



**UNIVERSIDADE DO MINHO**

Escola de Economia e Gestão

Licenciatura em Marketing

**Unidade Curricular: Marketing Internacional**

**Docente: Ana Maria Soares**

Braga

Ano Letivo 2013/2014

Diogo Cortez, nº 66980

Carla Silva, nº 66978

José Araújo, nº 69759

José Carlos Marques, nº 66976

Renato Oliveira, nº 69720

Nuno Lopes, nº 55224

## Índice

Sumário Executivo .....	3
Born Global .....	4
Características das empresas Born Global .....	5
Estratégias de Entrada no Mercado Internacional.....	6
Empresas Born Global .....	11
Nestlé .....	11
A empresa .....	11
Internacionalização da empresa .....	12
Starbucks .....	13
A empresa .....	13
Internacionalização da empresa .....	14
Conclusão .....	16

## Sumário Executivo

No âmbito da unidade curricular de Marketing Internacional, foi-nos proposta a realização de um trabalho. O nosso grupo optou por delimitar num leque de empresas que nasceram com o intuito de serem empresas globais, ou então que sentiram a necessidade de se tornarem globais e alargar o seu ambiente de negócio, procurando por novas oportunidades em realidades diferentes, neste caso a Nestlé e a Starbucks. O tema vai de encontro às "Born Global".

Primeiramente, introduzimos o conceito *born global*, completando com as suas características e as formas mais utilizadas para as empresas entrarem no mercado externo. Desta forma, enquadramos a temática a matéria abordada na aula.

Após uma breve descrição sobre os tópicos mais relevantes sobre as Born Global, introduzimos duas empresas, anteriormente referidas. Enquadramos a empresa ao seu ambiente internacional. Apesar de não serem classificadas como Born Globals "puras" não deixam de se enquadrar no tema sugerido.

# Born Global

## Definição e Introdução as Empresas Born Globals

O nascimento de uma empresa global pode definir-se como "uma organização empresarial que, desde o início, procura tirar vantagem competitiva significativa da utilização dos recursos e das vendas em vários países."

Muitas empresas tornam-se globais, mas isso não faz com que sejam caracterizadas como empresas born global. O que diferencia as empresas born global das restantes organizações internacionais é o facto de estas serem originalmente internacionais, num espaço entre os 3 e os 8 anos após a sua criação apostam na internacionalização, focando globalmente para investir os seus recursos em *international joint ventures*.

A maior parte das empresas operam a partir do seu país de origem e, após alguns anos a estabelecer negócios no mercado interno, evoluem lentamente para negócios em contexto internacional. Em contrapartida, empresas born global começam sem fronteiras, e imediatamente desenvolvem estratégias para se expandir no exterior, que podem ou não ser implementados no imediato. Empresas born globals têm muitas características que lhes permitem iniciar e prosperar internacionalmente.

Uma empresa que nasce global depende da exportação, sendo esse o seu principal método de entrada no mercado externo. Começa a exportar os seus produtos nos primeiros anos após a sua fundação e poderá até exportar um quarto ou mais da sua produção total. Devido a este facto, as born global devem contar com facilitadores externos, tais como a FedEx, a organizar as remessas internacionais. Através desses facilitadores externos, estas empresas podem introduzir-se ou retirar-se de mercados estrangeiros com rapidez e facilidade.

Born global também têm uma maneira distinta de fazer negócios. A sua gestão de topo tende em ver o mundo como o seu "marketplace" desde o início e usar a sua atitude agressiva e empreendedora para buscar mercados internacionais, no imediato. Além disso, ao desenvolver os seus mercados, as born global empregam estratégias diferenciadas para fazer um nicho para si, internacionalmente. Devido aos recursos especializados têm uma oferta especializada e produtos personalizados, satisfazendo um mercado que é muito pequeno.

Não só nascem mercadorias globais especializadas, mas também esforçam-se para obter uma qualidade superior do produto. Frequentemente, as born global levam as suas indústrias através da tecnologia. Esta vantagem permite-lhes não só levar a sua oferta a todo o

mundo, mas também oferecer produtos de excelente qualidade desenvolvidos para os mercados especializados que darão certos nichos.

Empresas Born Global são de especial interesse, não por causa do tamanho dessas organizações, mas pela idade que a empresa joint ventures atua nos mercados estrangeiros e ainda são totalmente exclusivas de outras organizações internacionais importantes porque fazem nascer negócios no estrangeiro.

### **Características das empresas Born Global**

Um dos principais fatores para a expansão das empresas ao se tornarem born global é a importância do mercado que gera a procura, cada vez maior, dia após dia, de produtos especializados. Outro fator é a adoção de um ponto de vista internacional, apesar dos ciclos de vida dos produtos serem curtos. Estes fatores ajudaram as pequenas empresas a alcançar um nível de internacionalização logo de início e criar a importância de avanços nas áreas de produção, transporte e comunicação.

Oviatt e McDougall (1995) identificaram sete características de sucessos globais, start-ups:

1. A empresa deve pensar globalmente e não localmente.
2. É essencial aos gestores terem experiência internacional, como por exemplo, no âmbito da comunicação e compreensão das questões culturais.
3. Uma rede forte de negócios internacionais – oportunidades de diálogo, aconselhamento e programas de apoio.
4. São usadas técnicas de forma preventiva. Empresas Born Global têm de ter um produto ou serviço específico para superar a perda de valor.
5. Há um património imaterial único. Singularidade do produto ou serviço é importante para manter, em geral, um maior conhecimento e habilidades especiais.

6. As extensões de produtos e serviços são intimamente relacionados. Existem constantes inovações que ajudam a manter as ofertas de nicho de mercado.
7. A organização está globalmente integrada. Assegurar uma forte gestão de topo para garantir que as atividades de investigação e desenvolvimento, aquisição, produção, comercialização, distribuição e vendas estão coordenadas entre si.

## **Estratégias de Entrada no Mercado Internacional**

Existem várias formas de entrar no mercado internacional, ou seja, as empresas devem seguir um **processo de internacionalização**. Esse processo é o modo de entrada em novos mercados externos, é decifrar o mercado e optar por estratégias de forma as empresas se tornarem globalizadas. Nesta fase o produto chega ao estado de maturação no mercado doméstico ou no mercado interno e a empresa começa a fazer esforços para entrar no mercado internacional, exportando os seus produtos. O seu principal objetivo é tornar-se global desde a sua implementação no mercado, quer interno ou externo.

Primeiramente, é necessário **selecionar os mercados-alvo**, tendo em conta as quatro principais etapas:

**Etapa 1)** Selecionar um conjunto de indicadores socioeconómicos e políticos que sejam críticos para a empresa e recolher dados sobre o contexto dos mercados. Estes têm em conta a missão e os objetivos globais da empresa.

**Etapa 2)** Nesta fase deve-se determinar o peso dos indicadores, dos diferentes países selecionados na etapa anterior.

**Etapa 3)** Na terceira etapa é necessário avaliar o conjunto de países em cada indicador.

**Etapa 4)** Nesta última etapa é feita a soma dos dados elaborados na etapa anterior e decidir em função dos mesmos quais os mercados que melhor se adequam ao processo de internacionalização da empresa.

Existem vários critérios que influenciam a escolha do modo de entrada. Estes podem dividir-se em dois grupos, os critérios internos (específicos da empresa) e os critérios externos (específicos do ambiente). Primeiro consideraremos os principais **critérios externos**:

**Tamanho e Crescimento do Mercado** – Em diversas situações, o determinante-chave das decisões de escolha passam pelo tamanho do mercado. Este pode estar relacionado com o potencial do mercado, incluindo uma taxa de crescimento elevada diretamente relacionada com os mercados emergentes.

**Risco** – O risco está relacionado com a instabilidade do ambiente político e económico que pode impactar as perspetivas do negócio da empresa. De um modo geral, quanto maior o fator do risco, menos dispostas estão as empresas assumir grandes compromissos em relação ao país de entrada.

**Regulamentações Governamentais** – As exigências governamentais são também uma consideração importante nas escolhas dos modos de entrada. Existem regulamentações governamentais que restringem fortemente o conjunto de opções disponíveis e as barreiras comerciais de vários tipos restringem as decisões de escolha de entrada.

**Ambiente Competitivo** – A natureza da situação competitiva local é outra força.

**Infraestrutura Local** – É a parte física de um mercado e refere-se ao sistema de distribuição, à rede de transporte e ao sistema de comunicação do país. Em geral, quanto pior forem as infraestruturas locais, mais relutante está a empresa em comprometer grandes recursos, quer monetários quer humanos.

Agora, apresentamos uma visão global dos principais **critérios internos**:

**Objetivos da Empresa** – Os objetivos corporativos influenciam fortemente a escolha dos modos de entrada. Tipicamente, as empresas que possuem aspirações limitadas preferem opções de entrada que exijam compromisso mínimo (por exemplo, licenciamento). Por outro lado, as empresas proactivas, com objetivos estratégicos ambiciosos, optam por modos de entrada que permitem a flexibilidade e o controlo necessários para atingir as suas metas.

**Necessidade de Controlo** – A maioria das empresas quer possuir um certo controlo sobre as suas operações estrangeiras. Até certo ponto, o nível de controlo está relacionado com o volume de recursos comprometidos, ou seja, quanto menor o comprometimento, menor o controlo.

**Recursos Internos, Ativos e Competências** – As empresas com recursos escassos (humanos e/ou financeiros) ou ativos limitados estão restritas a modos de entrada de baixo comprometimento, como exportações e licenciamento, por não demandarem muitos recursos. As competências internas também influenciam a escolha da estratégia de entrada, pois quando não existem determinadas competências pode-se suprimir essa desvantagem através de alianças estratégicas.

**Flexibilidade** – Para enfrentar as mudanças ambientais, as empresas locais necessitam de um mínimo de flexibilidade. Essa pode ser oferecida através de modos alternativos de entrada e os mesmos podem variar. Dada a sua natureza, os arranjos contratuais, como joint ventures ou licenciamento, tendem a oferecer maior flexibilidade.

Por fim, falaremos dos diferentes **modos de entrada**, tais como exportações, licenciamento, franchising, joint ventures, contratos de produção, subsidiárias de propriedade total da matriz, e por fim alianças estratégicas interfronteiras.

São cinco os principais métodos utilizados por empresas para tornarem-se born global, apresentados a seguir:

### **1) As exportações diretas:**

As empresas vendem os seus produtos no mercado internacional com a ajuda de intermediários que podem ser outras empresas. Todo o trabalho feito por terceiros é reconhecido como exportação direta.

Entre algumas das vantagens oferecidas por este método destaca-se, o facto do exportador ter mais controlo sobre as suas operações internacionais; o potencial de vendas é em geral muito mais significativo do que na exportação indireta; permite, ainda, à empresa construir a sua própria rede de distribuição no mercado estrangeiro e obter melhor feedback do mercado.

No entanto, há um preço a ser pago, a responsabilidade pelas tarefas de exportação está nas mãos da empresa, as demandas de recursos – humanos e financeiros – são muito mais intensas do que na exportação indireta, constituindo uma desvantagem nesse aspeto.

### **2) As exportações indiretas:**

Os produtos não são vendidos pelos fabricantes ou produtores, mas pelo mercado interno de intermediários (empresa de administração de exportação ou uma trading)

estabelecidos no seu próprio país ou pelos agentes externos que vendem estes produtos no mercado externo.

A exportação indireta oferece várias vantagens à empresa exportadora, entre estas destaca-se o facto da empresa obter conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro, pouco risco envolvido e não é exigido grande comprometimento de recursos.

No entanto, existem algumas desvantagens na exportação indireta, tais como, a empresa passar a ter pouco ou nenhum controlo sobre a maneira como os seus produtos são vendidos no país estrangeiro, a falta de um apoio adequado de vendas, as decisões de preço incorreto e os canais de distribuição deficientes, levarão inevitavelmente a menos vendas.

### **3) Licenciamento:**

É um acordo escrito que permite que o proprietário dos direitos de autor possa fazer ou vender as cópias do original, dito de outra forma, o licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada. É uma forma de dar acesso a um documento oficial ou a marcas comerciais de algumas empresas, cobrando taxas ou royalties. Estas licenças são utilizadas principalmente pelo franchising ou para fins comerciais para aumentar as vendas, mercadorias e serviços. É uma das maneiras mais fáceis de introduzir no mercado externo.

De facto, poderá ser uma vantagem este método de entrada poderá ser uma vantagem para muitas empresas pois tem provado ser um meio rentável de penetração em mercados estrangeiros. Na maioria dos casos, o licenciamento não demanda muitos recursos da empresa, Tornando-a, especialmente, atraente para pequenas empresas que não possuem os recursos e a possibilidade de investir em instalações no exterior.

Entretanto, o licenciamento apresenta algumas limitações. As receitas decorrentes de um acordo de licenciamento podem ser muito pequenas em relação a outros modos de entrada como a exportação. Outra possível desvantagem é o facto do licenciado, possivelmente, não estar totalmente comprometido com o produto ou a tecnologia do licenciador. Existem sempre riscos globais relacionados com o entusiasmo ou com o acordo entre ambas as partes.

### **4) Franchising**

Inúmeras empresas de serviços usam o franchising como meio de captar as oportunidades oferecidas pelo mercado externo. O franchising é de certa forma semelhante ao licenciamento, ou seja, um acordo em que o franquizador dá ao franquiado o direito de uso do

conceito do negócio e a marca registrada do produto/serviço em troca do pagamento de royalties.

Os benefícios são bastante importantes pois a empresa pode capitalizar uma fórmula de negócio vencedor ao expandir para o exterior com um investimento mínimo. Os riscos políticos para o franquizador são mínimos, o que não acontece no licenciamento. No franchising os lucros dos franquizados estão diretamente vinculados aos seus esforços, ou seja, torna-os altamente motivados.

Por outro lado, envolve alguns riscos. O fluxo de rendimento do franquizador é apenas uma porção do que seria obtido caso a empresa se arriscasse a abrir o seu próprio negócio no exterior. Uma outra desvantagem é a falta de controlo sobre as operações do franquizado.

### **5) Joint Ventures:**

Quando as empresas tentam entrar em novos mercados ou em mercados externos, juntam-se a algumas indústrias com o mesmo modelo de negócio ou negociam trocas comerciais com empresas já existentes no mercado internacional. A joint-venture está entre mercados pertencentes a empresas do mesmo ou de diferentes modelos de negócios. De outra forma, com uma joint venture, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país alvo. Tipicamente, a sociedade é feita com empresas locais, mas pode também envolver autoridades governamentais, outras empresas estrangeiras ou um composto de particulares estrangeiros.

Uma grande vantagem das joint ventures, comparadas às formas de menor comprometimento de recursos, é o seu potencial de retorno. Outra das vantagens é a sinergia, que se resume no conhecimento compartilhado pelos sócios onde o negócio se irá realizar, a vários níveis.

Entre algumas das desvantagens das joint ventures, é importante destacar a falta de confiança e os conflitos mútuos que podem ocorrer na sociedade. Podem surgir conflitos sobre assuntos estratégicos, alocação de recursos, preço de transferências, propriedades de ativos críticos, como a tecnologia e marcas.

# Empresas Born Global

## Nestlé

### A empresa

Sedeada em Vevey, na Suíça, a Nestlé exerce atividade nos cinco continentes, através de 456 fábricas situadas em 84 países e emprega cerca de 283 mil trabalhadores. Em 2008, a empresa atingiu um volume de negócios anual de cerca de 109,9 mil milhões de francos suíços (69,3 mil milhões de euros). Desde a sua fundação até aos dias de hoje, a Nestlé teve um grande desenvolvimento. Nos últimos anos tem centrado a sua atuação nos campos da nutrição, saúde e bem-estar, de modo a alcançar o máximo de qualidade e a responder às necessidades cada vez mais exigentes dos consumidores. Esta preocupação reflete-se no posicionamento da empresa, apresentando como slogan "Good Food, Good Life".

A empresa realiza um trabalho muito importante no campo da investigação em alimentação e nutrição em busca dos melhores alimentos para os seus consumidores, liderando, atualmente, as pesquisas nesse âmbito. Este compromisso é assumido nos próprios Princípios de Gestão e de Liderança da empresa: "a segurança e a qualidade dos produtos, a capacidade de inovação alicerçada em Investigação e Desenvolvimento, bem como marcas fortes, são uma prioridade para a Nestlé".

A empresa investe, por ano, cerca de mil milhões de euros em pesquisa no campo das ciências da nutrição com o intuito de melhorar o perfil nutricional dos alimentos que produz e comercializa. Cerca de 3500 pessoas de mais de 50 países trabalham nos 17 centros de pesquisa e desenvolvimento de produtos da empresa. A Nestlé é uma empresa alicerçada na fundação de marcas muito fortes, algumas delas globais, outras regionais ou mesmo locais, existindo apenas num país específico. As suas marcas abrangem, praticamente, todas as categorias na área da alimentação e bebidas e também da alimentação para animais de estimação. Num mercado tão competitivo como o da alimentação e das bebidas, as marcas assumem cada vez mais relevância. Quando se trata de produtos alimentares, os consumidores procuram marcas reconhecidas pela sua qualidade e pelos seus benefícios nutricionais, daí a relevância da construção de marcas fortes e de qualidade no seio de uma empresa como a Nestlé.

Muitas as marcas da empresa são líderes nos respectivos mercados, quer a nível global ou local e algumas delas são já centenárias, como por exemplo a água italiana San Pellegrino ou o café Moça, no Brasil.

Entre as marcas globalmente conhecidas da Nestlé, encontram-se Nescafé, Nesquik, Maggi, Crunch, Kit Kat, Perrier, Friskies, entre outras.

De acordo com a Nestlé, o sucesso das suas marcas fundamenta-se no estabelecimento de relações fortes e sinceras com os consumidores e pela sua capacidade de lhes proporcionarem as soluções e benefícios desejados. Estas marcas têm tendência em registar um crescimento mais rápido no mercado do que o da própria categoria em que se inserem. Além de marcas mundialmente conhecidas, a Nestlé possui ainda participações relevantes noutras companhias globalmente bem-sucedidas, como a farmacêutica Alcon e a empresa de cosméticos e beleza L’Oreal, com a qual possui duas joint-ventures (Galderma e Laboratoires Innéov).

## **Internacionalização da empresa**

Sedeada num país caracterizado pela multiculturalidade, a Nestlé revelou desde cedo a sua vocação para se transformar numa empresa internacional, procurando estabelecer fábricas e redes de distribuição em vários países. No entanto, apesar de estar presente em todo o mundo e de ser uma empresa multinacional, a Nestlé procura adaptar os seus produtos globais aos gostos e desejos locais dos países onde se encontra, tendo em conta que a geografia, a cultura e os costumes influenciam bastante as preferências dos consumidores.

A própria empresa refere que o seu sucesso se baseia na premissa “food is a local matter” e a preocupação de ir ao encontro dos gostos e preferências dos consumidores é expressa nos seus princípios de gestão: “Desde as suas origens, a Nestlé desenvolveu o seu negócio a nível internacional e tomou consciência de que os produtos alimentares têm que estar intimamente relacionados com os hábitos alimentares e sociais de cada país”.

A Nestlé possui as suas próprias unidades locais nos países onde está presente. A sede na Suíça trabalha de perto com estas unidades e define a estratégia global que é posteriormente orientada e desenvolvida através de Zonas de Gestão e das Unidades Estratégicas de Negócio.

A empresa está dividida em seis zonas geográficas: Europa; América; Ásia, Oceânia, África e Médio Oriente. Estas zonas trabalham em estreita colaboração com os mercados locais

e com as Unidades Estratégicas de Negócio, cuja principal função consiste em atuar como voz do centro para os mercados e vice-versa. Partilham a visão da Nestlé para que todas as unidades locais compreendam qual a direção a seguir e como consegui-lo, com ferramentas, estratégias e valores comuns.

As Unidades Estratégicas de Negócio especializam-se em determinadas categorias, como Café e Bebidas, ou Chocolate e Produtos de Confeitaria e trabalham com o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para assegurar que a produção é liderada pelas necessidades e preferências dos consumidores e pela inovação.

## **Starbucks**

### **A empresa**

A Starbucks Coffee Company é a empresa líder mundial no mercado dos cafés especiais. Em 2008, a Starbucks gerou uma receita de cerca de 10,4 biliões de dólares e lucros líquidos de 315 milhões de dólares. A política da empresa assenta na valorização das relações com os consumidores, colaboradores e parceiros, como indicam os princípios orientadores da sua atividade:

- Proporcionar um excelente ambiente de trabalho e tratar todos com respeito e dignidade;
- Aceitar a diversidade como uma componente essencial da forma de trabalhar;
- Aplicar os mais altos padrões de excelência na compra, torrefacção e distribuição de café;
- Promover a satisfação e entusiasmo permanentes dos clientes;
- Contribuir positivamente para as comunidades em que está inserida e para o meio ambiente;
- Reconhecer que a rentabilidade é essencial para o sucesso futuro.

## Internacionalização da empresa

Fundada em 1971, no histórico mercado de Pike Place, em Seattle, Estados Unidos da América, a empresa foi aumentando a sua rede de lojas nos Estados Unidos. No entanto, a paixão da Starbucks pelo café extravasou fronteiras e a empresa iniciou a sua internacionalização, com a abertura de uma loja em Tóquio, no Japão. No final de 2008, a Starbucks contava com mais de 16 mil lojas em 47 países na América do Norte, América Latina, Europa, Médio Oriente, Ásia e Pacífico. A estratégia de internacionalização da empresa passa pela adaptação aos diferentes mercados, de acordo com as suas necessidades e requisitos, sendo realizada através de joint-ventures, licenças e abertura de lojas propriedade da companhia.

A estratégia de internacionalização da empresa consiste em entrar nos mercados através de licenciamento ou de joint-ventures, pelo que o sucesso da sua expansão depende da sua capacidade para encontrar os parceiros locais adequados, de modo a negociar os regulamentos locais e assuntos nacionais específicos. Inicialmente, a empresa optou por expandir-se para a Ásia, uma vez que considerava que oferecia um mercado potencial maior do que a Europa. Na região da Ásia existem vários mercados emergentes e o poder de compra dos consumidores tem aumentado de acordo com o crescimento da economia destes países. Assim, depois da abertura da primeira loja no Japão, a internacionalização prosseguiu com outra em Singapura e, um ano depois, nas Filipinas. A “experiência Starbucks” atravessou as fronteiras das lojas e passou, também, a estar disponível em aeroportos - através do acordo firmado com a Marriott Host International -, bem como em campus universitários, mediante o acordo com a Aramark Food and Services. A empresa estabeleceu ainda um acordo com a United Airlines, de modo a servir café Starbucks nos voos da companhia.

Em 1998, a Starbucks entrou no mercado europeu, através da aquisição da Seattle Coffee Company, no Reino Unido, que possuía mais de 60 lojas. Ainda nesse ano, a empresa abriu novas lojas em Formosa, Tailândia, Nova Zelândia e Malásia. No ano seguinte, a Starbucks adquiriu duas empresas: a Tazo, empresa de chás sediada em Portland e a Hear Music, empresa de música de São Francisco. Em 2003, a empresa abriu novas instalações para a torrefacção de café, em Amesterdão, na Holanda, sendo esta a primeira fábrica situada fora dos Estados Unidos. A expansão da Starbucks passa ainda pelo alargamento da distribuição, sendo que, em 2004, estabeleceu um acordo com a Kraft Foods para a distribuição dos chás Tazo nos

supermercados norte-americanos e, em 2006, firmou novo acordo para a distribuição dos cafés Starbucks nos canais de venda a retalho no Canadá e no Reino Unido.

A sua expansão internacional prosseguiu até aos dias de hoje, com a abertura de lojas na China, Kuwait, Coreia do Sul e Líbano (1999); Emirados Árabes Unidos, Hong Kong, Shanghai, Austrália, Qatar, Arábia Saudita e Bahrein (2000); Suíça e Áustria (2001); Oman, Alemanha, Espanha, México, Porto Rico, Grécia e Indonésia (2002); Turquia, Peru, Chile e Chipre (2003); França (2004); Jordânia, Bahamas e Irlanda (2005); Brasil e Egito (2006); Roménia, Dinamarca e Holanda (2007); Argentina e Portugal (2008). Apesar de o número de lojas da Starbucks não ter parado de crescer até 2008, nos últimos anos, fruto da crise económica mundial, a empresa redefiniu a sua estratégia de expansão, que passa pela aposta no mercado internacional e pelo encerramento de algumas lojas nos Estados Unidos.

A Starbucks procura proporcionar aos habitantes de diferentes países a “experiência Starbucks” e mantém todas as lojas o mais semelhante possível com a loja original de Seattle. Contudo, a empresa tem, também, em consideração as características locais de cada mercado. Como refere Howard Schultz: “Respeitamos a cultura e as tradições dos países onde fazemos negócio. E também reconhecemos que o nosso sucesso não é um direito, e como tal devemos continuar a ganhar a confiança e o respeito dos clientes todos os dias”.

Além da internacionalização, o desenvolvimento da Starbucks passou também pelo alargamento da sua gama de produtos e pela diversificação dos serviços prestados, de modo a responder às expectativas dos consumidores. Nas famosas lojas de café da marca, além de beber café, os clientes podem experimentar os chás ou pastelaria, ouvir música, adquirir equipamento de preparação de café e outros artigos da marca. Na base da extensão da linha de produtos da Starbucks, estão várias parcerias estabelecidas com outras marcas reconhecidas, como a Pepsi, a North American Coffee Partnership, para a criação de novos produtos relacionados com o café para distribuição em massa, a Tazo, distribuidora de chás exóticos, a Hear Music, empresa que leva música às lojas de café da cadeia norte-americana ou com a Compaq Computer Corp., na implantação de acesso wireless à Internet nas lojas Starbucks.

O café da Starbucks não está disponível apenas nas lojas da cadeia, podendo ser adquirido ou consumido também em aeroportos, hotéis, universidades, supermercados e através da Internet.

Apostando fortemente na formação dos seus funcionários, que designa de parceiros, a Starbucks encontra-se desde 1998 entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, resultado da preocupação com o ambiente de trabalho proporcionado.

## Conclusão

As empresas nascidas para a internacionalização são empresas que pouco tempo após o início da sua atividade (entre os 3 e 8 primeiros anos da sua existência) conseguem atingir elevadas quotas de exportação em diversos países estrangeiros, fortemente impulsionadas pela forma de pensar global dos seus gestores e pela necessidade de atrair mais oportunidades de negócio do que as que podem obter nos seus mercados internos. É possível encontrar este tipo de empresas em todos os setores da economia, mas a sua carteira de produtos/serviços caracteriza-se por um elevado nível de inovação, de tecnologia e/ou de conceção exclusiva. Estas preenchem importantes lacunas nas cadeias de valor globais. Consequentemente, as empresas nascidas para a internacionalização estão incorporadas em redes internacionais e a fluidez dessas relações transfronteiras constitui um fator importante para o seu sucesso.

Podemos verificar que tanto a empresa Nestlé como a Starbucks não se implementaram no mercado externo nos 3 primeiros anos, no entanto estava, desde a sua fundação, o objetivo de se internacionalizar e, devido as fortes forças internas, foi-lhes permitido passar para um contexto externo nos 8 primeiros anos após a sua fundação. Para qualquer empresa global, obter sucesso no mercado externo necessita de refletir sobre as características essenciais e sobre a avaliação do melhor método de entrada no mercado externo, estes são dois processos essenciais e determinantes para o sucesso de qualquer empresa Born Global.

## Bibliografia

Manual da Unidade Curricular de Marketing Internacional

<http://www.nestle.pt/CmsPage.aspx?PageIndex=39>,

<http://www.nestle.com/AllAbout/History/AllHistories/1938-1944.htm>

<http://www.nestle.com/AllAbout/History/AllHistories/1944-1975.htm>

<http://www.nestle.com/AllAbout/History/AllHistories/2003Future.htm>

<http://www.starbucks.com/aboutus/international.asp>

<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/881>

<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area5/area5-artigo15.pdf>

<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2930>

[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00405\\_PCN90518.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00405_PCN90518.pdf)

[http://static.sdu.dk/mediafiles//Files/Om\\_SDU/Centre/LinkSDU/Forskerprofler/CV\\_Stephan\\_Billinger.pdf](http://static.sdu.dk/mediafiles//Files/Om_SDU/Centre/LinkSDU/Forskerprofler/CV_Stephan_Billinger.pdf)

<http://www.sam.sdu.dk/~era/eiba%20rasmussen%202002%20.pdf>

[http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais\\_sp/exportadoras18.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/exportadoras18.pdf)

<http://run.unl.pt/handle/10362/9519>

<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4610>

<http://timreview.ca/article/532>

[http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef12651\\_pt.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef12651_pt.htm)