

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS – PÓLO DE VISEU  
**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**



**Mestrado em Gestão**

*“O impacto da atual conjuntura económico-financeira na reestruturação das políticas de exportação : o caso de duas empresas do distrito de Viseu”*

Marlene Rolo Gonçalves Correia

**Orientadora:**

Professora Doutora Filipa Ramos Moreira

Viseu, 2013







UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA  
CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS – PÓLO DE VISEU  
**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais**



**Mestrado em Gestão**

*“O impacto da atual conjuntura económico-financeira na reestruturação das políticas de exportação : o caso de duas empresas do distrito de Viseu”*

Marlene Rolo Gonçalves Correia

**Orientadora:**

Professora Doutora Filipa Ramos Moreira

Viseu, 2013



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Filipa Ramos Moreira, pelos seus comentários, correcções, disponibilidade e paciência ao longo da realização desta dissertação.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Pereira pelos contactos na empresa Martifer sem os quais não seria possível realizar a entrevista.

Agradeço ainda aos entrevistados, Celso Gonçalves e Eng.º Vítor Figueiredo pela receptividade e pela disponibilização de material útil para a realização deste estudo.

Gostaria também de agradecer à Professora Doutora Célia Ribeiro e ao Doutor Filipe Simões por terem adquirido os livros que solicitei, os quais se revelaram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.



## RESUMO

Num contexto de crise económica europeia e níveis de crescimento nacionais muito baixos, é fundamental para as empresas portuguesas a entrada em novos mercados internacionais, tratando-se da sobrevivência das próprias empresas. Os mercados emergentes aparecem como rentáveis na concretização de internacionalizações e o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados é há muito reconhecido. No entanto, a participação de empresas em novos mercados externos apresenta enormes desafios, requerendo às empresas que desenvolvam estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso. É neste contexto que este trabalho se propõe entender quais os fatores cruciais que constituem uma base sólida para uma internacionalização de sucesso e entender como a atual conjuntura económico-financeira alterou o processo de internacionalização das empresas. A metodologia adotada neste estudo incluiu a elaboração de entrevistas aos responsáveis das empresas seleccionadas para o estudo.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Modelos de internacionalização; Fatores chave na internacionalização; crise económico-financeira

## ABSTRACT

In a context of economic crisis and European national growth levels very low, it is crucial for Portuguese companies entering new international markets, in the case of the survival of the companies themselves. Emerging markets appear as profitable in achieving caps and involvement of Portuguese companies in such markets is long recognized. However, the participation of foreign companies in new markets presents enormous challenges, requiring companies to develop appropriate strategies for a successful internationalization. In this context, this work aims to understand what the crucial factors that constitute a solid basis for a successful internationalization and understand how the current economic and financial climate has changed the process of internationalization. The methodology adopted in this study included the preparation of interviews with leaders of the companies selected for the study.

**Keywords :** Internationalization ; Models of internationalization ; Key factors in the internationalization; economic and financial crisis.



## Índice Geral

AGRADECIMENTOS .....	VII
RESUMO.....	IX
Índice Geral.....	XI
Índice de Tabelas .....	XIII
Índice de Gráficos .....	XIII
Índice de Figuras.....	XIV
INTRODUÇÃO.....	15
Parte I – A importância da Internacionalização no Contexto Atual de Crise Económica: as Decisões Estratégicas das Empresas .....	17
Capítulo I – A Importância do Comércio Internacional na Economia Global .....	19
1.    A Evolução Histórica do Comércio Internacional e a Globalização.....	19
2.    Principais modelos de Internacionalização .....	25
2.1. Modelo de Uppsala.....	26
2.2. Modelo de Porter.....	29
3.    Formas de Internacionalização .....	32
3.1. Exportação.....	33
3.2. Licenciamento .....	34
3.3. Franchising .....	34
3.4. Subcontratação .....	35
3.5. Join venture.....	36
3.6. Alianças Estratégicas .....	36
3.7. Investimento Direto Estrangeiro (IDE) .....	37
3.8. Fusões e Aquisições.....	38
4.    Motivos Gerais para a Internacionalização das empresas.....	39

5.	Obstáculos à Internacionalização.....	43
	Capítulo II – A Atual Conjuntura Económico-Financeira.....	47
1.	A Crise económico-financeira e as suas consequências em Portugal.....	47
	Capítulo III – Impacto da crise na Internacionalização das empresas portuguesas .....	57
1.	O processo de Internacionalização em Portugal.....	57
1.1.	Primeira fase da Internacionalização .....	57
1.2.	Uma nova era na Internacionalização Portuguesa.....	59
	Resumo dos objetivos e das hipóteses de investigação .....	65
	Parte II- Abordagem empírica ao processo de internacionalização das empresas .....	67
	Capítulo I- Modos de Internacionalização utilizados pela Martifer e pela Gonferrolo ...	69
1.	Metodologia .....	69
1.2.	Universo e amostra.....	70
1.3.	Procedimento.....	71
2.	Apresentação dos resultados da entrevista à Gonferrolo .....	71
3.	Apresentação dos resultados da entrevista à Martifer.....	79
4.	Conclusões das entrevistas realizadas .....	86
	CONCLUSÃO.....	89
	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	91
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
	Anexo - Guião da entrevista .....	101

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Motivos para a Internacionalização (Czinkota <i>et al</i> , 1999).....	41
Tabela 2- Equipa de Gestão (Martifer, 2012) .....	79
Tabela 3– Principais figuras da internacionalização (Martifer, 2012) .....	80
Tabela 4– Vendas do segmento de construção metálica por mercado (Martifer 2012)	85

## Índice de Gráficos

Gráfico 1-Balança comercial – saldo em % do PIB na Europa (Prodata,2013) .....	47
Gráfico 2 – Taxa de desemprego dos EUA, Portugal e Área Euro (Banco de Portugal, 2012) .....	48
Gráfico 3 – Taxas de desemprego em maio de 2012 (Eurostat, 2012).....	48
Gráfico 4 - Taxas de desemprego em abril de 2013 (Eurostat, 2013) .....	49
Gráfico 5 - Importações e exportações de bens por categoria na união europeia-27, 2000-2009 (Eurostat, 2012) .....	50
Gráfico 6 – Balança Comercial da União Europeia-27 (Eurostat, 2012) .....	51
Gráfico 7- Taxa de crescimento do PIB na Europa (Prodata,2013) .....	51
Gráfico 8- Balança comercial: saldo em % do PIB-Portugal (Prodata,2013) .....	52
Gráfico 9- Dívida em % do PIB em Portugal (Prodata,2013) .....	53
Gráfico 10 – Dívida das Administrações Públicas em % do PIB (INE–BP, DGO/MF–BP– INE, PORDATA, 2013) .....	53
Gráfico 11 – PIB de Portugal e da Zona Euro em % (Banco de Portugal, 2013) .....	54
Gráfico 12- Taxa de Poupança das Famílias (INE, 2012).....	55
Gráfico 13 – Taxa de desemprego por grupo etário (INE, 2012).....	56
Gráfico 14- Exportações de bens e serviços em Portugal (Prodata,2013) .....	57
Gráfico 15- Geografia das exportações portuguesas (em % do PIB) (Banco de Portugal, 2007) .....	58
Gráfico 16 - Geografia das exportações portuguesas (em % do PIB) ( Banco de Portugal, 2007) .....	58
Gráfico 17- Comércio Internacional de Bens (INE,2012) .....	60

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Oportunidades, Estratégias e Resultados da Expansão Internacional (adaptado de Ferreira et al 2011).....	33
--	----

## INTRODUÇÃO

A economia mundial tem sido alvo de mudanças profundas. Verificou-se um forte aumento das trocas internacionais, com o desenvolvimento de um mercado global, onde as trocas são facilitadas. Surgiram novos atores e novos modelos de negócios. Este novo enquadramento, apesar de ser uma ameaça à sobrevivência de algumas empresas, apresenta inúmeras oportunidades. Com a globalização e o aumento da concorrência internacional as empresas procuram encontrar novas formas de estar presentes no mercado global.

A economia mundial enfrenta uma profunda crise económica e financeira. Portugal, apesar da sua pequena dimensão, encontra-se fortemente integrado na economia internacional, sendo igualmente afetado pela crise atual.

Neste contexto, pretende-se abordar o fenómeno da internacionalização, de modo a analisar os seus determinantes, modos de entrada no mercado e os fatores que influenciam a sua aplicação e seleção às empresas nacionais.

O objetivo geral deste estudo consiste em compreender as decisões estratégicas verificadas na internacionalização das empresas devido à crise, analisando os modos de entrada nos mercados, a forma como esses mercados são selecionados e as estratégias levadas a cabo pelas empresas nos diversos mercados-alvo. Para o atingir, selecionou-se como objeto de estudo duas empresas: Gonferrolo e Martifer, ambas empresas portuguesas, que iniciaram o processo de internacionalização em 1999 e 2005, respetivamente. Foram realizadas entrevistas aos responsáveis das empresas com vista a complementar a parte empírica da presente dissertação. Estas entrevistas permitiram conhecer em profundidade as estratégias e decisões internacionais das empresas, o que poderá ajudar outras empresas nacionais do mesmo, ou mesmo de outros setores a melhorarem as suas estratégias de internacionalização.

A análise dos custos e riscos do processo de internacionalização, bem como, a forma de atuação em mercados estrangeiros como parte integrante do plano estratégico da empresa, são os objetivos específicos deste trabalho. A internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada tendo em consideração as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico (Freire, 1997), pretendendo-se desta forma

analisar alguns dos fatores que conduziram as empresas em estudo a enveredarem pela internacionalização.

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, sendo usado o método do estudo de caso, por ser aquele que melhor se adequa ao problema a estudar. As entrevistas aos responsáveis das empresas, o acesso ao site e a documentação disponíveis sobre a empresa, foram as principais formas de recolha da informação para este estudo.

Este trabalho é constituído por duas partes. Na primeira parte é abordada a importância da internacionalização na actual conjuntura económica e as decisões estratégicas das empresas na internacionalização: motivos e fundamentos teóricos. Aborda-se ainda as origens da actual crise financeira a nível mundial e o caso específico de Portugal.

A componente teórica envolve a problemática da internacionalização, sendo constituída por três capítulos. No primeiro capítulo tenta-se abordar a importância do comércio internacional na economia global, aborda-se a evolução histórica do comércio internacional e a globalização. Ainda neste capítulo são referidos os principais modelos de internacionalização, as diferentes formas de internacionalização os motivos para a internacionalização das empresas bem como os seus obstáculos. Já no segundo capítulo aborda-se a actual conjuntura económico-financeira, referindo a crise económico-financeira e as suas consequências em Portugal. No terceiro capítulo tenta-se perceber o impacto que a crise teve nas decisões estratégicas das empresas relativamente à internacionalização.

A segunda parte integra a abordagem empírica ao processo de internacionalização das empresas. A parte II desta dissertação apresenta uma abordagem empírica ao processo de internacionalização das empresas. No capítulo I são analisados os modos de internacionalização utilizados pela Martifer e pela Gonferrolo. Neste capítulo refere-se a metodologia, o tipo de investigação, o universo e amostra analisados e o procedimento utilizado. Ainda neste capítulo faz-se uma apresentação dos resultados da entrevista à Gonferrolo e à Martifer e por fim apresentam-se as conclusões das entrevistas realizadas.

Este trabalho é finalizado com a apresentação das conclusões mais significativas e apresentam-se sugestões para futuras investigações.

**Parte I – A importância da Internacionalização no Contexto Atual de Crise  
Económica: as Decisões Estratégicas das Empresas**



## **Capítulo I – A Importância do Comércio Internacional na Economia Global**

### **1. A Evolução Histórica do Comércio Internacional e a Globalização**

Durante séculos os comerciantes viajavam por todo o mundo e vendiam os seus produtos longe de casa. Como todos sabemos o comércio não é uma invenção moderna. O comércio internacional não é hoje diferente do antigo método de troca de bens e serviços praticado pelos nossos antepassados. Antes da adoção da moeda, os indivíduos trocavam bens e serviços por outros bens e serviços com o mesmo valor.

Com o aparecimento da moeda, o intercâmbio de bens e serviços tornou-se mais eficiente. No entanto, durante muitos anos, as transações eram sobretudo entre indivíduos e empresas que estivessem próximos. A evolução nos transportes e comunicações revolucionou o intercâmbio económico, não só aumentando o seu volume, mas também alargando o âmbito geográfico.

Inicialmente as operações comerciais eram geridas por indivíduos frente-a-frente. Hoje as mesmas são geridas à distância. O atual comércio internacional difere do intercâmbio económico realizado há séculos atrás, devendo-se isso essencialmente à maior velocidade das trocas comerciais, maior alcance geográfico e diversidade. Adam Smith, na “Riqueza das Nações” (1776), e David Ricardo (1817) explicam a existência do comércio internacional com base nas diferenças de preços relativos dos bens dos diversos países. Os diferenciais nos preços resultariam de condições de oferta (funções de produção e dotações de fatores) e condições da procura (preferências dos consumidores e distribuição de rendimentos) diversas (Lorga, 2003).

Para Ferreira et al (2011) há muitas mudanças a acontecer na economia mundial, sendo a mais notável a abertura ao exterior da maioria dos países, tornando-se estas cada vez mais interdependentes. Mesmo alguns países com regimes democráticos ainda muito jovens, por exemplo, a China, estão a adotar políticas económicas para se aproximarem das economias do mercado mundial. Para as empresas surgem oportunidades de gerar economias de custo, selecionando a sua localização para assim diminuir custos e poderem aceder a novos conhecimentos e tecnologias o que aumenta a sua capacidade competitiva.

O comércio internacional tem vindo a ser alvo de debate na economia atual. O comércio internacional consiste na troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios. Na maioria dos países, ele representa uma grande parcela do PIB. O comércio internacional esteve presente em grande parte da história da humanidade, mas a sua importância económica, social e política aumentou nos últimos anos com a globalização. O comércio externo comporta dois tipos de fluxos: as exportações e importações de mercadorias, de serviços e de capitais. As exportações de mercadorias representam a venda ao resto do mundo de mercadorias e consequentemente recebimento de divisas, como pagamento da compra efetuada. Temos, por exemplo, no caso de Portugal, a venda do vinho do Porto aos EUA. Por sua vez, as importações de mercadorias, de serviços e de capitais, representam a compra ao resto do mundo de mercadorias. Temos, por exemplo, a compra por Portugal de petróleo à Arábia Saudita.

De acordo com Coutinho et al (2005) a teoria clássica do comércio internacional pretende explicar o comércio internacional a partir da produtividade referente aos fatores de produção e estabelece que o fluxo do comércio deriva desses fatores. Os países especializam-se na produção dos bens nos quais tenham vantagens comparativas, provindas dos fatores utilizados na produção desses bens. Por outro lado, a teoria das vantagens competitivas procura explicar de uma forma empírica os determinantes da capacidade competitiva de um país, para assim explicar as vantagens conquistadas no comércio internacional. De acordo com o autor supra citado, a partir da segunda metade do século XVIII surgem discussões acerca do comércio internacional que tiveram influência na teoria económica moderna. Até ao século XVIII, o conhecimento sobre o comércio internacional provinha somente da escola mercantilista, que fundamentavam o comércio internacional com a oportunidade que este oferecia para conquistar um excedente na balança comercial, sendo o objetivo o *superavit* comercial. Coutinho refere que Smith desenvolveu a teoria das vantagens absolutas como sendo a base do comércio internacional. A vantagem absoluta de um país na produção de um bem é consequência de uma maior produtividade. Cada país deve concentrar-se na produção dos bens que lhe oferecem vantagens absolutas. O autor ainda refere que David Richard aperfeiçoou esta teoria, ao colocar a oportunidade de ganhos de comércio também para países que não possuem vantagens absolutas em relação a outros, defendendo assim, a vantagem comparativa. A vantagem comparativa reflete o

custo de oportunidade relativo, ou seja, a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países necessitam de deixar produzir para centralizar a sua produção noutro bem. Desta forma, os países devem especializar-se nos bens em que têm vantagens comparativas, aumentando assim, a sua produção doméstica. A produção que não seja vendida no mercado doméstico deve ser exportada. Os restantes bens são comprados no mercado internacional a um preço menor do que os produzidos internamente. Assim, o comércio é benéfico para todos os países.

O conceito de globalização não assume consenso, podendo desta forma gerar alguma confusão e ser difícil de aplicar de uma forma global (Martins, 2011; Finuras, 2011). Para Ferreira et al (2011) a globalização não pode ser vista como um único processo e como uma única definição. Deve ser entendida como um processo suscetível de ser dividido em várias categorias, resultando assim vários significados para o mesmo conceito. A globalização é encarada como sendo um conjunto de transformações políticas, económicas, sociais e culturais que ocorreram nas últimas décadas o que levou a uma integração dos mercados numa “aldeia global”. Segundo Giddens (2005) a globalização representa a noção de que na atualidade vivemos todos num único mundo, uma vez que estamos a viver num período histórico de transição muito importante, em que as mudanças que nos afetam não estão confinadas a nenhuma zona do globo, fazendo-se sentir um pouco por toda a parte.

De acordo com Caeiro (2001) a globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos que têm ocorrido ao longo dos últimos vinte anos e afetam as dimensões financeira, produtiva, comercial e tecnológica das relações económicas internacionais. Esses processos consistem por um lado na expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais, uma vez que a partir dos anos 80 se verificou um aumento extraordinário dos fluxos de investimento externo direto e das relações contratuais, assim como da atuação das empresas transnacionais. Por outro lado, na concorrência desenfreada dos mercados internacionais. Este conceito expõe um processo de integração mundial o qual se tem fortalecido nas últimas décadas e se encontra marcado pelo crescimento das empresas transnacionais, as quais exercem cada vez mais um papel decisivo na economia mundial.

Giddens (2005) considera que a globalização está a reorganizar as formas de vida tal como as conhecemos atualmente. Finuras (2011) acrescenta que a globalização deve ser olhada como uma moeda de duas faces. Por um lado, a globalização está a evidenciar cada vez mais as desigualdades na distribuição da riqueza, uma vez que apesar do fortalecimento dos fluxos mundiais de capital e de trabalho, da extensão dos mercados, da globalização das políticas e dos progressos nas comunicações, as oportunidades para incrementar os padrões de vida são cada vez mais inatingíveis à maioria da população. Por outro lado, Hespanha (2002) refere que os fluxos mundiais de capital e de trabalho se intensificaram, originando uma extensão dos mercados, das políticas e dos progressos nas comunicações, o que criou melhores oportunidades de vida. Ferreira et al (2011) acrescentam que com o processo de globalização dos países, os indivíduos passam a usufruir de uma maior diversidade de produtos e serviços, melhores empregos e salários o que origina um melhor nível de vida. Fomenta também a quebra das barreiras ao comércio e ao investimento internacional, como tendo um impacto positivo de prosperidade. A globalização estimula o crescimento económico, ajuda a criar postos de trabalho e gera uma maior variedade de produtos a custos mais baixos.

Anteriormente, as relações sociais eram estruturadas segundo a natureza, as classes, a família, o emprego, o público, o privado e o conhecimento científico. Atualmente, as desigualdades não constituem apenas diferenças de classe, a natureza é social e economicamente insustentável havendo uma diferença considerável entre homens e mulheres, bem como a nível do emprego e no uso da política. O fenómeno da globalização está associado à incerteza e ao risco de uma forma paradigmática por existir

uma crescente interdependência entre sociedades nacionais, mas como uma verdadeira desterritorialização do social e do político, no sentido em que a coincidência entre sociedade e Estado se vai desvanecendo e transcendendo à medida que as formas de actividade social e económica, de trabalho e de vida, deixam de ter lugar dentro do quadro do Estado-nação (Hespanha, 2002).

Outra questão subjacente à globalização prende-se com a crise dos Estados-Providência que têm servido como garantia dos direitos individuais e de cidadania, surgindo uma discussão crescente em torno de reformas cada vez mais necessárias. Numa economia globalizada, o retirar partido das oportunidades fica condicionado pela oferta de recursos materiais, tecnológicos e organizativos, estando essa oferta desigualmente

distribuída pelos grupos sociais, regiões e países (Hespanha, 2002). Finuras (2011) acrescenta que uma das consequências da globalização é a concentração da riqueza pois quase todo o capital circula nos países industrializados. Por sua vez, Ferreira et al (2011) menciona que entre 1980 e 2000, houve um aumento das desigualdades entre países e nos rendimentos dos indivíduos, existindo agora uma diferença cada vez maior entre os mais ricos e os mais pobres.

A globalização é uma realidade da vida pessoal e empresarial em todo o mundo, por isso, é importante compreender as mudanças que esta trás para ambos. Para Ferreira et al (2011) os indivíduos com melhores qualificações são os que mais ganham com a globalização, pois verificou-se um aumento da procura de trabalhadores qualificados. Já os que mais perdem são os que têm menores competências, pois os setores em que trabalham têm maior dificuldade em se internacionalizar. As desigualdades são assim reforçadas. A globalização está também relacionada com alterações nas empresas. Uma empresa global competitiva não se pode desenvolver com indivíduos demasiado rígidos e inibidos. Para que tal aconteça, Finuras (2011) sugere que é necessário enfrentar quatro desafios: primeiro é fundamental aprender a jogar com as organizações e com as nossas ideias sobre o mundo de uma forma aberta e não em sistema fechado; segundo, é preciso praticar novos comportamentos, novas competências, que enfatizem a abertura à mudança, o pensar no impensável, e que nos preparem para tirar vantagem das surpresas; terceiro, deve-se desenvolver métodos para ajudar os outros a compreenderem e a praticarem estes novos comportamentos e competências, a fim de que não reproduzam as nossas próprias aprendizagens, mas que contribuam para o processo de gerar novas forças que ajudem a moldar o futuro; e por fim, em quarto é necessário estruturar as empresas, sistemas e relações, de modo a concentrarmo-nos não em vencer o jogo atual mas em redefini-lo, para continuarmos a jogá-lo de ângulos diferentes, daí retirando vantagens criativas.

De acordo com Ferreira et al (2011) a globalização é um processo atual que se expande com os negócios internacionais das empresas, existindo dois fatores determinantes para a globalização. O primeiro passa pela diminuição das barreiras aos fluxos de bens, capitais e pessoas e o segundo acarreta desenvolvimentos tecnológicos, especialmente nas comunicações, troca de informação e tecnologias de transporte. A globalização pode levar os países a se especializarem nas suas produções em que são mais competitivos e passarem

a importar do exterior as restantes necessidades, o que leva as empresas a internacionalizarem-se. O processo de internacionalização das empresas numa economia aberta ao exterior tornou-se quase inevitável com a globalização. Segundo Horta (2010) nos dias de hoje a internacionalização das economias e das empresas é fulcral. Pois provoca colossais mudanças no posicionamento dos países e das condições em que as empresas, quer de grande ou pequena dimensão, apresentam no exercício das suas atividades. Existe assim a necessidade de um processo adaptativo, o qual envolve novas mentalidades, tal como novas estratégias e práticas empresariais. Dada a existência de uma forte competição internacional, as empresas têm a necessidade de se adaptarem, mesmo quando apenas operam no seu mercado interno. Pois mesmo quando as empresas apenas operam no seu mercado doméstico encontram-se obrigadas a competir, uma vez que se não o fizerem podem desaparecer do mercado.

No início do século XX, poucos eram os economistas que se interessavam em reunir os requisitos necessários à internacionalização. Porém, nas últimas décadas este fenómeno é global. A globalização, a chamada “aldeia global”, conduziu a internacionalização para o centro das atenções no meio empresarial. Contudo, a internacionalização não pode ser vista como um acontecimento atual, pois desde sempre existiram trocas entre povos e nações. Cada vez mais a hegemonia de um país está subjacente a todas as operações de internacionalização efetuadas pelas empresas nacionais (Freire, 1997).

Segundo Duarte (2008) a internacionalização de uma empresa consiste num ato de gestão cuja decisão tende a ser das mais complexas e difíceis de tomar, sendo um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países. Welford e Prescott (1994) encaram a internacionalização com sendo uma das várias estratégias de crescimento de uma empresa.

Existem diversos autores que têm colocado a internacionalização no centro dos seus estudos, desenvolvendo assim várias definições acerca desta temática. Seguidamente, apresentam-se algumas definições do conceito. Calof e Beamish (1995) encaram a internacionalização das empresas como um processo de ajustamento das mesmas em ambiente internacional. Para Meyer (1996) é um processo que garante o aumento do seu valor bem como uma extensão das suas estratégias de integração nos países externos. Já para Freire (1997) a internacionalização das empresas deve ser enquadrada com as

competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado em que atua. A internacionalização de uma empresa é vista como sendo uma extensão das suas estratégias de produtos/mercados. Também Chetty e Champbell-Hunt (2001) defendem que a internacionalização não deve ser vista somente como um processo de progressão crescente, mas sim como um fenómeno com retrocessos, onde as empresas podem desinternacionalizar-se, pode deixar de fazer investimento direto no estrangeiro e passar apenas a exportar, reduzindo ou suspendendo as suas atividades internacionais. Segundo Martins (2011) o processo de internacionalização não é uma aventura solitária para as empresas, pois este implica a integração numa rede de acordos interempresariais.

Desta forma, podemos afirmar que a internacionalização não apresenta uma definição unânime, o que torna a tarefa de abordar esta temática mais complexa. Para a conhecer é necessário referir as diferentes atitudes perante a internacionalização das empresas. Martins (2011) aponta algumas atitudes empresariais face à internacionalização as quais podem ser: resistentes (quando a atuação em mercados externos é uma hipótese bastante remota, por opção estratégica da empresa ou devido a condicionamentos específicos), motivadas (quando se pretende internacionalizar, mas existem dificuldades), seletivas (após um longo período de atividade exclusiva no mercado doméstico se está a iniciar um processo gradual de internacionalização), dinâmicas (está presente em multi-mercados com uma significativa experiência internacional e se procura reforçar a posição nos mercados externos e o mercado doméstico representa uma parte significativa do volume de negócios), passivas (está fortemente dependente das exportações com uma atitude passiva face as encomendas do mercado externo) ou proactivas (existem níveis elevados de exportação ou atitudes voluntaristas de expansão internacional). Com a evolução do comércio internacional foram surgindo diferentes teorias acerca da internacionalização. Seguidamente será feita uma breve abordagem a dois modelos de internacionalização.

## **2. Principais modelos de Internacionalização**

Relativamente aos modelos de internacionalização é importante referir que não existe apenas um modelo que possa explicar a internacionalização das empresas. É preciso

ter em atenção, por um lado, que a maior parte dos modelos existentes foram concebidos tendo como referência a internacionalização de grandes empresas, e, por outro, que com as alterações na realidade económica as pequenas e médias empresas ganharam grande protagonismo. Assim, pode-se afirmar que não existe um só modelo que explique perfeitamente os processos de internacionalização. Apresentam-se seguidamente dois modelos que se consideraram mais pertinentes, por poderem ser adotados à realidade das empresas analisadas neste estudo.

### **2.1. Modelo de Uppsala**

Na década de 70 dois investigadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, avançaram com um modelo comportamentalista que pretendia explicar a forma como as empresas, por norma, se comportam no decurso de um processo desta natureza, considerando este processo como resultado do grau de distância psicológica.

De acordo com Johanson e Vahlne (2006), quando estamos perante o modelo de Uppsala, a escolha do mercado externo advém do maior ou menor grau de distância psicológica sendo esta dirigida para aqueles que são considerados mais próximos. Todavia, essa escolha tende a ter um comportamento sequencial. Se numa primeira fase as empresas atuam em mercados psicologicamente mais próximos, numa segunda fase, já é resultado do conhecimento e da experiência adquirida e nessa altura as empresas expandem-se para mercados cuja proximidade psicológica é mais distante.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) o modelo de Uppsala é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo; e por fim, a empresa internacionaliza as suas operações investindo recursos de maneira progressiva.

Com base nestes pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) inserem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. O conhecimento reporta-se ao mercado alvo e o comprometimento ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos.

Segundo Carneiro e Dib (2007) o modelo de Uppsala defende que as empresas se internacionalizam preferencialmente para países considerados mais próximos ao seu país de origem. O modelo foi criado a partir da experiência de algumas empresas suecas de manufatura e tem sido testado principalmente em indústrias de produtos. No modelo de Uppsala a internacionalização surge como resposta à pressão da procura dos mercados, e o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. Na escolha do destino da internacionalização considera-se o tamanho do mercado potencial e a menor "distância psíquica" em relação ao mercado doméstico. Esse processo ocorre em diferentes fases de comprometimento gradual de recursos. Inicialmente através da exploração dos mercados domésticos, seguindo-se a exportação e posteriormente o estabelecimento de outros postos de venda. A última fase é o estabelecimento de unidades de produção no mercado estrangeiro. Também de acordo com Hemais (2004) a escola Uppsala defende que as empresas tendem a internacionalizar-se para países mais próximos a nível geográfico e cultural. Para Cândido (2010) um dos mais importantes documentos gerados pela escola de Uppsala foi a pesquisa de Johanson e Vahlne. Nesta pesquisa defendia-se que o processo de internacionalização ocorria de uma forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Segundo a escola de Uppsala, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Pressupõe-se que as empresas têm melhor conhecimento dos seus ambientes mais próximos. Assim elas procuram alternativas em que possam ser o menos estrangeiras possível. Os pesquisadores deste modelo consideram que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica, ou seja, quanto maior for a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, educação, lingual, cultura, entre outros, maior será o nível de incerteza.

Os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas empresas suecas. Desde logo, constataram que as empresas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos, e que se iam expandindo de um modo progressivo para regiões mais distantes. Verificaram também que as empresas entravam nos novos mercados por meio de exportações. Raramente as organizações iniciavam as suas atividades em outros países com

as suas próprias unidades de vendas ou por meio de filiais. O investimento numa filial no exterior somente ocorria depois de vários anos a exportar para o mesmo local.

Entretanto os pesquisadores de Uppsala referem que esta teoria não explica todas as expansões de cada empresa ou as sequências da entrada num mercado, uma vez que características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exercem uma forte influência. Numa visão mais ampla, a Escola Nórdica defende que a noção de que a distância psíquica está relacionada à percepção e, assim, é uma noção subjetiva, englobando vários níveis de ansiedade e incerteza. Porém, não se deve confundir ansiedade com medo, nem com risco. Na visão da Escola de Uppsala, a distância psíquica leva as empresas a selecionarem os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica.

Para Hilal e Hemais (2003) o modelo parte do pressuposto que a empresa decide pela internacionalização devido a incertezas quanto à lucratividade no país em que se encontra instalada. No entanto, devido à imperfeição das informações, as empresas procuram mercados que têm características idênticas entre si, procurando aprender com as experiências adquiridas na relação com os mercados estrangeiros. Essas experiências são responsáveis tanto pela formulação de estratégias de operação, quanto pela seleção de mercados a serem explorados.

De acordo com Johanson e Vahlne (2006) o Modelo de Uppsala estabelece, de maneira implícita, que a internacionalização surge como resposta a uma pressão por procura de mercados. A procura de um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que as suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. No entanto, só existiria um investimento num outro país quando existisse um nível de conhecimento adequado em consequência da experiência nesse país. De acordo com o conceito de distância psíquica, mencionado anteriormente, as empresas iriam para os mercados “próximos” do seu mercado doméstico, desde que economicamente atrativos. As empresas inicialmente iriam explorar os seus mercados domésticos, depois progressivamente começariam a exportar. A atividade inicial de exportação poderia ser indireta, através de agentes. Com o passar do tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O aumento do comprometimento com o mercado internacional atingiria o seu auge com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

Cândido (2010) apresentou algumas ideias sobre o Modelo de Uppsala: considera que a falta de conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização; que a aquisição de conhecimento sobre os mercados externos é conseguida de uma forma gradual; que o nível/grau de comprometimento com os mercados externos é gradual; que o conhecimento obtido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização; que é importante conhecer as especificidades inerentes a cada mercado; que o conhecimento reduz a incerteza e permite avaliar novas oportunidades de negócio; que a forma inicial de entrada nos mercados externos tende a ser aquela que contempla uma maior aversão ao risco; que as empresas escolhem os mercados psicologicamente mais próximos no decorrer de um processo de internacionalização; e por fim, que quanto maior for o grau de comprometimento com o mercado externo, menor será a distância psicológica. Mais recentemente, num artigo publicado em 2006, Johanson e Vahlne afirmam que nunca pensaram que vinte e cinco anos após terem lançado o Modelo de Uppsala para discussão pública ele fosse tão atual. Referiram primeiro que nunca esperavam que este tivesse uma longevidade tão grande e em segundo que se votassem a fazer este modelo ele manteria o seu formato original. Consideram que tiveram sorte ao utilizaram termos como “conhecimento” e “comprometimento”, visto que estes viriam posteriormente a ser amplamente utilizados e analisados em pesquisas comportamentalistas. Para Johanson e Vahlne (2006), um processo de internacionalização gradual prende-se com o facto de se aproveitar e explorar as oportunidades identificadas num dado momento, e que o aproveitamento ou não dessas oportunidades está fortemente dependente do stock de conhecimento existente, tal como o Modelo defende.

## **2.2. Modelo de Porter**

Outra grande referência na área da internacionalização é Michael Porter. Este autor criou o modelo de Porter, referenciado por alguns autores como o modelo das cinco forças ou ainda como o diamante de Porter. O modelo de Porter é constituído por cinco forças: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a concorrência cada vez mais agressiva, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes, bem como o poder negocial dos fornecedores. O modelo diamante de Porter representa um conjunto de vantagens

competitivas do país de origem que as empresas podem explorar para se internacionalizarem (Serra et al, 2010).

Na perspectiva de Porter (1999), o único conceito significativo de competitividade nacional é o de produtividade. A produtividade é o conceito que define o valor do que é produzido por uma unidade de trabalho, e depende ainda da qualidade, características dos produtos e eficiência com que são produzidos. Segundo o autor, o desenvolvimento económico das empresas e dos países resulta da produtividade com a qual os recursos nacionais (trabalho e capital) são utilizados. Sendo assim, a produtividade é o principal elemento que define o nível de vida. Um alto nível de vida depende da capacidade das empresas de um determinado país de atingir altos níveis de produtividade e aumentá-lo com o tempo. Portanto, a competitividade a nível nacional deve ser encarada como produtividade nacional. É importante realçar que nenhuma nação pode ser competitiva em tudo. Os recursos humanos de um país, assim como o capital, são necessariamente limitados. O importante é que esses recursos sejam aproveitados nas atividades mais produtivas, possibilitando assim, um comércio que traga ganhos de produtividade para o país. No entanto, o comércio internacional pode também ameaçar o crescimento da produtividade. As empresas são expostas ao teste dos padrões de competitividade nacional e por isso são derrotadas caso não sejam competitivas internacionalmente, o que poderá comprometer a sua capacidade de exportação bem como o nível de vida do país.

De acordo com Ferreira et al (2011) o diamante de Porter apresenta quatro fatores fundamentais e outros dois influenciadores. Como fatores fundamentais encontram-se as condições dos fatores, as condições da procura, as indústrias relacionadas e de suporte e por fim a estratégia, estrutura e rivalidade. Nos fatores influenciadores encontra-se o governo e o acaso. As condições dos fatores relacionam-se com a disponibilidade de recursos que são fundamentais para o desenvolvimento dos sectores de atividade de uma empresa. Nestes recursos inserem-se a mão-de-obra, os recursos naturais, humanos, financeiros e de conhecimento, assim como as infraestruturas, sobretudo as comunicações e os transportes. No que diz respeito às condições de procura estas têm em consideração a natureza da procura doméstica dos produtos ou dos serviços de uma empresa. As empresas devem adaptar-se as necessidades do mercado e, por isso, devem desenvolver produtos e serviços neste sentido e serem inovadoras. Desta forma as empresas mais eficientes e eficazes terão

uma maior capacidade de competição no mercado externo. Relativamente às indústrias relacionadas e de suporte espera-se que estas sejam competitivas a nível internacional, uma vez que um melhor fornecimento leva a um fornecimento de melhor qualidade, mais inovador e mais barato. As indústrias correlacionadas possibilitam a partilha de atividades da cadeia de valor tais como os canais de distribuição, os esforços de investigação e desenvolvimento e pode conduzir a vantagens de reputação no mercado internacional, o que poderá possibilitar a um maior número de clientes.

A estratégia, estrutura e rivalidade diz respeito às estratégias e estruturas que as empresas adotam e as condições de concorrência no mercado doméstico. Quanto aos fatores influenciadores os autores defendem que o governo condiciona a maior parte dos países na sua atividade económica já que impõe regulamentações e controlo. Por último, o acaso refere-se a aleatoriedade dos acontecimentos e das mutações temporais, eventos não planeados e fora de controlo. É importante entender que nenhum país apresenta vantagens competitivas em todas as atividades, portanto as empresas devem ter consciência disso e optar pelas atividades que lhes dão mais vantagens competitivas. A procura destas vantagens competitivas torna necessária olhar atentamente para os quatro fatores fundamentais já explicados.

Para além dos quatro fatores influenciadores da vantagem competitiva nacional, é necessário salientar também o papel do governo. Segundo Porter (1999) o papel do governo é influenciar positivamente esses quatro fatores, pois as políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva.

Os fatores referidos, de acordo com Ferreira et al (2011) formam o diamante de Porter. De acordo com esta ideia as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização.

Teixeira e Diz (2005) acrescentam que Porter apresenta ainda um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço. Para além disso, Porter também alargou o conceito das vantagens comparativas ao incluir não só os fatores de produção básicos mas as diferenças tecnológicas, o fator qualidade e os métodos de concorrência.

De acordo com Lorga (2003) o modelo de Porter tem como unidade de análise a indústria. Defende que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados (os *clusters*) se organizam e competem a nível global. Porter (1999) considera que as empresas de determinado país não dominam somente um mercado devido ao baixo custo dos seus produtos, mas também porque estes, para chegarem à liderança e a manterem, possuem vantagens baseadas na qualidade e nas suas características próprias. Esta questão está ligada à eficiência da indústria e é o resultado de investimentos em pesquisa e desenvolvimento do setor. Os países com maior produtividade do trabalho em determinados produtos terão vantagem comparativa na produção desses mesmos produtos.

Após as empresas tomarem a decisão de se internacionalizarem têm de definir qual a forma de internacionalização. De seguida apresentam-se as diferentes formas de internacionalização.

### **3. Formas de Internacionalização**

De acordo com Horta (2010) o processo de internacionalização de uma empresa implica que esta expanda as suas atividades no exterior, quer através dos processos tradicionais de exportação, quer por meio de operações de *joint-ventures* com empresas sedeadas no país onde desenvolve a sua atividade ou investindo em unidades produtivas nos países de destino. Neste sentido a internacionalização não consiste apenas na exportação tradicional, passando a adotar outras modalidades, que podem ser mais ou menos complexas, acarretando investimentos, parcerias, acordos de cooperação industrial ou comercial nos quais podem estar envolvidas empresas de diversas dimensões, instituições financeiras internacionais e outras entidades privadas e públicas.

De acordo com Martins (2011), Finuras (2011) e Serra et al (2010) as empresas têm disponíveis várias formas de intervir nos mercados externos, nomeadamente: exportação (direta e indireta), licença de exploração, franchising, subcontratação, consórcio, Joint venture, subsidiárias, investimento direto no estrangeiro (IDE), alianças estratégicas e aquisições das quais se faz uma breve exposição de seguida. Tal como demonstra a figura 1

há diversas decisões a tomar no que concerne aos mercados, produtos e atividades a desenvolver, pois inicialmente é necessário identificar oportunidades internacionais para assim decidir a estratégia a adotar e optar por um modo de entrada mais adequado.

Apresentam-se, de seguida, as diferentes formas de internacionalização.



Figura 1- Oportunidades, Estratégias e Resultados da Expansão Internacional (adaptado de Ferreira et al 2011)

### 3.1. Exportação

De acordo com Ferreira et al (2011) a exportação é um modo atrativo uma vez que oferece um baixo risco financeiro e possibilita igualmente alguma aprendizagem acerca do mercado. Esta pode ser feita de forma direta ou indireta. Já Martins (2011) refere que a exportação é o modo mais direto de internacionalização das atividades da empresa. Refere ainda que o início da exportação pode ser difícil devido ao facto de o conhecimento dos mercados pretendidos ser reduzido, à falta de experiência nos contactos externos, insuficiência de recursos humanos especializados e um fraco poder negocial. Este método apresenta algumas vantagens e desvantagens. As vantagens passam pela baixa exposição financeira pela entrada gradual nos mercados externos, por não requer o conhecimento do mercado local e por poder adquirir alguma familiaridade com o mercado local e evita ainda restrições ao investimento directo estrangeiro. Como desvantagens os autores destacam a vulnerabilidade a tarifas e quotas, a complexidade e custos logísticos do processo,

potenciais conflitos com distribuidores e a fraca aquisição de conhecimento do mercado externo.

### **3.2. Licenciamento**

De acordo com Ferreira et al (2011) as empresas que têm propriedade intelectual ou algum ativo que acrescente valor à sua oferta ao mercado vêm o licenciamento como sendo o melhor método de entrada no mercado externo, este ativo pode consistir num nome de marca, uma tecnologia, um design de um produto ou um processo produtivo. Num contrato de licenciamento definem-se os termos de licença quanto à utilização dos ativos, às possíveis adaptações aos preços e aos serviços a proporcionar, tal como outras restrições e condições. Este método de entrada no mercado externo também é referido por Martins (2011) que defende que este abrange uma grande panóplia de situações contratuais as quais levam uma empresa (licenciador) a ceder a outra (concessionário) o direito de produzir e comercializar um produto ou um serviço dentro de uma área previamente fixada mediante o recebimento de *royalties* (isto é, o pagamento efetuado sobre um direito) por um período determinado. Este método apresenta algumas vantagens e desvantagens. Ferreira et al (2011) e Martins (2011) destacam como vantagens: o baixo risco financeiro; o baixo custo para entrar e avaliar o potencial de um dado mercado externo; a não existência de necessidade de aprender sobre o mercado local; evitar tarifas e restrições ao investimento estrangeiro, o licenciado fornecer o conhecimento do mercado local, a redução do período temporal de entrada no mercado; a diminuição das despesas de investimento de prospeção do mercado; e a permissão do acesso a outros mercados de uma forma mais rápida e simplificada. Como desvantagens os autores destacam os lucros relativamente limitados, a dependência do licenciado e o pouco controlo, os potenciais conflitos com o licenciado e a possibilidade de criar um futuro competidor e/ou de perder tecnologia.

### **3.3. Franchising**

Finuras (2011) refere que o franchising tem sido alvo de crescimento em Portugal nesta década. Finuras (2011) e Martins (2011) mencionam que este consiste num contrato

entre a empresa franchisadora e a empresa franchisada, em que a empresa franchisadora concede à empresa franchisada o direito de explorar uma dada marca num determinado mercado e segundo algumas condições. Viana e Hortinha (2005), sustentam a ideia de que o *franchising* é uma forma específica de licenciamento em que o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador. Já Martins (2011) refere que se trata de um tipo específico de licença ou de contrato de assistência o qual se traduz num acordo designado também por franquia. Defende também que apresenta características semelhantes ao licenciamento. Contudo, refere que este necessita de um maior acompanhamento por parte da empresa que cede a tecnologia e a marca. Para Finuras (2011) trata-se de um modo eficaz e eficiente de distribuição que, através da cooperação, combina as vantagens da integração vertical com as vantagens de uma média empresa.

#### **3.4. Subcontratação**

Teixeira e Diz (2005) definem este modo de internacionalização como um acordo entre uma empresa internacional, ou que visa internacionalizar-se, a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada, sendo que a subcontratada irá fabricar os produtos ou componentes destes e a contratante leva a cabo a sua comercialização. Já Martins (2011) refere que a subcontratação consiste numa encomenda realizada por uma empresa a uma outra empresa subcontratada com base em especificações pré-estabelecidas. Neste modo de internacionalização pretende-se certificar que os produtos ou operações cumpram os requisitos contratados. Na subcontratação pode existir também a cedência de know-how tecnológico tal como maquinaria e equipamentos. O autor refere ainda que a subcontratação consiste numa “forma de desintegração vertical através da qual as unidades económicas se especializam em determinadas funções da cadeia de valor, provavelmente aquelas em que possuem vantagens competitivas”.

### **3.5. Join venture**

De acordo com Martins (2011) uma joint-venture consiste num empreendimento conjunto entre várias empresas em que o capital social da nova unidade económica juridicamente independente é o que origina a partilha do seu património, lucros e riscos de negócio. Um exemplo comum neste modo de internacionalização é a cooperação entre uma empresa multinacional e uma empresa local, em que uma fornece a tecnologia e a possível ligação aos mercados externos e a outra atua principalmente no mercado local. Há alguns fatores que contribuem para o sucesso da joint-venture designadamente a partilha de riscos e despesas porque é um meio de redução do investimento e risco ligado á expansão internacional e pode-se utilizar este modo de internacionalização por motivos estratégicos competitivos derivados de uma maior concorrência. Este método apresenta algumas vantagens e desvantagens. As vantagens de acordo com Ferreira et al (2011) e Martins (2011) são a partilha de riscos e custos de construir uma nova operação/fábrica, a partilha de recursos complementares e outros ativos, o aumentando de sinergias, a possibilidade de aprendizagem e poder ser a única forma de entrar no mercado. Como desvantagens os autores destacam a necessidade de um maior investimento, o risco de divulgar conhecimento e know-how crítico ao parceiro e o possível conflito entre parceiros.

### **3.6. Alianças Estratégicas**

De acordo com Ferreira et al (2011) uma aliança estratégica nas empresas cooperam e podem trocar conhecimentos e partilhar recursos humanos mas não criam uma nova empresa. A colaboração pode abranger todas as funções e atividades, desde o marketing, finanças e produção, pois atualmente as empresas têm dificuldade em atuar sozinhas no mercado.

Lorga (2003) resume as alianças estratégicas como incluindo diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (geralmente concorrentes) e empresas de países diferentes, sempre que este relacionamento não se encontra coberto pelas figuras de licenciamento ou *joint-venture*. Teixeira e Diz (2005) complementam esta definição,

referindo que estes acordos se caracterizam pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas. Martins (2011) aponta algumas vantagens das alianças estratégicas designadamente o benefício de economias de escala e de economias de experiência em função da concentração de atividades úteis às empresas envolvidas e a partilha de risco, capital, know-how e canais de distribuição com o objetivo de tornar as empresas envolvidas mais competitivas. Também Ferreira et al (2011) apontam algumas vantagens e desvantagens das alianças estratégicas. Os autores destacam como vantagens a partilha dos custos e riscos do projeto, a facilidade de a entrada em novos mercados, o acesso às forças, conhecimento e recursos do parceiro e a promoção de sinergias. Já como desvantagens destaca a possível incompatibilidade e conflito com o parceiro, a perda de autonomia, a distribuição de lucros e o risco de difundir conhecimento vital.

### **3.7. Investimento Direto Estrangeiro (IDE)**

O investimento direto estrangeiro (IDE) também designado por investimento *greenfield* ou investimento de raiz constitui uma forma de expansão internacional em que se cria uma subsidiária no estrangeiro (Ferreira et al, 2011). Este tipo de investimento leva a empresa a um maior risco, mas concede-lhe igualmente um maior poder de decisão e controlo sobre as operações e pode eleger um melhor local, construir instalações modernas e eficientes. Embora este modo de internacionalização possibilite ultrapassar as barreiras ao comércio, há muitos países que adotam restrições que dificultam a posse maioritária por empresas estrangeiras. No entanto, quando a empresa se instala no país estrangeiro, esta pode beneficiar de incentivos no país recetor do IDE. Para Martins (2011) os principais determinantes de IDE são os fatores de marketing, as barreiras ao comércio, os fatores de custo e o clima de investimento. No que concerne aos fatores de marketing o autor encara como principais determinantes a dimensão do mercado, o crescimento do mercado, a ambição de manter a quota de mercado, o desejo de a empresa avançar para a exportação, a necessidade de manter um contacto próximo com os clientes, o descontentamentos com as condições de mercado atuais, a ambição de seguir clientes e acompanhar a concorrência. Quanto às barreiras ao comércio destaca as barreiras levantadas pelo governo e a escolha de clientes locais por produtos locais. Nos fatores de custo o autor insere a ambição de estar

próximo da oferta de recurso, a oportunidade de utilização de mão-de-obra, de matérias-primas e de uso de capital e tecnologia, a redução de custos de trabalho, de produção e de transporte, os incentivos financeiros dos governos e os níveis de custos mais favorável. Relativamente ao último fator, o clima de investimento, Martins (2011) refere a atitude geral relativamente ao investimento, a solidez política, a limitação na propriedade, a estabilidade das bolsas, a estrutura de impostos e familiaridade com o país.

Ferreira et al (2011) e Martins (2011) apresentam algumas vantagens e desvantagens do IDE. Os autores destacam como vantagens o potencial de lucro elevado, o controlo total sobre as operações, o conhecimento sobre o mercado local e a eliminação de tarifas, quotas e outras restrições. Como desvantagens salientam-se o elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão, a elevada exposição a riscos políticos, a vulnerabilidade às restrições ao IDE e uma maior complexidade de gestão e coordenação.

Por sua vez Martins (2011) salienta como impacto positivo a formação de capital, a transmissão de aptidões de gestão e de tecnologia, o desenvolvimento sectorial e regional, o aumento da concorrência interna, a melhor atuação empresarial e a criação de emprego. Relativamente ao impacto negativo o autor salienta o domínio industrial, a dependência tecnológica, a perturbação em projetos económicos, a alteração cultural e a interferência do governo do país doméstico da empresa.

### **3.8. Fusões e Aquisições**

De acordo com Ferreira et al (2011) quando uma empresa decide enveredar pela internacionalização tem de tomar diversas e importantes decisões nas quais é necessário englobar a estratégia a seguir e o horizonte temporal para os investimentos que se pretendem realizar no país recetor. Para o autor as aquisições permitem a entrada rápida no mercado, são encaradas pelos empresários como envolvendo menos riscos, geralmente envolvem negociações complexas e as culturas organizacionais são potencialmente diferentes. As fusões e aquisições são um bom indicador para avaliar o dinamismo nos negócios e a atratividade de um país para atrair capital estrangeiro. Contudo estas decisões só são eficazes se for avaliado o potencial para gerar sinergias face às diversas atividades presentes nos diversos países.

Seguidamente serão apresentados os motivos gerais das empresas para iniciarem o processo de internacionalização.

#### **4. Motivos Gerais para a Internacionalização das empresas**

De acordo com Lisboa et al (2011) existem quatro motivos que levam as empresas a enveredar pela internacionalização, nomeadamente ter acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, aumentar o retorno do seu investimento, aumentar o seu mercado-alvo e evitar tarifas alfandegárias ou quotas de importação.

No que concerne ao acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança os referidos autores afirmam que a busca de recursos com melhores condições para as empresas torna-se numa das motivações à internacionalização. Neste sentido, a realização de uma atividade no estrangeiro a qual leva a empresa a conseguir melhores resultados do que o que conseguiria no seu mercado de origem, é uma das primordiais razões que levam as empresas a seguir para a internacionalização.

Por sua vez, as empresas com vista a aumentarem o retorno do seu investimento, deslocalizam os seus investimentos para países onde conseguem obter um maior retorno e diminuir o risco do seu investimento.

O aumento do mercado-alvo das empresas também é uma das principais razões que leva a internacionalização. Lisboa et al (2011) referem que a atual necessidade de aumentarem os seus consumidores é indispensável para o crescimento das empresas e por isso, existe a necessidade de alargar o seu mercado a outros países, para assim obterem economias de escala, de experiência e consequentemente um aumento dos seus lucros até mesmo com a existência de uma redução de preços.

Outra razão apontada pelos autores refere-se a evitar a tributação ou quotas de importação, pois apesar da tendência para a liberalização do comércio internacional em todo o mundo ainda existem alguns países que têm tarifas ou quotas nas importações dos produtos provenientes do exterior com vista a protegerem o comércio nacional. Uma forma de ultrapassar este obstáculo passa pelo investimento direto das empresas nestes países já que assim irão conseguir competir ao mesmo nível que as empresas nacionais.

Os autores concluem que as empresas só se devem internacionalizar quando pretendem melhorar a sua competitividade a longo prazo. Viana e Hortinha (2005) anotam seis razões para que muitas empresas sem experiência de internacionalização estejam atualmente, em pleno contexto de globalização, a procurar mercados externos: aumento da faturação, sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala), redução de risco de negócio pela diversificação de mercados, colaboração com empresas e instituições públicas, domínio dos mercados e vantagens absolutas a nível de domínio de recursos. Os referidos autores enumeram ainda três grupos das razões que conduzem à internacionalização, nomeadamente, as oportunidades estratégicas, a vontade de crescimento, e os mercados, os clientes, os concorrentes, os custos e a natureza do negócio. Na primeira razão incluiu-se a imagem do país do mercado doméstico, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados e os incentivos governamentais. Na segunda razão apontada têm em consideração a imagem de marca da empresa, o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco. Por último, apontam os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado doméstico, as economias de escala, a deslocalização da produção e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio.

Lisboa et al (2011) defendem a existência de três óticas que conduzem à internacionalização, sendo estas: a ótica da empresa, a ótica do mercado e a ótica da indústria. Analisando a ótica da empresa, os motivos que levam à internacionalização das empresas diferem nos seus diferentes estádios. No início, a atividade internacional resulta apenas na receção de encomendas não procuradas pela empresa e posteriormente existem outros motivos, tais como o escoamento da capacidade produtiva não utilizada, a redução dos stocks em armazém, a posse de competências únicas que não podem ser imitadas por outras empresas noutros mercados, a capacidade para facilmente adaptar o produto a mercados externos, o ganho de experiência para melhorar a posição doméstica, a obtenção de economias de escala provenientes de um maior volume de transações, a diversificação de mercados com a consequente diminuição do risco operacional e a obtenção de um maior conhecimento dos mercados externos.

Através da ótica do mercado verifica-se que o mercado pode ser um dos motivos para a internacionalização, pois existem alguns estímulos externos que levam os gestores a iniciar um processo de internacionalização nomeadamente, os subsídios ou incentivos à internacionalização, a desvalorização da moeda nacional, a proximidade aos mercados externos, a redução de tarifas nos mercados-alvo, e/ou a diminuição da regulamentação técnica no exterior.

Os motivos para as empresas incrementarem o seu processo de internacionalização de acordo com a ótica da indústria consistem no esgotamento das oportunidades de crescimento doméstico, no aumento da atividade concorrencial interna, a entrada de um concorrente externo no mercado doméstico, na utilização de equipamento obsoleto, a oportunidade para reduzir o poder negocial de clientes domésticos e/ou na proteção contra a recessão do mercado doméstico.

A decisão de expandir um negócio para o mercado externo é um dos mais importantes movimentos estratégicos no crescimento e no avanço de uma empresa. Realizar o negócio no exterior é mais complexo, difícil e incerto do que o mercado doméstico, existindo uma possibilidade elevada de falhar, a menos que as empresas planeiem bem a expansão internacional.

Hanson et al. (2007) defendem que alguns motivos para a internacionalização devem à possibilidade do mercado interno estar saturado e à presença num determinado país conceder o acesso a recursos estratégicos ou existir efeitos *clusters* para serem explorados. Já Czinkota *et al* (1999) apontam como principais motivos para a internacionalização um conjunto de onze fatores agrupados em motivos proactivos e motivos reativos, tal como se pode verificar na tabela 1.

Pró- Activas	Reactivas
- Vantagens em termos de lucros	- Pressões da concorrência
- Produtos únicos	- Excesso de capacidade produtiva
- Vantagem tecnológica	- Saturação do mercado doméstico
- Informação exclusiva	- Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque
- Compromisso da gestão	
- Benefícios fiscais	
- Economias de escala	

Tabela 1- Motivos para a Internacionalização (Czinkota *et al*, 1999)

Para Martins (2011) o lucro é a principal motivação pró-ativa nos negócios internacionais, tal como o conhecimento de clientes estrangeiros e das condições de mercado, a motivação dos colaboradores com vista a fomentar o progresso do crescimento e a expansão demográfica da empresa. Outra motivação passa pelo benefício de isenções ou redução de taxas de impostos. As atividades internacionais ainda podem conduzir a um aumento da produção para o mercado internacional o que leva a uma redução no custo de produção das vendas. Quanto às motivações reativas, Martins (2011) refere que as empresas têm de responder às alterações ambientais, nomeadamente às pressões competitivas. Por vezes a super produção leva a uma maior motivação reativa, todavia este motivo não significa um compromisso da gestão de topo mas sim uma *válvula de segurança*. Com efeito similar surge a descida das vendas domésticas, levando á necessidade da empresa exportar para países que apresentem vantagens competitivas e onde haja uma elevada taxa de crescimento. A proximidade aos clientes no mercado internacional é a motivação reativa final.

Brito e Lorga (1999) sugerem mais alguns motivos para a internacionalização, que embora pareçam similares aos de Czinkota, estes vêm complementar a sua visão. Neste sentido, sugerem que existem três tipos de motivações: as proactivas, as reativas e as mistas. As motivações proactivas distinguem-se das estratégias de crescimento da empresa, uma vez que diante da dificuldade de crescer no mercado internacional, a empresa opta por se internacionalizar. Surge a oportunidade de aproveitar as oportunidades criadas num novo mercado. Habitualmente estas oportunidades são detetadas por parceiros de negócios da empresa em determinado mercado ou constituem o resultado da uma má performance do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa.

As motivações reativas englobam a internacionalização por arrastamento (resultado da necessidade da empresa em acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado) e as necessidades do próprio negócio (há negócios que são por natureza internacionais); por outro lado há atividades que não têm uma procura regular ou que exigem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional.

As motivações mistas encaram a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, a diminuição dos riscos (através da diversificação geográfica), a redução de custos e aproveitamento de economias de escala, os possíveis benefícios da imagem do país

(pode potencializar a internacionalização das empresas nacionais dado a sua imagem internacional negativa ou positiva) e os apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino).

A perspectiva de Teixeira e Diz (2005) vai ao encontro da mencionada anteriormente, referindo desta forma seis fatores: o acesso a recursos mais baratos e melhores, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências.

Após se terem referido as motivações que levam as empresas a enveredar pela internacionalização torna-se igualmente oportuno mencionar os custos e riscos que esta pode apresentar para a empresa.

## **5. Obstáculos à Internacionalização**

Quando uma empresa decide iniciar o processo de internacionalização é vital identificar as principais dificuldades e obstáculos que esse processo pode acarretar. Desde logo, torna-se muito importante para a empresa saber a que nível se situam essas dificuldades e se constituem impedimentos que levem ao adiamento do início da atividade exportadora ou não. Esses impedimentos poderão ser de diversa natureza: estratégica (produto, preço, promoção, distribuição); de informação; de recursos humanos; de gestão/organização; de estrutura de capitais, entre outros.

Assim, de acordo com Martins (2011) para a maioria das empresas o processo de internacionalização apresenta várias dificuldades, designadamente, a falta de experiência na gestão de atividades internacionais, falta de informação para desenvolver estratégias de sucesso nos mercados, falta de formação dos quadros das empresas na área do negócio internacional e por último, a dificuldade em encontrar clientes ou parceiros no exterior.

Carmo (2012) aponta diversos obstáculos com que as empresas exportadoras se deparam e que, dependendo da sua capacidade de adaptação e rapidez de resposta, definirão a sua capacidade para os ultrapassar. Um dos obstáculos diz respeito às questões de burocracia administrativa e de aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino. Um segundo obstáculo sentido nos processos de internacionalização abarca as questões culturais e religiosas. Apesar da maior abertura dos mercados internacionais, a cultura

continua a ser um fator determinante no sucesso da estratégia adotada, especialmente notada pelas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. De acordo com Catalão (2012) as diferenças culturais tornam as negociações internacionais mais complexas e por vezes frustrantes, pois quando algo não está de acordo com as nossas expectativas pode surgir o conflito devido às diferenças culturais. A negociação é um processo de persuasão e por isso, é necessário conhecer com rigor as necessidades da outra parte. As gafes culturais nos negócios internacionais são pouco aceites. Por vezes, levam ao rompimento das relações.

Para Carmo (2012) algumas empresas, entendem que os choques culturais podem ser minimizados provendo as empresas de mecanismos de gestão que lhes permitam conhecer antecipadamente a realidade com que se vão deparar. A força da marca made in Portugal não é vista por todos da mesma forma. As empresas mais dependentes do comércio realizado com países desenvolvidos ou países emergentes sentem maiores dificuldades em vender a marca de Portugal por esta ser conotada com produtos de qualidade inferior.

As empresas apresentam ainda como dificuldades no seu processo de internacionalização a alocação de recursos, as dificuldades de acesso ao financiamento para aquisição de matérias-primas e os custos inerentes a uma atividade no mercado externo, onde se contabilizam os custos de estrutura interna necessários para responder à maior complexidade logística da atividade, os custos acrescidos de marketing (nomeadamente, os custos de deslocação aos países de destino) e os custos de transporte dos próprios bens (Carmo, 2012).

Jain (1993) enumera alguns obstáculos à internacionalização designadamente, as políticas de importação, entre as quais, tarifas e outros encargos; as normas, a rotulagem, as certificações e outras análises, muitas vezes associados à aplicação de normas sanitárias como medidas de restrição; a falta de proteção da propriedade intelectual, entre outras. Estas dificuldades para além de implicarem demasiadas burocracias implicam também um aumento de custos para as empresas.

Carmo (2012) acrescenta que a posição geográfica dos países pode acarretar dificuldades aos operadores por envolver maiores custos de transporte, principalmente na comercialização de menores quantidades de produtos, afetando, por isso, as empresas com menor volume de negócios. Os custos de produção e transporte, acrescidos dos direitos de

importação aplicados pelos países de destino, colocam os bens exportados em desvantagem face à concorrência dos mercados locais, o que funciona como mais uma dificuldade à competitividade das empresas.

Cateora e Graham (2007) referem-se aos obstáculos no comércio internacional, mencionando as tarifas, as quotas, os boicotes e embargos à importação, barreiras não tarifárias, como por exemplo, normas que visam proteger a saúde pública e garantir a qualidade dos produtos) e outras. Por sua vez Simões (1997) apresenta como barreiras à internacionalização, a existência de condicionantes internas, relacionais, referentes ao meio envolvente do país de origem e referentes ao meio envolvente do país de destino. As barreiras internas a que se refere o autor, são essencialmente a dimensão da empresa, a insuficiência de recursos humanos e financeiros e o conhecimento limitado dos mercados internacionais. Outra barreira é a nível relacional, como a dependência de uma empresa com um determinado cliente. Relativamente às barreiras do meio envolvente do país de origem, as empresas apontam as fragilidades no tecido industrial de apoio e a fraca imagem de Portugal como país produtor de inovações e bens tecnologicamente avançados, como obstáculos à expansão internacional das empresas portuguesas. Por fim, relativamente às barreiras referentes ao meio envolvente do país de destino, o autor destaca: o risco político, em particular as restrições às importações; as diferenças culturais, como obstáculo das relações interpessoais e inter-organizacionais; e as condições de negócio, como a dimensão do mercado, o nível de concorrência, a dificuldade em controlar os canais de distribuição, entre outras.

Importa destacar que a identificação precoce das barreiras e/ou obstáculos em mercados internacionais é importante para que possam evitá-las, ou mesmo, ultrapassá-las.

Segundo Martins (2011) as empresas quando iniciam o processo de internacionalização devem estar conscientes que terão de enfrentar alguns obstáculos, designadamente obstáculos financeiros, comerciais, logísticos, culturais e legais, tornando-se assim as operações internacionais mais complexas e com o fator risco acrescido, do que quando comparadas com as empresas que atuam no mercado doméstico.

De acordo com Martins (2011) as dificuldades no processo de internacionalização sentidas pelas empresas estão relacionados com três fatores: fatores internos à empresa, fatores relativos a parceiros e fatores relativos ao ambiente. No que concerne aos fatores

internos à empresa o autor destaca como dificuldade, os recursos fracos (financeiros, humanos); a dimensão reduzida; o conhecimento limitado dos mercados externos; a falta de conhecimento do mercado local; preferências nos gostos e sensibilidade nos costumes e tradições; os problemas de controlo e de coordenação de gestão; a escassez de gestores com experiência internacional; e as dificuldades na identificação dos parceiros locais adequados ao tipo de negócio. Já nos fatores relativos aos parceiros inserem-se as lacunas no domínio do mercado; o posicionamento competitivo fraco no mercado; as insuficiências nos canais de distribuição e de qualidade fraca; o domínio tecnológico fraco; a dessincronização estratégica; as diferenças na cultura organizacional; e o comportamento oportunista. Por fim, nos fatores relativos ao ambiente o autor destaca como dificuldades a falta de acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento; as medidas insuficientes de apoio à exportação, ao investimento e ao risco; a distância geográfica; os custos de exploração de novos mercados, dificuldades de controlo dos canais de distribuição, inexistência de recursos humanos qualificados e longitude; o enquadramento fiscal local; a função administrativa local; as restrições governamentais locais como a repatriação de rendimentos, fabricação obrigatória de produtos com conteúdo local e o controlo de propriedade; as limitações de financiamento local; a situação económico-social e a falta de infraestruturas; e um mercado local pouco dinâmico.

Após análise ao processo de internacionalização, torna-se agora oportuno apresentar, a atual conjuntura económico-financeira do país da Europa e do mundo pois esta tem tido um papel crucial no processo de internacionalização das empresas portuguesas, umas vezes como dificultador e outras como catalisador de mudanças/ inovações para as empresas.

## Capítulo II – A Atual Conjuntura Económico-Financeira

### 1. A Crise económico-financeira e as suas consequências em Portugal

A crise económica mundial teve origem nos Estados Unidos da América (EUA) com a queda do Lehman Brothers que era considerado um símbolo da potência económica dos EUA e o quarto maior banco do mundo. Perante esta situação, muitos são os que questionam o porquê de a crise interna de um país afetar a economia de outros países. O principal fator que colabora para o facto de a crise de um país afetar outros é a globalização. Através desta, há uma ligação entre os países na política e, sobretudo, na economia. A globalização ajudou a desenvolver a economia dos diversos países envolvidos, no entanto, criou também uma forte dependência o que implica que quando a crise se abate sobre um país esta tem repercussões nos outros países.

No gráfico 1 podemos verificar a balança comercial de alguns países da Europa e podemos constatar que alguns países, nomeadamente: Reino Unido, Grécia, Roménia, entre outros, têm um saldo em percentagem do PIB negativo, o que por si só demonstra a frágil situação económica desses países.

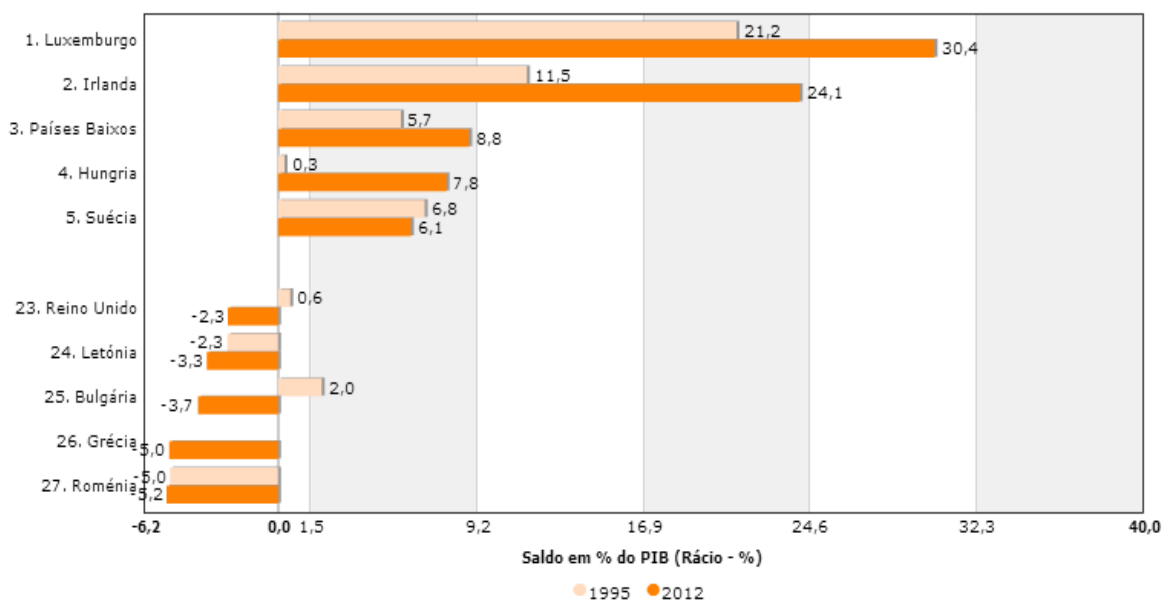


Gráfico 1-Balança comercial – saldo em % do PIB na Europa (Prodata,2013)

Para além de as balanças comerciais dos países não estarem equilibradas, também as taxas de desemprego começaram a aumentar.

Tal como se pode verificar no gráfico 2 as oscilações das taxas de desemprego são equiparadas tanto em Portugal, como nos EUA, como na área euro. Constatou-se em 2011 ocorreu uma subida das taxas de desemprego nas três zonas referidas (Banco de Portugal, 2012).

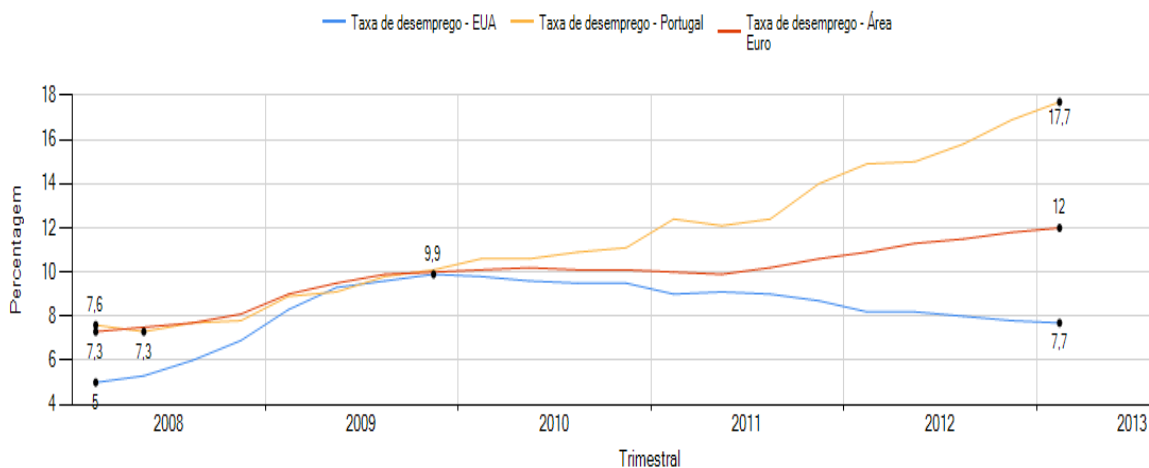


Gráfico 2 – Taxa de desemprego dos EUA, Portugal e Área Euro (Banco de Portugal, 2012)

De acordo com o gráfico 3 os países com menor taxa de desemprego em maio de 2012 são a Áustria (4,1%), a Holanda (5,1%), o Luxemburgo (5,4%) e a Alemanha com 5,6%. Com maior percentagem destaca-se a Espanha com 24,6% e a Grécia com 21,9%. Em Portugal a Taxa de desemprego é de 15,2%. A taxa de desemprego em maio de 2012 nos EUA era de 8,2% e no Japão era de 4,4% (Eurostat, 2012).

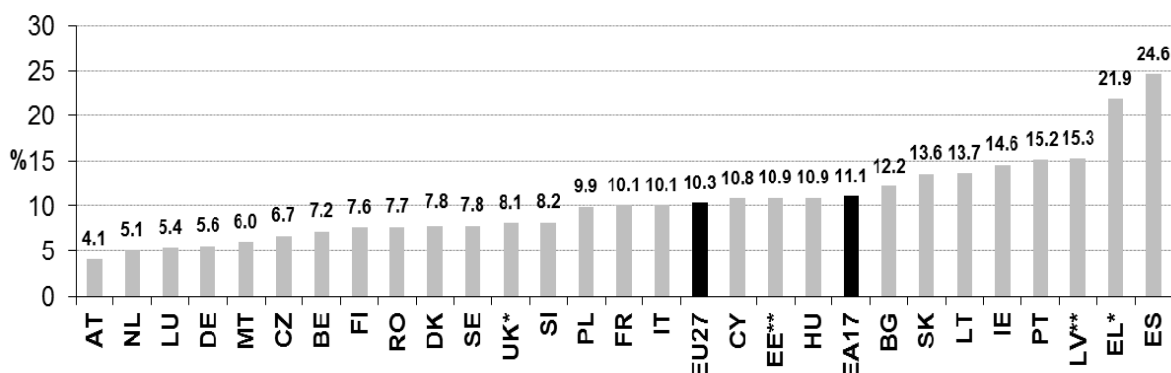


Gráfico 3 – Taxas de desemprego em maio de 2012 (Eurostat, 2012)

De acordo com o gráfico 4 os países com menor taxa de desemprego em abril de 2013 são a Áustria (4,9%), a Alemanha (5,4%), o Luxemburgo (5,6%) e a Malta com 6,4%. Com maior percentagem destaca-se a Grécia com 27% e a Espanha com 26,8%. Em Portugal a taxa de desemprego em Abril de 2013 é de 17,8% (Eurostat, 2012).

Comparando estes dois gráficos podemos concluir que a taxa de desemprego subiu em todos os países, o que é um reflexo da crise económica que se vive actualmente.

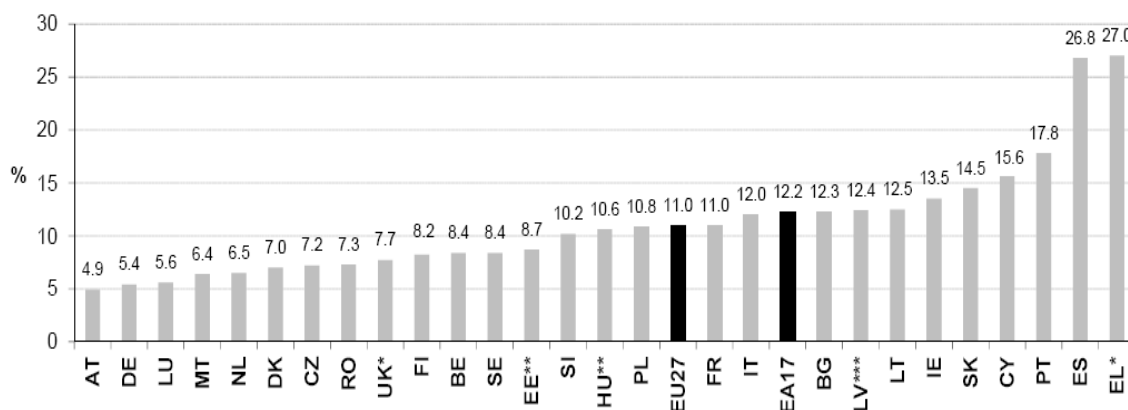
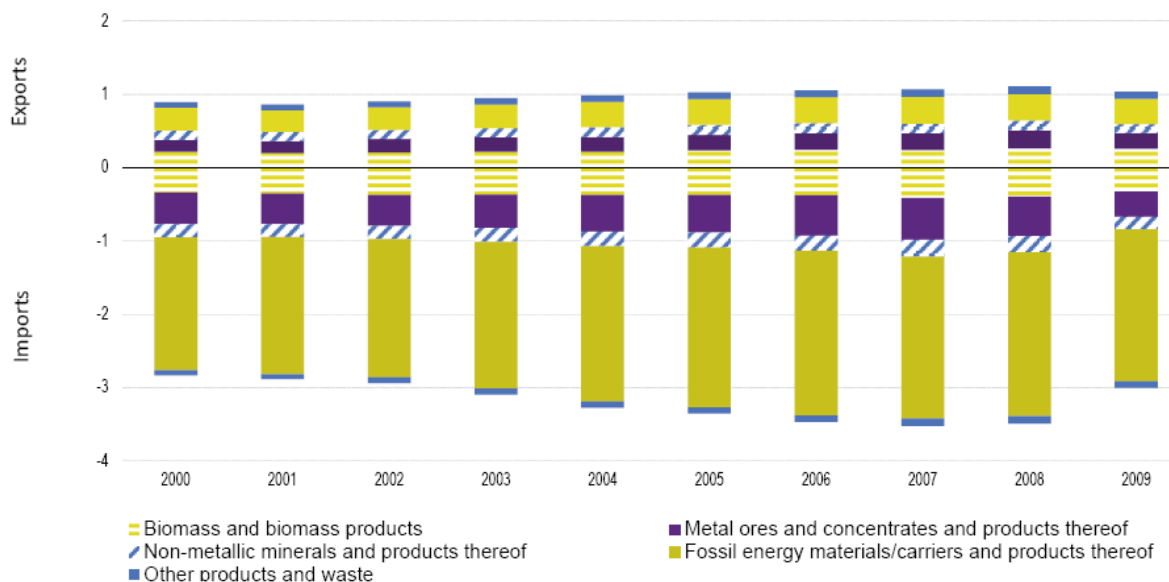


Gráfico 4 - Taxas de desemprego em abril de 2013 (Eurostat, 2013)

De acordo com o gráfico 5, as importações da UE são três vezes superiores às exportações, sendo dominadas pelo petróleo. Por outro lado, a Europa tem taxas de exportação superiores em maquinaria e equipamento de transportes. Entre 2000 e 2008 as importações e exportações tiveram um aumento de cerca de 20%. A partir de 2009, com a crise económica, as importações desceram cerca de 14% (Eurostat, 2012).



**Gráfico 5 - Importações e exportações de bens por categoria na união europeia-27, 2000-2009 (Eurostat, 2012)**

Através da análise do gráfico 5 podemos concluir que as importações e as exportações da União Europeia tiveram um decréscimo entre setembro de 2009 e abril de 2010. A partir deste período, regista-se um aumento tanto das importações como das exportações, sendo que as importações têm sido sempre superiores às exportações. No entanto, regista-se em janeiro de 2012 uma diferença menos acentuada entre as importações e as exportações. Dadas as importações serem sempre superiores as exportações a balança comercial da UE regista sempre valores negativos.

Já no que concerne à balança comercial de Portugal verifica-se pelo gráfico 6 que está a alcançar um saldo positivo relativamente ao PIB, o que se deve ao aumento das exportações.

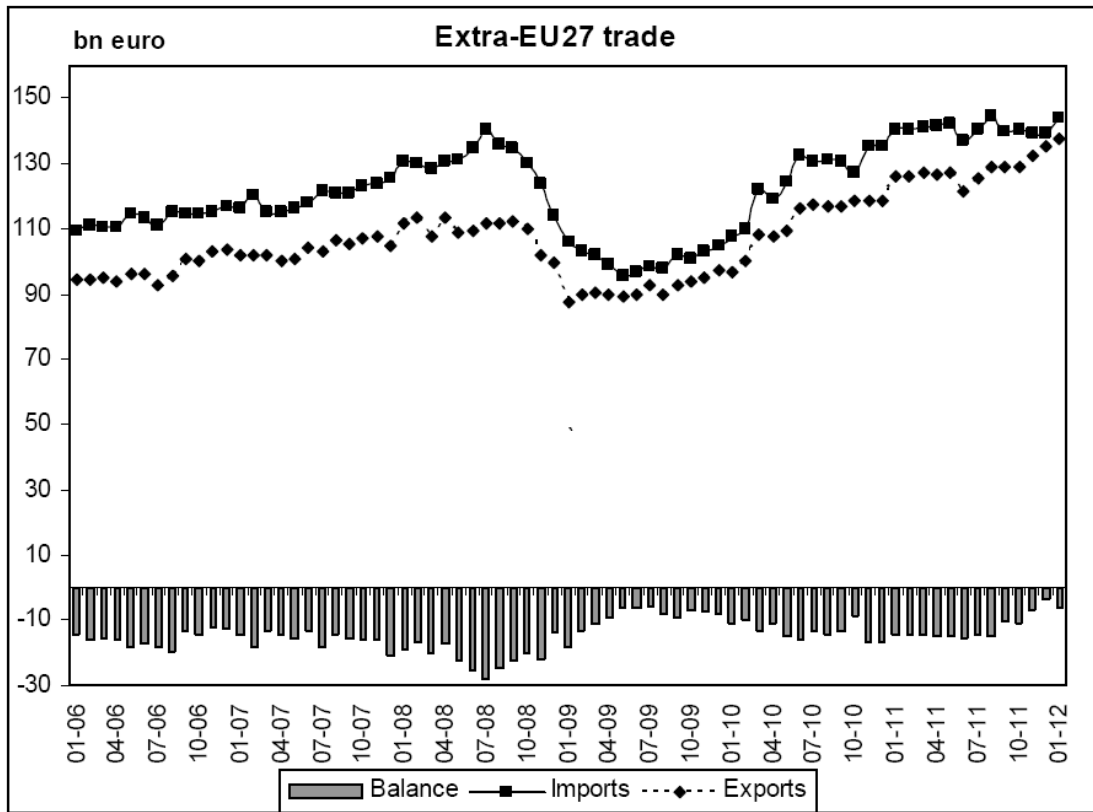


Gráfico 6 – Balança Comercial da União Europeia-27 (Eurostat, 2012)

Como podemos verificar no gráfico 7 a taxa de crescimento do PIB dos países da zona euro tem sido inferior à registada em 1996. No caso de Portugal podemos verificar que a taxa de crescimento do PIB é muito inferior (-2,7) à registada em 1996 (3,4).

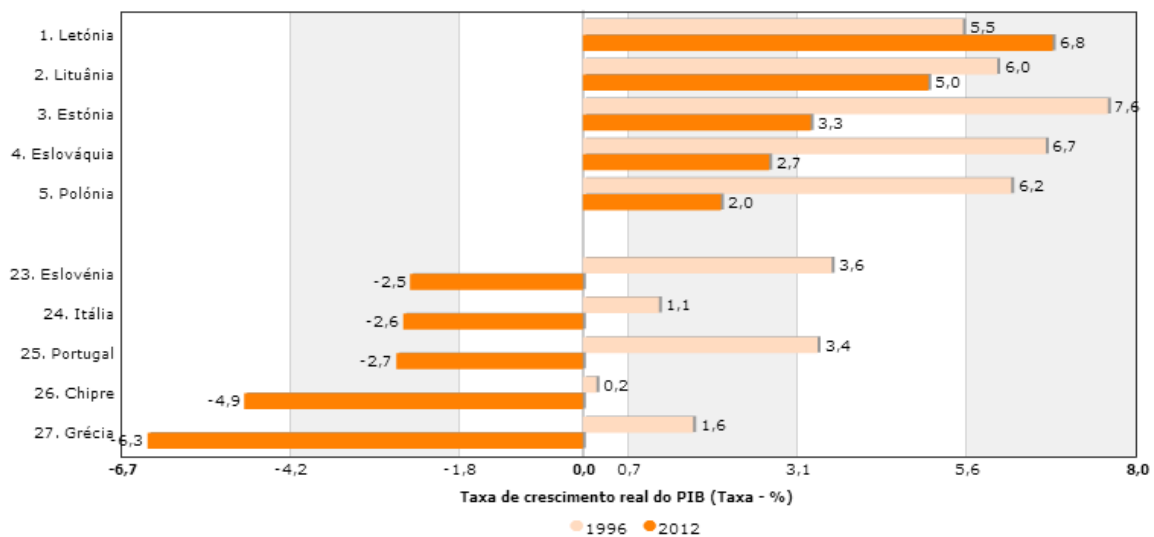
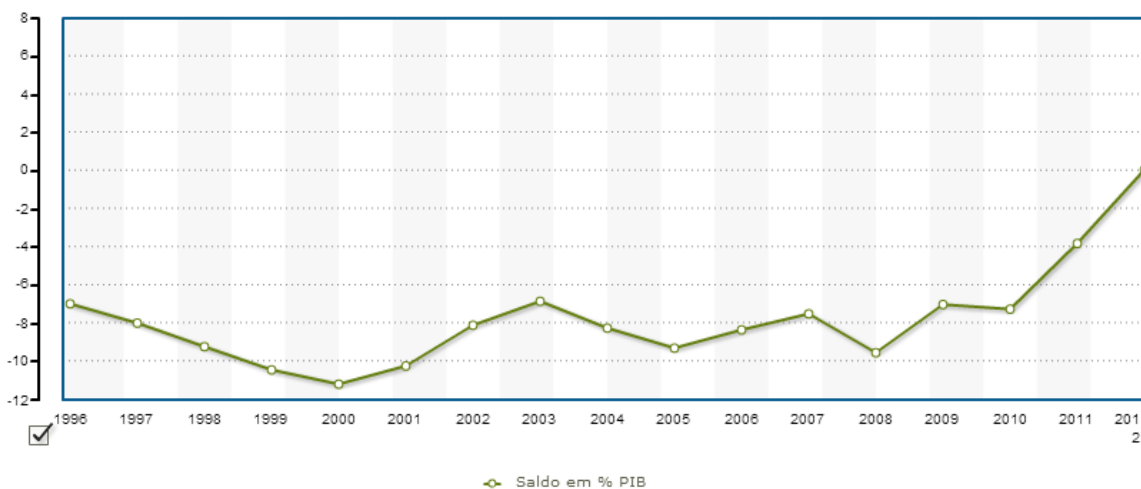


Gráfico 7- Taxa de crescimento do PIB na Europa (Prodata,2013)

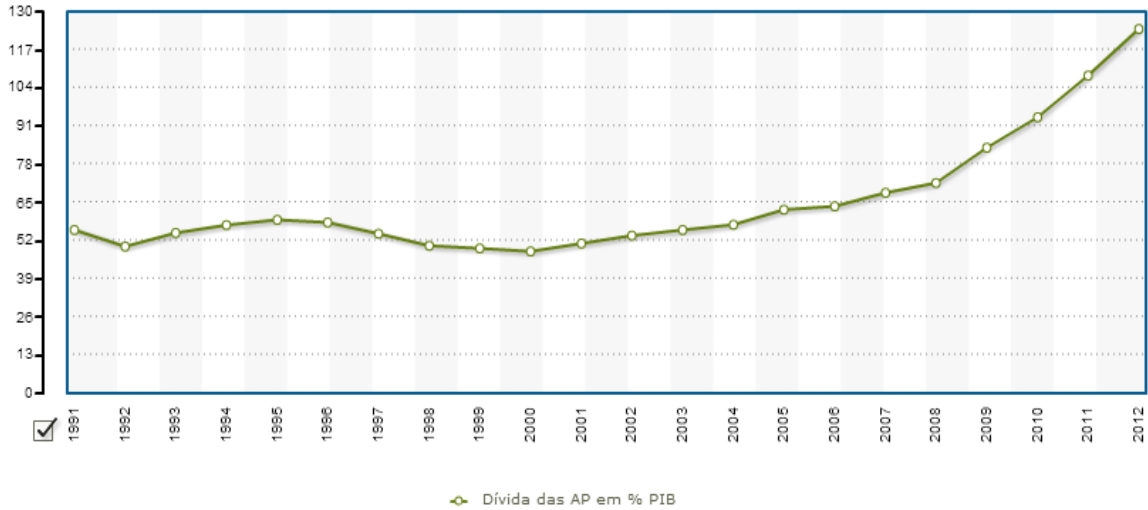
À semelhança de muitos outros países, também em Portugal a crise económico-financeiro trouxe várias consequências.

A crise financeira internacional, que segundo muitos teve início em 2008, nos Estados Unidos, teve repercussões drásticas para a economia da zona do euro e claro, também atingiu Portugal. Tal como podemos verificar no gráfico 8 o saldo em percentagem do PIB de Portugal regista desde 1996 valores negativos, essa situação melhorou desde 2011, mas ainda não se regista valores positivos.



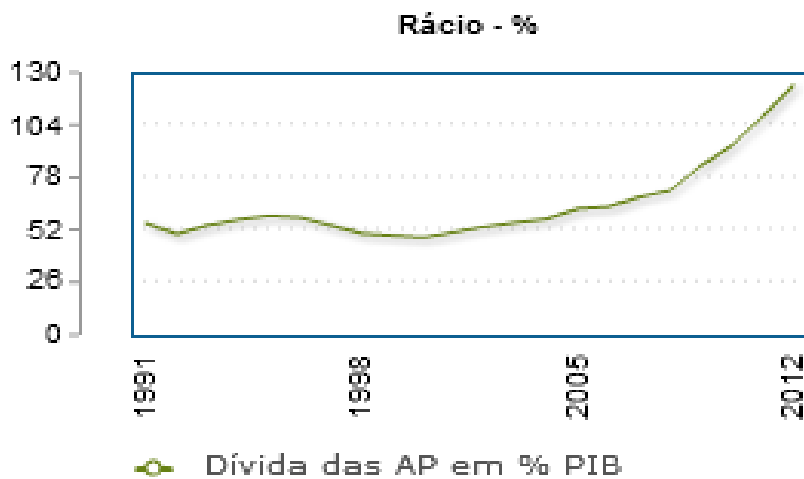
**Gráfico 8- Balança comercial: saldo em % do PIB-Portugal (Prodata,2013)**

A falta de acesso ao crédito e a crise da dívida obrigaram o país a pedir, em maio de 2011, um resgate financeiro de cerca de 78 milhões de euros, concedido pela União Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Central Europeu. Em contrapartida, o governo português comprometeu-se a cumprir um plano de austeridade sem precedentes para reduzir o seu défice de orçamento, com reduções de salários e aumento de impostos. Apesar desse plano de austeridade a dívida pública de Portugal continua a aumentar atingindo valores nunca antes registados, como se pode verificar pelo gráfico 9.



**Gráfico 9- Dívida em % do PIB em Portugal (Prodata,2013)**

De acordo com Leite (2010) Portugal insere-se numa região que perdeu importância a nível global e que também sentiu algum incómodo em função da sua particular vulnerabilidade à alteração de preços relativos resultantes das pressões que o aumento de procura de matérias-primas e combustíveis inevitavelmente produziu. Nas últimas décadas Portugal entrou numa das piores crises, sendo fragilizado por dez anos de crescimento debilitado, o que se refletiu numa baixa produtividade e excessiva exposição face à concorrência das novas economias. Tal como se verifica no gráfico 10 a economia portuguesa tem vindo a acumular uma elevada dívida externa, que passou de 55,6% em 1991 para 123,6% em 2012 (Pordata, 2013).



**Gráfico 10 - Dívida das Administrações Públicas em % do PIB (INE-BP, DGO/MF-BP-INE, PORDATA, 2013)**

Tal como se pode verificar no gráfico 11 o Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal tem sofrido oscilações entre 2006 e 2013, sendo que em 2007 sofreu um ligeiro aumento e foi tendo variações entre 2007 e 2008. Já em 2009 regista-se uma acentuada descida. Porém, a partir deste período começa-se a registar uma subida do PIB até 2010. A partir desta data tem-se registado um decréscimo do PIB. Através do gráfico podemos também concluir que o PIB português tem acompanhado as oscilações do PIB da zona euro.

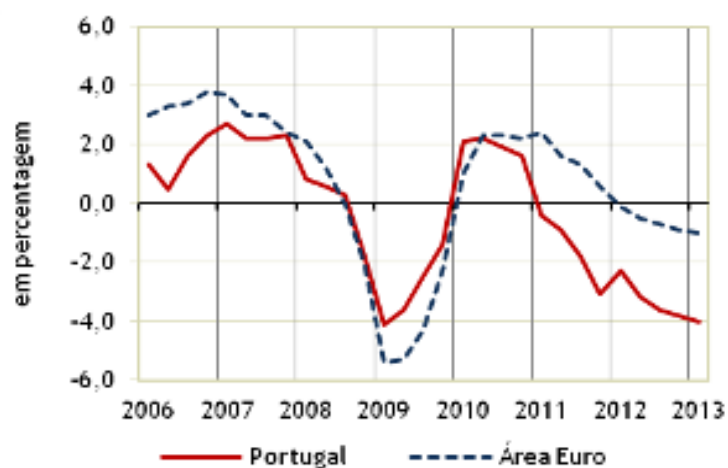


Gráfico 11 – PIB de Portugal e da Zona Euro em % (Banco de Portugal, 2013)

Leite (2010) refere que as famílias estão atualmente muito endividadas, o que se deve em parte à subsistência de um alto padrão de consumo e de compra de bens imóveis a crédito. Por sua vez, as empresas portuguesas expõem pequenos níveis de autonomia financeira, prosseguindo assim, uma política de endividamento muito forte de acordo com a atividade desenvolvida e com os níveis de capitais disponibilizados.

O diminuto nível de reinvestimento dos lucros das empresas tem acentuado este padrão, conduzindo a uma dívida líquida externa de mais de 115% do PIB em 2010, o que equivale a uma dívida bruta que abrange cerca de três vezes o PIB e a um endividamento líquido do sistema financeiro português relativamente ao exterior de cerca de 200 mil milhões de euros. A situação estrutural portuguesa é resultado da falta de competitividade da economia portuguesa, da debilidade do seu sector de bens transaccionáveis e do fato de durante mais de uma década o consumo interno ter aumentado desproporcionadamente. Para além disso, o imperativo acréscimo da poupança interna vai ser sempre limitado pelos

constrangimentos intrínsecos à limitação das fontes primárias de poupança: estado, empresas e famílias.

A pressão sobre o futuro próximo, a médio e longo prazo é fortemente acentuada pelo peso crescente da dívida pública, função do desequilíbrio permanente das contas do Estado e da promoção de obra pública. Para além da dívida pública direta do sector público, as responsabilidades futuras dos contribuintes portugueses envolvem não unicamente as resultantes acumulações de défices do sector público, mas também os passivos não recuperáveis das empresas públicas e as dívidas – que serão despesa certa no futuro, inerentes às Parcerias Público Privadas.

O gráfico 12 mostra o aumento da poupança das famílias entre 2008 e 2012. Esta evolução é resultado da redução da despesa de consumo final das famílias. De acordo com os dados do INE (2012) a capacidade de financiamento das famílias aumentou 0,2 p.p. no 2º trimestre de 2012, representando um ligeiro aumento da poupança. Constatou-se ainda que a taxa de poupança das famílias fixou-se em 10,9% do rendimento disponível, o que representou um aumento de 0,2 p.p. relativamente ao último trimestre de 2011.

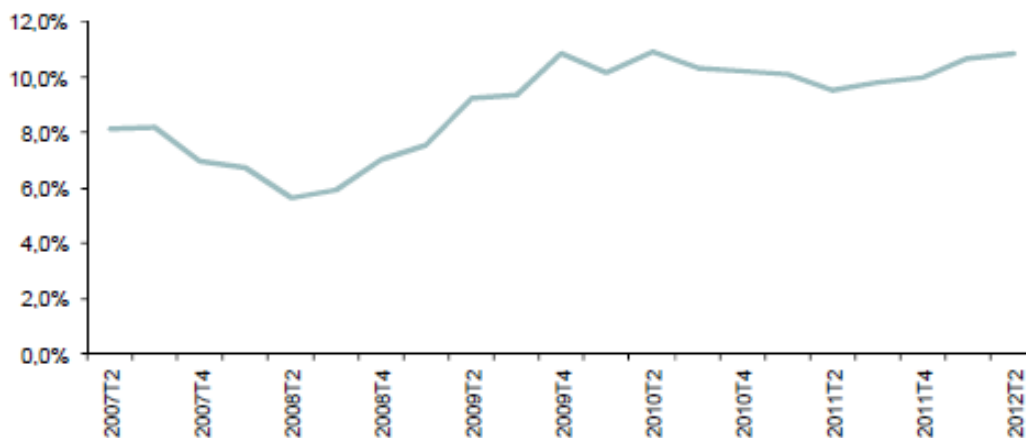


Gráfico 12- Taxa de Poupança das Famílias (INE, 2012)

Perante este cenário, diversos fenómenos sociais têm acontecido. A falta de trabalho, por exemplo, levou muitos jovens portugueses a emigrarem à procura de emprego e maior segurança.

De acordo com o gráfico 13 a população desempregada, estimada em 923,2 mil pessoas no 4º trimestre de 2012. Constatou-se um acréscimo homólogo de 19,7% (152,2

mil pessoas) e trimestral de 6,0% (52,3 mil). A taxa de desemprego foi de 16,9%, no 4º trimestre de 2012, traduzindo um acréscimo de 2,9 pontos percentuais face ao trimestre homólogo de 2011 e de 1,1 p.p. face ao trimestre anterior. A taxa de desemprego de jovens (15 a 24 anos) foi de 40,0%, valor superior ao observado no trimestre homólogo de 2011, em 4,6 p.p., e ao verificado no trimestre anterior, em 1,0 p.p.. O número de desempregadas/os jovens representava 17,9% do total da população desempregada, percentagem inferior à observada no trimestre homólogo do ano anterior (20,3%) e à do trimestre anterior (20,1%) (INE, 2012).

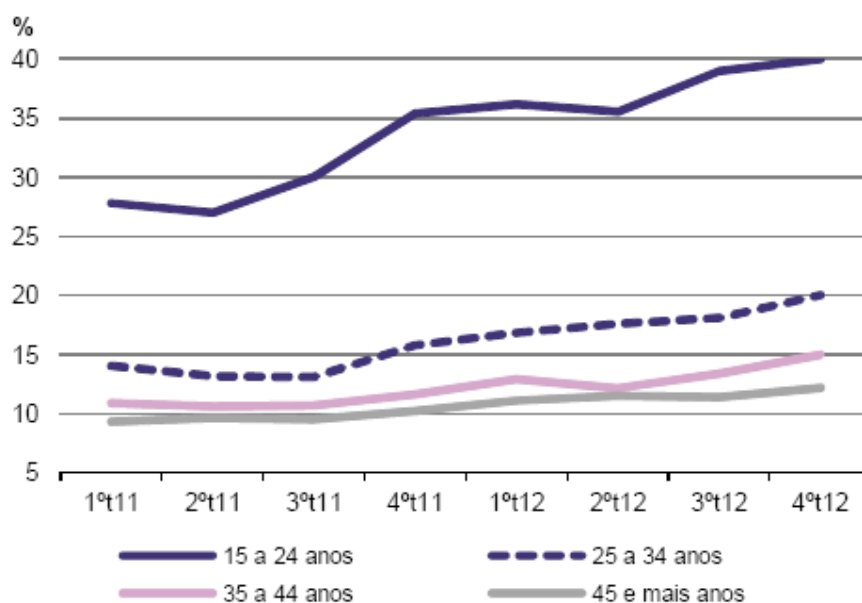


Gráfico 13 – Taxa de desemprego por grupo etário (INE, 2012)

Após analisarmos a crise económico-financeira, assim como o impacto da crise em Portugal torna-se agora pertinente analisarmos também o impacto da crise no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

## Capítulo III – Impacto da crise na Internacionalização das empresas portuguesas

### 1. O processo de Internacionalização em Portugal

#### 1.1. Primeira fase da Internacionalização

O comércio internacional tem crescido de forma acentuada, ultrapassando largamente o crescimento da riqueza dos países e, evidentemente, da economia mundial. A tendência para a abertura, e conseqüente interdependência, das economias nacionais através dos mercados de bens e serviços é uma realidade atual, e por isso existe uma maior atenção para o processo de internacionalização. No caso português, se nos situarmos numa escala temporal de cerca de cinco décadas, verificamos que o significado da sua internacionalização através da venda de mercadorias no exterior só se verificou em momentos bem específicos: o da reconstrução democrática da economia (pós 25 Abril) e o da fase de pré-adesão e adesão à CEE.

De acordo com o Prodata (2013), as exportações de bens portugueses tem sofrido uma evolução positiva. Apesar de ter sofrido uma quebra em 2009, em 2010 o valor das exportações atingia os 50000 milhões de euros, como se pode constatar no gráfico 14.

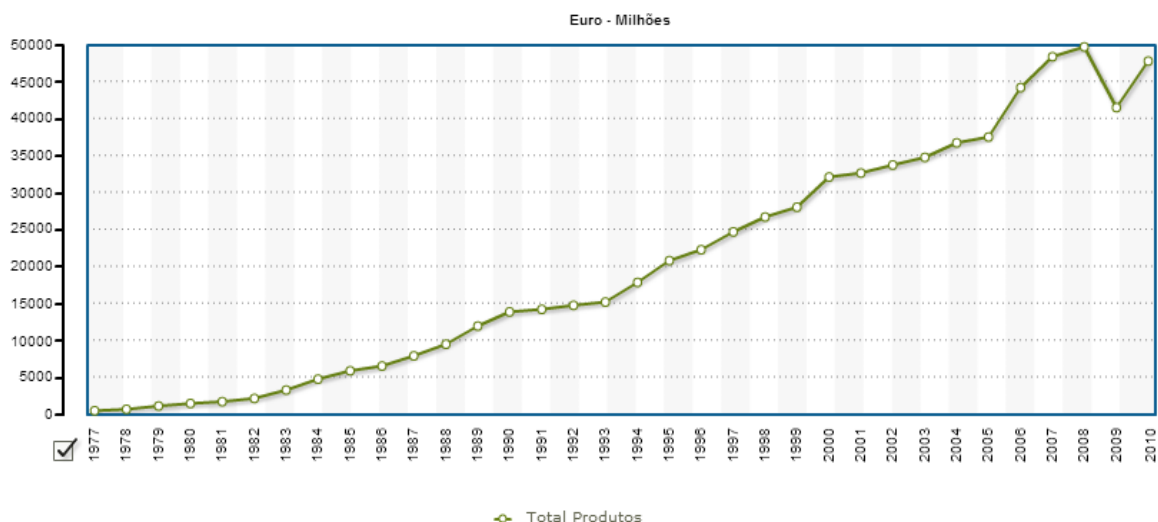


Gráfico 14- Exportações de bens e serviços em Portugal (Prodata,2013)

Para Reis (2009) quando Portugal aderiu à CEE, em 1986, um dos argumentos mais repetidos era o de que se tratava de aproveitar e acentuar a condição de *pequena economia aberta*, para Portugal se lançar nos mercados externos. No entanto, e de acordo com Reis (2009) o peso das exportações não se destacou da casa dos 20%, limitando-se a acompanhar os ritmos de crescimento do conjunto da economia.

Com a adesão à União Europeia registou-se uma significativa alteração: a da geografia dos nossos mercados de exportação. As exportações de Portugal eram sobretudo para a U E a 15. Antes da adesão, em 1980, os membros da futura UE a 15 absorviam 65% das exportações portuguesas. Hoje esse peso é de mais de 80%. E bastam três países – a Espanha, a Alemanha e a França – para que, juntos, representem mais de 60% das exportações portuguesas, o que se pode confirmar nos gráficos 15 e 16.



Gráfico 15- Geografia das exportações portuguesas (em % do PIB) (Banco de Portugal, 2007)



Gráfico 16 - Geografia das exportações portuguesas (em % do PIB) ( Banco de Portugal, 2007)

## 1.2. Uma nova era na Internacionalização Portuguesa

Para que processo de internacionalização seja bem-sucedido necessita por vezes de apoios que o governo pode oferecer.

De acordo com o Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade - COMPETE (2012) a economia portuguesa vem notando dificuldades em conseguir destacar-se num mercado internacional crescentemente concorrencial e globalizado. Embora se denote alguma presença de empresas portuguesas dinâmicas em muitos sectores com forte potencial de crescimento, o tecido empresarial é, ainda, dominado por empresas de pequena dimensão, especialmente orientadas para o mercado interno e para atividades não transacionáveis e não mercantis. Estas empresas deparam-se com dificuldades acrescidas de sobrevivência face ao aumento da concorrência e com visíveis fragilidades ao nível da gestão, da estratégia e da qualificação dos ativos.

A nova era de internacionalização das empresas portuguesas iniciou-se na década de 1990. Surgiu nesta altura o incentivo ao abandono das atividades do setor primário e a industrialização e o começo do relacionamento das universidades e dos centros de investigação da realidade empresarial. Portugal tem vindo a reunir capacidades importantes em sectores emblemáticos nomeadamente das novas tecnologias de informação e comunicação, da biotecnologia, do automóvel, da aeronáutica, da defesa e das energias renováveis. Simultaneamente, renovou os sectores ditos tradicionais, nomeadamente do calçado, do vestuário e do têxtil, com vista a conseguir competir nos mercados internacionais onde reconquistou notoriedade e prestígio pela qualidade, inovação, *design* e marketing.

Nas últimas décadas verificou-se que Portugal tem vindo a ser um país cada vez mais exportador, competitivo e inovador, capaz de responder às exigências de mercados sofisticados, ficando assim capacitado de responder com êxito às novas realidades de mercado em diferentes espaços geográficos. Como se pode verificar no gráfico 17, se na década de 90 as importações superaram as exportações, a partir de 2000 as exportações começaram a superar as importações.

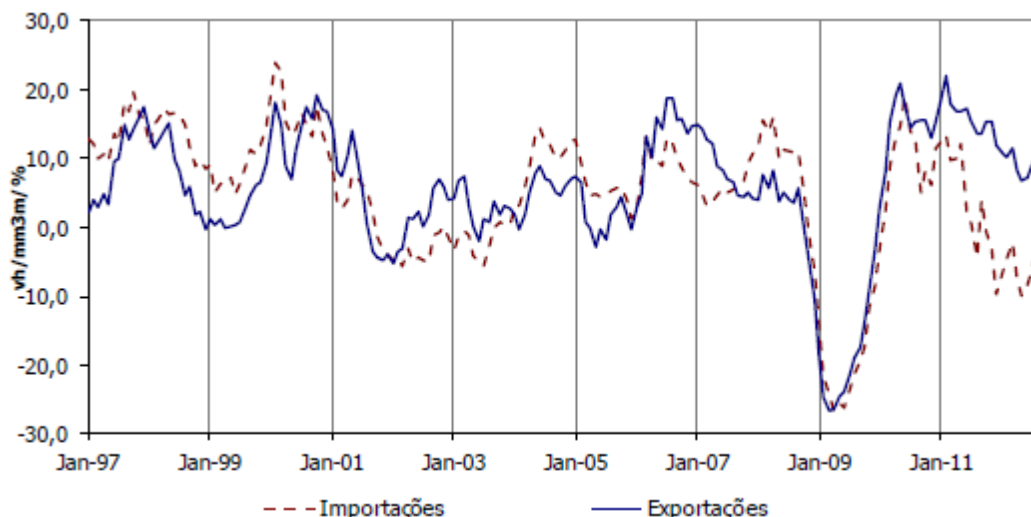


Gráfico 17- Comércio Internacional de Bens (INE,2012)

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a partir de 2011 as saídas de bens aumentaram 8,3%. As entradas de bens, por sua vez, diminuíram 6,5% no trimestre terminado em julho de 2012, face ao período homólogo de 2011 (maio de 2011/julho de 2011), o que determinou uma balança comercial positiva (com superavit).

De acordo com Horta (2010) apesar dos parceiros europeus de Portugal serem os principais destinatários das suas exportações, devido à proximidade geográfica e as afinidades políticas, esta situação tem vindo a ser modificada devido à adoção de uma estratégia determinada, a qual tem apostado, e com êxito, na diversificação de mercados de destino das exportações e no investimento das empresas portuguesas. Apesar de ser importante que as exportações para o espaço europeu continuem a aumentar, quer em volume quer em valor, é necessário, conquistar novos mercados, nomeadamente no Brasil, Angola e Moçambique.

Segundo Horta (2010) a procura do equilíbrio da balança comercial é um objetivo central da política económica de Portugal. Portugal, devido à sua geografia e principais características da sua economia, deve apostar cada vez mais na exportação. Neste sentido o país deve criar uma dinâmica sustentada de internacionalização crescente da sua economia, nomeadamente aumentando as exportações. A internacionalização de uma indústria ou de uma empresa moderna deixou de ser uma escolha para se tornar uma questão de sobrevivência.

Foram tomadas diversas medidas para ultrapassar a situação difícil gerada pelo enfraquecimento dos mercados internacionais. Uma das medidas mais importantes adotadas pela AICEP foi o reforço do apoio às empresas na exploração mercados alternativos onde se encontre poder de compra. Procurou-se também reforçar as vantagens competitivas das empresas e encontrar formas de diminuir as perdas. A AICEP tem aumentado as ações de formação e de outros recursos na área do conhecimento que disponibiliza às empresas. Os apoios públicos à internacionalização das empresas, são muito importantes, mas não determinam o início do processo de exportação. Tais apoios podem ser fundamentais como energia de ativação das empresas de menor dimensão.

Os apoios mais relatados na literatura consultada foram as ações desenvolvidas pela AICEP na prospeção de novas oportunidades de negócio, os apoios para presença em feiras internacionais e alguns apoios de associações empresariais. No seu conjunto, os apoios públicos são pontuais e dispersos, pouco ágeis e incomparavelmente inferiores aos disponibilizados por outros países. Para além dos apoios disponibilizados, é importante também referir os benefícios fiscais – dando como exemplo a possibilidade de poderem efetuar abatimentos à matéria coletável em função do valor de mercadorias exportadas (Carmo,2012)

Dada a atual conjuntura internacional desfavorável, há a necessidade de insistir no aumento da qualidade e inovação dos produtos, no aperfeiçoamento das técnicas de gestão, no conhecimento e no reforço da competitividade, com vista a diversificar os países de destino das exportações. Neste período de acentuado crescimento do comércio internacional e estabelecimento de uma concorrência global, Portugal deve desenvolver a sua internacionalização, numa tentativa de melhorar a sua posição no mercado mundial.

Outro organismo de apoio para as empresas portuguesas é o *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação* (IAPMEI), é o principal instrumento das políticas económicas direcionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial, de serviços e construção. Compete-lhe obter condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial.

Para ajudar as empresas a conduzir o seu negócio mais longe foram criadas 14 lojas da exportação enquadradas na Rede de agências do IAPMEI e em articulação com a AICEP. Estas lojas visam apoiar a estratégia de abordagem dos mercados internacionais.

Aqui pode-se obter apoio na formulação de estratégias de abordagem a mercados internacionais, informação sobre mercados, assistência na procura e contacto com parceiros locais, informação sobre instrumentos financeiros de apoio à internacionalização e ajuda na dinamização de oportunidades de negócio (IAPMEI,2013).

Actualmente, governo português com vista a promover a internacionalização das empresas atualmente oferece alguns incentivos e neste âmbito, destacam-se o programa COMPETE, no qual está inserido no *Quadro de Referência Estratégico Nacional* (QREN). O QREN assume como propósito estratégico a qualificação dos portugueses, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, assim como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural. A continuação deste propósito é assegurada pela concretização, ao nível dos diferentes Programas Operacionais e com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão, de três grandes Agendas Operacionais Temáticas, que incidem sobre três domínios essenciais de intervenção: o Potencial Humano; os Fatores de Competitividade da economia; e a Valorização do Território (Portugal Global,2013).

Este programa visa apoiar projetos de investimento promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT). Direciona-se para a intervenção nas PME, tendo em vista a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de fatores dinâmicos da competitividade. O seu principal objetivo passa pela promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global. As entidades beneficiárias deste projeto são: empresas de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica; entidades públicas com competências específicas em políticas públicas dirigidas às PME, associações que com aquelas entidades tenham estabelecido parcerias para a prossecução de políticas públicas, associações empresariais e entidades do *Sistema Científico e Tecnológico* (SCT) (COMPETE,2013).

Neste sentido, com os mercados tradicionais de destino das exportações portuguesas em crise, verifica-se uma diminuição das compras a Portugal. Atualmente são os mercados de Angola, Brasil, Moçambique que têm tido uma importância vital para as exportações portuguesas.

Tal como já foi referido os incentivos são importantes mas não são determinantes. No entanto, na atual conjuntura económica em que as empresas portuguesas se encontram estes incentivos vão ganhando um papel cada vez mais significativo.



## **Resumo dos objetivos e das hipóteses de investigação**

Os objetivos podem ser gerais e específicos. De acordo com Sousa e Baptista (2011) o objetivo geral possui um carácter abrangente e indica a principal intenção de um projeto. O objetivo geral é o ponto de partida, mas muitas vezes tão genérico que não permite que se parta para a investigação, sendo por isso necessário definir os objetivos específicos. Os objetivos específicos referem-se às características que podem ser observadas em relação ao grupo em estudo.

Com esta dissertação pretende-se analisar em que medida a internacionalização constitui uma estratégia que as empresas do distrito de Viseu adotam para conseguir ultrapassar alguns pontos menos favoráveis que enfrentam face a atual conjuntura económico-financeira presente em Portugal.

Assim sendo, o objetivo geral consiste em averiguar se a exportação constitui uma estratégia adotada pelas empresas para ultrapassar a atual conjuntura económico-financeira. Por sua vez, os objetivos específicos consistem em:

- ✓ Conhecer a atividade exportadora e o investimento internacional, sem esquecer a caracterização do processo de internacionalização através da avaliação dos motivos;
- ✓ Conhecer quais são os entraves e apoios na internacionalização;
- ✓ Apreciar a experiência da internacionalização;
- ✓ Averiguar quais os determinantes que levam as empresas à internacionalização.

Para responder aos objetivos propostos tornou-se pertinente definir algumas hipóteses de investigação, que segundo Sousa e Baptista (2011) são uma resposta prévia ao problema proposto. Neste sentido a hipótese geral de investigação consiste saber se face a atual conjuntura económico-financeira em que medida é que os empresários adotam a internacionalização como estratégia para ultrapassar a atual conjuntura.

As hipóteses específicas suportam a hipótese geral, estando por este motivo inter-relacionadas com esta. As hipóteses específicas desta investigação são:

- ✓ A conjuntura económico-financeira condiciona a exportação;
- ✓ Os atuais incentivos financeiros contribuem para o aumento da exportação.



**Parte II- Abordagem empírica ao processo de internacionalização das empresas**



## **Capítulo I- Modos de Internacionalização utilizados pela Martifer e pela Gonferrolo**

### **1. Metodologia**

A metodologia utilizada foi qualitativa, nomeadamente a entrevista. O tipo de metodologia eleita para esta investigação é o descritivo.

Na elaboração desta dissertação foi utilizada a investigação qualitativa, que de acordo com Sousa e Baptista (2011) centra-se na compreensão dos problemas, analisando comportamentos e atitudes.

Esta forma de pesquisa é de todo o interesse já que irá ser a partir da análise de comportamentos que se irá conhecer qual a importância que estes apresentam para as decisões estratégicas no processo de internacionalização das empresas portuguesas. Ainda de acordo com Sousa e Baptista (2011) a investigação qualitativa tem a possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como entrevistas detalhadas.

Para Sousa e Baptista (2011) a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com pessoas cuidadosamente selecionadas. A entrevista carecia de um propósito definido pelo que se optou por uma entrevista estruturada, colocada em anexo (anexo 1). O tratamento da informação recolhida no decurso das entrevistas foi realizado através da análise de conteúdo como técnica de exploração de documentos. Em simultâneo à realização das entrevistas, procedeu-se à consulta documental essencialmente recolhida através de fontes eletrónicas.

#### **1.1. Descrição da entrevista**

O início da entrevista tinha como objetivo identificar os entrevistados e as empresas. Neste sentido, pretendeu-se conhecer a idade, o sexo, as habilitações literárias, a profissão e atividade desempenhada na empresa, perceber em quando foi fundada empresa, a sua localização, a natureza jurídica da empresa e o número de colaboradores. Na segunda parte da entrevista, pretendeu-se primeiro conhecer o contexto do mercado em que se inseriam as

empresas, nomeadamente as características do mercado, os principais concorrentes e a estratégia adotada. A questão seguinte abordou o processo de internacionalização, ao mesmo tempo que caracterizou o mercado internacional e o mercado doméstico, as vantagens competitivas, a estratégia adotada pela empresa, os mercados onde atuam ou pretendem atuar e quais os motivos da escolha destes países. A terceira questão tinha como objetivo conhecer as motivações e obstáculos da internacionalização, nomeadamente as barreiras culturais/governamentais. Na quarta questão abordaram-se os modos de entrada no mercado. A quinta questão abordou os valores da empresa que apoiam a internacionalização. A sexta questão abordava os apoios externos ao processo de internacionalização, designadamente os apoios do estado e a informação sobre os apoios. A sétima questão abordou o impacto das vendas para o mercado externo no total de vendas da empresa. A oitava questão pretendia conhecer o investimento efetuado pelo mercado, as fontes de financiamento e quais as consequências do investimento. Na nona questão pretendia-se conhecer a classificação da empresa antes e após a internacionalização, conhecer os benefícios e desvantagens da internacionalização. A capacidade competitiva após a internacionalização, as competências humanas e a caracterização da gestão de topo bem como dos responsáveis pelo processo de internacionalização foram abordados na décima, décima primeira e décima segunda questões, respetivamente.

## **1.2. Universo e amostra**

A amostra deve ser corretamente escolhida para se obter as mesmas informações que possam ser generalizadas à população, com uma pequena margem de erro. Assim, o universo eleito para este estudo são as empresas do distrito de Viseu que desenvolveram processos de internacionalização. Como amostra selecionou-se as empresas Martifer e a Gonferrolo. A escolha destas empresas prendeu-se essencialmente com a facilidade de acesso às empresas e porque as duas desenvolveram processos de internacionalização.

### **1.3. Procedimento**

A amostra selecionada para este estudo é não probabilística e intencional. A amostra não probabilística é um procedimento de seleção em que não existe uma igual probabilidade de um elemento da amostra ser escolhido. Para além de que tal como defende Sousa e Baptista (2011) é um método fácil e rápido. Para a obtenção de autorização para as entrevistas foram enviados emails aos responsáveis pelas empresas.

As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas eleitas para este estudo. Nas entrevistas realizadas às duas empresas foram entrevistados os responsáveis pelas empresas e pelos respetivos processos de internacionalização. No caso da Gonferrolo entrevistou-se o Sr. Celso Gonçalves e na Martifer o Sr. Engenheiro Vítor Figueiredo.

## **2. Apresentação dos resultados da entrevista à Gonferrolo**

Começa-se por apresentar o resultado da entrevista efetuada junto da Gonferrolo. O gerente e fundador da Gonferrolo, Sr. Celso Gonçalves, nasceu em 1948 e possui apenas a antiga 4ª classe. Emigrou na década de 80 e quando regressou a Portugal decidiu investir num negócio próprio, fundando assim a Gonferrolo. A empresa foi criada em 1982 pelo Sr. Celso e mais dois sócios que após alguns anos decidiram seguir outras direções. Atualmente, verifica-se que o entrevistado é gerente e desempenha as funções de gestor. Para além dele, quem integra a gestão de topo da Gonferrolo são os seus filhos. A gestão efetuada por gerações diferentes é, segundo ele, uma mais-valia pois há sempre visões diferentes, que tentam conciliar para conseguirem melhores resultados para a empresa.

A Gonferrolo é uma metalúrgica de alumínio, que opera no mercado desde 1982, tendo 30 anos de experiência. Quanto à sua natureza jurídica é uma sociedade por quotas e conta com 14 colaboradores. Oferece ao mercado um conjunto de soluções em alumínio e PVC. Possui uma vasta gama de produtos para arquitetura de construção, do estilo mais clássico e tradicional às tendências mais minimalistas da arquitetura moderna. Os clientes podem verificar os seus produtos através da visita ao Showroom disponível nas instalações

da empresa. Conta com algumas parcerias a nível internacional, tais como *SAPA*, *CORTIZO* e *KAWNEER*, entre outras.

A empresa opera quer ao nível nacional quer ao nível internacional, nomeadamente em França e na Suíça.

Apesar da crise vivida em Portugal, a qual também afeta o setor da metalurgia, constata-se que a Gonferrolo tem sofrido um crescimento positivo e tem adotado diversas estratégias com vista a garantir a sua continuidade no mercado, o qual se encontra muito competitivo. A Gonferrolo, está atualmente inserida num mercado altamente competitivo sendo necessário adotar estratégias de diversa ordem, nomeadamente uma aposta na internacionalização. Um dos desafios que se coloca é o de responder às constantes mudanças verificadas no mercado de trabalho.

A missão da Gonferrolo passa por oferecer melhores serviços aos seus clientes com produtos de qualidade, inovadores e competitivos, nunca esquecendo os valores éticos nas relações com os colaboradores e com os fornecedores, pois assim tem a garantia de continuidade. Pretende também, obter melhorias ao nível da competitividade e rentabilidade, sendo estas possíveis através do investimento e modernização. Pretende maiores níveis de competitividade e aumentar a produção, pois ambiciona aumentar o número de colaboradores, estes com maior formação académica. O objetivo principal é alargar a atuação no mercado externo pois já estão presentes na França e na Suíça. Segundo o gerente da Gonferrolo a atual crise leva a empresa a refugiar-se no mercado estrangeiro. Para Drucker (2001) os objetivos têm um papel chave numa empresa já que são eles que explicitam a todos os colaboradores, desde o responsável da empresa até ao empregado, qual é o seu trabalho e o que devem esperar das outras unidades de trabalho para que os objetivos sejam cumpridos.

A Gonferrolo tem um grande respeito pelo mercado português, no entanto nunca deixa de olhar para o mercado internacional. Segundo o entrevistado, é evidente que o mercado português tem quebras, é um mercado pequeno e a crise tem vindo a afetá-lo e para rentabilizar os investimentos é necessário procurar outros mercados. O mercado francês e suíço permitiu estabelecer um nível de produção equilibrado.

Segundo um estudo da Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP) em 2011 as exportações no setor metalúrgico e

metalomecânico em Portugal tiveram um crescimento de 20%. O mesmo estudo previa para 2011 um volume de faturação de 26 mil milhões de euros, dos quais 12,2 mil milhões em exportações. O setor demonstrou um crescimento das exportações de Janeiro a Setembro de 2011 tendo as exportações ultrapassado os 9 mil milhões de euros (9.218.000.000,00€), o que revela um crescimento de 20,2% face ao período homólogo. Com a quebra que sector da construção civil tem sentido a metalúrgica também desceu. No entanto tem-se notado um crescimento das exportações o que vai permitindo manter e criar alguns postos de trabalho. A Gonferrolo refere que há muita concorrência e que devem ser criadas mais parcerias com empresas de construção civil. Quanto à estratégia adotada refere a necessidade de procurar outros mercados (estrangeiro) e a criação de showrooms.

Com a internacionalização, a Gonferrolo pretende ser uma empresa de referência na sua área de negócio. Atualmente estão a postar em investimentos no mercado externo, no entanto já exportavam pequenos trabalhos desde 2000. De acordo com o entrevistado, Portugal tem um grande problema por resolver: a falta de mão-de-obra qualificada. Com os investimentos previstos no mercado internacional a Gonferrolo prevê um aumento da produção em cerca de 30%, para isso aposta na dinamização dos mercados e dos produtos. Os produtos evoluem muito rapidamente e por isso é vital acompanhar as necessidades e evoluções do mercado.

Na perspetiva de Porter (1999), o único conceito significativo de competitividade nacional é o de produtividade. A produtividade é o conceito que define o valor do que é produzido por uma unidade de trabalho, e depende ainda da qualidade, características dos produtos e eficiência com que são produzidos. Segundo o autor, o desenvolvimento económico das empresas e dos países resulta da produtividade com a qual os recursos nacionais (trabalho e capital) são utilizados. Sendo assim, a produtividade é o principal elemento que define o nível de vida.

Perante a situação presente em Portugal a Gonferrolo afirma que têm a necessidade de formular estratégias para sobreviver no mercado que é cada vez mais competitivo. Para ultrapassar estes problemas, pretendem criar parcerias com empresas do ramo e aumentar o nível de exportação. Uma hipótese que está a ser bem ponderada é a abertura de uma filial no Brasil ou em Moçambique, pois a criação de uma filial nestes países permite ter custos

de produção significativamente mais reduzidos. Desta forma, a Gonferrolo vai apostar na internacionalização através da aposta em novos mercados e novos produtos.

Segundo Davide (2010) a internacionalização refere-se ao processo de envolvimento crescente em atividades internacionais. Ao nível empresarial está relacionada com a capacidade de exportação da empresa e com a forma como esta penetra nos diferentes mercados internacionais. Uma empresa quando decide internacionalizar tem diversos motivos, designadamente, procura de mercado para assegurar a quota de mercado e aumentar as vendas nos mercados internacionais; procura de eficiência, na tentativa de obter eficiência através de uma estrutura internacional de recursos, mercados, políticas e culturas; e procura de Recursos, na tentativa de obter melhores condições, nomeadamente a nível de custos económicos e logísticos (Davide, 2010).

A entrada da Gonferrolo no mercado francês e suíço deu-se pela iniciativa de clientes estrangeiros. A Gonferrolo foi contactada por um cliente emigrante em França no sentido de fazer alguns trabalhos. A partir daí, foram criadas parcerias com esse cliente, que tem uma empresa neste ramo, no sentido de aumentar a exportação para esse país. Depois investiram num Showroom para divulgar os produtos no estrangeiro, o que implicou custos com material, mão-de-obra, transportes, publicidade, enfim uma serie de custos. Na Suíça o processo foi parecido, mas atualmente um dos seus colaboradores faz a angariação de clientes lá. Um outro investimento foi também a modificação do site no sentido de este conter mais informação e estar disponível em português, francês e inglês. Para estas modificações não se recorreu a algum tipo de financiamento, utilizou-se o retorno dos trabalhos feitos para o exterior e foram investindo. É um processo mais demorado mas na perspectiva da Gonferrolo mais vantajoso. Assim, o início do processo de internacionalização foi efetuado de acordo com o que é descrito pela teoria de Uppsala quanto ao papel das redes de relacionamentos.

Para entrar em mercados como Brasil e Moçambique pretendem-se criar parcerias. As parcerias são um bom caminho, porque permite reduzir custos e aumentar a competitividade no mercado, mas também tem as suas desvantagens, que segundo Ferreira et al. (2011) passam pela possibilidade de conflitos, divisão dos lucros, restrições impostas pela parceria e perda de autonomia estratégica.

Para Johanson e Vahlne (2006), um processo de internacionalização gradual prende-se com o facto de se aproveitar e explorar as oportunidades identificadas num dado momento. O aproveitamento ou não dessas oportunidades está fortemente dependente do stock de conhecimento existente, tal como o modelo defende. Constataram também que as empresas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos, e que se iam expandindo de um modo progressivo, sendo que esta entrada por norma era por meio de exportações. Raramente as organizações iniciavam as suas atividades em outros países com as suas próprias unidades de vendas ou por meio de filiais. O investimento numa filial no exterior somente ocorria depois de vários anos a exportar para o mesmo local.

A Gonferrolo espera continuar a investir e explorar novos mercados, especialmente fora da Europa. Moçambique e o Brasil serão a próxima aposta pois a construção está a aumentar e existe a facilidade da língua, que muitas vezes é um obstáculo para conseguir fazer evoluir o processo de internacionalização da Gonferrolo.

O processo de internacionalização da Gonferrolo teve pontos fortes e pontos fracos. No decorrer do processo de internacionalização da Gonferrolo a principal motivação foi angariar trabalho para a empresa conseguir superar a crise que já se estava a fazer sentir. Começou também a considerar que este era um excelente método de expandir a empresa e torná-la mais competitiva. Quanto aos obstáculos, a Gonferrolo destacou os diferentes modos de trabalho, principalmente na Suíça. Talvez seja uma questão cultural mas a rigidez dos horários e as constantes avaliações das obras torna o processo mais difícil. Outra barreira foi a falta de informação relativamente ao processo de exportação. Ao nível administrativo, por exemplo, há muitas diferenças e como quase não há informação do estado disponível neste campo, foram cometidos erros.

Como já se referiu, para Carmo (2012) um dos obstáculos sentidos nos processos de internacionalização abarca as questões culturais e religiosas. Apesar da maior abertura dos mercados internacionais, a cultura continua a ser um fator determinante no sucesso da estratégia adotada. De acordo com Catalão (2012) as diferenças culturais tornam as negociações internacionais mais complexas e por vezes frustrantes, pois quando algo não está de acordo com as nossas expectativas pode surgir o conflito devido às diferenças

culturais. A negociação é um processo de persuasão e por isso, é necessário conhecer com rigor as necessidades da outra parte.

O modo de entrada no mercado externo escolhido pela Gonferrolo foi a exportação, pois era a que consideraram mais vantajosa. Quanto à estratégia adotada regeu-se sempre pela qualidade, bem como pelo contacto direto com o consumidor final, pois consideraram que o cliente ao visitar as instalações podia ver que era uma empresa organizada e que transmitia confiança. No modelo de Uppsala a internacionalização surge, inicialmente através da exploração dos mercados domésticos, seguindo-se a exportação e, posteriormente, outros postos de venda.

No que diz respeito à visão, a Gonferrolo pretende ser uma empresa de referência no sector da metalurgia, pois investiu na inovação, no desenvolvimento e na qualidade dos produtos que produz. Pretende ainda crescer de modo a que se possa expandir, quer no mercado nacional quer no mercado internacional. De acordo com Freire (1997) a visão de uma empresa representa as intenções e aspirações que uma determinada empresa tem sobre o seu futuro, sem uma clarificação de como o atingir. Desta forma, tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da empresa tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional. No que diz respeito aos valores que sustentam o processo de internacionalização, a Gonferrolo destaca a inovação e o foco no cliente. A inovação porque esta é necessária para que não seja ultrapassado pela concorrência e o foco no cliente porque foi através de clientes nacionais que começaram a atividade no mercado externo.

Para a Gonferrolo, os incentivos do estado não são suficientes para se iniciar um processo de internacionalização. Até hoje esta empresa nunca fez uma candidatura por considerar que a candidatura implica desde logo um investimento numa agência de consultoria e também porque este tipo de apoio não é garantido e implica uma avultada disponibilidade financeira. A Gonferrolo considera que o estado incentiva à exportação mas esquece que as PME não têm muitas vezes conhecimento das regras da exportação, nomeadamente legislação e regras de faturação. Para esta empresa o estado devia apostar mais na formação sobre o processo de internacionalização para as empresas pois esta é fundamental para que tenham sucesso no mercado externo. No início do processo de

internacionalização a Gonferrolo teve várias dificuldades pois foram cometidas algumas falhas por desconhecimento. Por exemplo, alguns colaboradores não estavam preparados e quando tentaram encontrar formação dada pelo estado neste campo foi impossível.

A exportação tem tido impacto nas vendas da Gonferrolo, no entanto a exportação não significa apenas sucessos, também é necessário fazer um esforço financeiro para serem bem-sucedidos e obterem assim um retorno. O entrevistado espera que os resultados da exportação tenham um impacto de 30% no volume de negócios e que esta percentagem suba nos próximos anos. Neste momento estão presentes na Suíça e em França, mas pretendem alargar o número de países. Destes dois países, a Suíça é aquele que tem um maior impacto no volume de negócios. A exportação para os países europeus não é muito fácil dada a conjuntura económica e por isso muitas empresas preferem ir para outros países como Angola ou Brasil.

Com o processo de internacionalização o volume de negócios da Gonferrolo tem evoluído. Isso por si só já é um aspeto muito positivo assim como também a imagem da empresa tem beneficiado com este processo, pois a empresa começou a ser vista como uma empresa de referência na área que atua. As alterações que foram feitas por causa do processo de internacionalização têm melhorado a imagem da empresa, por exemplo a remodelação do site e o facto de estar em três línguas trouxe novos clientes. Por outro lado, os colaboradores sentem uma maior segurança pois sentem que a crise que está a afetar o país também afeta a Gonferrolo, claro, mas têm conseguido manter os postos de trabalho e isto em muito se deve ao facto de estarem a exportar.

Ao longo do seu processo de internacionalização a Gonferrolo também se foi deparando com algumas desvantagens, sendo que aquela que mais destacam é a burocracia e as diferenças culturais.

Com a internacionalização a Gonferrolo tornou-se mais competitiva, houve aumento de clientes, novos mercados, tornou-se mais conhecida e procurada e com o aumento de faturação consegui negociar melhores condições com os seus fornecedores. Para a Gonferrolo a internacionalização é um fator determinante de competitividade.

A Gonferrolo considera que a formação profissional é um ponto muito importante numa empresa, é ela que permite crescer e evoluir. Contudo, existe um número significativo de colaboradores que se encontram numa situação muito fragilizada no

mercado de trabalho, sendo difícil o aumento das suas qualificações e a melhoria da empregabilidade. A definição de empregabilidade está associada à oportunidade e à capacidade dos indivíduos na aquisição de competências, com vista a facilitar a sua inserção e/ou reinserção no mercado de trabalho (Kovács, 1999).

A formação profissional pode ser entendida como um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimento ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. O processo de formação engloba portanto a reciclagem ou atualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto organizacional (Câmara et al, 2003).

A empresa beneficiou da Formação PME. Esta formação permitiu que os colaboradores evoluíssem e colocassem a si próprios novos objetivos. Com este projeto a Gonferrolo beneficiou de formação a nível de gestão financeira, marketing, línguas e higiene e segurança no trabalho. A Gonferrolo refere que teve conhecimento desta iniciativa através de um cliente, o que incentivou a Gonferrolo a fazer a candidatura ao POPH (Programa Operacional Potencial Humano). O POPH é o programa que realiza a sua agenda temática para o potencial humano inscrito no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), documento programático que enquadra a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013. Visa estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa, no quadro das seguintes prioridades: superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, consagrando o nível secundário como referencial mínimo de qualificação, para todos; promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, alinhados com a prioridade de transformação do modelo produtivo português assente no reforço das atividades de maior valor acrescentado; estimular a criação e a qualidade do emprego, destacando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição para a vida ativa e promover a igualdade de oportunidades, através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajetórias de exclusão social. Esta prioridade integra a igualdade de género como fator de coesão social. (POPH, 2012).

Esta formação foi totalmente gratuita por fazerem parte da formação PME, simplesmente teve de se fazer a candidatura. A formação contribuiu para desenvolver o processo de internacionalização, ajudou em alguns aspetos. Porém não foi suficiente, principalmente ao nível administrativo, pois os documentos necessários e obrigatórios na exportação são muito diferentes dos utilizados em Portugal e aí não tiveram qualquer formação.

### 3. Apresentação dos resultados da entrevista à Martifer

O entrevistado na Martifer foi o Dr. Vítor Figueiredo, que trabalha na mesma desde 1999. Iniciou o seu trabalho como gestor de recursos humanos em 1999 e aí ficou até 2005. Desde essa altura até hoje é um dos responsáveis pela internacionalização. É possível ainda afirmar que desempenha funções de gestor principal da empresa.

A Martifer foi fundada em 1990 por 2 irmãos e um primo e os irmãos são os atuais acionista da empresa, licenciados respetivamente em engenharia mecânica e economia.

Relativamente à equipa de gestão de topo da Martifer, para além do Presidente e Vice-presidente existem mais três colaboradores que desempenham a função de administradores e têm em média 40 anos, tal como se pode verificar na tabela 3. Das pessoas ligadas à internacionalização, a grande maioria são jovens recém-licenciados sem experiência. Também fazem parte da equipa pessoas com experiência comprovada na área, mas os recém-licenciados são os eleitos. Têm uma média de idades de 35 anos e desempenham essencialmente as funções de administrador, o que se pode verificar na tabela 4.

Nome	Função	Idade	Formação
Carlos Martins	Presidente	48	Engenheiro Mecânico
Jorge Martins	Vice-Presidente	45	Economista
José Rodrigues	Administrador	38	Engenheiro Civil
José Bartolomeu	Administrador	44	Economista
Carlos Costa	Administrador	41	Engenheiro Civil

Tabela 2- Equipa de Gestão (Martifer, 2012)

Nome	Função	Idade	Formação	Mercado
Pedro Duarte	Administrador	39	Engenheiro Mecânico	Angola e Moçambique
Hugo Camacho	Administrador	38	Engenheiro Civil	Europa Central
José Rodrigues	Administrador	38	Engenheiro Civil	Brasil e Marrocos
Carlos Costa	Administrador	41	Engenheiro Civil	Espanha
Miguel Borges	Director	37	Engenheiro Civil	Roménia

**Tabela 3– Principais figuras da internacionalização (Martifer, 2012)**

Em fevereiro de 1990, a Martifer é constituída como sociedade por quotas, com um capital social de aproximadamente 22 500 euros. No final do primeiro ano de atividade, a Martifer contava com 18 colaboradores e um volume de negócios de 240 mil euros. Esta empresa nasceu de um projeto sem qualquer estrutura ou apoio, quando os fundadores tomaram contacto com o mundo do trabalho, pelo gosto na área e por visualizarem uma oportunidade neste mercado. Contactos com fornecedores e pessoas conhecidas na área facilitaram o início da empresa e começaram a aceitar trabalhos ainda sem instalações, o que mostrou o forte espírito empreendedor dos atuais acionistas. Tal como referiu o Dr. Vítor trabalhavam em instalações emprestadas, onde produziam as suas encomendas e simultaneamente construía as instalações da empresa. Em 2000 adquiriram o seu maior concorrente a MetalRuda, porque a localização desta empresa também era favorável. Pretendiam ter 2 centros produtivos, um mais na zona centro-norte (Oliveira de frades) e outro mais a sul (Arruda dos Vinhos) para dar resposta a pedidos de todo o país. Embora os fundadores sejam naturais de Sever do Vouga decidiram investir em Oliveira de Frades (localização próxima). A primeira escolha recaiu naturalmente em Sever de Vouga mas por políticas municipais benéficas em Oliveira de Frades decidiram criar aqui as suas instalações que agora apostava na indústria no interior. O eixo do IP5 contribuiu, bem como a cedência de terrenos para a construção. A empresa foi começando e a dimensão das obras foi aumentando o que levou ao crescimento estruturado da empresa.

No final da década de 90, a Martifer já era líder de mercado a nível nacional. O crescimento da Martifer verificou-se nos anos de 94/95 quando se começou a falar na construção da Expo 98 e se deu o *boom* dos centros comerciais em Portugal. Em 1997 a ENGIL interessou-se em ser acionista da Martifer, compraram a sua participação. Em 1998 dá-se a mudança de instalações da Martifer devido ao seu forte crescimento e necessidade de um espaço maior. Em 1999 a empresa começa a olhar para o mercado externo para poder manter o crescimento anual, até aí de 30%. Naturalmente olhou-se para a vizinha Espanha pela sua proximidade geográfica e também porque apresentava um ritmo fabuloso na construção. Para tal, fundaram uma delegação que funcionava como gabinete comercial. Como o mercado espanhol funciona de maneira muito diferente de Portugal, porque é muito protecionista, foi necessário adotar algumas estratégias para vingar, nomeadamente o preço baixo. Inicialmente praticaram preços muito baixos, e à medida que ganharam clientes as portas começaram a abrir-se. Para além disso, como a Martifer já tinha uma dimensão considerável, as empresas espanholas olhavam para a empresa com mais respeito. Durante algum tempo foram bem-sucedidos na Espanha, mas atualmente, tal como em Portugal, deu-se um decréscimo no volume de negócios muito devido à quebra na construção civil. Segundo Carneiro e Dib (2007) o modelo de Uppsala defende que as empresas se internacionalizam preferencialmente para países considerados mais próximos ao seu país de origem.

Actualmente, a Martifer conta com mais de 3 mil colaboradores. A atual conjuntura económica também afetou a Martifer. Gerir negócios em tempos de grande turbulência, como o que o país atravessa, em que os obstáculos se multiplicam, torna-se um desafio ainda maior, ao qual pretendem responder triplicando a dedicação e focalização na concretização da sua estratégia. A crise afetou a Martifer e a resposta passou pela diversificação da oferta (segmentos de negócios completamente distintos para dar resposta as necessidades do cliente, por exemplo as energias renováveis) e pelo aumento da exportação. A primeira aposta de diversificação passou pelas energias renováveis, através da criação de uma fábrica para a construção de torres eólicas. Entraram também no capital de uma empresa alemã a Repower (acionista) que produzia os aerogeradores. Assim tiveram acesso a sua tecnologia e em parceria construíram-se vários parques eólicos em Portugal e Espanha. Mais tarde a Repower constrói uma fábrica em Portugal devido há

necessidade de criar um cluster industrial em Portugal (junto a Martifer) na qual eram parceiros, para produzir aerogeradores em Portugal. Posteriormente, a Martifer vendeu a sua participação na Repower com ganho imediato mas com a desvantagem de ter de desistir da sua estratégia de estar presente na energia eólica. Com a experiência em energia eólica e depois de um estudo na área solar surge a Martifer Solar, que atualmente é uma referência no mercado português.

O entrevistado considera que em Portugal não há muita concorrência, pois quando se fala em estruturas metálicas, fala-se em Martifer. No entanto, no mercado externo a concorrência é muita pois concorrem com empresas praticamente de todo o mundo e em alguns casos com mais experiência na área do metal, como por exemplo, na Polónia.

De acordo com Johanson e Vahlne (2006), quando estamos perante o modelo de Uppsala, a escolha do mercado externo advém do maior ou menor grau de distância psicológica sendo esta dirigida para aqueles que são considerados mais próximos. Todavia, essa escolha tende a ter um comportamento sequencial. Se numa primeira fase as empresas atuam em mercados psicologicamente mais próximos, numa segunda fase, já é resultado do conhecimento e da experiência adquirida. As empresas expandem-se para mercados cuja proximidade psicológica é mais distante.

Em 2002 estudaram o mercado da Polónia para entrar na Europa Central. Do lote dos países de regimes comunistas a Polónia entrou na União Europeia e parecia ser um país com boa taxa de crescimento e com boas oportunidades. Aqui o modo de entrada tinha que ser outro e decidiram o investimento direto no país de destino com a construção de uma fábrica bem como de um gabinete comercial. A partir da Polónia conseguiram entrar em outros mercados, tais como a República Checa e a Alemanha.

Atualmente, a Martifer está presente em Itália, Grécia, Bélgica, Polónia, Eslováquia, Roménia, República Checa, França, Reino Unido, Brasil, EUA, Canada, Austrália e Angola. Com a entrada nestes países a Martifer fortificou a sua posição no mercado e conseguiu combater a crise que já se vive em Portugal há alguns anos. Em alguns destes países optou-se pelo investimento direto para aumentar a rentabilidade, a polónia é um desses exemplos. A próxima aposta será Moçambique pois é um país em desenvolvimento e a construção está a aumentar significativamente.

No caso da Martifer o processo de internacionalização também teve pontos fortes e pontos fracos. No decorrer do processo de internacionalização eram intrusos, para se vencer era necessária persistência e trabalho. Quando começaram a atuar no mercado estrangeiro o primeiro objetivo era trazer os clientes a Portugal às suas instalações, para que estes pudessem ver que eram uma empresa já de dimensão considerável e credível. A internacionalização da Martifer contribuiu para manter um crescimento estável e tem ajudado a ultrapassar a crise que se tem sentido. A questão das diferentes culturas também foi um grande obstáculo, o que requereu muito estudo. Foram cometidos erros e para os ultrapassar foi necessário estudar a cultura para que o mercado os aceitasse. As leis do protecionismo dos países também foram um obstáculo apontado pela Martifer.

Tal como já se referiu na parte teórico, Jain (1993) refere alguns obstáculos à internacionalização designadamente, as políticas de importação, entre as quais, tarifas e outros encargos. Estas dificuldades para além de implicarem demasiadas burocracias implicam também um aumento de custos para as empresas.

Na globalidade, o processo da internacionalização da Martifer correu bem, mas houve problemas em todos os países. Por exemplo, na Polónia tiveram problemas porque houve intercâmbio de trabalhadores. Queriam ter pessoas polacas mas pretendiam que estas trabalhassem à imagem dos portugueses. Para tal, dariam uma formação durante um ano, considerando que estes depois estariam aptos. O processo não correu tão bem como julgavam, pois a mentalidade dos polacos é muito diferente pois estes não vivem tanto o trabalho como os portugueses. A adaptação à cultura do país para onde se vai atuar é fundamental no processo de internacionalização.

A exportação e investimento direto foram os métodos escolhidos pela Martifer para a entrada no mercado externo. É claro que o investimento direto não é o modo de internacionalização mais barato mas, com este tipo de investimento existe a facilidade de utilizar a mão-de-obra dos países onde se está a atuar e permite assim reduzir os custos de produção e de trabalho. Para Ferreira et al, (2011), este tipo de investimento leva a empresa a um maior risco mas passa a ter também um maior poder de decisão e controlo sobre as operações e pode eleger um melhor local, construir instalações modernas e eficientes. Embora este modo de internacionalização permita ultrapassar as barreiras ao comércio, há muitos países que restringem a posição maioritária por empresas estrangeiras. A Martifer

está também internacionalizada em alguns países temporariamente. São os chamados países de visita. Por exemplo, na arábia saudita e em Marrocos, a Martifer tem fábricas de campanha, temporárias, que deixarão de existir quando as obras terminarem.

Numa empresa estão presentes diversos valores. A missão da Martifer passa por acrescentar valor aos clientes, acionistas e *stakeholders*. Para isso, apoia-se na inovação, na criatividade e no empenho de todos os colaboradores. A Martifer pretende tornar-se num dos maiores grupos ao nível global ultrapassando todos os desafios com ambição e confiança. Os valores que destacam são assim a inovação e a confiança, como sendo os principais valores que apoiam o processo de internacionalização.

Também para a Martifer os incentivos do estado não são suficientes para se iniciar um processo de internacionalização. A Martifer nunca usufruiu desse tipo de incentivos. Usufruiu apenas de alguns incentivos fiscais nos países para onde exporta. A Martifer não se enquadrava nos programas de incentivos para a exportação, pois o estado português tem oferecido formação unicamente para as PME.

O objetivo da exportação da Martifer é manter o crescimento da empresa, substituindo uns mercados pelos outros. A exportação tem um peso de cerca de 70% no volume de negócios da Martifer. Se esta apenas se mantivesse no mercado doméstico provavelmente não sobreviria.

A tabela 2 apresenta as vendas por mercado no Segmento da Construção Metálica. Podemos verificar que o total das vendas sofreu um decréscimo, justificada com a crise que atualmente se verifica.

	2011	2010	2009
Portugal	100.385.362	121.801.502	148.616.234
Espanha	13.790.998	33.378.875	22.217.974
Europa Central	39.512.559	42.425.546	47.455.421
Irlanda	150.544	8.324.517	39.036.414
Angola	37.116.252	36.305.715	44.815.076
Outros Mercados	43.377.316	46.882.999	7.282.054
	<b>234.333.031</b>	<b>289.119.154</b>	<b>309.423.172</b>

**Tabela 4– Vendas do segmento de construção metálica por mercado (Martifer 2012)**

O processo de internacionalização pressupõe investimentos. Para além do investimento numa equipa comercial em alguns países, a Martifer optou por fazer o investimento direto. Por exemplo, no caso da Polónia investiram na construção de uma fábrica por considerarem que essa era a melhor opção. Este tipo de investimento implica uma disponibilidade financeira e um rigoroso estudo prévio do mercado onde se vai atuar. A Martifer desde o início do seu processo de internacionalização que investe em todos os mercados onde decide atuar.

Com o processo de internacionalização a Martifer sofreu uma drástica transformação. Existe uma motivação extra dos colaboradores após o processo de internacionalização. O que começou por ser uma empresa pequena em Oliveira de Frades com dezoito colaboradores é hoje uma multinacional com cerca de quatro mil colaboradores. Contudo este processo também acarretou algumas dificuldades, nomeadamente devido às constantes variações das taxas de câmbio das moedas locais relativamente ao euro.

A Martifer também se tornou mais competitiva. Têm uma excelente capacidade de resposta, excelente preço e qualidade, bem como uma equipa de colaboradores altamente qualificados, que são os fatores cruciais para a competitividade de uma empresa.

Para desenvolver o processo de internacionalização de uma forma eficiente, os colaboradores da Martifer usufruem de formação dada pela empresa e também por empresas externas. Esta formação torna os colaboradores mais competitivos. Preferencialmente, contratam recém-licenciados, dinâmicos e de mente aberta. A Martifer procura uma comunicação clara com os seus colaboradores, desde o primeiro dia. Por isso, todos os colaboradores participam numa formação de acolhimento, onde ficam a conhecer melhor a Martifer. As diferentes áreas de negócio da Martifer permitem o desenvolvimento de competências em diferentes campos e a evolução dos colaboradores nos diferentes percursos profissionais. A formação tem sido, desde sempre, um eixo estratégico para o grupo Martifer e tem contribuído para o crescimento da empresa.

#### **4. Conclusões das entrevistas realizadas**

Após a análise das entrevistas é possível concluir que os entrevistados têm 64 e 45 anos e são ambos do género masculino. No que diz respeito às suas habilitações literárias, são, respectivamente o 1º ciclo do ensino básico e licenciatura e exercem ambos as funções de gestor.

A Gonferrolo conta com 14 colaboradores e a Martifer conta com mais de 3 mil colaboradores, o que por si só é um fator diferencial no que toca às estratégias da empresa, nomeadamente à estratégia de internacionalização. A Gonferrolo refere que o seu mercado doméstico é Portugal e o seu mercado internacional consiste na Suíça e em França. A Martifer refere que o seu mercado doméstico é Portugal e Espanha (Península Ibérica) e que o seu mercado internacional consiste na Itália, na Grécia, na Bélgica, na Polónia, na Eslováquia, na Roménia, na República Checa, em França, no Reino Unido, no Brasil, nos EUA, no Canadá, na Austrália e em Angola. Relativamente às características do mercado onde atuam, ambos os entrevistados referiram que a crise os está a afetar e que a construção civil sofreu uma quebra. Para além disso, a Gonferrolo refere que há muita concorrência e que devem ser criadas mais parcerias com empresas de construção civil. Já a Martifer

afirma que não há concorrência em Portugal, no entanto, esta está bastante presente no mercado externo.

Apesar de serem empresas de diferentes dimensões, o modo de entrada inicial no mercado externo foi o mesmo, a exportação. A Gonferrolo referiu que a entrada no mercado externo foi feita através da exportação e por pedido de clientes. Já a Martifer aponta como modos de entrada a exportação e também o investimento direto.

Na estratégia de internacionalização, a qualidade, a inovação e o foco no cliente foram os valores adotados pela Gonferrolo. Por sua vez, a inovação, a confiança, o preço e a diversificação estiveram na base da estratégia de internacionalização adotada pela Martifer. As duas empresas referiram ainda que na sua estratégia de internacionalização nunca utilizaram apoios do Estado. A Gonferrolo afirma ter conhecimento de alguns apoios dados pelo Estado mas justifica que nunca fez uma candidatura devido ao elevado investimento financeiro que é necessário. Já a Martifer afirma que nunca usufruiu de apoios do Estado português, apenas usufruiu de incentivos fiscais dos países para onde exporta. As empresas criticam o Estado pela falta de formação e informação dada às empresas portuguesas sobre os apoios existentes para a internacionalização. Por fim, as duas empresas mencionam que foi fundamental para a sua estratégia de internacionalização, mostrar as suas instalações aos seus clientes.

A Gonferrolo referiu ainda que a formação profissional permitiu melhorar o processo de internacionalização. Referiu que durante o processo de internacionalização, investiu em showrooms e colaboradores que se deslocaram ao estrangeiro, bem como na reestruturação do *site*, no sentido de este estar disponível em três línguas (português, francês e inglês). Já a Martifer investiu numa equipa comercial, para os diversos países onde se internacionalizou, e no investimento direto. A Martifer mencionou que a maior parte da formação foi dada pela empresa e que esta constitui um dos seus eixos estratégicos.

As duas empresas consideram a internacionalização como um fator importante de competitividade. A internacionalização permitiu à Gonferrolo aumentar o volume de negócios e permitiu que a imagem da empresa adquirisse representatividade no mercado e que os seus colaboradores se sentissem seguros neste clima de insegurança, pois trabalham numa empresa que contra as expectativas do mercado nacional se encontra em crescimento. Já para a Martifer, a internacionalização permitiu manter o crescimento estável da empresa,

o que garante uma maior motivação dos colaboradores e uma maior confiança dos clientes e fornecedores.

Relativamente ao impacto nas vendas, antes e após o processo de internacionalização, a Gonferrolo refere que espera que as exportações tenham uma representatividade de 30% no volume de negócios e a Martifer refere que as exportações representem cerca de 70% do volume de negócios e espera que essa representatividade aumente ou pelo menos se mantenha.

As maiores dificuldades do processo de internacionalização sentidas pelas duas empresas passaram pelas barreiras culturais e a falta de informação concedida pelo Estado. A Gonferrolo destacou ainda a burocracia e os diferentes métodos de trabalho existentes nos vários países como importantes barreiras à internacionalização. Já a Martifer destacou o proteccionismo e as variações das taxas de câmbio.

O próximo mercado onde as duas empresas pretendem investir é Moçambique. Relativamente aos motivos de escolha deste mercado ambos referiram o desenvolvimento do sector da construção civil e a facilidade de comunicação. A Martifer salienta ainda o facto de ser um país em desenvolvimento, logo ideal para investir. Assim, e no que diz respeito às estratégias adotadas, as duas empresas querem apostar em novos mercados, sendo que a Gonferrolo pretende estabelecer parcerias com empresas da mesma área de negócio e pondera a criação de uma filial. A Gonferrolo refere ainda a necessidade de criar showrooms, em outros mercados. Por sua vez, a Martifer refere a necessidade de diversificação e do aumento da exportação.

No que diz respeito aos objetivos que pretendem atingir no mercado internacional, a Gonferrolo refere a necessidade de conseguir mais trabalho para superar a crise e encara a internacionalização como uma forma de expandir a empresa e torná-la mais competitiva. Já a Martifer refere que a internacionalização tem permitido um crescimento estável da empresa. Para as duas empresas a internacionalização melhorou a competitividade das empresas.

## CONCLUSÃO

Se o processo de internacionalização é bastante apelativo atualmente para as empresas, é ao mesmo tempo bastante complexo. A principal razão apontada para iniciar este processo, é a dimensão reduzida do mercado doméstico para a maioria das empresas, que procuram crescer em termos de mercado, ter acesso a novos recursos e assim aumentar a rentabilidade das suas atividades. A concorrência cada vez mais agressiva, assim como o desinvestimento na construção, constituem-se como um dos muitos desafios que se colocam a uma empresa que enfrenta este paradigma.

No que se refere ao processo de internacionalização das empresas nacionais na atual conjuntura económico-financeira, concluiu-se que a internacionalização se apresenta como um instrumento de competitividade, quer pela possibilidade de ocorrência de economias de escala, quer pela oportunidade de executar preços mais baixos, quer pelo fato de ser uma resposta eficaz para combater a crise que se instalou no mercado nacional. É fundamental para as empresas portuguesas a entrada em novos mercados internacionais, tratando-se mesmo da única possibilidade da sobrevivência das próprias empresas. No contexto atual de globalização é crescente o reconhecimento da necessidade de concorrer em mercados internacionais pelo que é indispensável refletir sobre a internacionalização.

Da breve análise efetuada às principais teorias explicativas do processo de internacionalização das empresas, conclui-se que a internacionalização pode ser entendida como um processo evolutivo - de acordo com os modelos de Uppsala, de pré-exportação e de exportação - e como um fenómeno que resulta do estabelecimento e desenvolvimento de relações da empresa com parceiros ou como um processo que se desenrola com base nas capacidades e recursos da empresa.

A seleção do modo de entrada no mercado pressupõe a intervenção de uma série de fatores que podem ser internos, externos ou relacionados com o perfil do gestor e com a natureza das operações. Nas duas empresas estudadas o modo de entrada inicial foi a exportação, o que vai de encontro ao que é referenciado na literatura.

A seleção dos mercados é um processo interativo que envolve diversos fatores relacionados quer com a empresa quer com a sua envolvente. Podemos concluir que a

internacionalização das empresas é um resultado natural ou mesmo inevitável para garantir a competitividade.

A crescente internacionalização das empresas é atualmente um dado adquirido independentemente da sua dimensão, sector de atividade ou área geográfica.

O desenvolvimento da necessidade de *pensar* internacional nas empresas é crucial, a começar pela gestão, determinante no processo de internacionalização. Em todos os casos, a gestão de topo foi decisiva no início do processo e crucial no seu desenvolvimento e reestruturação quando necessário, como aconteceu com as empresas Gonferrolo e Martifer.

Um outro aspeto a realçar é que a dimensão funcionou como importante acelerador de todo o processo no caso da Martifer, na medida em que permitiu libertar recursos financeiros para a aquisição de unidades no exterior. Ainda no caso da empresa Martifer a sua dimensão também permitiu a aquisição de empresas concorrentes. Estas estratégias não foram utilizadas pela Gonferrolo pois devido ainda não atingiu um volume de negócio que lhes permita ter esta opção.

A internacionalização das empresas portuguesas encontra-se numa fase de expansão e as duas empresas analisadas são exemplo disso mesmo, apesar de diferentes dimensões e diferentes realidades a internacionalização é fundamental para a sobrevivência de ambas.

## SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em relação ao processo de internacionalização de empresas, há um fenómeno que se tem destacado recentemente, que é o surgimento das *born globals*, ou empresas nascidas de forma global. Esse fenómeno foi possibilitado pela grande e rápida inovação tecnológica que ocorre nos dias de hoje. Neste estudo este fenómeno não foi abordado pelo que, estudos futuros poderão analisar os processos de internacionalização nas empresas denominadas *born global* e analisar as diferentes estratégias de internacionalização neste tipo de empresas.

Neste estudo foram apenas analisadas empresas do distrito de Viseu, seria interessante alargar esta análise a todo o país e ilhas e analisar as diferentes formas de internacionalização e os diferentes destinos escolhidos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Toward an interactive model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1.

Brito, C. & Lorga, S. (1999) *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brito, C., & Lorga, S. (1999). *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Caeiro, Domingos. (2001). “Globalização económica”, in Carmo, Hermano (orgs.) *Problemas Sociais Contemporâneos*, Lisboa: Universidade Aberta.

Calof, J. & Beamsh, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4, 2.

Cândido, R. J. (2010). O relacionamento entre a distância psicológica individual e os valores individuais. Dissertação de mestrado, Faculdade de economia da universidade de Coimbra.

Carmo, Maria da Conceição Melo da Silva Gomes (2012) *Estratégia de Internacionalização das Empresas Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Carneiro, Jorge; Dib, Luis Antônio. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2, 1, 1-25.

Catalão, João Alberto (2010).Negociação Multicultural, obtido em 8 de Junho de 2013 de:  
[http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar\\_2010/Formar\\_71.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar_2010/Formar_71.pdf).

Cateora, P. e Graham, J. (2007). International Marketing (13ª Edição). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, 37, 5/6.

COMPETE. (2013) Incentivos às empresas. Obtido em 5 de Agosto de 2013 de:  
<http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/incentivos-as-empresas>.

Coutinho, Eduardo Senra; Lana-Peixoto, Fernando de Vilhena; Filho, Paulo Zschaber Ribeiro; Amaral, Hudson Fernandes. ( 2005). De Smith a Porter: um ensaio sobre as teorias do comércio exterior. *Revista de Gestão USP*, 12,4, 101-113.

Czinkota, M., Ronkainem, I., & Moffet, M. (1999). *International Business* (Vol. 5th Edition). Orlando: TheDryden Press.

Douglas, S. P., & Craig, C. S. ( 1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Duarte, J. (2008). 2008 – o ano de internacionalização da sua empresa? *ASPECTOS, Chambre de Commerce et d'industrie luso-française*, 136,13.

Dubois, A. & Araujo, L. (2007). Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13, 3.

Dyer, W.G. Jr, Wilkins, A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16, 3.

Eurostat. (16 de Março de 2012). Euro area external trade deficit 7.6 bn euro. Obtido em 13 de Junho de 2013, de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-19012012-AP/EN/2-19012012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-19012012-AP/EN/2-19012012-AP-EN.PDF)

Eurostat. (19 de Janeiro de 2012). EU27 current account deficit 21.4 bn euro. Obtido em 13 de Junho de 2013, de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/2-19012012-AP/EN/2-19012012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/2-19012012-AP/EN/2-19012012-AP-EN.PDF)

Eurostat. (2 de Julho de 2012). Euro area unemployment rate at 11.1%. Obtido em 13 de Junho de 2013, de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-02072012-AP/EN/3-02072012-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-02072012-AP/EN/3-02072012-AP-EN.PDF)

Eurostat. (20 de Dezembro de 2012). In physical terms the EU-27 imports three times more than it exports. Obtido em 13 de Junho de 2013, de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-12-051/EN/KS-SF-12-051-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-12-051/EN/KS-SF-12-051-EN.PDF)

Eurostat. (31 de Maio de 2013). Euro area unemployment rate at 12.2%. Obtido em 13 de Junho de 2013, de [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/3-31052013-BP/EN/3-31052013-BP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-31052013-BP/EN/3-31052013-BP-EN.PDF).

Ferreira, Manuel P.; Reis, N.R.; Serra, F.R. (2011). *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa: Lidel.

Finuras, Paulo (2011) *Gestão Intercultural-Pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Silabo.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Giddens, Anthony. (2005). O Mundo na Era da Globalização (Vol. 5ª ed). Lisboa: Editorial Presença.

Halinen, A. & Törnroos, J-A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58.

Hanson, A., & Hedin, K. (2007). Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks. Sweden: Uppsala University.

Hemais, C. A. (2004). O desafio dos mercados externos-Teoria e prática na internacionalização da firma (Vol. Volume I). Rio de Janeiro: Mauad-editora.

Hespanha, P. (2001). Mal-estar e risco social num mundo globalizado: Novos problemas e novos desafios para a teoria social. In *Globalização: Fatalidade ou Utopia?* Porto: Edições Afrontamento.

Hespanha, Pedro (2002). “Mal-estar e risco social num mundo globalizado: Novos problemas e novos desafios para a teoria social”, in SANTOS, Boaventura de Sousa (orgs.), *Globalização: fatalidade ou Utopia*, 2ª ed., Porto: Edições Afrontamento.

Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Rev. adm. contemp.*, 7, 1, 109-124.

IAPMEI. (2013). Internacionalização e exportação. Obtido em 5 de Agosto de 2013, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-01.php?temaid=12>.

INE. (2011). Estatísticas do Comércio Internacional. Obtido em 4 de Dezembro de 2012, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=123086629&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=123086629&PUBLICACOESmodo=2).

INE. (2012). Anuário Estatístico de Portugal 2011. Obtido em 13 de Junho de 2013, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=134725522&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=134725522&PUBLICACOESmodo=2)

INE. (2012). Contas Nacionais Trimestrais por Sector Institucional (Base 2006) 2º Trimestre de 2012. Obtido em 20 de Maio de 2013, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=133395987&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133395987&DESTAQUESmodo=2)

INE. (2012). Estatísticas do Emprego, 4.º Trimestre, 2012. Obtido em 27 de Abril de 2013, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=151773865&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=151773865&PUBLICACOESmodo=2)

INE. (2012). Síntese Económica de Conjuntura . Obtido em 4 de Dezembro de 2012, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=133299045&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133299045&DESTAQUESmodo=2)

INE. (2013). Produto Interno Bruto a Preços Correntes (B.1\*g) (Taxa de variação Homologa- Base 2006-%). Obtido em 20 de Maio de 2013, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0004867&contexto=bd&selTab=tab](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004867&contexto=bd&selTab=tab)

Jain, S. (1993). International Marketing Management (4ª Edição). California: Wadsworth, Inc.

Johanson J.; Vahlne J. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. Management International Review, 46, 2, 165.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business studies*, 8, 23-32.

Kovács, G. & Spens, K.M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35, 2.

Leite, A. N. (2010). A Internacionalização da Economia Portuguesa. *Relações Internacionais*, 28, 119-132.

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica.

Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa : Editorial Verbo.

Martins, J. M. (2011) *Internacionalização e Globalização das empresas*, Lisboa: Edições Silabo.

Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. *Management Report*, 300, Rotterdam: Erasmus University.

Petrella, R. (1990) *Portugal os próximos 20 anos. Reflexões sobre o futuro de Portugal (e da Europa)*, Col. Temas Actuais, VII Vol., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pordata. (2013). Dívida das Administrações Públicas em % do PIB. Obtido em 28 de Junho de 2013, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Administracoes+Publicas+divida+em+percentagem+do+PI>  
B-824

Pordata (2013). Balança comercial: saldo em % do PIB-Portugal. Obtido em 1 de Outubro de 2013, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Balanca+comercial+saldo+em+percentagem+do+PIB-835>.

Pordata (2013). Dívida em % do PIB em Portugal. Obtido em 1 de Outubro de 2013, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Administracoes+Publicas+divida+em+percentagem+do+PIB-824>.

Porter, M. E. (1999). *Competição, On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.

Portugal, B. d. (2012). Taxa de Desemprego- EUA. Obtido em 13 de Junho de 2013, de <http://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/Forms/SeriesEstatisticas.aspx?IndID=31gcqgoUrko=&SerID=qEAlUmIjs5c=&sr=543Hh2i57DvFK0TXkLocOg==&View=graph&EndYear=2013&IniYear=200>.

Portugal, B. d. (2013). PIB em volume. Obtido em 28 de Junho de 2013, de <http://www.bportugal.pt/pt-PT/grafIndEconomicos/Paginas/GrafPIB.aspx>.

Reis, José (2009) Os caminhos estreitos da economia portuguesa: Trabalho, produção, empresas e mercados. *Revista Crítica de Ciências Sociais [Online]*, 85. Obtido em 25 Setembro 2013. URL : <http://rccs.revues.org/323> ; DOI : 10.4000/rccs.323.

Serra, F. R.; Ferreira, M. P.; Torres, M. C.; Torres; A. P. (2010). *Gestão Estratégica: conceitos e prática*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal. Lisboa: Comércio e Investimento Internacional, ICEP.

Sousa, M.J.; Baptista, C.S. (2011). Como fazer investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Teixeira, S. & Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização. Lisboa: Publisher Team.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional (Vol. 2ª Edição). Edições Sílabo.

Welford, R. & Prescott, K. (1994). European Business – An issue – based Approach. London: Pitman Publishing.

Welford, R., & Prescott, K. (1994). European Business – An issue – based Approach. London: Pitman Publishing.

## **Anexo - Guião da entrevista**

A presente entrevista insere-se numa investigação sobre “*A Exportação nas Pequenas e Médias Empresas no distrito de Viseu: o impacto da atual conjuntura económico-financeira na reestruturação das políticas de exportação – Estudo Comparativo*” realizada no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Católica Portuguesa- Polo de Viseu.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins estritamente científicos. A riqueza e a sinceridade das suas respostas são uma mais-valia para o estudo desta dissertação.

Agradecemos a sua disponibilidade e contributo, pois a sua colaboração é fulcral para o desenvolvimento deste trabalho de investigação.

Obrigado!

**Tipo:** Estruturada

**Destinatários:** Responsáveis pelo processo de internacionalização das empresas em análise.

### **Finalidades**

- Verificar em que medida a internacionalização constitui uma estratégia que as empresas portuguesas adotam para conseguir ultrapassar alguns pontos menos favoráveis que enfrentam face a atual conjuntura económico-financeira presente em Portugal.
- Promover um momento para que os entrevistados:
  - Expliquem o que os levou a empresa a enveredar num projeto de internacionalização.
  - Expliquem os modos de entrada no mercado externo.
  - Expliquem as vantagens e desvantagens da internacionalização.

## **Objetivos**

- Averiguar se a exportação constitui uma estratégia adotada pelas empresas para ultrapassar a atual conjuntura económico-financeira;
- Conhecer a atividade exportadora e o investimento internacional, sem esquecer a caracterização do processo de internacionalização através da avaliação dos motivos;
- Conhecer quais são os entraves e apoios na internacionalização;
- Apreciação da experiência da internacionalização;
- Averiguar quais os determinantes que levam as empresas á internacionalização.

Ponto Prévio: Legitimação da entrevista

## **Temas:**

### **1. Identificação**

Idade

Sexo

Habilitações Literárias

Profissão

Atividade desempenhada na empresa

### **2. Caracterização da Empresa**

**Subtema/Pergunta:** Gostaria de iniciar esta entrevista falando um pouco sobre a criação e evolução da empresa.

#### **Tópicos:**

Ano em que a empresa foi fundada

Localização

Natureza jurídica da empresa

Número de colaboradores

Evolução da empresa

### **3. Contexto do mercado em que se insere**

**Subtema/Pergunta:** Na atual conjuntura económica o mercado mudou. Em que medida considera que afetou a empresa?

**Tópicos:**

Características do mercado

Principais concorrentes

Estratégia adaptada

#### **4. Processo de internacionalização**

**Subtema/Pergunta:** O que levou a empresa a iniciar o processo de internacionalização? A empresa prevê voltar a investir a curto prazo noutra mercado? Qual? Porquê?

**Tópicos:**

Mercado Internacional vs. Mercado Doméstico

Vantagens competitivas,

Estratégia adotada pela empresa

Mercados onde atua ou pretende atuar

Quais os mercados que pretende abordar e quais os motivos da escolha destes países?

#### **5. Motivações e obstáculos da internacionalização**

**Subtema/Pergunta:** O processo de internacionalização teve pontos fortes e pontos fracos. No decorrer do processo de internacionalização quais foram as principais motivações e os principais obstáculos?

**Tópicos:**

Objetivos no mercado internacional

Barreiras culturais/governamentais

#### **6. Modos de entrada no mercado externo**

**Subtema/Pergunta:** Existem diversos modos de entrada no mercado externo. Qual foi o escolhido?

**Tópicos:**

Exportação direta  
Exportação indireta  
*Joint-ventures*  
Etc...

### **7. Valores da empresa que apoiam a internacionalização**

**Subtema/Pergunta:** Numa empresa estão presentes diversos valores. Pode enumerar esses valores? Dos valores referidos quais é que apoiam mais a internacionalização?

**Tópicos:**

Valores

### **8. Apoios externos no processo de internacionalização**

**Subtema/Pergunta:** Atualmente o estado incentiva a exportação. Considera os incentivos do estado suficientes para se iniciar um processo de internacionalização?

**Tópicos:**

Apoios do Estado

Informação sobre os apoios

### **9. Impacto/representatividade das vendas para mercado externo no total de vendas da empresa**

**Subtema/Pergunta:** A exportação teve impacto nas vendas?

**Tópicos:**

Impacto nas vendas (antes e após processo de internacionalização)

### **10. Investimento efetuado por mercado**

**Subtema/Pergunta:** O processo de internacionalização pressupõe investimentos. Que tipo de investimento foi feito para conseguir efetuar o processo de internacionalização?

**Tópicos:**

Tipo de investimentos escolhidos

Fontes de financiamento a que recorreu?

Quais as consequências do investimento?

### **11. Classificação da empresa antes e após a internacionalização**

**Subtema/Pergunta:** Como classifica a empresa antes e depois do processo de internacionalização?

**Tópicos:**

Considera que esse processo trouxe benefícios? Quais?

Desvantagens

Faria alguma coisa de forma diferente?

### **12. Capacidade competitiva após a internacionalização**

**Subtema/Pergunta:** Com a internacionalização a empresa tornou-se mais competitiva?

**Tópicos:**

Considera a internacionalização um fator de competitividade das empresas?

### **13. Competências humanas**

**Subtema/Pergunta:** Considera que os colaboradores da empresa têm formação suficiente para desenvolver o processo de internacionalização de uma forma eficiente?

**Tópicos:**

Formação/qualificação dos colaboradores

### **14. Caracterização da Gestão de Topo**

**Subtema/Pergunta:** Quem integra a gestão de topo da empresa? E no processo de internacionalização são os mesmos elementos?

**Tópicos:**

Idade

Formação/Qualificação

Sexo

Função desempenhada