

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA PME
DO SETOR METALÚRGICO E SEGURANÇA CONTRA
INCÊNDIO:**

VISA OESTE

Laura Farto

Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2015

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que apoiaram e contribuíram para a composição deste trabalho.

Ao Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias que orientou este trabalho ao longo de todo o percurso mostrando-se sempre disponível para aconselhar e prestar esclarecimentos nas dúvidas que fossem surgindo demonstrando assim as suas aptidões académicas e elevado conhecimento do tema.

Agradeço também a toda a equipa de colaboradores da empresa Visa Oeste que se disponibilizaram para facultar e esclarecer informações sobre a atividade da empresa.

E por fim, um grande agradecimento para os meus familiares e amigos que sempre me motivaram e apoiaram na execução deste trabalho.

Índice

Agradecimentos	2
Índice.....	3
I- Resumo.....	6
II- Abstract	7
Abreviaturas.....	8
Capítulo I - Introdução.....	9
1.1- Escolha do tema.....	9
Porquê a empresa Visa Oeste?	9
Porquê a Internacionalização?.....	9
1.2- Problema de investigação	10
1.3- Objetivos do estudo do caso	11
Objetivo Geral.....	11
Objetivo específicos	11
1.4- Estrutura do projeto	11
Capítulo II - Revisão de literatura.....	13
2.1- A Construção Civil em Portugal.....	13
2.2- Importância da internacionalização	18
2.2.1- Fatores internos que podem influenciar o processo internacionalização.....	22
2.3- Processo de internacionalização	23
2.4- Motivos de internacionalização	27
2.5- Modelos de internacionalização	29
2.6- Modos de operação internacional	32
2.7- Modos de entrada à internacionalização.....	39
2.7.1 – Seleção internacional de mercados	40
2.8- Barreiras e riscos à internacionalização.....	42
2.9 – Perfil das exportadoras portuguesas.....	45
Capítulo III – Metodologia	49
3.1- Desenho de investigação.....	50
3.2- Recolha de informações.....	51
Capítulo IV – Caso de estudo da empresa Visa Oeste.....	53
4.1 - Breve apresentação	53

4.2 - Setor da atividade da Visa Oeste	53
4.3 – Oportunidade de negócio	56
4.4- Análise SWOT	59
4.5- Processo de internacionalização	63
4.5.1- Motivação	64
4.5.2- Análise interna	64
4.5.3- Análise externa.....	66
4.5.3.1- Angola.....	67
4.5.3.2- Moçambique	71
4.5.3.3- Brasil.....	74
4.5.4- Estratégia para a internacionalização.....	78
Capítulo V – Considerações finais.....	86
BIBLIOGRAFIA	89

Índice de Figuras e Quadros

Figuras

Figura 1 – Indicadores Demográficos do Setor da Construção.....	14
Figura 2 – Fases de desenvolvimento da internacionalização.....	24
Figura 3 – Modos de operação e conhecimento dos mercados.....	25
Figura 4 – Dimensões da internacionalização.....	26
Figura 5 – Localização privilegiada de Portugal. Fonte: AICEP (2015).....	27
Figura 6 - Representação do Modelo de Uppsala.....	29
Figura 7 - Tipologia dos modos de operação internacional.....	33
Figura 8 – Fatores na escolha do modo de operação para a internacionalização.....	38
Figura 9 - Tipo de organização e modo de operação.....	39
Figura 10 – Fatores endógenos e exógenos à empresa.....	40
Figura 11 – Principais países nas exportações de bens.....	46
Figura 12 – Progressão do tecido empresarial e das empresas exportadoras.....	47
Figura 13 – Progressão do peso das exportações sobre o VN agregado das empresas exportadoras e do tecido empresarial.....	48

Figura 14 – Distribuição do volume de exportação em 2012 (%).....	48
Figura 15 – Diagrama do Caso de Estudo da Visa Oeste.....	51
Figura 16 – Diagrama dos serviços / Produtos da Visa Oeste.....	54
Figura 17 – Etapas de Estudo do Caso Visa Oeste.....	64
Figura 18 – Composição do PIB por setor em Angola, 2012.....	68
Figura 19 – Importações moçambicanas, por origem em 2010.....	73
Figura 20 – Percentagem do crescimento anual do PIB no Brasil.....	75
Figura 21 – Evolução do Investimento Direto.....	76
Figura 22 – Exemplos de Arquiteturas Transparentes elaboradas pela Visa Oeste.....	78
Figura 23 – Tipos de parceria para a internacionalização.....	80

Quadros

Quadro 1 – Principais indicadores da demografia de empresas, 2004 – 2010.....	14
Quadro 2 – Estrutura do Setor da Construção por segmentos de atividade económica...15	
Quadro 3 - Volume de negócios e VAB pm.....	16
Quadro 4 – EBITDA, Taxa de crescimento anual.....	17
Quadro 5 – EBITDA, Peso das empresas com crescimento anual.....	17
Quadro 6 – Principais fatores distintivos de uma empresa.....	20
Quadro 7 - Alternativa para a Empresa Empreendedora na Comercialização de Tecnologia.....	36
Quadro 8 – Análise SWOT.....	63
Quadro 9 – Top 5 fornecedores em Angola.....	69
Quadro 10 – Importância de Angola nos fluxos comerciais com Portugal.....	70
Quadro 11 – Ranking dos países com maior crescimento do PIB para 2012.....	71
Quadro 12 – Fluxo de entrada de investimento estrangeiro.....	72
Quadro 13 – Roteiro de internacionalização.....	83

I- Resumo

Este trabalho surge no âmbito do Mestrado Executivo de Gestão (para licenciados noutras áreas) e pretende ser um projeto empresarial focado na estratégia de internacionalização de uma PME do sector Metalúrgico e Segurança Contra Incêndio – Visa Oeste Lda. O objetivo principal desta tese visa definir quais as estratégias para o melhor posicionamento da Visa Oeste como referência internacional no sector metalúrgico e Segurança Contra Incêndio.

Num mundo cada vez mais globalizado, as PMEs para sobreviverem precisam de apostar nos mercados externos para aumentar a sua performance económico-financeira e nível de competitividade. A União Europeia atravessa uma das maiores crises das últimas décadas e Portugal é um dos países afetados onde a taxa de sobrevivência das empresas nacionais é baixa e a saturação do mercado interno é elevada. Para sobreviverem as empresas nacionais devem apostar em novos mercados onde surge novas oportunidades de negócios permitindo investir no crescimento das empresas e criar condições de sustentabilidade a longo prazo. As empresas portuguesas devem defender uma posição no mercado internacional sobretudo no contexto Extra União Europeia de forma a contrabalançar a crise económica ressentida no país e na União Europeia.

No caso da empresa Visa Oeste que já tinha iniciado alguma atividade de exportação, fundamentalmente no mercado francês sugeriu-se diversificar os mercados externos de forma a aumentar o peso das exportações no volume de negócios. Os mercados selecionados foram Angola, Brasil e Moçambique pela proximidade lusófona e onde já se encontram presentes empresas de construção civil nacionais que poderão facilitar a entrada a esses países ou trabalhar em conjunto com esta PME.

Palavras-chave: PME, internacionalização, construção civil e exportação.

II- Abstract

This work comes within the framework of the Executive Master of Management and intends to be a corporate project focused on the internationalization of a SME (small and medium enterprise) from the Metallurgical and Fire Safety sector – Visa Oeste Lda. The main objective of this thesis is to define the strategies for the best placement of the company as an international reference in its sector.

In a world increasingly globalized, to survive the SMEs need to invest in foreign markets to increase their economical-financial performance regarding competitiveness. The European Union is going through one of the biggest economic crises of the last decades and Portugal is one of the affected countries where the survival rate of domestic enterprises is low and the internal market is saturated. To survive, domestic companies must invest in new markets with new business opportunities allowing them to invest in company growth to create long-term sustainability conditions. Portuguese companies should defend an international market position mainly in the Extra European Union context to counteract the effects of the economic crises felt in the country and in the EU.

The company Visa Oeste, who had already started some exportation activities, mainly in the French market, decided to diversify their external markets to increase the weight of their exports in volume of business. The selected markets were Angola, Brazil and Mozambique for their communication similarities and the presence of other national construction companies who could facilitate the entry in those countries or work together with this SME.

Keywords: SME, internationalization, construction and export.

Abreviaturas

PME – Pequenas e médias empresas

INE – Instituto Nacional de Estatísticas

VN – Volume de Negócios

VABpm - valor acrescentado bruto a preços de mercado

SNF – Sector / Sociedades Não Financeiras

EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) - Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.

AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

UE – União Europeia

CEO – Diretor Executivo

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

AEP – Associação Empresarial de Portugal

S.C.I.E - Segurança Contra Incêndio em Edifícios

EIU - Economist Intelligent Unit

Capítulo I - Introdução

1.1- Escolha do tema

O projeto desta tese visa definir as estratégias de internacionalização de uma PME do sector Metalúrgico e Segurança Contra Incêndio – Visa Oeste Lda, com intuito de impulsionar a empresa a um crescimento internacional sustentável.

O processo de escolha do tema tem por base definir qual o melhor procedimento a efetuar para o posicionamento da Visa Oeste como referência internacional no sector metalúrgico e Segurança Contra Incêndio. Para tal, é necessário fazer um enquadramento introdutivo que justifica o porquê da escolha deste projeto onde foram destacadas duas questões iniciais “Porquê a empresa Visa Oeste?” e “Porquê a Internacionalização?”.

Porquê a empresa Visa Oeste?

A escolha da empresa Visa Oeste surge pelo interesse pessoal de projetar a empresa familiar no mercado internacional de forma a potencializar a autonomia e atividade da empresa. O sector metalúrgico e Segurança Contra Incêndio possui um grande potencial e dinamismo contudo, o mercado interno e externo é bastante competitivo. Com este trabalho pretende-se auxiliar a empresa a gerir estratégias para seleccionar potenciais mercados internacionais e métodos de entrada desta PME.

Porquê a Internacionalização?

Num mundo cada vez mais globalizado, as PMEs para sobreviverem precisam de apostar nos mercados externos para aumentar a sua performance económico-financeira e nível de competitividade. Borges C. (2013) referenciou que o efeito da globalização, a saturação dos mercados internos e a elevada competitividade impulsionam as empresas a desenvolverem estratégias de internacionalização de forma a encontrar alternativas no mercado externo.

É de notar que as empresas que não possuem características competitivas são substituídas pelas mais eficientes. Para contrariar essa tendência é fundamental que as empresas apostem no aumento da sua produtividade e na qualidade dos seus produtos de forma a

melhorar a sua competitividade e garantir maior controle sobre a cadeia de valor para alcançar novos potenciais mercados externos.

1.2- Problema de investigação

O processo de internacionalização é fundamental para o desenvolvimento das empresas contudo, é complexo pelo nível de competitividade existente entre as empresas no sector da construção civil e pela elevada disponibilidade de produtos no mercado. A análise e conhecimento das necessidades dos mercados é fundamental de forma a direccionar as empresas para a inovação dos seus produtos e métodos de entrada para esses novos mercados.

A Visa Oeste é uma empresa portuguesa com sede em Óbidos e possui um vasto leque de soluções para o setor da construção civil, comércio e serviços particularmente na área de caixilharias metálicas e soluções para segurança contra incêndios. Concretizando a sua atividade numa larga experiência, adquirida a partir dos anos 80 a nível do mercado nacional e internacional, nomeadamente em obras públicas e particulares - com parceiros internacionais – esta PME procura promover a sua internacionalização.

Sendo assim, com esta tese pretende-se desenvolver o processo de internacionalização desta PME, bem como justificar o porquê da escolha da internacionalização da Visa Oeste e a importância da exportação para o desenvolvimento da empresa.

É importante colocar as seguintes questões, como ponto de arranque para o estudo do processo de internacionalização empresarial:

- Quais são as potenciais vantagens para a empresa ao desenvolver o processo de internacionalização?
- Tem capacidades de gestão e recursos necessários para a internacionalização? (Produtos/serviços, recursos tecnológicos, humanos e financeiros)
- Conhece bem os potenciais parceiros e mercados? Irão os benefícios ultrapassar os custos?

1.3- Objetivos do estudo do caso

Objetivo Geral

A Visa Oeste é uma empresa familiar, como tal, o desenvolvimento desta tese tem como princípios desenvolver o processo de internacionalização no âmbito de auxiliar a empresa e sugerir as estratégias mais adequadas para projetar a empresa a nível internacional.

Objetivo específicos

Os objetivos específicos deste caso de estudo dividem-se em diversos parâmetros:

- Identificar os recursos e competências da empresa de forma a definir qual a estratégia a seguir para que o processo de internacionalização seja viável e favorável ao crescimento sustentável da empresa a nível internacional.
- Selecionar os potenciais mercados para a comercialização dos produtos da empresa e o modo de entrada (analisar as limitações à entrada). Criar vantagens competitivas para abordar três novos mercados alvo.
- Selecionar potenciais parceiros de negócios nacionais e internacionais, de forma a desenvolver uma base de contactos com essas empresas para alavancar a internacionalização da Visa Oeste.
- Implementar um roteiro para a internacionalização (criar contactos estrangeiros e participação em feiras internacionais no sector da construção civil).

1.4- Estrutura do projeto

Ao longo deste trabalho procurou-se argumentar os aspetos mais relevantes para o projeto abordando alguns conceitos gerais sobre a internacionalização, seleção de mercados, métodos de entrada, barreiras e riscos, bem como, os conceitos e conteúdos direcionados ao setor da Construção Civil e Segurança Contra Incêndio. Por exemplo, análise das estatísticas do setor de atividade da Construção Civil e os decretos de lei existentes nessa

atividade laboral. O foco principal deste projeto encontra-se no capítulo quatro onde é discutido o estudo do caso referente ao processo de internacionalização da empresa Visa Oeste.

A estrutura deste Projeto encontra-se dividida em cinco capítulos em que cada capítulo aborda vários tópicos.

Capítulo I – Introdução. Neste capítulo destaca-se a importância da escolha deste projeto, bem como, os objetivos propostos com este trabalho.

Capítulo II – Revisão de Literatura. Abordagem de conceitos relacionados com o processo de internacionalização de forma a obter um enquadramento teórico sobre diversos tópicos como a motivação para a internacionalização, métodos de seleção de mercados, estratégias de entrada e barreiras e riscos na internacionalização.

Capítulo III – Metodologia. É referente ao processo de investigação realizado ao longo deste projeto como por exemplo, as diversas etapas de pesquisa efetuadas e os contactos estabelecidos ao longo do projeto.

Capítulo IV – Caso de Estudo da empresa Visa Oeste. Breve apresentação da empresa e do sector metalúrgico e segurança contra incêndio, análise interna da empresa (competências, produtos e serviços) e análise do mercado nacional e internacional. Estratégias para o processo de internacionalização.

Capítulo V – Considerações Finais. Após o enquadramento teórico abordado no capítulo II e os resultados e análises efetuados no caso de estudo da empresa, este capítulo tem a finalidade de enquadrar essas informações de forma a definir quais as melhores estratégias para o processo de internacionalização.

Capítulo II - Revisão de literatura

Neste capítulo será efetuada uma revisão bibliográfica que mostrará a importância do processo de internacionalização no desenvolvimento e sustentabilidade das PMEs.

2.1- A Construção Civil em Portugal

A Construção Civil é um setor crucial para o desenvolvimento económico nos países pelo que anualmente são efetuados estudos estatísticos para avaliar o índice de produtividade nesse sector.

De acordo com o estudo da Evolução do Setor Empresarial em Portugal entre 2004 – 2010, elaborado pelo INE (2012), a taxa de sobrevivência das empresas no país, ao longo desses 7 anos, reduziu e houve um crescente aumento da taxa de mortalidade das empresas portuguesas.

Entre os anos 2004-2010, o valor máximo da taxa de criação de novas empresas ativas em Portugal ocorreu no ano 2007, expresso na percentagem de 15,19% contudo, em 2010, o valor decresceu para 11,84%.

Em termos setoriais, as empresas de Construção e de Serviços apresentaram as maiores taxas de mortalidade atingindo respetivamente, os valores de 18,31% e 20,17%, no ano 2009 (INE, 2012).

Relativamente à taxa de sobrevivência das empresas no país, o sector da construção civil foi dos mais afetados, no caso das unidades não financeiras destacando-se como uma das percentagens mais baixas de sobrevivência, 46,54%.

A tendência da redução da taxa de natalidade e de sobrevivência, bem como, o aumento da taxa de mortalidade das empresas no sector da construção civil ao longo desses 7 anos demonstra uma das maiores crises financeira que Portugal atravessa e os desafios extremos que as PMEs enfrentam para se manterem ativas nos mercados internos e externos. Para ultrapassar estas adversidades, cada vez mais as PMEs apostam na exportação e estratégias de internacionalização de forma a combater esta crise económica nacional.

Principais indicadores da demografia de empresas, 2004 - 2010

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
		Unidade: %						
Taxa de natalidade	Total	13,00	13,36	14,05	15,19	14,35	12,27	11,84
	Empresas financeiras	5,06	4,61	5,20	5,86	7,34	6,71	6,98
	Empresas não financeiras	13,22	13,60	14,28	15,41	14,50	12,38	11,94
	Agricultura e Pesca	9,86	9,13	9,57	9,00	7,78	6,55	6,83
	Indústria e Energia	7,19	7,12	7,69	8,02	8,15	6,56	6,24
	Construção	10,26	9,99	10,32	12,15	12,04	8,77	8,18
	Comércio	9,92	9,80	10,72	10,96	10,82	9,18	8,89
	Serviços	17,05	17,71	18,11	19,47	17,82	15,48	14,86
Taxa de mortalidade a)	Total	10,31	12,05	10,88	12,56	14,83	17,71	-
	Empresas financeiras	5,84	8,60	6,84	11,98	12,51	11,38	-
	Empresas não financeiras	10,44	12,14	10,98	12,58	14,88	17,85	-
	Agricultura e Pesca	7,42	7,86	7,95	8,15	8,95	11,20	-
	Indústria e Energia	8,68	10,06	8,05	9,06	10,89	12,73	-
	Construção	11,15	12,85	10,58	12,03	14,71	18,31	-
	Comércio	9,55	11,54	9,82	11,10	12,55	14,76	-
	Serviços	11,34	13,01	12,29	14,16	16,85	20,17	-
Taxa de sobrevivência a 2 anos b)	Total	-	-	58,90	57,36	58,02	52,79	48,74
	Empresas financeiras	-	-	68,46	64,12	69,60	62,42	62,76
	Empresas não financeiras	-	-	58,79	57,30	57,92	52,70	48,59
	Agricultura e Pesca	-	-	69,17	68,77	65,97	61,53	61,85
	Indústria e Energia	-	-	66,57	68,27	70,14	65,95	60,13
	Construção	-	-	59,99	61,84	62,89	56,56	46,54
	Comércio	-	-	61,76	61,37	62,84	59,05	53,96
	Serviços	-	-	56,54	54,36	54,85	49,84	46,37

a) Os últimos resultados disponíveis para a taxa de mortalidade de empresas são provisórios e referem-se ao ano 2009.

b) Dado que o período temporal deste estudo se inicia em 2004, apenas é possível calcular este indicador a partir de 2006.

Quadro 1 – Principais indicadores da demografia de empresas, 2004 – 2010. Fonte: Dados do INE (2012)

No ano de 2012, pelo quinto ano consecutivo, o número de empresas em atividade no setor da Construção civil diminuiu (4%) pelo que podemos concluir que desde 2008, a taxa de mortalidade das empresas neste setor é superior à taxa de natalidade. Apenas em 2007, a taxa de natalidade superou ligeiramente a taxa de mortalidade nesse setor de atividade (Banco de Portugal, 2014).

INDICADORES DEMOGRÁFICOS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO

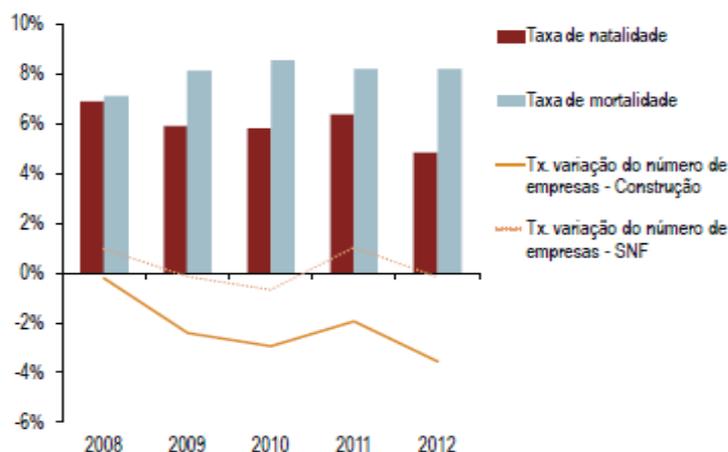


Figura 1 – Indicadores Demográficos do Setor da Construção. Fonte: Banco de Portugal (2014).

Segundo os dados do INE (2013), o número de empresas em Portugal em 2011 decresceu 2,8%, estando em atividade 1 136 697 unidades empresariais, das quais 97,8% pertenciam ao setor não financeiro (SNF), 67,7% eram empresas individuais e 99,9% correspondiam a micro, pequenas e médias empresas.

De acordo com os dados da Central de Balanços do Banco de Portugal (2014), no setor não financeiro em 2012, o setor da Construção englobava cerca de 46 mil empresas, representativas de 12% das empresas, 7% do volume de negócios e 11% das pessoas ao serviço no SNF. O setor da Construção encontra-se repartido em três segmentos de atividade nomeadamente, a construção de edifícios, engenharia civil e atividades especializadas, sendo que em 2012, o volume de negócio de cada segmento foi de 40%, 38% e 22% respetivamente. As PME's são responsáveis pelo maior contributo do volume de negócios na Construção – 45% comparativamente a 37% nas grandes empresas e 19% nas microempresas.

ESTRUTURA DO SETOR DA CONSTRUÇÃO POR SEGMENTOS DE ATIVIDADE ECONÓMICA 2002 e 2012						
	Número de Empresas		Volume de Negócios		Número de Pessoas ao Serviço	
	2002	2012	2002	2012	2002	2012
Construção de edifícios	62.6%	59.9%	48.4%	40.0%	51.0%	44.6%
Engenharia civil	8.7%	6.1%	35.2%	38.3%	22.9%	24.1%
Atividades especializadas	28.8%	34.0%	16.4%	21.6%	26.1%	31.4%

Quadro 2 - Estrutura do Setor da Construção por segmentos de atividade económica. Fonte: Banco de Portugal (2014).

De acordo com os dados oficiais do INE, o volume de negócios do sector empresarial não financeiro em 2011 foi de 347 280,5 milhões de euros (inferior em 2,6% comparativamente a 2010). Quanto ao valor de negócios (VN) e o valor acrescentado bruto a preços de mercado (VABpm) do sector da Construção Civil e das Atividades Imobiliárias foram os que sofreram maiores reduções (Construção (-16,6% e -15,5%) e nas Atividades Imobiliárias (-16,5% e -13,3%, respetivamente)).

Volume de negócios e VAB _{pm} segundo a forma jurídica, por secção da CAE Rev.3, 2011												
Secção CAE Rev.3	Total				Empresas Individuais				Sociedades			
	Volume de negócios		VAB _{pm}		Volume de negócios		VAB _{pm}		Volume de negócios		VAB _{pm}	
	10 ³ Euros	Tx. var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 10/11 (%)	10 ³ Euros	Tx. var. 10/11 (%)
Total do setor não financeiro	347 280 462	-2,6	82 242 386	-6,8	17 315 587	-11,4	6 679 105	-13,1	329 964 875	-2,0	75 563 282	-6,2
A - Agricultura, prod. animal, caça, floresta e pesca	5 086 439	4,7	1 096 173	-5,1	1 707 445	2,2	449 245	-1,6	3 378 993	6,1	646 929	-7,4
B - Indústrias extrativas	1 185 662	1,2	534 799	-7,8	17 902	7,4	7 434	-11,0	1 167 760	1,1	527 365	-7,7
C - Indústrias transformadoras	80 979 190	5,8	17 106 363	-5,0	1 034 313	-11,1	370 078	-12,9	79 944 877	6,0	16 736 285	-4,8
D - Eletricidade	17 585 439	8,8	3 915 301	0,3	145	80,0	98	75,3	17 585 295	8,8	3 915 203	0,3
E - Água, saneamento, gestão de resid. e despoluição	3 421 460	6,4	1 363 855	4,6	15 278	-39,7	3 711	9,0	3 406 182	6,8	1 360 144	4,6
F - Construção	29 290 567	-16,6	7 497 771	-15,5	1 293 052	-22,8	599 782	-22,6	27 997 515	-16,3	6 897 989	-14,8
G - Comércio	127 346 061	-4,3	15 509 224	-9,7	7 347 981	-11,9	1 142 721	-13,4	119 998 080	-3,8	14 366 503	-9,3
H - Transportes e armazenagem	18 058 931	6,0	6 106 424	3,9	70 056	-7,4	35 646	-11,8	17 988 875	6,0	6 070 779	4,1
I - Alojamento e restauração	9 676 362	-1,3	3 849 385	-2,1	1 862 510	-6,3	964 751	-6,5	7 813 852	0,0	2 884 634	-0,5
J - Atividades de informação e de comunicação	12 536 884	-7,6	5 302 183	-6,9	76 975	-21,1	59 506	-20,9	12 459 909	-7,5	5 242 677	-6,7
L - Atividades imobiliárias	4 627 264	-16,5	1 598 552	-13,3	107 978	-21,4	52 298	-36,2	4 519 286	-16,4	1 546 254	-12,2
M - Atividades de consultoria	11 049 369	-11,6	4 917 088	-11,8	1 168 238	-13,5	937 247	-14,0	9 881 131	-11,3	3 979 841	-11,3
N - Atividades administrativas	10 329 516	-6,8	5 244 644	-6,8	758 816	-14,6	622 392	-14,8	9 570 700	-6,1	4 622 253	-5,6
P - Educação	1 575 413	-6,9	868 512	-8,2	333 623	-15,3	265 303	-16,2	1 241 790	-4,3	603 209	-4,2
Q - Atividades de saúde humana	11 210 642	-2,6	5 758 894	-5,7	880 461	-11,3	725 569	-11,6	10 330 181	-1,8	5 033 324	-4,8
R - Atividades artísticas	1 640 462	-8,1	872 806	-6,7	185 212	-9,3	136 748	-9,8	1 455 249	-8,0	736 058	-6,1
S - Outras atividades de serviços	1 680 800	-3,8	700 411	-2,5	455 600	-13,0	306 576	-15,0	1 225 200	0,1	393 835	9,9

Quadro 3 – Volume de negócios e VAB pm. Fonte: Dados do INE (2013).

Segundo o Banco de Portugal, relativamente ao sector das SNF o PIB decresceu 1.7% em 2011 e 2.8% no primeiro semestre de 2012 (dados do INE). Em 2011, o número de empresas ativas em Portugal diminuiu pelo terceiro ano consecutivo, sendo que o sector da Construção foi o mais afetado, onde o número de empresas que encerraram atividade ultrapassou o das que iniciaram atividade em 70%.

Ainda com base na informação da Central de Balanços, o EBITDA (Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações) das empresas nacionais diminuiu 29% em 2011, após se ter observado um crescimento de 14% em 2010. Como podemos observar na tabela seguinte, o maior decréscimo da taxa de crescimento anual ocorreu nas microempresas (48%), sendo que o sector de atividade económico mais afetado foi o da Construção com -63,7% (11% em 2010 para mais de 63% em 2011).

EBITDA Taxa de crescimento anual										
Ano	Total	Por dimensão das empresas			Por setores de atividade económica					
		Micro	PME	Grandes	Agric. e Pescas	Indúst.	Elet. e Água	Constr.	Comérc.	Outros Serv.
2010	14.2%	14.1%	-13.2%	36.1%	14.3%	5.1%	3.4%	-11.5%	0.8%	33.1%
2011	-29.4%	-48.0%	-22.0%	-28.0%	-20.9%	-8.7%	-3.0%	-63.7%	-7.0%	-47.2%

Quadro 4– EBITDA, Taxa de crescimento anual. Fonte: Estudos de Central de Balanços do banco de Portugal de Novembro de 2012

O sector da construção nos anos 2010 e 2011 foi o que registou menor crescimento de peso das empresas com crescimento anual comparativamente aos outros setores de atividade económica – 44,8% e 43,3%.

EBITDA Peso das empresas com crescimento anual										
Ano	Total	Por dimensão das empresas			Por setores de atividade económica					
		Micro	PME	Grandes	Agric. e Pescas	Indúst.	Elet. e Água	Constr.	Comérc.	Outros Serv.
2010	46.4%	47.3%	41.1%	48.5%	51.9%	45.4%	53.8%	44.8%	46.0%	47.0%
2011	45.4%	45.7%	43.1%	45.9%	49.7%	44.8%	49.7%	43.3%	44.0%	46.5%

14 EBITDA, que representa a sigla da expressão inglesa *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, é, neste caso, entendido como o resultado do exercício acrescido dos custos registados por conta de juros, impostos, depreciações e amortizações.

15 Esta operação teve consequências na evolução registada pelo total das SNF, em particular nas grandes empresas e no setor dos Outros Serviços.

Quadro 5 – EBITDA, Peso das empresas com crescimento anual. Fonte: Estudos de Central de Balanços do Banco de Portugal de Novembro de 2012

De acordo com o Banco de Portugal (2012), o agravamento das condições de financiamento da economia portuguesa prejudicou as contas das empresas nacionais, sendo que o sector da Construção demonstrou ser o sector com menor autonomia financeira média.

Afirmam também que o crescimento dos juros suportados e a redução do EBITDA ocasiona a um aumento da pressão financeira sobre as SNF, sendo que no caso da Construção os juros suportados pelas empresas foram superiores ao EBITDA gerado

(pressão financeira de 130% em 2011 e 43% em 2010) agravando a pressão financeira no sector.

De acordo com Reis Campos, Presidente da AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas, “*A economia portuguesa só conseguirá crescer de forma significativa se houver uma clara aposta no sector da construção, porque numa economia global é preciso ter os melhores portos, aeroportos, vias de comunicação (estradas e caminhos de ferro) e plataformas logística*”. “*O peso desta actividade no investimento total e no Produto Interno Bruto (PIB) do país são de tal maneira significativos que sem uma construção forte e dinâmica não será possível alcançar a recuperação económica de que Portugal necessita com carácter de urgência*”.

Esta citação referida anteriormente demonstra a importância do investimento na construção civil em Portugal. É de destacar também que a construção é um dos sectores mais produtivos da União Europeia e sinal indicativo de desenvolvimento económico de cada país.

2.2- Importância da internacionalização

A União Europeia atravessa uma das maiores crises das últimas décadas e Portugal é um dos países afetados onde a taxa de sobrevivência das empresas nacionais é baixa e a saturação do mercado interno é elevada. Para sobreviverem as empresas nacionais devem apostar em novos mercados onde surgem novas oportunidades de negócios permitindo investir no crescimento das empresas e criar condições de sustentabilidade a longo prazo. As empresas portuguesas devem defender uma posição no mercado internacional sobretudo no contexto Extra União Europeia de forma a contrabalançar a crise económica ressentida no país e na União Europeia.

Atualmente, as pequenas empresas tendem a entrar no mercado internacional muito mais cedo que no passado, adaptando ativamente estratégias que envolvem atividades internacionais. Estas empresas tendem a crescer mais depressa que as suas equivalentes domésticas (empresas que apenas trabalham com o mercado interno do país). As atividades internacionais das pequenas empresas estão, por conseguinte, a atrair um

crescente interesse por parte de estudiosos interessados na internacionalização, no empreendedorismo e crescimento das pequenas empresas (Andersson S. & al, 2004).

A expansão geográfica é um dos caminhos mais importantes para o crescimento das empresas. É uma estratégia de crescimento particularmente importante para as PMEs, cujo espaço de negócios tem sido geograficamente confinado (Barringer e Greening, 1998). Ao ampliar a área de clientes através da entrada em novos mercados, as empresas são capazes de atingir um maior volume de produção e crescer. Além disso, existem diferenças nas condições de mercado em diferentes áreas geográficas. Ao alavancar recursos em diferentes mercados, as empresas estão em posição para capitalizar sobre as imperfeições do mercado e alcançar maior retorno sobre os seus recursos. Concludentemente, muitos autores destacam a importância das PMEs adotarem uma estratégia de internacionalização para procurar novas oportunidades e desenvolverem novas competências essenciais para atingirem uma escala mais ampla de mercados (Lu W. J. e Beamish W. P. 2001; Zahra, Irlanda, e Hitt, 2000).

Segundo Borges C. (2013), a internacionalização é vital para o crescimento e sustentabilidade de muitas empresas portuguesas, contudo este processo é complexo não podendo ser encarado apenas como uma mera ampliação de mercados.

Pela complexidade do “processo de Internacionalização”, as estratégias determinadas pelas empresas devem ser coerentes com os objetivos da empresa de forma a aumentar a probabilidade de sucesso. Para tal, é essencial identificar as competências da empresa - pontos fortes e fracos (fabricação, produtos, recursos humanos e financeiros, gestão, marketing, entre outros), apostar na recolha rigorosa de informações sobre os mercados externos (oportunidades de negócio, legislação, estabilidade política, métodos de transferência financeiros, entre outros) e o modo de entrada nesses mercados.

Enquanto a expansão para novos mercados geográficos apresenta uma oportunidade importante para o crescimento e criação de valor, a implementação dessa estratégia envolve muitos desafios únicos, além dos mais comuns associados com o crescimento das PMEs no mercado doméstico. Devido às diferenças significativas entre os mercados, o conhecimento e as capacidades que uma PME tem desenvolvido ao operar nos mercados de origem, muitas vezes não são adequados para operações no novo mercado. Novos

conhecimentos e capacidades precisam de ser adquiridos ou serem desenvolvidos para entrar com sucesso nos novos mercados (Lu W. J. e Beamish W. P., 2001).

Sapienza et al (2006) revelam que as capacidades dinâmicas refletem a capacidade de uma empresa reconfigurar as suas capacidades inatas, a fim de se adaptar ao ambiente envolvente. São processos e mecanismos organizacionais que as empresas integram de forma a construir e reconfigurar capacidades e recursos críticos, permitindo assim que se adaptam a novas necessidades estratégicas (Schweizer R. & al, 2010).

Segundo o Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013), a internacionalização pressupõe a capacidade de ultrapassar dois tipos de dificuldades: ser estrangeiro e não conhecer as redes de relacionamentos e de negócios relevantes. Para ultrapassar estas dificuldades, os autores afirmam que as empresas devem dispor de vantagens específicas sendo que uma das estratégias aconselhada é o estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país de forma a conhecer melhor a dinâmica dos mercados estrangeiros.

Afirmam também que a viabilidade e sustentabilidade de uma empresa se internacionalizar com sucesso depende de quatro aspetos internos, sendo esses as Competências Internas, Recursos Financeiros, Capacidade de gerir Relações Cooperativas Internacionais e, Estrutura Organizacional e Modos de Gestão Internacional Adotados. Para ultrapassar as adversidades provenientes do processo de internacionalização é fundamental a estrutura interna da empresa ser sólida e bem estruturada de forma a conferir vantagens competitivas nos mercados externos.

Principais fatores distintivos de uma empresa

- Características da gestão
- Qualificação dos recursos humanos
- Competências tecnológicas
- Competências comerciais
- Domínio de recursos escassos
- Direitos de propriedade intelectual
- Imagem e reputação
- Experiência internacional

Quadro 6 – Principais fatores distintivos de uma empresa. Fonte: Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013)

Um departamento de excelência de gestão e de recursos humanos é imprescindível para o sucesso de internacionalização de uma empresa. Ambos os fatores contribuem para o desenvolvimento desse processo, no caso do departamento da gestão focaliza-se na estratégia de internacionalização e sua sustentabilidade - por exemplo, na recolha de informações sobre os mercados externos para seleção e modos de entrada nesses mercados e a gestão dos recursos físicos, humanos e financeiros para garantir uma resposta contínua face ao trabalho exigido. Em relação ao departamento de recursos humanos, a qualidade da organização interna promove um ambiente de elevada produtividade e permite superar as exigências que intercedem ao longo da internacionalização.

No sector do departamento comercial a experiência e competência negocial e linguística é importante para cativar potenciais parceiros e clientes em feiras ou missões internacionais, contudo, é crucial após o primeiro contacto manter uma relação de proximidade com esses potenciais parceiros de forma a amplificar a probabilidade de posteriores negociações. Em contexto de internacionalização, antes do posicionamento da empresa no mercado alvo, o primeiro sector a ser desenvolvido é o comercial em que se verifica uma aposta no marketing para dar a conhecer os produtos e serviços disponibilizados pela empresa.

Zhou et. al (2012), afirmam que a estratégia de marketing é essencial e que a capacidade de gestão de relacionamento, gestão eficaz de parceiros e gestão de desenvolvimento de produto, desempenha um papel fundamental para permitir novas empresas internacionais a ter sucesso no mercado internacional.

A capacidade tecnológica é importante visto que uma empresa deve possuir a capacidade de produzir vários produtos para se adaptarem às diferentes exigências dos mercados. A título de exemplo, os serviços prestados pela Visa Oeste variam consoante a necessidade dos consumidores e dos locais onde se situam – por exemplo, em países nórdicos as coberturas efetuadas possuem características especiais em que se destaca um aumento da resistência das estruturas para aguentar o peso da neve na época de inverno, tal não é necessário em países com condições climáticas mais quentes em que o objetivo crucial passa a ser a adaptação de um bom sistema de ventilação natural nas fachadas e

coberturas de forma a contribuir para o menor consumo energético artificial nos edifícios (ar-condicionado).

No sector da Construção Civil é fundamental a inovação dos produtos para manter uma vantagem competitiva no mercado e que esses produtos se adaptem às necessidades dos clientes. O registo da marca dos produtos em combinação com um serviço de excelência prestado aos clientes permite dar a conhecer a imagem de qualidade e aumentar a reputação da empresa nos mercados.

2.2.1- Fatores internos que podem influenciar o processo internacionalização

Muitos estudos demonstraram que os fatores internos e a motivação das empresas condicionam o processo de internacionalização e o seu êxito. A disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos, humanos e as características de gestão tem sido alvo de estudo para avaliar a sua influência.

Andersson S. & al (2004) desenvolveram um modelo de hipóteses sobre a relação entre a internacionalização das pequenas empresas e seis fatores contingenciais: (a) tamanho da empresa, (b) idade da empresa, (c) nível tecnológico, (d) idade do CEO, (e) existência de planeamento na empresa, (f) dinamismo perceptível no ambiente da empresa.

Segundo os autores, o tamanho e a idade da empresa têm sido tradicionalmente utilizados como principais fatores conducentes a atividades internacionais de uma empresa. Afirmam que as pequenas empresas internacionalizam-se passo a passo devido às restrições de recursos que contêm, por outro lado, muitos investigadores sustentam que as grandes empresas são mais propensas a competir nos mercados internacionais comparativamente às PME's devido à aquisição desses recursos necessários (Andersson S. & al, 2004).

Apesar da falta de certos recursos existentes nas PME's, alguns investigadores verificaram que o nível de tecnologia existente nessas pode explicar a decisão de internacionalização por parte das mesmas. Concluíram também que as empresas que desfrutam de recursos de alta tecnologia destacam-se mais a nível de internacionalização do que as empresas que dispõem de baixa tecnologia (Andersson_S. & al, 2004; Crick & Jones, 2000).

A internacionalização é um investimento que precisa de recursos no início que não resultarão em rápido retorno. De acordo com alguns estudos, o planeamento de alianças com parceiros em mercados estrangeiros pode ser uma estratégia eficaz para superar as deficiências de recursos e capacidades nas PMEs. Esta estratégia possibilitará à mesma expandir as suas atividades no exterior (Andersson S. & al, 2004; Lu & Beamish, 2001).

Andersson S. & al (2004), sugerem que a acumulação de experiências nas organizações juntamente com a prevalência de CEOs mais jovens permite que as pequenas empresas promovam a sua expansão e o crescimento das atividades internacionais. Segundo os autores, a nova geração de CEOs vê o mundo como o seu mercado e ambicionam por um aumento das atividades internacionais. Esse facto acontece pela maior exposição destes jovens CEOs ao cenário internacional ao longo da formação académica e um maior número de oportunidades para se matricular em escolas de outros países para intercâmbio de conhecimentos na área do marketing e empreendedorismo. A contratação de um jovem CEO com uma orientação internacional e pró-ativa com experiência internacional pode injetar novos conhecimentos e ideias que iriam aumentar ainda mais o desenvolvimento internacional da empresa.

Segundo Borges C. (2013), *“existem muitas teorias que explicam o processo de internacionalização, contudo não se pode afirmar qual a melhor, pelo facto de ser um processo complexo e dinâmico e que depende de variados fatores bem como também varia de empresa para empresa.”*

O processo de internacionalização é demorado e gradual, sendo que as empresas necessitam inicialmente de compreender as novas culturas, idiomas e quais as necessidades de cada mercado para ganhar conhecimento e, conseqüentemente, reduzir o risco perceptível de operar em mercados estrangeiros (Andersson S. & al, 2004; Johanson & Vahlne, 1977).

2.3- Processo de internacionalização

O processo de internacionalização passa por diversas etapas de acordo com as competências e recursos internos de cada PME. Como tal, a execução desse processo pode variar pelas capacidades de cada empresa ou pelo setor onde esta atua.

Johanson J. e Vahlne (2003) descrevem que apenas através do desenvolvimento da atividade no país específico é que é possível aprender como os clientes, fornecedores, concorrentes e como as autoridades públicas agem e reagem em situações diferentes. Esse entendimento subtil do mercado nunca pode ser substituído por informações gerais de mercado e sondagens. Por isso, segundo os autores é preciso tempo e prática para desenvolver conhecimentos e habilidades de negócios no estrangeiro sendo que estas podem variar consoante as situações e contextos específicos em que são desenvolvidas.

O termo “processo” refere-se a um conjunto sequencial de fases de desenvolvimento que no caso da internacionalização são fundamentalmente seis (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013):



Figura 2 – Fases de desenvolvimento da internacionalização.

Relativamente à fase de “Interesse” destaca-se a importância da vontade da empresa pesquisar sobre potenciais mercados e desenvolver uma rede de networking. O “Ensaio” baseia-se na exportação experimental para um distribuidor num determinado país como forma de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento sobre a estratégia de exportação.

Como demonstra o gráfico seguinte, numa fase inicial as empresas têm de ser conscienciosas das capacidades que possuem para proceder à expansão do seu negócio. Não basta ter apenas um produto para responder às necessidades dos mercados, visto que, como foi referido anteriormente essas necessidades podem ser de carácter diferencial entre os diversos mercados e é indispensável uma recolha exaustiva de informações sobre os mesmos. Existe uma relação direta entre o conhecimento do mercado e a probabilidade

de sucesso da empresa no processo de internacionalização. Numa fase inicial, as empresas optam pela exportação de forma a atenuar os riscos e pelo facto do modo de entrada ser menos complexo. Verifica-se também que as empresas inicialmente têm tendência a selecionar países mais próximos progredindo gradualmente para países mais distantes. Com o desenvolver da atividade exportadora as empresas reforçam a sua posição e conhecimentos locais do mercado e optam por efetuar contratos de licença, possíveis associações com Joint Venture ou investir numa filial local.

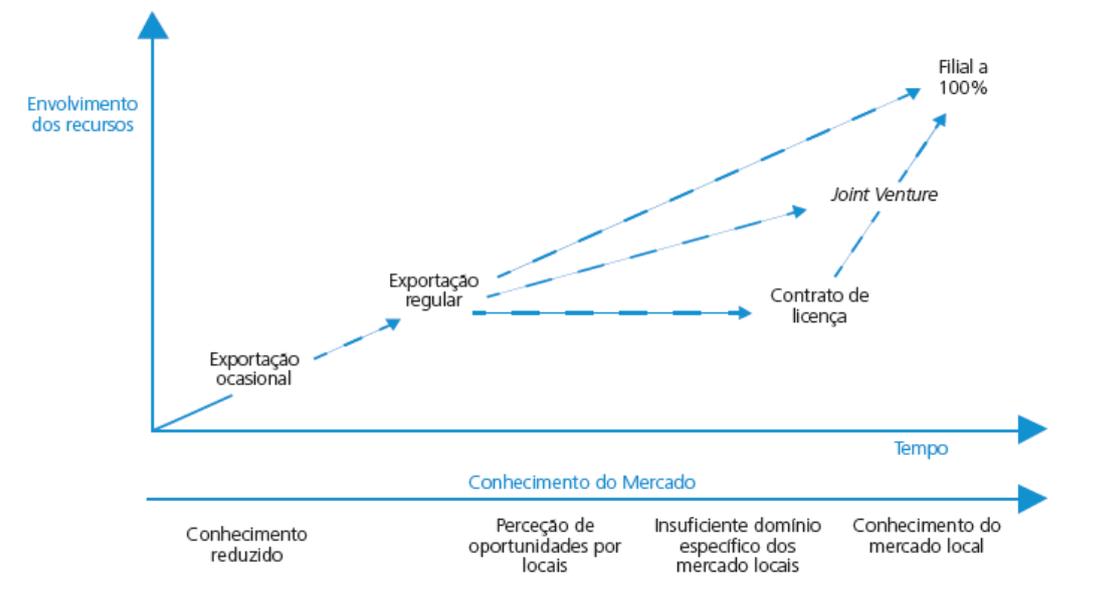


Figura 3 – Modos de operação e conhecimento dos mercados. Fonte: Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013.

O processo de internacionalização altera consoante o tipo de organização, características e competências da empresa, produtos, serviços e motivações que advêm da internacionalização. A empresa deverá analisar qual o modo de operação mais adequado para os objetivos pretendidos com a internacionalização (exemplo: investimento direto ou aposta inicial na exportação para minimizar riscos e custos). As principais dimensões da internacionalização são explicitadas na figura, apresentada em baixo.



Figura 4 – Dimensões da internacionalização. Fonte: Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013.

Segundo Sharma D.D. & al (2003), as empresas primeiro desenvolvem produtos e serviços para os mercados domésticos e posteriormente utilizam esses conhecimentos e práticas para expandir-se no exterior. Soluções que foram aplicadas com sucesso no passado podem ser utilizadas para outros mercados. O processo de internacionalização dessas empresas tem duas características: em primeiro lugar, essas empresas iniciam a sua internacionalização em países que são culturalmente semelhantes ao mercado interno e, em segundo lugar, o comprometimento de recursos em mercados estrangeiros é gradual (Johanson & Vahlne, 1977). Ocasionalmente, por meio de operações no mercado interno, algumas empresas estabelecem laços fortes com empresas internacionalmente ativas. Essas empresas ao fidelizarem esses clientes podem iniciar o seu processo de internacionalização, independentemente da distância cultural substancial (Sharma D.D. & al, 2003; Majkgard & Sharma, 1998).

Segundo Kovacs & al (2011), a localização das empresas no país pode influenciar o processo de internacionalização. O posicionamento junto às fronteiras internacionais incentiva mais à internacionalização fundamentalmente à prática de exportação com países vizinhos.

2.4- Motivos de internacionalização

A internacionalização é uma necessidade e oportunidade para as empresas nacionais. Essa necessidade advém da conjuntura financeira do país que se encontra num período de crise económica e pela vulnerabilidade que o mercado nacional sofre devido ao alto nível de competitividade existente nos mercados estrangeiros que competem tanto pelo preço como pela diferenciação.

As condições de negócios dos mercados domésticos têm sido cada vez mais influenciadas por fatores económicos internacionais e a capacidade das pequenas empresas isolarem-se da concorrência externa diminuiu, especialmente para as empresas que atuam em setores industriais globais. Isto é evidenciado pela integração do mercado europeu, onde a desregulamentação torna mais fácil para as PME's entregar produtos além da região onde se localiza a empresa (Andersson & al, 2004).

Contudo, segundo o Guia PME (2013), apesar de complexa, a internacionalização é uma enorme oportunidade pela grande dimensão de mercado mundial disponível para negociação e porque Portugal encontra-se numa localização privilegiada, integrado numa das maiores comunidades económicas do mundo e a expansão da língua e cultura lusófona é representada em perto de quatro por cento da economia mundial.



Figura 5 – Localização privilegiada de Portugal. Fonte: AICEP (2015).

De acordo com este guia para PME's, o processo de internacionalização deve ser refletido em várias etapas e definir as motivações que conduzem a essa escolha. Segundo os

autores, o acesso a novos mercados é a intenção mais comum, contudo, algumas empresas optam por apostar na internacionalização para reforçar as suas redes de cooperação, aumentar o acesso a um vasto leque de matérias-primas e recursos humanos ou aprender o *know-how* de outras empresas no âmbito de aumentar o nível de competência tecnológico. Macedo M. (2010) afirma que a internacionalização pode permitir a obtenção de novas matérias-primas e de mão-de-obra inexistente no país de origem e que em termos de preço e qualidade podem ser mais apelativos para as PMEs. Apesar de distintas as motivações identificadas interligam-se, sendo que a decisão de internacionalização pode resultar da combinação de vários fatores e não exclusivamente de um.

A procura de novos mercados deve-se frequentemente à saturação dos mercados domésticos levando a que as empresas analisem potenciais mercados externos como oportunidades de negócios para manter estável a atividade das empresas. Numa fase inicial da internacionalização, as empresas optam por apostar no setor comercial com atividades de marketing e venda de serviços aos clientes passando posteriormente a atividades de montagem, fabrico e desenvolvimento dos produtos. Outras empresas apostam na internacionalização para reforçar as suas redes de cooperação com outras empresas para fortalecer o crescimento empresarial. Na construção civil verifica-se que os grandes grupos portugueses encaminham alguns dos seus fornecedores nacionais a prestar serviços especializados no estrangeiro.

Tem-se verificado uma tendência de aumento de pequenas empresas a apostar previamente no mercado internacional, no entanto, o Modelo Uppsala, não explica porquê que algumas PMEs se internacionalizam enquanto outras se mantêm no mercado interno. Também é desconhecido a razão pelo qual certas pequenas empresas internacionais tendem a abrandar a sua expansão, enquanto outras continuam a sua expansão em mercados diferentes. Há uma necessidade de desenvolver e contextualizar conceitos anteriores para entender os diferentes tipos de estratégias internacionais desenvolvidos por pequenas empresas com diversas características que operam em ambientes diferentes (Andersson S. & al, 2004).

2.5- Modelos de internacionalização

Os modelos de Internacionalização têm vindo a ser desenvolvidos e discutidos desde o século XX. Vários modelos descrevem o processo de internacionalização como um desenvolvimento gradual ocorrendo em distintas fases e durante um período relativamente longo (Melin L., 1992, Kyvik O. & al, 2013).

Ao longo de várias décadas foram sugeridos vários modelos enquadrados em contextos específicos. O modelo de Uppsala é o mais destacado tendo sido desenvolvido na década de 70 por Johanson e Wiedersheim-Paul, na Universidade de Uppsala.

De acordo com este modelo, o processo de internacionalização desenvolve-se em quatro etapas podendo ser sequenciais ou não:



Figura 6 - Representação do Modelo de Uppsala. Fonte: Macedo M. (2010) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Segundo Macedo M. (2010), a primeira etapa é considerada a menos arriscada devido à ausência de compromisso de recursos da empresa para estabelecer o primeiro contacto com o mercado alvo externo. Contudo, essa vantagem limita a quantidade de informação recebida pela mesma. Contrariamente, a terceira etapa já favorece a empresa a nível de controlo de informação do mercado alvo, todavia esta já apresenta um acréscimo de custos e riscos. A última etapa exige uma elevada capacidade de recursos na empresa, financeiros e não financeiros, visto se tratar de uma etapa bastante arriscada e dispendiosa.

A empresa que optar por implementar uma subsidiária produtiva deverá empenhar-se extensivamente na recolha de informação sobre o mercado alvo visto que, a limitação do conhecimento poderá condicionar o processo de internacionalização. Tal como referencia Macedo M. (2010), “A empresa tende a aumentar gradualmente o seu empenho nos mercados externos à medida que cresce o seu conhecimento sobre esses mercados, principalmente o obtido através da experiência que é tido como o principal num processo de internacionalização (Penrose, 1959).”

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o modelo Uppsala é um modelo dinâmico no qual o *output* de um conjunto de decisões por parte de uma empresa torna-se o *input* das seguintes (Macedo M., 2010).

A aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento permite clarificar quais as melhores oportunidades de negócios disponíveis nos mercados externos.

Melin L. (1992) afirma que a aprendizagem sobre os mercados estrangeiros é necessária, a fim de superar a "distância psíquica" para estes mercados, isto é, as diferenças entre os dois países em termos de língua, cultura, prática de negócios e legislação. A empresa ao longo do tempo tende a entrar em novos mercados com sucessivamente maior distância psíquica, contudo, esta distância poderá influenciar o fluxo de informações entre a empresa e o mercado externo. Portanto numa fase inicial, as empresas tendem a iniciar a sua internacionalização em mercados vizinhos ou de proximidade cultural com intuito de reduzir as incertezas sobre esses mercados (Johanson e Vahlne, 1990).

Existem outros modelos de internacionalização que tem vindo a ser discutidos como alternativa ao processo de internacionalização gradual transmitido no modelo Uppsala, sendo o modelo da Teoria das Redes um dos mencionados.

A Teoria das Redes é o modelo selecionado para desenvolver a estratégia de internacionalização da Visa Oeste. Porquê esta escolha?

Como foi referido anteriormente, no Modelo de Uppsala, a própria empresa desenvolve a sua estratégia internacionalização gradualmente através das experiências efetuadas nos mercados alvo externos. Contrariamente a este modelo, a Teoria das Redes aposta na troca de conhecimentos prévios à internacionalização através de inter-relações entre várias empresas. O foco deste modelo passa em proporcionar canais de partilha de conhecimentos entre empresas que pretendem internacionalizar-se e empresas internacionais já posicionadas nos mercados alvo pretendidos. Através das suas experiências e conhecimentos, as empresas internacionais sugerem ou apoiam as empresas no modo de selecionar e entrar nos mercados alvo atenuando os custos e riscos. Estas relações são importantes em ambas as partes porque podem complementar os recursos necessários para ambas as empresas para atingir a sua quota do mercado. Empresas internacionais existentes podem, através de parcerias com novas empresas,

trocar recursos e abranger novos produtos, serviços e oportunidades nos mercados externos (Macedo M., 2010 e Sharma, 1993, Johanson e Mattsson, 1988).

As redes de relacionamentos tornam-se "pontes para os mercados estrangeiros" e fornecem às empresas oportunidades e motivações para internacionalizar (Lan Ge G. e Wang H., 2013 e Sharma e Johanson, 1987). Os estudos empíricos têm fornecido evidências de que os comportamentos de internacionalização de muitas empresas podem ser explicados pela formação e utilização de redes networking. De acordo com Lan Ge G. e Wang H. (2013), as relações de networking com os principais fornecedores, instituições financeiras e governos locais permitem às empresas aceder a vários recursos que têm impacto na sua expansão internacional (Liang, Lu, e Wang, 2012).

Uma empresa que ambiciona internacionalizar-se mas possua recursos financeiros limitados, ao entrar numa rede reduz o investimento inicial e obtém conhecimento prévio sobre a dinâmica do mercado alvo, desfrutando assim de uma vantagem competitiva. Contudo, tal como referiu Macedo M. (2010) esta vantagem competitiva depende do posicionamento e capacidade da empresa estabelecer relações na rede e da qualidade, estrutura e competência da rede em si.

As relações de *networking* são específicas para cada empresa e sector sendo difícil de imitar e tem consequências em três dimensões, nomeadamente: (1) a informação que está disponível para a empresa, (2) o seu *timing* (tempo entre as trocas de informação), e (3) referências (Sharma D.D. & al, 2003; Burt, 1997). A integração da empresa numa rede networking permite o acesso a informações sobre o que se passa no mercado. A mesma informação não está disponível para todas as empresas do mercado usufruindo assim a empresa de uma vantagem competitiva. Em relação ao *timing*, as relações influenciam o momento em que uma determinada parte da informação vai chegar a uma empresa particular. Segundo Macedo M. (2010) e Lorga S. (2002), a conexão entre as relações entre as diversas empresas da rede podem ser fracas ou fortes dependendo da dedicação que estas empregam. Por outro lado, as referências implicam que os interesses das empresas são representados numa altura positiva, no momento certo e no lugar certo. O empenho fraco e os escassos contactos efetuados poderão limitar a identificação de potenciais oportunidades existentes nos mercados externos por parte das empresas, contudo, reduz o compromisso destas permitindo-as aderir a novas redes. Por outro lado,

quando existe uma parceria forte e deliberada entre empresas é exigido um compromisso e uma relação de confiança e transparência mútua, onde as mesmas partilham recursos e serviços de forma a identificarem as melhores oportunidades e posicionarem-se em conjunto no mercado (Macedo M., 2010 e Lorga S., 2002).

Zhou et al. (2007) afirmam que as redes *networking* beneficiam de informações em três áreas. Em primeiro lugar, as redes "desempenham o papel de informa-diários" ao facilitar a troca de informações mais valiosas aumentando assim a consciência das oportunidades de mercado externo. Em segundo lugar, a rede *networking* no contexto da internacionalização fornece conhecimento tático sobre as práticas de negócios internacionais e ajuda a ampliar a visão internacional, promovendo, assim, conselhos e aprendizagem experiencial sobre as operações comerciais transfronteiriças. Em terceiro lugar de acordo com os autores, as redes de *networking* trazem a confiança e solidariedade entre a rede de empresas, o que pode ser um meio eficaz para reforçar a legitimidade e credibilidade entre elas permitindo assim a recomendação dos serviços perante terceiros (Lan Ge G. e Wang H., 2013, Kalinic et al., 2012).

No caso da Visa Oeste é de todo o interesse ingressar numa rede de empresas internacionais no sector da área de Construção Civil e Segurança Contra Incêndio, visto que se trata de sectores onde o nível de competitividade é elevado. Ao estabelecer relações com empresas internacionais ou sediadas nos mercados alvos, antecipamos alguns riscos e custos com o acesso ao conhecimento prévio da dinâmica existente nos mercados alvos. Estas parcerias poderão facilitar a identificação de novas oportunidades e aconselhar qual o melhor modo de entrada. Foi comprovado que as empresas colocadas no centro de uma rede *networking* recebem mais e precocemente os conhecimentos em comparação com seus concorrentes, o que pode influenciar o processo de internacionalização destas. A rede de *networking* também pode produzir informações aleatórias inesperadas para as empresas (Sharma D.D. & al, 2003).

2.6- Modos de operação internacional

De acordo com o Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013), existem três modos das empresas expandirem-se e desenvolverem as suas atividades a nível internacional:

Exportação, Formas Contratuais e Investimento Direto, sendo que para cada modo a empresa pode optar por diversos modelos de operação como demonstra a figura seguinte.

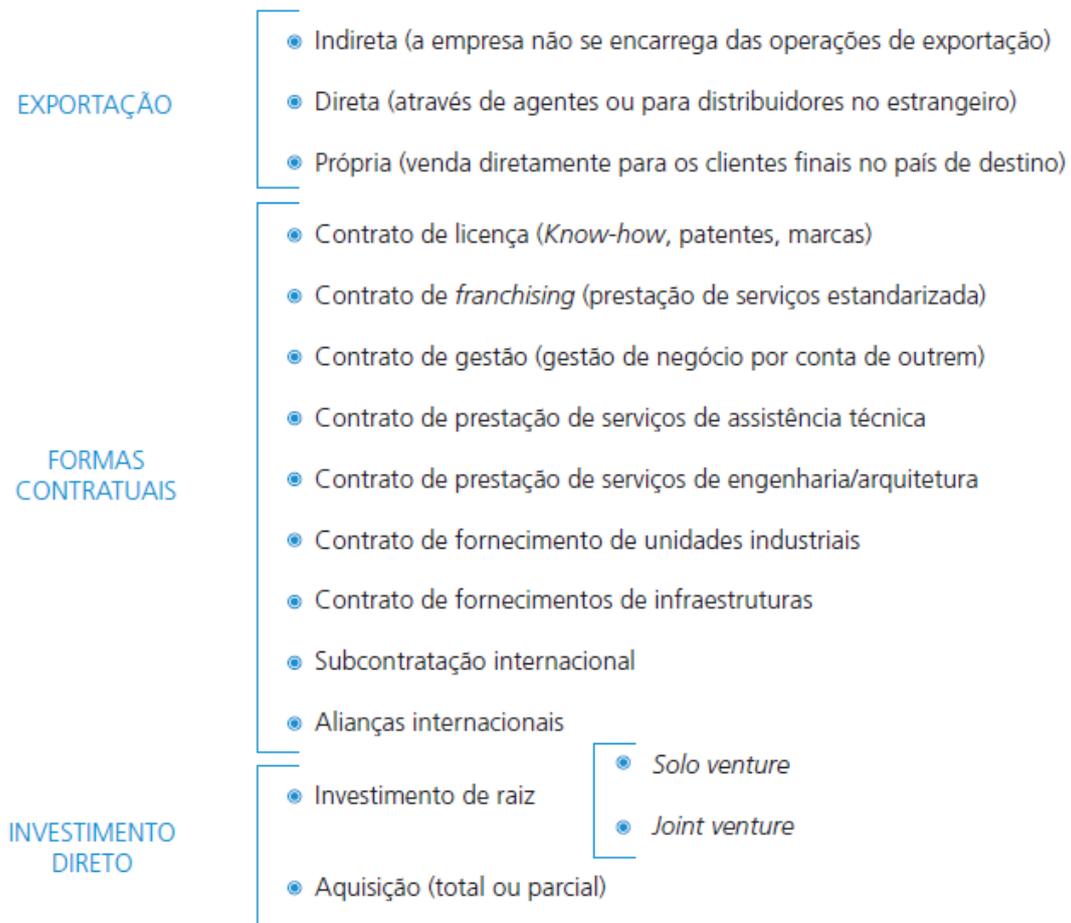


Figura 7 - Tipologia dos modos de operação internacional. Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013)

A avaliação e ponderação sobre o melhor modo de operação devem ser bem ponderadas pela organização interna da empresa visto que, cada modo acarreta diferentes tipos de recursos e riscos verificando-se um aumento progressivo desses no seguimento das exportações até ao investimento direto (Macedo M., 2010 e Hill, 1990).

A Exportação é a primeira abordagem predileta pelas empresas no processo de internacionalização pela minimização de riscos e custos associados. Esse modo de operação permite às empresas conhecer e testar previamente os mercados para eventualmente apostar de forma direta se assim o justificar.

A exportação oferece uma elevada flexibilidade de movimentos nos mercados externos e segundo vários estudos tende a ser um dos modos mais usados na iniciação para a internacionalização das empresas (Pinho J. & Martins L., 2010 e Burgel & Murray 2000).

Sharma D.D. & al (2003) afirmam que as empresas têm iniciado o processo de internacionalização através da exportação de produtos para países culturalmente semelhantes e juntamente com outros investigadores argumentam que quanto mais tempo uma empresa aguarda para iniciar as atividades internacionais, mais difícil será crescer internacionalmente. De acordo com os autores é muito mais difícil para as empresas nacionais, sem relações internacionais e domésticas de longa experiência de mudar os seus modelos mentais e processos do que é para empresas “*Born Globals*”.

Em 1993, um estudo realizado para o *Australian Manufacturing Council* identificou um novo tipo de empresa que se move em mercados estrangeiros, logo após a criação da empresa - as International New Ventures (InVS) ou Born Globals e têm sido definidas como " *organizações empresariais que, desde o início, procuram obter vantagem competitiva significativa a partir da utilização dos recursos e da venda de saídas em vários países* ". São empresas empreendedoras que exibem uma orientação internacional derivada da entrada precoce no mercado externo (Ripollés M. et al, 2012). Segundo Macedo M. (2010) as Born Globals são empresas que internacionalizam-se no seu primeiro ano de atividade optando por países distantes tanto psicológica como geograficamente.

Segundo Zhou et al. (2012), ao entrar cedo em mercados estrangeiros, jovens empresas não só desfrutam de vantagens de aprendizagem, mas também podem explorar relevantes recursos de *network* e fontes de conhecimento para o desenvolvimento de novas capacidades empresariais para ter um sucesso precoce e rápido na internacionalização.

Casillas J. C. e Acedo F.J. (2012) afirmam que a literatura clássica tem-se essencialmente focado na questão do “porquê” da internacionalização e pouca investigação tem sido desenvolvida para explicar a velocidade do processo de internacionalização em si. Pouco se sabe sobre a duração necessária desde a conceção da empresa à execução do primeiro ato internacional. A velocidade deste processo é cada vez mais objeto de estudo.

As Formas Contratuais possibilitam a associação de empresas com potenciais parceiros estabelecidos nos mercados alvo. Estas parcerias consistem na cedência de ativos intangíveis como *know-how*, patentes, marcas, prestação de serviços e equipamentos, entre outros em troca de cobrança de direitos/*royalties* (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013). Esse modo de operação pode reduzir alguns riscos e elevados investimentos dependendo da forma contratual optada.

De acordo com Kyvik O. & al (2013), as pequenas empresas muitas vezes começam o seu processo de internacionalização aliando-se a cadeias globais de empresas maiores e internacionalizadas. Essa ação permite desenvolver contatos de rede estratégicos diretos no exterior para promover a interação com potenciais clientes e fornecedores de forma a ganhar mais independência, perpetuando em ações inovadoras no mercado internacional (Kalinic et al., 2012).

Uma aliança entre uma empresa empreendedora e uma grande empresa pode melhorar instantaneamente as perspetivas económicas de uma pequena empresa empreendedora. Contudo em muitas circunstâncias, o maior beneficiário dessa parceria é a grande empresa que através da aliança passa a ter acesso à nova tecnologia da empresa empreendedora. O sucesso a longo prazo das empresas empreendedoras pode realmente sofrer com essas mesmas alianças e algumas alianças podem até ameaçar a sobrevivência de uma empresa empreendedora. Algumas empresas empreendedoras estão mais em risco de ser aproveitadas por grandes parceiros da aliança quando o único recurso que eles trazem para essas alianças é uma nova tecnologia (Alvarez e Baine, 2001).

A Tabela seguinte é um resumo das cinco alternativas que as empresas empreendedoras podem incorporar nas suas práticas para reduzir eventuais riscos provenientes das alianças com grandes empresas.

5 Alternativa para a Empresa Empreendedora na Comercialização de Tecnologia			
Alternativas	Execução da firma	Vantagens	Desvantagens
1) Desenvolver-se a si próprio	Adquirir e construir capacidades organizacionais internamente: administrativa,	Retém o valor e os benefícios da tecnologia, I&D e	Dispendioso e necessita de mais tempo.

	marketing, vendas, gestão, tecnológica e fabricação.	comercialização.	
2) Reduzir a aprendizagem da empresa grande	Limitar o acesso à tecnologia. Não dar acesso à tecnologia base, apenas algumas especificações, sob negociação.	Impede que a empresa maior se aproprie da tecnologia.	Reduz a comercialização dessa tecnologia e consequentemente o cash flow.
3) Utilização de contratos para definir a relação entre as duas empresas	Utilização de um advogado com experiência em contratos de alianças.	Estabelece uma linha temporal definida e objetivos.	Contratos não conseguem prever todas as situações em que uma empresa grande pode afetar negativamente a pequena.
4) Construir uma relação de confiança	Manutenção de linhas de comunicação com parceiros. Não prometer nada acima das capacidades.	Aumenta o valor da aliança por não depender apenas de contratos escritos e reduz a preocupação sobre o parceiro.	Sobreconfiança pode levar uma pequena firma a ser explorada.
5) Adição de outros recursos para além de uma tecnologia única	Mantém a capacidade inventiva e produção de novas tecnologias.	Fornecer fortes incentivos à grande empresa para continuar a investir na aliança.	Grande investimento em I&D.

Quadro 7 - Alternativa para a Empresa Empreendedora na Comercialização de Tecnologia. Fonte: Alvarez A. S. e Bailey B. J. (2001) - How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners.

Os autores afirmam que com estas parcerias, as grandes empresas adquirem acesso a novas tecnologias atuais, aptidões de engenharia, e uma capacidade inventiva geral. Também destacam que em certos casos, as grandes empresas apostam em alianças com inúmeras PMEs para acederem a variadas tecnologias de forma a manterem-se competitivas em diversos setores e ultrapassar as lacunas existente tecnologicamente na grande empresa.

É notório que geralmente, as pequenas empresas são mais suscetíveis de ter capacidades mais inventivas do que as grandes empresas. Esse facto deve-se ao ambiente dinâmico e informal existente entre os vários colaboradores dessas empresas que permite em conjunto estimular o desenvolvimento de novas tecnologias com menor custo. As equipas

encontram-se mais motivadas e o seu esforço é compensado tanto a nível de remuneração, bem como, reconhecimento e destaque das suas competências na participação da criação dessa nova tecnologia. Usualmente, essa dinâmica informal e de proximidade entre colaboradores não são evidenciadas em empresas de maior dimensão tornando estas empresas menos eficientes no desenvolvimento de novas tecnologias. Apesar dessa desvantagem, a aliança com grandes empresas pode ser vantajosa a nível de acessibilidade a diversos outros recursos necessários tanto para construção da nova tecnologia ou a sua comercialização (Alvarez e Bainei, 2001).

De acordo com Alvarez e Bainei (2001), para empresas empreendedoras com apenas uma única tecnologia, as alianças com grandes empresas pode ser benéfico ou prejudicial para a empresa caso essa não tencionar criar mais tecnologias inovadores. Uma vez estabelecida a parceria existe uma troca de recursos e *know-how* que irá permitir à grande empresa aprender as características e funcionalidade da tecnologia tornando assim a tecnologia fácil de imitar e ser reproduzida individualmente pela grande empresa. Para as empresas empreendedoras protegerem-se desta eventualidade devem apostar na sustentabilidade destas alianças empenhando-se em inovar continuamente não estagnando os seus serviços para as empresas de maior dimensão e poder económico continuarem a investir e disponibilizar os seus recursos. Tal como referiram os autores, a capacidade inventiva existente nas pequenas empresas empreendedoras é impossível de imitar criando assim vantagens em relação às grandes empresas favorecendo assim o estabelecimento de alianças.

O investimento direto é referente à criação ou à aquisição total ou parcial de empresas no estrangeiro demonstrando assim ser o modo de operação internacional mais dispendioso e arriscado a eleger. É fundamental, os gestores empresariais avaliarem exaustivamente os riscos e vantagens associados à escolha desse procedimento. Frequentemente aspetos como instabilidade política, social e económica dos países de destino são subestimados na decisão de internacionalização. Algumas empresas optam inicialmente por associar-se a outra empresa para investir diretamente no local de forma a contrabalançar os custos dos investimentos ou preferem adquirir parcialmente ou totalmente uma empresa já com atividade prévia no mercado alvo.

Algumas empresas optam por efetuar investimento direto em locais diversificados para permitir à empresa alavancar diversas vantagens de forma a melhorar a sua competitividade internacional. As razões para este tipo de investimento são diversas, desde a localização privilegiada para a comercialização dos produtos e serviços, à aplicação de uma mão-de-obra de trabalho a preços competitivos e acessibilidade a recursos críticos não disponíveis ou limitados no país de origem (Lu W. J. e Beamish W. P. 2001).

Os gestores empresariais deverão analisar qual o modo de operação mais adequado para expandir a empresa internacionalmente, pelo que existem diversos fatores que podem influenciar essa decisão:



Figura 8 – Fatores na escolha do modo de operação para a internacionalização. Fonte: Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013)

Os tipos de organização condicionam o modo de operação internacional das empresas. O Guia PME transmite também a possibilidade de uma empresa poder optar simultaneamente por vários modos de operação de forma a destacar vantagens e obter diversos rendimentos (exemplo apontado, *joint ventures* e contratos de licença ou contratos de licença e subcontratação, entre outros). Ao longo do processo de internacionalização, a empresa também poderá evidenciar alterações dos modos de operação internacional consoante o desenvolvimento e estabilidade da empresa. Tal como foi referido anteriormente, a empresa poderá optar inicialmente pela estratégia da

exportação de modo a reduzir os custos e os riscos. Porém com o desenvolver da atividade exportadora e o destacamento posicional da empresa no mercado em relação à concorrência, a empresa poderá decidir mudar o modo de operação internacional (exemplos, formas contratuais ou investimento direto).

Tipo de Organização	Modo de Operação
Produção em massa baseada na ciência ou em escala	Exportação → (Licença) → Investimento Direto
Produção cativa para cadeias internacionais	Exportação ou Investimento Direto — filial produtiva
Produção assente na diferenciação	Exportação → Investimento Direto — filial comercial (Subcontratação Internacional no aprovisionamento)
Produção baseada em recursos naturais	Exportação → Investimento direto — filial comercial (Investimento Direto — filial produtiva para alargar geografia de atuação)
Serviços desagregados internacionalmente	<i>Franchising</i> , Contrato de Gestão, Investimento Direto — Lojas Próprias (Licenças)
Organização baseada em projetos	Contratos de prestação de serviços, de fornecimento de unidades industriais e de fornecimento de infraestruturas, eventualmente seguidos de investimento direto quando o fluxo de projetos for continuado no tempo

Figura 9 - Tipo de organização e modo de operação. Fonte: Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013)

De acordo com o Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013, os principais grupos de construção portugueses desenvolveram o processo de internacionalização conforme o tipo de organização baseada em projetos, através de estratégias de “*constrói e volta*” com contratos de prestação de serviços consoante a procura dos mercados. Após a consolidação da procura no mercado com o aumento contínuo do fluxo de negócios eventualmente as empresas poderão apostar no investimento direto no mercado alvo.

2.7- Modos de entrada à internacionalização

A entrada para um novo mercado pode ser uma tarefa difícil para empresas que pretendem internacionalizar-se e não possuem conhecimentos sobre a dinâmica desses mercados alvos. Para tal, é aconselhado estas empresas desenvolverem redes de contactos ou parcerias junto a empresas posicionadas nesses mercados estrangeiros onde poderão facultar informações ou ajudar na entrada e instalação da empresa empreendedora nos

mercados internacionais. Tal como revela o Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013, a título exemplificativo: “a experiência do grupo de distribuição Jerónimo Martins na Polónia não pode ser desligada das relações que o grupo estabeleceu em Portugal, ao longo do tempo, com parceiros como a Unilever, a Delhaize ou a Ahold.”

2.7.1 – Seleção internacional de mercados

A seleção internacional de mercados é uma tarefa que não deve ser encarada com espontaneidade mas refletida de forma a facilitar a atividade da empresa nesses mercados. Portanto, para tal é necessário avaliar previamente as vantagens e riscos associados à escolha daquele mercado. Usualmente esta seleção depende de fatores endógenos e exógenos à empresa, nomeadamente:

Endógenos	Exógenos
<ul style="list-style-type: none">• Tipo de atividade da empresa• Motivos de internacionalização	<ul style="list-style-type: none">• Perceção de proximidade associada à localização geográfica• Proximidade da língua• Influência histórica e cultural• Integração económica regional

Figura 10 – Fatores endógenos e exógenos á empresa. Fonte: Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013.

Na seleção internacional de mercados, a tendência das empresas portuguesas é optar por países com proximidade geográfica englobados na União Europeia que ainda possuam poder económico e oportunidades de negócios como a Espanha, França, Alemanha e Países Baixos.

A Espanha sendo o país vizinho predomina como principal parceiro comercial (cliente e fornecedor), comparativamente com os restantes países da União Europeia. Lima J. e Faustino H. (2010), afirmam que no primeiro semestre de 2009 o mercado espanhol representou 35,5% das exportações portuguesas dentro da União Europeia e 26,6% do total das exportações. No mesmo período, a taxa de importação de produtos espanhóis para Portugal foi de aproximadamente 31,9% das importações totais.

Os países europeus beneficiam não só da proximidade como também da ausência do risco cambial, no entanto, esses mercados são bastante competitivos devido à elevada procura existente não oferecendo garantia de sucesso e estabilidade da atividade nos mercados selecionados. Porém, em mercados Extra União Europeia as empresas nacionais focam-se em países onde predomina a Língua Portuguesa como o caso do Brasil, Angola e Moçambique. Os gestores empresariais ponderam esses países para minimizar os riscos à entrada desses mercados e facilitar a transação dos produtos e serviços entre ambos.

Através de um inquérito realizado às empresas portuguesas no Brasil para avaliar os motivos que levaram à internacionalização nesse país, Mendonça *et al.* (2001) verificaram que 100% das respostas obtidas afirmaram que a língua tinha sido um grande fator na decisão de investir, sendo que em alguns dos casos foi mesmo considerada uma importante vantagem competitiva. Dos outros fatores apresentados a cultura aparece em terceira posição como motivação para os investimentos no Brasil. De acordo com os autores, estes aspetos demonstram a importância da proximidade psicológica no processo de internacionalização empresarial (Macedo M., 2010).

Apesar dessa tendência verifica-se cada vez mais a aposta em países onde as vantagens explícitas anteriormente não são existentes. Segundo o INE (2013), relativamente à exportação, a China e Estados Unidos registaram os maiores aumentos. Países tais como, Argélia, Marrocos, Venezuela, Gibraltar, República Checa, Polónia e Roménia também evidenciaram crescimentos nas exportações. Para ultrapassar eventuais adversidades nesses países verifica-se um investimento das empresas na qualificação dos recursos humanos onde as competências linguísticas e comerciais são fundamentais na eleição dos colaboradores como parte integrante das empresas. Uma organização interna devidamente preparada e gerida é crucial para o êxito da internacionalização.

A seleção de um país, onde a presença de grandes concorrentes internacionais é baixa e o ritmo de crescimento económico e a dimensão do mercado está em desenvolvimento, pode facultar uma maior oportunidade de negócio para a empresa que pretende internacionalizar-se (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013).

Sharma D.D. & al (2003) comentam que a escolha de entrada num grande número de mercados estrangeiros e o uso de uma variedade de diferentes modos de entrada

permitem as empresas estabelecer relações no mercado, contudo, a maioria desses laços são indiretos e fracos. A intensidade, bem como a duração da interação com cada mercado é fraca. Porém, apesar destas relações serem fracas, a sua manutenção é menos dispendiosa e complexa. Através deles, as empresas Born Globals desenvolvem conhecimentos de internacionalização e uma capacidade de absorção que são mais versáteis e diversificados, uma vez que consistem numa grande variedade de dicas para os mercados estrangeiros. A escolha do modo de entrada é uma decisão estratégica importante para estas empresas, pois envolve um determinado nível de comprometimento de recursos em diferentes mercados-alvo com diferentes níveis de risco, controlo e retorno de lucro (Ripollés M. et al, 2012).

Segundo Sharma D.D. & al (2003), cada cliente estrangeiro é uma fonte de novas relações e novos conhecimentos. A satisfação e a fidelização dos clientes são cruciais para estabelecer uma relação de proximidade. Permitem que os próprios divulguem a qualidade dos produtos e serviços disponíveis na empresa, de forma a aumentar o número de clientes e potencializar os negócios.

2.8- Barreiras e riscos à internacionalização

O objetivo das PMEs portuguesas na decisão de internacionalização advém da necessidade de tentar manter a atividade e sustentabilidade das empresas, algo cada vez mais inexecutável nos mercados internos devido à escassez de ofertas e competitividade existente nos diferentes setores de atividade económica.

Segundo Pinho J. e Martins L. (2010), a fim de motivar as pequenas e médias empresas a entrar em mercados estrangeiros, é necessário não só entender os fatores que estimulam as PMEs a exportar (Leonidou, 2004), mas também as barreiras que enfrentam para entrar e operar de forma sustentável e eficiente em mercados estrangeiros com sucesso. O entendimento das barreiras à exportação podem ajudar a adoção de políticas governamentais para estimular as empresas nacionais a exportar, eliminando ou minimizando os principais obstáculos à sua expansão no exterior (Rocha et al., 2008). Estas barreiras vão aparecendo e variando nas diferentes fases do processo de internacionalização, contudo, segundo Leonidou (2004), se a empresa é incapaz de lidar

com impedimentos nas fases iniciais de pré-exportação provavelmente a empresa irá rapidamente retirar-se da internacionalização.

Vários autores consideram a Internacionalização um acto de empreendedorismo. Tal é sugerido porque as empresas empreendedoras ao optar por essa estratégia aventuram-se em novos mercados em busca de novas oportunidades de expansão e sucesso económico para sustentabilidade da empresa. No entanto, o processo de internacionalização requer uma mudança radical das práticas existentes na empresa e pode implicar elevados níveis de risco, particularmente no caso das PMEs, empresas de dimensões pequenas com recursos limitados que amplifica as implicações negativas de uma atividade de expansão (Lu W. J. e Beamish W. P., 2001).

O processo de internacionalização de uma empresa não pode ser encarado como uma tarefa simples visto que, ao longo deste processo vão surgindo sempre barreiras à entrada ou riscos que possam vir prejudicar a atividade da empresa e influenciar a sua sobrevivência. Dificilmente uma empresa conseguirá eliminar todos os riscos associados ao processo de internacionalização, no entanto, esses riscos podem ser minimizados através de uma boa gestão e pré-requisição de informações referentes aos mercados externos que pretendem atingir. Essas informações podem ser obtidas de forma autónoma através de uma pesquisa exaustiva elaborada pela própria empresa ou adquiridas através da partilha de conhecimentos de parceiros nacionais ou com a associação de um parceiro já posicionado no mercado externo selecionado. Quanto maior a distância do mercado alvo maior é o risco tornando-se essencial a parceria com outras empresas de forma a obter maior conhecimento das potenciais barreiras e desvantagens decorrentes nesses países. O conhecimento prévio dos potenciais mercados permitirá reduzir os custos e analisar as melhores estratégias de entrada para acelerar o processo de adaptação e evidenciar a empresa nesses mercados.

Shaw e Darroch (2004) encontraram uma série de diferenças significativas na perceção de barreiras à internacionalização através de empresas não exportadoras e exportadoras. Enquanto as principais barreiras enfrentadas por empresas não exportadoras foram o tamanho da empresa, o conhecimento limitado do mercado, uma experiência limitada, e os recursos financeiros limitados, entre outros, no caso das exportadoras os principais obstáculos foram recursos financeiros limitados, acesso limitado ao capital, falta de

incentivos por parte do governo e conhecimento limitado do mercado (Pinho J. & Martins L., 2010).

Tesfom e Lutz (2006), identificaram como barreiras internas às exportações os problemas relacionados com a gestão interna das empresas e características dos produtos enquanto as barreiras externas às exportações incluem a indústria, barreiras de mercado do país de acolhimento e barreiras de mercado dos países de origem.

As barreiras internas à exportação são principalmente intrínsecas à empresa e são normalmente associados com os recursos organizacionais insuficientes para o marketing internacional (Leonidou, 1995). Relativamente às barreiras dos produtos poderão influenciar a estratégia da empresa de exportação-comercialização e podem ser agrupadas em qualidade e adequação técnica. Em alguns casos, os governos estrangeiros aplicam legislação especial para estabelecer normas de qualidade para determinados tipos de produtos que fazem adaptação do produto um requisito importante como no caso da Visa Oeste onde os produtos de Segurança Contra incêndio devem respeitar a legislação (Pinho J. & Martins L., 2010).

Pinho J. & Martins L. (2010) afirmam que a falta de conhecimento de potenciais mercados e a falta de pessoal qualificado para a exportação (poucos cursos de negócios e de marketing internacional em Portugal) são os aspetos negativos mais importantes que afetam a decisão de exportar. Outros fatores como a falta de produto / serviço e o grau de concorrência nos mercados estrangeiros também parecem inibir a decisão de exportação entre as PME.

Segundo Diogo Salvi, CEO da TIMWE a internacionalização oferece vantagens mas também pressupõe ultrapassar diversos desafios: *“No entanto, apesar das evidentes vantagens, a internacionalização implica ultrapassar alguns desafios. Um dos primeiros prende-se, inevitavelmente, com a capacidade de entender as realidades, línguas e culturas dos vários países, bem como as suas necessidades. Este ponto leva a outros inerentes, como a capacidade de recrutar bom talento local e a necessidade constante de viajar, para conhecer bem os mercados e apoiar os vários escritórios.*

Outras dificuldades a considerar são a adaptação às legislações locais, por vezes obrigando à criação de empresas, e o fato de se trabalhar com várias moedas, o que

pode traduzir-se em maior risco cambial e tributário. Quanto a estes, o mais crítico é ter um bom aconselhamento e suporte ao nível legal e fiscal.” (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013)

O Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013) refere que existe três aspetos frequentemente subestimados nas decisões de internacionalização, sendo esses:

- (1) Transportabilidade internacional da vantagem competitiva da empresa;
- (2) Credibilidade (ou não) dos potenciais clientes;
- (3) Risco de instabilidade política, social e económica dos países de destino.

É importante destacar que a internacionalização pode ser uma hipótese das empresas para ultrapassar as adversidades recorrentes nos mercados internos contudo, a escolha de internacionalizar deve ser bem fundamentada sendo crucial apostar nos mercados com maior conhecimento seja, comercial, legal ou fiscal e onde permanece um clima de estabilidade político e económico. É preferível a aposta num menor leque de país para reduzir a probabilidade de riscos que possam prejudicar a sustentabilidade das empresas.

2.9 – Perfil das exportadoras portuguesas

A Exportação tem sido tradicionalmente considerada como o primeiro passo para entrar em mercados internacionais porque fornece às PMEs um acesso rápido aos mercados externos, com pouco investimento de capital necessário, mas a oportunidade de ganhar uma valiosa experiência internacional (Lu W. J. e Beamish W. P. 2001).

De acordo com o INE (2013), as exportações de bens em Portugal atingiram 45 324,0 milhões de euros, em 2012, demonstrando assim um acréscimo de 5,8% face a 2011 (+2 495,9 milhões de euros).

Os principais destinos dos bens exportados na União Europeia são a Espanha, Alemanha, França, Reino Unido e Países Baixos contudo, tem-se verificado uma tendência de exportação para países Extra União Europeia, sendo que, Angola, China e Estados Unidos registaram os maiores aumentos em valor. Outros países tais como, Brasil, Argélia, Marrocos, Venezuela, Gibraltar, República Checa, Polónia, Moçambique e Roménia também evidenciaram crescimentos nas exportações.

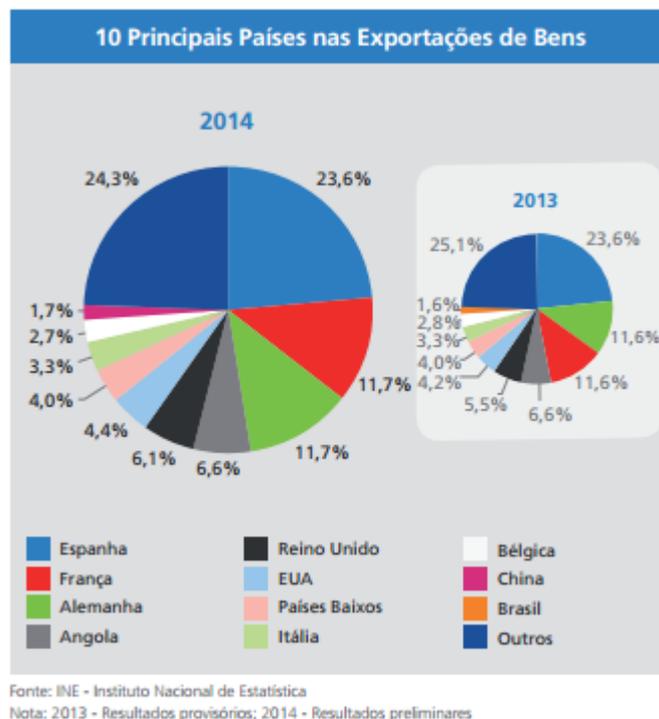


Figura 11 – Principais países nas exportações de bens. Fonte: AICEP. 2015. Portuguese International Trade Statistics. Em 2012, Espanha, Alemanha e França foram os principais países de destino para a exportação dos bens nacionais representando 46,7% do valor total (-3,9 p.p. face a 2011). Apesar dessa prevalência, verifica-se anualmente um decréscimo de exportação nestes 3 países parceiros sobressaindo-se que em 2009 esses países representavam mais de metade do valor total das exportações de bens (52,6%).

A taxa de exportação do comércio Extra União Europeia registou um aumento mais significativo do que a taxa de exportação de bens para os países Intra União Europeia - +2 172,1 milhões de euros versus +323,8 milhões de euros (verificou-se uma diminuição do crescimento anual das exportações Intra-EU com apenas um acréscimo de 1,0% relativamente ao ano anterior face aos aumentos de 13,4% em 2011 e de 17,6% em 2010).

Todavia, apesar do tradicional predomínio dos países da UE nas transações de Portugal com o exterior observa-se uma tendência de diminuição do seu peso relativo: 80% em 2005 no entanto, no ano 2012 o seu peso diminuiu para 71,0%.

Ainda de acordo com os dados estatísticos do INE, em 2012, as exportações de bens para os países Extra-UE atingiram 13 127,4 milhões de euros, o que representa um aumento de 19,8% face ao ano 2011 (+2 172,1 milhões de euros) evidenciando assim uma

consolidação do crescimento anual das exportações Extra-UE de bens (17,4% em 2010 e 19,6% em 2011). Em 2005, o Comércio Extra-UE concentrou 20,0% do valor total das exportações de bens, tendo aumentado para 29,0% em 2012, o que demonstra o potencial que existe para a exportação em países fora da Comunidade Europeia.

De acordo com um estudo elaborado pela Informa D&B (2013), entre os anos 2007-2012, o número de empresas exportadoras nacionais aumentou 12% e o valor das exportações representou 21% do volume de negócios no tecido empresarial de 2012. Contudo, verificou-se um decréscimo de 9,5% do número total de empresas com atividade comercial nesse mesmo período.

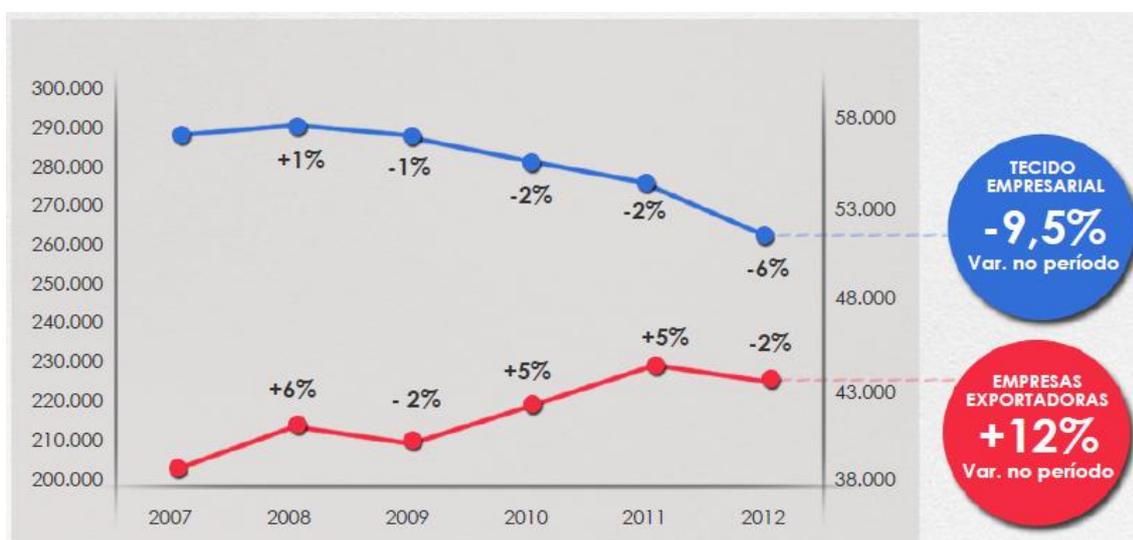


Figura 12 – Progressão do tecido empresarial e das empresas exportadoras. Fonte: Análise Informa D&B, dados I.E.S. (2013)

Apesar do decréscimo do número de empresas com atividade comercial, o aumento das empresas exportadoras tem contribuído para um aumento de 33% do total de negócios nessas empresas que exportam.

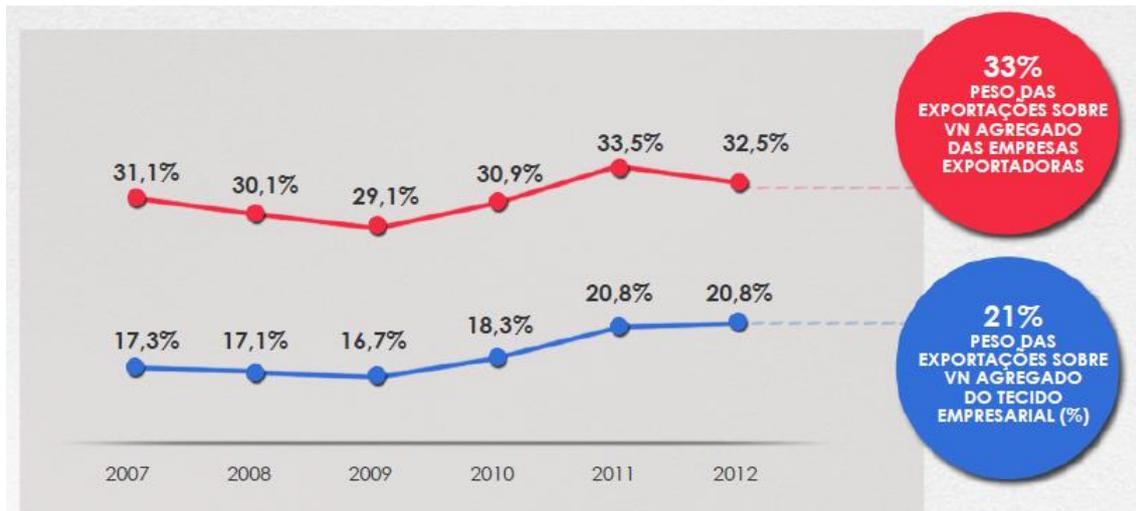


Figura 13 – Progressão do peso das exportações sobre o VN agregado das empresas exportadoras e do tecido empresarial. Fonte: Análise Informa D&B, dados I.E.S. (2013)

Entre os anos 2007-2012 verificou-se um aumento de 47% para 57% de PME exportadoras e um crescimento de 66% para 71% de grandes empresas exportadoras. Apesar das microempresas serem aquelas que mais exportam (81%) apenas representam 8% do volume de exportação. Apesar do número de empresas exportadoras de grande dimensão ser mais baixo mais de metade das exportações são geradas por essas.

Em relação à contribuição dos setores de atividade para o volume de exportação em 2012, verifica-se que o sector da construção encontra-se no 4º lugar com um ligeiro acréscimo em relação ao ano de 2007.

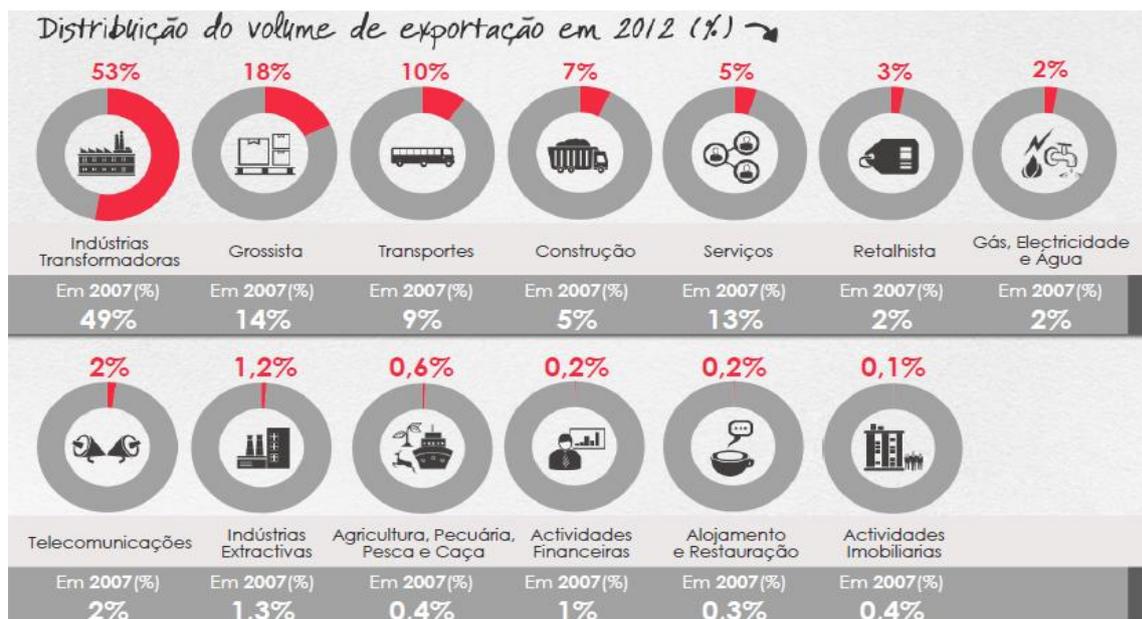


Figura 14 – Distribuição do volume de exportação em 2012 (%). Fonte: Análise Informa D&B, dados I.E.S. (2013)

Segundo os autores deste estudo, metade das empresas que exportam já possuem uma estrutura e uma dinâmica exportadora sustentada o que é importante para manter a sustentabilidade dessas empresas nos mercados competitivos existentes. Estes últimos anos têm vindo a demonstrar uma tendência das empresas portuguesas apostarem na estratégia da exportação.

Vários investigadores afirmam que é necessário apostar no estudo dos determinantes que influenciam a intensidade exportadora das empresas não só para auxiliar as empresas mas também sugerir estratégias para os governos dos países elaborarem políticas de incentivo às exportações. Um estudo realizado com 1.425 empresas portuguesas no período de 2008 a 2010, demonstra que a intensidade exportadora é positivamente influenciada pela produtividade do trabalho, tanto ao nível da indústria como ao nível da empresa (Reis J., 2013).

À medida que as empresas portuguesas reforçam a sua posição como exportadoras, maior acesso a recursos serão disponibilizados permitindo assim a estas empresas apostarem em outros modos de operação de internacionalização (exemplo, formas contratuais ou o investimento direto). Contudo, é de realçar que as empresas terão de adaptar-se a novas condições e avaliar novos riscos (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013).

Capítulo III – Metodologia

A metodologia é o método de estudo do caso da internacionalização de uma empresa em particular, a Visa Oeste Lda e permite analisar o porquê da escolha da internacionalização dessa PME e a importância da internacionalização para o desenvolvimento da empresa. Através do estudo do caso pretende-se responder às questões evidenciadas no problema de investigação e traçar as melhores soluções e estratégias para desenvolver um processo de internacionalização sustentável para a empresa de forma a responder aos objetivos propostos neste projeto.

Segundo Borges C. (2013), *“o estudo de caso possibilita responder a questões sobre um acontecimento ou um facto atual no qual existe pouco conhecimento, verificando-se que as fronteiras entre o fenómeno em análise e o seu contexto não são claramente evidentes, podendo assim, centrar-se numa investigação direcionada quer para um indivíduo, quer*

para uma organização. (Yin, 1984; 1994).” A metodologia de um caso de estudo permite definir corretamente o caso e fundamentar a escolha do mesmo (Ferreira J., 2012 e Yin, 2004, p. 6).

Para iniciar o caso de estudo da empresa Visa Oeste elaboraram-se várias questões de investigação que serviriam de base a este estudo.

- Quais são as potenciais vantagens para a empresa ao desenvolver o processo de internacionalização?
- Tem capacidades de gestão e recursos necessários para a internacionalização? (Produtos/serviços, recursos tecnológicos, humanos e financeiros)
- Conhece bem os potenciais parceiros e mercados? Irão os benefícios ultrapassar os custos?

3.1- Desenho de investigação

Para dar resposta às questões evidenciadas foi necessário realizar uma pesquisa extensiva e analisar dados tanto a nível do mercado externo como avaliar a capacidade e competências da estrutura interna da própria empresa. Através da revisão de literatura efetuada, várias sugestões seriam propostas sobre qual o modelo de internacionalização mais adequado para o processo de internacionalização em contexto com os recursos disponibilizados pela empresa.

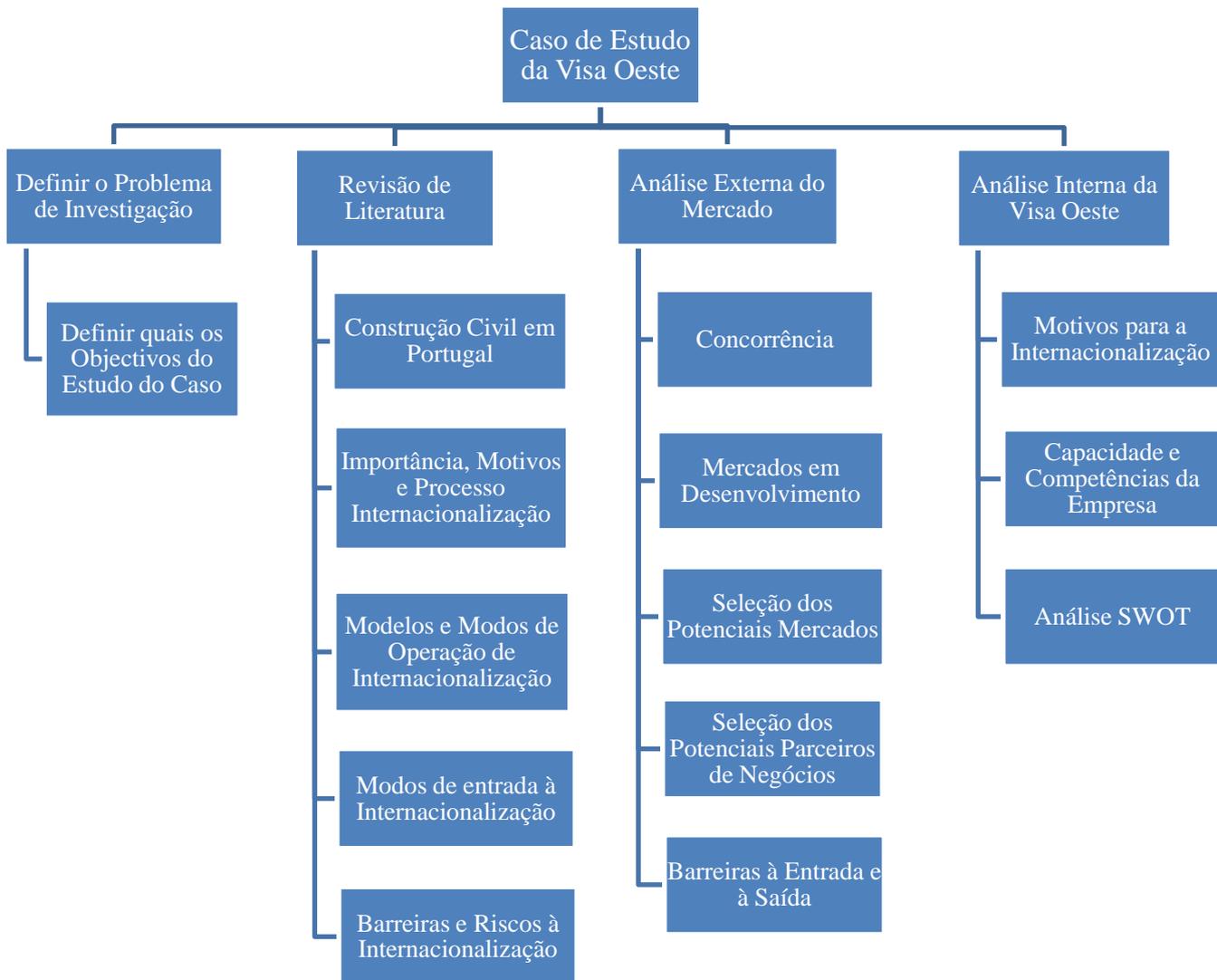


Figura 15 – Diagrama do Caso de Estudo da Visa Oeste. Fonte: Elaboração própria.

Com os dados investigados, propõe-se no capítulo IV, várias estratégias para a empresa iniciar o seu processo de internacionalização com menos riscos associados.

3.2- Recolha de informações

A implementação de um cronograma é fundamental para organizar as tarefas para o desenvolvimento da tese. Como qualquer processo é necessário existir uma sequência na recolha de dados para posterior análise. Para este projeto de internacionalização a abordagem inicial passou pela pesquisa de bibliografia para estudar casos existentes de modos de internacionalização de PMEs de forma a analisar as melhores estratégias para implementação da internacionalização. Sendo assim, para a elaboração do Estudo do

Caso da Visa Oeste a recolha de informação foi obtida com base em pesquisa de artigos publicados sobre processos de internacionalização de empresas, plataforma de dados estatísticos nacionais e internacionais, plataforma da Autoridade Nacional de Proteção Civil, AICEP, AEP, Banco de Portugal, Banco BIC, Associação Portuguesa de Segurança e Diário da República.

Para a análise interna da empresa, a recolha de informação adveio do gestor da empresa Sr. João Farto e da equipa de colaboradores dos diversos sectores (administrativo, projetistas e engenheiro civil).

É de referir que o desenvolvimento da base de contactos nacionais com empresas internacionalizadas tem vindo a ser elaborado pela empresa desde o mês de Julho de 2014. Algumas reuniões foram efetuadas com empresas nacionais ou representantes de certos países, tais como: AICEP, Embaixador do Dakar, Niproser, Martifer, Visabeira e Mota-Engil.

Capítulo IV – Caso de estudo da empresa Visa Oeste

4.1 - Breve apresentação

O grupo Visa Oeste, foi fundado em 1998, pelo Sr. João Farto. Atualmente a empresa Visa Oeste, Lda encontra-se localizada na Zona Industrial das Gaeiras, concelho de Óbidos em Portugal.

A empresa concretiza a sua atividade numa larga experiência adquirida a partir dos anos 80 a nível do mercado internacional, nomeadamente em obras públicas e particulares, na construção de estruturas de caixilharias metálicas e sua aplicação, bem como nos sistemas complementares de ventilação e desenfumagem natural. Esta empresa insere-se no setor da construção civil sendo o Código CAE de atividade o 25 110 – Fabricação de estruturas de construções metálicas. Em 2014, a empresa conseguiu a certificação de qualidade ISO 9001 demonstrando assim o seu potencial de gestão e investimento na qualidade.

Dispõe de um quadro atual de 12 colaboradores devidamente responsabilizados e para garantir a qualidade dos seus serviços a empresa disponibiliza de uma vasta gama de equipamentos e maquinaria, assim como material de segurança e transportes. A sede dispõe de modernas instalações destacando os seus produtos na própria estrutura do edifício, onde se observa a qualidade e estética dos seus produtos - destaque da fachada de vidro que potencializa a imagem de marca e estética da empresa, claraboias que remetem à sustentabilidade ecológica focando-se na iluminação natural do edifício.

O vasto conhecimento em Sistemas de Alumínio e Desenfumagem advém dos conhecimentos e larga experiência de trabalho do gestor da empresa, Sr. João Farto que ao longo de vários anos exerceu essa atividade em França e que decidiu posteriormente implementar os seus saberes abrindo uma empresa em Portugal no mesmo setor de atividade.

4.2 - Setor da atividade da Visa Oeste

A Visa Oeste foca-se na comercialização, prestação de serviços, fabricação, instalação e manutenção de estruturas de caixilharias de alumínio com ou sem Rutura Térmica e com sistemas de segurança, bem como, aplicação de sistemas complementares de iluminação,

ventilação e desenfumagem natural, com certificação CE segundo a norma EN 12101-2 (Alvará de construção INCI nº 55957 e Registo ANPC nº723). A durabilidade, manuseamento das ferragens e a segurança dos caixilhos são bastante importantes. Existem diversos conceitos de abertura, que tornam o manuseamento mais seguro e simples para os utilizadores.

É uma empresa com uma ampla envergadura com capacidades em todas as áreas da cadeia de valor dos produtos desde da sua conceção à sua aplicação direta para o usufruir do consumidor final (Produção – Fabricante; Comércio – Importador, Grossista, Retalhista; Serviços – Projetista, instalador e manutenção).

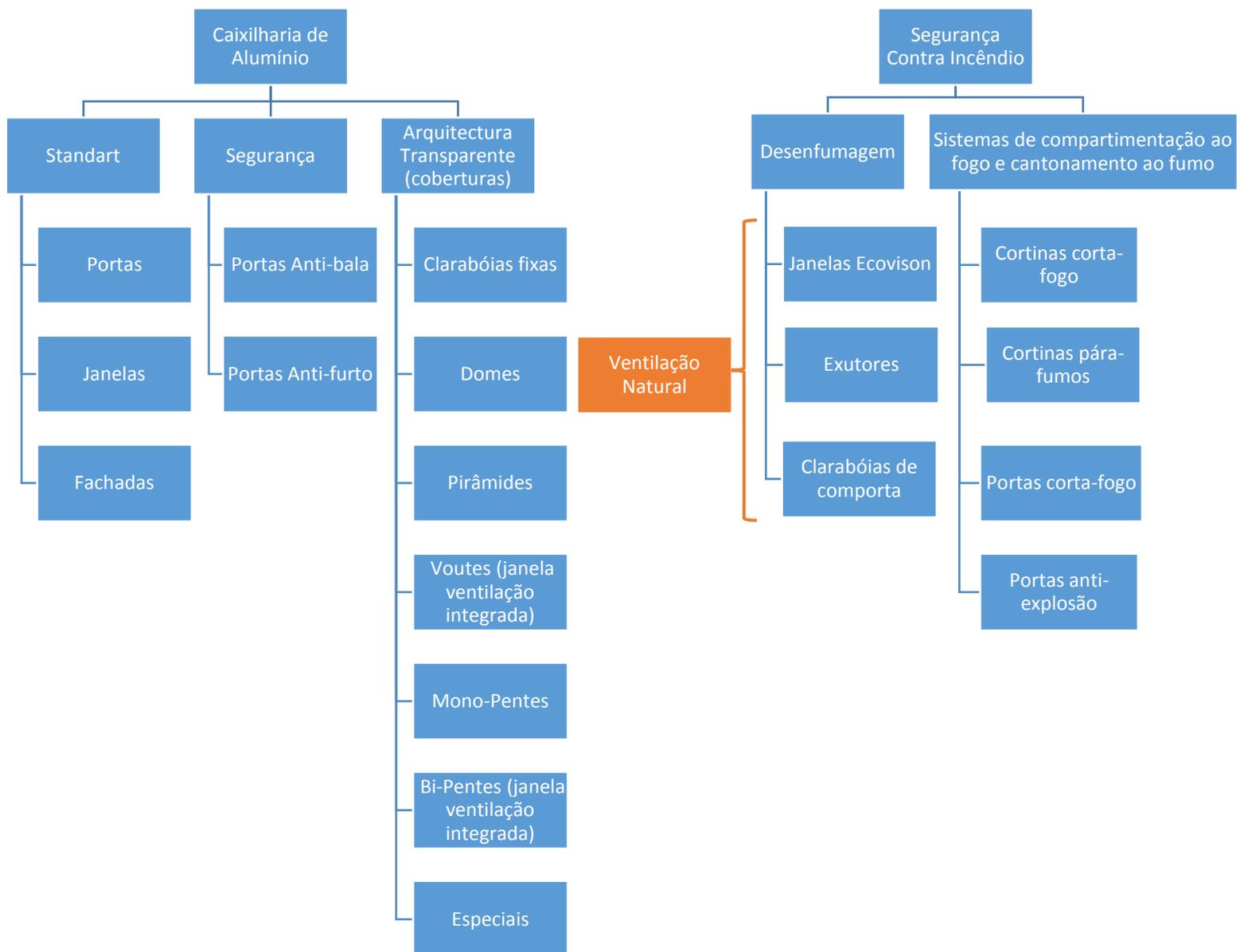


Figura 16 – Diagrama dos serviços / Produtos da Visa Oeste. Fonte: Elaboração própria.

O Gabinete de Estudos e Projetos da Visa Oeste conta com a experiência dos seus Técnicos e Engenheiros especialistas tanto na área da Caixilharia e Estruturas de Alumínio como na Segurança Contra Incêndio em Edifícios (S.C.I.E - 3ª e 4ª categoria de risco inclusive) permitindo assim elaborar projetos internamente e prestar um apoio total nas parcerias com gabinetes de projeto de forma a conceber as melhores soluções. A equipa procura inovar continuamente os seus produtos e serviços elaborando novos projetos que vão ao encontro das necessidades do mercado. O Departamento de Orçamentação permite dar respostas rápidas aos pedidos de cotação, manter uma competitividade na relação qualidade/preço e fornecer esclarecimentos sobre sistemas e produtos.

Relativamente à equipa de fabricação e instalação, a qualidade de um produto parte do profissionalismo de quem o executa. Para isso, a Visa Oeste conta com equipas com uma vasta experiência e formação, processos produtivos estudados, otimizados e definidos, assim como, as mais recentes tecnologias e equipamentos. A fiabilidade, longevidade e a sustentabilidade dos produtos e sistemas são cada vez mais objeto de estudo e fator decisivo de escolha. Com a elaboração de contractos de manutenção, os intervenientes na obra têm a garantia que os seus sistemas e componentes funcionam corretamente e assim cumprem todos os estatutos legais.

A Visa Oeste também promove formações nas áreas da S.C.I.E. e da Caixilharia de Alumínio.

Os potenciais clientes da Visa Oeste são empresas de Construção Civil nacionais e internacionais, indústrias, grupos comerciais, instituições do estado (escolas, hospitais, entre outros), instituições bancárias, hotéis, restauração, petrolíferas, clientes privados com moradias, condomínios tradicionais ou de luxo, revendedores – fornecedores nacionais e internacionais, entre outros. A Visa Oeste pretende atuar em edifícios novos ou em renovação.

A empresa possui um vasto leque de soluções para o sector da Construção Civil e Segurança Contra Incêndio. A Visa Oeste desenvolveu a sua própria fabricação e como tal, tem como principais objetivos incrementar o seu projeto de internacionalização.

Pretendem com este projeto aumentar a capacidade de inovação dos produtos de forma a valorizar os seus produtos no mercado internacional e destacar-se da concorrência existente. Sendo para tal, crucial a aposta da certificação das novas gamas de produtos para desenvolver o mercado de exportação.

No sector do alumínio e caixilharia, perspetivam qualidade e experiencia a nível dos sistemas únicos representados, ato reconhecido pelos clientes e fornecedores, contribuindo desta forma a elevar a inovação e qualidade das soluções fornecidas.

4.3 – Oportunidade de negócio

A construção é um dos sectores mais produtivos da União Europeia e sinal de desenvolvimento económico. Apesar de se verificar alguma estabilização na construção de novos edifícios em certos países desenvolvidos, tem vindo a observar-se um aumento de obras no âmbito da renovação nas cidades metropolitanas. As obras de renovação, de edifícios já existentes, devem ser consideradas como uma oportunidade para tomar medidas economicamente rentáveis na melhoria do desempenho energético. É de todo o interesse da Visa Oeste entrar nesse mercado da renovação não só no sector da caixilharia de alumínio propondo novas gamas com maior qualidade e eficiência energética como também, predispor de produtos no sector da Segurança Contra Incêndio do qual a legislação atual obriga a instalação desses sistemas de segurança em qualquer edifício público ou industrial.

Essa reabilitação quando efetuada é destinada principalmente para empresas de renovação de interiores e empresas responsáveis pela instalação de sistemas de caixilharia e segurança contra incêndio. A reabilitação dos sistemas de caixilharia é efetuada nessas obras para melhorar os indicadores de isolamento térmico com o intuito de reduzir o consumo energético e para promover maior segurança a eventuais furtos. Relativamente à reabilitação de edifícios com sistemas de segurança contra incêndio a razão primordial é que em alguns casos, o ano de construção desses edifícios ocorreu antes da aprovação da lei imposta sobre a legislação da segurança contra incêndio em edifício em 12 de Novembro de 2008 (Decreto-Lei nº220/2008) e para esses estabelecimentos continuarem a sua atividade e obterem a autorização das entidades de proteção civil são obrigadas a renovar os seus sistemas de segurança.

Os incêndios podem surgir na sequência de sismos, raios, deficiência de equipamentos e instalações técnicas, origem criminosa ou mesmo negligência humana. Em caso de incêndio, os edifícios públicos devem estar preparados com sistemas de proteção ou atenuação do fogo em áreas comuns, possibilitando às pessoas, saírem em segurança do edifício.

No sector da Segurança Contra Incêndio, a aplicação da desenfumagem permite prevenir e limitar através de soluções adequadas e inovadoras a ocorrência de um incêndio de grande propagação (preservar a estabilidade estrutural do edifício). Proporcionar medidas de segurança, no âmbito da proteção das pessoas na ocorrência de um incêndio (sistemas de compartimentação e desenfumagem), facilitando a evacuação aos acessos de saídas de emergência. Apostar na sustentabilidade ecológica, através da conceção de sistemas de ventilação e de entrada de luz natural em locais públicos (reduzindo a climatização e luz artificial, “Economia de consumo energético relevante”).

A desenfumagem consiste numa substituição de ar viciado por ar novo, de modo a retirar os fumos e gases tóxicos dos espaços, e pode ser realizada por meios naturais ou por meios mecânicos.

O estudo e o interesse pela segurança contra o risco de incêndio em edifícios tem registado uma grande evolução em Portugal, sobretudo após a publicação em 2008 do Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndio e restante legislação complementar.

O presente decreto-lei baseia-se nos princípios gerais da preservação da vida humana, do ambiente e do património cultural.

“2 — Tendo em vista o cumprimento dos referidos princípios, o presente decreto-lei é de aplicação geral a todas as utilizações de edifícios e recintos, visando em cada uma delas:

- a) Reduzir a probabilidade de ocorrência de incêndios;*
- b) Limitar o desenvolvimento de eventuais incêndios, circunscrevendo e minimizando os seus efeitos, nomeadamente a propagação do fumo e gases de combustão;*
- c) Facilitar a evacuação e o salvamento dos ocupantes em risco;*
- d) Permitir a intervenção eficaz e segura dos meios de socorro.*

3 — A resposta aos referidos princípios é estruturada com base na definição das utilizações-tipo, dos locais de risco e das categorias de risco, que orientam as distintas disposições de segurança constantes deste regime. “

Ao longo dos anos, a Construção Civil tem evoluído com a utilização contínua de novos materiais para realização das infraestruturas devido à crescente competição existente na introdução de novos produtos no mercado. Dentro de uma abordagem de sustentabilidade, anualmente são desenvolvidos produtos inovadores para corresponder às exigências do mercado – produtos com fabricação e montagem rápida e com adequada relação de qualidade/preço. Apesar da existência de produtos no mercado no sector da caixilharia e segurança contra incêndio, o grupo Visa Oeste acredita que existe possibilidade de melhorar as características dos produtos existentes ou mesmo criar produtos mais inovadores e tecnológicos.

As soluções existentes no âmbito da iluminação natural e segurança contra incêndio nos edifícios ainda se encontram em fase de crescimento, sendo que, a própria Visa Oeste tem vindo a criar vários protótipos tecnológicos para aumentar a capacidade de otimização da luz natural e capacidade de desenfumagem (Exemplo: criação de janelas de desenfumagem – produto inovador).

No âmbito da Segurança Contra Incêndio, a Visa Oeste pretende desenvolver novos produtos de qualidade e certificados pelas Entidades Responsáveis pelo Controlo de Qualidade dos produtos no sector da Segurança Contra Incêndio tanto a nível europeu como mundial (ex: NF EN 12101-2), bem como, vocacionar-se em produtos direccionados para a sustentabilidade ecológica.

Atualmente os produtos que fabricam são Janelas, Exutores e Claraboias de Ventilação e Desenfumagem natural (aplicação em cobertura ou fachada com objetivo primordial - evacuação de fumos em caso de incêndio).

A ambição desta empresa permite evoluir continuamente na criação de novas gamas de produtos seja, no sector da caixilharia ou no sector da Segurança Contra Incêndio, com intuito de aumentar a sua competitividade no mercado global, bem como, arranjar

soluções mais adaptáveis para as necessidades exigidas e com foco na sustentabilidade ecológica.

O grupo Visa Oeste pretende abranger vários mercados internacionais onde o sector da Construção Civil esteja em expansão, tais como, países Africanos e países da América Central e do Sul.

4.4- Análise SWOT

Uma das vantagens da Visa Oeste é que conta na empresa de uma vasta equipa de colaboradores, experientes e preparados para superar a exigência dos níveis de serviços definidos. A organização interna promove um ambiente de elevada produtividade e saudável competitividade para com o objetivo primordial, a satisfação do cliente. O projeto de identificação das necessidades do cliente, a solução a adotar, o desenvolvimento técnico, implementação e gestão da operação são suportados por várias equipas que vão desde a área comercial à área administrativa e financeira, passando pelas equipas técnicas de projeto, orçamentação, produção e montagem.

A Visa Oeste sabe que a eficácia, competência e sucesso que oferecem assenta na qualidade, formação e competência dos colaboradores. Outra vantagem dessa equipa de colaboradores é a facilidade em dialogar com as diversas nacionalidades dos clientes (Francês, Inglês e Português) permitindo assim negociar em mercados internacionais.

Uma vantagem competitiva em relação a algumas empresas da concorrência é que a Visa Oeste possui no seu grupo, um gabinete de estudos e projetos que permite inovar continuamente os seus produtos e criar novas matrizes de forma a oferecer mais gamas de produtos. A sua capacidade de fabricação permite desenvolver inicialmente os protótipos para posteriormente certificá-los e comercializa-los no mercado. Futuramente, a empresa pretende criar produtos próprios com matéria-prima (extrusão de alumínio) nacional não dependendo de outros fornecedores estrangeiros. Atualmente, os mecanismos electropneumáticos são importados de outros países pelo que gostariam de reverter essa tendência criando os “mecanismos electropneumáticos da Visa Oeste” que serão não só utilizados nos seus produtos como poderão ser comercializados para outros fornecedores.

Ao longo destes anos, juntamente com os seus colaboradores experientes na área da eletromecânica têm vindo a desenvolverem algumas matrizes de motores e centrais elétricas que de facto demonstram características mais vantajosas do que as que se encontram atualmente no mercado, em contexto de resistência ao peso das estruturas e capacidade de abertura das mesmas.

Com o que foi referido anteriormente, verificamos que as competências internas da equipa de colaboradores propiciam para o sucesso da atividade da Visa Oeste.

No sector da Construção Civil é fundamental a inovação dos produtos para manter uma vantagem competitiva no mercado e que esses produtos se adaptam às condições climáticas de cada país. De acordo com Andersson S. & al (2004) um processo de rápida internacionalização pode, por exemplo, ser essencial para atingir volumes de vendas necessários antes que a tecnologia se torne obsoleta ou imitada por outras empresas.

Em relação à competitividade do sector da caixilharia pode-se definir que para produtos de categoria mais simples como portas e janelas para clientes privados, de facto o nível de concorrência é alto, tanto a nível nacional como internacional. Contudo, a Visa Oeste procura abranger um nicho de mercado mais especializado focado na arquitetura transparente, ou seja, instalação de fachadas e coberturas em edifícios (apostando em soluções focados na eficiência energética), bem como, sistemas de segurança como portas corta-fogo, anti-explosão e pára-balas. Nestas situações são necessárias empresas com elevada experiência com técnicos e engenheiros especializados para elaborar projetos dessa envergadura, bem como, capacidade de fabricação de caixilhos especializados para conceber as melhores soluções – a Visa Oeste adapta-se a esse perfil de empresa onde a competitividade é menor. As barreiras à entrada são elevadas pela especificidade de aplicação desses produtos.

A capacidade negocial da indústria da caixilharia é relativamente baixa, em particular nos fornecedores de vidro. Relativamente à ameaça de produtos substitutos à caixilharia de alumínio, o PVC (estruturas plásticas) tem vindo a evidenciar-se no mercado com preço tipicamente inferior, contudo, para soluções de arquitetura transparente e segurança, tais

como, fachadas, pirâmides, domes, entre outros, o alumínio permanece em destaque com melhores performances acústicas e resistência.

No sector da Segurança Contra Incêndio a competitividade é menor pela especificidade dos produtos em si e pelo custo financeiro da certificação em laboratórios especializados para posterior comercialização. A aplicação e venda desses produtos apenas são permitidas pelas empresas que sejam membros pertencentes à ANPC (Autoridade Nacional de Proteção Civil).

A Visa Oeste possui uma vantagem primordial neste sector – é o único produtor nacional desses produtos, sendo que, a concorrência nacional deste subsector apenas importa os materiais já que não têm acesso à certificação que a Visa Oeste consegue pela inserção na rede de valor da Ecodis (empresa francesa que atua no mesmo setor de atividade).

A atual inserção da Visa Oeste numa rede de valor já internacionalizada (e conduzida pela multinacional Ecodis), com presença no Magrebe (Argélia, Marrocos e Tunísia) permite por outro lado que a empresa possa manter uma acumulação de conhecimento e inovação que lhe permite manter e sustentar a sua competitividade em função do modelo de negócio selecionado e do posicionamento que estrategicamente deliberou. As competências internas e as experiências de exportação para mercados como o espanhol, o francês, o tunisino, o angolano, entre outros, trouxeram à empresa um conhecimento sobre o processo de exportação e de interação que permite à Visa Oeste estar hoje preparada para o alargamento do conjunto de mercados para onde exporta (até 2014 essencialmente para França, ainda que de forma indireta, via França, para outros mercados).

Ao longo desses anos tem vindo a desenvolver novos protótipos mais eficientes na sua funcionalidade e com design mais adaptados à procura exigida no mercado (exemplo: caixilharia moderna e discreta, ausência de visualização de fios elétricos, motores silenciosos, etc). Contudo, para a aplicação desses novos protótipos é necessária uma autonomia financeira que permite suportar o custo da certificação desses produtos e implementação desses em feiras de internacionalização como estratégia de marketing.

Em determinados países internacionais será necessário criar parcerias estratégicas com empresas do sector da construção civil locais de forma a superar as altas barreiras à entrada desses mercados devido à competitividade entre as empresas instaladas na região. Para tal, o desenvolvimento da atividade em feiras internacionais é fundamental para encontrar distribuidores ou parceiros locais. Este tipo de atividade tem como limitação o custo de inscrição e transporte dos produtos para os locais de exposição.

Uma das principais limitações para a escalabilidade do projeto é a autonomia financeira para certificar os produtos de segurança contra incêndio para posterior comercialização no mercado. De facto, a Visa Oeste possui a vantagem de ter uma equipa técnica competente tanto para o estudo de novas matrizes como para a realização da fabricação desses protótipos. Contudo, o custo da certificação é elevado pela complexidade desses sistemas que são avaliados apenas em laboratórios específicos de segurança contra incêndio não existentes em Portugal. A limitação de recursos financeiros também impede a empresa de investir na transferibilidade dos seus produtos para outros mercados externos.

Um ponto fraco que a empresa Visa Oeste apresenta e que com esta tese pretendemos superar, através de estratégias de internacionalização, é o conhecimento limitado que a empresa possui de mercados internacionais e o desenvolvimento do marketing internacional, atualmente pouco explorado pela empresa.

Na seguinte tabela o gestor da empresa – Sr. João Farto, apresenta resumidamente os pontos fortes e fracos da empresa, bem como, as ameaças e oportunidades disponíveis neste sector de atividade.



Análise SWOT

	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	
TRUNFOS	<p>Situação económica global; Crescimento do mercado em geral; Má perceção entre a qualidade e preço; Concorrência desleal;</p>	<p>Mudanças climáticas e na segurança das pessoas e bens; Eliminação natural da concorrência; Exportações;</p>	
<p>Qualidade dos nossos produtos; Equipas de Fabricação e montagem próprias e eficientes; Serviço personalizado ao cliente; Capacidade de fidelização dos clientes; Inovação e certificação;</p>	<p>ESTRATÉGIA: Aposta nos segmentos de elevada qualidade; Formação geral e continua das equipas; Resposta rápida, soluções adequadas; Serviços após venda e contratos de manutenção; Diminuir as importações e aumentar a exportação com o fabrico próprio e inovador, certificado CE ;</p>	<p>ESTRATÉGIA: Fomentar através da comunicação e marketing; Desenvolvimento de novos sistemas de forma a complementar a nossa gama de produtos certificados e não depender das importações;</p>	
FRAQUEZAS	<p>Elevados custos da estrutura e do financiamento em geral; Baixa autonomia Financeira; Encomendas insuficientes; Dept. Comercial;</p>	<p>ESTRATÉGIA: Encontrar investidores ou parceiros estratégicos; Crescer no mercado global para beneficiar de economias de escala; Aposta no desenvolvimento da estrutura comercial e vendas;</p>	<p>ESTRATÉGIA: Desenvolvimento da nossa atividade em feiras internacionais com o objetivo de encontrar distribuidores ou parceiros locais;</p>

Quadro 8– Análise SWOT. Fonte: Elaboração do gestor Sr. João Farto (CEO da empresa Visa Oeste)

4.5- Processo de internacionalização

Tal como foi referido anteriormente, uma empresa que ambiciona internacionalizar-se deve avaliar as motivações, oportunidades e as capacidades internas para apurar se a decisão da internacionalização é a mais acertada para a sustentabilidade da empresa. Para a sobrevivência dessas empresas é essencial o planeamento das estratégias necessárias para a implementação do processo de internacionalização, sendo que vários estudos têm demonstrado que as empresas com planeamento de mercado são muito mais propensas a se envolver em atividades internacionais (Andersson S. & al, 2004).

A relevância do planeamento para o sucesso da internacionalização é elevada, contudo, muitas vezes esta prática é pouco frequente ou mesmo ignorada pelos CEOs das empresas verificando-se uma preocupação primordial para a inovação e desenvolvimento de produtos e pouco planeamento e dedicação na procura de novos mercados para os mesmos (Andersson S. & al, 2004). Além disso, muitos empresários não têm conhecimento e experiência dos mercados de exportação.

Para o êxito do processo de internacionalização da empresa Visa Oeste foi aconselhado um planeamento prévio sobre quais as oportunidades dos mercados externo e os produtos aconselhados para corresponder a essas necessidades. Este procedimento abrangeu várias etapas de estudos, explicitas abaixo:

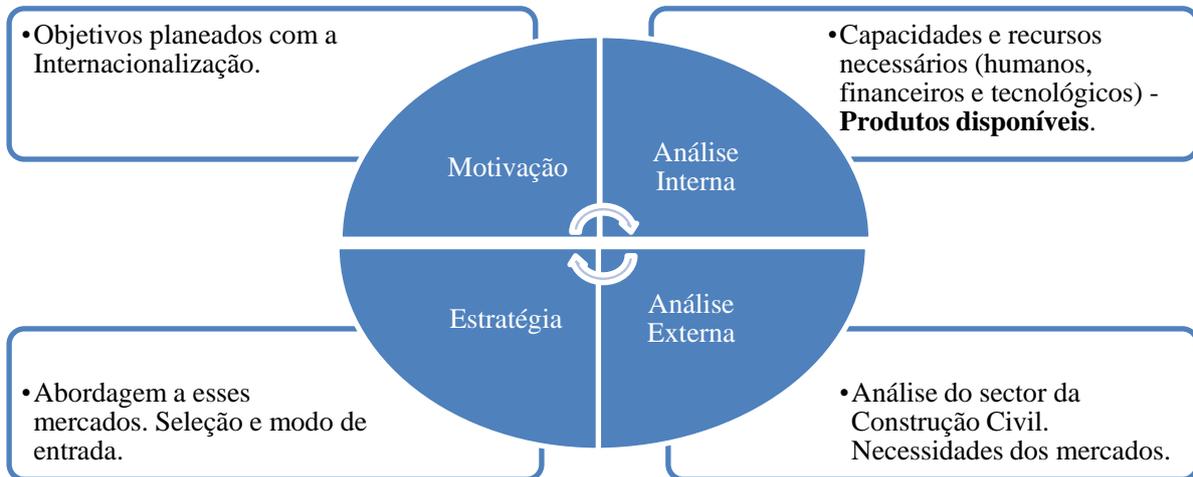


Figura 17 – Etapas de Estudo do Caso Visa Oeste. Fonte: Elaboração própria.

4.5.1- Motivação

A empresa Visa Oeste é uma PME promissora com mais de uma década de experiência no mercado do setor da Construção e Obras Públicas. A visão partilhada pelo gestor João Farto e sua equipa revela uma vontade de reconhecimento da empresa como imagem de marca de qualidade forte nacional e internacional no sector da caixilharia e segurança contra incêndio. Pretendem a longo prazo alargar a oferta de produtos e serviços focando-os na sustentabilidade ecológica e assim contribuir para soluções sustentáveis para reforçar a proteção do ambiente.

4.5.2- Análise interna

Previamente à aplicação de estratégias para a internacionalização foi fundamental analisar as capacidades e recursos desta PME para avaliar quais os produtos e aptidões disponíveis para o sucesso da internacionalização.

Apesar de existirem vários modos de internacionalização com diferentes níveis de risco, mesmo o mais simples como a exportação, requer que a empresa disponha de capacidades e recursos mínimos para assegurar o desenvolvimento da sua atividade internacional (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013).

A equipa da Visa Oeste evidenciou ter competências e produtos inovadores para entrar e posicionarem-se em novos mercados. Destaca-se a multidisciplinariedade existente entre os diversos colaboradores com competências especiais desde da área da engenharia, com capacidade de estudo e projeção contínua de produtos tecnologicamente inovador para a não estagnação de serviços e produtos, bem como, a capacidade da equipa de fabricação na produção dos protótipos desenvolvidos. Tal como foi referido anteriormente, as competências linguísticas dos colaboradores também são essenciais para comercialização e adjudicação dos serviços.

Deve ainda sublinhar-se que o gestor Sr. João Farto tem vindo nos últimos cinco anos a modernizar as instalações da empresa, investindo em equipamentos tecnológicos para uma melhor operacionalização e rentabilidade na fabricação das várias gamas de produtos de forma a engrandecer a sua produtividade. Em parceria com empresas europeias, a Visa Oeste tem vindo a desenvolver e certificar novos produtos.

Para a fabricação dos produtos é crucial o desenvolvimento de uma rede de fornecedores de diversas matérias-primas com preços competitivos e qualidade demonstrada. A Visa Oeste, ao longo desses anos, tem selecionado os melhores parceiros para trabalhar na produção de produtos de qualidade. Como tal, é fundamental que as características das matérias-primas fornecidas respeitem os critérios exigidos e que estejam certificadas. Os fornecedores de alumínio e vidro devem disponibilizar várias gamas desde dos modelos tradicionais aos mais tecnológicos e seguros. As elevadas competências de fabricação da Visa Oeste com as matérias-primas das outras empresas proporcionam a consolidação destas parcerias podendo beneficiar ambas as empresas na procura de novas oportunidades. Por exemplo, no caso da empresa alemã Schüco em que a especificidade tecnológica dos produtos é elevada (caixilharia de alumínio anti-para-balas, anti-furto, anti-explosão, sistema de abertura *finger-print*, entre outros), a parceria com a empresa Visa Oeste, que possui conhecimentos de engenharia tecnológica, permite a instalação dos seus serviços específicos em Portugal (a Visa Oeste instala e é representante da gama

alemã). Nem todas as empresas que trabalham com caixilharia de alumínio possuem estas competências técnicas evidenciadas nesta PME.

A correlação existente entre os vários colaboradores e o gestor da empresa propicia o bom desenvolvimento da empresa. Semanalmente são efetuadas reuniões formais para analisar os objetivos atingidos e planear novas estratégias para ultrapassar certas barreiras e alcançar novos clientes. Segundo Andersson S. & al (2004), as reuniões formais entre colaboradores dentro das empresas com o propósito de planeamento, revisão e desenvolvimento de estratégias e planos a longo prazo influenciam as atividades internacionais das mesmas.

4.5.3- Análise externa

Com a falta de oportunidades de negócio em Portugal, as PMEs tentam arranjar soluções em mercados externos.

Segundo Andersson S. & al (2004), o ambiente específico da indústria em que as organizações operam pode ter um impacto sobre a orientação estratégica de uma empresa, no sentido em que uma rápida mudança e um ambiente dinâmico podem, por exemplo, fornecer às empresas oportunidades de perseguir estratégias inovadoras, mas também pode levar a uma maior pressão - de concorrentes, progresso tecnológico e rivalidade entre os concorrentes.

Embora se tem verificado a estabilização na construção de novos edifícios em certos países desenvolvidos como na Europa, tem vindo a observar-se um aumento de obras no âmbito da renovação nas cidades metropolitanas levando assim, a novas oportunidades de negócios tanto no sector da caixilharia como da segurança contra incêndio. Para ultrapassar esta fase menos favorável, a Visa Oeste intensificou a procura de novos clientes em mercados internacionais sobretudo no mercado francês devido ao conhecimento e experiência do sector nesse país. Através da parceria com a Ecodis, continua a ter oportunidades de negócio onde a mesma está presente para além de França, como por exemplo, Marrocos, Tunísia e Argélia. Assim, para além de reforçar a sua ligação ao mercado francês através desta parceria consegue abranger outros países francófonos.

Esta PME portuguesa sempre teve clientes internacionais, sendo que fechou o ano de 2014 com 60,7% do seu volume de negócios a ter origem em mercados externos.

No entanto, a Visa Oeste não pretende apenas atuar em países francófonos. Ambiciona também exercer a sua atividade em países com proximidade lusófona onde alguns clientes nacionais já se encontram presentes, como por exemplo, Angola, Moçambique, Cabo Verde e Brasil. Esta empresa identificou um conjunto de oportunidades tanto a nível do sector de caixilharia com sistemas de segurança e arquitetura transparente ou soluções na área da proteção contra incêndio, visto que se tratam de países onde predominam atividades petrolíferas.

Num mundo cada vez mais afetado pelas consequências do uso de combustíveis fósseis não renováveis e prejudiciais ao ambiente, levou a que vários países decidissem aliar-se na procura de soluções mais sustentáveis e direcionado à eficiência energética. Reduzir e economizar energia como forma de garantir que as gerações futuras possam ter acesso a bens e serviços, é uma das prioridades da construção sustentável e uma das prioridades políticas. Incentivos têm sido disponibilizados para pessoas que pretendem apostar em materiais ecologicamente sustentáveis e benéficos para o ecossistema. Nesse contexto, a Visa Oeste tem desenvolvido produtos isolantes com alta eficiência energética e prevê inventar sistemas de abertura que operem através de tecnologia inovadora e renovável.

4.5.3.1- Angola

Apesar de Angola se situar fora da Comunidade Europeia é atualmente um país com proximidade psíquica e de elevada interação com o mercado português. Situado na costa ocidental de África, o território de Angola, corresponde aproximadamente ao somatório da dimensão dos territórios de Portugal, Espanha e França com 1.246.700 Km² e possui um registo de 19.183.590 habitantes no ano de 2013 (Banco BIC, 2014).

A guerra civil no país colocou Angola entre os países mais pobres do planeta, contudo, após o fim do conflito em 2002, Angola conquistou resultados económicos impressionantes triplicando o seu rendimento *per capita* em apenas dez anos, tendo sido considerado um dos países com maior crescimento a nível mundial com uma taxa média de crescimento económico de 14,8% ao ano entre 2003 e 2008 (Banco BIC, 2014).

Atualmente figura como sendo um dos países de rendimento médio no continente africano (ao lado da África do Sul, da Nigéria e do Egito, entre outros), sendo que, dispõe das mais importantes reservas de petróleo, gás e diamantes de África (Banco BIC, 2014).

A indústria petrolífera é o principal motor de crescimento económico do país representando 45% do PIB (em 2008 representava cerca de 60%). Este sector é responsável por cerca de 98% das exportações e de 80% das receitas fiscais (Banco BIC, 2014).

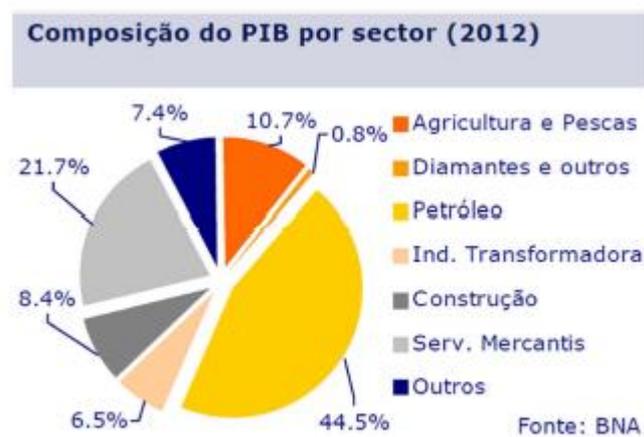


Figura 18 – Composição do PIB por setor em Angola, 2012. Fonte: Banco BIC (2014).

Apesar da prevalência do setor petrolífero tem-se verificado nos últimos anos um crescimento no setor não-petrolífero prevendo-se assim uma contribuição mais ativa da agroindústria, pecuária, construção e turismo para a diversificação do rendimento económico. Os autores relatam que “*O desenvolvimento do setor petrolífero tem gerado riqueza para o país, disponibilizando recursos para financiar o crescimento do setor não-petrolífero. Desta forma, existe uma tendência de acréscimo do peso relativo do setor não-petrolífero no PIB, devendo assumir um papel determinante no crescimento económico de Angola nos próximos anos.*” (Banco BIC, 2014).

Na última década, o setor da construção civil tem vindo progressivamente a aumentar verificando-se uma requalificação das infraestruturas de natureza comercial e de prestação de serviços mercantis. Grandes superfícies comerciais têm vindo a ser

desenvolvidos devido ao crescente interesse de investidores que com a evolução socioeconómica da população, crescente urbanização e alteração do perfil dos consumidores conferiram o potencial existente na área da comercialização (grossistas e retalhistas) e serviços. Similarmente, devido à elevada atratividade turística, o setor da hotelaria tem levado a um aumento de construção de infraestruturas turísticas e hoteleiras no país. Pelas condições climatéricas privilegiadas e paisagens diversificadas do país tem-se verificado um crescente investimento nesse setor (Banco BIC, 2014).

Observou-se também um aumento de construção de edifícios públicos fundamentalmente escolas e unidades hospitalares (aposta na educação e saúde pelo estado governamental).

De acordo com um estudo do Banco BIC, os principais parceiros de importação são Portugal, como o principal fornecedor de Angola, tendo representado 16,5% do total das importações em 2013, seguido da China, com uma quota de 11,1%, os Estados Unidos da América (6,0%), o Brasil (4,6%) e a África do Sul (4,5%).

TOP 5 Fornecedores				
Importações	2011	2012	2013	Quota %
Portugal	3.455	5.398	4.567	16,5%
China	1.837	3.527	3.065	11,1%
Estados Unidos da América	1.748	2.067	1.663	6,0%
Brasil	940	1.480	1.261	4,6%
África do Sul	950	1.543	1.247	4,5%

Fontes: S.N.A, Minist. dos petróleos, geologia e minas, pescas e do Inst. do café
Milhões de dólares norte-americanos

Quadro 9 – Top 5 fornecedores em Angola. Fonte: Banco BIC (2014).

Em 2013, Angola foi o quarto principal destino das exportações de Portugal, atingindo uma quota de 6,57% nas exportações portuguesas (INE) correspondendo a 3,1 mil milhões de euros. Entre 2009 e 2013, as exportações portuguesas para Angola subiram a uma taxa média anual de 9,9%.

Importância de Angola nos fluxos comerciais com Portugal							
	Unid.	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Janeiro
Angola como cliente de Portugal	Posição	4	5	4	4	4	4
	% Saídas	7,07	5,11	5,44	6,61	6,57	6,10
Angola como fornecedor de Portugal	Posição	36	15	11	6	6	7
	% Entradas	0,29	0,96	1,99	3,17	4,65	3,54

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística
 Nota: As Saídas e Entradas correspondem aos agregados (Expedições+Exportações) e (Chegadas+
 +Importações), cujas designações se referem às trocas comerciais Intra e Extra UE, respetivamente.

Quadro 10 – Importância de Angola nos fluxos comerciais com Portugal. Fonte: Banco BIC (2014).

A citação explícita pelo Banco BIC demonstra o potencial que a construção civil poderá ter em Angola, na aposta de atividades não-petrolíferas - *“A atração dos investidores estrangeiros por Angola deve-se sobretudo às riquezas existentes em petróleo e outros recursos naturais, estando os investimentos externos envolvidos em diversos setores, particularmente os relacionados com o petróleo. Nas atividades não-petrolíferas, o principal interesse recai sobre a indústria transformadora, a reabilitação das infraestruturas e a agricultura, prevendo-se a sua intensificação no futuro próximo.”*

Um estudo recente da Ernst Young revela que, entre 2003 e 2011, Portugal foi o país que mais projetos desenvolveu em Angola, seguido dos Estados Unidos da América, Reino Unido, Espanha e África do Sul.

Segundo o programa governamental das infraestruturas em Angola para os próximos anos diversos fundos deverão ser aplicados para investir nos setores da energia, águas, ferrovias, estradas, portos, aeroportos e comunicações, sendo que em 2012, foi criado um Fundo Soberano, com uma dotação inicial de 5 mil milhões de dólares para investir (Banco BIC, 2014).

Após a análise efetuada podemos concluir que existe um grande potencial nesse país que oferece inúmeras oportunidades, nomeadamente, na área da segurança contra incêndio dentro das plataformas petrolíferas ou edifícios públicos e comerciais bem como, na aplicação de sistemas de caixilharia dos mesmos juntamente com o setor de hotelaria.

A opção deste país também poderá facilitar negociações nos mercados africanos circundantes.

4.5.3.2- Moçambique

Moçambique é um país com uma localização privilegiada que serve de porta de entrada para a África Austral e usufrui de mais de 2.500 km de costa. É uma nação com 23,9 milhões de habitantes e uma área de 799.380 km². É um país com uma abundância de recursos naturais, destacando-se o potencial hidroelétrico, reservas de carvão, minerais, gás natural, metais preciosos e presença de ouro (grande procura por parte de investidores externos). Através do potencial desses recursos, Moçambique destaca-se como fornecedor de energia para a região africana circundante (AEP, 2012).

O final da Guerra Civil em 1992, permitiu o país seguir outro rumo conquistando resultados económicos impressionantes com tendência a maior crescimento tanto em África como a nível mundial, com um crescimento da economia médio anual a rondar os 8% entre 2000 e 2010. De acordo com o FMI, até 2016, Moçambique deverá continuar a crescer, em média, 7,68% ao ano e segundo os mesmos, o país passará a figurar no lote dos três países africanos que mais cresceram nesse período. Segundo o Rand Merchant Bank acredita-se que poderá ser a segunda economia mais promissora do continente africano, logo atrás da Etiópia (AEP, 2012).

TOP PAÍSES COM MAIOR CRESCIMENTO (2012)		
Ranking	País	% Crescimento do PIB
1.	Macau	15.0
2.	Mongólia	14.8
3.	Libia	13.6
4.	Iraque	10.9
5.	Moçambique	9.9
6.	Níger	8.5
7.	China	8.2
8=	Etiópia	8.0
9=	Ruanda	8.0
10.	Laos	7.9

Fonte: "The World in 2012", The Economist, Janeiro de 2012

Quadro 11 – Ranking dos países com maior crescimento do PIB para 2012. Fonte: AEP (2012).

De acordo com os autores, Moçambique e grande parte do continente africano encontra-se em expansão, pelo que afirmam que “... *este país é uma excelente plataforma de entrada para toda essa região com margens de crescimento e oportunidades de negócio bastante significativas.*” (AEP, 2012).

Pelo posicionamento geográfico e recursos naturais disponíveis, Moçambique pertence a uma das economias do continente mais ambicionadas por empresários. Existe um conjunto de oportunidades em diversos sectores que se podem revelar de grande importância. Os recursos minerais são o setor mais procurado, contudo, o país tem vindo a apostar na área da hotelaria que se apresenta como um dos setores de atividade com maior potencial de crescimento face ao atual desempenho. A extensa linha de costa, as reservas e parques naturais juntamente com a beleza dos ecossistemas e as condições climáticas propiciam para o sucesso do turismo local. Com a expansão do turismo no país, aumentam as ofertas das indústrias e serviços associados ao setor.

Todos estes critérios positivos e recursos têm levado a um aumento do fluxo de investimento direto estrangeiro neste país sendo que entre 2005 e 2010, este volume aumentou em 631%, passando de 108 milhões de dólares para 789 milhões de dólares em 2010. Segundo os autores, a tendência será de continuar a aumentar visto que Moçambique é um país com imensos recursos e que, cada vez mais, parecem estar a ser explorados internacionalmente (AEP, 2012).

De acordo com o “World Investment Report 2011” da agência das Nações Unidas para o Comércio e Investimento, “*no contexto dos países do Sul de África, Moçambique destaca-se enquanto quinto país com maior preponderância no domínio da entrada de fluxos de investimento*”. (AEP, 2012)

IDE (fluxo de entrada)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Países do Sul de África						
- Angola	6.794	9.064	9.796	16.581	11.672	9.942
- Botswana	279	486	495	528	579	529
- Lesoto	57	89	97	56	48	55
- Malawi	52	72	92	9	60	140
- Moçambique	108	154	427	592	893	789
- Namíbia	348	387	733	720	516	858
- África do Sul	6.647	-527	5.695	9.006	5.365	1.553
- Suazilândia	-46	121	37	106	66	93
- Zâmbia	357	616	1.324	939	695	1.041
- Zimbábue	103	40	69	52	105	105

Fonte: World Investment Report 2011

Quadro 12 – Fluxo de entrada de investimento estrangeiro. Fonte: AEP (2012).

Relativamente às importações em Moçambique, Portugal constitui-se como o quarto principal fornecedor desse país. Este facto deve-se à grande proximidade existente entre os dois países onde predomina a língua portuguesa. Entre 2006 e 2010 verificou-se um aumento significativo de 72,2% no fluxo de importações com origem em Portugal (AEP, 2012).

FIGURA 17 - IMPORTAÇÕES MOÇAMBICANAS, POR ORIGEM - 2010

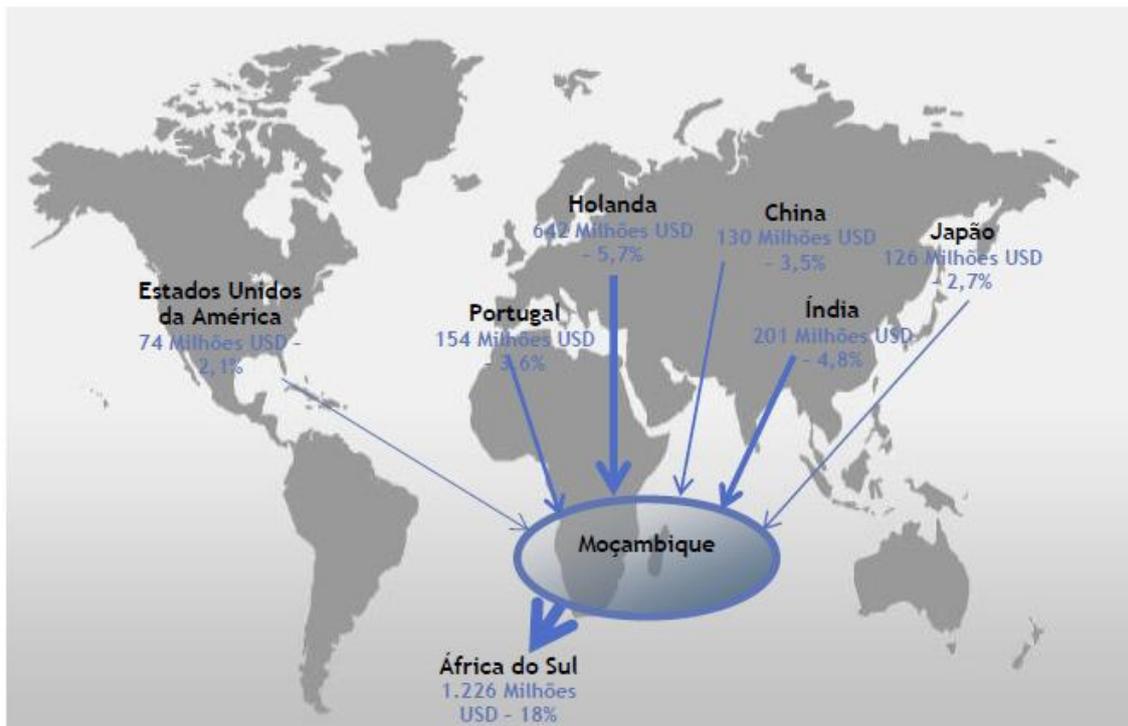


Figura 19 – Importações Moçambicanas, por origem em 2010. Fonte: International Trade Center (AEP, 2012)

A estabilidade política e económica que o país tem vindo a registar com o nível baixo de riscos para as empresas impulsionam os investidores estrangeiros a apostarem nos mercados moçambicanos (AEP, 2012).

A Visa Oeste identificou várias oportunidades de negócios nomeadamente na construção civil em que atualmente se verifica debilidades ao nível das infraestruturas públicas. Com a política de desenvolvimento planeada para expandir as zonas urbanas e turísticas do país novas oportunidades se apresentam (aeroportos, portos, habitações, escolas, hospitais entre outros).

A aposta no turismo levará à necessidade de empresas qualificadas no setor da construção civil para a aplicação de novas e modernas infraestruturas. Também será necessário por parte do país apostar em unidades de saúde qualificadas para dar assistência às necessidades dos turistas e da população.

As centrais de gás natural e carvão poderão ser uma oportunidade na área da segurança contra incêndio.

4.5.3.3- Brasil

O Brasil é atualmente a sétima maior economia do mundo e a primeira economia da América Latina com uma área de 8.547.400 km² (5º maior país em extensão territorial) e uma população de 196,5 milhões de habitantes (estimativa EIU 2013) (AEP, 2013).

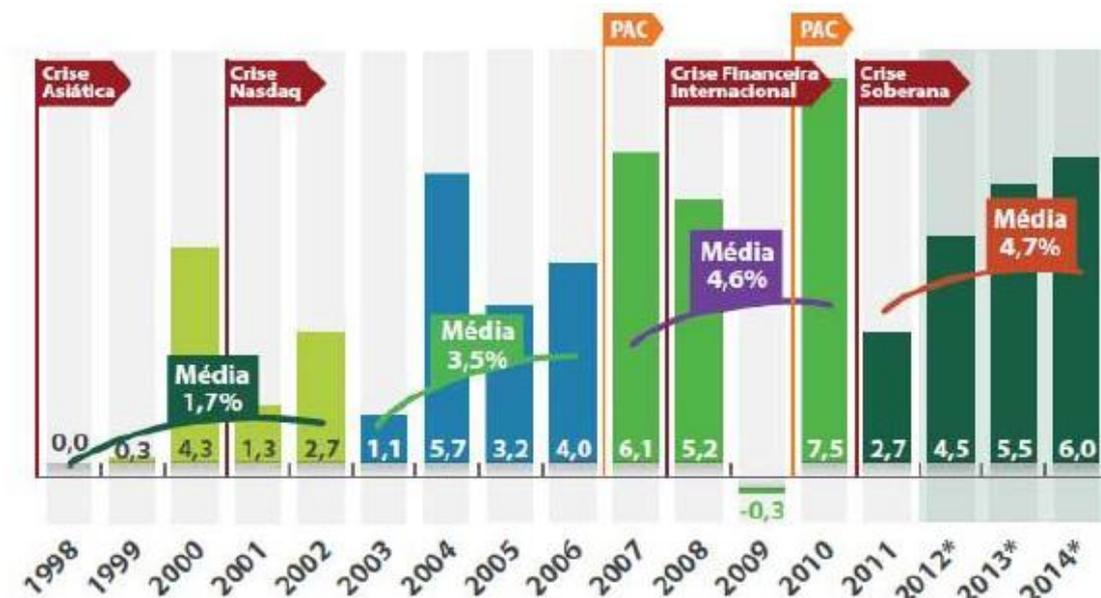
O Brasil encontra-se em vias de desenvolvimento com uma tendência positiva para o crescimento económico do país fundamentalmente devido ao setor energético, em especial a produção petrolífera porém as indústrias transformadora, extrativa e vendas a retalho também têm contribuído positivamente para esta evolução. As reservas petrolíferas do litoral brasileiro são as maiores (superiores a 50 mil milhões de barris) e com cerca de 70% por adjudicar (AEP, 2013).

A posição privilegiada do Brasil com a sua participação no MERCOSUL (conhecido como Mercado comum do Sul) fazem deste país um lugar atrativo para investidores. Esta região resulta da assinatura do Tratado de Assunção (em 1991), subscrito por quatro países: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. É ainda composto pela Venezuela, Bolívia,

Chile, Peru, Colômbia, Equador (estados associados), Nova Zelândia e México (estados observadores). Nesta região MERCOSUL encontram-se alguns dos maiores produtores agrícolas devido à abundância de recursos naturais (trigo, soja, citrinos, cacau, café, entre outros produtos) e das maiores reservas de energia (minério e reservas hidroelétricas) (AEP, 2013).

O objetivo do tratado com a integração dos quatro estados iniciais foi alcançar um mercado único que permita gerar maior crescimento económico para os estados membros, através da livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos, da cooperação comercial, da especialização produtiva e do maior poder negocial com os países. A interligação entre os países permitirá manter uma posição internacional importante e de igual com países concorrentes (China, Índia e Rússia) (AEP, 2013).

No gráfico seguinte podemos analisar a evolução do crescimento médio da economia brasileira desde da década de 1990, passando de 1,7% (entre 1998 e 2002), para um crescimento médio estimado de 4,7% no período entre 2011 e 2014 (AEP, 2013).



Fonte: Ministério da Fazenda

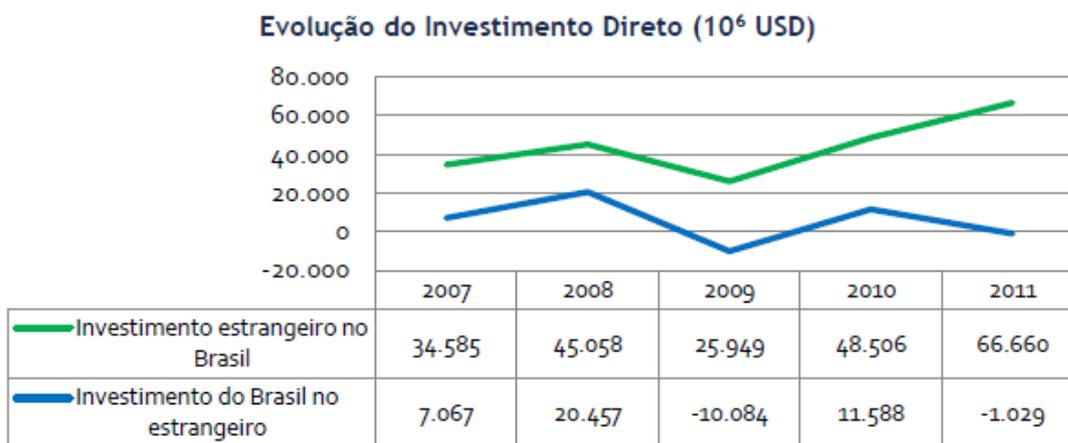
Figura 20 – Percentagem do crescimento anual do PIB no Brasil. Fonte: AEP (2013).

Em 2012, o Brasil ocupou a 22ª posição do ranking de exportadores e importadores a nível mundial, com quotas de 1,32% e 1,26%, respetivamente. Os principais fornecedores

foram a China (15,3%) seguindo a Argentina (7,4%), a Alemanha (6,4 %) e a República da Coreia (4,1%). Portugal, apresenta-se na posição 35ª no ranking de países importadores (AEP, 2013).

Em 2010 e 2011, o Brasil afigurou-se no 5º lugar dos países de destino de investimento direto estrangeiro a nível mundial. Essa posição tem desempenhado um papel determinante no desenvolvimento económico recente do país (AEP, 2013).

Em 2012 o investimento estrangeiro foi de 60.543 milhões de dólares, uma descida de cerca de 13% em relação a 2011 e os principais países investidores foram os EUA (20,3%), a Holanda (20,2%), o Luxemburgo (9,9%) e a Suíça (7,2%) (Banco Central). O maior investimento foi aplicado no setor dos serviços (52%) e da indústria (29,6%), com destaque para a metalurgia (AEP, 2013).



Fonte: UN Conference on Trade and Development (UNCTAD) - World Investment Report 2012

Figura 21 – Evolução do Investimento Direto. Fonte: AEP (2013).

De acordo com a AEP (2013), *“o mercado imobiliário é um dos setores de atividade para os quais se prevê um grande crescimento e, conseqüentemente, um incremento das oportunidades de negócio a médio e longo prazo... Ao contrário do que acontece com muitos outros países, cujos mercados habitacionais se encontram saturados e*

estagnados, o Brasil encontra-se numa posição privilegiada e com perspectivas de crescimento futuro.”

O crescimento do setor turismo influencia positivamente a economia do Brasil levando à necessidade de construção de novas infraestruturas turísticas para apoiar o ramo da hotelaria.

Segundo a AEP (2013), a indústria da construção encontra-se em ritmo crescente e prevê-se uma evolução de alguns fatores, entre 2007 e 2030, nas seguintes ordens percentuais: Investimento habitacional: +4,4%; Valor das construções: +3,9%; Venda de materiais de construção: +4,8% e Crédito imobiliário: +11,2% .

Segundo a AICEP (2014), o setor da construção civil tem crescido consideravelmente nos últimos anos, observando-se um aumento de importação de materiais de construção. Em 2012, as importações desses materiais atingiram um patamar de US\$ 4,8 mil milhões, que correspondeu a um crescimento de 4,2% face ao ano 2011.

Apesar do grande potencial de oportunidades no Brasil, tanto a nível de comércio como de investimento, este país é um mercado complexo com barreiras e riscos à entrada. É um mercado muito competitivo com um sistema fiscal, jurídico e tributário complexo, alguns problemas alfandegários, elevados custos operacionais e de logística e em certas zonas do país escassez de mão-de-obra técnica e qualificada (AEP, 2013 e AICEP, 2014).

Antes de investir nos mercados brasileiros é aconselhável uma pesquisa exaustiva sobre a dinâmica dos mercados, fiscalização e legislação implementada na região para selecionar o melhor local para implementação do negócio visto que o ritmo e a dinâmica de mercado nos negócios no Brasil são diferentes, mesmo entre Estados (AICEP, 2014).

A AICEP sugere o máximo de rigor na recolha dessas informações e aconselha como estratégia a implementação de parcerias com fornecedores locais. Contudo, é fundamental, a empresa acompanhar no local as negociações e obras efetuadas visto ser difícil trabalhar no mercado brasileiro à distância.

Apesar das barreiras à entrada, o Brasil representa um mercado de grandes oportunidades para a Visa Oeste, tanto a nível de sistemas de caixilharia bem como, sistemas de segurança contra incêndio.

Sendo o Brasil dos países com maior produção petrolífera existe um grande potencial na venda de sistemas de desenfumagem e compartimentação ao fogo. Estas plataformas requerem um distinto sistema de segurança devido ao elevado risco permanente existente nessas infraestruturas. Ora a Visa Oeste possui no seu portfólio de produtos as mais recentes tecnologias na proteção de eventuais explosões ou incêndios podendo vir a ser um grande fornecedor nesta vertente.

Relativamente ao sistema de caixilharia, com o crescimento do setor do turismo e habitação, a Visa Oeste poderá entrar neste mercado e predispor ao cliente uma vasta gama de produtos desde do standard a tecnologia mais inovadores (abertura *fingerprint*, prova de bala, entre outros). Nas cidades metropolitanas têm vindo a observar-se a construção de novos edifícios e complexos imobiliários de luxo que são de grande interesse para esta PME portuguesa. Este tipo de construções requerem empresas qualificadas e a Visa Oeste já dispõe de um portfólio de destaque na vertente da arquitetura transparente (fachadas, pirâmides, voutes, entre outras).



Figura 22 – Exemplos de Arquiteturas Transparentes elaboradas pela Visa Oeste. Fonte: Visa Oeste.

4.5.4- Estratégia para a internacionalização

Após a análise interna da empresa e a procura dos potenciais mercados externos elaboraram-se várias estratégias para a internacionalização da Visa Oeste.

1) Diversificar os mercados de exportação – objetivo: aumentar o peso das exportações no volume de negócios.

Na última década, a Visa Oeste focou-se no mercado nacional e francês. Algumas obras foram efetuadas na Tunísia e em Angola, contudo, verifica-se uma predominância dos negócios nos dois respetivos países citados inicialmente. Com esta tese queremos contrariar essa tendência e reduzir essa dependência do mercado doméstico e francês e apostar em outros mercados internacionais procurando novas oportunidades e reduzindo os riscos propensos à estagnação dos mercados.

É necessário diversificar os mercados de exportação e como tal, aconselha-se numa fase inicial, apostar em países de proximidade lusófona, tais como, mercados como Angola, Brasil, Moçambique e Cabo Verde onde atualmente encontram-se presentes empresas de construção civil nacionais que poderão facilitar a entrada nesses países ou trabalhar em conjunto com esta PME já que esta predispõe de serviços imprescindíveis para o setor da construção civil. Essa proximidade cultural e linguística reduz os riscos inerentes à negociação pela facilidade de comunicação entre ambos os mercados.

A forte integração na rede de valor da empresa Ecodis permitirá também à empresa Visa Oeste aceder a novas oportunidades de negócio em países francófonos diretamente ou indiretamente com a sua parceira.

As oportunidades de negócios Extra União Europeia são maiores mas, o mercado europeu não deve ser colocado de parte visto que ainda existe um potencial na área da renovação e existe uma grande aposta deste continente na procura de materiais de construção direcionados para a eficiência energética. Sendo assim, é aconselhado a esta PME reforçar a sua presença em mercados plataforma como a Alemanha, Reino Unido e Espanha onde ainda existe poder económico.

Esta decisão de diversificar os mercados de exportação remete a aumentar o peso das exportações no volume de negócios. Em 2014, esta PME fechou o ano com 60,7% do seu volume de negócios a ter origem em mercados externos. Através da estratégia de extensão de mercados prevê-se nos próximos três anos (2015, 2016, 2017) elevar-se para 66% o volume de negócio de exportação.

2) Melhorar a inserção da Visa Oeste nas Redes de Valor Nacionais / Internacionais e Sistema Científico e Tecnológico

Outra estratégia aconselhada para alavancar a internacionalização da Visa Oeste é o estabelecimento de uma rede de *networking* com potenciais parceiros do mesmo setor de atividade. O procedimento de internacionalização isolado de uma PME pode influenciar o ritmo de atividade da empresa e o seu insucesso.

Vários estudos têm demonstrado que as alianças entre empresas fornecem vários benefícios, incluindo a minimização dos custos de transação, maior poder de mercado, riscos compartilhados e melhor acesso aos recursos-chave, como tecnologia, *know-how* capital financeiro, bem como, informação sobre a dinâmica e modo de entrada para os mercados alvos (Lu W. J. e Beamish W. P., 2001).

Cada parceria facilita a partilha de novas relações de *networking* através dos contactos apurados por cada empresa que poderão apresentar vantagens para encontrar novas oportunidades de negócio. Uma PME ao aceder à base de conhecimento dos parceiros da aliança, pode acelerar o seu processo de aprendizagem e minimizar os erros suscetíveis ao processo de internacionalização. (Lu W. J. e Beamish W. P., 2001).

Existem diversos tipos de parcerias que uma empresa pode estabelecer, maioritariamente:

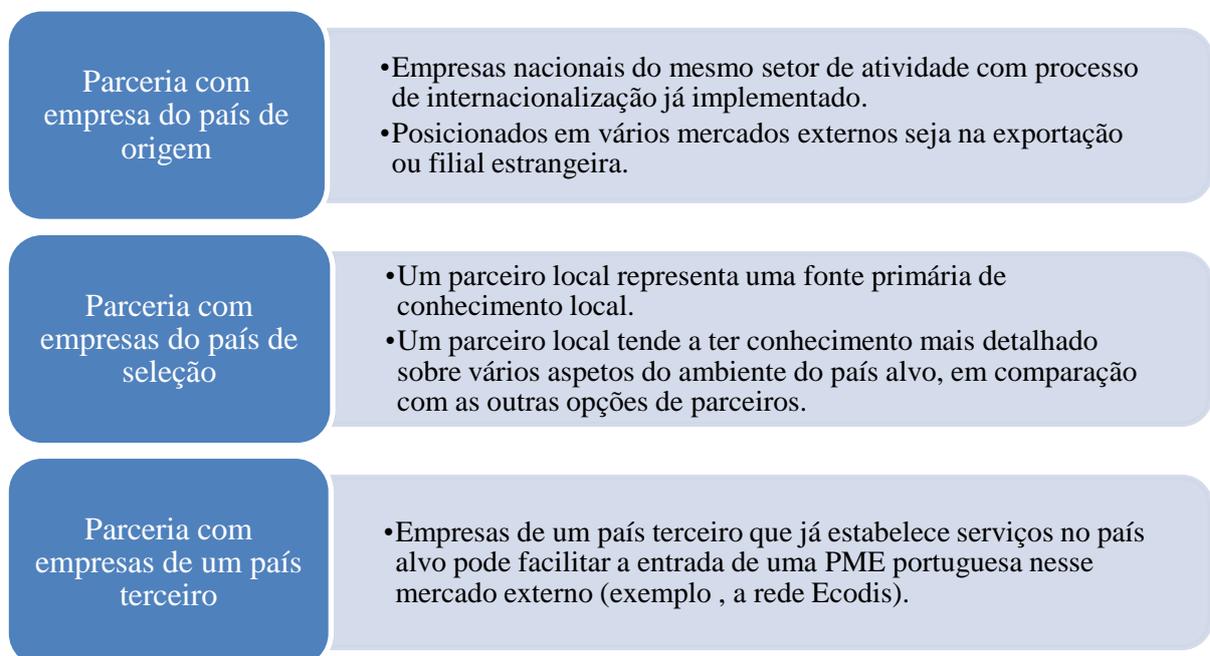


Figura 23 – Tipos de parceria para a internacionalização. Fonte: Lu W. J. e Beamish W. P. (2001).

A escolha do melhor parceiro é uma tarefa delicada, contudo é possível uma empresa associar diferentes tipos de parcerias de acordo com os países onde pretende entrar. A seleção de determinado parceiro deve ser bem ponderada de acordo com o Horizonte Internacionalizar: Guia PME (2013), *“Não se pode apostar logo no primeiro contato que fazemos numa feira: é preciso analisar a sua reputação e avaliar a sua confiabilidade, recorrendo a diversas fontes de informação, desde a própria rede de contatos sociais e de negócios até empresas de prestação de serviços de informação de negócios... Há que saber discernir entre quem tem maior probabilidade de ter comportamentos oportunistas e quem é mais confiável e prevenir a ocorrência de oportunismo através de contratos adequados, embora se deva ter consciência de que não há contratos perfeitos nem completos.”*

Os autores afirmam que quanto maior a distância cultural entre os parceiros maiores riscos de oportunismo podem surgir contudo, o sucesso e conservação de uma relação de parceria destaca-se pelo comportamento de ambas as empresas em que deve perdurar a honestidade e transparência.

A seleção de agentes distribuidores estrangeiros para divulgar os produtos de uma empresa em mercados externos é uma decisão importante em negócios internacionais, todavia, trata-se de uma tarefa difícil, exigindo tempo, finanças, habilidade, e paciência sendo que não deve ser tomada de ânimo leve. A parceria com distribuidores no exterior representa uma forma de baixo custo de entrada no mercado, o conhecimento e contactos destes no mercado local são fortes motivadores para as empresas que estão a entrar em mercados internacionais pela primeira vez (Cavusgil T. S. & al., 1995).

Exportar através de um distribuidor estrangeiro implica algumas desvantagens, visto que limita a aprendizagem da empresa sobre o mercado alvo e impede a comunicação direta com os clientes. A desvantagem principal é a falta de controlo e flexibilidade que os exportadores têm sobre as atividades de marketing dos distribuidores estrangeiros. A falta de controlo pode ser problemática a longo prazo, se o distribuidor estrangeiro não pode comprometer recursos e esforços de marketing para os produtos exportados. É essencial selecionar o distribuidor “ideal” que possui o melhor perfil e que atue no melhor interesse da empresa exportadora. Um distribuidor ineficaz pode prejudicar o negócio e reputação

da empresa exportadora, bem como, prejudicar a mesma financeiramente em caso de rescisão de contratos devido às cláusulas de indemnização (Cavusgil T. S. & al., 1995).

Existem diversos critérios que permitem avaliar as competências do distribuidor. Primordialmente, o distribuidor deve demonstrar ter a capacidade de formular planos de marketing bem como conhecimentos de técnicas de promoção de publicidade para divulgação dos produtos. Para avaliar qual o melhor método de divulgação é fundamental que o distribuidor esteja familiarizado com o produto, as normas legais no país e que já possua experiência com clientes-alvo nesse segmento de mercado de forma a obter uma cobertura geográfica mais extensa. Se o produto é tecnicamente complexo para vender e manter, a qualidade das vendas e dos técnicos comerciais torna a escolha de distribuidor mais difícil. Este distribuidor deverá ser formado pela empresa exportadora – exemplo Visa Oeste de forma a poder prestar qualquer apoio técnico necessário ao cliente, visto que a empresa fabricante não se encontra disponível no local (Cavusgil T. S. & al., 1995).

Cavusgil T. S. & al. (1995) destacam a importância da empresa exportadora patentear os seus produtos de forma a proteger a sua propriedade intelectual enquanto procede a atividades nos mercados estrangeiros sem estar posicionada no local.

No caso da Visa Oeste de forma a facilitar o processo de exportação, a empresa tem vindo a elaborar reuniões com empresas pertencentes à rede nacional de empreiteiros – empresas de construção civil como Mota-Engil, Martifer, Visabeira, entre outras, já presentes nalguns mercados externos, tais como países africanos e subsarianos onde a oferta de serviços é escassa. Esses países são uma oportunidade de negócios devido ao desenvolvimento progressivo assistido na última década. Tem-se verificado um aumento da exportação destas empresas portuguesas que procuram posicionar-se nesses mercados de forma a serem consultadas para futuras obras. A escolha deste modo de operação permite reduzir os riscos associados aos negócios, bem como, os encargos impingidos. Os negócios estrangeiros adquiridos por estas empresas portuguesas internacionais permitem desenvolver a aprendizagem sobre qual a abordagem mais aconselhada para o modo de entrada e dinâmica desses mercados.

Uma cooperação entre uma PME e uma empresa internacionalizada pode favorecer os dois lados, no sentido, em que a maior empresa disponibiliza de novos produtos e serviços sem custo de produção e a PME passa a ter uma nova rede de potenciais clientes possibilitando uma presença internacional mais ampla e rápida.

Para a Visa Oeste destacar-se na concorrência existente é importante que a empresa aposta no desenvolvimento de produtos inovadores. Parcerias com instituições de ensino superior poderá permitir que em conjunto analisem e desenvolvam novas soluções tecnológicas. Ainda que de forma informal, a empresa já apresentou problemas e questões – centradas no processo de fabrico e no desenvolvimento de produtos – a entidades universitárias do Sistema Nacional de Investigação & Inovação – em particular à Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Daí que no essencial as suas parcerias, de forma informal, já arrancaram, mas darão mais frutos no futuro, em particular através da inserção no *cluster* regional, e com a colaboração, nessa sede, com o Sistema Nacional I&I não empresarial.

3) Participação em Feiras Nacionais e Internacionais do setor da Construção Civil e Segurança Contra Incêndio

Outra forma de abordar novos clientes será a participação em feiras internacionais para divulgação dos produtos. Contudo, para a colocação de um *showroom* é necessário obter uma autonomia financeira que permite não só pagar a inscrição como também o transporte dos produtos em si para os locais de exposição. Essas feiras internacionais são de grande interesse para a empresa por estabelecer novos contactos com empresas direccionadas ao sector da construção civil e segurança contra incêndio. O roteiro de internacionalização sugerido encontra-se na tabela seguinte:

Feira/Evento	Pais	Datas
BAUMESSE DÜREN - Construção, Reforma e Economia de Energia	Alemanha (Duren)	25 a 27 Setembro/2015
BATIMAT- Construção	França (Paris)	02 a 06 de Novembro/2015
SWISSBAU - Feira Suíça de Construção	Suíça (BASEL)	12 a 16 de Janeiro/2016

BATIMATEC - Material de Construção	Argélia (Argel)	Março/2016
FEICON BATIMAT	Brasil (São Paulo)	Maió/2016
FILDA - Feira Internacional de Angola	Angola (Luanda)	Julho/2016
FACIM 2016	Moçambique (Maputo)	Setembro/2016

Quadro 13 – Roteiro de internacionalização. Fonte: Elaboração própria.

O roteiro de internacionalização foi efetuado através das informações disponíveis na plataforma de Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

4) Desenvolver o Marketing Internacional

Uma das estratégias principais de desenvolvimento da Visa Oeste envolve medidas de marketing comercial. A escolha desta estratégia passa pela importância de conhecer melhor as necessidades destes mercados e alcançar rapidamente os clientes, visto que, como vários autores afirmam, o marketing é a capacidade da empresa aprender sobre o contexto atual de mercado e usar esse conhecimento para orientar as suas ações em direção a mudanças do mercado externo de forma eficiente e rápida (Zhou et al. 2012).

No caso do plano de marketing internacional da Visa Oeste, a abordagem diversifica consoante os tipos de mercados. Como foi evidenciado anteriormente, a oferta de produtos altera-se de acordo com as necessidades de cada mercado. A estratégia de marketing para países nórdicos diverge dos países com clima tropical pela procura diferencial de produtos. Como tal, cabe a esta PME averiguar que tipo de estratégias de marketing e portfólio de produtos se adequa melhor para cada mercado. Para certas gamas de produtos, como no caso da segurança contra incêndio esta PME poderá apostar na uniformização dos seus produtos para uma escala global, visto que os termos são comuns para cada mercado.

É crucial dar a conhecer a empresa e os produtos para que os clientes valorizem a qualidade dos serviços de forma a obter uma satisfação e fidelização por parte deles. Segundo Sharma D.D. & al (2003), cada cliente estrangeiro é uma fonte de novas relações e novos conhecimentos que permite exercer uma maior internacionalização.

Como tal, a equipa da Visa Oeste pretende aperfeiçoar o site da empresa que demonstrará os seus produtos, serviços e contactos. Desenvolverão uma plataforma online inovadora com vídeos que demonstram o funcionamento dos sistemas de caixilharia e segurança contra incêndio, bem como, a importância da sua aplicação em contexto de redução de consumo energético e aumento de segurança nos edifícios em caso de incêndio.

Serão expostos portfólios com as respetivas obras efetuadas de forma a valorizar o trabalho efetuado e dar uma perspetiva ao cliente de que tipo de arquitetura transparente poderá aplicar na sua obra.

A utilização de *newsletters* é uma ferramenta essencial para divulgação da empresa e dos seus serviços tanto a nível nacional como internacional. O papel da equipa comercial é fundamental para encontrar os melhores contactos internacionais de forma a enviar as publicações a esses potenciais clientes. Com a criação de um e-mail marketing a empresa irá comunicar novidades dos seus produtos de forma a impulsionar a compra dos mesmos no mercado global. Os clientes poderão acompanhar a evolução tecnológica de cada produto e esclarecer dúvidas sobre o funcionamento e aplicações desses. O contacto contínuo com as empresas de Construção Civil é crucial para manter uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Como foi referido anteriormente, a Visa Oeste destaca-se de certa concorrência pelo facto de possuir um Gabinete de Estudo e Projetos. Sendo assim, uma das medidas de marketing comercial será trabalhar em parceria com gabinetes de projetistas e arquitetos de forma a conceber as melhores soluções e incentivar a adjudicação dos seus produtos e serviços.

A medida de marketing comercial convencional será satisfazer as necessidades dos clientes que contactem diretamente via e-mail ou telefone antecipando-se da concorrência. Para tal, é necessária desenvolver uma estratégia de rapidez e eficácia na resposta aos pedidos dos clientes, por exemplo, orçamentos pormenorizados em 48h, estudo específico e pormenorizado, apresentação real dos sistemas e sua documentação através de um showroom nas instalações da Visa Oeste. Apresentação de soluções adequadas às exigências do cliente ou do mandatário, acompanhamento técnico ou comercial anterior e após adjudicação, fabrico, instalação e montagem em conformidade

com as normas de exigência com produtos certificados CE. É importante que o prazo de entrega do material e da obra descrito em orçamento seja respeitado à letra e no final da obra entregar o dossier final com as fichas técnicas, características e valores térmicos. O serviço de assistência após venda e manutenção gratuita de dois anos com seguro de responsabilidade civil e Garantia Decenal é determinante para cativar o cliente.

A aposta no departamento comercial e vendas é crucial para escalar o projeto a nível internacional. Para tal, é importante contratar colaboradores formados em marketing e negociação comercial, com boa capacidade de adaptação a ambientes multiculturais e políglotas (principalmente Francês, Inglês e Alemão) de forma a cativar clientes estrangeiros.

Capítulo V – Considerações finais

A revisão de literatura é indispensável para a elaboração de estratégias que possam ser aplicadas para desenvolver e melhorar a atividade de uma empresa. Vários autores transmitem a sua sabedoria e experiência de forma a colmatar a falta de informações que alguns gestores de empresas possuem sobre o melhor procedimento de internacionalização. Com esta tese foi evidenciado quais os critérios que um gestor deve ter em conta para o sucesso da internacionalização.

A importância da motivação permite interpretar quais os objetivos pretendidos com a aposta da internacionalização. No entanto, num processo tão complexo como este não basta apenas o gestor demonstrar motivação, é necessário analisar as capacidades e competências internas da empresa para avaliar se possuem aptidões e recursos para iniciar este procedimento.

Uma cultura organizacional positiva onde permanece cooperação e confiança entre a equipa de colaboradores é fundamental para ultrapassar as diversas etapas que irão surgir ao longo da atividade internacional. A equipa de gestão deverá ter a noção que com o desenvolvimento da internacionalização mais complexo se tornará a gestão do processo devido ao crescimento de negócios, distribuição e necessidades de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, entre outros). A qualidade da gestão permitirá reduzir a

vulnerabilidade financeira e o controlo de exposição ao risco contribuindo para a sustentabilidade da atividade empresarial.

A análise externa do sector de atividade é imprescindível para identificar se existem oportunidades de negócios em mercados externos. Previamente à internacionalização, a equipa de gestão deverá investigar extensivamente quais as condições e características de cada mercado (oportunidades de negócio, legislação, estabilidade política, métodos de transferência financeiro, entre outros), bem como, o modo de entrada para cada mercado.

Existem vários modos de operação para a internacionalização – exportação, relações contratuais e investimento direto e, cada modo acarreta diferentes tipos de investimento, recursos e riscos. Os gestores empresariais deverão analisar qual o modo de operação mais adequado para expandir a empresa internacionalmente, sendo que existem diversos fatores que podem influenciar essa decisão.

Para uma PME com pouco conhecimento do mercado alvo e recursos limitados seja a nível financeiro, logística ou gestão de marketing, uma parceria com outra empresa pode ser a solução para ultrapassar estas dificuldades. Existem três tipos de parcerias propostas - parceria com empresa do país de origem, empresas do país de seleção ou empresas de um país terceiro. O gestor de empresa deverá analisar qual o melhor tipo de parceria e empresa bem como, salvaguardar os seus produtos ou tecnologia (propriedade intelectual).

No caso da empresa Visa Oeste que já tinha iniciado alguma atividade de exportação, fundamentalmente no mercado francês sugeriu-se diversificar os mercados externos de forma a aumentar o peso das exportações no volume de negócios. Os mercados selecionados foram Angola, Moçambique e Brasil pela proximidade lusófona e onde já se encontram presentes empresas de construção civil nacionais que poderão facilitar a entrada a esses países ou trabalhar em conjunto com esta PME. A participação na rede de valores da Ecodis poderá facilitar também a entrada para países francófonos.

A empresa já implementou algumas estratégias de internacionalização nos últimos anos. Em 2014, esta PME fechou o ano com 60,7% do seu volume de negócios a ter origem em mercados externos. Contudo, essa percentagem adveio principalmente do mercado

francês. Através da estratégia de extensão de mercados prevê-se nos próximos três anos (2015, 2016, 2017) elevar-se para 66% o volume de negócio de exportação.

Apesar da empresa dispor de uma equipa de colaboradores qualificada e de uma vasta gama de produtos, a própria gestão reconhece que tem lacunas no conhecimento internacional de outros mercados levando assim à necessidade de implementar estratégias para ultrapassar essas barreiras.

A elaboração de um roteiro para internacionalização, especificamente, participação em feiras internacionais permitirá estabelecer contactos com empresas locais ou internacionalizadas de forma a criarem-se parcerias para facilitar a entrada nesses mercados.

O desenvolvimento de marketing internacional permitirá dar a conhecer a empresa a potenciais clientes como também através das *newsletters* manter uma relação de proximidade com clientes atuais da empresa divulgando novos produtos e serviços disponíveis.

A internacionalização das empresas é um processo contínuo que requer bastante investimento seja a nível de tempo, dedicação ou financeiro.

De acordo com Pinho J. e Martins L. (2010), os benefícios associados com a exportação não se restringem apenas à empresa que opta internacionalizar-se. Os países também beneficiam com as operações das empresas nacionais no exterior porque a partir de uma perspetiva de longo prazo estas atividades promovem o desenvolvimento socioeconómico, aumentam as oportunidades de emprego e a produtividade das indústrias nacionais (Kovacs & al, 2011).

Sendo as pequenas e médias empresas os pilares de desenvolvimento e crescimento da economia europeia, vários autores afirmam a necessidade de se implementarem protocolos que apoiem as PMEs a internacionalizar-se. A exploração de novas oportunidades de negócios em mercados externos irá impulsionar a economia na União Europeia (Horizonte Internacionalizar: Guia PME, 2013).

BIBLIOGRAFIA

Artigos

Alvarez A. S. e Bainei B. J. 2001. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy St Management Executive*, 2Q01. Vol. 15, No I.

Andersson S., Gabrielsson J. & Victor I. 2004. International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1): 22– 34.

Casillas J. C. e Acedo F.J. 2012. Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 15 – 29 (2013).

Cavusgil T. S., Yeoh P., Mitri M. 1995. Selecting Foreign Distributors. *Industrial Marketing Management*, 24, 297-304.

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3. 305–322.

Johanson, J. and Vahlne, J.E. 1977. The Internationalization Process of the Firm – A model of knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Volume 8, pp. 23-32.

Johanson J. e Vahlne J. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83 – 101.

Kalinic I., Forza C. 2012. Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review* 21, 694 – 707.

Kovacs E., Moraes W., Oliveira B. 2011. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n.4, ISSN 0034-7590, 320-335.

Kyvik O., Saris W., Bonet E., Felício J.A. 2013 - The internationalization of small firms: The relationship between the globalmindset and firms' internationalization Behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11:172 – 195.

Lan Ge G. e Wang H. 2013. The impact of network relationships on internationalization process: An empirical study of Chinese private enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 30:1169 – 1189.

Leonidou L. 2004. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 24 (3):279–302.

Lima J. & Faustino H. 2010. Factores Determinantes das Exportações Portuguesas para Espanha: Uma análise ao nível da empresa. *School of Economics and Management , Technical University of Lisbon*, ISSN N° 0874-4548.

Lu W. J. e Beamish W. P. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22: 565– 586.

Melin L. 1992. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 99-118.

Pinho J. C. & Martins L. 2010. Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.8 (3), pp.254-272

Ripollés M., Blesa A., Monferrer D. 2012. Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review* 21, 648 – 666.

Sapienza HJ, Autio E, George G, Zahra SA (2006) A capabilities perspective on the effects internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*. 31(4): 914 –933.

Schweizer R., Vahlne J. e Johanson J. 2010. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8:343 – 370.

Sharma D.D., Blomstermo A. 2003. The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*. 12 (2003) 739 –753.

Zhou L., Wu A. e Barnes R. B. 2012. The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*©, 2012, American Marketing Association Vol. 20, No. 4, 2012, pp. 25-45, ISSN 1069-0031X (print) 1547-7215 (electronic).

Não publicados

Borges, C. 2013. *Estratégia de Internacionalização de uma PME: A Pastelaria Chafariz*. Projeto de Mestrado em Gestão, ISCTE-IUL, Lisboa.

Ferreira J. 2012. *Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses*. Projeto de Mestrado em Gestão, ISCTE-IUL, Lisboa.

Macedo M. 2010. *Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Reis J. 2013. *O impacto das características da indústria na intensidade exportadora das empresas*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Retiradas da internet

AEP. i-PME. 2012. *Moçambique: Estudo de Mercado e Oportunidades de Negócio*. Consulta: 23/07/2015

http://ipme.aeportugal.pt/Repositorio/Estudo_Mocambique.pdf

AEP. i-PME. 2013. *Brasil: Estudo de Mercado e Oportunidades de Negócio*. Consulta: 23/07/2015

http://ipme.aeportugal.pt/Repositorio/Estudo_Brasil.pdf

AICCOPN. 2014. *AICCOPN quer construção como motor da economia*. Consulta: 15/01/2015

http://www.aiccopn.pt/news.php?news_id=739

AICEP Portugal Global & AUDAX ISCTE-IUL. 2013. *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Obras em Curso, Lda. Lisboa. Consulta em 20/04/2015.

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOCs2014/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>

AICEP Portugal Global. 2014. *Brasil – Oportunidades e Dificuldades do Mercado*. Consulta em 23/06/2015.

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/BrasilODM.pdf>

AICEP Portugal Global. 2015. *Portuguese International Trade Statistics. Lisbon*. Consulta em 10/06/2015.

<http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>

Autoridade Nacional de Proteção Civil. Consulta: 15/01/2015.

<http://www.proteccaocivil.pt/>

Associação Portuguesa de Segurança. *Agenda de feiras internacionais no sector da Segurança*. Consulta em 20/01/2015.

<http://www.apsei.org.pt/>

Banco BIC. 2014. *Internacionalização da economia Angolana*. Lisboa. Consulta em 22/06/2015.

<http://www.ppa.pt/wp-content/uploads/2014/06/02-Estudo-Angola-Elaborado-pelo-Banco-BIC.pdf>

Banco de Portugal. 2012. *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011/2012*. Consulta em 13/10/2014.

http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%208_2012.pdf

Banco de Portugal. 2014. *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2009-2014*. Consulta em 24/06/2015.

https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/NIE/Lists/FolderDeListaComLinks/Attachments/95/NIE_12_2014_CB.pdf

Banco de Portugal. 2014. *Análise do sector da Construção*. Consulta em 24/07/2015.

http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2015_2014.pdf

Diário da República. *Decreto de Lei n.º 220/2008 sobre Segurança Contra Incêndio em Edifícios*. 1.ª Série - N.º 220 - 12 de Novembro de 2008. Consulta em 10/01/2015.

http://www.prociv.pt/SCIE/Documents/Dec_Lei_220_2008_SCIE.pdf

Informa D&B. 2013. *Perfil das exportadoras portuguesas em 2012*. Lisboa. Consulta em 14/01/2015.

https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/38_perfilexportadoras.pdf

Instituto Nacional de Estatística de Portugal. 2012. *Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004 – 2010*. Consulta em 24/06/2015.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143262137&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística de Portugal. 2013. *Empresas em Portugal, 2011*. Consulta em 24/06/2015.

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwixvpb2xefHAhVMbRQKHf-gAZg&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D164075356%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=AFQjCNEWwTr7SLJSwVN-4fqcEYps8FOXIw

Instituto Nacional de Estatística de Portugal. 2013. *Estatísticas do Comércio Internacional, 2012*. Consulta em 15/01/2015.

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwjV4orPxufHAhUL8RQKHx8bAME&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D163130089%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=AFQjCNHOCE32dHZ9zwVf0GZ0U71SgnoF5g

Instituto Nacional de Estatística de Portugal. 2015. *Índices de Produção, Emprego e Remunerações na Construção*, Novembro de 2014. Consulta em 14/01/2015.

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAAahUKEwiV_c--x-fHAhUo8XIKHbZOBEE&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfi

[leu.jsp%3Flook_parentBoui%3D226839889%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usg=AFQjCNEpAbvj6tWjHM06muxDWh69qfgN3w](#)

Site oficial da empresa Visa Oeste. Consulta regular ao longo do projeto.

<http://ww.visaoeste.pt>