 ginásios na Arábia Saudita*)

A visão da empresa passa por gerar lucros através de um crescimento sustentável, liderando os mercados pelo mundo fora relativamente a nutrição e fitness exclusivamente para mulheres. Quanto à missão, passa por liderar o mercado português nesta vertente, tendo como objetivo a expansão pelos vários continentes como forma de garantir mais saúde, sensação de bem-estar e vontade de viver a vida pelas mulheres de todo o mundo. Para ser uma referência, é decisivo fazer a diferença nos seus programas de exercício e acompanhamento personalizado para cada necessidade e a preços acessíveis. Ambas as partes, seja a empresa mãe, sejam os franchisados, reconhecem que a chave para atingir o sucesso é a obtenção de rendimentos numa base sustentável. Trabalhar arduamente com rapidez na resolução de problemas, de forma simples e em união com todas as parcerias, franchisados e fornecedores será sempre a receita facilitadora do sucesso. Ética, excelência, respeito e integridade numa equipa altamente comprometida são palavras de ordem na empresa, com orgulho e energia para atingir a liderança a nível mundial. (*Site Oficial Vivafit*)

“Wherever we are, Vivafit will always be a women’s first choice!”

A Vivafit oferece aos seus associados os seguintes serviços:



Figura 12: Serviços disponíveis Vivafit

Fonte: *Site* oficial Vivafit

3.3.1. História

A empresa Vivafit foi fundada em Portugal por Coniie e Pedro Ruiz no ano 2002, presidente e CEO respetivamente, o primeiro franchise abriu as suas portas em dezembro do mesmo ano. Entre 2005 e 2008 regista-se um acentuado aumento nas lojas em Portugal e é atribuído um prémio de liderança aos fundadores pela IHRSA⁶. Em 2009 conquistam vários prémios pela rápida ascensão no número de franchisados em Portugal, ainda em 2009 lançam um treino inovador, também premiado, refere-se a um treino de 30 minutos de Body Balance. Em 2011 surgem os primeiros franchises no exterior, mais precisamente na Índia, Singapura e Uruguai, começa aqui a dar os primeiros passos na internacionalização. Como forma de aproveitamentos de sinergias a Vivafit lança programas de nutrição e *coaching* com o intuito de oferecer um acompanhamento completos dos seus clientes. No ano 2012 passa a ser possível a reserva das aulas *online*. Em 2013 a aposta na internacionalização confirma-se como um sucesso visto que o número de franchisados continua a aumentar na Índia e Singapura e fazem-se novos contratos no Emirados Árabes Unidos e Omã. Em 2014 para além da abertura de mais ginásios em países já associados, a Vivafit anuncia contratos com a Arábia Saudita, Indonésia e Taiwan e a rede de ginásios expande-se também para os vizinhos espanhóis. No ano 2016, assinam contrato com a Arábia Saudita e Paquistão e lançam uma classe exclusiva a SBarre-Shape it. Em 2017 é a reforçada a posição de que os ginásios de fitness

⁶ IHRSA: International Health, Racquet and Sportsclub Association

Vivafit são diferentes e surge a segunda classe exclusiva Vivafit – Burn it Woman. (*Site oficial Vivafit*)

3.3.3. Internacionalização

A Vivafit, como já foi mencionado, trabalha essencialmente como forma de contratação a nível nacional, i.e., através de *franchising* das suas lojas. São muitos os interessados em fazer parte da lista de franchisados. No prisma internacional a situação é diferente, a Vivafit aposta na captação de investidores para franchising, mas com algum investimento próprio, aproximando-se das características do IDE como modo de entrada e está já representada nos seguintes países:

Europa	América	Ásia
<ul style="list-style-type: none">• Portugal• Espanha	<ul style="list-style-type: none">• Brasil• Uruguai	<ul style="list-style-type: none">• Malásia• Paquistão• Índia• Emirados Árabes Unidos• Omã• Arábia Saudita• Singapura• Taiwan

Tabela 5: Mercados Vivafit

Fonte: Adaptado de Pedro Durães, 2016. *Vivafit entra na Arábia Saudita*

O grupo Vivafit dá início à internacionalização em 2008, sendo que atualmente cerca de 70% da sua atividade está instalada nos mercados externos, é atualmente a única em empresa portuguesa de ginásios além-fronteiras. Considera-se uma empresa amplamente virada para o exterior, com uma estratégia de aposta constante noutros mercados, todavia mantendo o investimento a nível doméstico. (Pedro Durães, 2016. *Vivafit entra na Arábia Saudita com planos para abertura de 500 ginásios*)

Pedro Ruiz fundador da marca Vivafit, afirmou numa entrevista a 20 de outubro de 2016 ao meios & publicidade, que os países islâmicos são alvo preferencial sendo a empresa especializada no mercado feminino, a oferta de serviços diferenciados é uma das estratégias presentes neste negócio. Ainda Pedro Ruiz fala sobre o interesse nos países do golfo, os preços dos ginásios lá praticados são bastante elevados relativamente aos restantes países e não existe tributação de impostos, razões suficientes que tornam esta opção apetecível. (Pedro Durães, 2016. *Vivafit entra na Arábia Saudita com planos para abertura de 500 ginásios*)

3.3.3.1. Mercado Saudita

Segundo um artigo publicado no dia 19 de outubro de 2016, em Dinheiro Vivo, no 2016 a Vivafit assinou um contrato com um operador local, sendo atualmente a primeira e maior rede de ginásios femininos no mundo muçulmano. Este contrato prevê a abertura de 500 Vivafit de bairro na Arábia Saudita. A sociedade é feita com um operador local Saudita, Ithra Capital, onde a empresa portuguesa detém 10% do capital nesta parceria luso-árabe. O principal objetivo passa por permitir o acesso a toda a população feminina, tendo em conta o número de lojas. Este investimento pretende solucionar questões relacionados com deslocações e tráfego excessivo em Riade.

Pedro Durães, num artigo publicado a 20 de outubro de 2016 no Meios & Publicidade, refere que a parceria com a empresa Saudita possibilitou a entrada neste mercado, o que poderia ser difícil caso a empresa tentasse o investimento diretamente no mercado sem qualquer apoio local. Ainda no mesmo artigo, os costumes e valores num país como a Arábia Saudita, são determinantes na implementação do negócio, há que ter em conta que existem leis repressora para o sexo feminino e estas devem ser cumpridas escrupulosamente pelas empresas. É neste ponto que se torna fundamental a existência de um parceiro local que permita guiar a empresa em expansão num mercado desconhecido. Relativamente aos horários, devido ao Ramadão, os estabelecimentos devem estar encerrados durante o dia, para que assim possam permitir o acesso aos seus clientes durante a noite, todavia existem limitações quanto ao trabalho noturno. Esta parceria, Vivafit Saudi, tem como sócio maioritário a Ithra Capital com uma participação de 90% e a Vivafit Portugal com uma participação de 10% como já foi mencionado. Este acordo entre os dois mercados teve a participação de figuras reconhecidas, o ministro da defesa

Desafios Culturais da Internacionalização Portuguesa na Arábia Saudita

Azaredo Lopes, o CEO da Vivafit Pedro Ruiz, Jorge Costa Oliveira atual secretário de estado da internacionalização, o embaixador português naquela altura na Arábia Saudita, Manuel Carvalho, o CEO do parceiro Ithra Capital e o príncipe do reino da Arábia Saudita, naquela altura o sobrinho Mohamed bin Nayef bin Abdulaziz Al Saud.

Conclusão

Esta investigação para a tese de mestrado foi orientada para responder, com base em literatura, artigos e algumas notícias, à pergunta: Quais os desafios culturais da internacionalização portuguesa na Arábia Saudita?

É possível concluir que o mercado saudita não é de todo um mercado comum, idêntico a muitos outros, antes pelo contrário, trata-se de um mercado cheio de particularidades o que torna o processo de internacionalização mais complexo mas também mais desafiante. Através da informação obtida da análise desenvolvida logo se percebe que de facto o mercado saudita é muito conservador, todavia, encontra-se em constante mudança e atravessa atualmente consideráveis reformas no seu sistema político e social, considerado por muitos um dos países mais limitativos à liberdade das mulheres. De facto durante o período de internacionalização, as empresas devem considerar todos os pressupostos que estão inerentes a este processo, a realidade obtida através dos questionários efetuados vem confirmar o que foi desenvolvido na análise teórica, é preponderante a existência de um parceiro local, este apoio torna-se ponto chave para chegar ao íntimo dos sauditas. Contudo para obtenção de parceria local há que, muito à maneira muçulmana, conquistar a confiança dos possíveis parceiros, só existe uma forma de o fazer, é ultrapassar todas as dificuldades de obtenção de visto e garantir a presença física no local. Seja através de investimento direto estrangeiro, seja através de contratação, o parceiro local é indispensável para aspirações internacionais.

As principais motivações para a internacionalização neste mercado acabam por estar diretamente ligadas ao facto de não ser um mercado fácil de entrar, sendo um mercado exigente torna-o o único mas também bom para negócio, com base no que foi desenvolvido no segundo capítulo, a Arábia Saudita apostou durante décadas no desenvolvimento e crescimento da economia através do setor energético, criando na maioria infraestruturas direcionadas para esse efeito. Com isto, trata-se de uma super potência económica e financeira mas com muitas necessidades a nível de bens, serviços e infraestruturas para a vida social dos cidadãos sauditas. Segundo o CEO da Vivafit, Dr. Pedro Ruiz, a sociedade anseia por investimento estrangeiro e modernização a todos os níveis, seja educacional, na saúde e até espaços de lazer direcionados para o exercício físico. Este último, através do testemunho de um dos impulsionadores do exercício físico naquele país, o Dr. Mohammed Shobain, é possível perceber o investimento que está

a ser feito em espaços destinados ao exercício físico em algumas cidades sauditas, o objetivo passa por combater o sedentarismo e obesidade extrema presente na sociedade saudita. Trata-se de um mercado com muitas oportunidades dadas as necessidades e com pouca concorrência em muitos setores, onde a qualidade é recompensada com os preços praticados no mercado. O novo paradigma da família real, i.e., o governo, está direcionado para a evolução da sociedade e o bem-estar dos cidadãos, ao contrário de muitos países em que a questão central é o rendimento familiar, na Arábia Saudita passa por conceder alguma liberdade aos cidadãos que resultará em felicidade e paz, em troca o governo ganha estabilidade no seu sistema político.

A principal estratégia adotada pelas empresas neste mercado em concreto, é a estratégia internacional, o mercado saudita está sedendo de adquirir know-how proveniente de Portugal, ao que foi possível apurar, o investimento português tem sido muito bem recebido no reino e tem correspondido da melhor forma em termos de contribuição para a sociedade. Todavia, os riscos neste mercado são imensos e só um processo muito bem conseguido pode atingir o sucesso. A cultura e a religião devem estar presentes e interiorizados em toda a equipa que se desloque para o mercado de destino, onde também as infraestruturas das empresas devem ser feitas de acordo com as normas locais e impostas pela religião e governo. São vários os casos de sucesso de empresas portuguesas no reino da Arábia Saudita pelo que este mercado se torna uma boa aposta para quem consegue aceitar e implementar em si mesmo todas as diferenças culturais existentes neste país.