

INTERNACIONALIZAÇÃO DA IDEIABIBA EM
INGLATERRA

Ana Sofia Santos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor Álvaro Augusto Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2018

INTERNACIONALIZAÇÃO DA IDEIABIBA EM INGLATERRA

Ana Sofia da Silva Santos

Resumo

Talvez seja a Globalização o fator que mais contribui para a expansão a um nível internacional das empresas, uma vez que cada vez mais as transações entre mercados são homogêneas e facilitadas.

Neste tipo de setor da prestação de serviços e produção de eventos especializados em segmentos infanto-juvenil no mercado dos centros comerciais e em *brand activation*, Portugal apresenta-se como um território insuficiente, já que, para além dos espaços serem limitados, existem inúmeras empresas, concorrentes diretos ou não, que poderão produzir eventos semelhantes ou substitutos e que possam interessar mais o cliente, mediante aquilo que procurem, tipo de serviço, disponibilidades financeiras, entre outros.

Este projeto tem como objetivo principal o apoio no processo de internacionalização da IdeiaBiba em Inglaterra propondo um plano estratégico neste sentido, uma vez que é um objetivo da empresa há já algum tempo e que se tem revelado difícil tendo em conta a especificidade e riscos do mercado em causa.

Como mencionado anteriormente, a empresa já fez algumas abordagens sem sucesso anteriormente. Portanto decidiu-se efetuar uma análise da empresa e do mercado em questão ao nível económico e cultural, percebendo os riscos e obstáculos e também as melhores formas de os mitigar e ultrapassar, assim como todos os meios e recursos necessários para obter o sucesso.

A internacionalização das empresas portuguesas torna-se um tema cada vez mais relevante na conjuntura atual, até como fonte de sobrevivência para as mesmas.

Palavras-chave: Internacionalização, IdeiaBiba, Mercado, Estratégia.

JEL: M21 e M31

Abstract

Globalization may be the factor that contributes the most towards the expansion of companies' internationalization, since the transactions between markets are increasingly homogenous and facilitated.

In this type of sector of supply of services and events production, aimed at children and youth segments within the shopping centers market and in brand activation, Portugal presents itself as an insufficient territory, since, in addition to spaces being limited, there are numerous companies, direct competitors or not, who may produce similar or substitute events that may interest more the customer, depending what they are looking for, type of service, financial availability, among others.

This project has as its main objective supporting IdeiaBiba with its internationalization process in the English market, by proposing a strategic plan on this regard. This has been a goal for the company for quite some time, which has proved difficult taking into account the specifics and risks of the market at stake.

As previously mentioned, in the past, the company already had some unsuccessful attempts. Therefore, it was decided to analyze the company and this particular market, both from an economic and cultural standpoint, noting the risks and obstacles and also the best ways to mitigate and overcome them, as well as all the means and resources that may be necessary in order to succeed.

The internationalization of Portuguese companies becomes an increasingly important matter in the current juncture, and may even present itself as the key for their survival.

Keywords: Internationalization, IdeiaBiba, Market, Strategy

JEL: M21 e M31

Agradecimentos

A orientação deste projeto foi da responsabilidade do Prof. Doutor Álvaro Augusto Rosa a quem agradeço a partilha de conhecimentos e toda a disponibilidade demonstrada sempre que procurei a sua ajuda e apoio.

Agradeço de forma particular ao Fábio Correia, Diretor Executivo da IdeiaBiba, pela preciosa ajuda, sem ele este trabalho não teria sido escrito.

Agradeço ainda à minha Mãe e Avó, porque sem o apoio delas jamais teria chegado aqui.

Índice

1. Sumário Executivo.....	1 -
2. Introdução	2 -
2.1. Motivação	5 -
2.2. Problemática de investigação	6 -
2.3. Definição de objetivos.....	8 -
3. Revisão de Literatura.....	9 -
3.1. Internacionalização	9 -
3.1.1. Teorias evolucionistas	9 -
3.1.2. Estratégia de internacionalização	10 -
3.1.3. Motivo para a internacionalização	11 -
3.1.3.1. Fator competitividade	12 -
3.1.4. Barreiras e riscos.....	13 -
3.2. Mercado	15 -
3.2.1. Análises de mercado.....	15 -
3.2.2. Identificação do mercado Inglês	18 -
3.2.2.1. Ao nível económico	18 -
3.2.2.2. Ao nível cultural.....	19 -
3.2.3. Modos de entrada	20 -
4. Metodologia	23 -
5. Inglaterra.....	24 -
5.1. Inglaterra e Portugal.....	24 -
5.2. Definição da cultura	24 -
5.3. Potencialidades económicas	25 -
5.4. Desafios.....	29 -
6. A Internacionalização da IdeiaBiba	30 -
6.1. Modos de entrada	31 -
6.2. A opção pelo mercado inglês	33 -
6.3. Análise PESTAL.....	33 -
6.4. Matriz de Ansoff	35 -
6.5. Atuação no mercado	35 -
7. Implementação / Proposta	37 -
8. Conclusão	38 -
9. Referências Bibliográficas	40 -
10. Anexos.....	43 -

10.1. Anexo 1 – Apresentação do “Crianças na Lua”	- 43 -
10.2. Anexo 2 – Timeline 2002 - 2015	- 46 -
10.3. Anexo 3 – Apresentação de exemplos de Exposições e Brand Activation	- 47 -
10.4. Anexo 4 – Apresentação do “Sistemas da Vida”	- 53 -
10.5. Anexo 5 – Apresentação do “Great Towers”	- 60 -
10.6. Anexo 6 – Avaliação do risco efetuada pela Coface	- 61 -

Índice de Figuras

Figura 1: Presença nos mercados internacionais da IdeiaBiba.....	- 4 -
Figura 2: Crescimento real do PIB de Inglaterra e Portugal	- 26 -
Figura 3: Crescimento real do PIB 2016	- 27 -
Figura 4: Crescimento real do PIB 2017	- 27 -
Figura 5: Crescimento real do PIB 2018	- 28 -

Índice de Tabelas

Tabela 1: Barreiras de impedimento ao processo de internacionalização	- 15 -
Tabela 2: Estratégias de crescimento de Ansoff.....	- 17 -
Tabela 3: Caracterização de Inglaterra ao nível cultural de acordo com as 5 dimensões de Hofstede.....	- 25 -
Tabela 4: Análise PESTAL para Inglaterra	- 34 -
Tabela 5: Matriz de Ansoff para a IdeiaBiba	- 35 -

1. Sumário Executivo

Proveniente da globalização e consequente internacionalização, as empresas viram necessidade de aumentar a sua rede e por isso a sua produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados, o que levará naturalmente a um aumento da sua competitividade e também a um maior controlo da cadeia de valor de forma a poder entrar em novos e potenciais mercados.

A IdeiaBiba não é diferente e ambiciona, também, expandir o seu negócio para mercados que lhe permitam um maior crescimento económico e uma maior segurança futura.

Neste projeto, pretende-se apoiar a IdeiaBiba num objetivo que já vem de alguns anos, mas que por diversas limitações, que se irão descrever ao longo do trabalho, nunca aconteceu – a internacionalização da empresa em mercados ingleses. O objetivo deste trabalho após a análise da empresa e dos seus projetos juntamente com a análise do mercado em questão é um plano estratégico de internacionalização.

2. Introdução

A IdeiaBiba é uma sociedade por quotas criada no ano 2000, sediada no distrito de Aveiro, cujo seu *corebusiness* é a criação de eventos especializados em segmentos infanto-juvenil no mercado dos centros comerciais e especializados em *brand activation*, através de eventos de *impact marketing*, e, também eventos de exposição. Atualmente apresenta um volume de negócios de aproximadamente 630.000 euros.

O nome “IdeiaBiba” surge, numa primeira fase, associado a uma escola de futebol para crianças quando José Nuno Amaro, por motivos de saúde, abandona a sua carreira de guarda-redes e se dedica a ensinar o desporto a crianças.

Pela sua paixão por bicicletas, José Nuno Amaro, em 2003 criou um conceito de “*Bike Art*”, onde as bicicletas se tornavam peças de arte em edições limitadas, criando a marca BKI. A primeira a ser construída homenageava Vitor Baía e entrou no livro “*Guinness World Records*” como sendo a bicicleta com maior número de proprietários em todo o mundo – 200.000 títulos de propriedade por no mínimo 1 € cada como forma de apoiar a aquisição de monitores de sobrevivência para o IPO do Porto.

Existiram alguns outros projetos da IdeiaBiba contemplados no livro “*Guinness World Records*”, como: “Matraquilhos Humanos” - “*Barra Pro Guinness*” 12 horas de “non stop” em 2001 e “Foz do Arelho Pro Guinness” 24 horas de “non stop” em 2004; “*Water Walking*” (bola especialmente produzida para andar na água, percorridos 1.756 metros em 1h 52m e 49s no Dia Mundial do Ambiente em 2005; e “Maior Desfile de Carro de Bombeiros do Mundo” (para o Guinness com o total de 320 veículos de todo o país com mais de 4 km) em 2005.

Para além do *Guinness*, em 2007, a IdeiaBiba recebeu o Prémio Nacional de Mobilidade com a criação de um projeto de Bicicleta de Utilização Estudantil – BUTE na Universidade do Minho.

Entretanto em 2005, o objetivo principal da IdeiaBiba já era ter a capacidade de proporcionar emoções em eventos únicos, e foi com este que nasceu o projeto, de maior sucesso até hoje, “Crianças na Lua” (ver anexo 1), onde as crianças são astronautas por um dia, com a autêntica sensação de “ir à lua”. Para o desenvolvimento deste projeto, e

Figura 1: Presença nos mercados internacionais da IdeiaBiba.

Atualmente os mercados internacionais representam cerca de 50% do volume de negócios da empresa, 315.000 euros, aproximadamente. Poderá ver-se o *timeline* da empresa, por anos, no anexo 2.

Em Portugal, a IdeiaBiba continua a criar projetos inovadores com dimensões ligeiramente mais pequenas no que respeita a projetos de eventos. É em Portugal que estes aplicam toda a sua experiência e *know-how* no que respeita a Exposições e *Brand Activation* (ver anexo 3) criando estruturas de apresentação e representação de marcas, permitindo que marcas, como a Volkswagen e Audi, principalmente, se aproximem e interajam de forma original e marcante com o consumidor.

Os eventos têm dois objetivos essenciais: dar a sensação de realidade no tema, por exemplo no “Crianças na Lua” as crianças podem ver e, até experimentar, algumas sensações dos astronautas; e ter um carácter lúdico-pedagógico, onde a intenção é aprender enquanto se divertem. Em 2017, foi desenvolvido um novo evento que irá permitir a aprendizagem sobre os sistemas do corpo humano mais importantes, o “Sistemas da Vida” (ver anexo 4).

Os eventos consistem essencialmente na criação e montagem de estruturas temáticas para exposições e jogos de aprendizagem e diversão para crianças (exemplos em anexo 1 e 4). Todos eventos são geridos e apoiados pela equipa desde a sua fase de desenvolvimento criativo (preparação inicial) até à organização logística global, garantindo, ainda, todo o apoio durante e depois do evento.

Os principais clientes da empresa, no que toca aos eventos nos centros comerciais são essencialmente empresas gestoras dos mesmos, como: Sonae Sierra; JLL – Jones Lang Lasalle, CBRE; Larry Smith Group; Plaza Centers; Klepierre; SVICOM; IGD Group; Auchan; Unibail Rodamco; Cushwake; e Carrefour. No que respeita a *brand activation*, o cliente com mais peso é a SIVA (Volkswagen e Audi, essencialmente).

A IdeiaBiba procura imperecivelmente, para além da criação de novos projetos inovadores e que permitam reconhecimento, a constante conquista de novos mercados,

tendo já conquistado uma boa parte da Europa, alguns países da Ásia, Angola e América do Sul.

A empresa possui de uma base de dados atualizada com os contactos das empresas gestoras de imóveis comerciais de todo o mundo, às quais envia, normalmente no mês de Junho, e estrategicamente devido aos planeamentos dos eventos dessas empresas serem criados na maioria nessa altura, uma mensagem via correio eletrónico onde apresentam a empresa, no caso de não serem já clientes e os projetos mais conhecidos e para as empresas que já são clientes apenas a relembrar que tem disponíveis aqueles projetos e os novos projetos ou projetos de excelência, como por exemplo o “*Great Towers*”, um projeto desenvolvido em associação com a *World Federation of Great Towers* (ver anexo 5).

Não estando a empresa presente nem na Europa do Norte nem Ocidental (lado oeste), é objetivo desta a integração nos mesmos. No entanto as respostas que têm sido obtidas por países da Europa do Norte apresentam budgets mais baixos e também se verifica uma preferência por agências locais.

No Oeste da Europa, são mercados como o Inglês que chamam especial atenção à IdeiaBiba, uma vez que podem oferecer condições bastante superiores e fazem uma abertura enorme para os outros mercados do mundo. No entanto é um mercado bastante peculiar e com níveis de exigência muito elevados, onde poderá ter que ser definido um projeto específico que corresponda às expectativas e exigências do mercado em questão e, ainda, ser definida a melhor forma de se introduzirem neste mercado.

2.1. Motivação

A motivação da empresa para a internacionalização em mercados ingleses, para além de mais uma conquista, é, essencialmente, o crescimento económico que este mercado poderá permitir.

Se virmos na figura 1, representada no ponto a cima “1.1 – Introdução”, a empresa está presente na Europa do Sul, Centro, Sudeste e Este, não se apresentando nem na Europa do Norte nem Ocidental.

O facto de se introduzirem em Inglaterra pode levar a uma expansão por toda a Europa Ocidental, que apresenta vantagem em relação à Europa do Norte no sentido em que regra geral apresentam *budgets* mais altos e embora sejam um mercado bastante mais difícil, há uma maior abertura a empresas internacionais, como já foi referido em ponto supra.

A empresa é movida pela motivação e resiliência no que toca a crescimento, e por estes motivos o mercado Inglês é um “alvo a atingir”.

O interesse de trabalhar com a IdeiaBiba, surge, numa primeira fase, olhando à oportunidade de poder contribuir de alguma forma para o crescimento da mesma, uma vez que é uma empresa sediada na minha terra natal, em Águeda, no distrito de Aveiro, quem tem tido uma evolução notável pela sua inovação e participação em diversas causas, como ambientais, apoio ao IPO, entre outras, que acredito e me identifico.

A escolha do tema surgiu em conjunto com a empresa, percebendo que um dos grandes objetivos futuros da empresa é a internacionalização dos seus eventos em Inglaterra, mas tendo a noção que existem diversas dificuldades a enfrentar. O objetivo é criar um plano estratégico de internacionalização para a IdeiaBiba poder avançar para este mercado.

2.2. Problemática de investigação

O mercado Português continua a ser um mercado definido por várias problemáticas como: a diminuição do poder de compra dos indivíduos derivada da crise económica, os mercados são cada vez mais competitivos, as taxas de desemprego elevadas (segundo Banco de Portugal a 21 de junho de 2018 a taxa de desemprego projeta-se nos 7.2%) e a dificuldade na competitividade nos preços praticados. Por estes motivos, e com a forte influência da globalização, cada vez mais as empresas procuram a internacionalização como forma de crescimento, sustentação e aprendizagem (Martins, 2011).

Nos mercados em que a IdeiaBiba está inserida, é do interesse do próprio centro comercial o desenvolvimento de eventos deste tipo de forma a que ocorra um aumento da procura e consequentemente um aumento do consumo.

No mercado inglês não há o interesse por parte dos centros comerciais de terem espaços ocupados com projetos que, para além de terem uma durabilidade reduzida (a IdeiaBiba

permanece, em média, 20 dias por evento), ainda tenham que ser os próprios a suportar o gasto.

Em 2014, num primeiro contacto com um dos maiores centros comerciais Londrinos - *Westfield*, a resposta à IdeiaBiba foi a seguinte:

“Thanks you for sending through your contact details and a link to your website. I have been into the site to take a look at what you specialise in. The reality at Westfield London is that this style of entertainment is no longer paid for by the Centre. We have an established events program of which a significant proportion is cost neutral with only large scale, high profile events receiving a contribution by the Centre’s marketing fund. We have a sufficient engagement with brands and artists to have entertainment paid for by them. We are clearly fortunate in this regard and I appreciate that this is not typically experienced by that majority of other shopping centres.

If your proposals include your company funding the entertainment and monetising the event then please do confirm back to us.

Thank you for taking an interest in Westfield London and best wishes for success with your venture.”

Uma resposta óbvia onde não se verifica a hipótese de pagarem para que o evento se realize naquele espaço e sim o oposto, que a empresa pague para usufruir de um espaço onde poderá, então, realizar o seu evento.

O mercado inglês exige, por si só, eventos com produções excepcionais, verdadeiras inovações que criem grande impacto. Por isso, não seria viável a apresentação de um projeto, como o “Crianças na Lua”, que embora tenha forte entretenimento, competências pedagógicas e seja um projeto de grande sucesso, é um projeto cujas estruturas são simples, não se apresentam em estado novo e cuja produção não sofreu grandes evoluções ao longo destes 11 anos. Seria difícil este projeto corresponder as expectativas do povo inglês.

Os centros comerciais londrinos apresentam-se com uma taxa de ocupação bastante elevada, pelo que lhes interessa a ocupação a 100% por o maior período de tempo possível, assim como esperam que a rentabilidade dos eventos seja elevada.

Nas periferias de Inglaterra encontram-se centros comerciais geridos de forma semelhante aos clientes da IdeiaBiba, o que poderá ser um ponto de início no projeto de internacionalização em toda a Inglaterra.

2.3. Definição de objetivos

Este projeto tem como objetivo propor uma estratégia de internacionalização em Inglaterra, tendo em conta o *corebusiness*, *know-how* e objetivos futuros da IdeiaBiba, assim como as diversas dificuldades apresentadas pelo mercado, os riscos e mitigações no processo de internacionalização. Deste modo são objetivos deste projeto:

- Análise do mercado Inglês;
- Análise do projeto adequado e/ou forma de entrada para o mercado em questão, atendendo às suas expectativas e necessidades;
- Análise dos riscos e mitigações;
- Definição da estratégia de internacionalização em Inglaterra.

3. Revisão de Literatura

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos teóricos relacionados e necessários á estratégia de internacionalização de uma empresa, dando resposta em particular ao projeto em questão.

3.1. Internacionalização

3.1.1. Teorias evolucionistas

Em 2005, Thomas L. Friedman analisa a globalização, principalmente no início do século XXI, como uma nova fase de globalização, onde não existe um centro geográfico único, e onde não existe a definição de modelos definitivos para o sucesso e estratégias de inovação e crescimento. As empresas competem com todas as partes do mundo. Os produtos e serviços fluirão dos mais diversos locais para os mais diversos destinos (Freidman, 2005).

A globalização deu-se essencialmente com a expansão marítima nos séculos XV e XVI apresentando-se cada vez mais veloz e generalizada. Esta pode ver-se como um conjunto de transformações ao longo dos anos na integração dos mercados numa “aldeia global” (expressão de McLuhan em 1960) (Martins, 2011).

O mundo fica cada vez mais interconectado, e as empresas cada vez mais tentam expandir as suas vendas para os mercados externos. Esta expansão leva à conquista de novos mercados potencialmente mais lucrativos ajudando a aumentar a competitividade e a promover a inovação de fabricação e o acesso a novas tecnologias e ideias de produtos (Hollensen, 2011).

Da globalização resultou uma maior relação entre as pessoas e os mercados e consequentemente uma diminuição nas barreiras ao livre comércio e viagens, afetando os fluxos de mercadorias, serviços, pessoas e capital (Peng, 2006).

A evolução das tecnologias da informação e das comunicações levou a uma certa homogeneização cultural devido à própria uniformização das fontes de informação.

Autores como John H. Dunning foram pioneiros em estudos sobre o investimento no estrangeiro, no entanto permaneceram muitas questões. Horst (1972), embora percebesse que a dimensão da empresa era um fator relevante na decisão de investimento no estrangeiro, achou necessário um estudo mais abrangente e sistémico relativamente ao comportamento ativo das empresas, uma vez que a análise deste tema se apresentava com algumas falhas e aparentemente incompleto. Neste estudo sobre a atividade da expansão foi considerado que esta “atividade” seria, então, o “processo de internacionalização” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlme, 1977).

A “Internacionalização” era vista, numa definição deficiente, como um processo de envolvimento progressivo nas atividades internacionais (Welch e Luostarinen, 1988).

Posteriormente, a internacionalização de empresas é vista por Freire (2008) como a expansão da conjugação da estratégia de produto com o mercado e como a integração vertical em outros mercados que, por sua vez, levará á replicação da sua cadeia de valor.

Mais recentemente, segundo Hollensen (2011, p. 50) a “*Internationalization occurs when the firm expands its R&D, production, selling and other business activities into international markets*”.

3.1.2. Estratégia de internacionalização

A “estratégia internacional” é definida por Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) enquanto uma estratégia para a venda ou prestação de serviços de uma empresa fora do seu mercado. Esta surge em resultado dos relacionamentos que surgem de contactos com clientes, fornecedores e sócios noutros mercados, onde as empresas estão em constante processo de aprendizagem.

Perante uma boa *performance*, as empresas são beneficiadas no sentido em que obtém: vantagem competitiva pelo acesso a clientes, mão-de-obra e recursos críticos; economias de escala e aprendizagem; retornos superiores aos investimentos; e expansão do seu mercado.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2008) distinguem três tipos de estratégias de internacionalização: multilocal, global e transnacional, sendo que a multilocal é

distinguida pela concentração em cada mercado onde a empresa está presente, levando a uma descentralização das decisões estratégicas e operacionais. A global é caracterizada pelo controlo e promoção, também centralizados, da padronização dos produtos nos vários mercados. A transaccional pressupõe que a empresa procure a eficiência global e ao mesmo tempo a responsabilidade local, objetivos difíceis de alcançar, onde será exigida tanto a coordenação global como a flexibilidade local.

Martins (2011) afirma que seguir uma estratégia global não será para todas as empresas. Torna-se necessária uma avaliação das competências do setor de negócio em causa e dessa forma perceber se esse possui características próprias para a competitividade. Será fundamental, por exemplo, perceber se o volume de vendas mundial é significativo e superior aos custos associados.

São fatores impeditivos ao alcance do “global” o facto de a empresa apresentar produtos com grande diferenciação face à cultura do país ou o facto de os custos de transporte serem elevados e a existência de grandes dificuldades do negócio, que muitas vezes não se justificam pelos pequenos ciclos operacionais das prestações de serviços, por exemplo.

É referido por Martins (2011) o paradoxo da globalização da concorrência identificado por Porter (1998), Rugman e Verbeke (2004), quando se fala nas empresas competirem à escala global e, ainda assim, a localidade ser um fator fulcral na conquista de vantagem competitiva, uma vez que, para além de, dependendo do setor, os principais concorrentes poderem estar localizados num limitado leque de países, as empresas globais expandem pelos mais diversos mercados, onde se destaca a diferença de *performances* económicas, as suas atividades.

Devem, as empresas, usar áreas de negócio e linhas de produtos das quais exista já vantagem competitiva que possam garantir o sucesso competitivo internacional na inicialização de um processo de globalização (Porter, 1998).

3.1.3. Motivo para a internacionalização

Albaum et al. (1994) distingue motivos pró-ativos e reativos para a inicialização das exportações por parte das empresas. Identificando os principais, os primeiros traduzem-se, essencialmente, na aquisição de vantagens por via de: economias de escala;

competência tecnológica e exibição de produtos únicos; proficiência e objetivos de crescimento; benefícios fiscais; oportunidades e informações do mercado externo; e a motivação dos gestores. Os motivos reativos surgem: da baixa proximidade aos clientes de mercados internacionais e distância psicológica; da incapacidade de responder a pedidos por parte dos mercados externos; quando o mercado interno é considerado pequeno e saturado; prolongamento da venda de produtos, “jogando” com as respectivas épocas sazonais dos mercados externos; da existência de sobreprodução ou excesso de capacidade; e de pressões competitivas.

Esta tipologia também foi feita por Czinkota et al. (1999) onde são exemplificadas as motivações já descritas a cima, tendo-se as pró-ativas presentes em empresas que avançam para a internacionalização por opção própria e as reativas que de certa forma “obrigam” a internacionalização da empresa.

3.1.3.1. Fator competitividade

É da competitividade juntamente com uma boa estratégia organizacional, fonte de obtenção de sucesso, que resulta a estratégia lógica de internacionalização de forma a promover essa mesma competitividade.

O conceito de cadeia de valor apresentado por Porter (1985) identifica as designadas “atividades de valor” executadas pela empresa na realização do negócio. É necessário o desempenho destas atividades a um custo inferior ou que sejam diferenciadas de modo a que para o cliente elas tenham um valor superior e assim consiga a conquista de vantagem competitiva.

Cada empresa deverá estabelecer a sua estratégia e desenvolver o processo de inovação das atividades na sua base doméstica, sendo que, esta deverá estar no mercado que oferece maiores condições competitivas (Martins, 2011).

Porter (1999) defende que da competitividade nacional depende a produtividade nacional e que não é possível um país ser competitivo em todos os setores, dependendo o seu sucesso da organização de *clusters* e posicionamento ao nível global. Um dos modelos, criados por este, que permitiria a análise da competitividade seria o designado de

“diamante” de Porter, que compreende quatro fatores determinantes da vantagem competitiva:

- Condições dos fatores (insumos) – relacionado com a sua posição no que toca aos fatores de produção necessários à competitividade numa determinada indústria, podendo estes ser distinguidos entre básicos (como por exemplo os recursos naturais) e avançados (recursos humanos sofisticados, habilidades e capacidades de pesquisa);
- Condições da procura – as características deste fator incluem uma presença de procura inicial local, o tamanho do mercado e a sua taxa de crescimento e sofisticação, impulsionando, assim, o sucesso da indústria. Torna-se fundamental a pressão por parte dos clientes, que são cada vez mais exigentes e sofisticados, de forma a levar as empresas à inovação e a uma procura antecipada das necessidades;
- Indústrias relacionadas e de suporte – o sucesso de uma indústria está associado à presença de indústrias relacionadas e fornecedores especializados que fossem, também eles, internacionalmente competitivos;
- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial – este fator está relacionado com a organização e gestão das empresas, os seus objetivos e a natureza da rivalidade doméstica. Porter concluiu que a concorrência doméstica tem um efeito poderoso e positivo na capacidade de competir no mercado global.

Outra fonte de vantagem competitiva sustentável, segundo Barney e Hesterly (2011), será o facto dos recursos ou capacidades serem Valiosos, Raros, difíceis de ser Imitados e a Organização da empresa ser capaz de capturar o valor criado pelos seus recursos e capacidades valiosos, raros e de difícil imitação. Estamos perante o modelo VRIO.

3.1.4. Barreiras e riscos

São inúmeras as barreiras que as empresas podem enfrentar, principalmente no início do processo de internacionalização, e os riscos associados durante todo o processo.

São identificados alguns fatores críticos ao início da internacionalização por Hollensen (2011), como: falta de ligações interpessoais ao mercado externo e compromisso de

exportação; insuficiente capacidade produtiva para chegar a esses mercados; fracos ou inexistentes canais de distribuição em mercados externos; conhecimento insuficiente; insuficiência financeira e de capital para o financiamento da expansão; custos excessivos com a distribuição e financiamento que poderão estar relacionados à alta produção para a exportação; e a importância da gestão no desenvolvimento dos mercados internos.

Estes fatores são, muitas vezes, internos à empresa, como por exemplo a falta de recursos humanos qualificados, recursos financeiros e gestão limitada, enfrentando dificuldades que são, pela sua estrutura, impossíveis de ultrapassar (Acs et al., 1997). A solução poderia passar por fomentar espaços de aprendizagem como as redes de partilha de conhecimento, complementando os processos operativos com estes conhecimentos que vão sendo adquiridos (Buckley e Carter, 2004; Johanson e Vahlne, 2003).

Quanto a limitações financeiras, é necessário garantir que a empresa tem liquidez necessária para se garantir no período entre o pedido da encomenda e o pagamento do cliente.

Deixar passar oportunidades de negócio por desconhecimento do mesmo e alcançar os contactos e clientes que serão importantes para o negócio, assim como o conhecimento do próprio mercado são barreiras comerciais a ultrapassar.

A distância entre mercados e o aumento dos custos de transporte são fortes barreiras que incrementam as dificuldades logísticas.

Como se verifica, não é suficiente a empresa ter um bom produto, são necessárias condições operacionais, *know-how* e um forte conhecimento do mercado que permitam à empresa a melhoria contínua.

São barreiras ao processo de internacionalização os riscos gerais de mercado, os riscos comerciais e os riscos políticos.

Tabela 1: Barreiras de impedimento ao processo de internacionalização

Riscos gerais de mercado	Riscos comerciais	Riscos Políticos
<ul style="list-style-type: none"> ● Comparativo da distância de mercado ● Concorrência de outras empresas em mercados externos ● Diferenças na utilização de produtos em mercados externos ● Diferenças de língua e cultura ● Dificuldade em encontrar o distribuidor certo no mercado externo ● Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos ● Complexidade dos serviços de expedição aos compradores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Flutuações cambiais nos contratos em moeda estrangeira ● Atrasos e/ou danos na expedição e processo de distribuição ● Dificuldades na obtenção de financiamentos para a exportação ● Falta de pagamento por parte de clientes externos por motivos de falência, fraude ou por não aceitar o produto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Restrições do governo externo ● Política nacional de exportação ● Controlos cambiais impostos pelos governos que limitam oportunidades dos clientes externos ● Falta de assistência governamental de forma a superar barreiras à exportação ● Falta de incentivos fiscais para as empresas exportadoras ● Alto valor da moeda nacional em relação aos mercados externos ● Elevadas tarifas estrangeiras sobre produtos importados ● Confundir regulamentos e procedimentos de importação dos mercados externos ● Complexidade da documentação comercial ● Aplicação dos códigos jurídicos nacionais que regem as exportações ● Conflitos civis, revolução e guerras que perturbam mercados externos

Fonte: adaptado de Hollensen (2011, p.64)

Relativamente aos riscos políticos, Hollensen (2011), também identifica algumas estratégias de forma a mitigá-los, como por exemplo: evitando mercados de alto risco; a escolha dos mercados deverá ser diversificada para que a empresa não fique dependente de nenhum; segurando os riscos; e tendo uma estrutura de negócio em que o cliente externo assume grande parte do risco.

No entanto as forças competitivas como concorrentes, clientes e fornecedores podem ser vistas como incentivos à internacionalização, uma vez que tanto a localização dos concorrentes e as possibilidades de evolução do mercado podem surgir como incentivos ou barreiras.

3.2. Mercado

3.2.1. Análises de mercado

Johanson e Vahlne (1977) defendem que a falta de conhecimento sobre os mercados externos é o fator fundamental ao desenvolvimento de operações internacionais, assim como consideram relevante, também, o nível de integração e compromisso nesses mercados.

Para estes, o mecanismo básico de internacionalização assume dois aspetos, fixos e de mudança. Sendo que, os primeiros estão relacionados com: o conhecimento de mercado, conhecimento das oportunidades para decisões iniciais e conhecimento do ambiente de negócios do mercado como forma de avaliação de alternativas; e com o compromisso de mercado, onde conta o montante de recursos comprometidos e o grau do compromisso. Os segundos, estão relacionados com: as decisões de compromisso, tomadas mediante a experiência adquirida e a perceção dos problemas e oportunidades; e atividades correntes, que são a principal fonte da experiência. Os aspetos fixos são os recursos destinados aos mercados externos e são influenciadores nas decisões de compromisso e, também, das atividades correntes do negócio.

É importante incluir numa análise de mercado tanto uma análise PESTAL como uma Matriz de Igor Ansoff (1957), uma vez que a primeira permite o entendimento e dinâmica da envolvente macroeconómica de uma empresa ou organização, essencial para expandir um negócio numa zona ou região que se conhece pouco, e a segunda também conhecida como Matriz Produto/Mercado que constitui um modelo fundamental na determinação de oportunidades de crescimento para a empresa, ambas mais detalhadas abaixo.

A análise PESTAL consiste no enquadramento dos seguintes fatores:

- Políticos, onde importa analisar a influência que os governos e grupos de influência poderão ter sobre a atividade da empresa, tanto ao nível de leis e políticas como ao nível de outras exigências e necessidades políticas que a empresa possa vir a ter. É importante saber regulamentações da atividade.
- Económicos, onde se deverá perceber se o mercado está suficientemente desenvolvido ao nível económico ou até subdesenvolvido para a atividade da empresa. O estado da economia (crescimento económico, taxas de inflação, juro e câmbio, salários, entre outros) é uma análise fundamental já que reflete flutuações associadas aos ciclos económicos.
- Sociais, onde é fundamental o estudo de culturas, comportamentos e hábitos, taxas de crescimento, níveis sociais e de consumo, modas, entre outros que possam influenciar o consumo local relativamente à atividade da empresa. É importante perceber padrões de consumo e necessidades.
- Tecnológicos, onde é relevante uma perceção sobre possíveis impactos na atividade que evoluções tecnológicas possam ter. É importante perceber o nível

de evolução local e perceber se a atividade se enquadra, se é inovadora ou será facilmente ultrapassada. Não se pode ignorar, ainda, o facto de poder vir a ser dispendioso o acompanhamento tecnológico.

- Ambientais, onde é fundamental a atenção a dar a questões ambientais, uma vez que é uma das preocupações mais recentes no mundo dos negócios. É importante analisar impactos ambientais que a atividade possa ter, sustentabilidade, impactos com a produção de matérias-primas, entre outros.
- Legais, onde é necessário analisar os enquadramentos legais relacionados com a atividade, como por exemplo direitos do consumidor, do trabalho, saúde e segurança, entre outros, de forma a antecipar futuros percalços.

A Matriz de Ansoff, indicará a estratégia mais adequada quando feita a análise de produtos e mercados como se segue:

Tabela 2: Estratégias de crescimento de Ansoff

	Produtos Atuais	Produtos Novos
Mercados Atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Mercados Novos	Desenvolvimento no mercado	Diversificação

Fonte: adaptado de Ansoff (1957, p.14)

A penetração no mercado permitirá um aumento das vendas dos produtos já existentes nos atuais mercados pela conquista de clientes e conseqüente aumento de consumo dos mesmos.

O desenvolvimento do produto implica a criação ou desenvolvimento de novos produtos para os mercados atuais, provocando a novidade e maior satisfação aos clientes.

O desenvolvimento no mercado consiste na procura e análise de novos mercados para os produtos existentes.

A diversificação consiste na criação de novos produtos para levar para novos mercados.

O resultado destas análises será apresentado no ponto “6.3 – Análise PESAL” e “6.4 – Matriz de Ansoff” relativamente a Inglaterra.

3.2.2. Identificação do mercado Inglês

3.2.2.1. Ao nível económico

É a Inglaterra vista como um dos países mais fortes mundialmente ao nível económico. Esta nação tem uma dimensão significativa muito impulsionada pela Revolução Industrial sofrida na segunda metade do século XVIII, processo onde o Reino Unido foi pioneiro, pois tratou de celebrar acordos comerciais com outros países; aplicou políticas económicas liberais; tinha abundância das principais matérias-primas utilizadas neste período como o ferro e o carvão mineral; a burguesia inglesa possuía de capital suficiente para a aquisição de mão-de-obra, máquinas e matérias-primas e para financiamento de fábricas; abundância de mão-de-obra proveniente do êxodo rural provocado pela Lei dos cercamentos das terras; possuía de um grande número de rotas marítimas que apoiou a interligação entre os consumos internos e internacionais, entre outros.

As famílias rurais que inicialmente trabalhavam para as necessidades da família, produzindo tecidos de lã com rocas e teares de madeira, passaram a produzir para o mercado onde começaram a exportar para toda a Europa, desenvolvendo-se, assim, um dos principais setores da indústria têxtil.

Com a Revolução Industrial Inglaterra tornou-se um verdadeiro centro industrial pois toda a indústria começou a ser mais desenvolvida, foram aparecendo grandes invenções fazendo notar ainda mais o efeito da revolução nos processos de indústria.

Com o investimento de capital por parte dos burgueses, que abriu espaço para novos mercados, e com o aumento das rotas terrestres e marítimas Inglaterra tornou-se uma enorme potência económica. Mais tarde tornou-se um dos maiores centros financeiros do mundo, onde o setor de serviços financeiros se desenvolve brutalmente.

Com o “*Brexit*”, a saída do Reino Unido da União Europeia, foram feitas inúmeras previsões por economistas sobre o seu impacto, no entanto ainda não tendo sido concretizado, não se consegue fazer uma avaliação exata das consequências do mesmo.

É possível apontar já alguns impactos negativos, e de conhecimento geral, como o aumento da inflação e a queda do valor da libra.

3.2.2.2. Ao nível cultural

Como em tudo, a nossa cultura, valores e educação tem uma relação direta na forma como agimos, pensamos e expressamos. Também na gestão se faz sentir a influência que a cultura tem na forma de gerir, abordar, pensar, resolver, entre outras situações.

Hofstede (1983) defende que as culturas ao nível nacional podem ser distinguidas em 5 dimensões, são elas:

- Distância de poder – Grau de desigualdade que uma sociedade permite no que toca a distribuição de poder. Em sociedades de elevada distância, o poder concentra-se em algumas pessoas no topo que assumem o poder de decisão. Por outro lado, as pessoas da outra extremidade simplesmente acarretam as decisões, aceitando facilmente as diferenças de poder e riqueza. Em sociedades de baixa distância o poder é largamente disperso.
- Masculinidade – Grau em que os valores "masculinos", como a realização, a competição, o sucesso, o dinheiro e a concorrência, prevalecem sobre os valores "femininos", como os relacionamentos pessoais mais próximos, o cuidar dos mais fracos, do meio ambiente e da solidariedade. Numa sociedade masculina existem “papéis” masculinos e femininos bem definidos e valoriza-se essencialmente as coisas realmente importantes.
- Aversão à incerteza – Grau em que uma sociedade se sente ameaçada pela incerteza e por situações ambíguas, em que as pessoas preferem regras e padrões fixos, como estruturas de carreira e leis, vendo-o como uma forma de aumentar a segurança e diminuir os riscos. Em sociedade de baixa aversão à incerteza as pessoas enfrentam o futuro à medida que vai acontecendo de forma a não sofrer por stresse sem necessidade. Em elevada aversão à incerteza vale muito a prevenção e o planeamento a longo prazo, evitando o stresse no futuro.

- Individualismo – Grau em que as pessoas numa sociedade agem como indivíduos e não como membros de um grupo. Nas sociedades individualistas, as pessoas centram-se em si próprias e sentem pouco a necessidade de dependência dos outros, espera-se que cuidem de si próprias. Nas sociedades coletivistas, os membros têm permanentemente mentalidade de grupo, são interdependentes e tomam as decisões em grupo.
- Perspetiva temporal – Grau em que numa sociedade orientada a longo prazo as pessoas preferem manter as normas e tradições, resistindo a mudanças sociais. As consequências de uma elevada orientação de longo prazo são a persistência e ordenação de relações por status. A baixa orientação de longo prazo será, obviamente, a orientação de curto prazo, que leva à estabilidade.

3.2.3. Modos de entrada

De acordo com Root (1994) existem três regras para a definição da estratégia de entrada nos mercados a adotar: a ingénua, a pragmática e a de estratégia. A ingénua pressupõe que a empresa usa a mesma forma de entrada em todos os mercados, ignorando a dissemelhança entre eles. A pragmática já prevê que sejam usadas formas diferentes de entrada tendo em conta a heterogeneidade dos mercados e em estágios iniciais assumem-se, normalmente, baixos níveis de risco. A estratégica implica a comparação e avaliação de todos os modos de entrada possíveis, o normal será ser escolhida a que maior lucro der, tendo em atenção a disponibilidade de recursos, riscos, objetivos não lucrativos, entre outros.

Existem inúmeras formas de entrada nos mais diversos mercados que as empresas poderão adotar. Seguidamente apresenta-se, por nível de complexidade numa escala crescente, de forma resumida os principais modelos de operação de internacionalização (adaptado de Martins, 2011):

- Exportação

É a forma mais fácil e direta de internacionalização. No entanto, não operando no mercado externo implica dificuldades na atividade de exportação, principalmente para as

PME portuguesas, levando à falta de: conhecimento dos mercados; contactos externos e de experiência nos mesmos; notoriedade da marca; e poder negocial. É fundamental um forte empenho operativo.

- Exportação Direta – é a exportação dos próprios produtos da empresa, onde no mercado externo ficam responsáveis pela comercialização os agentes ou representantes. Não devem as empresas ter estes mercados apenas como forma de escoamento dos seus produtos, muitas vezes estes têm, também, que ser adaptados aos mercados.

- Exportação Indireta – implica, embora pouco desenvolvida, uma vez que também aqui não existe a comercialização do produto no mercado externo, uma função comercial e algum conhecimento do mercado, já que os produtos são especificados pelos agentes.

- Cooperação / Contratos

- Licenciamento – a forma de licenciamento mais comum é a licença de exploração, onde uma empresa cede a outra o direito de produção e comercialização de produtos ou serviços numa área definida recebendo, em determinado período, os direitos da marca ou patente, designados de *royalties*.

- *Franchising* – a franquia, ou acordo, apresenta semelhanças com o licenciamento, no entanto há um maior acompanhamento por parte da empresa que concede (franchisador) a outra (franchisado) o direito de explorar, com condições específicas e numa área definida, um produto, marca ou determinada tecnologia. Aqui o franchisado usufrui da marca e técnicas operacionais do franchisador.

- Subcontratação – na subcontratação existe uma encomenda específica e pré-estabelecida de uma empresa a outra. Normalmente, aqui são cedidos, também, o conhecimento tecnológico e dos equipamentos.

- Contrato de gestão – neste, são cedidos os gestores de uma empresa num determinado período de tempo, para as principais tomadas de decisão da empresa que contrata, existindo pagamentos com base nas vendas ou lucros.

- *Joint Ventures* – pressupõem a participação de duas ou mais empresas na formação de uma nova empresa, juridicamente independente, na qual os investidores estrangeiros e locais partilham a propriedade e controle, dividindo o custo do investimento, os riscos e os lucros a longo prazo.

- Alianças estratégicas – diferenciam-se das *Joint Ventures* pelo facto que nestas não ter que existir participação em ações ou capital (sem *equity*). Aqui existe a cooperação

entre duas ou mais empresas para a criação de vantagem competitiva, a nível internacional, com a partilha de recursos e capacidades.

- Investimento Direto Estrangeiro (IDE) – esta “modalidade” implica a aquisição de ativos no estrangeiro, quer por forma de investimento de raiz – *greenfields* – quer pela aquisição superior a dez por cento do capital social de empresas existentes. Denisia (2010) defendia que não existiria apenas uma teoria explicativa do IDE. Para uma compreensão mais aprofundada tentou perceber-se algumas das motivação que levam a tal “modalidade”, como o acesso a matérias-primas escassas no país de origem, tributação fiscais, a própria importação, entre outras (Amatucci e Avrichir, 2008). São, também, forma de IDE as *Joint Ventures* ou aquisições. Czinkota et al. (1999) defende que o principal fator do recente aumento de IDE é a “procura do mercado” e que os principais determinantes são: os fatores de marketing e custos; as barreiras ao comércio; e clima de investimento.

4. Metodologia

A metodologia deste trabalho resulta de um estudo de caso baseado em procedimento analítico para deduzir um plano de internacionalização e, mais especificamente para a Inglaterra, onde se apresentará um plano estratégico de internacionalização para a IdeiaBiba.

Pretende-se que o resultado deste Projeto seja útil e aplicável na empresa. Por este motivo, todas as análises e observações terão em conta a realidade, aplicabilidade, métodos de trabalho e objetivos reais da empresa. O conhecimento sobre a empresa adquirir-se-á em resultado de reuniões com o Diretor Executivo, informação disponibilizada pelo mesmo e pesquisa sobre feitos e eventos já criados pela empresa.

Será fundamental ter uma perceção real das necessidades e exigências do mercado inglês assim como perceber a procura deste tipo de eventos pelo povo e a disponibilidade e abertura das empresas gestoras de imóveis comerciais para os mesmos. Uma vez que a IdeiaBiba já faz abordagens e tentativas de negócio há algum tempo, irá usar-se esse *know-how* juntamente com outras pesquisas para tratar estes pontos.

Deve este planeamento estratégico de internacionalização ser suportado, não só pelo conhecimento profundo da empresa e do mercado em questão, mas também pela revisão de literatura, de forma a serem percebidas as principais abordagens teóricas, conceitos atuais, modelos e estratégias que poderão ser usadas no desenvolvimento e estrutura deste estudo de forma a que o plano estratégico de internacionalização resultante do mesmo seja o mais viável possível.

Uma vez considerando ter toda a informação necessária, e a certeza que esta é suficiente e real, aplicar-se-á, então, as abordagens teóricas à realidade da empresa e do mercado dando início ao desenvolvimento de um plano estratégico de internacionalização da IdeiaBiba na Inglaterra, esperando assistir posteriormente à sua implementação.

5. Inglaterra

5.1. Inglaterra e Portugal

Já em 1373 foi estabelecida uma Aliança Luso-Britânica natural pela aproximação de duas potências marítimas e comerciais, desde então estes países, entre altos e baixos têm-se mantido lado a lado, até por ambos os países fazerem parte da União Europeia, no entanto agora com o “*Brexit*”, poderão existir algumas alterações, embora se espere que se mantenham as boas relações.

Foi fundamental na relação entre estes dois países, o Tratado de Windsor de 9 de maio de 1386, ainda em vigor e uma das mais antigas alianças do mundo ao nível da diplomacia, onde Portugal e Inglaterra confirmam formalmente a já estabelecida anteriormente Aliança Luso-Britânica e afirmam servir de base nas relações bilaterais entre ambos por mais de 600 anos. Este tratado de aliança deu-se após a batalha de Aljubarrota, onde a Casa de Avis juntamente com os Ingleses venceu o Reino de Castela.

Winston Churchill (1943) descreveu esta relação como “*without parallel in world history*”.

Existiram importantes casamentos reais, em 1387 a princesa inglesa Filipa de Lencastre, filha de João de Gante, casou com o rei João I de Portugal e em 1662 Catarina de Bragança, filha de João IV de Portugal, casou com Carlos II de Inglaterra.

Em 1703, Portugal e Inglaterra assinaram o Tratado de Methuen, onde os portugueses se comprometiam a consumir os têxteis britânicos na troca do consumo de vinhos de Portugal por parte dos britânicos. Este deu-se devido à aliança de Portugal com Inglaterra e Países Baixos na Guerra da Sucessão Espanhola, contra a França e Espanha.

Na atualidade a relação entre Portugal e Inglaterra mantém-se boa existindo, até, um significativo número de portugueses residentes em Inglaterra e vice-versa.

5.2. Definição da cultura

No ponto “3.2.2.2 – Ao nível cultural” falou-se, de forma breve, da cultura e o impacto que a mesma pode provocar ao nível da gestão e nas relações comerciais e interpessoais.

Tabela 3: Caracterização de Inglaterra ao nível cultural de acordo com as 5 dimensões de Hofstede

Dimensões	Grau (elevado/médio/baixo)	Observações
Distância de poder	Médio / Baixo	O poder de decisão não se encontra concentrado nas pessoas de topo e mais pessoas podem participar no processo de tomadas de decisão.
Masculinidade	Baixo	Não deixando de ter a força masculina, apresenta bastantes características femininas: como a sensibilidade para caridade, para o meio ambiente, para a estética, entre outros. Homens e mulheres tem as mesmas oportunidades a nível profissional e social.
Aversão a incerteza	Médio	Não sendo de uma cultura opressiva, são uma cultura de regras e leis. A segurança, justiça e bem-estar das pessoas é valorizada.
Individualismo	Médio /Elevado	São interdependentes uns dos outros e procuram manter a harmonia do grupo. Os gestores são altamente leais às suas organizações e fomentam a tomada de decisão conjunta.
Orientação de longo prazo	Baixo	Mantem uma orientação a curto prazo de forma a assegurar a estabilidade.

Fonte: elaboração própria.

5.3. Potencialidades económicas

Inglaterra é o país com maior economia do Reino Unido e com o centro financeiro maior do mundo – Londres.

O Reino Unido apresenta um dos maiores valores de PIB e uma das maiores economias do mundo, sendo que apenas fica atrás da Alemanha neste último. Tem apresentado um crescimento contínuo ao longo dos anos e é considerado estável uma vez que os seus níveis de inflação e desemprego se tem mantido baixos face aos outros países europeus, embora em 2017 tenha sofrido um aumento no índice de inflação de cerca de 1.9%. No entanto, não pode deixar de se referir a existência de desigualdades sociais, também marcantes neste país. As taxas de desemprego rondam os 4.6%.

Na imagem abaixo, facultada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), verifica-se a variação percentual anual do PIB (Produto Interno Bruto) para Portugal e o Reino Unido:

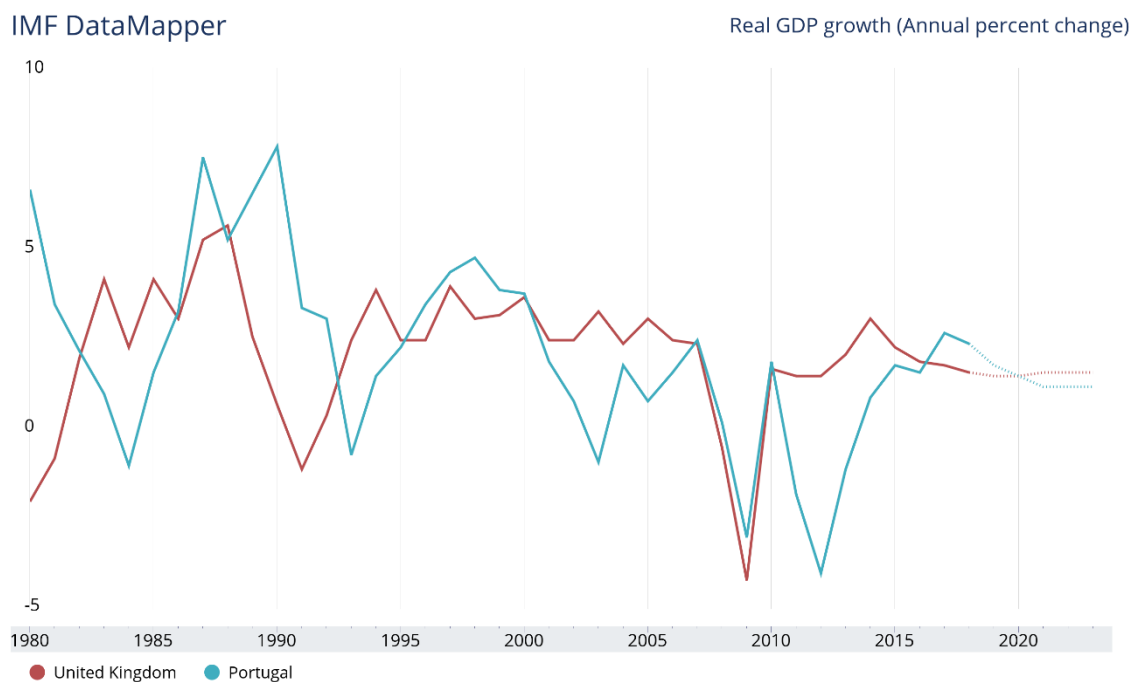


Figura 2: Crescimento real do PIB de Inglaterra e Portugal

Portugal apresentou variações percentuais de 1.6, 2.7 e 2.4 nos anos de 2016, 2017 e 2018, respetivamente. Já o Reino Unido apresenta, para os mesmos anos, variações de 1.9, 1.8 e 1.6, mais constantes ao nível de oscilações e com um decréscimo no crescimento influenciado pelas movimentações provocadas pelo “*Brexit*”.

O setor primário, agricultura, pecuária, pesca e silvicultura é crescente e representa cerca de 2% do PIB. O setor secundário, indústria, tem diminuído em importância e representa cerca de 26% do PIB. O setor terciário, finanças e comércio e turismo é onde está a maior porção do PIB do Reino Unido.

Numa perspetiva global, olhando para o mapa da Europa sinalizado com o crescimento real do PIB por país, conseguimos um panorama geral de comparação com os restantes países. Os seguintes mapas foram retirados do site oficial do FMI com informação em segmentos de percentagens de variação do PIB para os anos 2016, 2017 e 2018:

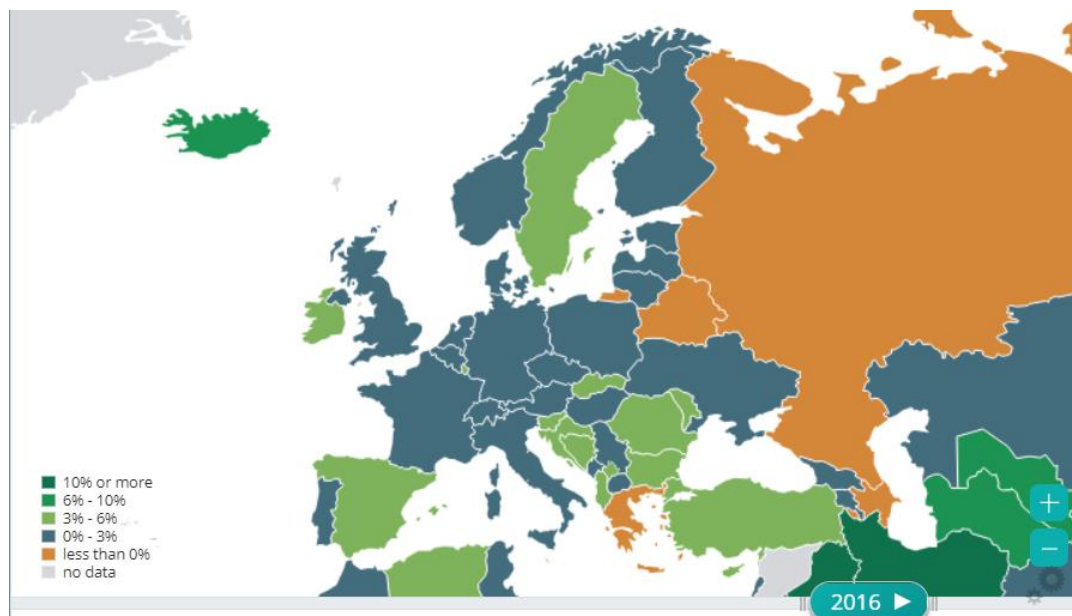


Figura 3: Crescimento real do PIB 2016

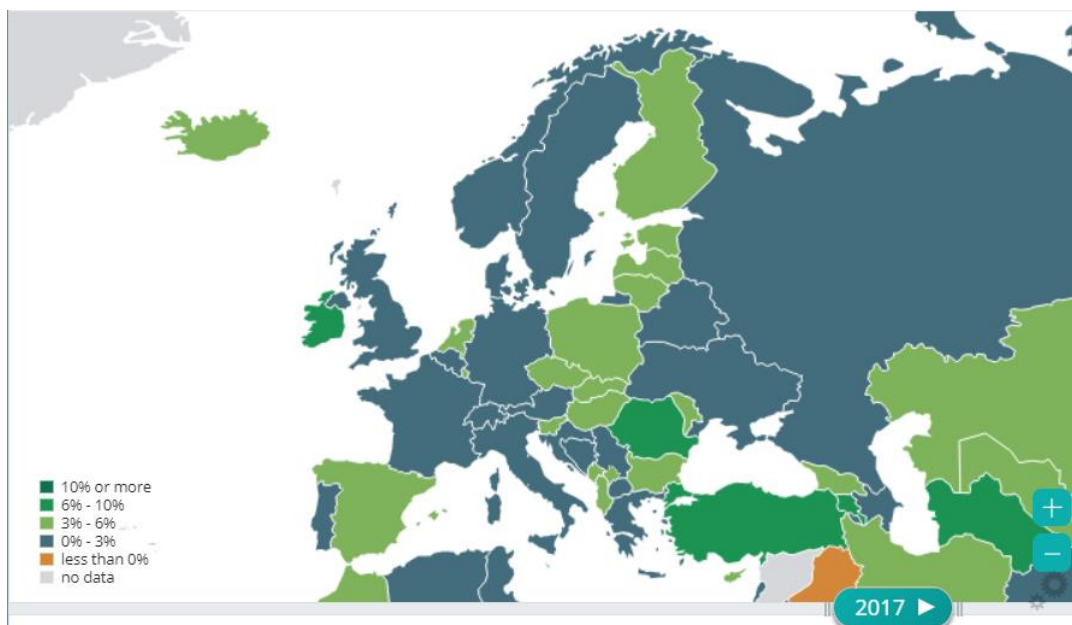


Figura 4: Crescimento real do PIB 2017

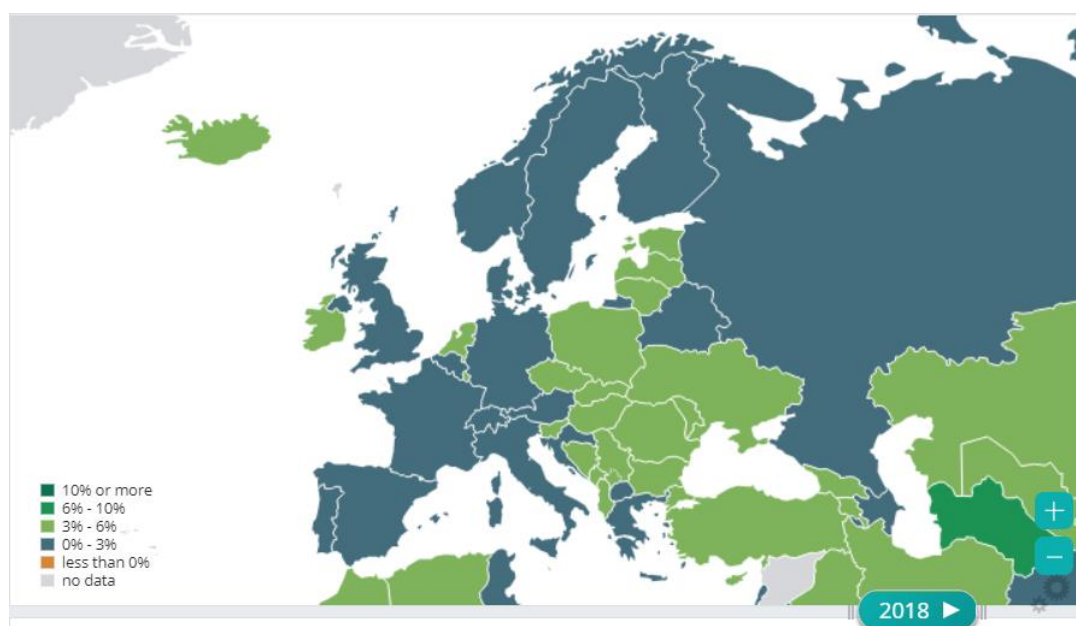


Figura 5: Crescimento real do PIB 2018

Como já verificado na Figura 2 - Crescimento real do PIB de Inglaterra e Portugal, Portugal e o Reino Unido, mantem-se na escala 0% - 3%, durante estes 3 anos, mantendo-se mais estáveis comparativamente a países vizinhos como Irlanda, que entre 2016 e 2018 apresenta as seguintes variações percentuais:

	2016	2017	2018
Irlanda	5.1	7.8	4.5

Verificaram-se, ainda, aumentos entre 2016 e 2017 na Finlândia, Países Baixos, República Checa, Hungria, Grécia, Montenegro e Europa Ocidental no geral, com exceção da Ucrânia e Moldávia e diminuições de variação na Suécia, Bósnia e Croácia.

Já em 2018, relativamente a 2017, e aumentam os valores na Ucrânia, Bósnia e Sérvia e diminuem na Espanha, Finlândia e Roménia.

Num apanhado geral, e tendo por base a avaliação do risco efetuada pela Coface (ver anexo 6), aponta-se como principais pontos fortes do Reino Unido os serviços financeiros, regime fiscal atrativo e competitivo e os setores “*cutting-edge*”, farmacêutico, automóvel e aeronáutica, e como pontos fracos a incerteza dos resultados provenientes do “*Brexit*”,

disparidades nas realidades entre Londres e o resto do Reino Unido principalmente em infraestruturas de transporte e energia e os elevados níveis de dívida pública e familiar.

5.4. Desafios

O Reino Unido está a passar por uma grande mudança económica e política em resultado do “*Brexit*”. Apenas existem especulações de resultados do mesmo pelo que estas mudanças, ainda desconhecidas, poderão provocar algum receio por parte das novas empresas nestes processos de atuação no mercado.

Para além disso, e sendo um país tecnologicamente desenvolvido e habituado a eventos mais desenvolvidos do que os disponíveis pela IdeiaBiba tanto ao nível de tecnologia como de dimensões, poderá ser um maior desafio na angariação de novos clientes neste mercado de forma a poder prestar os seus serviços continuamente no mesmo.

A visão e objetivos do cliente Inglês, é também diferente dos habituais clientes, como já referi no ponto “2.2 – Problemática de investigação”, a perspetiva destes é o recebimento pela produção do evento nos seus espaços e não o contrário. Aqui, cabe à IdeiaBiba fazer entender a perspetiva do seu negócio, fazendo acreditar o cliente que o evento irá trazer mais clientes assim como aumentar o consumo no centro comercial.

As regulamentações e políticas de um mercado desconhecido e exigente, poderiam ser mais um grande desafio, no entanto devido á simplicidade dos eventos e recursos e períodos temporais necessários para os mesmos não deverá ser um problema.

6. A Internacionalização da IdeiaBiba

Com o objetivo de internacionalizar os seus eventos em mercados ingleses, aumentar o seu volume de vendas, promover o seu crescimento económico e expandir-se por toda a Europa Oeste, a IdeiaBiba, mesmo sem quaisquer respostas positivas em anos anteriores, continuou a enviar anualmente a apresentação da empresa e dos seus eventos para os centros comerciais Ingleses.

Era pretensão da empresa a exportação dos eventos e não a criação de novos projetos específicos para aquele mercado, uma vez que isto levaria a um investimento inicial com grandes implicações financeiras para a empresa, ou pelo menos, não numa fase inicial.

No final de 2017, a IdeiaBiba recebe uma resposta, pela primeira vez positiva, de um dos seus clientes, a JLL – Jones Lang Lasalle, mais propriamente a Bewonder, uma empresa criada pela JLL de forma a centralizar os seus serviços de Marketing, para um dos seus centros comerciais posicionado a cerca de 10 milhas do centro de Londres, o The Glades Bromley.

Foi apresentado, pessoalmente nas instalações do centro comercial ao cliente, o evento Crianças na Lua com todos os detalhes, desde o material utilizado e a antiguidade do mesmo, a montagem, etc. Assim como foi explicado o conceito e objetivos do evento e a inexistência de grandes tecnologias para que ficasse, em tudo, o mais claro possível uma vez que a IdeiaBiba tinha a noção da peculiaridade e exigências do povo britânico, e não queria elevar quaisquer expectativas ao cliente preferindo, até, não prosseguir com o negócio a colocar a empresa numa posição de risco de exposição e má fama.

Nesta reunião o cliente afirma mais uma vez o seu total interesse, onde acabam por efetuar negócio, uma vez que se pretende, precisamente, afastar as tecnologias de forma a poderem aproximar as pessoas, promovendo uma maior interação entre as crianças, pais e avós.

No entanto a IdeiaBiba depara-se com um grande obstáculo ao nível das burocracias. Mesmo não necessitando de autorizações por parte da Câmara Municipal nem *Planning Procedure*, uma vez que o centro comercial onde iria ocorrer é privado e é um evento que ocorre em espaço interior, foi imposto por parte do cliente, tratando-se de um evento para

crianças, um seguro de responsabilidade civil de 10 milhões de euros, onde a empresa apenas tem um seguro de cerca de 100 mil euros com cobertura em toda a Europa.

Após alguma investigação por parte da empresa, juntamente com a sua companhia de seguros, percebeu-se que em Portugal não seria possível o aumento de cobertura nesses valores, pelo menos nesta área de negócio. Ainda ocorreram tentativas de negociação entre as companhias de seguros de Portugal e Inglaterra, mas não estando a IdeiaBiba sediada em Inglaterra não seria possível de forma nenhuma proceder ao aumento de cobertura. Pelo que a IdeiaBiba viu-se obrigada a recuar, desanimadamente, neste negócio, mas continuando a estudar a melhor forma de poder engrenar neste projeto com o cliente, que pela primeira vez neste mercado se mostrou interessado.

6.1. Modos de entrada

A IdeiaBiba, viu como opção de modo de entrada no mercado Inglês a Exportação, à semelhança de outros onde está, por ser a forma mais simplista e que apresenta, sem dúvida, um risco mais baixo.

A Exportação, apresenta-se como o modo mais comum de entrada em novos mercados, uma vez que, as empresas são menos controladas e os gastos e riscos são baixos. É também vista como a melhor opção para empresas inexperientes em mercados estrangeiros e com maior aversão ao risco, onde podem adotar, como primeira abordagem, intermediários antes de assumirem um controlo direto.

No entanto, como referido supra, percebeu-se que a exportação dos eventos criados pela IdeiaBiba para o mercado Inglês, implica mais do que a simples montagem e operacionalização dos mesmos. Para além das estruturas, seria necessária uma maior cobertura do seguro de responsabilidade civil para além de um staff ativo e permanente no evento, o que acarretaria custos acrescidos à empresa.

Percebendo que existem limitações que dificultam este processo, apresentar-se-á seguidamente opções que poderão fazer sentido de resolver este processo de internacionalização e perceber, após análise das mesmas, qual será o plano estratégico de internacionalização mais adequado para a IdeiaBiba.

No caso da Joint-Venture seria necessário que a IdeiaBiba se associasse a uma empresa local com características complementares, partilhando o seu *know-how* e recebendo conhecimento de mercado, rede de contactos, apoios comerciais e políticos. Aqui o investimento relacionado com a nova subsidiária seria partilhado, assim como os riscos associados. No entanto a IdeiaBiba perderia a sua independência e individualidade.

A aquisição implica um grande investimento que a IdeiaBiba não tem como objetivo a curto prazo numa zona onde não há clientes e não consegue avaliar a rentabilidade do investimento.

Assim como não pretende associar o seu nome a uma outra empresa e perder o seu nome, mesmo em mercados estrangeiros. E por tanto, não seria este modo de entrada o mais viável para a empresa neste momento.

Tendo em conta esta conclusão relativamente a Joint-Venture, e uma vez que as Subsidiárias pressupões, também, este investimento considero que não será, também o modo para este processo de internacionalização.

As Alianças Estratégicas não obrigam a participação patrimonial nem a criação de subsidiárias, e por isso não implicam esse investimento. Aqui existe partilha de *know-how* de negócio e mercado, redes de contactos e risco proporcionando uma maior segurança na medida em que existe uma cooperação mútua entre as empresas.

A IdeiaBiba, poderá criar uma Aliança (contrato) com uma empresa sediada em Inglaterra, que disponha dos recursos e capacidades necessárias para chegar a este cliente que é, aqui, objetivo uma vez que já demonstrou o seu grande interesse pelo projeto, sendo então uma venda garantida.

Como forma de superar as questões legais e burocráticas, seria do interesse da IdeiaBiba vender o evento à sua parceira, ou seja, vender a estrutura, montagem e assistência do projeto e esta, por sua vez, a parceira incluía o seu staff e responsabilizar-se-ia pelos impostos a pagar localmente, e venderia diretamente ao cliente final – JLL a um preço que se considere razoável. Sendo sediada localmente não teria as mesmas limitações.

Tendo em conta os objetivos a curto prazo da IdeiaBiba e os resultados agora apresentados não será necessário incluir neste ponto os restantes modos de entrada referidos no ponto “3.2.3 – Modos de entrada”.

6.2. A opção pelo mercado inglês

Como referido anteriormente o mercado Inglês é um objetivo da IdeiaBiba por vários motivos:

- Posicionamento na Europa Ocidental;
- Vê Inglaterra como um dos países que mais abertura a outros mercados poderá dar, contíguos ou não;
- Apresenta, regra geral, *bubgets* mais altos, relativamente a outros países onde está posicionada;
- *Know-how* de um dos mercados mais fortes a nível mundial;
- Maior desenvolvimento económico, financeiro e operacional.

6.3. Análise PESTAL

Como referido no ponto “3.2.1 – Análises de mercado”, a análise PESTAL permite o enquadramento e análise de fatores macroeconómicos que poderão afetar a empresa no seu processo de entrada em novos mercados, tornando-se uma ferramenta essencial. Tendo em conta a descrição já efetuada por fatores, segue-se uma análise totalmente direcionada ao negócio/projeto da IdeiaBiba em Inglaterra, conforme seja aplicável.

Tabela 4: Análise PESTAL para Inglaterra

Fatores	Pontos a considerar	Enquadramento
Político	Impostos locais	Cobertos pelo parceiro da IdeiaBiba na Aliança.
	Aprovações autárquicas locais	Aplicável em espaços públicos e regra geral a IdeiaBiba atua em centros comerciais, o que não se torna uma limitação.
	Governo local	Tem-se como um país estável e justo, permitindo que o povo tenha influência no funcionamento interno. Governo proactivo e politicamente estável, embora com alguma corrupção discreta.
Económico	Estabilidade económica	Apresenta-se com forte posição económica relativamente a outros países, com uma economia diversificada e um PIB elevado.
	Oferta de crédito	Não necessário, não haverá investimento.
	Impactos da globalização	Devido à numerosa população todos os mercados acabam por conseguir rentabilidade, mesmo os mais pequenos.
	Mão de obra	Ficaria da responsabilidade do parceiro.
	Câmbio	Apresentava uma taxa de câmbio média de 0,88% em 2017 e de 0,82% em 2016, segundo o Banco de Portugal, pelo que não consideramos significativo.
Social	Perfil	País densamente povoado, com altos padrões de vida, embora também com alguma taxa de dependência.
	Crenças e valores religiosos	País religioso, com grande disparidade de crenças, etnias e raças, o que provoca, também alguma agitação social.
	Pirâmide etária	Inglaterra apresenta uma pirâmide etária bastante uniforme, ainda assim há uma maior densidade populacional entre os 45 e os 54 anos de idade. A segunda faixa etária com maior densidade é entre os 0 e os 10 anos de idade. O evento é para crianças dos 5 aos 10 anos , pelo que é um ponto favorável.
	Perfil educacional	Os custos educacionais são cada vez mais elevados mas é um povo preocupado com os valores e educação, pelo que eventos de carácter pedagógico deverão ser de total interesse neste mercado.
	Atitudes e comportamentos de consumo	País consumista e fortemente influenciado pelo marketing e publicidade. No entanto acredita-se que as faixas etárias mais altas apresentem grande interesse pelo evento proposto, de forma a afastar os mais jovens das tecnologias e tentar passar também outros valores e interesses.
Tecnológico	Capacidades tecnológicas	Sendo um dos países mais desenvolvidos economicamente, também ao nível da tecnologia, tem grandes capacidades e competências.
	Investimento em I&D	Alto investimento em I&D, não só pelas capacidades referidas acima mas também estimulado pela forte concorrência interna.
	Desenvolvimento tecnológico	Lento em relação aos Estados Unidos, mais rápido em relação a outros países menos desenvolvidos.
	Capacidades tecnológicas dos concorrentes	A IdeiaBiba tem estruturas muito pouco desenvolvidas ao nível tecnológico, principalmente quando se fala de um dos primeiros eventos criados pela mesma, no entanto este ponto cativou o cliente precisamente por ter pouca tecnologia e fomentar as relações interpessoais e proximidade social e por tanto neste caso não seria uma limitação. Em projetos futuros deveria levar-se eventos mais recentes ou até desenvolver novos projetos para mercados mais exigentes e desenvolvidos.
Ambiental	Questões ambientais	As estruturas utilizadas são simples e de materiais não tóxicos ou agressivos, assim como o evento em si não tem quaisquer impactos ambientais, pelo que não seria uma limitação.
	Valores dos consumidores	Os consumidores são exigentes e atentos ao problemas ambientais.
Legal	Legislação laboral	Uma vez que o evento seria vendido efetivamente ao cliente pelo parceiro, sediado localmente e já com o <i>know how</i> e estruturas necessárias ao nível das responsabilidades laborais e legais, como o seguro de responsabilidade civil e os próprios impostos locais, deixa de ser uma limitação para a IdeiaBiba.
	Proteção ao consumidor	
	Regulação do setor	
	Legislação fiscal	

Fonte: elaboração própria.

Tendo em conta o enquadramento feito para casa um dos fatores, considerando alguns pontos fundamentais, pode concluir-se favoravelmente quanto à entrada da IdeiaBiba

neste mercado, uma vez que grande parte dos pontos são favoráveis e não se verificam limitações significativas, pelo menos a curto-prazo.

6.4. Matriz de Ansoff

Também no ponto “3.2.1 – Análises de mercado”, foi referida a matriz de Ansoff como um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de forma a tentar perceber qual a melhor estratégia para este e futuros negócios neste mercado.

Tabela 5: Matriz de Ansoff para a IdeiaBiba

	Produtos Atuais	Produtos Novos
Mercados Atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Mercados Novos	Desenvolvimento no mercado	Diversificação

Fonte: elaboração própria.

Uma vez que o objetivo é a entrada em novos mercados, neste caso em Inglaterra, iremos excluir a penetração no mercado e o desenvolvimento do produto.

O desenvolvimento no mercado seria a estratégia adequada para a IdeiaBiba, uma vez que não pretende investimento ou desenvolver novos eventos para entrar neste mercado, até porque há interesse por parte do cliente em negociar o evento Crianças na Lua.

Relativamente à diversificação, poderá ser uma excelente estratégia a adotar no futuro de forma a alcançar novos e mais exigentes clientes nesse novo mercado, o que será mais fácil após a entrada no mesmo com o evento já existente.

6.5. Atuação no mercado

Percebendo-se que os clientes de maiores dimensões e que podem também permitir uma maior expansão, como o que referimos no ponto “2.2 – Problemática de investigação”, o

centro comercial Westfield, poderão implicar um grande sacrifício económico por parte da empresa e não ir de encontro ao objeto de negócio da IdeiaBiba, será prudente iniciar este processo de internacionalização em clientes mais pequenos, situados nas periferias mas que traduzam, numa fase inicial, um grau de confiança superior e um grau de risco inferior e, desta forma, ganhar amplitude gradualmente de forma a conquistar o mercado inglês.

Uma vez que houve um feedback positivo por parte do The Glades Bromley, um centro comercial de dimensões inferiores situado na periferia do centro Londrino, onde apenas não foi fechado o contrato por incapacidade da IdeiaBiba na resposta à questão do seguro de responsabilidade civil exigido pelo cliente, deverá ser vista aqui a oportunidade de internacionalização aproveitando o interesse por parte do cliente.

Como sugestão de estratégia de internacionalização para a IdeiaBiba, tendo em conta a conjuntura atual, a situação económica e financeira da empresa e as exigências e dificuldades apresentadas em Inglaterra, propôs-se a Aliança Estratégica enquanto modo de entrada e com desenvolvimento no mercado, a mais adequada das estratégias.

A Aliança Estratégica resultará da cooperação entre a IdeiaBiba e a Marcus Cubbins na criação de vantagem competitiva, ao nível internacional, partilhando recursos e capacidades, onde a IdeiaBiba usará o *know-how* da Marcus no que toca a legislação, responsabilidade civil e mercado, assim como os seus recursos ao nível do staff. Por sua vez, Marcus venderá o evento produzido pela IdeiaBiba enquanto representante oficial em mercados ingleses. Esta interação e aparecimento de Marcus Cubbins será explicada já no ponto seguinte.

Ao nível de vantagens competitivas a IdeiaBiba apresenta produtos pedagógicos diferenciadores e muito atrativos, preços competitivos e uma grande flexibilidade e disponibilidade naquele mercado.

7. Implementação / Proposta

Como referido no ponto anterior, estrategicamente, o plano para a internacionalização da IdeiaBiba, tendo em conta todos os recursos, capacidades e riscos, será optar por uma Aliança Estratégica, que permita ultrapassar as barreiras legais e administrativas, passando-as para o seu parceiro local diminuindo o risco de por questões burocráticas não ser possível à IdeiaBiba avançar com um projeto.

Apresentou-se este plano à IdeiaBiba e percebeu-se que havia a hipótese de criar esta Aliança com Marcus Cubbins, um contacto apresentado por um ex. funcionário da IdeiaBiba, com empresa sediada em Inglaterra e com todos os recursos necessários para o desenvolvimento do evento.

O plano estratégico será a IdeiaBiba vender o projeto a Marcus Cubbins, que por sua vez vende à JLL ou a outros potenciais clientes, tornando-o o representante oficial em Inglaterra e assim criar uma parceria win-win a longo prazo.

Pretende-se com este plano, passar as responsabilidades legais e administrativas assim como a gestão do *staff* necessário para o Marcus Cubbins enquanto a IdeiaBiba apenas montará a estrutura no local. Assim todas as questões ao nível fiscal e de responsabilidade civil ficam salvaguardadas pela empresa sediada em Inglaterra. A IdeiaBiba consegue vender o seu nome e os seus projetos em Inglaterra, de uma forma ainda mais simplista que a pensada inicialmente com o modo de exportação.

Com esta aliança, a IdeiaBiba pode começar a vender os seus projetos aos centros comerciais em modo “chave na mão”, uma vez que aqui o cliente final não irá precisar de despender quaisquer recursos no decorrer do evento, como o *staff* por exemplo, apresentando vantagem relativamente a eventuais concorrentes.

A IdeiaBiba consegue, assim, obter margens de lucro superiores, diminuindo os custos do projeto e Marcus Cubbins obtém o *fee* que pretender, mediante a venda que faça ao cliente final. Este *fee* ou margem conseguida pelo Marcus deverá cobrir as despesas de recursos, impostos e seguros necessários para o desenvolvimento do projeto.

8. Conclusão

Este projeto tinha como objetivo propor um plano estratégico de internacionalização à IdeiaBiba. Após a apresentação da empresa, efetuou-se uma análise do mercado, ao nível económico, cultural e mais especificamente do setor em si para, juntamente com os objetivos e capacidades da IdeiaBiba, tendo em conta as dificuldades apresentadas e riscos apresentados, se encontrar uma solução estratégica de internacionalização.

Percebendo-se que a IdeiaBiba não estaria disposta a grandes investimentos iniciais, uma vez que este mercado não daria qualquer garantia, nem disposta à criação de um novo evento específico que satisfizesse as exigências do mesmo, seguiu-se o plano de levar o evento Crianças na Lua para este novo mercado, conforme o resultado da Matriz de Ansoff.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, a IdeiaBiba obteve uma resposta positiva de um dos clientes. No entanto, tendo em conta as limitações que surgiram no decorrer do negócio, o objetivo deste projeto, passou também por ser a resolução dessas limitações. Chegou-se assim à conclusão que o plano estratégico mais adequado seria uma Aliança Estratégica, uma vez que outras opções ou não seriam suficientes pelas limitações, como o caso da Exportação, ou implicariam um investimento inicial significativo, como o caso das Joint-Venture.

Em conjunto com a empresa, percebeu-se existia a possibilidade de efetuar essa Aliança com um ex-funcionário da IdeiaBiba, que tem agora uma empresa sediada em Inglaterra, e por tanto a IdeiaBiba começou a trabalhar nesse sentido.

Alguns meses depois de chegarmos ao resultado deste plano estratégico, a IdeiaBiba conseguiu levar o seu primeiro evento para mercados Ingleses, através da Aliança com Marcus Cubbins, e todos os riscos e limitações iniciais foram ultrapassados com sucesso.

Atualmente a IdeiaBiba, já conseguiu levar para o mesmo centro comercial o evento “Sistemas da Vida”, desenvolvido em 2017, e segundo os mesmos, tem corrido bastante bem e existem grandes expectativas de continuar a vender para este cliente e conseguir alargar a sua rede, através de Marcus Cubbins para outros clientes no mercado Inglês.

A maior limitação ao longo deste projeto foi a falta de informação específica para este tipo de negócio no mercado londrino, perceber as exigências, os hábitos, a concorrência,

entre outros. A IdeiaBiba, teve um papel fundamental nestas questões facultando alguma informação e conhecimento já obtido anteriormente, pelas suas tentativas de alcançar o mercado.

Foi sugerido à IdeiaBiba a criação de novos eventos a longo prazo, que considerem que satisfaçam a vontade de novos e maiores clientes neste do mercado, uma vez que, estando dentro do mercado existe uma maior possibilidade de adquirir *know-how* e alargar a sua rede de contactos.

9. Referências Bibliográficas

- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J. e Yeung, B. 1997. The internalization of small and medium - Sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 7: 7-20.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. e Dowd, L. 1994. *International Marketing and Export Management* (2nd edn). Reading: Addison-Wesley.
- Amatucci, M. e Avrichir, I. 2008. Teoria de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 1028: 234-248.
- Ansoff, I. 1957. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35: 113-125.
- Barney, J. B., Hesterly, W.S. 2011. *Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos* (Midori Yamamoto Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Buckley, P. J. e Carter, M. J. 2004. A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35: 371-384.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. E Moffett, M. H. 1999. *International Business*. Orlando: Dryden Press.
- Denisia, V. 2010. Foreign direct investment theories: Na overview of the main FDI theories, european. *Journal of Indisciplinary Studies*, 3: 53-59.
- Friedman, T. 2005. *The World is Flat. Farrar*. New York: Straus and Giroux.
- Freire, A. 2008. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., e Hoskisson, R. E. 2008. *Administração Estratégica* (2.^a edição) (Eliane Kanner, Maria Emília Guttila, All Tasks, Trad.). São Paulo: Thomson.

Hofstede, G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14: 75-89.

Hollensen, S. 2011. *Global Marketing - A decision oriented approach*. England: Education Limited.

Horst, T. 1972. Firm and industry determinants of the decision to invest abroad. *Review of Economics and Statistics*, 54: 258-266.

Johanson, J. e Vahlme, J. E. 1977. The internalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.

Johanson, J. e Vahlme, J. E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 83-101.

Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.

Martins, J. M. 2011. *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Portugal: Edições Sílabo.

Peng, M. W. 2008. *Estratégia Global* (Vértice Translate, Trad.). São Paulo: Thomson.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. 1999. *Competição: Estratégias competitivas essenciais* (Afonso Celso da Cunha Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Campus Editora.

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

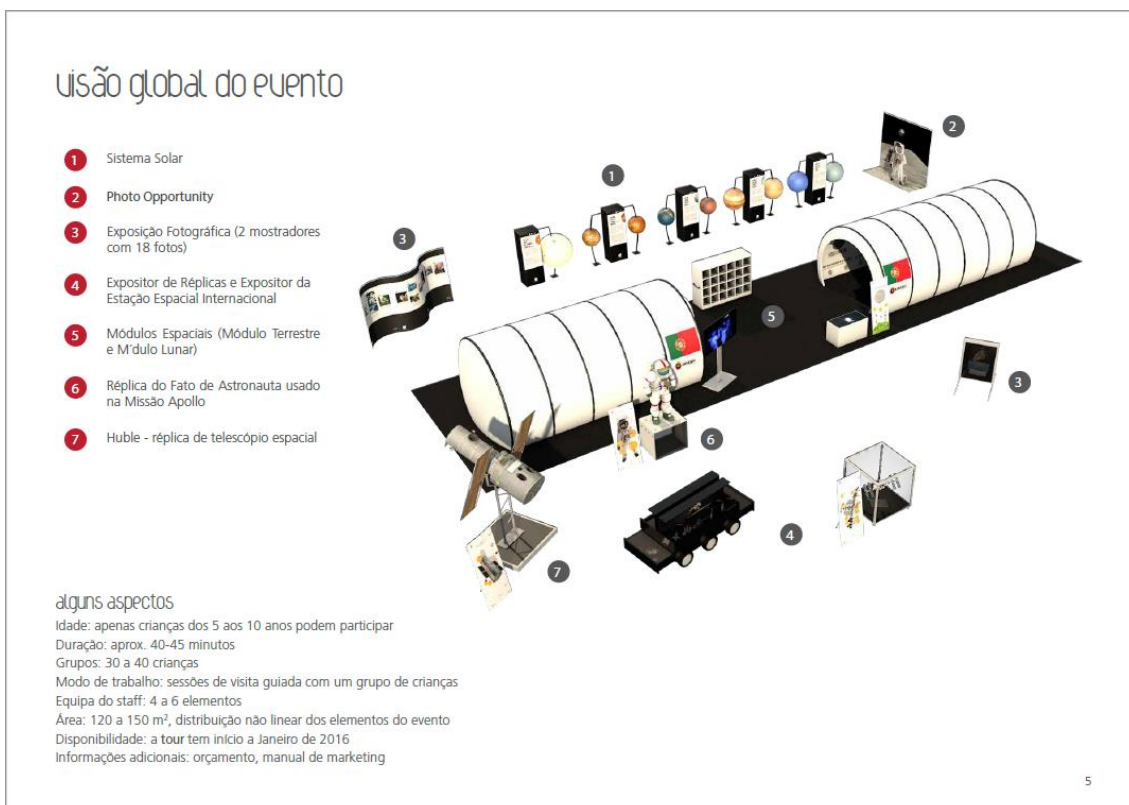
Rugman, A. M. e Verbeke, A. 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 35: 3-18.

Welch, L. S. e Luostarinen, R. 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14: 36-64.

Winston Churchill (1943); History's Unparalleled Alliance: the Anglo-Portuguese Treaty of Windsor, 9th May 1386, Blog: History of government, <https://www.gov.uk/>, 2016.

10. Anexos

10.1. Anexo 1 – Apresentação do “Crianças na Lua”







10.2. Anexo 2 – Timeline 2002 - 2015

timeline



32



10.3. Anexo 3 – Apresentação de exemplos de Exposições e Brand Activation



gant
Inauguração da loja Gant, no Forum Aveiro.



turismo centro de portugal – btl
Para a presença do Turismo Centro na maior feira de Portugal de turismo, a IdeiaBiba desenvolveu um stand multi-funcional, construído especificamente para este evento, onde foram realizadas as mais variadas actividades, das mais diversas áreas: cultura, gastronomia, música...

17



autoeuropa – ril – feira de profissões
Design, produção e montagem do stand da Volkswagen - Autoeuropa.



smart portugal
Acção promocional para a Smart Portugal - a equipa da IdeiaBiba tratou da parte estrutural e montagem do evento, bem como, de toda a animação.

18



siva – acção volkswagen kids
Acção realizada para a SIVA - promoção do Volkswagen Beetle.
(Automóvel vinilado, possibilitando posterior coloração.)



siva – mundial jetski
Acção realizada para a SIVA - promoção do Volkswagen Up.

19



siva – volkswagen – think blue
A equipa da IdeiaBiba tratou da decoração e da montagem de todas as estruturas necessárias para este stand, no Porto, entre outras concessões.



siva – volkswagen – nauticampo
Desenvolvimento do conceito para a construção do stand da Volkswagen presente na Nauticampo - evento relacionado com desporto e aventuras out-door. Assim, através da utilização de vários materiais, recriámos diferentes ambientes: rural, praia e off-road. No fim, focarmo-nos no detalhe de todo o cenário, foi a chave para o destaque e sucesso desta exposição.

20



siva – volkswagen – estoril open

A IdeiaBiba desenvolveu para a Volkswagen parte da sua presença no Estoril Open 2011.

A estrutura principal – o ECO Lounge foi o palco principal da marca no evento e esteve, também, a disposição da RFM para emissões a partir do recinto.

O circuito infantil com os VW Beetle eléctricos e a pista insuflável que acompanha esta actividade estiveram presentes no Jamor ao longo de todo o evento.

Colocámos parte da decoração VW, nomeadamente as bolas de ténis em fibra com as cores e logo da marca e, ainda, 8 estrados para as viaturas VW presentes no evento.



kite masters portimão world tour 09

A equipa da IdeiaBiba esteve presente no Kite Masters World Tour 2009, em Portimão, de forma a auxiliar na montagem e desmontagem de todas as estruturas do evento.

21



siva – volkswagen e audi – politécnico de setúbal

SIVA - Volkswagen e Audi - Politécnico de Setúbal - Apresentação e formação de veículos eléctricos.



22



SIVA – audi tt

Fornecendo as estruturas necessárias para o lançamento do novo Audi TT, em Janeiro 2015.



SIVA – audi r8

A equipa da IdeiaBiba esteve presente com a marca Audi na estreia do tão esperado filme "As CINQUENTA SOMBRAS DE GREY", no Cinema são Jorge, em Lisboa! Fornecendo as estruturas necessárias para que esta acção publicitária fosse um sucesso!

23



SIVA – casa da música

Estivemos com a SIVA na Casa da Música, no Porto, a preparar o evento que recebeu os concessionários do grupo, auxiliando nas montagem e desmontagem das estruturas necessárias.



SIVA – crazy week

Acção promocional em 56 concessionários nacionais Volkswagen.

24



slua – volkswagen – actuação de concessionários

Este stand concebido exclusivamente para a acções de activação da marca Volkswagen, tem percorrido shoppings em todo o território nacional.

De base redonda em madeira, com diâmetro de 10 metros, fica concluído com a cobertura de alcatifa, com a colocação de leds em toda a volta, com as estruturas verticais para os ecrãs LCD embutidos, porta-preços e zona de atendimento ao cliente.



slua – acção volkswagen – concessionário emac

Acção promocional Volkswagen Polo, no Vila do Conde Style Outlet.

25

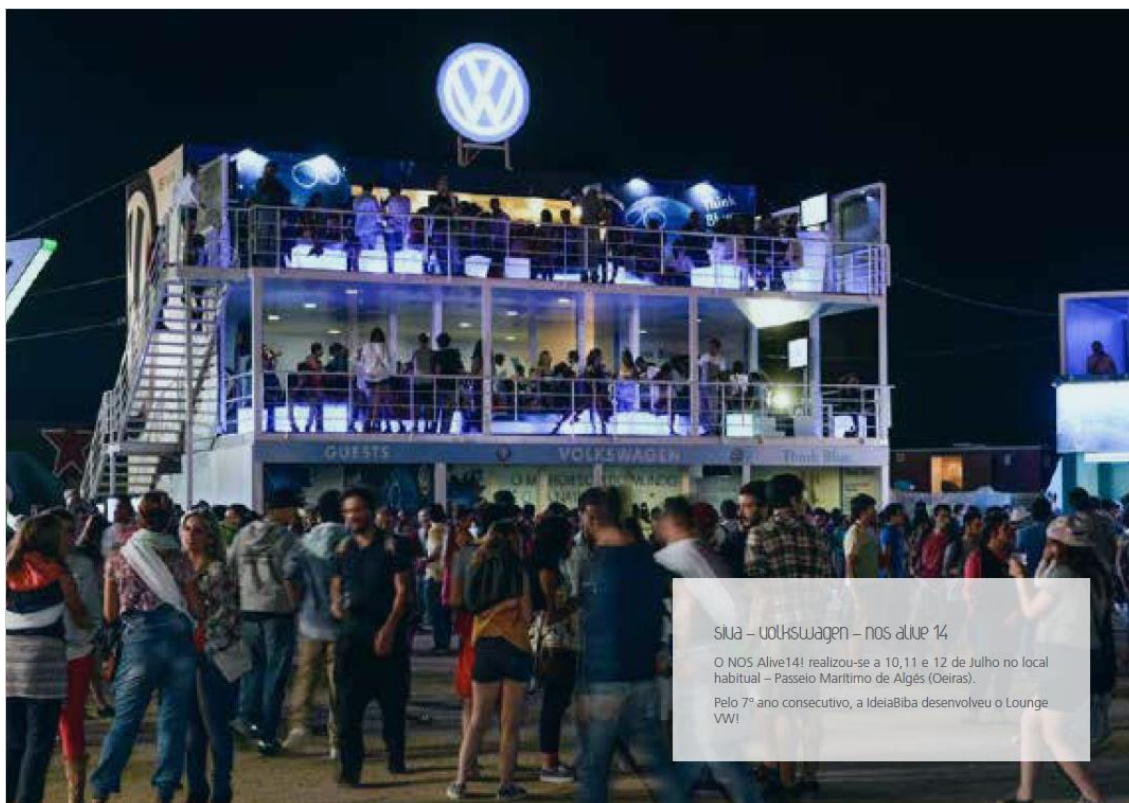


slua – volkswagen – optimus alive 2012


Desenvolvimento do projecto do Lounge VolksWagen, no Optimus Alive 2012.



26



10.4. Anexo 4 – Apresentação do “Sistemas da Vida”



SISTEMAS DA VIDA

O material aqui apresentado, incluindo conceitos, ideias, bem como toda a informação descrita, não deverá, em qualquer circunstância, ser publicada, transmitida, reproduzida, difundida, divulgada ou utilizada sob qualquer que seja o meio, no seu todo ou em parte, sem prévia permissão por escrito pela IdeiBiba.
Todos os direitos reservados © IdeiBiba.



O QUE É?

- SISTEMAS DA VIDA é o 1º evento lúdico-didático em Portugal a apresentar-se em centros comerciais, que aborda os mais importantes Sistemas do Corpo Humano, ensinados nas escolas às crianças das fchas etárias para as quais o evento foi pensado: *Sistema Circulatório; Sistema Respiratório; Sistema Reprodutor; Sistema Digestivo; Sistema Nervoso; Sistema Músculo-Esquelético e o Sistema Linfático* - explicados através de curiosidades e diversas actividades digitais e interactivas.
- Toda a informação será apresentada sob a chancela da FMUP - Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.

OBJECTIVOS

- Mostrar o que os nossos olhos não podem ver, mostrar a complexidade que se esconde para lá da nossa pele, explicar o funcionamento do nosso corpo e educar de forma divertida, alertando para a necessidade da criação de boas práticas e rotinas em tenras idades, de forma a manter um corpo saudável e uma vida saudável!
- Através da temática "do corpo humano", pretendemos atrair novos visitantes ao centro comercial, sobretudo os mais pequenos e escolas - ainda que o evento seja direccionado para este segmento, o conteúdo da zona de exibição é de interesse e alcance global, com informações e curiosidades para todas as idades!

A NOSSA ESTRATÉGIA

- Aumentar o número de visitantes e, consequentemente, o volume de negócios, através da implementação de actividades paralelas que podem ser desenvolvidas pelo centro comercial, como por exemplo, workshops ligados à área da saúde, bem como ligados à higiene oral; workshops sobre alimentação saudável, ou actividades desportivas.



Zona de Actividades

- SISTEMA DIGESTIVO - CÁPSULA: "A VIAGEM DOS ALIMENTOS"
- A IMPORTÂNCIA DA ACTIVIDADE FÍSICA
- SISTEMA RESPIRATÓRIO - TÓRAX: "DENTRO DOS PULMÕES"



Zonas de Exposição

- "DESCONSTRUINDO O CÉREBRO" - Mesa Digital Interactiva
- "HÁ VIDA NO CORAÇÃO" - Mesa Sensorial
- SISTEMA MÚSCULO-ESQUELÉTICO
- SISTEMA CIRCULATÓRIO
- SISTEMA NERVOSO
- SISTEMA REPRODUTOR - Evolução Fetal
- SISTEMA IMUNITÁRIO
- SABIAS QUE?
- SORRISO SAUDÁVEL - Photo Call



Público Alvo

- crianças dos 5 aos 12 anos de idade



Calendário

- a partir de Setembro de 2017



Horário

- o mesmo horário praticado pelo centro comercial (actividades com staff: máx. 8h/dia)



Condições Técnicas e Equipamento

Montagem e Desmontagem



8 horas x 2 dias, consoante as condições de logística fornecidas



20-30 m² de espaço para armazenamento de material



1 indivíduo para manutenção + 1 electricista, caso necessário



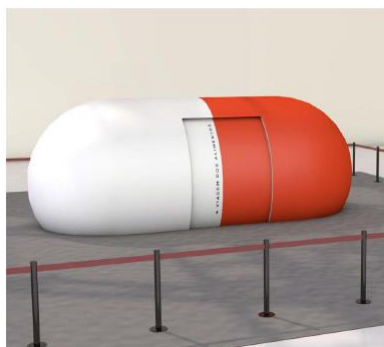
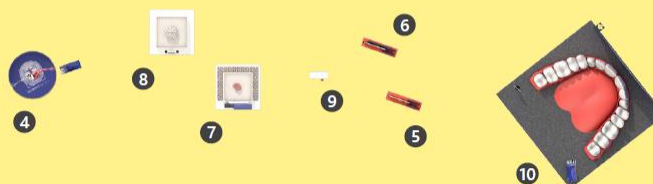
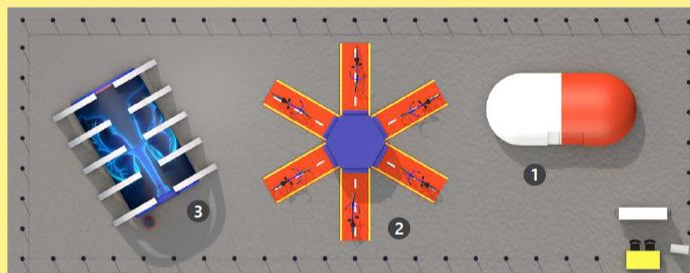
Área Total: aprox. 100 m²
Fornecimento de energia: 220v



Possível visita técnica prévia ao local, realizada por um membro da equipa IdeiaBiba, a fim da resolução de questões de logística no local: estradas de acesso; cais de descarregamento/carregamento; espaço para armazenamento; principais acessos ao interior; manutenção; agendamento de escolas, etc.

O EVENTO SISTEMAS DA VIDA VISTA GERAL

- 1 SISTEMA DIGESTIVO - CÁPSULA:
"A VIAGEM DOS ALIMENTOS"
- 2 "A IMPORTÂNCIA DA ACTIVIDADE FÍSICA"
- 3 SISTEMA RESPIRATÓRIO - TÓRAX:
"DENTRO DOS PULMÕES"
- 4 SISTEMA MÚSCULO-ESQUELÉTICO
- 5 SISTEMA NERVOSO &
SISTEMA CIRCULATORIO
- 6 SISTEMA REPRODUTOR &
SISTEMA LINFÁTICO
- 7 "HÁ VIDA NO CORAÇÃO"
- Mesa Sensorial
- 8 "DESCONSTRUINDO O CÉREBRO"
- Mesa Digital Interactiva
- 9 "SABIAS QUE?"
- 10 "SORRISO SAUDÁVEL"
- Photo Call



comprimento: 5 m
altura: 1,80 m
largura: 2,40 m



SISTEMA DIGESTIVO - CÁPSULA: "A VIAGEM DOS ALIMENTOS"

Após a inscrição das crianças no evento, a animação tem início aqui!

Nas paredes internas da cápsula digestiva é projectada uma animação sobre "A Viagem dos Alimentos", onde é realçada a importância de uma boa alimentação, dando a perceber a necessidade de ingerir determinados alimentos que contribuem de forma positiva para o nosso crescimento e desenvolvimento, paralelamente com os efeitos que ocorrem no nosso corpo, visíveis e não visíveis, quando ingerimos alimentos pouco saudáveis, ricos em gorduras saturadas e pobres em benefícios.

Uma forma divertida de passar a mensagem da importância de uma alimentação equilibrada, que transporta as crianças para dentro do organismo "do humano".

A cápsula tem capacidade para 20 crianças em simultâneo - número padrão (aconselhável) para um grupo de crianças por "tour".



A IMPORTÂNCIA DA ACTIVIDADE FÍSICA

A fim de complementar a acção anterior, que acontece na cápsula digestiva, de seguida, as crianças (re)descobrirão a importância da actividade física através de um texto com várias curiosidades, com linguagem acessível/infantil, que funcionará em "loop", à velocidade da pedalada do "ciclista".

Aqui, ficará claro que os músculos podem ser fortalecidos e modelados com o exercício físico e salienta-se a importância da actividade física regular, esta que reforça os ossos e reduz o risco de fracturas.

Esta acção surge na tentativa de fazer com que a geração "polegar" se aproxime da actividade física, como acontecia de forma natural nas anteriores gerações e, que tem vindo a ser substituída pelos ecrãs de bolso, tornando as crianças alarmantemente mais passivas.

A estrutura contempla 6 bicicletas de tamanhos diferentes, pelo que deve ser feita uma divisão do grupo. A sugestão é, enquanto o 1º grupo de crianças pedala, os restantes podem ir-se equipando com a farda do evento.

comprimento: 6,20 m
altura: 1,40 m
largura: 6,50 m



7



SISTEMA RESPIRATÓRIO - TÓRAX: "DENTRO DOS PULMÕES"

Esta actividade, que simula o interior dos pulmões, explica o processo respiratório - a entrada do oxigénio a cada inspiração e a eliminação do dióxido de carbono a cada expiração.

Aqui, através de uma animação interactiva que passará no ecrã, serão destacados e explicados, ainda, os órgãos responsáveis por este processo, que acontece no interior dos pulmões do personagem do vídeo - que está doente, constipado e com uma tosse "muito feia"!

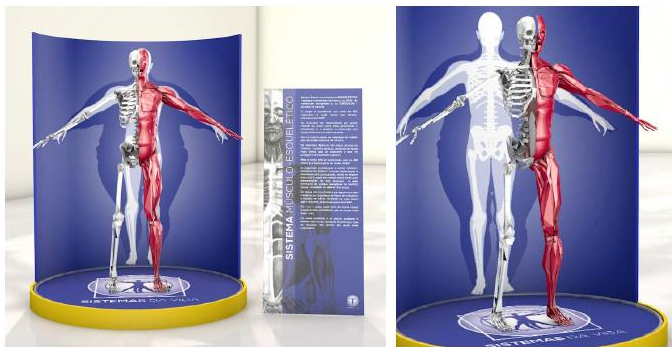
A determinada altura do vídeo, o personagem dá um valente espirro! Este espirro, que liberta centenas de vírus, é simbolicamente representado pela explosão de confetis, fazendo com que os pulmões fiquem repletos de vírus sob a forma de papelinhos! De forma a ajudar o personagem e a aliviar a tosse, será solicitado aos mais pequenos toda a ajuda possível! Isto é, vai ser pedido aos mais pequenos que agitem as mãos, pulem, dançam, de forma a que os pulmões, no ecrã, fiquem limpos e que o personagem fique bom!

Esta actividade é possível através de sensores de movimento, que farão com que os pulmões fiquem limpos consoante o movimento causado pelas crianças.

comprimento: 4,5 m
altura: 2,50 m
largura: 4 m

8





SISTEMA MÚSCULO-ESQUELÉTICO

Esta estrutura exibirá uma impressionante figura humana com esqueleto e músculos a descoberto.

No banner informativo que acompanha a estrutura surgem curiosidades relativamente à importância e ao papel dos dois Sistemas, por exemplo: o número de ossos e músculos existentes no nosso corpo, o número de músculos que trabalham em determinada actividade motora, a regeneração dos ossos, a comparação da força do homem e da mulher, o número de vértebras de um humano Vs o número de vértebras de uma girafa, entre outras.

Também aqui existe uma chamada de atenção para a problemática da obesidade, sobretudo quando sobrepostas as silhuetas de uma pessoa saudável à de uma pessoa obesa, chocando, de certa forma, aquando a percepção da dimensão do esqueleto, este que se mantém independentemente do peso que "carrega".

diâmetro: 1,70 m
altura: 2 m



9



SISTEMA NERVOSO

Esta estrutura mostra a complexa rede de nervos existentes no Sistema Nervoso Periférico através de feixes de luz, distinguindo-o do Sistema Nervoso Central.

Aqui, são reveladas algumas curiosidades que permitem a compreensão do Sistema em geral, de uma forma mais simples para os mais pequenos.

Ainda nesta estrutura, os órgãos internos são exibidos como peças que se deslocam no sentido horizontal, apelando à (des)construção da ordem/composição original e consequente aprendizagem dos seus nomes e localização real.

comprimento: 1,20 m
altura: 1,40 m
largura: 0,30 m

10



SISTEMA CIRCULATÓRIO

Da mesma forma, nesta estrutura é possível perceber a complexidade das ramificações dos vasos sanguíneos, distinguidos aqui entre artérias (vermelho) e veias (azul).

No painel informativo explica-se em que diferem as artérias, das veias e tratam-se diversas curiosidades sobre esta viagem cíclica do sangue pelo nosso corpo e da importância deste Sistema.

comprimento: 1,20 m
altura: 1,40 m
largura: 0,30 m





**SISTEMA REPRODUTOR
- Evolução Fetal**

Aqui, o Sistema Reprodutor é abordado de uma forma mais subtil, tendo em conta as diferentes idades das crianças que participarão no evento e, em geral, todos os visitantes do centro comercial. Assim, nesta estrutura decidimos mostrar a evolução do feto e, portanto, a início da vida dentro do útero da mulher/mãe. Esta estrutura "esconde" um ecrã onde será exibido um vídeo em "loop" da evolução da gestação, portanto, a imagem de um embrião na "barriga" da mãe que se vai desenvolvendo e crescendo até ser um bebé e estar pronto para nascer. Paralelamente, exibimos ainda algumas curiosidades relativamente aos acontecimentos mais emblemáticos que acontecem durante este processo, bem como a descrição do próprio processo.

comprimento: 1,20 m
altura: 1,40 m
largura: 0,30 m



SISTEMA IMUNITÁRIO/LINFÁTICO

Nesta estrutura será exibida uma conferência TED talk, legendada em português, intitulada "Conhece os teus micróbios" (título original: "Meet your microbes"), pelo micro-biologista Jonathan Eisen.

É sabido que o Sistema Linfático serve para proteção contra bactérias e vírus invasores. No vídeo serão abordados aspectos curiosos como a existência de micróbios bons para a nossa saúde e como "activa-los" para nos protegerem.

O vídeo tem aproximadamente 14 minutos e passará em "loop" durante o horário do evento.

comprimento: 1,20 m
altura: 1,40 m
largura: 0,30 m



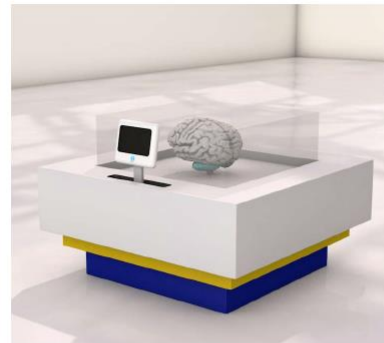
**"HÁ VIDA NO CORAÇÃO"
- Mesa Sensorial**

Nesta "mesa sensorial" é pretendido mostrar o papel deste órgão vital que é o coração.

Assim, será exibida uma réplica de um coração que permanecerá em constante bombeamento durante o evento, de forma a simular o batimento cardíaco, "bombeando o sangue" cerca de 70 vezes por minuto! O Sistema Cardiovascular fica simbolicamente concluído com a representação do circuito de sangue em torno, composto por glóbulos vermelhos, brancos e plaquetas, que surgem sob a forma de bolas de diferentes cores, simulando a corrente sanguínea.

No conteúdo informativo são tratadas curiosidades relativamente "ao nosso motor" e algumas particularidades sobre o sangue.

comprimento: 1,50 m
altura: 1 m
largura: 1,50 m



**"DESCONSTRUINDO O CÉREBRO"
- Mesa Digital Interactiva**

Da mesma forma, aqui, aprofundaremos as funções do cérebro - um dos mais importantes órgãos e o centro do Sistema Nervoso.

Para o efeito, será exibida uma réplica do cérebro que, com a ajuda de um sistema digital, será dissecado e estudado lóbulo a lóbulo, permitindo ao visitante conhecer as várias funções do mesmo através da informação digital disponibilizada.

Assim, no ecrã interactivo surgirá a imagem digital do cérebro, onde o visitante poderá descobrir que determinada parte do cérebro (lóbulo cerebral) assume determinada responsabilidade e/ou função, sendo que, aquando a selecção do lóbulo no ecrã, o lóbulo correspondente na réplica assumirá uma cor específica.

comprimento: 1,50 m
altura: 1 m
largura: 1,50 m





“SABIAS QUE?”

Aqui, através de um sistema simples de recolha, o visitante, ao puxar a corda até ao seu limite, fica com a noção real do comprimento médio do intestino delgado humano - uma forma mais prática de passar a curiosidade!

comprimento: 0,60 m
altura: 1,40 m
largura: 0,25 m



“SORRISO SAUDÁVEL” - Photo Call

Esta estrutura serve de cenário do “photo call”, onde as crianças, no fim do “tour”, tiram uma fotografia de grupo (em cima da língua esponjosa) que pode ser oferecida pelo centro comercial em jeito de recordação, ou não!

Ainda neste espaço, o visitante é alertado para os cuidados a ter com a sua higiene oral, onde é feita a associação com os bons/maus hábitos alimentares.

Este espaço faz parte do “tour” das crianças mas serve qualquer visitante do centro comercial.

comprimento: 4 m
altura: 2,50 m
largura: 4 m

13

Sobre a Ideiabiba

Fundada em 2000, a Ideiabiba é uma empresa de eventos sediada em Portugal. Desenvolvemos e alugamos exposições e eventos especiais para clientes em todo o mundo. Ao aproveitarmos a força criativa e o talento da nossa equipa, criamos experiências inigualáveis para centros comerciais um pouco por todo o mundo.

Os nossos principais eventos estilo “roadshow” são:

- Crianças Na Lua
- Missão Alto-Mar
- Great Towers
- Kids Energy City
- Football Fever
- Mallimpladas

A nossa criativa e inovadora equipa é conhecida por levar a imaginação ao limite. Sentimo-nos altamente motivados a cada novo desafio e projecto, tendo presente a importância da comunicação e ligação com os visitantes de uma forma divertida e interactiva. Gostamos de ouvir o nosso cliente e, especialmente, de aprender com ele, de forma a concretizar os seus objectivos.

CONDIÇÕES STANDARD DA IDEIABIBA

TRABALHO EXTRA

1. Algum trabalho extra que não esteja contemplado no orçamento será discutido por ambas as partes.

PROPRIEDADE INDUSTRIAL E INTELECTUAL

1. A Ideiabiba reserva todos os direitos em relação a este projecto;
2. A não ser que acordado de forma contrária a apresentação, textos, desenhos, ilustrações, protótipos, modelos, templates, design, filmes e outro tipo de materiais (electrónicos) ou ficheiros que a Ideiabiba tenha incluído no orçamento continuarão propriedade da mesma, independentemente se foram entregues a outras entidades.

CONFIDENCIALIDADE

Ambas as partes são obrigadas a tratar factos e circunstâncias que estejam relacionadas com o projecto confidencialmente entre elas.

Terceiras eventuais parcerias que poderão estar envolvidas na execução do evento, respeitarão, da mesma forma, as alíneas descritas acima e serão abrangidas por este mesmo acordo.




14

ideiabiba@ideiabiba.pt
www.ideiabiba.pt
tel.: (+351) 234 481 026
fax: (+351) 234 481 027

E.N. nº1 - Espaço Diego Rómeo - Armazém B
Serém de Cima - Macinhata do Vouga
3750-599 Águeda
Portugal



10.5. Anexo 5 – Apresentação do “Great Towers”



great towers

Um evento em associação com a WORLD FEDERATION OF GREAT TOWERS.

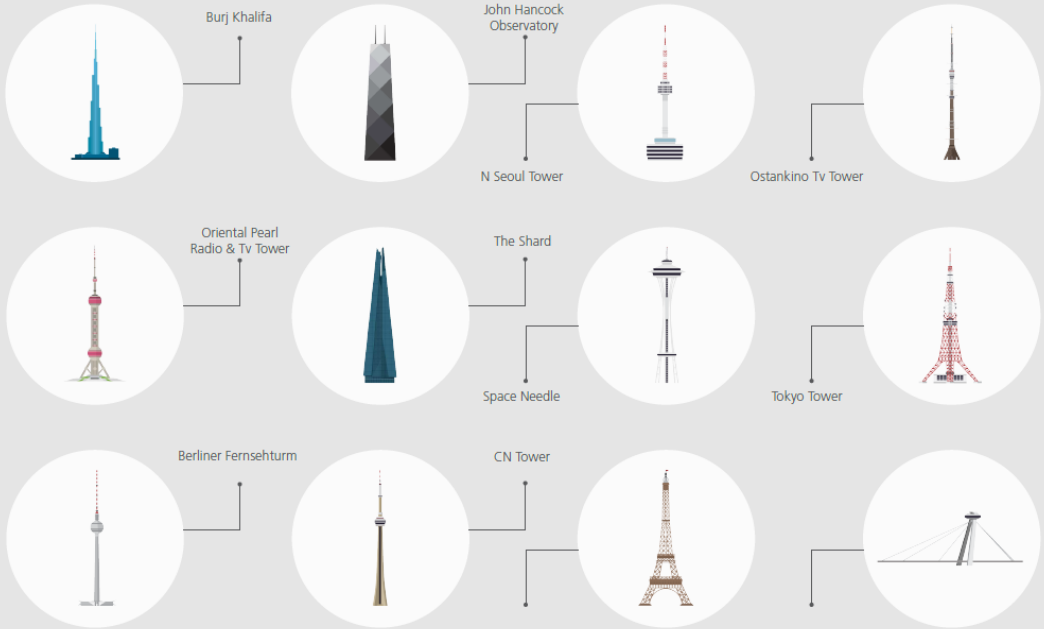
Contém 12 réplicas tridimensionais das torres mais famosas que fazem parte da WFGT. Com tamanhos compreendidos entre 2 e 6 metros, será ainda exibida informação adicional de cada torre, incluindo uma galeria de fotos, informação sobre as mesmas e algumas curiosidades. A componente interactiva também estará presente, bem como actividades para os mais novos.

alguns aspectos

Idade: apenas crianças dos 5 aos 10 anos podem participar
 Modo de trabalho: exposição
 Área: 100 m², distribuição não linear dos elementos do evento
 Disponibilidade: a tour tem início a Maio de 2013
 Informações adicionais: orçamento

10

as nossas grandes torres



Burj Khalifa

John Hancock Observatory

N Seoul Tower

Ostankino TV Tower

Oriental Pearl Radio & TV Tower

The Shard

Space Needle

Tokyo Tower

Berliner Fernsehturm

CN Tower

11

10.6. Anexo 6 – Avaliação do risco efetuada pela Coface

8/24/2018

United Kingdom / Economic Studies - Coface



HOME ECONOMIC STUDIES UNITED KINGDOM



POPULATION
65.6 MILLION

GDP PER CAPITA
40,050 US\$

A3

A1

COUNTRY RISK
ASSESSMENT

BUSINESS
CLIMATE

SYNTHESIS

MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS

	2015	2016	2017	2018(f)
GDP growth (%)	2.3	1.8	1.7	1.2
Inflation (yearly average, %)	0.0	0.7	2.7	2.5
Budget balance (% GDP)	-4.3	-3.0	-1.9	-1.9
Current account balance (% GDP)	-4.9	-5.2	-3.9	-4.4
Public debt (% GDP)	88.2	88.2	87.7	87.2

(f): forecast

STRENGTHS

- Hydrocarbon production covering three quarters of energy needs
- Cutting-edge sectors (aeronautics, pharmaceuticals, automotives)
- Financial services
- Competitive and attractive fiscal regime

WEAKNESSES

- Uncertainty over the implementation and consequences of the decision to leave the EU
- High levels of public and household debt (130% of disposable income)
- Low productivity and lack of training not conducive to innovation
- Regional disparities with London and the Southeast and the rest of the UK, especially regarding transport and energy infrastructure

RISK ASSESSMENT

DECLINE IN ACTIVITY CONTINUES

Growth, still suffering from the uncertainties associated with Brexit, is expected to weaken in 2018. Household consumption, which represents over 60% of GDP, will continue to slow. Indeed, while inflation, following the depreciation of the British currency after the referendum, outstripped nominal wage growth in 2017, the pressure on household disposable income will persist in 2018, leading to an erosion of consumer confidence. However, the drop in consumption's contribution to growth will be gradual, if households continue to reduce their savings (4.3% of disposable income in Q1 2018 compared with 9.2% in 2015). The slowdown in domestic demand has already impacted the automotive sector, which posted a fall in new registrations in 2017 (-6%). The contribution of private investment is expected to fall, with businesses choosing to delay their investment decisions because of the political uncertainty. The fear of a post-Brexit slowdown and the rising cost of credit, following the hike in the benchmark interest rate, will continue to weigh on the construction sector. Despite a more accommodative fiscal policy, the contribution of public consumption would remain weak. Buoyed in 2017 by a devalued pound and by robust demand in the

8/24/2018

United Kingdom / Economic Studies - Coface

EU partner economies, exports will continue to contribute positively to growth in 2018. The effect of sterling's depreciation on export competitiveness is, however, likely to ease, reducing the contribution of exports to growth. The increase in consumer prices is expected to moderate slightly, benefitting from the weakening effects of sterling's devaluation on imported goods. After the Bank of England raised its benchmark interest rate, for the first time since 2007, to 0.5% in November 2017, a second intervention to raise rate by 25 basis points in 2018 to bring inflation down towards the 2% target cannot be ruled out.

SLOWER FISCAL CONSOLIDATION

While the economy is facing a less favourable context and is still struggling to overcome certain structural weaknesses, such as anaemic productivity growth, the pace of fiscal consolidation is expected to ease. In particular, cuts to current expenditures are expected to be smaller than initially foreseen. Rising spending on the National Health Service (NHS) and measures to "repair" the property market imbalances were announced in the budget statement in November 2017. Capital spending is expected to rise only moderately. Despite these measures, the deficit is expected to remain stable in 2018, well below 3%, and debt ratio is expected to decline further.

The current account balance will continue to show a large deficit in 2018. After benefiting from a buoyant global trade environment and the depreciation of sterling in 2017, the balance of goods deficit is expected to increase slightly in 2018. This will not be offset by the services surplus. Even if it could recede, the income balance deficit, which has widened since the start of the decade in connection with the decline in investment income, will continue to impact the current account balance. Transfers, which make a low contribution, are not expected to influence the current account overall balance. Even if the UK has recorded the biggest current account deficit of the G7 and although it is threatened by political uncertainty, the country is expected to be in a position to finance its current account deficit thanks to investment flows.

THORNY BREXIT NEGOTIATIONS ON THE AGENDA OF A WEAKENED GOVERNMENT

After triggering Article 50 of the EU treaty governing the EU withdrawal process in March 2017, Theresa May, Prime Minister since July 2016, called early general elections so that she could begin Brexit negotiations from a position of strength. However, during the 8 June 2017 elections, even though Theresa May's Conservative party won, it suffered a significant setback, losing an absolute majority in the House of Commons. Only a fragile alliance with the Democratic Unionist Party, a conservative protestant party from Northern Ireland, enabled Mrs May to remain in position at the head of government. From its weakened negotiating position, on 5 December 2017 the government nonetheless managed to conclude phase one of the talks with the European Commission, reaching agreement on the EU divorce terms. The second phase is also complicated: after several months of divergence as to the official position to endorse, the government published a White Paper in mid-July with its proposals (free trade area for goods with immigration control and different arrangements for services, facilitated customs arrangement), leading to the resignation of Ministers Davis and Johnson (who had called for a hard Brexit). With the effective exit date of 29 March 2019 looming, the outcome of negotiations with the EU is uncertain. In addition, an amendment, adopted thanks to the rebellion of some Conservative MPs, provides for any final deal to be ratified by Westminster. This amendment, exposing Theresa May's weakness and her reduced room for manoeuvre to find an agreement that will satisfy her majority, could lead to a "no deal" Brexit if the final deal is rejected by Parliament.

Last update : July 2018