

*Business Plan* de internacionalização da Multilem

Vasco Maria Cabral da Camara Oliveira Soares

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de

Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Mestre Tiago Miguel Teixeira Carrazedo,  
Assistente Convidado, ISCTE IUL

Setembro, 2016

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Tiago Carrazedo, pelo apoio, conselhos e sugestões que tão importantes foram para a realização da presente Tese de Mestrado.

Aos Administradores e gestores da Multilem, pela disponibilidade e colaboração ao longo de todo este tempo, e por permitirem que estudasse a empresa.

À minha família pelo constante interesse, encorajamento e paciência que demonstraram ao longo destes meses.

A todos,

Muito Obrigado.

## Sumário Executivo

A Multilem é uma empresa Portuguesa com 30 anos de atuação no mercado nacional. Nasce em 1986 no mercado dos *stands* de exposição, e posteriormente aposta na diversificação do seu portfólio começando a atuar no mercado de eventos, assim como na remodelação de espaços. No entanto, os *stands* de exposição continuam a ser o seu principal foco.

Em 2010 e devido à crise financeira, aceita o desafio da internacionalização e faz a sua primeira abordagem ao mercado externo. Angola é o primeiro país onde se estabelece e este repto tem vindo a apresentar resultados, tendo já permitido a implementação de um departamento comercial e de uma fábrica naquele país.

Mais tarde, em 2015, com a disponibilidade de fundos Europeus, Portugal 2020, a Multilem estende a sua atividade aos mercados do Médio Oriente, e Américas.

Com base na crescente procura de novos mercados, a empresa começa a explorar também plataformas de *e-commerce*. Esta nova aposta, assim como um maior incremento da ação comercial junto de clientes multinacionais, trouxe à Multilem uma presença relevante no mercado espanhol. Entre Novembro de 2015 e Fevereiro de 2016, a Multilem construiu 6 *stands* em território espanhol. Considerando apenas os clientes principais — Comunidade de Madrid e Vodafone Espanha — a área de construção ascendeu a 2.100 m<sup>2</sup>.

A pergunta que dá o mote à presente tese é a seguinte: A Multilem quer continuar a crescer e o mercado português está a começar a abrandar. Fará sentido a Multilem internacionalizar-se para um novo país? E como deverá fazer esta internacionalização?

A presente tese de mestrado visa estudar a continuação, ou não, da aposta na internacionalização já em marcha no Dubai e Brasil e assim responder à necessidade da Multilem de aumentar o seu volume de negócios, incrementando a criação de valor tanto para acionistas, como para os seus parceiros.

Palavras-chave: Internacionalização; Internacionalização PME; Estratégia; Método Entrada.

Classificação JEL: O20, M13

## **Abstract**

Multilem is a Portuguese company with 30 years of experience in the domestic market. Born in 1986 in the exhibition booths market, it soon started to bet on the diversification of its portfolio, beginning to act in the events market, as well in the space remodelling sector. However, the exhibition stands continue to be its main focus.

In 2010 and due to the financial crisis, Multilem embraces the challenge of internationalization and makes its first approach to foreign markets. Angola is the first country where it establishes and this challenge has been delivering results, having already allowed the implementation of a sales department and a factory in that country.

Later, in 2015, with the availability of European funds, Portugal 2020, Multilem extends its activity to the Middle East and South American markets.

Based on the increasing demand for new markets, the company also starts to explore e-commerce platforms. This new initiative, as well as a greater increase in commercial action with multinational clients, brought to Multilem a relevant presence in the Spanish market. Between November 2015 and February 2016, Multilem built 6 exhibition stands in Spain. Considering only the biggest clients – Comunidad de Madrid and Vodafone Spain - the construction area was about 2,100 m<sup>2</sup>.

The question that sets theme of the thesis is as follows: While the Portuguese market is starting to decline, Multilem wants to keep growing. Does it make sense to Multilem internationalize to a new country? And how should it implement this internationalization?

This master's thesis aims to study the continuation of Multilem internationalization commitment, a process already underway in Dubai and Brazil to answer the company needs of increasing its turnover by improving value creation for stakeholders.

Keywords: Internationalization; Internationalization SME; Strategy; Entry Method.

JEL Classification code: O20, M13

## Conteúdo

Agradecimentos.....	I
Sumário Executivo .....	II
Abstract .....	III
1. Introdução.....	1
2. Revisão bibliográfica.....	4
3. Análise Interna .....	12
3.1 Análise SWOT.....	13
3.2 Análise RBV .....	17
3.3 Análise VRIO .....	19
3.4 Definição da Estratégia a adotar .....	21
4. Análise Externa .....	24
4.1 Escolha do Mercado .....	24
4.2 PEST.....	28
4.3 Análise Do Setor no Mercado Alvo .....	33
4.4 Aplicação do diamante de porter ao Mercado Espanhol .....	39
5. Definição do método de entrada.....	41
6. Business Plan.....	43
6.1 Resumo .....	43
6.2 Pressupostos.....	43
6.3 Demonstrações Económico-Financeiras.....	45
7. Conclusões .....	48
8. Bibliografia.....	50

Anexos.....	53
Anexo A – Causas das dificuldades na internacionalização.....	53
Anexo B – Aplicação das 5 Forças de Porter aos mercados selecionados .....	54
Anexo C – Demonstração de Resultados .....	55
Anexo D – Balanço Financeiro .....	56

## 1. Introdução

A Multilem nasce em 1986, quando ganha um concurso para fornecimento dum projeto de desenvolvimento criativo, construção e montagem de uma exposição no Palácio Cristal no Porto, por ocasião da visita do Príncipe Carlos e da Princesa Diana, a Portugal.

E embora a sua atividade — desenho e construção de *stands* para feiras — continue a ser o objeto principal da empresa, a sazonalidade desta atividade faz com que a empresa tenha procurado diversificar a sua atividade e apostado também na área de organização de eventos e remodelação/decoração de espaços.

A missão da empresa é: “Materializar ideias e resolver desafios através dum claro compromisso com a excelência, acompanhando cada projeto com a dedicação e rigor que o sucesso exige”, sendo a sua visão: “Seremos o parceiro de referência, pela qualidade e criatividade das soluções que apresentamos”.

A estratégia de crescimento do mercado de *stands* leva a empresa ao sucesso através da diferenciação, da aposta em soluções inovadoras, da criatividade, da qualidade e dos seus *stands* funcionais e personalizados.

Em 2005 a Multilem consegue um grande cliente, a Renault, o que faz com que a empresa se eleve a um patamar superior, contribuindo assim para o aumento da sua diferenciação no mercado. Antes deste, o trabalho era entregue ao cliente imediatamente antes da abertura dos eventos. No “pós-Renault”, as obras passaram a ser planeadas numa forma mais completa e detalhada, como se se tratasse de uma obra de engenharia, com os *stands* a serem inclusivamente pré-montados nas instalações da empresa e entregues ao cliente com uma antecedência de 24 horas sobre prazo acordado para a entrega.

Desde então a cultura da Multilem resume-se numa ideia: planear com a devida antecedência todo o processo, quer seja na área dos eventos, dos *stands* ou da remodelação e decoração de interiores, de forma a antecipar sempre os prazos de entrega.

Atualmente, a empresa oferece um serviço integral de qualidade *Premium* e chave-na-mão em todas as áreas de negócio onde atua. Possui um departamento técnico-criativo que concebe ideias adaptadas às diferentes áreas de negócio, um departamento comercial, um departamento

de marketing e comunicação, um departamento de orçamentação e produção, e pessoal especializado para concretizar e finalizar as obras.

Esta aposta na qualidade, quer dos trabalhos finais, quer dos serviços, e a eficácia da organização, resultam na obtenção de ganhos de eficiência e produtividade, numa maior sistematização, eliminando redundâncias e agilizando os circuitos dos processos chave, o que permite uma melhor gestão e o aumento da competitividade da empresa. Consequentemente, a empresa direcionou os seus valores para o Compromisso com a Excelência, Criatividade, Qualidade e Rigor no desenvolvimento de cada projeto.

A internacionalização da Multilem inicia-se em 2010, com um *stand* para FILDA (Feira Internacional de Luanda) para o cliente AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) o qual mereceu o prémio de melhor *stand* desta feira.

Depois deste sucesso, a empresa decide reforçar a aposta no mercado Angolano. Cria então um departamento comercial em Angola, e uma fábrica naquele país para poder produzir e concretizar localmente os trabalhos adjudicados.

Com o sistema de incentivos “Portugal 2020”, a Multilem resolve diversificar mercados nomeadamente na América do Sul (Brasil) e *Middle East* (Dubai). No Brasil o objetivo é criar parcerias com empresas Sul Americanas que queiram expor os seus produtos na Europa e em África. Por outro lado, a crescente procura pelo mercado do Médio Oriente, leva a empresa a criar um departamento comercial específico, sediado no Dubai, para cobrir todo este mercado.

Atualmente a Multilem abrange grande parte do globo e está presente em quatro continentes. Esta dimensão faz com que possíveis clientes se sintam confiantes ao escolher a Multilem para concretizar projetos, em países que não os seus.

A partir deste ponto estudar-se-á as formas possíveis da Multilem continuar a crescer. A revisão bibliográfica irá debruçar-se sobre a temática da internacionalização no entender dos vários autores, e quais os motivos que levam as empresas a apostar neste modo de se desenvolver e crescer, mas também as dificuldades que poderão encontrar neste caminho.

Através das análises interna e externa definir-se-á respetivamente, a estratégia de crescimento a adotar e a definição do mercado para onde fará sentido a empresa expandir-se. Posteriormente, este mercado será estudado mais aprofundadamente de maneira a que se possa tomar uma decisão o mais fundamentada possível.

O Business Plan será elaborado a partir destes pressupostos mas não sem antes se analisarem alguns pontos, como por exemplo a estratégia de entrada no mercado selecionado.

## **2. Revisão bibliográfica**

Nesta revisão bibliográfica irão ser abordadas algumas questões relacionadas com a internacionalização, como seja o seu conceito ou as causas pelas quais as empresas desejam diversificar e aumentar o perímetro da sua atuação, mas também as dificuldades e estratégias a adotar neste percurso, o método de entrada no mercado externo e por fim, algumas formas de analisar o mercado a explorar.

Os conceitos de globalização e internacionalização são muitas vezes erroneamente confundidos. Por tal, é importante que se definam desde logo, as diferenças entre ambos.

Simplificando, a globalização é a padronização de todos os mercados, pelo que a estratégia dum empresa, para produto, serviço, distribuição, etc. deverá ser a mesma para todos os mercados, uma vez que todos têm as mesmas características o que, em última análise, significa que existe apenas um único mercado.

Já o conceito internacionalização, tal como hoje o conhecemos, a fixação gradual dum empresa num novo país/mercado com o objetivo de facilitar as trocas comerciais, não é novo. Desde o século XV que os navegadores Portugueses o aplicaram, estabelecendo ligações mercantis com outros países e fundando entrepostos nalguns deles.

E hoje em dia, num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, em que as empresas são obrigadas a procurar soluções que aumentem a sua competitividade e as suas possibilidades de consolidação, a internacionalização pode fazer a diferença.

“Internationalization is becoming increasingly important given the tendency to a "borderless world" (Ohmae, 1990).

Para além disso, e como consequência dos rápidos avanços nas comunicações e nos processos da tecnologia de informação, negócios que operam principalmente ou até exclusivamente no mercado doméstico, têm que ser competitivos no mercado global, de modo a assegurarem a sua sobrevivência a longo prazo, assim como o seu incremento (Kalantaridis, 2004) e (Karagozoglou & Lindell, 1998).

O conceito de internacionalização tem evoluído ao longo das últimas décadas e como tal desenvolveram-se várias teorias sobre o tema.

Se por um lado Johanson & Valne (1977) o definem como um processo em que a empresa vai gradualmente aumentando a sua atividade internacional como resultado de uma série de decisões incrementais, por outro lado (Verisan & Achimescu, 2011) afirmam que é um processo objetivo onde a empresa, à medida que se vai desenvolvendo, tende a exceder os limites locais, regionais e nacionais, expandindo a sua atividade a um mundo global. Assim, a internacionalização é um processo onde a empresa vai moldando as suas operações a um ambiente internacional (Calof & Beamish, 1995).

Uma visão complementar às acima descritas, é a de (Chetty & Campbell-Hunt, 2001), que coloca a internacionalização não só como um processo de progressão, mas lembra também que este pode sofrer retrocessos, levando a alterações no modo de entrada no novo mercado ou mesmo à paragem de atividades nesse mercado.

Nos vários estudos sobre internacionalização de PME, é relativamente consensual que a internacionalização das empresas é um passo incremental e gradual através da experiência desenvolvida e com o objetivo de reduzir o risco (Johanson & Vahlne, 1990). De acordo com a *Uppsala School of internationalization* (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) as empresas começam por explorar o mercado interno, e gradualmente vão procurando novos mercados, internacionalizando-se à medida que a organização vai ganhando conhecimento do mercado, da cultura, da linguagem do país onde se quer implantar (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Existem várias teorias para explicar porquê e como as empresas desenvolvem as suas atividades internacionais (Ibeh, 2000). O senso comum indica-nos que as empresas são adversas ao risco. Assim, para o minimizar podem explorar outros mercados como forma de ficarem menos expostas às flutuações de um só mercado (Knickerbocker, 1973).

Já (Simões, 1997) aponta outras, algumas similares, motivações para a internacionalização, por um lado endógenas, que compreendem a necessidade de crescimento da empresa, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a obtenção de economias de escala, exploração de competências (tecnologia) e a diversificação de risco; por outro lado as que se prendem com as características dos mercados, onde inclui as limitações do mercado em que atualmente se encontra e a perceção de dinamismo de outro mercado. (Simões 1997) refere ainda motivações relacionais, sejam elas a resposta a um concorrente, o acompanhamento de cliente ou uma abordagem de empresas que atuem noutra mercado, assim como o acesso a recursos no exterior, que podem ser por exemplo, custos de produção mais baratos ou o acesso

a conhecimento. Por fim, o autor indica que incentivos governamentais, tanto no novo mercado (impostos mais baixos) ou no próprio país (incentivos à exportação), como mais uma motivação para que uma empresa se internacionalize.

Apesar da internacionalização ser uma das melhores formas de uma empresa alavancar o seu crescimento, esta é sempre uma decisão arriscada, especialmente numa primeira fase em que as empresas podem ter um conhecimento deficiente do mercado para onde se querem expandir. (Fernández & Nieto, 2006)

Segundo (Penrose, 1959) na *Resource-based Theory* existem duas dimensões teóricas para entender as dificuldades na internacionalização: a primeira refere-se aos recursos que podem gerar vantagens à empresa e a segunda à especificidade da atividade. Num trabalho posterior, (Cuervo-Cazurra, et al., 2007) desenvolveu seis categorias distintas de dificuldades na internacionalização.

A primeira dimensão - recursos que podem gerar vantagens - gera três diferentes categorias de dificuldades, perda de vantagem, quando os recursos perdem a superioridade ao ser transferidos para outro país; a criação de uma desvantagem, quando geram uma inferioridade nessa transferência e a falta de recursos complementares, quando não existem os recursos humanos necessários para operar noutro país.

A segunda dimensão – especificidade da atividade - resulta na separação de cada uma das três categorias acima identificadas, em dois subgrupos, baseados no fato da dificuldade advir da firma, ou de ser comum a todas as firmas do sector<sup>1</sup>.

Assim, a perda da vantagem pode resultar das condições da firma em específico, quando esta não consegue que um recurso, vantajoso no país de origem, mantenha essa vantagem no novo mercado, ou pode resultar da dificuldade de todo sector, quando, por exemplo, o mercado não está preparado para um determinado produto, ou este não tem utilidade nesse novo mercado.

Do mesmo modo, em relação à criação de uma desvantagem, esta pode ser específica da firma ou característica do sector. Neste caso o autor identifica duas dificuldades: a primeira relacionada com fatores governamentais que advêm do país para onde a empresa se quer expandir, não ter as melhores relações com o país de origem discriminando a empresa, ou estar relacionada com o consumidor, quando são estes a discriminar a empresa, pelo facto de não

---

<sup>1</sup> Ver Anexo A para melhor compreensão

comprarem produtos feitos num determinado país. Relativamente à firma em específico, é uma dificuldade de transferência, quando um recurso se torna uma desvantagem, por exemplo por estar desatualizado.

Por último a falta de recursos complementares pode também ser analisada das duas formas: específica da firma ou comum ao sector. No primeiro caso, pode ainda acontecer por três ordens de razão: o primeiro relacionado com a falta de recursos necessários para operar em grande escala; o segundo com a falta de recursos requeridos para competir com a indústria do novo país e por último a falta de recursos requeridos para operar a nível institucional no novo país.

Por outro lado, a falta de recursos pode considerar-se comum a um conjunto de empresas, quando as mesmas não acrescentam valor à firma ao transferir os seus recursos devido à falta de produtos complementares necessários para usar o produto.

Ainda sobre as barreiras da internacionalização, o relatório da (OECD, 2009a), menciona várias obstáculos à internacionalização das pequenas e médias empresas: os limitados recursos financeiros, a dificuldade de identificar negócios no estrangeiro e a complexidade de análise de mercados externos, são alguns deles, assim como a inabilidade de contactar potenciais clientes e a dificuldade na obtenção de representação externa, a falta de tempo para desenvolver um plano de internacionalização e finalmente a falta de pessoal qualificado dentro da empresa.

O tempo insuficiente e/ou “skills” requeridos para que a internacionalização se efetue, a falta de recursos financeiros e a falta de conhecimento de mercados externos, são as três grandes barreiras à internacionalização para a (EC, 2007). Este relatório ressalva ainda a importância da dimensão das PME. Uma empresa maior tende a ter uma maior capacidade de gestão, ao passo que uma empresa menor tenderá a ter processos menos estruturados e uma propensão para o mercado oportunista, ao invés de um plano estruturado e estratégico, fundamental para que a internacionalização tenha sucesso.

Existem bastantes estudos sobre todo o processo de internacionalização, desde o interesse inicial, ao estabelecimento da empresa no país visado. Quase todos defendem uma implementação por estágios, diferindo apenas na quantidade.

(Leblanc, 1994) defende a ideia de um processo de três estágios: “primeira aproximação”, “nativo” e “integração”. Por sua vez ara (Edvardsson, et al., 1993) existem quatro estágios de internacionalização sendo eles, a prospeção, introdução, consolidação e reorientação. Já

(Dudley & Martens, 1993) é apologista da existência de cinco estágios, fase introdutiva, colonização, unificação, racionalização e manutenção estratégica.

Ao contrário dos estudos acima mencionados, (Driscoll, 1995) introduz um quadro de decisão estratégica na entrada de novos mercados em que identifica três abordagens possíveis de internacionalização, Exportação, Contratual e Investimento.

Segundo (Root, 1994) existem 15 diferentes maneiras de entrar em novos mercados, (Driscoll & Paliwoda, 1997) afirmam que todas essas 15 diferentes maneiras envolvem os mesmos métodos de entrada e estão divididas dentro das 3 estratégias possíveis de (Driscoll, 1995):

- 1) Exportação
  - a) Indireta
  - b) Direta
- 2) Contratual
  - a) Licenciamento
  - b) *Franchising*
  - c) *Joint Venture* – Posição de controlo inferior
  - d) Contratação de serviços
  - e) Contratação da produção
  - f) Coprodução
- 3) Investimento
  - a) Estabelecer uma nova empresa
  - b) Adquirir uma empresa – De modo a obter o controlo da mesma
  - c) *Joint-Venture*

(Driscoll, 1995) analisou ainda cada uma das estratégias relativamente a cinco eixos: Controlo, ou a capacidade da empresa de manter o controlo no processo produtivo, logístico, coordenação de atividades, marketing etc.; Disseminação do risco, ou seja o risco que a empresa corre de um eventual contratado expropriar o seu *know-how*; Alocação de recursos, que se refere aos aspetos financeiros, físicos e humanos para entrar no mercado; Flexibilidade, ou a possibilidade da empresa alterar o modo de entrada e/ou retroceder com custos financeiros baixos e por último a Quota na empresa que indica a *equity* que a empresa terá.

<b>Estratégia de internacionalização</b>	<b>Controlo</b>	<b>Disseminação do risco</b>	<b>Alocação de recursos</b>	<b>Flexibilidade</b>	<b>Quota</b>
Exportação	Baixo	Baixo	Baixo	Alta	Baixo
Contratual	Médio	Médio-Alto	Médio-Alto	Médio	Médio-Alto
Investimento	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto

Tabela 1 – Características das estratégias de entrada. Fonte: Driscoll (1995)

Com base na tabela acima (Driscoll, 1995) introduziu um quadro dinâmico de escolha na internacionalização. De referir que o autor afirma que não existe um modo certo para a escolha da estratégia, e o que funciona com uma empresa pode não funcionar com outra. É necessário considerar as diversas tipologias, assim como os fatores externos e internos da empresa.

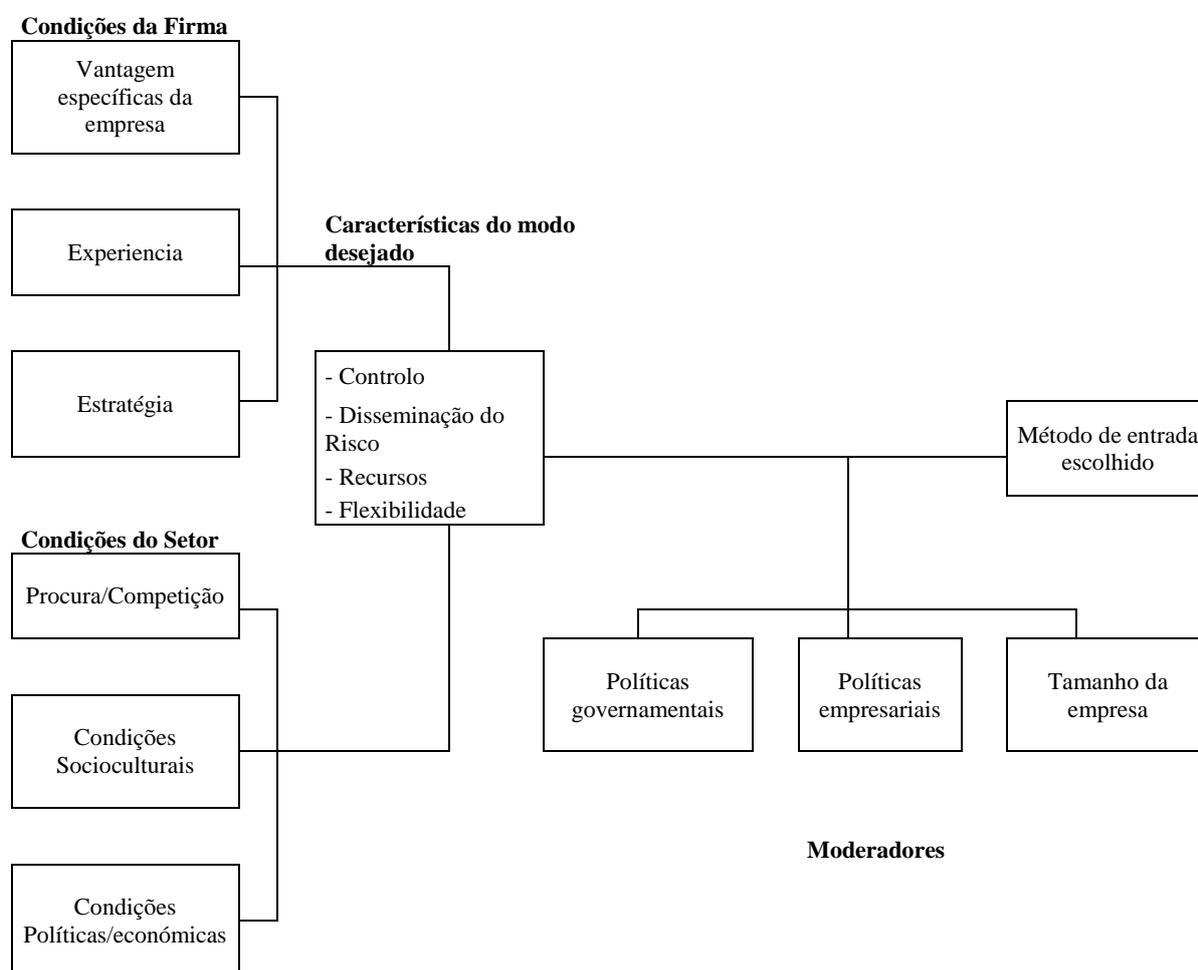


Figura 1- Quadro dinâmico de escolha de entrada. Fonte: Driscoll (1995)

Antes da decisão de entrar num novo mercado, é importante perceber se este mercado é um mercado atrativo para a empresa em questão. Este tema foi estudado entre outros, por (Porter, 1990), que desenvolveu uma teoria, algo controversa, mas com grande repercussão entre gestores e investigadores. Trata-se da teoria que posteriormente, ficou conhecida como “Diamante de Porter”. Nesta teoria, Porter afirma que existem quatro atributos, na indústria dum país, intrínsecos ou passíveis de serem desenvolvidos, para que exista um ambiente negocial competitivo e capaz de gerar uma vantagem, ou desvantagem competitiva.

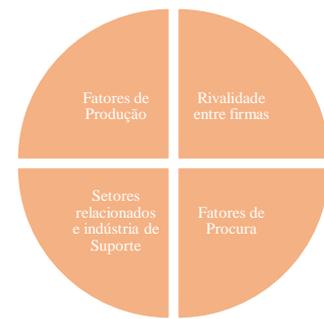


Figura 2 – Diamante de Porter. Fonte: Porter (1990)

O autor descreve os fatores de produção (mão de obra qualificada, capital, conhecimento) como a ferramenta que gera, ou não, uma vantagem relativamente a outras empresas. No entanto afirma também que mão-de-obra não qualificada e matérias-primas são fáceis de adquirir pelo que não representam vantagem competitiva.

Os fatores da procura são caracterizados pela influência que a procura no mercado interno exerce sobre a competitividade. Com a existência de clientes cada vez mais sofisticados e exigentes, cujas necessidades antecipam tendências e com objetivo de atingir as suas necessidades, as empresas tendem a melhorar a sua performance tanto no lado da inovação como também no *upgrade* da sua cadeia de fornecimento, ou de distribuição. Estes são fatores que contribuem consideravelmente para a competitividade e diferenciação das empresas, destacando-a dos concorrentes.

Os sectores relacionados e a indústria de suporte é também um dos vértices do diamante de Porter. O autor avalia como benéfica, a existência de fornecedores/competidores dotados de competitividade internacional, já que trarão inovação e informação ao “jogo”. Podemos também observar a importância destes sectores já que, existindo um aglomerado de empresas fornecedoras no país de destino, existe maior margem de negociação, é possível controlar o *stock* de maneira mais eficaz, e minimizam-se custos e atrasos de transporte.

Por último, a rivalidade entre firmas é vista pelo autor como essencial, já que elevará o nível do mercado e conseqüentemente o capital humano da empresa e as suas competências e práticas laborais. Para Porter a rivalidade aumenta a competição, esta faz com que as empresas

melhorem e aperfeiçoem os seus produtos e serviços, e fomenta ainda a inovação, a pesquisa por novos materiais e soluções.

Até este ponto foi feito um enquadramento da Multilem e das suas atividades comerciais, tanto nacionais como internacionais, pelo que já será possível ao leitor a identificação de alguns pontos fortes e fracos da empresa, as suas vantagens e desvantagens competitivas, assim como das suas várias dinâmicas.

Nos próximos capítulos aprofundaremos o estudo da empresa, começando pela sua análise interna, na qual serão aplicadas as ferramentas usualmente utilizadas em gestão: SWOT, *Resource Based View* e VRIO.

Será debatida ainda, com base na matriz de Ansoff, a estratégia de crescimento a adotar, e finalmente será feito um paralelismo entre as conclusões das várias análises com a revisão bibliográfica.

### **3. Análise Interna**

Usualmente na análise de uma empresa, começa-se pela envolvente externa e só depois se faz a análise à interna. No entanto, neste caso particular, provavelmente fará mais sentido analisar a vertente interna da empresa, para tentar perceber quais as suas forças e fraquezas assim como as oportunidades e ameaças, as vantagens e desvantagens competitivas, com o objetivo de tomar uma decisão sobre a estratégia a adotar.

Segundo (Christensen, et al., 2002), a única maneira de uma empresa manter o seu crescimento, é diversificar quando e enquanto os seus negócios correm bem.

A ideia é simples: é preciso investir, seja noutra negócio, outros produtos ou outros mercados, quando a empresa se encontra consolidada e robusta, caso contrário, numa fase de fragilidade e escassez de recursos poderá ser difícil que a empresa se mantenha equilibrada.

Neste contexto, a Multilem está no momento certo para investir.

### 3.1 ANÁLISE SWOT



Figura 3 – Análise SWOT

A posição destacada da Multilem no mercado, foi conquistada ao longo dos últimos anos devido a algumas das suas características que são as suas principais forças (*Strengths*):

- A fidelização de clientes, que ficam normalmente satisfeitos com a qualidade do produto e do serviço, pelo que é habitual solicitarem os serviços da empresa mais do que uma vez;
- Um departamento comercial dinâmico, com um *networking* potencializado pelo facto da empresa ter escritórios em quatro continentes. Os contactos privilegiados que mantém com várias empresas com quem trabalha, facilitam a apresentação da Multilem a potenciais clientes. Esta alargada base de dados e a estruturação de processos simples e eficazes, permite-lhe ainda ser comercialmente agressiva.

- O reconhecimento externo da sua qualidade, em consonância com a estratégia adotada para o posicionamento da marca, em que a empresa apostou desde sempre. A qualidade dos materiais utilizados e respectivos acabamentos, os *timings* abreviados, dão ao cliente uma renovada sensação de segurança. Relevante, é também a elevada qualidade dos recursos humanos que se reflete na relação com os clientes. É esta exigência de qualidade que possibilita que os projetos superem as expectativas dos clientes. A aposta na qualidade é constantemente avaliada através de questionários em que o cliente ajuíza a eficácia e competência de cada projeto.
- O portfólio diversificado, que permite à empresa um posicionamento de mercado mais abrangente do que a maioria dos seus concorrentes. É por isso expectável que, por um lado, a Multilem consiga vender mais do que um dos seus vários produtos a um mesmo cliente, e por outro, que os clientes deem preferência à Multilem no momento em que pretendem adquirir mais do que um produto para um mesmo evento.
- A estrutura centralizada que permite economias de escala principalmente financeiras e de gestão de projetos.
- A visibilidade associada à realização de eventos/*stands* para grandes empresas faz da Multilem uma empresa com quem se ambiciona trabalhar.
- A estratégia de internacionalização: o facto de a Multilem já se ter implementado com sucesso noutros mercados, permite que a mesma estratégia seja utilizada com as adaptações necessárias.
- A relação com fornecedores, que permite à empresa um menor estrangulamento financeiro, através de prazos de pagamento alargados. Além disso essa relação possibilita o rápido fornecimento de matérias-primas ou produtos acabados.
- A Equipa jovem e motivada que leva a cabo todos os projetos, e se empenha e envolve no sucesso dos mesmos.
- A comunicação vertical efetiva e bidirecional, que permite aos colaboradores da empresa exporem os problemas e óbices que encontram no dia-a-dia, sugerindo alterações para ultrapassar esses obstáculos e melhorar alguns processos da empresa, sugestões essas que são, efetivamente, tidas em consideração.

As fraquezas (*Weaknesses*) identificadas foram:

- A baixa notoriedade da marca como ma vez que esta não tem visibilidade no mercado nem é reconhecida por possíveis clientes.
- A inexistência de Certificação ISO 9001, cuja inexistência é um handicap para a empresa a nível internacional e apesar de se estar a trabalhar na sua obtenção é um processo que demora algum tempo.
- A pesada estrutura de custos, que obriga a preços superiores aos praticados no mercado, numa altura em que a situação financeira das empresas em Portugal está debilitada. Este facto leva as marcas a diminuírem os seus orçamentos para comunicação, abandonando a presença em feiras.
- A indefinição do posicionamento da empresa, ou seja, a dificuldade por parte dos vários públicos, internos e externos, em catalogar que tipo de empresa é a Multilem, nas várias categorias existentes no mercado.
- A sua situação geográfica, a cerca de 40 quilómetros da capital do país, do ponto de vista comercial, torna difícil a visita de clientes às instalações da Multilem.
- A fraca presença no mundo digital, fundamental em qualquer empresa do século XXI, nomeadamente, uma empresa que se pretende tecnologicamente avançada.
- Desorganização Estrutural, que compreende a desorganização de processos internos com deficiente ligação interdepartamental que levam a ineficiências evitáveis, assim como a falta de um departamento de RH, tanto para acelerar a inclusão de novos colaboradores, como para motivação e plano de carreira para os colaboradores existentes. Embora, como se referiu acima, exista uma boa comunicação vertical, a falta de um diretor geral, significa que nem sempre das chefias médias têm poder de decisão o que infere que muitas vezes se adiem – e conseqüentemente se atrasem — decisões importantes.

Apesar das alíneas acima expostas, há neste momento oportunidades (*Opportunities*), que podem e devem ser aproveitadas para o desenvolvimento e expansão da empresa:

- A internacionalização da Multilem, através da presença em vários mercados,
- A dinamização da empresa através do marketing digital,
- Os apoios comunitários disponíveis para investimentos como o Portugal 2020,
- As plataformas de *e-procurement* que disponibilizam vários concursos públicos para a construção de *stands* de alguma dimensão, em feiras nacionais e internacionais.
- As parcerias com outros players, como por exemplo as agências de comunicação onde a Multilem poderia ser fornecedora, I&D, tanto ao nível de processos, como ao nível de novos produtos.
- A redefinição do posicionamento de modo a que o mercado não tenha dúvidas sobre quais são os produtos e serviços que a Multilem oferece, i.e., de modo a ser percebida pelo mercado exatamente como deseja.
- A alteração da estrutura do mercado português que poderá dar à Multilem a possibilidade de crescer noutro tipo de negócios, como o das agências de comunicação, o do mercado digital, ou outros.
- A crise global, que levou à falência várias empresas do ramo, deixando espaço livre que a Multilem pode vir a ocupar.

As ameaças (*Threats*) com que a Multilem se deve preocupar e para as quais se deve preparar, estão também identificadas:

- A concorrência elevada sustentada pelo baixo preço das outras empresas do ramo.
- O aparecimento de novos players internacionais.
- A quebra do ritmo económico internacional.
- A tendência das agências de comunicação de adquirirem outras empresas de modo a terem uma oferta de 360°.
- O controlo de orçamentos nas empresas que provocam o desinvestimento em comunicação, nomeadamente na presença em feiras nacionais ou internacionais.
- A aposta no marketing digital por parte das empresas, que provoca um desinvestimento no marketing tradicional.
- A crise económica que limita o acesso ao crédito dos clientes.

### 3.2 ANÁLISE RBV

Na análise RBV (*Resource Based View*), identificaram-se os Recursos Físicos, Humanos e Organizacionais que poderão gerar vantagens para a empresa. Posteriormente na análise VRIO, estes recursos serão avaliados individualmente na tentativa de percebermos quais são vantagens competitivas, que devem ser mantidos a todo o custo e o que pode ser melhorado para gerar vantagens adicionais.



Figura 4 – Análise RBV

#### **Recursos Físicos:**

A fábrica assim como os equipamentos de fabrico, são recursos que a maior parte das empresas que operam neste ramo não dispõem. A fábrica pelo investimento inicial que necessita e os equipamentos que, para além de serem dispendiosos são muito volumosos, pelo que é necessário bastante espaço para os acomodar, um recurso adicional de que a Multilem dispõe. A máquina de CNC, uma máquina de corte muito específica e cara, é outro recurso importante uma vez que é raro uma empresa no ramo tê-la.

A localização geográfica, é considerada um recurso relevante do ponto de vista comercial assim como os *softwares* de edição de imagem e 3D, são essenciais para a modelação e dos espaços que a empresa cria e arquiteta. O transporte — camiões — para as montagens que a empresa disponibiliza em qualquer projeto, são também uma mais-valia da Multilem, assim como a modernidade das instalações que permitem dar condições que poucas empresas em Portugal oferecem aos seus trabalhadores: dentro das instalações da Multilem há uma piscina, um ginásio, salas de jogos com ping-pong, matraquilhos e bilhar que proporcionam momentos muito aprazíveis de convívio entre os trabalhadores.

### **Recursos humanos:**

O principal recurso que a Multilem tem ao seu dispor é o Pessoal Qualificado, quer ao nível das montagens onde a equipa tem muitos anos de experiência (*know-how* de montagens), quer ao nível comercial, onde conta com uma equipa multidisciplinar, quer ainda ao nível do *design* dos projetos. Aliás este é também mais um dos recursos mais importantes da empresa, a criatividade dos seus *designers*.

O facto da equipa de trabalhadores ser jovem e muito ativa, assim como as condições das instalações, propiciam a excelente relação entre trabalhadores e um notável espírito de entreatajuda que se torna num valioso recurso sempre que é preciso formar equipas multidisciplinares, para trabalhar especificamente em cada projeto. Aliás esta forma de trabalhar em equipa é enriquecida pelas variadas qualificações dos trabalhadores, mesmo dentro da mesma função, o que significa um mesmo problema possa ser visto de vários ângulos diferentes e como tal, poder-se chegar a soluções criativas

### **Recursos organizacionais:**

A cultura de excelência, como base de todo o trabalho da empresa é um recurso precioso que pode fazer a diferença aquando da escolha entre a Multilem e outra empresa do ramo.

As condições salariais acima da média, são também um recurso importante já que permitem à empresa recrutar os melhores profissionais e o facto de a Multilem ser uma empresa familiar aumenta o grau de proximidade entre os todos os colaboradores da firma.

A estrutura organizacional horizontal da empresa que facilita a gestão individual de cada departamento e evita, na medida do possível, a dependência entre departamentos. Finalmente o facto de a firma possuir as unidades de negócio integradas, isto é, cada área de negócio da empresa pode ser trabalhada por qualquer pessoa, o que permite uma maior flexibilidade de pessoal e evita tempos parados.

### 3.3 ANÁLISE VRIO

	Valioso	Raro	Inimitável	Organizado
Fábrica	Sim	Sim	Não	
Equipamentos de fabrico	Sim	Não		
CNC	Sim	Sim	Não	
Localização geográfica	Não			
<i>Softwares</i> ultima geração	Sim	Não		
Logística (camiões)	Sim	Não		
Instalações Modernas	Sim	Sim	Não	
Pessoal Qualificado	Sim	Não		
<i>Know-how</i> de montagens	Sim	Sim	Sim	Sim
Criatividade	Sim	Sim	Sim	Sim
Equipas multidisciplinares	Sim	Sim	Não	
Relação entre trabalhadores	Sim	Sim	Sim	Sim
Equipa jovem	Sim	Não		
Qualificações dos trabalhadores variadas	Sim	Sim	Não	
Cultura de excelência	Sim	Sim	Sim	Sim
Condições salariais	Sim	Sim	Não	
Empresa Familiar	Sim	Não		
Unidades de negócio integradas	Sim	Sim	Não	
Estrutura organizacional horizontal	Sim	Sim	Não	

Figura 5 – Análise VRIO



Figura 6 – Vantagens Competitivas

Da análise VRIO, conclui-se que as vantagens competitivas sustentáveis advém da cultura da empresa e do seu esforço para que os colaboradores se sintam bem. Assim, é muito importante que, qualquer que seja a forma de crescimento escolhida, estas vantagens se mantenham. Para a definição da estratégia a adotar, de modo a potenciar o crescimento da Multilem, cruzar-se-ão as análises, até agora realizadas.

### 3.4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA A ADOTAR

Aplicando a matriz de Ansoff à Multilem, poder-se-ia optar por uma estratégia de desenvolvimento ou pesquisa de novos produtos que, de alguma forma se liguem ao *core business* da Multilem. Foi essa a estratégia adotada quando, em 2010 se associou o negócio dos *stands*, ao dos eventos e remodelações de espaços.

Existem neste momento, alguns novos projetos de desenvolvimento de novos produtos dentro da empresa. No entanto,

cada novo produto implica normalmente a absorção exclusiva de muitos recursos, tanto financeiros, como humanos. Além disso, dependendo do produto, poderá ser necessária a contratação de especialistas, a aquisição de novos equipamentos para a sua produção, e investimento em investigação e desenvolvimento. Poderá ainda ser necessário sobrecarregar a já existente estrutura de custos fixos, após o seu lançamento, pelo que a aposta num novo produto parece não ser a opção mais adequada.

Uma estratégia de Penetração de mercado poderia ser outra hipótese para a expansão da empresa. Porém, empresas concorrentes conseguem, hoje em dia, ter *stands* com uma qualidade inferior, mas que servem o propósito dos clientes, a preços mais competitivos. Note-se ainda, como explicado na análise SWOT, que uma das maiores ameaças à sobrevivência da Multilem, é o desinvestimento por parte das empresas no marketing tradicional, que implica uma diminuição do orçamento disponível para a participação em feiras. Logo, as margens em Portugal diminuem, pelo que a aposta em aumentar a quota de mercado também não se afigura a mais acertada.

A estratégia de diversificação, que associa as dificuldades de penetração com as do desenvolvimento de novos produtos, fica também excluída.

Desta análise, conclui-se que o desenvolvimento de mercado deverá ser a opção mais interessante para a Multilem, uma vez que a empresa já abriu novos mercados, com sucesso.



Figura 7 – Matriz de Ansoff

Essa é além disso, uma das forças da empresa, também referenciada como uma oportunidade. Outro ponto a favor desta estratégia, poderá ser a estrutura centralizada, que com um pequeno investimento deverá conseguir responder às necessidades operacionais de mais um país. Optando-se por este modo de funcionar poder-se-á ainda mitigar algumas das fraquezas e ameaças listadas na análise SWOT, nomeadamente a baixa notoriedade da marca, uma vez que, ao internacionalizar-se será cada vez mais conhecida. Esta é também uma forma de ultrapassar o problema da concorrência, pela “diversificação” e também tornar a estratégia das agências de comunicações, que estão apostar em oferecer mais serviços de modo a fidelizar clientes, sendo o parceiro de “exportação” ideal.

Assim, chegamos à conclusão que a Multilem deverá utilizar a estratégia de desenvolvimento de mercado preconizada na matriz de Ansoff, estratégia essa que será a partir daqui designada como “internacionalização”.

Iremos tentar validar a capacidade da Multilem conseguir mitigar algumas das dificuldades apontadas pelos vários autores, através da interpretação e cruzamento das várias análises até agora feitas.

Se, como apontam vários autores, a internacionalização cumpre o propósito da empresa se encontrar menos exposta às flutuações dos mercados onde atua, diminuindo o risco do seu equilíbrio, fará obviamente sentido para qualquer empresa, Multilem incluída, internacionalizar-se.

Vimos ainda outro tipo de motivações como o aproveitamento da capacidade produtiva, a exploração de competências e as qualificações variadas dos trabalhadores, assim como a obtenção de escalas de economia, que são também relevantes. Quanto ao aproveitamento da capacidade produtiva, é possível ser aumentada na atual fábrica, caso seja necessário, considerado uma vantagem competitiva temporária na análise RBV e VRIO. A exploração de competências e as qualificações variadas dos trabalhadores foram também reputadas como vantagens ao analisarmos as equipas multidisciplinares.

O acompanhamento dos clientes, também referido acima como vantagem competitiva na internacionalização duma empresa, são um facto já comprovado na Multilem, que opera globalmente e tem uma experiência bem sucedida no acompanhamento de clientes ao longo de anos, pelo que está preparada para corresponder a este desafio. Este último ponto pode também

ser visto como uma diminuição da inabilidade de contatar potenciais clientes, vista como uma dificuldade pelos autores referenciados.

Outra motivação de que a Multilem dispõe, são os incentivos à exportação, que deverá conseguir já que, tendo já utilizado fundos europeus, tem experiência na sua obtenção.

Segundo os autores supracitados, dificuldades, como o deficiente conhecimento do mercado, ou a capacidade da empresa em lidar com todo o processo de internacionalização, poderão ser mitigadas dependendo do mercado escolhido, de forma a conseguir manter-se as vantagens competitivas sustentáveis identificadas na análise VRIO, como o *know-how* de montagens, no caso de um mercado europeu, e as restantes três vantagens competitivas sustentáveis, caso o modo de internacionalização adotado tenha como base Portugal. Este último ponto será relevante para a decisão do mercado a escolher.

Existem outros pontos não abordados pela revisão bibliográfica mas que importam ser referidos neste ponto. A competência e variedade de currículos que as equipas multidisciplinares da Multilem possuem são mais um dos trunfos relevantes na internacionalização da empresa a que podemos ainda juntar a rede de contatos comerciais que a empresa foi adquirindo ao longo dos anos, o reconhecimento externo da sua qualidade e/ou a estrutura centralizada que potencia economias de escala o que, uma vez mais, dependendo do mercado, pode ser um fator diferenciador.

É importante relevar uma vez mais a experiência que a Multilem tem na internacionalização. Neste momento já atua com sucesso em três países distintos, tendo a internacionalização de cada um deles sido de diferentes tipologias, pelo que as poderá replicar com êxito e ser capaz de perceber com exatidão os pontos fulcrais nesse mercado.

Após o estudo da vertente interna da Multilem, onde nos apercebemos qual a melhor estratégia de crescimento para a empresa, desenvolveremos no próximo capítulo a Análise Externa que irá estudar vários mercados e apontar o melhor mercado para o seu desenvolvimento.

## 4. Análise Externa

A análise externa deverá incidir na definição do mercado a estudar. Este capítulo avaliará as várias opções após o que estudará aprofundadamente o mercado escolhido.

### 4.1 ESCOLHA DO MERCADO

Avaliar os mercados por critérios de proximidade geográfica, afinidade cultural, dimensão, língua e estabilidade política e social, para enumerar apenas alguns dos critérios mais relevantes, é o propósito deste capítulo. No final, os países que parecerem uma boa aposta serão avaliados com base na teoria das 5 forças de Porter para a escolha do mercado alvo. Atualmente a Multilem atua em quatro dos cinco continentes: Europa, América, África e Ásia.

No seu portfólio apenas lhe falta a Oceânia. No entanto, este é um mercado que, além de longínquo, é totalmente desconhecido para a empresa, a que acresce não ter nenhum contato privilegiado no local. Assim, o risco desta internacionalização não correr da melhor maneira, é elevado.

Logo, e no sentido de aumentar o mercado da Multilem, a solução passará pelo reforço de internacionalização num continente onde a empresa já esteja instalada.

Na Ásia, a Multilem está presente no Dubai, onde já conquistou fornecedores de confiança, embora ainda não tenha instalações fabris próprias. A China que detêm cerca de 15% das feiras no mundo, poderia também ser uma boa hipótese já que com uma quota de mercado tão substancial, seria de esperar que uma abertura neste país desse fruto rapidamente. No entanto, a Multilem abriu apenas há um ano a sua operação no Dubai, e o crescimento demasiado rápido e descontrolado, apoiado neste país onde a Multilem ainda se está a adaptar, poderá não ser o mais aconselhável. Acresce a questão da língua, dos costumes e do relativo desconhecimento do mercado. Estas dificuldades aplicam-se também aos restantes países da Ásia. Para conhecer o mercado, procurar parceiros e fornecedores, e mais importante, clientes, seria necessário um investimento bastante elevado.

Por outro lado, no Dubai o investimento efetuado está apenas agora a atingir o *break even*, pelo que pode ser cedo para apoiar uma nova operação num outro país, mesmo que próximo.

Excluída a Oceânia e a Ásia, analisemos os mercados norte-americano onde, apenas nos EUA, se realizam 21% das feiras mundiais, e o sul-americano onde a Multilem está já presente no Brasil.

O mercado Norte-Americano, é muito competitivo pelo que é difícil entrar, mas o seu potencial faz com que valha a pena ser monitorizado. Além disso, a Multilem já tem parecerias locais que lhe permitem, numa primeira fase, acompanhar alguns clientes nacionais que pretendem expor nesse território.

Quanto ao mercado sul-americano, a Multilem optou por uma estratégia diferente; em lugar de se estabelecer com uma fábrica própria, criou apenas uma força comercial, cujo objetivo é fazer a ponte Brasil-Europa-África-Ásia, isto é, a Multilem pretende ser o parceiro que apoia os clientes sul-americanos (e também norte-americanos se for o caso) a expor na Europa, África ou Ásia, através das suas filiais. Assim pode fazer sentido ampliar a sua estrutura comercial para países como a Argentina, Venezuela ou Colômbia, com o mesmo objetivo com que foi internacionalizada no Brasil.

África, devido à sua situação política e insegurança social, não é uma opção, pelo que se decidiu, à partida, não avançar para mais nenhum país nesse continente. Apenas a África do Sul, um país desenvolvido, onde existe estabilidade política, pode ser considerado um mercado atrativo.

Finalmente temos a Europa. Portugal é obviamente o centro das operações da Multilem. É aqui que se delineiam todos os projetos de qualquer *stand* ou evento, assim como é em Portugal que são produzidos todos os *stands* ou eventos para a Europa. Torna-se assim muito interessante estudar os mercados/países na Europa, onde se realizam mais de 37% das feiras internacionais.

Para uma empresa como a Multilem, que é relativamente pequena e familiar, a língua é um ponto importante na definição do país a escolher já que a coordenação internacional é feita a partir de Portugal.

Porém, a questão da proximidade é também um fator importante, já que, em princípio, significa que a logística será mais barata. Pensando apenas na proximidade teríamos Espanha, França, Alemanha, Itália, Reino Unido, Bélgica, Luxemburgo e Suíça.

Obviamente a internacionalização para países onde se fale português seria o ideal. Mas o espanhol e o inglês são línguas em que 90% dos colaboradores da Multilem estão à vontade, ao contrário do Francês que é falado apenas por uma minoria dos quadros da empresa. Chegamos assim à conclusão que os países europeus que devemos estudar como possíveis destinos para o crescimento da Multilem, são a Espanha e o Reino Unido.

Da análise acima efetuada, concluímos que a Argentina, a Venezuela e a Colômbia, são mercados em que o foco da Multilem seria angariar clientes para exporem nos continentes onde já está instalada podendo, ao mesmo tempo, dar-lhes um suporte consistente. Já nos Estados Unidos da América e Reino Unido, a operação seria similar à do Dubai, com a instalação de uma fábrica capaz de produzir os componentes necessários à realização dos projetos a angariar na região.

Em Espanha, dada a sua proximidade à sede da Multilem, onde já há uma capacidade instalada suficiente para responder às necessidades dos dois mercados e assim rentabilizar os ativos disponíveis, bastaria apostar na área comercial. Da mesma maneira, a África do Sul poderia aproveitar a estrutura existente em Angola.

Após a seleção dos 7 mercados para onde se concluiu que seria possível a Multilem expandir-se, o autor desenvolveu uma análise baseada nas 5 Forças de Porter de forma a apoiar a sua teoria<sup>2</sup>.

A cada força foi atribuído o mesmo peso relativo e cada uma das cinco foi subdividida em três fatores, ponderados em função da sua importância no âmbito dessa força. Em cada mercado foram analisados e classificados de 1 (mais favorável) a 3 (menos favorável), a influência de cada um dos fatores. Da multiplicação desta classificação pelo peso específico de cada fator, resultará um valor correspondente à respetiva força de Porter, nesse mercado. Quanto menor for o valor resultante da média dos valores das forças de Porter, obtido pelo país, mais acessível será a internacionalização para esse mercado.

Verifica-se no Anexo B, que as principais diferenças entre os vários mercados estão nas barreiras à entrada e à saída, mas analisando as 5 forças de Porter aos vários mercados selecionados e olhando ao mesmo tempo para a análise interna da empresa, confirma-se que o mercado para o qual fará mais sentido a Multilem expandir-se, será Espanha.

Senão vejamos: as vantagens competitivas sustentáveis serão mantidas já que, toda a internacionalização terá como base Portugal, pelo que a cultura de excelência, a criatividade e a relação entre trabalhadores, manter-se-á. O *know-how* da montagem dos *stands* será também fácil de preservar, uma vez que as equipas, ou parte delas, se deslocarão de Portugal, supervisionando todo o processo de montagem em Espanha. Além disso, algumas das

---

<sup>2</sup> Anexo B – Aplicação das 5 forças de Porter aos mercados selecionados

Vantagens Competitivas Temporárias conservar-se-ão também, como por exemplo a fábrica, a máquina de CNC, as equipas multidisciplinares ou as várias qualificações dos trabalhadores.

Com a internacionalização baseada em Portugal, as forças da empresa detetadas na análise SWOT, como a aposta na qualidade, deverão ser preservadas, uma vez que, com a necessidade de mais materiais, a relação com fornecedores tende a melhorar, assim como a oferta variada e a fidelização de clientes.

Será ainda necessário discutir qual o método de entrada no novo mercado, se por Exportação, Contratual ou Investimento e qual a sub-estratégia a adotar.

No próximo capítulo iremos analisar o mercado espanhol para tomar uma decisão o mais apoiada possível, sobre este aspeto que, após um debate final, permitirá avançar para o *Business Plan*.

## 4.2 PEST

### Políticos

A situação política espanhola continua por definir.

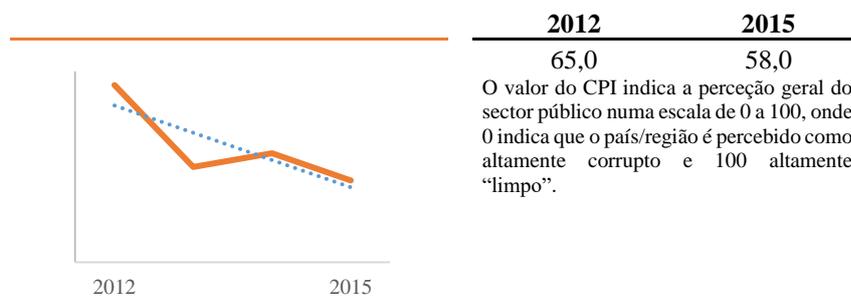
Após a eleição de Mariano Rajoy pelo Partido Popular, em 2011 e a subsequente quebra de várias promessas eleitorais, devido à crise financeira que se instalou na Europa desde 2008, as eleições de 2015 não deram maioria absoluta a nenhum partido.

O Partido Popular desceu de 186 para 123 deputados, o PSOE de 110 para 90 e a grande surpresa foram os partidos recém-criados, o Podemos com 69 deputados e o Ciudadanos com 16.

Dado que não houve maioria absoluta nem acordo governamental entre os partidos, foram marcadas novas eleições para Junho de 2016. Nessas eleições o PP voltou a ganhar sem maioria absoluta, aumentado para 137 deputados, o PSOE elegeu 85, enquanto o Podemos e o Ciudadanos elegeram 71 e 32 deputados respetivamente. Não é de excluir a possibilidade de novas eleições.

Até à data não existe governo mas as negociações para formar governo continuam.

#### CPI - *Corruption Perceptions Index*



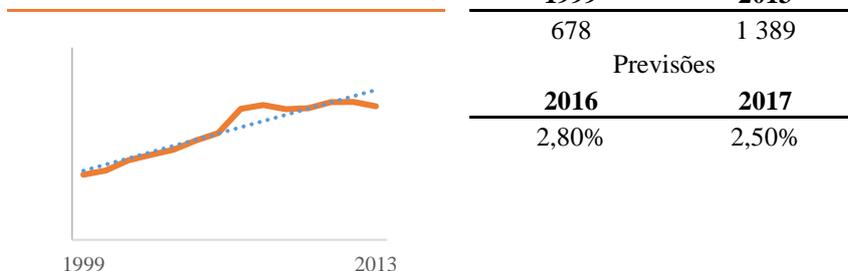
O valor do CPI indica a percepção geral do sector público numa escala de 0 a 100, onde 0 indica que o país/região é percebido como altamente corrupto e 100 altamente "limpo".

Fonte: Transparency International, GLOBALSTAT

## Económicos

### Produto Interno Bruto

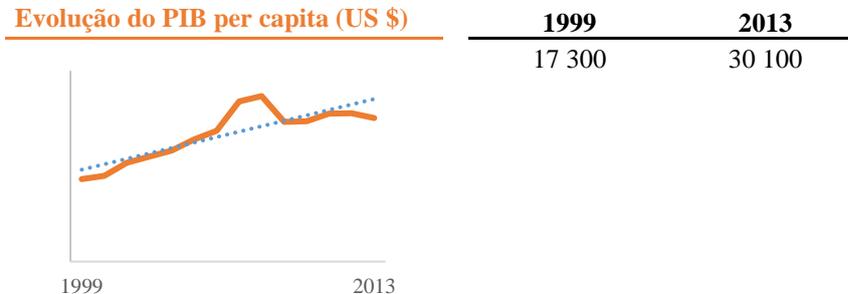
#### Evolução do PIB (Valores em Milhões de USD \$)



Fonte: CIA World Factbook

### Produto Interno Bruto per Capita

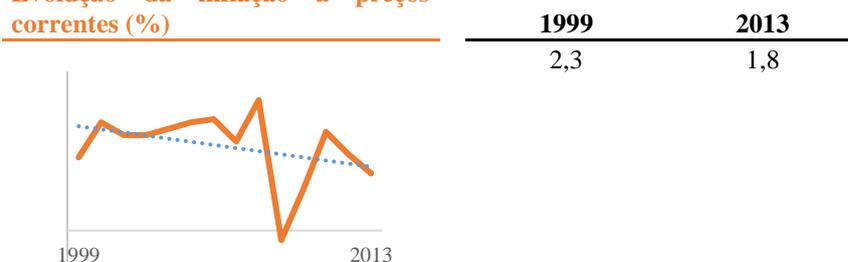
#### Evolução do PIB per capita (US \$)



Fonte: CIA World Factbook

### Inflação a preços correntes

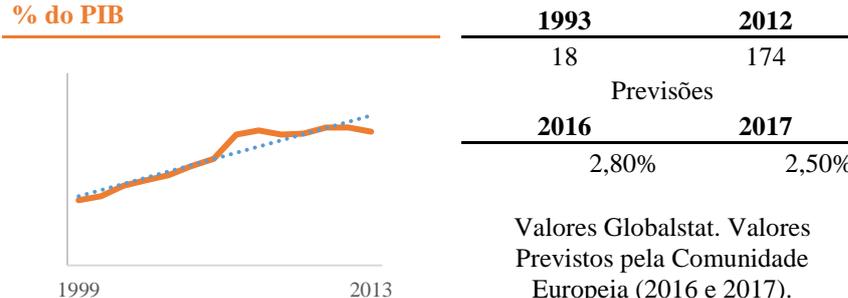
#### Evolução da inflação a preços correntes (%)



Fonte: CIA World Factbook

### Dívida Externa

#### % do PIB



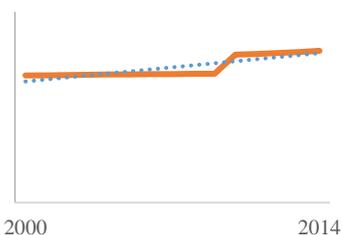
Fonte: CIA World Factbook

## Sociais

### População

#### Evolução da população (pessoas)

2000	2014
39 996 670	47 737 940

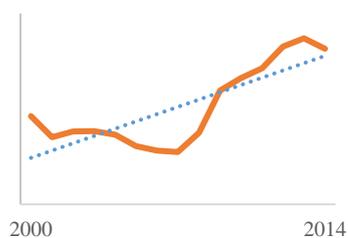


Fonte: CIA World Factbook

### Taxa de Desemprego

#### Evolução da taxa de desemprego (%)

2000	2014
13,9	24,5

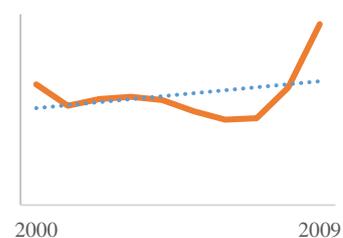


Fonte: International Monetary Fund

### Taxa de desemprego jovem

#### Evolução da taxa de desemprego jovem (%)

2000	2009
25,3	37,9

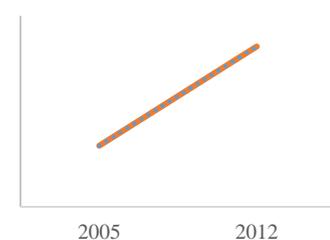


Fonte: International Monetary Fund

### Taxa da população abaixo do limiar da pobreza

#### Evolução da taxa (%)

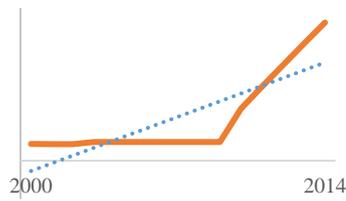
2005	2012
19,8	21,1



Fonte: CIA World Factbook

### Taxa de imigração líquida (entradas e saídas)

#### Evolução da taxa (migrantes/1000 população)



**2000**

0,9

**2014**

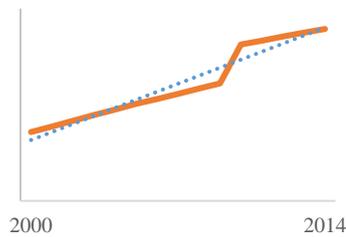
7,2

Um valor positivo indica que existem mais pessoas a entrar no país do que a sair.

Fonte: CIA World Factbook

### Esperança de Vida à nascença

#### Evolução da Esperança de Vida à nascença (anos)



**2000**

78,8

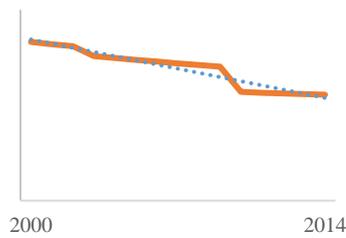
**2014**

81,5

Fonte: CIA World Factbook

### Mortalidade Infantil

#### Evolução da mortalidade infantil (mortes/1000 nascimentos)



**2000**

5,0

**2014**

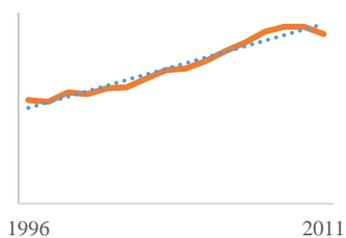
3,3

Fonte: CIA World Factbook

## Tecnológicos

### % do PIB gasta em Investigação e Desenvolvimento

#### Evolução da % do PIB



Fonte: GlobalStat

**1996**

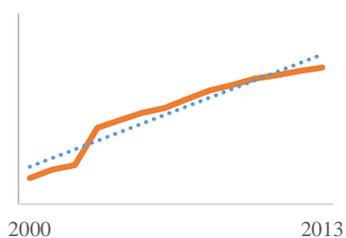
**2011**

0,8

1,3

### % de utilizadores de Internet

#### Evolução da % de utilizadores



Fonte: GlobalStat

**2000**

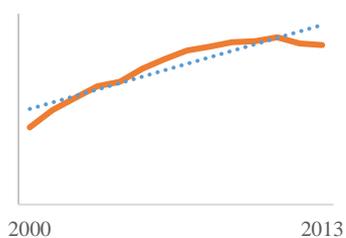
**2013**

13,6

71,6

### Utilizadores de telemóveis

#### Nº de utilizadores de Telemóveis



Fonte: GlobalStat

**2000**

**2013**

24 265 059

50 167 372

### 4.3 ANÁLISE DO SETOR NO MERCADO ALVO

Após a escolha do mercado e a análise genérica do país através da PEST, prosseguiremos com o estudo do sector das feiras para determinar a dimensão do mercado.

Veremos ainda o que cada parcela de custo dum *stand* representa, no orçamento final desse *stand*, para que se possa perceber melhor na quais os pontos mais importantes a ter em conta na sua elaboração.

Finalmente irá ser aplicado o diamante de Porter ao mercado espanhol, para entender o competitivo ambiente negocial do sector, no país.

Devido à dificuldade na obtenção de dados sobre o sector de feiras e exposições, a análise basear-se-á nos dados disponibilizados pela *Global Exhibition Industry Statistics* (UFI)

Para analisar o mercado espanhol, começemos por analisar a população e o território:

	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>
Habitantes [milhões de habitantes]	10,5	47,1
Território continental [km <sup>2</sup> ]	92 212	504 645

Tabela 2 – Comparação entre Portugal e Espanha

Segundo os dados desta instituição e como é possível constatar no gráfico abaixo, o mercado espanhol representa cerca de 5% do espaço para feiras, disponível no mundo.

<b>País</b>	<b>Metros quadrados disponíveis</b>	<b>%</b>
USA	6 712 342	21%
China	4 755 102	15%
Alemanha	3 377 821	10%
Itália	2 227 304	7%
França	2 094 554	6%
Espanha	1 548 057	5%
Holanda	960 530	3%
Brasil	701 882	2%
Reino Unido	701 857	2%
Canadá	684 175	2%
Rússia	566 777	2%
Suíça	500 570	2%
Bélgica	448 265	1%
Turquia	433 904	1%
México	431 761	1%
Resto Mundo	6 536 225	20%

Tabela 3 – Metros quadrados disponíveis (percentagens absolutas).

De realçar que Espanha aumentou em 13% o espaço disponível desde 2006 até 2014 sendo, apenas ultrapassada pela China (48%), México (25%), Rússia (17%) e Holanda (15%).

Segundo a UFI os maiores recintos para feiras na europa são os seguintes:

<b>Recintos com mínimo de 200 000 m<sup>2</sup> cobertos (2011)</b>	
1.Messe Hannover - Hanover (Alemanha)	466 100
2.Messe Frankfurt - Frankfurt (Alemanha)	345 697
3.Fiera Milano - Milão (Itália)	345 000
4.Pazhou Complex - Guangzhou (China)	338 000
5.Koelnmesse - Colónia (Alemanha)	284 000
6.Messe Duesseldorf - Duesseldorf (Alemanha)	262 704
7.Paris Nord Villepinte - Paris (França)	241 582
8.McCormick Place - Chicago (Estados Unidos da América)	241 524
9.Feria Valencia - Valencia (Espanha)	230 602
10.Porte de Versailles - Paris (França)	228 211
11.Crocus International - Moscovo (Rússia)	226 399
12.Fira de Barcelona - Barcelona (Espanha)	205 000
13.Bologna Fiere - Bologna (Itália)	200 000
14.Feria de Madrid / IFEMA - Madrid (Espanha)	200 000
15.Shanghai New International Expo Centre - Shanghai (China)	200 000

Tabela 4 – Maiores locais para feiras no Mundo

No entanto não é apenas nestes indicadores que Espanha é maior que Portugal. Vejamos a tabela abaixo apresentada, que nos dá alguns indicadores do sector das feiras em Portugal e Espanha no ano de 2014.

	<b>Portugal</b>	<b>Espanha</b>
Nº de feiras	27,0	179,0
M <sup>2</sup> alugados	119 669	1 391 592
Nº expositores	4 437	27 891

Tabela 5 – Comparação de itens Portugal e Espanha

Não há dúvida que mercado Espanhol é maior que o Português. Na tabela abaixo conseguimos ver um resumo do que vem sendo apontado. Nela, os dados mais relevantes para a análise do mercado, são o número de feiras e podemos constatar que Espanha tem mais 152 feiras do que Portugal — cerca de 7 vezes mais. O mesmo se passa em relação ao número de metros quadrados alugados que é, no país vizinho, muito maior, sendo a diferença de mais de um milhão e duzentos mil metros quadrados — cerca de 11 vezes mais do que Portugal. Pode-se assim concluir, que as feiras em Espanha têm quase o dobro do tamanho das feiras realizadas em Portugal.

	Espanha - Portugal	Número de vezes que Espanha é maior
Habitantes [milhões]	36,7	4,5
Território continental [km <sup>2</sup> ]	412 433	5,5
Nº de feiras	152	6,6
M <sup>2</sup> alugados	1 271 923	11,6
Nº expositores	23 454	6,3

Tabela 6 – Diferença entre Espanha e Portugal

O valor do sector é muito difícil estimar, já que os dados são escassos. No entanto, se analisarmos o valor por metro quadrado de alguns projetos e o extrapolarmos para os tamanhos dos mercados, português e espanhol, podemos ter uma ideia da sua importância.

Com base na análise dos últimos cinco anos de projetos executados pela Multilem maiores que 100 m<sup>2</sup> (60 projetos), a média de venda é de 509 €/m<sup>2</sup>. Analisando alguns dos projetos inferiores a 100 m<sup>2</sup> o valor por m<sup>2</sup> é cerca de 417 €/m<sup>2</sup>. Donde se infere que a média por *stand*, será à volta de 469€/m<sup>2</sup>.

Com base nos dados anteriores e cruzando com o valor por metro quadrado, estima-se que:

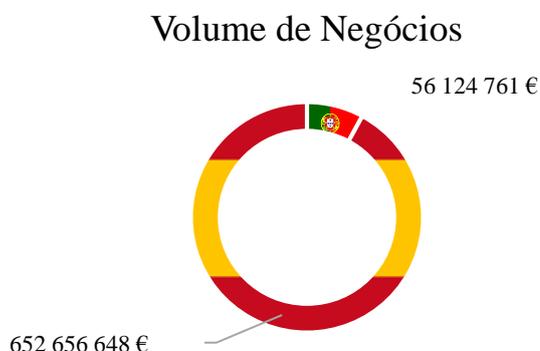


Gráfico 1 – Volume de negócios

Perante esta análise, conclui-se que o mercado espanhol é bastante mais apelativo que o português. No entanto, a questão que se põe é se uma empresa portuguesa conseguirá ser competitiva relativamente a uma congénere espanhola.

No gráfico abaixo estão representadas as percentagens de cinco fatias de um orçamento (adjudicado). Estão divididas por Produção, Imagem, Audiovisuais, Serviços durante a feira e Logística, compreendendo esta última, os transportes, mão-de-obra e estadia quando necessária.

Para se ter uma noção mais exata do que se quer fazer compreender, cada barra representa um projeto executado pela Multilem. Abrangidos nestes orçamentos, está um *stand* feito em Madrid, um *stand* feito em Milão, *stands* executados em várias zonas de Espanha e um *stand* no Dubai.

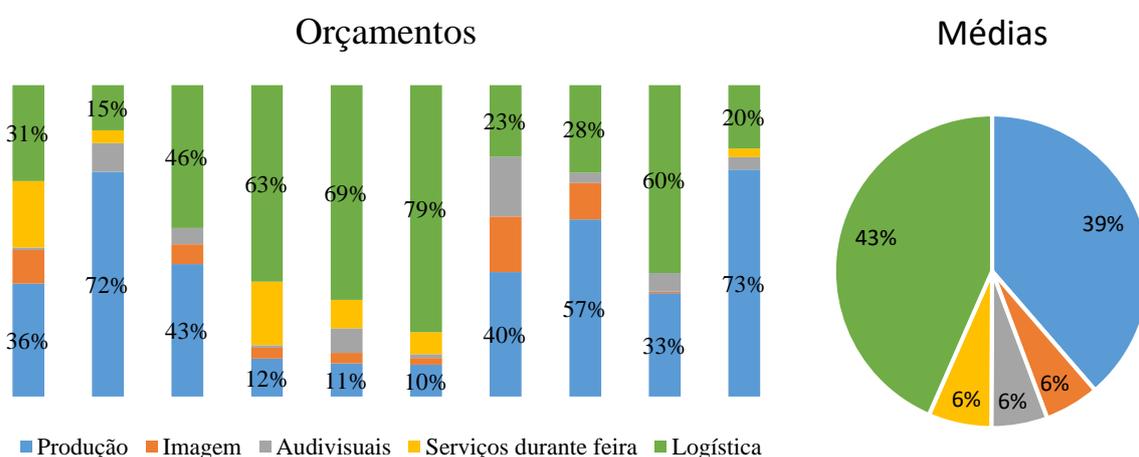


Gráfico 2 – Resumo do peso das 5 rúbricas mais importantes num orçamento

Depreende-se pois, pelo gráfico acima, que a logística é a fatia mais importante no orçamento de um *stand*. Logo, é essencial compararmos uma empresa portuguesa e uma empresa espanhola no que diz respeito ao item mais importante do seu orçamento.

Dentro da logística estão incluídas três parcelas: estadias e refeições, viagens, e transporte de mercadorias. Relativamente à primeira parcela – estadias e refeições – esteja a empresa sediada onde estiver, o custo das refeições e estadias será semelhante, a não ser que a empresa esteja sediada no local da feira, o que normalmente não acontece.

No que se refere ao transporte de mercadorias, e se considerarmos a Península Ibérica como um todo, uma empresa espanhola pode estar mais longe de Madrid – por exemplo – do que uma

empresa portuguesa, pelo que este item pode não ser determinante na análise da competitividade entre uma empresa espanhola e uma portuguesa.

Quanto às viagens, e seguindo o mesmo raciocínio, estas dependerão também do local da feira, pelo que a Multilem poderá ou não ser mais competitiva relativamente a qualquer empresa espanhola.

Chega-se assim à conclusão que, dependendo da localização geográfica da feira, uma empresa portuguesa poderá ser mais competitiva do que uma empresa espanhola, relativamente a uma parcela muito importante do orçamento global para um *stand*: a logística. Este facto revela-se bastante positivo.

Ao observar a segunda parcela mais importante, a Produção, verifica-se que, como se pode ver pelo gráfico acima, a produção tanto pode representar 10% como 70% do projeto, pelo que não é possível tirar uma conclusão definitiva.

No entanto manter a estrutura centralizada em Portugal, irá permitir à Multilem, manter os mesmos fornecedores, e, em resultado dum possível aumento do volume de negócios, conseguir baixar o preço dos produtos a integrar em cada projeto, e conseqüentemente reduzir os custos de produção.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO DIAMANTE DE PORTER AO MERCADO ESPANHOL

Os fatores de produção, como descrito anteriormente, têm a ver com a mão-de-obra qualificada, o capital e o conhecimento do mercado.

A resposta à pergunta: “existirá mão-de-obra qualificada no mercado espanhol?”, é obviamente positiva, como facilmente podemos perceber através do número de feiras e o número de metros quadrados alugados. Em Espanha há mais feiras, logo há mais *stands*, o que implica que haja mão-de-obra qualificada.

O conhecimento de mercado é um ponto fulcral. Na revisão de literatura aparece referenciado como uma das mais importantes barreiras à internacionalização. Contudo, como também já foi referido, a Multilem já atuou neste mercado exportando *stands*, o que faz com que tenha uma noção muito razoável de, pelo menos, parte do mercado. No entanto, há que atrair novos clientes o que é mais difícil, pelo que a será importante a Multilem ter uma equipa comercial dedicada ao novo mercado.

A rivalidade entre firmas no mercado é enorme. Existem muitas empresas a trabalhar no mesmo ramo, assim como empresas que apesar de trabalharem noutros ramos – agências de comunicação, por exemplo – têm clientes que querem apostar em *stands*. Existem empresas *low-cost*, e empresas *top-of-the-art*. Porém, a acreditarmos na teoria de Porter, esta rivalidade torna-se num fator positivo, uma vez que fará com que as empresas se esforcem mais para aumentar o grau de satisfação dos seus clientes.

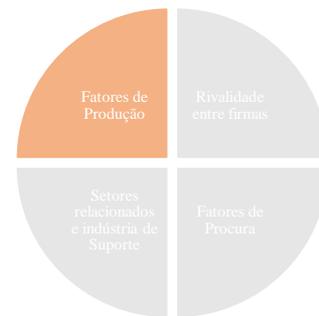


Figura 8 – Diamante de Porter – Fatores de Produção

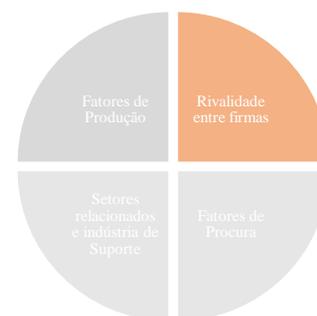


Figura 9 – Diamante de Porter – Rivalidade entre firmas

O terceiro vértice apontado por Porter, tem a ver com a necessidade da existência de sectores de suporte. Também quanto a esta condição, o mercado espanhol é bastante atrativo. Existem empresas de topo no mercado espanhol que estão sempre à procura de inovação e trazem constantemente, nova informação ao mercado. Logo, existem todo o tipo de fornecedores dessas empresas, o que faz com que, também Multilem tenha a oportunidade de aproveitar os serviços desses mesmos fornecedores.

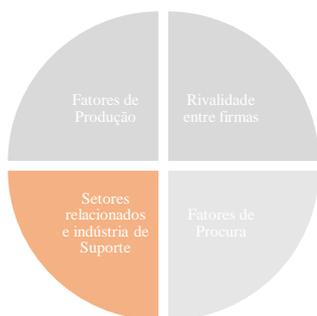


Figura 10 – Diamante de Porter – Setores relacionados e indústria de suporte

Por último, analisemos os fatores da procura: à semelhança de outros mercados onde a Multilem já atua, os clientes neste mercado são cada vez mais exigentes. Perante essa exigência, as empresas têm que, por sua vez, ser cada vez mais sofisticadas e melhorar a sua performance tanto na inovação como na eficiência da sua cadeia de valor.

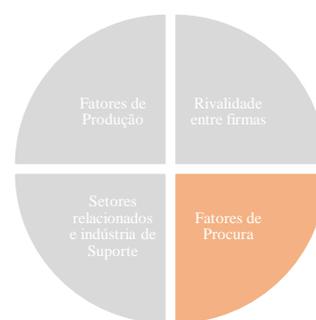


Figura 11 – Diamante de Porter – Fatores de procura

A aplicação do diamante de Porter tem como objetivo verificar se o ambiente negocial é competitivo e capaz de gerar vantagens competitivas para as empresas que nele atuam. Ao aplicar os quatro vértices do diamante de Porter ao mercado e setor para onde a Multilem se quer internacionalizar, a conclusão a que se chega é a de que o mercado espanhol, é bastante atrativo.

## **5. Definição do método de entrada**

Para a seleção do método de entrada iremos utilizar o quadro de decisão de (Driscoll, 1995).

Este, foi apresentado aos dois Administradores da Multilem. As respostas de ambos aos parâmetros, Disseminação do Risco, Alocação de Recursos e Flexibilidade foi “Baixo”. Aos parâmetros “Controlo” e “Quota”, foi “Alto”.

Baseados nos parâmetros imprescindíveis para a Administração – Disseminação do Risco, Alocação de Recursos e Flexibilidade – a estratégia que cumpre estes requisitos é a Exportação.

Fica apenas por definir qual o sub-método de exportação: indireto ou direto.

Quanto à entrada nos mercados internacionais por exportação indireta, uma vez que por esta via, a empresa não conseguirá manter o controlo total sobre o processo, nomeadamente sobre a qualidade, esta não se adapta à maneira de estar da Multilem, já que um dos seus mais importantes princípios é, como já anteriormente se afirmou, a qualidade.

Além disso, se a Multilem exportar indiretamente, o seu nome não será reconhecido, o que dificulta um eventual passo posterior para um outro mercado.

Ainda a contribuir negativamente para esta estratégia, temos ainda o fato de o distribuidor ter uma margem sobre os preços da Multilem. Isto obrigaria a empresa a reduzir os seus preços de modo a que, para o distribuidor, o negócio fosse atrativo e lhe permitisse ser competitivo no preço final. Em alternativa teria que aumentar o preço final o que o colocaria fora do preço de mercado. Este fato, principalmente na implementação do negócio, poderia ser particularmente grave.

No entanto, podem existir algumas vantagens, como por exemplo o conhecimento do mercado e de potenciais fornecedores, pelo seu agente/distribuidor local.

Para contornar os inconvenientes deste método de exportação, optou-se pela criação duma nova empresa – Multilem Espanha – apenas para a comercialização. Isto resolve também as objeções da Administração quanto aos parâmetros “Controlo” e “Quota”, referenciados no quadro das características das estratégias de entrada em novos mercados, de Driscoll, como “baixos” na exportação.

A criação de uma empresa de comercialização em Espanha, implica que se possa considerar a exportação dos produtos da Multilem Portugal para Espanha, como exportação direta.

Este é o método mais usual, utilizado pelas empresas que procuram economias de escala no país de origem da produção e controlam a distribuição. Nesta estratégia o controlo da Multilem é total e pode aproveitar a estrutura existente, tanto na produção, como no *design*.

Uma vez que não envolve implantar uma fábrica em Espanha, tem também menos custos fixos quando comparada com uma entrada de investimento. Possibilita também uma saída ou recuo na internacionalização, com custos significativamente mais baixos, caso não corra bem.

Por fim, permitirá manter as Vantagens Competitivas Sustentáveis assim como as Vantagens Competitivas Temporárias que a análise VRIO demonstrou.

## **6. Business Plan**

Conhecida a envolvente interna e externa da empresa, assim como o método de entrada, faz sentido fazer um pequeno resumo das principais opções tomadas.

Posteriormente, irão ser desenvolvidas as demonstrações económico-financeiras, que serão analisadas de modo a obter o VAL, TIR etc., e irão suportar o investimento a realizar, assim como as conclusões da presente tese.

### **6.1 RESUMO**

Após analisar todas as vertentes da empresa, chegou-se à conclusão que:

- A melhor maneira da Multilem prosseguir a sua expansão é através da internacionalização.
- A Multilem irá procurar desenvolver o seu negócio, com os produtos que comercializa atualmente, num novo mercado.
- Esse mercado será o mercado Espanhol, que é um suficientemente competitivo para a empresa se desenvolver e que, devido a vários fatores já aqui descritos, parece ser a melhor aposta.
- O método de internacionalização será a exportação direta pois permite manter o controlo da empresa e de toda a cadeia de valor atual, assim como as vantagens competitivas da empresa que advêm principalmente da manutenção da estrutura em Portugal.
- Será criada uma empresa comercial em Espanha, com o capital controlado a 100% pela Multilem, de modo a estar mais perto dos clientes e poder acompanhá-los da melhor maneira possível.

### **6.2 PRESSUPOSTOS**

#### **Vendas**

Na Tabela 7 podem verificar-se os critérios usados para a determinação das vendas estimadas assim como o plano da evolução do número necessário de comerciais, e administrativos, ao longo dos primeiros sete anos de investimento.

O aumento de vendas pode parecer bastante elevado – de 360.000€ para 2.847.600€ –, mas baseia-se no aumento do número de comerciais e na média de projetos que cada comercial

consegue vender por ano. Estes valores fundamentam-se na experiência de Portugal e é aceitável que, dada a dimensão do novo mercado, um comercial consiga atingir pelo menos, o mesmo valor vendas, do que realiza em Portugal.

De salientar que o mercado em Espanha é de cerca de seiscentos e cinquenta milhões de euros, pelo que a quota de mercado a atingir no período de estabilização (5º ano) será de apenas 0,5%.

Existem ainda os concursos públicos nas plataformas de *e-procurement* que podem exponenciar estes valores. O aumento de vendas anual é também baseado no *know-how* das internacionalizações feitas anteriormente e sustentado em *input's* dos administradores, assim como no reconhecimento da marca, por parte do mercado, principalmente após 2 anos de atividade no país.

### **Custos**

A Multilem Espanha irá sub-contratar a Multilem Portugal para conceber e produzir os seus projetos a preço de mercado. A margem de venda começará em 25%, aumentando progressivamente até 33% no 5º ano<sup>3</sup>. Este aumento de margem resulta de dois fatores:

- 1- Possibilidade de negociar o preço de compra dado o aumento do volume de negócios;
- 2- Possibilidade de aumentar o preço de venda face ao progressivo reconhecimento da marca Multilem.

A política de recebimentos da empresa é 50% na adjudicação e 50% no 1º dia da feira. Excecionalmente existem os concursos públicos que podem ir até 30 dias após a feira. Para efeitos de *Business Plan*, e por segurança, considerou-se que o prazo médio de recebimento será de um mês, ou seja será bastante superior ao que se verificará na realidade.

Relativamente a pagamentos à Multilem, ficou negociado um prazo de 30 dias, após o primeiro dia de feira, admitindo-se o mesmo prazo para os restantes fornecedores.

### **Investimento**

A criação do departamento comercial adequado à implementação da Multilem Espanha, implica um investimento relativamente pequeno. Além disso, a Multilem Espanha apoia-se na estrutura

---

<sup>3</sup> Ver Tabela 7

existente em Portugal, o que lhe garante a continuidade do fornecimento do seu principal custo a preços de mercado, o que dispensa avultados investimentos em infraestruturas de produção.

Acresce, a possibilidade da Multilem Espanha poder apresentar um portfólio de trabalhos realizados, que lhe dá credibilidade imediata, evitando investimentos em marketing.

Foi definido pela Administração que a Multilem Portugal irá fazer um empréstimo de 100 000€, valor este que será pago em 5 anos, com uma taxa de 10% de juros postecipados. Assume-se ainda que o Capital próprio será de 100 000€.

Nas tabelas seguintes pode observar-se os pressupostos para a elaboração do *Business Plan*.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº comerciais	0,5	1,5	2	3	3	3	3
Nº administrativos	0,5	1	1	2	2	2	2
Preço venda médio	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	70 000
Quantidade projetos adjudicados	6	12	18	24	36	36	36
Aumento vendas anual	0%	1%	10%	11%	12%	12%	13%
Margem	25%	25%	28%	30%	33%	33%	33%
<b>Total Vendas</b>	<b>360 000</b>	<b>727 200</b>	<b>1 188 000</b>	<b>1 598 400</b>	<b>2 419 200</b>	<b>2 419 200</b>	<b>2 847 600</b>

Tabela 7 - Pressupostos Iniciais

### 6.3 DEMONSTRAÇÕES ECONÓMICO-FINANCEIRAS

Com base nos pressupostos acima definidos, foram concebidas as demonstrações financeiras – Demonstração de Resultados<sup>4</sup> e Balanço Financeiro<sup>5</sup> –, a partir das quais se calculou o *Working Capital*, de modo a determinar os *Cash-flows* atualizados do projeto, e posteriormente, as análises de viabilidade.

Nas tabelas seguintes podem ver-se esses cálculos.

<sup>4</sup> Anexo C – Demonstração de Resultados

<sup>5</sup> Anexo D – Balanço Financeiro

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>WC</b>	5 348	9 937	18 984	26 036	45 762	45 762	54 687
Necessidades	36 300	73 326	119 790	161 172	243 936	243 936	287 133
Recursos	30 952	63 389	100 806	135 136	198 174	198 174	232 446
Var WC	5 348	4 589	9 048	7 052	19 726	0	8 925

Tabela 8 - Cálculo do Working Capital

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	-13 363	-43 025	40 420	23 032	260 567	260 567	368 400
Imposto sobre o EBIT	-3 341	-10 756	10 105	5 758	65 142	65 142	92 100
<b>NOPLAT</b>	-10 023	-32 269	30 315	17 274	195 425	195 425	276 300
Amortizações	733	1 100	1 100	1 100	733	733	0
CF operacional	-9 289	-31 169	31 415	18 374	196 158	196 158	276 300
Valor residual em WC							
Deseinv. CAPEX							
<b>Total de Recursos</b>	-9 289	-31 169	31 415	18 374	196 158	196 158	276 300
Inv. CAPEX	2 662	1 331	0	2 662	0	0	0
VAR. WC	5 348	4 589	9 048	7 052	19 726	0	8 925
<b>Total de Necessidades</b>	8 010	5 920	9 048	9 714	19 726	0	8 925
<b>CF projeto</b>	<b>-17 299</b>	<b>-37 089</b>	<b>22 368</b>	<b>8 660</b>	<b>176 433</b>	<b>196 158</b>	<b>267 375</b>
CF. proj. Atualizado	-17 299	-32 797	17 030	5 477	109 359	119 787	159 251
CF. Atualizado. Acum.	-17 299	-50 096	-33 066	-27 589	81 770	201 557	360 808

Tabela 9 - Cálculo dos Cash-Flows do Projeto

Tendo calculado os *Cash-flows* de projeto consegue-se finalmente calcular os indicadores de avaliação e tecer algumas conclusões sobre o mesmo.

Indicadores de Avaliação							
WACC <sup>6</sup>	8,2%	13,1%	14,6%	16,5%	12,7%	10,4%	9,0%
VAL <sup>7</sup>	360 808						
TIR <sup>8</sup>	86,79%						
IRP	61,20						
PRI (anos) <sup>9</sup>	3,25						

Tabela 10 – Indicadores de Avaliação

<sup>6</sup> Custo médio ponderado do Capital

<sup>7</sup> Valor Atual Líquido

<sup>8</sup> Taxa Interna de Rentabilidade

<sup>9</sup> Período do retorno do investimento

## 7. Conclusões

O objetivo de qualquer empresa é crescer. O mesmo acontece com a Multilem. A questão é como esse crescimento se conseguirá.

De acordo com a Matriz de Ansoff, existem quatro estratégias distintas: Diversificação, Desenvolvimento de Produto, Penetração de mercado, Desenvolvimento de Mercado.

As duas primeiras foram descartadas já que o desenvolvimento de novos produtos implica a absorção de bastantes recursos, financeiros ou humanos.

A estratégia de Penetração de Mercado foi também excluída dado o abrandamento da economia nacional.

A estratégia de Desenvolvimento de Mercado foi apontada como o caminho a seguir, através da análise da Matriz assim como no cruzamento das análises até então elaboradas, SWOT, RBV e VRIO.

Após ter sido tomada esta decisão, o autor estudou os vários países para onde poderia ocorrer essa expansão. Do cruzamento das várias análises que foram sendo feitas e que culminaram na aplicação do teorema das 5 forças de Porter, a 7 países, chegou-se à conclusão que Espanha é o país certo para a Multilem se internacionalizar.

A análise ao mercado espanhol mostra que este é bastante maior comparado com o Português. Três das maiores feiras mundiais são em Espanha, que é também o 6º país do mundo, com mais área disponível para feiras.

Além disso, existe também procura, mão-de-obra qualificada assim como sectores relacionados e de suporte.

Outro fator importante na tomada de decisão, foi a proximidade do mercado espanhol, uma vez que permite manter as vantagens competitivas existentes em Portugal, caso, como previsto, a empresa contrate a Multilem Portugal para fazer os projetos que vender. Nesse caso ambas as empresas podem lucrar sendo que não seria necessário aumentar a capacidade de produção instalada em Portugal.

A exportação direta, no caso deste país, foi definida como a melhor estratégia de entrada no mercado: não necessita de intermediários, e a empresa precisa apenas de criar um departamento

comercial, à semelhança do que já fez no Brasil. Esta abordagem permite a manutenção dos custos fixos relativamente baixos, assim como uma flexibilidade elevada.

Os indicadores de avaliação tipicamente utilizados na análise de projetos, indicam a viabilidade da internacionalização. O VAL é de 360 808€, o período de retorno é 3,25 anos, e a TIR é de 87%.

Além do VAL ser positivo, permite ainda à Multilem Portugal diversificar a sua fonte de receitas, receitas essas que não foram contabilizadas neste projeto.

O maior risco que este tipo de expansão implica, relativamente ao país, é a forte concorrência. No entanto, o *know-how* da empresa – adquirido através de projetos já executados em Espanha – permite afirmar que o mercado não é dominado por nenhum *player*.

No que diz respeito ao sector, os riscos são maiores, como seja o desinvestimento das empresas relativamente ao tipo de marketing onde a Multilem atua (feiras), a quebra do ritmo económico e o aparecimento de novos *players* internacionais.

Estes riscos, tendo em conta a dimensão do mercado e a quota que se pretende atingir – 0,5% – torna-os relativamente negligenciáveis. Acresce ainda que o mercado a atingir é um mercado que procura muita qualidade, mercado esse constituído maioritariamente por grandes empresas, onde os efeitos atrás referidos não se fazem sentir de maneira tão significativa.

No caso de a Multilem querer avançar seria necessário efetuar uma análise detalhada da concorrência e a procura de parcerias para alguns componentes dos *stands*, de modo a diminuir os custos de montagem/desmontagem.

Seria também importante determinar qual o impacto que o acréscimo do volume de negócio traria à Multilem Portugal, em termos económico-financeiros.

Concluindo, a melhor forma da Multilem crescer será expandir-se para Espanha com os produtos já existentes, mantendo a estrutura centralizada em Portugal e criando naquele país um departamento comercial que permita que os clientes locais sejam devidamente acompanhados.

## 8. Bibliografía

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

Calof, J. & Beamish, P., 1995. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, Volume 4 (2), pp. 115-131.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., 2001. Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*, Volume 37 (5/6), pp. 796-820.

Christensen, C., Johnson, M. & Rigby, D., 2002. Foundations for Growth: How To Identify and Build Disruptive New Businesses. *MIT Sloan Management Review*, Volume 43, nº 2, p. 22.

Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. & Manrakhan, S., 2007. Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, Volume 38, pp. 709-725.

Driscoll, A., 1995. Foreign market entry methods: a mode choice framework. *International marketing reader*.

Driscoll, A. & Paliwoda, S., 1997. Dimensionalizing international market entry mode choice.. *Journal of Marketing Management*, Volume 13, pp. 57-87.

Dudley, J. & Martens, H., 1993. *1993 and Beyond*. London: Kogan Page.

EC, 2007. *Supporting the Internationalisation of SMEs. Final Report of the Expert Group*. Brussels: European Commission DG Enterprise and Industry.

Edvardsson, B., Edvinsson, L. & Nystrom, H., 1993. Internationalization in service companies. *The Service Industries Journal*, Volume 13 (1), pp. 80-97.

Fernández, Z. & Nieto, M. J., 2006. The impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, Volume 37(3), pp. 340-351.

Ibeh, K., 2000. Internationalisation and the small firm. In S.

International, T., s.d. *GLOBALSTAT*. [Online]  
Available at:

[http://www.globalstat.eu/en/GlobalStat/Governance/Corruption/Corruption%2bPerceptions%2bIndex%2b\(CPI\)%2b%2b%2b2012%2b2015-634-LINE](http://www.globalstat.eu/en/GlobalStat/Governance/Corruption/Corruption%2bPerceptions%2bIndex%2b(CPI)%2b%2b%2b2012%2b2015-634-LINE)

[Acedido em 07 07 2016].

Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1977. The internationalization process of a firm - A model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Volume 8 (1), pp. 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Volume 7 (4), pp. 11-24.

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

Kalantaridis, C., 2004. Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation. *Journal of Small Business Management*, Volume 42 (3), pp. 245-262.

Karagozoglu, N. & Lindell, M., 1998. Internationalization and Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, Volume 36 (1), pp. 44-59.

Knickerbocker, F., 1973. *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*. Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration.

Leblanc, B., 1994. European competencies: some guidelines for companies. *Journal of Management Development*, Volume 13 (2), pp. 72-81.

OECD, 2009a. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*. Paris: OECD.

Ohmae, K., 1990. *The Borderless World*. Fontana: London.

Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.

Porter, M. A., 1990. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Root, F., 1994. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.

Sawhney, M., Wolcott, R. C. & Arroniz, I., 2006. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 75.

Simões, V., 1997. *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas*. s.l.:Comércio e Investimento Internacional ICEP. Portugal. Investimentos. Comércio e Turismo de Portugal.

Tilly, R. & Welfens, P., 2000. *Economic Globalization, International Organizations, and Crisis Management*. New York: Springer.

Verisan, C.-A. & Achimescu, G., 2011. The Strategy of internationalization. *Economics, Management, and Financial Markets*, Volume 6 (1), pp. 610-319.

## Anexos

### ANEXO A – CAUSAS DAS DIFICULDADES NA INTERNACIONALIZAÇÃO

<b>Causas</b>	<b>Dificuldades</b>	
Recursos que podem gerar vantagens:	Especificidade da atividade:	Tipo:
Perda de Vantagem	Condições da firma	Firma não consegue que um recurso, vantajoso no país de origem, mantenha essa vantagem no novo mercado
	Condições do Setor	O mercado não está preparado para um determinado produto, ou este não tem utilidade nesse novo mercado
Criação de uma desvantagem	Condições da firma	Um recurso torna-se uma desvantagem quando transferido para outro país, pode resultar de um recurso desatualizado no novo país
	Condições do Setor	Desvantagem baseada no governo, por exemplo não ter as melhores relações com o país de origem discriminando a empresa  Desvantagem baseada nos consumidores quando são estes a discriminar a empresa, pelo facto de não comprarem produtos feitos num determinado país
Falta de recursos complementares	Condições da firma	A falta de recursos necessários para operar em grande escala  A falta de recursos requeridos para competir com a indústria do novo país  A alta de recursos requeridos para operar a nível institucional no novo país.
	Condições do Setor	Recursos não acrescentam valor à firma ao transferir os seus recursos devido à falta de produtos complementares necessários para usar o produto.

## ANEXO B – APLICAÇÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER AOS MERCADOS SELECIONADOS

	Importância	Argentina	Venezuela	Colômbia	EUA	Reino Unido	Espanha	Africa do Sul
<b>Competitividade da Concorrência</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
Custos fixos	3	2	2	2	3	3	1	1
Número de concorrentes	1	2	2	2	3	3	3	2
Barreiras de Saída	2	2	2	2	3	3	1	1
<b>Ameaça de entrada de novos concorrentes</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
Economias de escala	1	3	3	3	3	3	1	2
Capital necessário	3	2	2	2	3	3	1	1
Acesso a matérias-primas	2	3	3	3	1	1	1	2
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
Substitutos diretos	3	2	2	2	1	2	2	2
Substitutos inovadores	2	1	1	1	3	2	2	1
Serviço inovador	1	2	2	2	2	2	2	2
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Quantidade de fornecedores	3	3	3	3	1	1	1	2
Diferenciação dos produtos dos fornecedores	1	1	1	1	1	1	1	1
Importância da indústria para o setor	2	3	3	3	1	1	1	2
<b>Poder de negociação dos clientes</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Quantidade de Clientes	2	3	3	3	1	1	1	2
Número de concorrentes	1	2	2	2	3	3	3	2
Cliente poder fazer o produto	3	1	1	1	1	1	1	1
<b>Média</b>		<b>12,8</b>	<b>12,8</b>	<b>12,8</b>	<b>11,4</b>	<b>11,6</b>	<b>8</b>	<b>9,2</b>

A cada força foi atribuído o mesmo peso relativo e cada uma das cinco foi subdividida em três fatores, ponderados em função da sua importância no âmbito dessa força. Em cada mercado foram analisados e classificados de 1 (mais favorável) a 3 (menos favorável), a influência de cada um dos fatores. Da multiplicação desta classificação pelo peso específico de cada fator, resultará um valor correspondente à respectiva força de Porter, nesse mercado. Quanto menor for o valor resultante da média dos valores das forças de Porter, obtido pelo país, mais acessível será a internacionalização para esse mercado.

## ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e prestações de serviços	360 000	727 200	1 188 000	1 598 400	2 419 200	2 419 200	2 847 600
Subcontratos - Custo de Aquisição de Projetos	288 000	581 760	926 640	1 230 768	1 814 400	1 814 400	2 135 700
FSE	38 430	66 090	69 690	100 950	100 950	100 950	100 950
Gastos com o pessoal	46 200	121 275	150 150	242 550	242 550	242 550	242 550
<b>EBITDA</b>	<b>-12 630</b>	<b>-41 925</b>	<b>41 520</b>	<b>24 132</b>	<b>261 300</b>	<b>261 300</b>	<b>368 400</b>
Gastos/reversões depreciação e de amortização	733	1 100	1 100	1 100	733	733	0
<b>EBIT</b>	<b>-13 363</b>	<b>-43 025</b>	<b>40 420</b>	<b>23 032</b>	<b>260 567</b>	<b>260 567</b>	<b>368 400</b>
Juros e gastos similares suportados	0	10 000	8 000	6 000	4 000	2 000	0
<b>EBT</b>	<b>-13 363</b>	<b>-53 025</b>	<b>32 420</b>	<b>17 032</b>	<b>256 567</b>	<b>258 567</b>	<b>368 400</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	8 105	4 258	64 142	64 642	92 100
<b>RL</b>	<b>-13 363</b>	<b>-53 025</b>	<b>24 315</b>	<b>12 774</b>	<b>192 425</b>	<b>193 925</b>	<b>276 300</b>

## ANEXO D – BALANÇO FINANCEIRO

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>							
Ativo não corrente							
Ativos fixos tangíveis	1 467	1 467	367	1 467	733	0	0
Ativo não corrente	1 467	1 467	367	1 467	733	0	0
Ativo corrente							
Inventários							
Clientes	36 300	73 326	119 790	161 172	243 936	243 936	287 133
Caixa e depósitos bancários	179 822	102 208	106 681	87 456	300 772	475 931	770 764
Ativo corrente	216 122	175 534	226 471	248 628	544 708	719 867	1 057 897
<b>Total Ativo</b>	<b>217 589</b>	<b>177 001</b>	<b>226 837</b>	<b>250 095</b>	<b>545 442</b>	<b>719 867</b>	<b>1 057 897</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>							
Capital próprio							
Capital realizado	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Outras reservas							
Outras variações no capital próprio							
Resultados transitados		-13 363	-66 388	-42 073	-29 299	163 126	357 051
Resultado líquido	-13 363	-53 025	24 315	12 774	192 425	193 925	276 300
<b>Total Capital Próprio</b>	<b>86 637</b>	<b>33 612</b>	<b>57 927</b>	<b>70 701</b>	<b>263 126</b>	<b>457 051</b>	<b>733 351</b>
<b>PASSIVO</b>							
Não Corrente							
Provisões							
Financiamentos obtidos	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0	0
Passivos por impostos diferidos	0						
Corrente							
Fornecedores	29 040	58 661	93 436	124 102	182 952	182 952	215 350
Adiantamentos de clientes							
Estado e outros entes públicos	1 912	4 728	15 474	15 291	79 364	79 864	109 197
<b>Total Passivo</b>	<b>130 952</b>	<b>143 389</b>	<b>168 911</b>	<b>179 394</b>	<b>282 316</b>	<b>262 816</b>	<b>324 546</b>
<b>Total CP + P</b>	<b>217 589</b>	<b>177 001</b>	<b>226 837</b>	<b>250 095</b>	<b>545 442</b>	<b>719 867</b>	<b>1 057 897</b>