

ESTUDO DE VIABILIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO  
DA AFINOMAQ

Ana Alexandra Leal Martins

Projecto de Mestrado  
em Finanças

Orientador:  
Prof. Rui Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Novembro 2013

*“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”*

**Charles Darwin**

*“The best way to predict the future is to create it.”*

**Peter Drucker**

## **Sumário**

O presente projecto surge no âmbito de um Mestrado em Finanças e tem como tema o “Estudo de Viabilidade da Internacionalização da Afinomaq”. O principal objectivo é analisar o processo de internacionalização de uma PME no contexto de uma economia cada vez mais global e competitiva, e estudar a sua viabilidade, procurando encontrar soluções passíveis de serem adoptadas e dotar a equipa de gestão de importantes ferramentas de trabalho.

O estudo incide sobre o sector industrial, sendo a Afinomaq o nosso objecto em análise. A Afinomaq posiciona-se no mercado como PME líder, onde a inovação, a qualidade e a proximidade com o cliente, acabam por se assumir como factores-chave. Pretende-se analisar e formular uma estratégia que lhe permita um crescimento sustentável e a consolidação da sua posição no mercado numa perspectiva global. É, neste caso, importante identificar os pontos fortes que permitem dotá-la de vantagens competitivas, mas também olhar para o futuro, identificando as oportunidades e os riscos associados.

**Palavras-chave:** Internacionalização, PME, Estratégia, Vantagens

***JEL Classificação System:*** M1, M2

## **Abstract**

The aim of the present paper is to analyze the process of internationalization of an SME in the context of an increasingly competitive and global economy, and present its viability, trying to find feasible solutions to be adopted and to provide important tools to the management team.

This study focuses on the industrial sector, with Afinomaq being the object of analysis. Afinomaq positions itself as an SME leader in the market, in which innovation, quality and close customer contact are key factors. It is intended to analyze and formulate a strategy for sustainable growth and to consolidate its market position in a global perspective. It was concluded that not only is it important to identify the strengths which supply Afinomaq with competitive advantages, but also to recognise opportunities and associated risks.

**Keywords:** Internationalization, SME, Strategy, Advantages

*JEL Classification System:* M1, M2

## **Agradecimentos**

Depois de concluído um importante projecto do meu percurso académico, não queria deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização da tese.

Quero assim agradecer ao meu orientador Professor Rui Ferreira por todas as sugestões, recomendações e contributos, bem como por me ter dado a possibilidade de escolher o tema a desenvolver. Foi primordial a sua presença no primeiro contacto que se estabeleceu com a Afinomaq, através de uma reunião nas instalações da empresa, permitindo conhecer os seus administradores e mostrar nessa primeira reunião quais seriam os objectivos que se pretendiam atingir com a tese. Considero que foi uma mais-valia a importante participação do Professor que muito contribuiu para a realização da tese.

Agradeço também à Dra. Ilda Pires pela sua presença na reunião realizada na Afinomaq.

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer à sócia-gerente Berta Lino pela disponibilidade, atenção e por toda a informação que me disponibilizou por entrevista pessoal.

## Índice

1.	Sumário Executivo .....	1
2.	Definição do contexto do problema .....	3
3.	Revisão da Literatura .....	4
3.1	Conceito de Internacionalização .....	4
3.2	Conceito de PME .....	6
3.2.1	Características das PME .....	6
3.3	Modelos de Internacionalização .....	9
3.4	Internacionalização nas PME.....	13
3.5	Estratégia de Internacionalização .....	15
3.6	Formas de Internacionalização .....	16
3.7	Vantagens de Internacionalização .....	18
3.8	Barreiras à Internacionalização.....	19
4.	Metodologia .....	21
5.	Economia Portuguesa.....	22
5.1	Enquadramento Económico na década de 90 .....	22
5.2	Tecido Empresarial Português na actualidade .....	24
5.3	Projecções da Economia Portuguesa 2012-2013 .....	27
6.	AFINOMAQ .....	29
6.1	Identificação.....	29
6.2	Localização .....	29
6.3	Infra-estruturas .....	30
6.4	Estrutura organizacional .....	30
6.5	Envolvente Interna.....	34
6.5.1	Área Comercial.....	34
6.5.2	Área Produtiva e Logística .....	36
6.5.3	Área Técnica.....	36
6.5.4	Recursos Humanos .....	37
6.5.5	Área da Qualidade .....	38
6.6	Análise Sectorial .....	38
6.7	Breve análise dos sectores onde actua a Afinomaq .....	41

6.7.1	Indústria Alimentar.....	41
6.7.2	Indústria de Detergentes Domésticos e Industriais.....	43
6.7.3	Indústria Farmacêutica .....	43
6.7.4	Indústria dos Agroquímicos.....	45
6.7.5	Indústria Cosmética .....	46
6.7.6	Indústria das Tintas e Vernizes.....	47
6.8	Envolvente Externa.....	47
6.9	Análise Estratégica .....	53
6.9.1	Análise SWOT.....	53
6.9.2	Factores Críticos de Sucesso .....	54
6.9.3	Definição da Missão, Visão, Valores e Objectivos .....	55
6.10	Formulação da Estratégia.....	57
7.	Análise da Informação Financeira.....	60
8.	Conclusões e Limitações .....	66
9.	Bibliografia.....	71

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Definição da Estratégia Empresarial .....	15
<b>Figura 2</b> - Organograma da Afinomaq .....	31
<b>Figura 3</b> - Plano de trabalho da Afinomaq .....	34
<b>Figura 4</b> - Modelo Estratégico de Gestão de Recursos Humanos .....	37
<b>Figura 5</b> - Valores da Afinomaq .....	56

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Distribuição % do Número de Empresas .....	25
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição do Volume de Negócios .....	25
<b>Gráfico 3</b> - Perfil por Região/ Distribuição de Empresas .....	26
<b>Gráfico 4</b> - Perfil por Região/Distribuição do Volume de Negócios.....	26
<b>Gráfico 5</b> - Perfil por Sector de Actividade .....	27

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Definição de PME .....	6
<b>Tabela 2</b> - Perfil por Dimensão.....	25
<b>Tabela 3</b> - Perfil das Exportações .....	25
<b>Tabela 4</b> - Perfil das Importações .....	26
<b>Tabela 5</b> - Taxa de Crescimento do PIB de 2001 a 2013 .....	27
<b>Tabela 6</b> - Indicadores Económicos e Comércio Internacional da Secção (CAE Rev.3), 2008 e 2009 .....	39
<b>Tabela 7</b> - Indicadores Económicos e Comércio Internacional da Divisão (CAE Rev.3), 2008 e 2009 .....	40
<b>Tabela 8</b> - Lista de empresas com a classificação CAE 28992 .....	40
<b>Tabela 9</b> - Análise de Pest .....	48
<b>Tabela 10</b> - Análise SWOT.....	53
<b>Tabela 11</b> - Análise do Crescimento do Volume de Negócios.....	60
<b>Tabela 12</b> - Análise da Rendibilidade Líquida das Vendas .....	60
<b>Tabela 13</b> - Análise da Rendibilidade Operacional .....	60
<b>Tabela 14</b> - Análise da Rendibilidade do Activo.....	61
<b>Tabela 15</b> - Análise da Rendibilidade Financeira.....	61



<b>Tabela 16</b> - Análise do Risco Económico ou Operacional .....	62
<b>Tabela 17</b> - Análise do Risco Financeiro.....	63
<b>Tabela 18</b> - Análise da Liquidez.....	63
<b>Tabela 19</b> - Análise de Indicadores Financeiros .....	64
<b>Tabela 20</b> - Análise de Prazos .....	65

## 1. Sumário Executivo

A internacionalização tem-se intensificado ao longo das últimas décadas. Independentemente do sector em que actuam, da dimensão e localização, as empresas têm adoptado múltiplas estratégias para que se possam internacionalizar, conquistar novos mercados e afirmarem-se. Por outro lado, as formas de internacionalização têm evoluído ao longo do tempo e, neste caso, é necessário uma constante adaptação às oportunidades que vão aparecendo para que se possam maximizar os resultados.

As PME representam grande parte do tecido empresarial da economia portuguesa<sup>1</sup> e são importantes na medida em que impulsionam a criação de riqueza e de postos de trabalho (Wang, Walker e Redmond, 2007), desempenhando assim um importante papel económico e social. A crescente competitividade tem impulsionado a ânsia das empresas reforçarem a sua posição, encarando a internacionalização como uma preocupação estratégica e uma opção credível para ganhar dimensão, aproveitando mercados em crescimento.

A análise do processo de internacionalização ao nível de uma PME é desafiante, não só para perceber que estratégia tem vindo a ser delineada para alcançar a internacionalização, mas também pelos factores que a distinguem face aos demais concorrentes a actuar no mercado nacional e internacional, tendo em conta que este tipo de empresas tem recursos humanos e financeiros limitados.

Como objecto de estudo, no sentido de analisar o fenómeno da internacionalização ao nível de uma PME, propus-me a efectuar um estudo sobre o caso da Afinomaq – Sociedade Técnica de Manutenção de Máquinas e Equipamentos, uma PME líder que tem vindo a desenvolver soluções ao nível de maquinaria de enchimento, rotulagem e capsulagem para uma grande variedade de clientes. A escolha da Afinomaq ficou a dever-se ao interesse pela sua actividade principal e ao tema do projecto, que permitirá conhecer de forma profunda as estratégias e decisões internacionais da empresa.

Pretende-se com este projecto produzir valor acrescentado não só pela pouca informação que existe sobre o tema da internacionalização das PME, mas também

---

<sup>1</sup>Em 2010 existiam 1.167.811 PME em Portugal, o que representava 99,9% das sociedades do sector não financeiro – dados segundo a publicação “Empresas em Portugal 2010” do INE.

constituir uma ferramenta de apoio à Afinomaq para que possa continuar a desenvolver e consolidar a sua estratégia de expansão transfronteiriça.

A revisão da literatura assenta em dois conceitos: a internacionalização e as PME. Com o primeiro, pretende-se analisar o fenómeno, quais as vantagens e obstáculos que se encontram dentro do processo de internacionalização, principais motivações e as principais formas usadas para as empresas se poderem internacionalizar. E com o último, as PME, pretende-se abordar o conceito e perceber como funcionam, actuam e se posicionam no mercado quer doméstico quer estrangeiro.

Relativamente à estrutura do trabalho, este está dividido em vários pontos. Temos um primeiro ponto dedicado à revisão de literatura onde se abordarão os conceitos da internacionalização e o das PME. Após a análise destes dois conceitos, o nosso ponto de partida no presente projecto, analisar-se-á as características gerais das PME, modelos de internacionalização, a internacionalização ao nível de uma PME, a estratégia, as formas, as vantagens e barreiras da internacionalização.

Após a revisão da literatura, far-se-á um breve enquadramento da economia portuguesa desde que a Afinomaq iniciou a sua actividade até à actualidade. O objectivo de nos debruçarmos sobre o estado da economia portuguesa, mesmo que seja de uma forma breve, será o de perceber e contextualizar a trajectória da Afinomaq desde a sua criação.

No ponto seguinte, far-se-á um enquadramento da empresa, da actividade a que se dedica e dos sectores em que actua. A informação recolhida foi gentilmente cedida pela sócia-gerente Berta Lino, através de um questionário elaborado previamente e através de análise documental. Ainda neste ponto, será feita uma análise da envolvente interna, assim como uma análise da envolvente externa, onde se procurará identificar o mercado, como actua a concorrência e analisar a posição estratégica da Afinomaq.

Para finalizar, efectuar-se-á uma análise da estratégia de internacionalização da Afinomaq. É fundamental perceber que estratégias a Afinomaq tem vindo a delinear que lhe têm vindo a garantir o seu crescimento e sustentabilidade de ano para ano e as que irá tomar em vias de consolidar a sua presença fora do mercado nacional.

## **2. Definição do contexto do problema**

A Afinomaq é uma empresa portuguesa, líder no mercado nacional a actuar na área da maquinaria de enchimento, capsulagem e rotulagem, que é direccionada sobretudo para clientes ligados aos sectores alimentar, detergentes domésticos e industriais, farmacêutico, agroquímicos, cosmético e de tintas e vernizes. De acordo com a legislação europeia - Recomendação da Comissão 2003/361/CE, a Afinomaq enquadra-se no que é denominado por PME – Pequena Média Empresa.

Foi fundada em 1992 e, se antes se posicionava no mercado como um construtor de maquinaria, na actualidade apresenta-se como uma empresa que presta serviços e apresenta soluções feitas à medida do que os seus clientes procuram.

A internacionalização surge como uma opção estratégica para expandir e promover o crescimento sustentado da empresa, funcionando como um complemento ao mercado já alcançado.

Dado que o processo de internacionalização tem alguns riscos associados, no sentido de os minimizar, deverá ser feita uma análise da envolvente interna e externa da empresa, quais os recursos disponíveis e capacidades para atingir os objectivos estratégicos a que se propõe.

### 3. Revisão da Literatura

A economia tem passado por transformações que revolucionaram o comércio num contexto global. A liberalização do comércio mundial tem contribuído para que as empresas sintam a necessidade de se internacionalizarem. Por sua vez, o mercado de cada país torna-se insuficiente para dar resposta à procura e também porque em território nacional acabam por se esgotar as potencialidades de crescimento. Por este motivo, muitas empresas decidem expandir-se internacionalmente, competindo assim a nível global.

A internacionalização não é um fenómeno só da actualidade e tem vindo a assumir um papel crucial para as empresas em geral. Para Laine e Kock (2000), *“there are various approaches of describing internacionalization”*, acrescentando que *“(…) internacionalization is considered to be a complex and multidimensional process”*. As PME não estão imunes ao impacto da internacionalização e, segundo Lloyd-Reason e Mughan (2002) *“(…) are faced with the critical issue of how to create and maintain a sustainable competitive advantage in the light of the increased complexity of international trade and business links.”*

As PME que procuram internacionalizar-se adoptam uma estratégia global que permite tirar benefícios das actividades transfronteiriças, como o crescimento dos proveitos, partilha de conhecimento e o aperfeiçoamento das competências, fortalecendo e promovendo a longo prazo a competitividade da empresa (Wilson, 2006).

Antes de uma abordagem mais profunda sobre a internacionalização das PME, é-nos conveniente perceber em que consiste a internacionalização e como foi definida por uma selecção de especialistas que abordaram o tema. Posteriormente faremos uma análise sobre o conceito PME.

#### 3.1 Conceito de Internacionalização

Vários autores definem o conceito de internacionalização, quer no sentido macroeconómico quer microeconómico, sendo um tema alvo de várias teorias e alguns desenvolvimentos teóricos. Das várias definições de internacionalização, destacam-se:

- Freire (1997) considera que “a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de

integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.”

- Abrantes (1999) define internacionalização como “(...) actuação em diferentes nações conduzindo movimentos de factores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projectos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.”
- Citado por Laghzaoui (2007), para Johanson e Mattson (1988), encara a internacionalização “(...) as a cumulative process in which the relations are established, developed and maintained continuously in order to attain the objectives of the firm.”
- Calof e Beamish (1995), citado por Lundan, Sarianna M. (2002), definem a internacionalização como “(...) the process of adapting firms operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments.”
- Segundo Welch e Luostarinen (1988), citado por Lunda, Sarianna M. (2002), a internacionalização é “(...) the process of increasing involvement in international operations.”

Na literatura ligada à temática da internacionalização somos várias vezes remetidos para diferentes conceitos. Um dos conceitos recorrentes é o da globalização que, por vezes, é confundido com o conceito de internacionalização (Abrantes, 1999). Segundo Törnroos (2002), o termo da globalização popularizado por K. Ohmae (1995) considera a globalização “(...) as the absence of borders and barriers to trade between nations.” A redução das barreiras colocadas à circulação de mercadorias, serviços e capitais, as transacções que se realizam no mercado cambial, os avanços tecnológicos facilitadores e condutores de informação são exemplos de factores que têm permitido o impulsionamento da globalização. Apesar do conceito de globalização ter diversas abordagens, é também um conceito que não tem um sentido rigoroso e preciso. Segundo Ruigrok (2000), citado por Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), “(...) the term internationalization will be used to refer to SMEs’ outward movement of international operations, while globalization will refer to the international connectivity of markets and the interdependence of national economies strongly affecting all SMEs’ activities.”

### 3.2 Conceito de PME

O conceito de PME abrange várias definições que variam de país para país (Ayyagari, Beck e Dermirgüç-Kunt, 2003). De todas as definições e interpretações possíveis, no presente projecto será adoptada a definição que consta da Recomendação 2003/361/CE<sup>2</sup>, que nos diz que estamos perante uma PME se a empresa reunir pelo menos 2 dos 3 seguintes critérios: 1) número de empregados; 2) volume de negócios e 3) balanço total. Ou seja, perante a análise do quadro abaixo, trata-se de uma PME quando a empresa emprega menos do que 250 empregados e cujo volume de negócios ou balanço total não exceda 50 e 43 milhões, respectivamente.

**Tabela 1** - Definição de PME

Critérios de dimensão	Nº Empregados	Volume de Negócios	Balanço Total
Média	< 250	≤ 50 Milhões	ou ≤ 43 Milhões
Pequena	< 50	≤ 10 Milhões	ou ≤ 10 Milhões
Micro	< 10	≤ 2 Milhões	ou ≤ 2 Milhões

**Fonte:** *European Commision* <<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/>>. Consultado a 13 de Junho de 2013

#### 3.2.1 Características das PME

As PME são conhecidas pela sua heterogeneidade, dotadas de competências e orientadas para o crescimento, dedicando-se a várias actividades empresariais. Importa neste ponto analisar as características que se vão verificando em geral nas PME.

Uma das características que sobrassem nas PME é que estas têm maior flexibilidade (Levy e Powell, 2005), mesmo do que as grandes empresas (Storey e Cressy, 1995 citado por Levy e Powell, 2005). Apesar de alguns autores como Dreyer e Grønhaug (2004), considerarem que a flexibilidade é um conceito complexo e multidimensional, que é difícil de definir satisfatoriamente. Existem outros, como Eardley et al. (1997), citado por Levy e Powell (2005), que definem a flexibilidade como “(...) *the ability to change direction rapidly or deviate from a predetermined course of action*” ou ainda Evans (1991) que sugere que a flexibilidade é a “(...) *ability to do something other than that which was originally intended.*”

<sup>2</sup> Recomendação 2003/361/CE da Comissão de 20 de Maio de 2003, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>, acedido em 2012.

Às PME é-lhes reconhecida a capacidade de se adaptarem e responder com rapidez às necessidades e preferências dos clientes (Levy e Powell, 2005), conseguindo prestar um atendimento mais personalizado e assim serem mais reactivas às mudanças do mercado, o que acaba por representar uma vantagem competitiva (Carayannis et al., 2006). Gupta e Cawthorn (1996), citado por Levy e Powell (2005) destacam a cultura organizacional para que as PME sejam flexíveis, mas se a cultura privilegiar a aprendizagem em detrimento do controlo, assim como também a importância da abertura à mudança da estratégia e da organização.

De acordo com Bigliardi, Colacino e Dormio (2011), Joseph Schumpeter foi um dos primeiros a definir o que é inovação. Para Schumpeter (1934), a inovação consiste na “(...) *creation of new combinations, that is the introduction of a new good, of a new quality of a good, or of new method of production, the opening of a new market, the conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, and finally the carrying out of the new organization of any industry.*” Subjacente a este conceito, interessa-nos perceber como é que a inovação se processa nas PME.

Segundo Veselinova e Samonikov (2012), a inovação é um factor determinante para a competitividade, quer para enfrentar os desafios globais, quer para garantir o desenvolvimento sustentável. A inovação acaba por fazer parte da estratégia das PME que pretendem alargar a sua participação, ganhar posição no mercado ou abrir-se a novos mercados, o que para alguns autores como Tidd e Bessant (2009) as organizações com mais sucesso são aquelas que se inovam. De acordo com uma publicação da OCDE<sup>3</sup> entre a 30% a 60% das PME podem ser consideradas inovadoras, com tendência de serem mais orientadas para o mercado do que para a pesquisa. Luz, Oliveira e Ornelas (2004), citado por Mello, Machado e Jesus (2010), justificam que a maior parte das PME apenas cria ou adopta inovações quando percebem que existe oportunidade de negócio associada à inovação ou quando são pressionados pelos clientes ou fornecedores. Acrescentam ainda que a capacidade inovadora depende da percepção que se tem do risco de negócio, planeamento das organizações e da consciência que terão sobre os benefícios advindos da inovação.

---

<sup>3</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. 1998. Small Businesses, job creation and growth: Facts, Obstacles and best practices. <http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf>, acedido em 2013.



As PME impulsionam a criação de postos de trabalho. De acordo com uma publicação da OCDE<sup>4</sup>, as PME são responsáveis por preencher de 60% a 70% dos postos de trabalho nos países OCDE e empregam mais do que as grandes empresas. Num estudo elaborado pelo INE<sup>5</sup> referente a dados de 2010 revela que as micro, pequenas e médias empresas representavam 99,9% do tecido empresarial português e eram responsáveis por empregar 77,6%. O sentido de compromisso dos trabalhadores neste tipo de empresas é maior, podendo porém não haver uma clara definição das responsabilidades. Devido a isso, poderá haver uma maior contribuição, um maior empenho e consequentemente um maior envolvimento com a missão da organização.

Relativamente aos recursos financeiros verifica-se que as PME têm menores condições de financiamento do que as grandes empresas, o que é apontado como um limite ao seu crescimento. Isto deve-se sobretudo a: 1) os custos elevados pela contracção de empréstimos; 2) dado que os bancos sofrem de selecção adversa, a estratégia passa por apresentar garantias o que no caso das PME leva a exigências mais estritas; 3) as PME enfrentam maiores riscos porque não têm um historial longo e apresentam poucas garantias, logo a probabilidade de sair do mercado é elevado; 4) a assimetria de informação e a informação incompleta causam o racionamento do crédito por parte dos bancos. Esta situação ocorre porque as PME detêm uma posição de desvantagem no que se refere a custos, não têm créditos elevados porém têm um grau de risco e incerteza elevado.

Num contexto de dificuldade económica é importante que as PME tenham os seus próprios fundos, o que se torna difícil dado o seu crescimento lento e a impossibilidade de acumular créditos elevados. Veselinova e Samonikov (2012) consideram que as PME são uma fonte de dinamismo, no entanto, consideram também que a capacidade de crescimento das PME depende do seu potencial para investir na reestruturação, inovação e qualificação, dado que todos estes investimentos precisam de capital.

---

<sup>4</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. 1998. Small Businesses, job creation and growth: Facts, Obstacles and best practices. <http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf>, acedido em 2013.

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estatística. 2012. *Empresas em Portugal 2010*. Lisboa.

### 3.3 Modelos de Internacionalização

Existem várias teorias capazes de explicar a internacionalização (Moreira, 2009).

Adam Smith (1776) introduz o Teorema das Vantagens Absolutas, que demonstra que cada país se especializa no produto que produz a custos absolutos mais baixos. Este teorema vem permitir que as quantidades produzidas pelos países sejam maiores a nível mundial do que a soma das quantidades produzidas em economias fechadas. David Ricardo (1817) demonstrou que para um país beneficiar do comércio internacional não precisava de dispor de uma vantagem absoluta na produção de um bem, mas que poderia beneficiar se produzisse bens com um menor número de horas de trabalho. Ou seja, a razão para que dois países beneficiassem do comércio mútuo residia no facto de cada um possuir uma vantagem comparativa na produção de um bem.

Com ligação à Vantagem Comparativa, Porter (1990) desenvolveu a Teoria das Vantagens Competitivas onde considerava que os países desenvolvem capacidades e competências que os diferenciam e que lhes permite obter uma vantagem competitiva face a outros países. Para Porter, uma economia alcançará vantagens competitivas se as empresas forem competitivas, o que seria possível através da inovação. No sentido de se analisar a competitividade, Porter considerou que a vantagem competitiva será dada por: 1) condições dos factores; 2) condições da procura; 3) sectores relacionados e de suporte; e 4) estratégia, estrutura e rivalidade empresarial. As condições dos factores refere-se a elementos como recursos humanos, infraestruturas, recursos naturais e outros factores de produção determinantes para a criação de vantagem competitiva. As condições de procura referem-se ao grau de sofisticação dos consumidores. Porter considera que essas condições são um elemento importante para a competitividade, isto porque, considera que um mercado interno sofisticado tem mais propensão a vender produtos de qualidade superior. Existe, porém, a necessidade de perceber as necessidades dos consumidores e haver uma comunicação eficiente. Os sectores relacionados e de suporte tratam da presença na economia de fornecedores, distribuidores e outras indústrias relacionadas, que são competitivos internacionalmente. Por fim, relativamente à estratégia, estrutura e rivalidade empresarial, Porter referencia as condições na economia em que as empresas são criadas, geridas e a existência de concorrência.

Estas teorias são exemplos de teorias que são analisadas num sentido macro, numa perspectiva de economia. Mas para Lemaire (1997) “é ao nível da empresa, através das teorias da multinacionalização, que têm sido progressivamente encontradas algumas respostas, práticas e empíricas, associando, nestes tempos recentes, diferentes lógicas micro-económicas que facilitam as decisões de internacionalização ao nível das próprias empresas.”

Vernon (1966) desenvolveu a Teoria do Ciclo do Produto e, a partir dela, é considerado que o comércio e a estratégia de localização da produção no mercado estrangeiro são explicados de acordo com o ciclo de vida do produto. Segundo Brito, Oliva e Grisi (2007), o ciclo do produto caracteriza-se por ter três fases: introdução, crescimento e maturação. A criação de um novo produto situa-se geralmente no mercado doméstico e, numa fase mais tardia, as empresas começam a exportar para países que apresentem semelhanças, iniciando um processo de produção mundial. Dada a generalização do produto, chega-se à fase em que já é possível proceder-se à imitação do produto pelos concorrentes. Nessa fase, não se está dependente dos factores diferenciadores do produto, mas dos custos que apresentam, podendo ser transferida para países que apresentem custos mais baixos.

A Teoria da Imperfeição de Mercados preconizada por Hymer (1960), considera que as multinacionais encaram a internacionalização como uma oportunidade de explorar no mercado estrangeiro as vantagens que possuem no mercado doméstico, considerando que chegando ao país de destino sofrem algumas limitações e custos adicionais pelo facto de se entrar num mercado desconhecido. Segundo Lemaire (1997), essas vantagens são: 1) “avanço tecnológico da empresa”; 2) “imagem favorável, veiculada por um marketing eficaz ao nível internacional”; 3) “capacidade para beneficiar de largas economias de escala”; 4) “acesso privilegiado a certos factores de produção.”

A Teoria da Internalização foi originalmente desenvolvida inicialmente por Coase (1937), mas os principais representantes desta teoria acabaram por ser Buckley e Casson (1976) e Rugman (1980). Borini et al. (2006) indicam que a “premissa básica é que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transacções mais ineficientes ou mais dispendiosas quando realizadas pelo mercado do que quando realizadas na estrutura da empresa.” Para Casson (1990) referido por Hemais (2004), “uma vez que as

imperfeições de mercado são uma fonte de custos de transacção, elas poderão ser minimizadas através da internalização da produção.” Esta teoria veicula a maximização da eficiência através da redução dos custos ou riscos de efectuar negócios com o mercado estrangeiro. Ou seja, será mais vantajoso internalizar se os custos no mercado estrangeiro forem menores relativamente ao mercado doméstico.

A Teoria Eclética (Paradigma OLI) foi desenvolvida por Dunning na década de 70. De acordo com esta teoria a produção no mercado estrangeiro depende de três vantagens para que o investimento feito no estrangeiro seja vantajoso: 1) vantagem específica ou *ownership advantages*; 2) vantagens de localização ou *localization advantages* e 3) vantagens de internalização ou *internalisation advantages*. De acordo com Lemaire (1997), as vantagens específicas dizem respeito à “capacidade de inovação e perícia tecnológica, pessoal qualificado, capacidade de financiamento”. No que se refere às vantagens de localização, o mesmo autor explica que “incide principalmente sobre um desenvolvimento que implique uma dimensão espacial, focalizando-se no transporte, na acessibilidade da mão-de-obra, nas barreiras culturais e regulamentares, e no potencial do mercado (...).” Por fim, sobre as vantagens de internalização, Borini et al (2006) referem que “advêm da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza, do maior controlo da oferta e dos mercados e da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios.” É uma teoria que se baseia em duas premissas na internacionalização das empresas: a maximização das receitas e a eficiência através da redução dos custos. Segundo Lorga (2002), esta é mais uma teoria que centra no aparecimento de multinacionais e que não olha tanto como se processa a internacionalização das empresas com uma dimensão mais reduzida.

A Teoria das Redes Industriais foi desenvolvida por Jan Johanson e Lars-Gunnar Mattson (1988). Esta teoria explica que quanto mais internacionalizados estiverem outros actores económicos, maior será o grau de internacionalização da rede a que pertencem. Isto irá depender também da performance das empresas e da natureza dos relacionamentos que existem.

A Teoria dos Estágios surge com o objectivo de ultrapassar dois pontos – teorias baseadas em multinacionais e em investimentos avultados - e tem em conta dois

modelos: o Modelo Uppsala (Escola Nórdica) e o Modelo baseado na Inovação (Escola Escandinava).

O Modelo Uppsala pretende ser uma teoria capaz de explicar as várias etapas da internacionalização. Johanson e Vahlne (1977) explicaram que existem dois factores a serem considerados no momento da internacionalização: a “distância psíquica” e a dimensão do potencial mercado. Esta teoria diz-nos que as empresas numa primeira instância adquirem experiência no mercado doméstico para depois então tentarem entrar no mercado estrangeiro. Ao optar pela entrada num país estrangeiro existe preferência pelos países que apresentam semelhanças para depois, mais tarde, se deslocarem para países com características diferentes. De acordo com João et al (2010), “(...) o processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos em determinado mercado de maneira paulatina a partir da aquisição gradual de conhecimentos.”

O Modelo baseado na Inovação apresenta algumas semelhanças com o Modelo Uppsala, na medida em que encaram o processo de internacionalização como um processo faseado. Este modelo considera 5 estádios baseados na Teoria do Ciclo do Produto:

- Estádio 1 – **Mercado Doméstico**: a empresa não exporta, actuando apenas no mercado doméstico;
- Estádio 2 – **Pré-Exportação**: a empresa começa a recolher informação e analisar a possibilidade de exportação. Neste estádio o nível de exportação é nulo ou apresenta valores muito pouco significativos;
- Estádio 3 – **Envolvimento Experimental**: a empresa começa a exportar. No entanto, não apresenta ainda valores significativos, tendo um envolvimento marginal reduzido e intermitente. As exportações representam de 0% a 9% das vendas;
- Estádio 4 – **Envolvimento Activo**: a empresa esforça-se para aumentar as suas exportações e, neste caso, as exportações representam de 10% a 39% das vendas;
- Estádio 5 – **Envolvimento Comprometido**: a empresa está bastante envolvida no processo de exportação, tendo os gestores a preocupação de alocar os

recursos entre o mercado doméstico e o mercado estrangeiro. As exportações representam 40% das vendas.

### 3.4 Internacionalização nas PME

A internacionalização ao nível das PME é ainda um tema pouco abordado pela comunidade científica, mas que tem vindo a interessar cada vez mais, dada a importância que as PME têm vindo a assumir no desenvolvimento e crescimento das economias nacionais. Forsman, Hunti e Kock (2002) consideram que *“these firms are also affected by the globalization of the markets, forcing the firms to act and think more globally.”*

Sendo difícil para muitas PME expandirem-se, dado disporem de recursos e contactos limitados (Erramilli e D’ Souza, 1993 citado por Ruzzier e Konečnik, 2006), estas acabam por ficar bastante dependentes dos mercados nacionais. No entanto, alguns autores consideram que o grande desafio das PME para operarem em termos operacionais não é a falta de recursos, mas a falta de experiência ao nível da gestão (Comissão Europeia, 2006<sup>6</sup>).

Mas quais são afinal os motivos que levam as PME a internacionalizarem-se? Os motivos variam de empresa para empresa e, segundo Czinkota, Ronkainen e Ortiz-Buonafina (2004), podem ser classificados como proactivos – onde se destaca a vantagem na obtenção de lucros, vantagem tecnológica, produtos únicos, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios da gestão e economias de escala – e como reactivas – onde considera a pressão da concorrência, excessiva capacidade produtiva, a diminuição das vendas no mercado doméstico e a proximidade do cliente e de portos. Para Hollensen (2008) os motivos proactivos *“(…) represent stimuli to attempt strategy change, based on firm’s interest in exploiting unique competences or market possibilities”* e os motivos reactivos *“(…) indicate that the firm reacts to pressures or threats in its home market or in foreign markets and adjusts passively to them by changing its activities over time.”*

---

<sup>6</sup> European Commission. 2006. *Management capacity building*. Belgium

É necessário ter em conta que o processo de internacionalização envolve riscos, necessidade de investimento e os devidos ajustamentos quer na organização quer na produção (Lu e Beamish, 2002). Considera-se assim importante analisar se cada PME reúne condições para se poder internacionalizar, o que irá depender da análise que se efectue da empresa e das potencialidades enquanto exportador. Se a opção for a de internacionalização, deve efectuar-se um planeamento de todo o processo, definir objectivos, adoptar uma estratégia e, ao longo do processo, efectuar uma avaliação de como se está a desenrolar o processo e introduzir as correcções necessárias.

De modo que o processo de internacionalização seja uma experiência positiva, as PME deverão identificar um conjunto de factores essenciais para que se possa garantir o seu sucesso à partida:

- Identificar os factores críticos de sucesso.
- Deter vantagens competitivas face à concorrência. É importante analisar em que segmentos a PME vai actuar e como vai competir.
- Procurar desenvolver a capacidade de produção e apostar na inovação, procurando transmitir maior valor acrescentado ao cliente.
- Tirar partido da informação relevante para a empresa e para o negócio com o objectivo de conhecer melhor os mercados e as oportunidades de negócio.
- Deter recursos humanos, técnicos e financeiros que permitam garantir o processo de internacionalização.
- Deter uma capacidade de gestão adequada à complexidade do processo de internacionalização.
- Ter consciência da realidade dos mercados e adaptar à realidade da empresa, agindo de forma prudente e responsável.

Num ambiente cada vez mais competitivo, são vários os desafios que se colocam às PME e que devem ser tidos em conta no processo de internacionalização. Desses desafios realça-se a intensificação da concorrência, a estagnação dos mercados tradicionais que vieram dar lugar a novas abordagens e a diferentes formas de transacção, a premente necessidade de especialização e diferenciação, procurando a adaptação às novas tendências de mercado e aos novos clientes, a prática de inovação e a eficiência dos custos. No entanto, face aos desafios que a internacionalização apresenta, surgem também grandes oportunidades para as empresas, como a

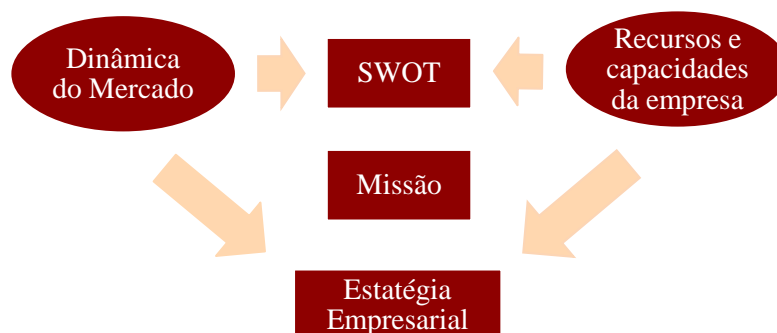
possibilidade de explorar nichos, ter a possibilidade de efectuar o acompanhamento de clientes internacionais e uma maior valorização da especificidade.

Para Fernández e Nieto (2005), "*international expansion is basically based on the opportunities of exploiting abroad the competitive advantages firms have in domestic markets.*" Meyer, Tind e Jacobsen (2000) acrescentam que as PME são caracterizadas pelo seu ambiente de negócios domésticos e que as suas capacidades tecnológicas e de gestão são desenvolvidas sob a influência da cultura nacional, das instituições e do conhecimento. Ruzzier et al. (2006), citado por Oliveira e Teixeira (2011), considera que "*for many SME, especially those operating in high- technology and manufacturing sectors, it is no longer possible to act in the marketplace without taking into account the risks and opportunities presented by foreign and/or global competition.*"

### 3.5 Estratégia de Internacionalização

Freire (1997) considera que a estratégia pode ser entendida como a formulação de um plano que reúne os objectivos, políticas e acções com vista a alcançar o sucesso. Citado por Feire (1997), Ohmae (1982) menciona que a estratégia é a "via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição." O conjunto de factores internos e externos podem influenciar de forma positiva ou negativa, pelo que devem ser tidos em conta no plano de acção.

**Figura 1** - Definição da Estratégia Empresarial



**Fonte:** Adaptado de Onkelinx e Sleuwaegen (2008)

Durante o processo de definição de estratégia da empresa, a opção de internacionalização é uma das opções a ter em conta. De acordo com Onkelinx e



Sleuwaegen (2008), *“to be successful in international markets, firms need to develop a strategy that fits their ambitions, their competences and their limitations.”*

Acs e Terjesen (2007) consideram que *“the decision to internationalize is a strategic decision about how to maximize value in a globalizing world.”* Neste sentido, segundo vários estudos elaborados sobre esta temática, Onkelinx e Sleuwaegen (2010) referem que *“SMEs need to carefully consider the entry mode, timing, scope and pace at which they deploy their international activities.”* Para George, Wiklund e Zahra (2005), as PME deverão tomar a decisão de internacionalização tendo em conta a dimensão e o alcance. Para Freire (1997), o processo de internacionalização de uma empresa passa, em primeiro lugar, por duas grandes decisões, a de para onde se internacionalizar e a de como o fazer.

As empresas podem escolher entre duas estratégias de internacionalização, a *sprinkler strategy*, que consiste em entrar em vários mercados simultaneamente ou ir entrando sequencialmente em cada um dos países, processo que é denominado por *waterfall strategy* (Onkelinx e Sleuwaegen, 2010). Esta é uma decisão que deve ser tomada previamente para que se possam avaliar quais as vantagens e desvantagens que cada uma destas estratégias de entrada no mercado envolve. Segundo Freire (1997) *“a selecção dos mercados prioritários de internacionalização deve obedecer a critérios de natureza estratégica, com vista a maximizar a competitividade conjunta das actividades no país de origem e no estrangeiro.”* Onkelinx e Sleuwaegen (2010) consideram que *“especially for starting SMEs, a global approach is often not an option”*, acrescentando *“SMEs are more likely to gradually move from a successful domestic launch towards entering more advanced countries and in a later stage to less developed economies.”*

A escolha que as empresas farão para a sua entrada nos mercados depende da estratégia delineada e da vontade dos empresários, assim como também das eventuais barreiras que poderão existir, de regulamentação e estruturas de cada país, que acabarão por condicionar as escolhas que venham a ser feitas.

### **3.6 Formas de Internacionalização**

Para Freire (1997) *“é importante avaliar os benefícios, custos e riscos potenciais das diferentes modalidades de internacionalização, para determinar as formas que melhor se adequam às características dos produtos e actividades da empresa.”* A escolha pela

forma de internacionalização mais adequada depende das condicionantes do(s) país(es) de destino e da opção estratégica da PME. Desta análise resultarão as formas que melhor correspondem aos critérios de gestão da empresa.

- **Exportação**

É a forma mais comum de internacionalização e mais utilizada como estratégia de crescimento das empresas (Lu e Beamish, 2002). A exportação tem sido considerada como a principal forma para entrar no mercado internacional, sobretudo no caso das PME pois permite-lhes ganhar experiência internacional (Mohanty e Nandi, 2010). Oliveira e Teixeira (2011) consideram que a procura de novas abordagens para impulsionar as exportações portuguesas exige a necessidade de conhecer bem o consumidor final, o que pode ser alcançado através do desenvolvimento de técnicas de marketing. Dentro da exportação, há a exportação directa e a indirecta. A primeira exige um investimento maior, tendo conseqüentemente um risco maior. Por outro lado, o retorno esperado é mais elevado e a empresa exerce um maior controlo sobre a sua política comercial, tratando directamente com as empresas estrangeiras. A exportação indirecta é uma forma de internacionalização privilegiada pelas PME que estão a dar os primeiros passos na exportação, isto porque, está envolta em menores riscos e investimento. Neste caso, a internacionalização é feita através de agentes – indivíduos ou empresas – que detém o *know-how* necessário.

- **Licenciamento**

Consiste na atribuição do direito de usar a tecnologia ou a marca que já se encontra patenteada no mercado, de uma empresa a outra empresa no país alvo. Trata-se de uma forma segura de uma empresa penetrar num mercado, isto porque requer apenas a concessão do direito ao respectivo país estrangeiro.

- **Franchising**

O *franchising* é uma forma de negócio em expansão, ao qual está associado um menor risco e permite ao empresário concretizar o sonho de trabalhar por conta própria. É um acordo através do qual a empresa, o franqueador, concede a outra, o franqueado, o direito de explorar de determinada forma um negócio

desenvolvido pelo franqueador, podendo usar o seu nome, a sua marca, o seu *know-how* e os seus métodos de negociar.

- ***Joint-Ventures***

São alianças que se estabelecem entre empresas de diferentes países, visando a partilha do conhecimento dos mercados, do *know-how*, dos investimentos e do risco. O risco é maior para os intervenientes, mas os rendimentos acabam por ser maiores também. Utilizando uma *joint-venture* o gestor estará mais motivado, dado que ele é co-proprietário do estabelecimento.

- **Alianças**

Referem-se a acordos entre empresas concorrentes ou que produzem produtos ou serviços complementares que procuram conjugar recursos, esforços e competências caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências no desenvolvimento de uma actividade, criação de sinergias ou como opção estratégica. O objectivo aqui pode ser o crescimento da organização com base em novos mercados, aumento da eficiência, redução do risco financeiro e partilha de custos e a obtenção de vantagens competitivas. Incluímos os consórcios que correspondem a acordos entre as várias empresas, concorrentes ou complementares que unem os seus esforços com um objectivo definido, mantendo no entanto a sua autonomia jurídica e estratégica.

De acordo com a revisão de literatura efectuada, alguns autores referenciam que a exportação é uma das formas mais comuns de internacionalização das PME. Teixeira (2003) acrescenta que “de entre as diversas formas de internacionalização que maior crescimento têm registado destacam-se o *franchising*, as alianças estratégicas e outras formas de cooperação (...).”

### **3.7 Vantagens de Internacionalização**

Uma estratégia de internacionalização pode resultar numa vantagem competitiva para as PME. São várias as vantagens que se podem identificar pela adopção de uma estratégia internacional, destacando-se: 1) o acesso a novos e mais diversificados mercados; 2) capitais provenientes da entrada em mercados estrangeiros; 3) acesso a processos de

produção de grande valor e a diminuição de custos de trabalho, p.e. mão-de-obra mais barata, mão-de-obra especializada, matérias-primas; 4) desenvolvimento de competências, p.e tecnologia, “saber-fazer”; 5) gestão do risco empresarial; 6) lançamento de novos produtos; 7) criação de redes internacionais; 8) criação de interações entre empresas, o que pode contribuir para a transferência de colaboração em projectos de Investigação&Desenvolvimento.

Vários autores mencionam que a internacionalização permite aumentar as vendas. Isso pode traduzir-se num maior aproveitamento da capacidade de produção e assim beneficiar de economias de escala. Através da obtenção de maiores margens de lucro, a PME pode também apostar na inovação, o que se irá traduzir numa melhoria de procedimentos de produção, quer também na concepção de novos e melhores produtos, permitindo explorar novas oportunidades de negócio e diversificar o risco por estar presente num maior número de mercados, escolhidos estrategicamente pelos empresários.

### **3.8 Barreiras à Internacionalização**

Existe um conjunto de barreiras que as PME enfrentam quando se tentam internacionalizar e que dificultam todo o processo, barreiras que Mohanty e Nandi (2010) classificam por factores endógenos e exógenos. Para Evans, Treadgold e Mavondo (2000), citado por Mohanty e Nandi (2010), os factores endógenos incluem as barreiras linguísticas, a cultura, a pouca informação sobre o mercado estrangeiro e o receio dos riscos do mercado estrangeiro. Acerca dos factores exógenos, os mesmos autores, referem que esses factores incluem os problemas financeiros, as barreiras técnicas e os procedimentos de exportação. Onkelinx e Sleuwaegen (2008) consideram que as PME comparativamente às grandes empresas, enfrentam mais restrições a nível de recursos, assim como têm de ultrapassar barreiras maiores.

Vários estudos analisam as barreiras do processo de internacionalização e concluem que as PME partem para a internacionalização com desvantagens competitivas de entre as quais se destacam:

- Falta de experiência no que toca à internacionalização. Segundo Mohanty e Nandi (2010) a falta de experiência pode ser resultado da língua de trabalho ser

diferente, do conhecimento escasso sobre as condições do mercado estrangeiro, do sistema legal e das diferenças culturais.

- Condicionamento devido à escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.
- Assimetrias no mercado de crédito.
- Desvantagens no acesso à informação, inovação e tecnologia.
- Falta de conhecimento dos mercados externos, oportunidades e da evolução de cada um dos negócios.
- As PME dedicam pouca atenção às actividades de planeamento e gestão estratégica. As dificuldades acabam por se centrar numa reduzida utilização das ferramentas de gestão estratégica e previsional, na escassa formação na área comercial e de gestão por parte dos empresários.
- As PME não beneficiam de economias de escala como as grandes empresas. Esta condicionante pode ser ultrapassada com o avanço tecnológico que terá o seu impacto a nível de produção e de produtividade.
- Baixo poder negocial das PME.
- Custos elevados associados ao processo de internacionalização (p.e. presenças em feiras internacionais, custos de transporte dos produtos e análises de mercado).
- Situação periférica do país de origem.

Condicionantes como as apresentadas acima dificultam o processo de internacionalização. No entanto, Onkelinx e Sleuwaegen (2008) consideram que para além das dificuldades, as PME são mais flexíveis e mais facilmente procedem aos devidos ajustamentos nas suas estratégias. É importante que se adquira conhecimento e se desenvolvam capacidades para que se possa entrar com sucesso em novos países e para que os efeitos sentidos devido às barreiras possam ser menores.

#### 4. Metodologia

A informação disponível na internet foi importante e decisora para despertar interesse quer pela actividade, quer pelo objectivo de criar valor para a Afinomaq. Foi também importante o facto da Afinomaq se ter aliado, uma vez que, também estava a iniciar o seu processo de internacionalização.

Foi estabelecido um primeiro contacto com a Afinomaq, através de uma reunião com a administradora da empresa, o Professor orientador Rui Ferreira e com a Dra. Ilda Pires, onde foram expostos os objectivos que se pretendia com o presente projecto. Após essa reunião, procedeu-se à recolha da informação através de um questionário que se debruçou sobretudo sobre a envolvente interna e externa da empresa.

A revisão de literatura foi feita através da recolha de informação de artigos científicos e livros que se centram sobretudo sobre a temática da internacionalização e PME. Apesar de podermos encontrar o fenómeno da internacionalização para as várias dimensões de empresas, em proporções diferentes, debruçamo-nos sobretudo sobre as PME excluindo assim as micros e as grandes empresas. Para além da bibliografia diversa usada sobre a internacionalização e PME, do questionário elaborado e supramencionado, procedeu-se também à consulta documental de publicações do Instituto Nacional de Estatística, do Banco de Portugal, do Eurostat, de vários artigos científicos do *Social Science Research Network* (SSRN), do Informa D&B que disponibilizou a informação financeira assim como a consulta de vários *websites*, incluindo o da Afinomaq.

A análise da informação obtida quer das entrevistas quer através da bibliografia consultada foi efectuada através de um procedimento aberto, tendo desta forma um carácter exploratório. A técnica de pesquisa exploratória permitirá avaliar que teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema, envolvendo pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise de exemplos.

## **5. Economia Portuguesa**

Antes de se iniciar a análise sobre a envolvente interna e externa da Afinomaq, considerou-se importante efectuar um breve enquadramento da situação da economia na década de 90, altura em que foi criada a Afinomaq, no sentido de percebermos qual era a realidade económica e que mudanças estavam a ocorrer na economia da época. Para além disso, analisar-se-á também o estado da economia na actualidade.

### **5.1 Enquadramento Económico na década de 90**

Com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, em 1986, a economia portuguesa começou a evoluir positivamente. Essa evolução traduziu-se no crescimento do PIB em cerca de 4,6 p.p. e por uma descida da taxa de desemprego em 3,7 p.p. e a redução de 3,7 p.p. da taxa de desemprego. Os anos entre 1986-90 caracterizaram-se por crescimento económico, favorecendo a posição portuguesa face aos restantes países da Europa. Este período de recuperação económica deveu-se sobretudo a factores externos e internos. A nível externo verificou-se a queda dos preços de petróleo a partir de 1985 e, a nível interno, a entrada de Portugal na Comunidade Europeia o que permitiu ter acesso a recursos financeiros oriundos de fundos estruturais da Comunidade. Outro factor que também contribuiu para o crescimento foi a implementação de reformas a nível institucional e legislativo que permitiram a criação de um enquadramento mais favorável. Foi uma época em que também houve um maior volume de investimento estrangeiro em Portugal. Verificou-se também uma estabilidade da taxa de câmbio dentro do SME.

Apesar da primeira metade da década de 90 se ter pautado por um menor dinamismo económico, na segunda metade da década, Portugal assistiu a uma recuperação económica, tendo-se registado um aumento da taxa de emprego e consequentemente a redução da taxa de desemprego. O número de empresas em Portugal aumentou 70% ao longo da década de 90, constatando-se que a dimensão média das unidades empresariais diminuiu. Em termos sectoriais, o sector terciário começou a ganhar importância, enquanto se assistiu à queda do sector agrícola e perda de importância do sector industrial. No sector industrial, os sectores que mais perderam representação na formação do VAB nacional, foram as indústrias ligadas aos têxteis, química, papel, vestuário, calçado e alimentar enquanto as indústrias ligadas ao fabrico de material de

transporte ganharam relevo. O modelo de crescimento adoptado privilegiou investimentos centrados em capital físico relativamente aos investimentos imateriais a nível de organização, da inovação ou do desenvolvimento do capital humano. Por outro lado, verificava-se que mais do que 50% do VAB industrial era gerado por indústrias cujos principais factores de competitividade assentavam na exploração de recursos naturais e na existência de baixos custos do factor trabalho.

Esta década trouxe também alterações dos padrões de consumo e conseqüentemente levou ao surgimento de novas oportunidades de negócio. O comércio tradicional, uma forma de comercialização com dimensões mais pequenas, acabaria por perder quota de mercado e viria a dar lugar aos grandes estabelecimentos que surgiram com mais abundância nessa década. Com a alteração nos hábitos de consumo, o comércio tradicional viria a apresentar alguns pontos onde se mostrava ter mais aversão à mudança, como os horários de funcionamento e a oferta de produtos menos apelativos para os consumidores. De acordo com o Relatório da Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social (2005), a predisposição à mudança dos padrões de consumo foi motivada por factores de ordem sociológica e demográfica, mas também foi um processo que foi facilitado pela capacidade de resposta por parte da oferta e por factores económicos (internacionalização e mobilidade dos investimentos, aumento de concorrência entre grupos económicos) e tecnológicos (pelas profundas transformações que se verificaram nas tecnologias de informação, assim como nos equipamentos).

Sucintamente as alterações que surgiram no consumo devem-se a motivos como:

- Aumento de procura de serviços e produtos do sector dos serviços.
- Maior procura de bens associados ao lazer, higiene e cuidados pessoais.
- Aumento de produtos na área alimentar, como os alimentos pré-cozinhados, pré-preparados.
- Aumento de produtos associados às inovações tecnológicas que vieram despertar curiosidade nos consumidores.
- Alteração do padrão do consumidor que cada vez está mais informado, no que diz respeito à oferta.
- Preferência pelas grandes superfícies, pois acabaram por se tornar locais onde se podem realizar múltiplas tarefas no mesmo espaço.



A principal fonte de financiamento da economia portuguesa seria através do crédito bancário, dado que estávamos numa altura altamente propícia à captação de depósitos pelas taxas que estavam a ser praticadas, traduzindo-se numa redução do preço ao crédito. Havia poucas restrições à concessão de liquidez e conseqüentemente um forte aumento do nível de endividamento. O recurso ao crédito bancário era uma das fontes privilegiadas, entre a emissão de obrigações e o papel comercial. Para tal também contribuía a “saúde financeira” do sistema bancário, tendo liquidez para garantir a sustentabilidade dos níveis de investimento e desenvolvimento do País.

No período compreendido entre 1995 e 2000, Portugal atravessou uma convergência orçamental, o que lhe permitiu em 1999 entrar na 3ª fase da UEM. No entanto, em 2001 esse ritmo de convergência abrandou devido ao aumento do défice. As componentes que mais agravaram a despesa pública foram as prestações sociais e os salários com os funcionários públicos. Devido a um processo de privatizações, o peso do sector empresarial do Estado reduziu.

No que toca às dinâmicas externas, verificaram-se importantes alterações, uma vez que Portugal passou a ser um investidor líquido de investimento no estrangeiro, o que acabou por condicionar a posição competitiva de Portugal. Nas relações comerciais, Portugal teve um desempenho menos positivo comparativamente com os seus parceiros europeus, exportando menos do que o desejado.

## **5.2 Tecido Empresarial Português na actualidade**

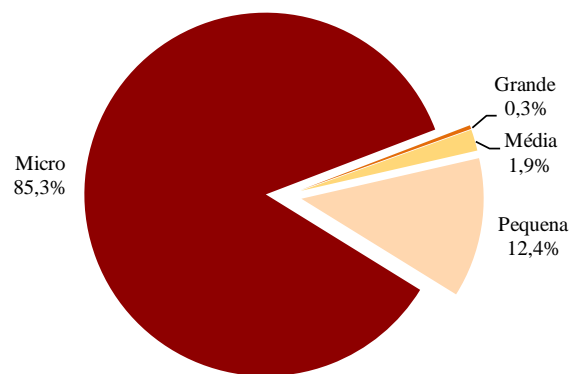
Pela análise das tabelas e gráficos abaixo constata-se que o tecido empresarial português, dados relativos a 2010, é composto na sua maioria por PME e é neste tipo de empresas onde se obtém um maior volume de negócios e onde se empregam mais recursos. A maior parte das empresas existentes concentra-se sobretudo no sector dos Serviços, do Retalho, na Construção e na Indústria Transformadora. É nas regiões de Lisboa e Porto que se concentra a maior parte das empresas.

Para um melhor entendimento da informação supramencionada, são apresentados os seguintes gráficos e tabelas, referentes a dados de 2010 recolhidos pelo Informa D&B que procurarão apresentar o perfil da dimensão, perfil das exportações e importações, perfil por região e por sector de actividade.

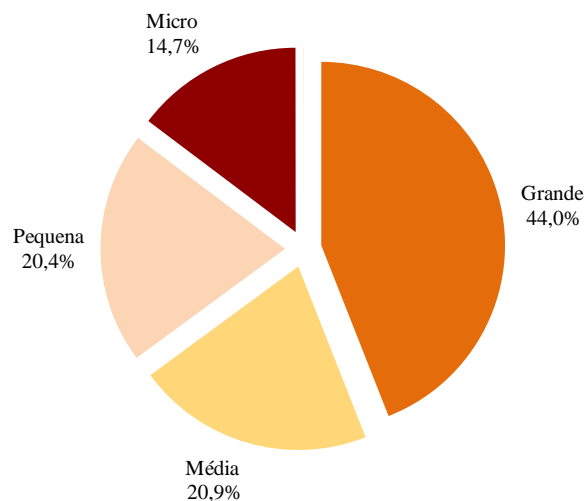
**Tabela 2 - Perfil por Dimensão**

Perfil por dimensão	Nº Empresas	Volume de Negócios 2010 ('000€)	Nº Empregados 2010
Grande	984	137.890.264	726.171
Média	5.562	65.374.935	488.553
Pequena	36.249	63.827.427	661.938
Micro	248.898	46.014.169	634.277
NC	9	51.044	n.d.
<b>Total</b>	<b>291.702</b>	<b>313.157.840</b>	<b>2.510.939</b>

**Fonte:** Informa D&B (2011)

**Gráfico 1 – Distribuição % do Número de Empresas**

**Fonte:** Informa D&B (2011)

**Gráfico 2 - Distribuição do Volume de Negócios**

**Fonte:** Informa D&B (2011)

**Tabela 3 - Perfil das Exportações**

Exportação 2010	Total
Nº Empresas	40.109
Vol. Exportação ('000€)	55.690.940
Vol. Negócios das Exportadoras ('000€)	182.679.738
Vol. Exportação/Vol. Negócios	30,5%

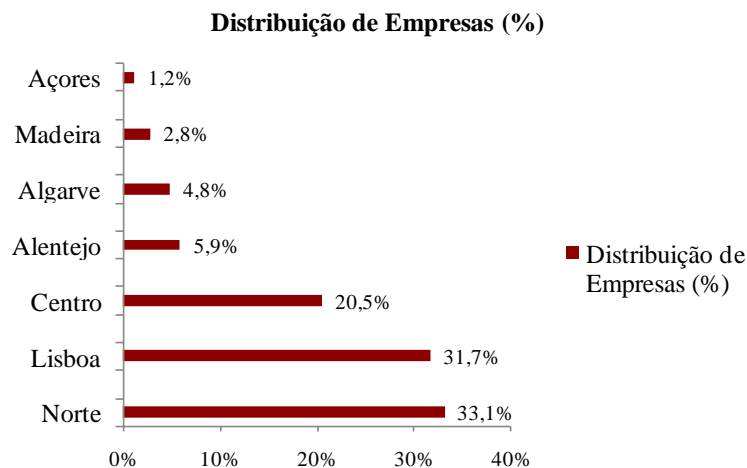
Fonte: Informa D&B (2011)

**Tabela 4 - Perfil das Importações**

Importações 2010	Total
Nº Empresas	58.411
Vol. Importação ('000€)	62.231.827
Vol. Negócios das Importadoras ('000€)	210.213.284
Vol. Importação/ Vol. Negócios	29,6%

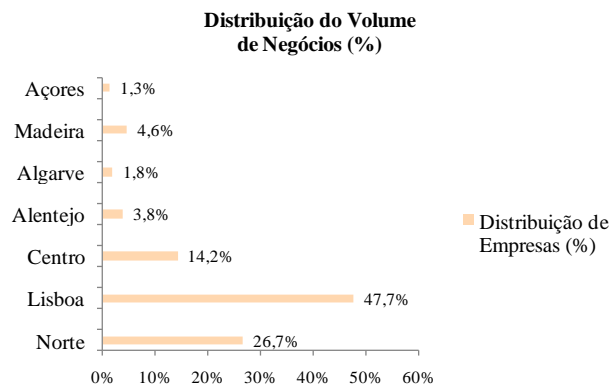
Fonte: Informa D&B (2011)

**Gráfico 3 - Perfil por Região/ Distribuição de Empresas**



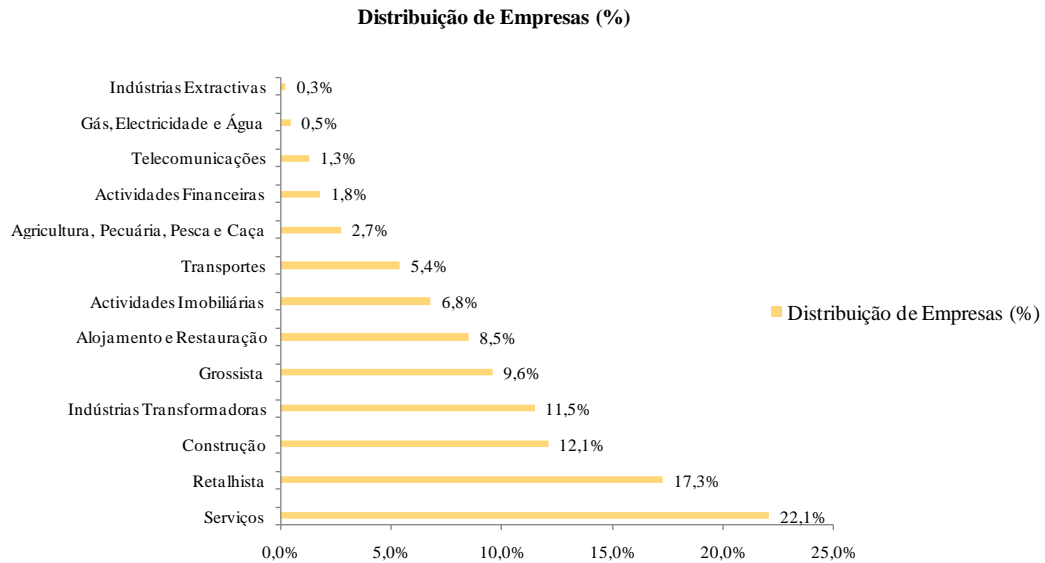
Fonte: Informa D&B (2011)

**Gráfico 4 - Perfil por Região/Distribuição do Volume de Negócios**



Fonte: Informa D&B (2011)

## Gráfico 5 - Perfil por Sector de Actividade



Fonte: Informa D&B (2011)

### 5.3 Projecções da Economia Portuguesa 2012-2013

O Boletim de Verão de 2012, do Banco de Portugal, aponta para a continuação do processo de ajustamento dos desequilíbrios na economia portuguesa, enquadrado no Programa de Assistência Económica e Financeira. Por este motivo, continuava-se a estimar uma contracção da actividade económica em 2012 de cerca 3% e uma estagnação em 2013.

**Tabela 5 - Taxa de Crescimento do PIB de 2001 a 2013**

País/Ano													Previsão	
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
EU 27	2,1	1,3	1,5	2,5	2,1	3,3	3,2	0,3	-4,3	2,1	1,5	0	1,3	
República Checa	3,1	2,1	3,8	4,7	6,8	7	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7	0	1,5	
Alemanha	1,5	0	-0,4	1,2	0,7	3,7	3,3	1,1	-5,1	4,2	3	0,7	1,7	
Irlanda	4,8	5,9	4,2	4,5	5,3	5,3	5,2	-3	-7	-0,4	0,7	0,5	1,9	
Grécia	4,2	3,4	5,9	4,4	2,3	5,5	3	-0,2	-3,3	-3,5	-6,9	-4,7	0	
Espanha	3,7	2,7	3,1	3,3	3,6	4,1	3,5	0,9	-3,7	-0,3	0,4	-1,8	-0,3	
França	1,8	0,9	0,9	2,5	1,8	2,5	2,3	-0,1	-3,1	1,7	1,7	0,5	1,3	
Itália	1,9	0,5	0	1,7	0,9	2,2	1,7	-1,2	-5,5	1,8	0,4	-1,4	0,4	
Hungria	3,7	4,5	3,9	4,8	4	3,9	0,1	0,9	-6,8	1,3	1,6	-0,3	1	
Polónia	1,2	1,4	3,9	5,3	3,6	6,2	6,8	5,1	1,6	3,9	4,3	2,7	2,6	
<b>Portugal</b>	<b>2</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>1,6</b>	<b>0,8</b>	<b>1,4</b>	<b>2,4</b>	<b>0</b>	<b>-2,9</b>	<b>1,4</b>	<b>-1,7</b>	<b>-3,3</b>	<b>0,3</b>	
Eslováquia	3,5	4,6	4,8	5,1	6,7	8,3	10,5	5,8	-4,9	4,2	3,3	1,8	2,9	

Fonte: Eurostat (2012)

A contracção da actividade em 2012 reflecte-se numa redução da procura interna que deverá ser mais acentuada no 2º Trimestre, de acordo com o Boletim, na FBCF

principalmente no Sector da Construção. Já o 1º Trimestre ficou caracterizado pela redução da procura interna, mas em contrapartida verificou-se um crescimento das exportações sobretudo para o mercado extra-comunitário, o que determinou a continuação do aumento da quota de mercado das exportações. Relativamente às exportações estima-se que estas continuarão a contribuir para atenuar o efeito negativo que se verifica na procura interna, mas é expectável que exista um abrandamento nomeadamente no 2º Trimestre de 2012.

Fortes medidas têm vindo a ser implementadas desde 2011 e mais medidas estão previstas no Orçamento de Estado de 2013, com vista ao ajustamento orçamental. Dessas medidas destacam-se: o agravamento da tributação da electricidade e do gás desde Outubro de 2011, limitação e/ou eliminação de benefícios e deduções fiscais em sede de IRS e IRC e o congelamento dos salários dos funcionários públicos em 2012 e 2013. Comparativamente aos últimos valores apresentados no anterior Boletim, a estimativa do consumo público para 2012 está prevista em baixa 2,1 p.p. que se deve sobretudo à contenção com a despesa com os funcionários públicos – prevista a diminuição do número de funcionários - e ao consumo intermédio.

Relativamente ao sector privado, o boletim aponta que este estará condicionado devido à quebra na procura interna, como será o caso das indústrias transformadoras.

A nível internacional mantem-se a preocupação com a persistência da dívida devido à incerteza acerca da sua resolução, o que segundo o boletim deteriora a confiança dos agentes económicos. A nível interno o facto de estarmos perante a deterioração do mercado de trabalho devido à contracção da procura interna, faz com que venha a ser necessário tomar medidas adicionais para que sejam cumpridas as metas referentes ao processo de ajustamento.

Assim, perante as conclusões do Boletim de Verão de 2012, para 2013 é expectável que venha a ocorrer uma depreciação do euro e uma redução da procura mundial, perante um cenário de intensificação da crise e quebra de confiança dos agentes. São vários os desafios que se colocam que passam pela redução da despesa do sector público e privado e do grau de alavancagem da economia.

## 6. AFINOMAQ

### 6.1 Identificação

Como já referido, a Afinomaq é uma PME líder que se dedica à manutenção, assistência técnica e criação de máquinas para vários sectores. Segundo a classificação da Comissão Europeia (2003), uma empresa PME – micro, pequena ou média empresa é quando a empresa com um número de funcionários inferior a 250 pessoas, volume total de negócios inferior a 50 milhões de Euros ou cujo balanço total anual não exceda os 43 milhões de Euros.

Localiza-se em Loures e foi fundada, em 1992, pelos seus gerentes Berta Lino e Paulo Lino, detendo 30% e 70% de participação, respectivamente. A grande motivação que levou à sua criação foi a de dar continuidade a um projecto que vinha a ser desenvolvido individualmente, assim como também aproveitar o *know-how* de um dos administradores, Paulo Lino, adquirido ao longo da sua experiência profissional, procurando responder e satisfazer às necessidades e especificações dos seus clientes com a solução mais adequada. Inicialmente o seu *core business* seria o da manutenção de máquinas de grandes empresas. A evolução e a presença no mercado permitiram que, através da sua estratégia, partisse da manutenção para a construção de máquinas, permitindo assim estar mais próximo do cliente e conseqüentemente estar mais atenta a novas oportunidades de trabalho.

O empreendedorismo da Afinomaq, acrescido às necessidades crescentes dos clientes, tem contribuído para uma maior diversificação dos produtos, assim como a expansão do volume de negócio direccionado a nichos de mercado ainda por explorar, obrigando a uma constante procura de novos mercados.

### 6.2 Localização

A Afinomaq localiza-se no Parque Industrial do Arneiro, em Loures, apresentando motivos para constituir um local estratégico para a expansão do negócio. A actual localização da Afinomaq detém 3 pontos que lhe são favoráveis:

- Estar situada num terreno industrial

As licenças industriais surgiram da necessidade de haver legislação para o controlo de poluição. Existe a preocupação de situar as unidades industriais em

locais estratégicos e que promovam o desenvolvimento sustentável, não descurando questões como o ambiente e o ordenamento territorial.

- Ter bons acessos

Dado o desenvolvimento do Plano Rodoviário Nacional e a realização da Expo-98 verificaram-se importantes alterações na rede de acessos, nomeadamente a construção da CREL, Radial de Odivelas, A8/IC1, parte da CRIL com ligação à Ponte Vasco da Gama, da variante à EN10/IC2, da ligação Pior Velho/Camarate/Sacavém e da entrada na A1/IP1 em Vale de Figueira.

- Ser Central

Para isso contribui a rede rodoviária que foi melhorada nos últimos anos e estar próxima do Aeroporto e do Porto de Lisboa.

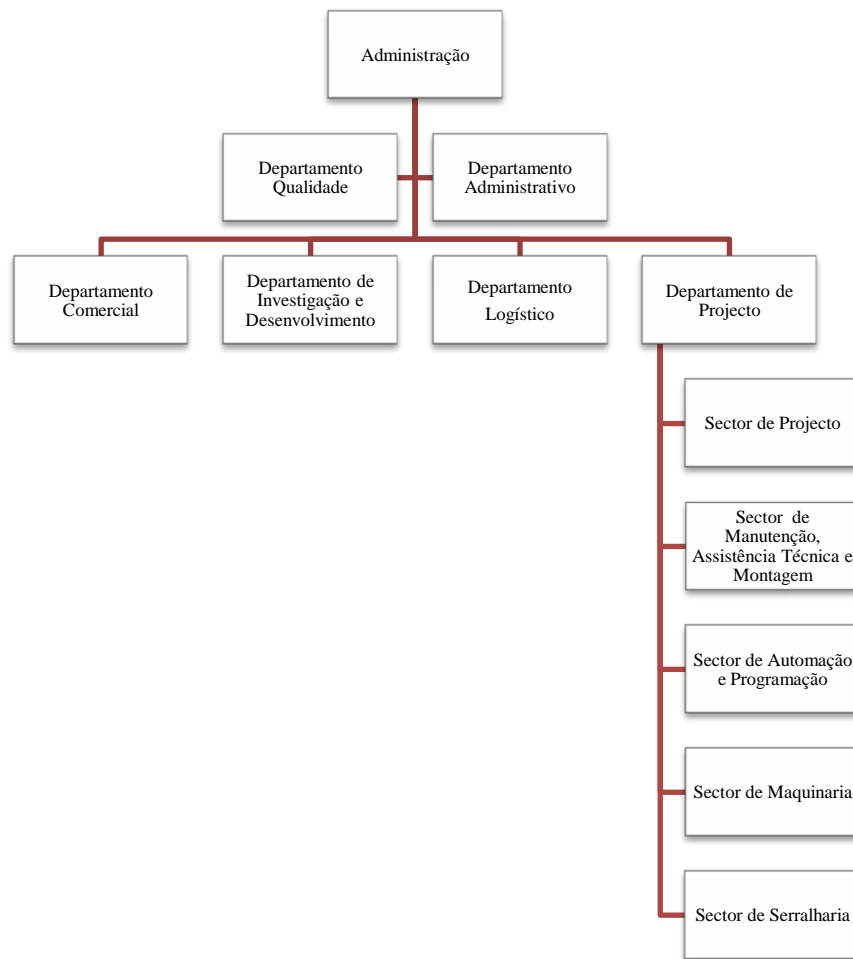
### **6.3 Infra-estruturas**

Aquando da sua implantação, a principal preocupação que houve foi ter espaço disponível para movimentação das mercadorias. Após a sua instalação, o seu espaço já foi ampliado, ocupando agora 1.100 m<sup>2</sup>.

### **6.4 Estrutura organizacional**

O organograma de uma organização é um gráfico que apresenta a sua estrutura, identificando os elementos que a constituem e as ligações que existem entre eles. Esta PME é composta por 27 colaboradores, que se subdividem por 6 departamentos e por 5 sectores produtivos.

**Figura 2 - Organograma da Afinomaq**



**Fonte:** Afinomaq

## Departamentos

### Departamento de Qualidade

- Nº de colaboradores: 1
- As principais funções do departamento de qualidade são: análise da satisfação do cliente; preparar, planificar e acompanhar o plano de auditorias e colaborar na implementação das acções correctivas e preventivas, assegurando que as acções planeadas são executadas nos prazos acordados e verificar a sua eficácia; definição dos trabalhos com vista à realização de acções correctivas às não conformidades detectadas com a Direcção e com os restantes departamentos ou sectores de forma a tomar as medidas necessárias para corrigir e analisar as reclamações dos clientes; colaborar com os demais departamentos com vista à selecção e qualificação de novos fornecedores.



### Departamento Administrativo

- Nº de colaboradores: 2
- Coordena os serviços administrativos/financeiros e recursos humanos.

### Departamento Comercial

- Nº de colaboradores: 2
- As principais actividades do departamento comercial são: controlar as actividades de venda; acompanhar a satisfação dos clientes; marcar presença em reuniões com os clientes; elaborar propostas conforme as necessidades dos clientes; propor condições para fornecimento de soluções; actualizar a base de dados dos clientes; colaborar no estabelecimento de stocks mínimos; propor a reposição de stocks mínimos; conferir a factura com a respectiva mercadoria de ordem de compra e as condições de fornecimento; colaborar na elaboração dos inventários; estudar e analisar os vários segmentos de mercado e canais de distribuição, definindo políticas a adoptar.

### Departamento de Investigação e Desenvolvimento

- Nº de colaboradores: 0
- É um departamento que está aberto à recepção de novos projectos e, em qualquer momento, podem ser alocados recursos dos vários sectores. Depende assim, do tipo de projecto, sendo que neste departamento são apenas associados projectos com características muito específicas.

### Departamento Logístico

- Nº de colaboradores: 2
- Controlar e registar as entregas; verificar cuidadosamente as notas de entrega; supervisionar as encomendas; controlar o stock; assegurar a optimização de meios e qualidade do serviço; apoiar a equipa na carga e descarga das viaturas; receber e expedir matérias-primas e produtos finais.

## Departamento de Projecto e Produção

- Dentro deste departamento encontram-se os 5 sectores produtivos da Afinomaq.

### Sectores

#### Sector de Projecto

- Nº de colaboradores: 2
- No sector de Projecto procede-se ao desenho das máquinas.

#### Sector de Manutenção, Assistência Técnica e Montagem

- Nº de colaboradores: 5
- Neste sector reepcionam-se as máquinas para manutenção, assistência técnica e montagem.

#### Sector de Automação e Programação

- Nº de colaboradores: 3
- As actividades desenvolvidas neste sector estão ligadas à automação e à electricidade das máquinas.

#### Sector de Maquinaria

- Nº de colaboradores: 5
- No sector de maquinaria procede-se à produção de componentes através do uso de tornos e fresas.

#### Sector de Serralharia

- Nº de colaboradores: 3
- No sector de serralharia procede-se à produção de componentes através do uso de tornos e fresas.

### Sectores não produtivos:

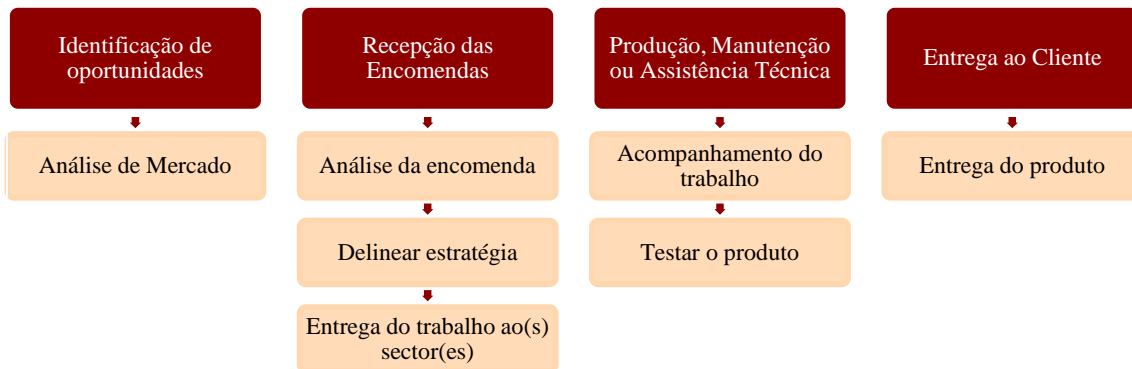
#### Limpeza

- Nº de colaboradores: 2

## Plano de Trabalho

O plano de trabalho apresenta o conjunto de actividades organizadas e que funcionará como uma ferramenta e guia para a realização das funções a que se propõem os vários elementos que desempenham funções na Afinomaq. O conjunto de actividades da Afinomaq podem ser divididas em:

**Figura 3** - Plano de trabalho da Afinomaq



**Fonte:** Elaboração do autor

## 6.5 Envoltente Interna

### 6.5.1 Área Comercial

Os produtos produzidos pela Afinomaq são os seguintes:

- **Máquinas de Enchimento**  
Modelo EP, Modelo EP V1, Modelo EP1T, Modelo P2, Modelo LC2, Modelo LC6, MB2600
- **Monobloco**  
MB 2600
- **Capsulagem**  
Modelo CE32, Modelo CL30
- **Rotulagem**  
Modelo R350ML, Modelo RG50, Modelo RG50 Dupla, Modelo R350
- **Outros Equipamentos**  
Formadoras de Caixas, Bag in Box, (Des)paletizador, Sopradora PET

A Afinomaq representa e instala outros equipamentos, dos quais se destacam os da ENERCON, uma empresa líder que se destaca no fecho de embalagens por indução.

A carteira de clientes da Afinomaq é composta por cerca de 100 clientes nacionais e internacionais, detendo a vantagem de poder aproveitar o facto de ser uma pequena

empresa a satisfazer as grandes empresas ligadas a várias indústrias. As novas oportunidades de trabalho vão surgindo por contacto directo com o cliente e por pesquisas que se vão efectuando diariamente, na internet e nas revistas e/ou jornais da especialidade, sendo que cerca de 65% dos clientes volta a adquirir novos produtos.

A imagem da PME é promovida através da divulgação dos seus produtos em feiras, *newsletters*, publicidade em revistas e/ou jornais e no seu respectivo *website*. Com a liberalização do comércio internacional e o fenómeno da globalização, as PME acabam por ter uma variedade de novas abordagens para efectuar transacções comerciais. As feiras sempre assumiram uma enorme importância para os empresários porque era através delas que tinham acesso a novidades. Ou seja, estar presente numa feira de referência do sector em que a empresa actua sempre assumiu um facto importante no decorrer da sua actividade. No entanto, essa importância tem vindo a perder a sua expressividade, principalmente com o aparecimento da internet, resistindo à mudança apenas as feiras de referência. O aparecimento da internet revolucionou a forma como nos comunicamos e veio permitir um contacto mais estreito entre fornecedor e cliente, não sendo necessário o cliente aguardar pela realização da feira para que surja um primeiro contacto. Com as mudanças verificadas, importa continuar a tirar partido das feiras, mas adoptar uma postura diferente. Para isso, é necessário encarar as feiras como um centro de reuniões e de apresentação de soluções aos clientes. É assim necessário um trabalho prévio de marcação de reuniões com os actuais e potenciais clientes e não ficar à espera que o cliente apenas surja na feira, rentabilizando a sua presença e anunciar novas oportunidades de negócio. O *website* funciona diariamente como uma janela aberta do negócio para o Mundo. Dada a revolução na forma como nos comunicamos, conclui-se que uma correcta selecção dos meios de comunicação e planeamento das actividades desempenham um papel crucial.

O facto de deter uma marca própria permite ter um conjunto de vantagens. Uma das principais vantagens é que não depende de alguém para formar a sua política comercial. Ou seja, os decisores empresariais da Afinomaq poderão escolher a que mais se adequa ao seu perfil. Às marcas próprias está também associado uma maior aposta na qualidade, diferenciação e preços mais competitivos pois é um factor que pesa na decisão do cliente. E, por outro lado, permite que no futuro confira maiores oportunidades de crescimento através do *franchising* da sua própria marca.

### 6.5.2 Área Produtiva e Logística

Os produtos produzidos pela Afinomaq requerem formação específica, existindo para tal formação contínua e adequada aos seus colaboradores. Ao longo do processo de produção é efectuado o controlo da produção e antes de ser efectuada a entrega do produto final, esse é testado e, caso solicitado pelo cliente, poderão ser efectuadas as alterações necessárias.

Existem produtos Afinomaq em *stock*, mas a partir do momento em que se tornam específicos, o produto é feito à base da necessidade do cliente. Um outro ponto que se identificou na área de logística, é o que está ligado ao conhecimento dos custos de movimentação e embalagem. Neste momento, estes custos encontram-se dispersos.

No que se refere a fornecedores, não é efectuada uma análise ABC<sup>7</sup> de fornecedores, mas existe uma avaliação dos fornecedores, baseada principalmente na qualidade. Desde que os materiais são recepcionados não existem procedimentos específicos de controlo na sua recepção, mas os colaboradores sabem que passos devem seguir para aceitar ou não o que recepcionam. Ou seja, independentemente de não existir um plano, a Afinomaq segue os seus próprios critérios, tendo preferência pelos materiais que venham do mesmo fornecedor e que sejam certificados, isto porque conferem à partida a qualidade necessária aos produtos a produzir pela Afinomaq.

### 6.5.3 Área Técnica

O processo de inovação está associado ao melhoramento de técnicas que permitam criar produtos inovadores e diferenciados, adaptados ao que o cliente procura. Toda a concepção e desenho das máquinas são feitos internamente, sendo efectuada uma discussão de ideias entre os vários colaboradores. Ou seja, a inovação assume um papel estratégico para a Afinomaq e, através da Investigação&Desenvolvimento, vão surgindo novos projectos que dão origem a novos produtos e soluções a serem implementadas no mercado.

---

<sup>7</sup> **Análise ABC** é uma ferramenta de gestão que permite identificar quais os itens que justificam atenção e tratamento dada a sua importância. A análise permite classificar os itens por ordem de importância em 3 categorias (A, B e C).

#### 6.5.4 Recursos Humanos

As empresas têm mudado, vivem num clima mais competitivo e, por este motivo, os recursos humanos têm-se tornado muito importantes na definição da sua vantagem competitiva. Considera-se que num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, definir uma vantagem competitiva implica também ter recursos comprometidos com a estratégia da empresa e serem, ao mesmo tempo, altamente qualificados.

O mercado de trabalho tem sofrido alterações devido sobretudo às inovações tecnológicas, permitindo às empresas planear, agir e comunicar de forma diferente. A concorrência incentiva o sentido de compromisso dos colaboradores e impulsiona a ânsia de aumentar a capacidade de resposta da empresa aos novos desafios que lhe são colocados - a inovação do produto, a busca da solução que responda às necessidades do cliente, responder aos desafios impostos pelos concorrentes, entre outros. Num ambiente industrial, competitivo e orientado para a qualidade, em geral os recursos são um elemento importante para a competitividade. Para além do crescimento e da intenção de consolidação do processo de internacionalização, juntamente com os desafios descritos atrás, a Afinomaq assegura também formação contínua orientada para a obtenção de *know-how*, investindo ao mesmo tempo em relações laborais estáveis e de longo prazo.

**Figura 4** - Modelo Estratégico de Gestão de Recursos Humanos



**Fonte:** Elaboração do autor

### **6.5.5 Área da Qualidade**

A qualidade representa a principal exigência por parte do cliente e, ao mesmo tempo, para a empresa constitui um factor de diferenciação relativamente a outras empresas que operam na mesma área. Na Afinomaq existe um plano de acompanhamento de inspecção da qualidade que define responsabilidades e métodos de controlo, que é feito com base na informação documentada por parte dos colaboradores, contando também com a participação activa dos clientes. O sistema de qualidade é actualizado e adaptado à evolução da empresa e, ao longo do tempo, vão sendo promovidas auditorias internas, analisando-se as não conformidades e o processamento do seu tratamento.

A Afinomaq está a dar os primeiros passos na certificação da qualidade, pretendendo obter a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2008. A norma 9001 constitui uma referência internacional na certificação da qualidade, que reconhece a dedicação com que a Afinomaq procura satisfazer os seus clientes, a credibilidade que tem perante o mercado, conferindo-lhe maior organização, competitividade e um desenvolvimento sustentável.

### **6.6 Análise Sectorial**

A análise sectorial vai permitir conhecer o contexto económico em que a Afinomaq está a actuar, permitindo identificar os pontos fortes, os pontos fracos, os factores de risco e as oportunidades de investimento. O objectivo será o de ter um maior conhecimento do sector em que actua e dos seus principais actores.

Segundo a publicação do INE “Indústria e Energia em Portugal”, no ano de 2008, existiam em Portugal 79.589 empresas ligadas à indústria transformadora, o que correspondia a 7,3% do total nacional das empresas não financeiras. Estas empresas empregavam 773.090 pessoas, representando 20% do valor total das pessoas empregues nas empresas não financeiras e atingiram um volume de negócios de 83.071 milhões de euros, o representava 22,5%. Relativamente às transacções que foram estabelecidas com o exterior, efectuaram importações de bens que totalizaram 26.501 milhões de euros – representava 41,3% das importações totais – e exportaram 29.063 milhões de euros de bens – o que representava 74,8% das exportações totais.

Em 2009 perante uma conjuntura de contracção da economia mundial e nacional, o sector das indústrias transformadoras registou um decréscimo na sua actividade, o que acabou reflectir na diminuição do peso do sector na economia nacional. Em 2009, o número de empresas decresça para 74.234 empresas – diminuição de 6,7% - o número de pessoas ao serviço decresça para 718.507 – diminuição de 7,1%. Relativamente ao volume de negócios houve um decréscimo de 15%, baixando para 70.630 milhões de euros. No comércio internacional registou-se também um decréscimo de 29,1% no lado das importações, tendo atingido um valor de 18.793 milhões de euros e, no lado das exportações verificou-se uma redução de 20,5%, o que totalizava 23.103 milhões de euros.

**Tabela 6** - Indicadores Económicos e Comércio Internacional da Secção (CAE Rev.3), 2008 e 2009

Indicadores Económicos	Indústrias Transformadoras		2008	2009	Taxa de variação 2009/2008 (%)
	Empresas	Nº	79.589	74.234	-6,7%
Pessoal ao Serviço	Nº	773.090	718.507	-7,1%	
Dimensão Média (NPS/Nº Emp.)	Nº	10	10	-0,4%	
Volume de Negócios	Milhões de euros	83.071	70.630	-15,0%	
Produção	Milhões de euros	78.956	65.803	-16,7%	
VABpm	Milhões de euros	18.923	16.715	-11,7%	
Produtividade (VABpm/NPS)	Euros	24.477	23.263	-5,0%	
FBCF	Milhões de euros	4.808	3.778	-21,4%	
Investimento	Milhões de euros	6.216	5.368	-13,6%	

Comércio Internacional	Importação	Milhões de euros	26.501	18.793	-29,1%
	Exportação	Milhões de euros	29.063	23.103	-20,5%
	Taxa de Cobertura	%	109,7	122,9	-

**Fonte:** Publicação “Indústria e Energia em Portugal, 2008-2009”, INE 2011.

A Afinomaq detém a classificação CAE 28992 – Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico. Importa aqui analisar os dados disponíveis para a divisão 28 da CAE Rev.3 e depois então fazer uma análise do CAE a que pertence a PME.

Associado à divisão 28, em 2009, existiam 1.740 empresas ligadas ao fabrico de máquinas e equipamentos, n.e.. Na divisão verificou-se um decréscimo do número de pessoas ao serviço em cerca de 17,2%, tendo sido o decréscimo mais expressivo nas Indústrias Transformadoras. Em termos de volume de negócio, verifica-se que houve



um decréscimo significativo de 2008 para 2009, passando dos 2.765 para os 1.871 milhões de euros. No comércio internacional, as empresas diminuíram as suas importações em 34% e as exportações em 28,3%. No geral, as empresas com sede no Norte e no Centro foram as que se destacaram por serem as maiores importadoras e exportadoras de bens no âmbito da sua actividade, sendo que Angola se tornou no principal mercado de destino das exportações portuguesas de Máquinas e equipamentos, a seguir Alemanha e a Espanha. Falando em termos de pesos percentuais, Angola representou 22,5%, Alemanha 17,2% e Espanha 15,6%.

**Tabela 7** - Indicadores Económicos e Comércio Internacional da Divisão (CAE Rev.3), 2008 e 2009

Indicadores Económicos	Divisão 28 - Fabricação de Máquinas e Equipamentos, n.e.		2008	2009	Taxa de variação 2009/2008 (%)
	Empresas	Nº	1.912	1.740	-9,0%
Pessoal ao Serviço	Nº	25.582	21.193	-17,2%	
Dimensão Média (NPS/Nº Emp.)	Nº	13	12	-9,0%	
Volume de Negócios	Milhões de euros	2.765	1.871	-32,3%	
Produção	Milhões de euros	2.563	1.737	-32,2%	
VABpm	Milhões de euros	779	562	-27,8%	
Produtividade (VABpm/NPS)	Euros	30.439	26.510	-12,9%	
FBCF	Milhões de euros	98	48	-51,0%	
Investimento	Milhões de euros	144	98	-32,1%	
Comércio Internacional	Importação	Milhões de euros	548	362	-34,0%
	Exportação	Milhões de euros	914	655	-28,3%
	Taxa de Cobertura	%	166,8	181	-

**Fonte:** Publicação “Indústria e Energia em Portugal, 2008-2009”, INE 2011.

De acordo com os dados fornecidos via online do *website* da Câmara de Comércio e Indústria, em Portugal existem um total de 211 empresas com o código de actividade empresarial primário 28992. Abaixo é apresentada uma lista por número de empresas, vendas e número de empregados para as 133 empresas maiores a actuar no sector.

**Tabela 8** - Lista de empresas com a classificação CAE 28992

Distritos	Nº Empresas	% Empresas	Vendas	Empregados
Angra do Heroísmo	0	0,0%	0	0
Aveiro	30	22,6%	17.585.705	243
Beja	1	0,8%	151.973	0
Braga	12	9,0%	15.075.049	225
Bragança	0	0,0%	0	0

Castelo Branco	1	0,8%	153.596	0
Coimbra	2	1,5%	2.878.239	64
Évora	1	0,8%	572.438	5
Faro	0	0,0%	0	0
Funchal	0	0,0%	0	0
Guarda	1	0,8%	27.000	0
Horta	0	0,0%	0	0
Leiria	10	7,5%	3.538.064	46
Lisboa	27	20,3%	30.931.697	429
Ponta Delgada	0	0,0%	0	0
Portalegre	0	0,0%	0	0
Porto	30	22,6%	48.103.674	661
Santarém	4	3,0%	434.889	1
Setúbal	9	6,8%	3.448.249	21
Viana do Castelo	2	1,5%	8.544.295	136
Vila Real	0	0,0%	0	0
Viseu	3	2,3%	1.271.906	15
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>132.716.774</b>	<b>1.846</b>

Tipos de sociedade	Nº Empresas	% Empresas	Vendas	Empregados
Soc. Anónima	10	7,5%	46.518.317	683
Soc. Por Quotas	102	76,7%	82.395.164	1.152
Soc. Irregular	1	0,8%	500.000	1
Soc. Unip. por Quotas	20	15,0%	3.303.293	10
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>100%</b>	<b>132.716.774</b>	<b>1.846</b>

Ano de Constituição	Nº Empresas	% Empresas	Vendas	Empregados
Menos de 2 anos	0	0,0%	0	0
2 a 5 anos	5	6,0%	4.823.650	55
5 a 10 anos	10	12,0%	6.718.421	38
Mais de 10 anos	68	81,9%	110.559.756	1.658
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>	<b>122.101.827</b>	<b>1.751</b>

Fonte: <<http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/MOPEEstudos/EstudoSectoriais&Menu=MenuInfoEconomica>>. Consultado a 7 de Julho de 2012.

## 6.7 Breve análise dos sectores onde actua a Afinomaq

### 6.7.1 Indústria Alimentar

Nas últimas décadas, a indústria alimentar tem atravessado enormes desafios e procedido a inúmeras alterações. Era um sector protegido, com pouca concorrência, baixo índice de inovação e sem grandes requisitos a nível de higiene e segurança. No entanto, este sector teve de se adaptar a um mercado cada vez mais aberto e efectuar

profundas alterações de forma a tornar-se mais competitivo, reduzir os impactos ambientais e garantir a qualidade e segurança dos alimentos, através da adopção de um sistema de controlo de qualidade e segurança. Quando comparamos a nossa indústria alimentar com a dos restantes países europeus, verifica-se que os impostos são mais elevados, existe mais burocracia no licenciamento da actividade, o que acaba por constituir uma barreira à entrada no mercado e um aumento do preço dos produtos.

O comportamento do consumidor, com o tempo, também tem vindo a alterar, este tornou-se cada vez mais exigente ao nível da qualidade, mais preocupado com a saúde, a diversificação e o preço dos produtos.

Trata-se de um sector que está bastante próximo do cliente, daí que exista uma enorme preocupação por parte de todos os actores envolvidos na indústria alimentar de ir ao encontro do que os consumidores procuram. Em contrapartida, o consumidor procura actualmente produtos com maior valor acrescentado e devido a um conjunto de factores socioeconómicos, surgem novas tendências de consumo que vão ocupando um papel de maior destaque. No caso da Afinomaq, é importante estar atento às novas tendências e ao plano estratégico delineado para o sector. Crê-se que o futuro do sector passará, por exemplo, pela mudança do foco para os produtores que apresentam soluções de refeições.

De acordo com a publicação “Análise Sectorial das Indústrias Alimentares” do Banco de Portugal, de Novembro de 2011, em 2009 a indústria alimentar era composta por 5,6 mil empresas, que representava 16% do volume de negócios e 13% do número de pessoas ao serviço das Indústrias Transformadoras. Em termos de volume de negócio, a Indústria Alimentar apresentou um crescimento no período entre 2006-2008 tendo contraído 7% no ano 2009, mas mesmo assim o volume de negócios encontra-se relativamente bem distribuído pelas diversas actividades, sendo que em número de empresas e de pessoas ao serviço existe uma maior concentração nas actividades ligadas à fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha (CAE 107). Em termos geográficos, as indústrias alimentares estão mais concentradas nos distritos de Lisboa e do Porto, junto ao litoral.

Na mesma publicação, destaca-se a importância das PME no sector. As PME representam 32% das empresas, 66% do número de pessoas ao serviço e 55% do

volume de negócios do sector. É também apontado que a indústria é composta principalmente por empresas com mais de 20 anos, tendo as empresas mais recentes um peso menos preponderante. Ao longo desta última década, apesar de se constatar a existência de saldos naturais negativos na Indústria Alimentar, verifica-se que em termos acumulados, as empresas no sector aumentaram em cerca de 5 mil, em 2000, para 5,6 mil empresas, em 2009. Uma das actividades que apresenta um saldo natural negativo, nos dados de 2009, é a actividade ligada à transformação de cereais e leguminosas, fabricação de amidos, de féculas e de produtos afins (CAE 106). Com um saldo natural positivo encontramos as actividades ligadas à fabricação de produtos de padaria e outros produtos à base de farinha (CAE 107).

### **6.7.2 Indústria de Detergentes Domésticos e Industriais**

A indústria dos detergentes tem sido alvo de modernizações e transformações ao longo do tempo. Essas modernizações e transformações verificaram-se sobretudo na eficácia da lavagem, protecção das cores, limpeza e um menor impacto no ambiente.

Hoje em dia já não passamos sem usar diariamente produtos desta indústria, quer seja para uso doméstico ou industrial. Porém, nos países em vias de desenvolvimento, o uso destes produtos é ainda um desafio por motivos como a contaminação da água, falta de higiene e condições sanitárias bastante precárias.

O desafio para o futuro será aproveitar o *know-how* que a indústria detém e permitir um crescimento sustentável, com um maior foco no impacto que causam no meio ambiente. Por isso, é expectável que pelo desenvolvimento de detergentes biodegradáveis e pela melhoria das condições de alguns países, o sector continuará em expansão.

### **6.7.3 Indústria Farmacêutica**

A indústria farmacêutica possui um papel importante porque proporciona qualidade de vida das populações, a prevenção e o tratamento de doenças. É um sector com uma elevada intensidade tecnológica e com necessidade de conhecimento avançado. Dado o aparecimento de novas patologias, a evolução social, a mudança do estilo de vida, entre outros factores, faz com que seja importante a investigação de novas soluções.

Resultado de uma crise económica que se instalou a nível global, atravessa-se um período de reformulação das políticas de controlo da despesa pública e privada no sector

da saúde. No relatório recentemente publicado pela OCDE<sup>8</sup> indica que Portugal se comprometeu a fazer poupanças entre 2011 e 2012 que foram feitas sobretudo através da redução dos benefícios fiscais e redução de postos efectivos de trabalho, resultado da concentração e racionalização dos custos dos hospitais e centros de saúde. Em Portugal, após alguns anos de crescimento da despesa e de representar um valor significativo do PIB, em 2011 a despesa desceu 5,2% face a 2010, enquanto a média de todos os países da OCDE se traduziu num crescimento de 7%. Dado que os medicamentos representam uma parte significativa, de acordo com o mesmo relatório, foram também introduzidas medidas que consistiam numa redução do preço dos fármacos. Tem-se, por outro lado, promovido os medicamentos genéricos.

As empresas farmacêuticas baseadas em pesquisas fizeram um enorme progresso no tratamento de muitas doenças. Por outro lado, a esperança de vida tem aumentado ao longo dos anos. O custo de pesquisa e desenvolvimento, apesar de se situar na vanguarda da tecnologia, também é cada vez mais caro, o que não é ainda garantia de sucesso. Outro fenómeno que se tem constatado é que nos últimos anos o centro da indústria farmacêutica mudou da Europa para a América, apesar de até há 20 anos atrás quer a Europa quer a América terem praticamente o mercado com a mesma dimensão. Actualmente, os papéis inverteram-se tendo a América o dobro do tamanho do mercado europeu, assim como é também mais rentável. Estes factos terão certamente implicações para a investigação e para a inovação. Para as empresas ligadas ao sector farmacêutico, a globalização é mais do que uma corrida em busca da inovação, é também competir por postos de trabalho e investimento.

Olhando para o futuro poderemos tirar algumas conclusões sobre as tendências que se apresentam:

- Os países desenvolvidos têm tendência a apresentar uma população mais envelhecida. O envelhecimento da população traduz-se num encargo e na insustentabilidade nos sistemas nacionais de saúde, contribuindo para que a despesa de saúde *per capita* seja mais alta a partir de idades mais avançadas. O objectivo de investigação médica, neste contexto, tem como objectivo assegurar

---

<sup>8</sup>Morgan, D. & Astolfi, R. 2013. *Health spending growth at zero. Which countries, which sectors are most affected?* Working Paper n°60, OCDE Health Working Papers, France.

que as pessoas se mantenham saudáveis o mais tempo possível, assim como o desenvolvimento de medicamentos inovadores.

- O progresso feito no diagnóstico em combinação com os produtos farmacêuticos. Um diagnóstico eficaz é de grande importância porque permitirá à partida identificar as predisposições para determinadas doenças, e em seguida ter o seu respectivo tratamento. O diagnóstico pode melhorar a eficiência de todos os aspectos dos cuidados médicos.
- A biotecnologia, juntamente com a automação e a informação começam a abrir novas perspectivas na área da medicina.

Em Portugal, tanto como a Apifarma como o Infarmed promovem as exportações no sector, temos ainda 13 empresas com 100% com capital nacional. Essas empresas são a Basi, Bial, Bluepharma, Edol, Iberfar, Jaba, Labesfal, Laboratórios Azevedos, Lusomedicamenta, Medinfar, Tecnifar, Tecnimed e Vida. No seu conjunto estas empresas detêm subsidiárias em países como Angola, Argentina, Brasil, Cabo Verde, Espanha, Marrocos, Moçambique e Peru. Existe um projecto de internacionalização designado por PharmaPortugal, cuja expectativa é aumentar as exportações destes laboratórios.

#### **6.7.4 Indústria dos Agroquímicos**

A indústria agroquímica está ligada à produção de produtos químicos usados na agricultura. É importante conhecer como se tem comportado o sector agrícola, para perceber o que acontece com outros agentes que actuam nesse sector, como o caso dos agroquímicos.

Nas duas últimas décadas verificou-se uma quebra do sector primário, o que levou a agricultura a perder a sua importância, tal como se tem verificado em vários países industrializados. Tem-se notado também que a produção dentro do País tem crescido menos do que a procura alimentar, indicando assim uma redução do grau de auto-suficiência. A região de Lisboa e Vale do Tejo tem o PIB *per capita* mais elevado de Portugal, sendo que a actividade agrícola nesta região baseia-se principalmente em produtos de valor acrescentado, como frutos e produtos hortícolas frescos, vinho, suínos e aves. As regiões do Norte e do Centro apresentam a mesma especialização da região de Lisboa e Vale do Tejo no que se refere à produção de vegetais. Em termos de emprego, o sector assume sobretudo maior importância na região Centro. A região do

Alentejo caracteriza-se por ter o PIB *per capita* mais baixo de Portugal Continental. Concentra-se na região do Alentejo a produção de cereais, tabaco em rama, açúcar, plantas forrageiras e azeite. No que toca ao sector de produção animal, o Alentejo tem uma forte especialização na criação de carne bovina e ovina. Na região do Algarve a produção baseia-se na fruticultura, sobretudo citrinos e relativamente à produção animal, esta baseia-se sobretudo na pecuária e lacticínios. As regiões da Madeira e dos Açores estão muito dependentes da agricultura, principalmente os Açores onde a agricultura assume um papel mais importante quer em termos de valor acrescentado bruto, quer em emprego. O produto que mais se produz nos Açores é o leite.

A agricultura portuguesa caracteriza-se por ter um nível de produtividade baixo. O investimento que se verifica na agricultura é geralmente baixo e a pequena dimensão das propriedades agrícolas faz com que não se permita obter economias de escala. A produtividade é também influenciada pelo baixo nível de escolaridade e pela idade média dos agricultores que é elevada. Outro factor negativo para a agricultura é a insuficiência de canais de distribuição e as infra-estruturas.

Devido à quebra que o sector da agricultura atravessa, outros sectores sofrem.

#### **6.7.5 Indústria Cosmética**

De acordo com um relatório publicado pela Universidade Estadual de Campinas<sup>9</sup>, sobre o sector cosmético, entre 2000 e 2006, o mercado mundial teve uma taxa de crescimento média anual de 5,6% e o ganho da importância relativa de economias emergentes comparativamente aos países desenvolvidos, como o caso do Brasil. As razões que estão por detrás do crescimento maior nos países emergentes no sector devem-se ao aumento do rendimento disponível, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e o aumento da esperança de vida. As empresas que dominam parte da produção mundial têm sede nos Estados Unidos, no Japão e no continente europeu, representando assim os principais mercados.

O relatório sobre a Expocosmética<sup>9</sup>, elaborado pela AEP, de acordo com os dados de 2009, o Fabrico de Perfumes, Cosméticos e de Produtos de Higiene representava 76 empresas e 867 postos de trabalho. Em 2009, o volume de negócios atingiu cerca de

---

<sup>9</sup> Exponor, [http://www.exponor.pt/documentos/estudos/industria\\_cosmetica.pdf](http://www.exponor.pt/documentos/estudos/industria_cosmetica.pdf), acedido em 2012.

69,7 milhões de euros, enquanto o VAB era cerca de 26,1 milhões de euros. É composto na sua maioria por PME e localizam-se sobretudo em Lisboa, seguindo-se as regiões do Norte e do Centro.

### **6.7.6 Indústria das Tintas e Vernizes**

De acordo com os dados disponíveis no *website* da Associação Portuguesa de Tintas, o sector é composto por cerca 157 empresas, sendo a maioria PME. A indústria nacional de tintas e vernizes é responsável por uma facturação de 600 milhões de euros e por ter criado até ao momento cerca de 4.000 postos de trabalhos directos e uma mesma percentagem de postos de trabalhos indirectos.

Segundo a Temática Tintas e Vernizes, do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional (2004), o implementar de indústrias ligadas a este sector implica investimentos iniciais baixos e o processo de produção é também por si simples. É um sector que tem vindo a ser sujeito a alguns investimentos e que se tem traduzido em avanços positivos a nível tecnológico e de produtividade. Segundo a Temática Tintas e Vernizes (2004) o produto que era mais vendido na altura era a tinta branca, devido ao crescimento da construção.

## **6.8 Envolve Externa**

Com o intuito perceber a envolvente externa serão utilizadas duas ferramentas de análise:

- Análise de PEST
- Análise das cinco forças competitivas

### **Análise de PEST**

A análise da envolvente externa vai ter em conta a análise da envolvente global e a análise da indústria em que a empresa actua. A análise global irá procurar identificar os factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que influenciam as decisões no decorrer da actividade da empresa, permitindo avaliar a envolvente e identificar sinais de mudança que possam constituir ameaças ou oportunidades.

Esta análise é designada PEST (*Political and Legal Aspects, Economic, Social and Technological Aspects*) e é um modelo de análise da envolvente externa a um nível



macro-ambiental da empresa, sendo que o objectivo principal desta análise será o de analisar qual o impacto dos factores analisados - político, económico, social, tecnológico e ambiental – no ambiente externo do negócio e a interacção existente entre eles. Ou seja, através desta análise conseguimos detectar quais são as influências externas exercidas sobre a Afinomaq.

**Tabela 9 - Análise de Pest**

<b>Análise Pest</b>	
<b>Factores Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de assistência económica e financeira em 2011 que se tornou essencial para se efectuar um ajustamento económico menos abrupto;</li> <li>• Fortes contestações às medidas de austeridade implementadas pelo Governo;</li> <li>• O Governo tem lançado alguns programas de redução de impostos, incentivos e apoios financeiros, créditos às empresas e apoio à empregabilidade;</li> <li>• O Governo tem procurado implementar medidas de incentivo à contratação de novos recursos;</li> <li>• Inserida no SIMPLEX, em 2006, que veio procurar a simplificação dos processos, procedimentos e práticas administrativas, veio permitir a certificação de PME por via electrónica.</li> </ul>
<b>Factores Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsão do Banco de Portugal aponta para 2013 para uma estagnação do PIB;</li> <li>• De acordo com o Relatório Anual de 2009<sup>10</sup> sobre as PME, no 2º Semestre desse ano, o acesso ao financiamento foi um dos principais problemas para cerca 19% das PME europeias. O acesso ao financiamento faz-se sobretudo através do acesso ao crédito bancário, capital próprio, subsídios e apoios;</li> <li>• De acordo com os dados divulgados do 2º Trimestre de 2012, as SNF diminuíram a sua necessidade de financiamento em 0,3 p.p.,</li> </ul>

<sup>10</sup> European Commission. 2009. *European SMEs under Pressure. Annual report on EU small and medium-sized enterprises 2009*. Belgium

	<p>reflectindo uma contracção do investimento e a redução de custos correntes – p.e. remunerações pagas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 2010, a Indústria representava 11% do número total de SNF, empregava 23% do número total de pessoas ao serviço e era responsável por um volume de negócios que representava 22% do total das SNF;</li> <li>• Em 2012 está a verificar-se um desaceleramento na taxa de inflação, sobretudo na área da Saúde que sofreu uma revisão dos preços dos medicamentos genéricos e nos transportes no que se refere à evolução do preço dos combustíveis;</li> <li>• Dada a situação económica do país, a taxa de desemprego assume como um ponto essencial para o Governo. A taxa de desemprego tem evoluído e atingiu no do 2º Trimestre de 2012 os 15%;</li> <li>• De acordo com os resultados divulgados do 2º Trimestre de 2012, as famílias conseguem aumentar a sua poupança, mas o seu rendimento disponível reduz. Esta redução é o reflexo do impacto de medidas de consolidação orçamental;</li> <li>• Segundo os resultados divulgados pelo INE do 2º Trimestre de 2012, a necessidade de financiamento da economia diminuiu para 2% do PIB.</li> </ul>
<p><b>Factores Sociais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço como um factor importante na decisão de compra;</li> <li>• Aumento dos encargos sociais, devido sobretudo ao aumento da taxa de desemprego;</li> <li>• De acordo com os resultados provisórios dos censos 2011 do INE, indicam que a população residente em Portugal era de 10.561.614 habitantes. Na última década a população aumentou 2%;</li> <li>• De acordo com os resultados provisórios dos censos 2011 do INE, verificou-se o aumento da população idosa e a redução da população jovem, motivado sobretudo pela diminuição da taxa de natalidade;</li> <li>• O nível de instrução da população de Portugal progrediu bastante face à última década. Observa-se um recuo da população com níveis de instrução mais reduzidos e aumento dos níveis de qualificação</li> </ul>

	<p>superiores;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com a “Conta Satélite da Saúde 2000-2008”, entre 2000 e 2008 a despesa total em saúde aumentou 4,9% em termos nominais;</li> <li>• Índice de confiança dos consumidores agravou-se em Setembro de 2012.</li> </ul>
<p><b>Factores Tecnológicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo um Inquérito da Comissão Europeia, entre 2012 e 2014, as empresas europeias têm expectativa de aumentarem o investimento em cerca 4% ao ano. No entanto, face aos anos anteriores, é um valor que encontra abaixo, valores que rondavam os 5%;</li> <li>• No âmbito da estratégia Europa 2020, a “União da Inovação” é uma das iniciativas que pretende reformar os sistemas de inovação e investigação;</li> <li>• Acesso crescente dos indivíduos à Internet;</li> <li>• Plano Tecnológico ambiciona uma maior qualificação dos activos.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração do autor

### **Análise das cinco forças competitivas**

O modelo de análise das cinco forças foi concebido por Michael Porter e é utilizado para determinar o quanto é atractiva a indústria, assim como também obter informações para desenvolver um plano estratégico eficiente e que permita o sucesso do negócio.

Os cinco factores que compõem o modelo das cinco forças competitivas de Porter são:

- Ameaça de Novos Concorrentes
- Ameaça de Novos Produtos
- Poder Negocial dos Fornecedores
- Poder Negocial dos Clientes
- Rivalidade na Indústria

#### Ameaça de Novos Concorrentes

Com as mudanças que ocorrem diariamente no mercado, é importante podermos identificar quem são os actuais e potenciais concorrentes. O mercado onde a Afinomaq actua é um mercado consolidado, mas que está sujeito às barreiras que se encontram à

entrada no mercado, assim como também da reacção dos concorrentes que actuam na indústria. Deste modo, na indústria em que a Afinomaq actua verifica-se que se impõem elevadas barreiras devido sobretudo a:

- Diferenciação do produto que se reflecte numa elevada especificidade dos produtos desenvolvidos e as elevadas necessidades tecnológicas;
- Elevados investimentos pela necessidade de criar uma imagem de marca forte;
- Importância do *know-how* que tem vindo a ser desenvolvido durante os 20 anos de existência da Afinomaq, o que lhe permite deter vantagens competitivas;
- Experiência comprovada e reconhecimento alcançado junto dos clientes.

De acordo com Porter (1986), o processo de entrada na indústria pode ser influenciado também por:

- Represálias por anteriores tentativas de entrada;
- Abundância de recursos por parte das empresas que já se encontram estabelecidas;
- O crescimento revelar-se lento na indústria em questão.

#### Ameaça de Novos Produtos

Apesar de existir o risco de aparecimento de produtos substitutos que possam vir a desempenhar a mesma função, crê-se que esse risco é baixo porque:

- Os custos de mudança de um produto Afinomaq para um produto dos seus concorrentes poderão acarretar custos mais elevados;
- A relação entre preço e benefício dos produtos apresenta-se francamente positiva para a Afinomaq;
- Os clientes estando satisfeitos com os produtos Afinomaq têm menos propensão a adquirir produtos substitutos.

A ameaça de novos produtos pode ser solucionada através do direccionamento do produto para segmentos que não sejam tão vulneráveis ou, até mesmo, da procura de eventuais futuros clientes.

#### Poder Negocial dos Fornecedores

A relação que se estabelece entre os fornecedores é de extrema importância na medida em que quanto melhor for a qualidade das matérias-primas e dos serviços prestados, melhores serão os produtos que a Afinomaq produzirá. Pode também, devido à subida do preço das matérias-primas, impactar os lucros da empresa. Apesar da Afinomaq não efectuar uma análise ABC dos seus fornecedores, a PME acaba por seguir os seus próprios critérios na selecção das matérias-primas. Crê-se que os fornecedores poderão exercer um baixo poder negocial devido a:

- A maioria das matérias-primas fornecidas não tem especificidades comparativamente aos seus concorrentes, fazendo-se a distinção apenas através do preço *versus* qualidade;
- Não existem custos elevados associados à mudança de fornecedor.

### Poder Negocial dos Clientes

As principais vantagens da estratégia da Afinomaq têm sido o *know-how* e ser uma empresa pequena a satisfazer as necessidades de grandes empresas, oferecendo mais valor aos clientes. Ao longo destes 20 anos, tem conseguido conquistar uma excelente posição no mercado, tendo conseguido ganhar a confiança de clientes de renome nacional e internacional.

Os clientes da Afinomaq acabam por ter um elevado poder de negociação devido a:

- Importância da qualidade do produto que vá ao encontro do que o cliente procura. O facto de centrar o foco no cliente traduz-se igualmente na qualidade, capacidade de inovar e de resposta eficaz;
- A maior parte dos clientes volta a negociar com a Afinomaq. Isto faz com que o comprador tenha um papel preponderante nos resultados da empresa;
- Quando o produto não tem aspectos de diferenciação, os clientes diante de várias opções procuram obter condições para obter redução do custo, sendo apenas o factor qualidade o aspecto que distinguirá face aos demais concorrentes.

Para que estes factores não influenciem tanto a Afinomaq e para que possam ser mais facilmente transpostos, a empresa deverá informar-se sobre os clientes.

### Rivalidade na Indústria

A rivalidade na Indústria traduz-se na disputa pelas empresas que actuam no mesmo mercado. Quando a capacidade de diferenciação é maior, significa que poderemos verificar a diminuição da rivalidade. Da análise dos vários factores conclui-se que a rivalidade na indústria tende a ser pouco intensa. O factor que acaba por apresentar um peso mais preponderante para a Afinomaq será o do poder negocial dos clientes.

## 6.9 Análise Estratégica

### 6.9.1 Análise SWOT

A análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* - é uma análise pormenorizada do ambiente externo da empresa e das suas condições internas, nomeadamente a nível de recursos e competências. De acordo com Freire (1997) “a análise SWOT relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.”

**Tabela 10** - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação da certificação de qualidade</li> <li>• Aposta na qualidade, oferecendo produtos adaptados às necessidades do cliente</li> <li>• Potencial para desenvolver novos produtos, procurando responder às desafiantes exigências do cliente e seguir as tendências de mercado</li> <li>• Expansão internacional</li> <li>• Capacidade de entrada em países cujas barreiras à sua entrada são grandes</li> <li>• Bom posicionamento no mercado</li> <li>• <i>Know-how</i></li> <li>• Sólida carteira de clientes</li> <li>• Elevada especialização técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca experiência no processo de internacionalização</li> <li>• Desconhecimento da marca Afinomaq fora de Portugal</li> <li>• Dimensão da empresa</li> <li>• Poucos recursos disponíveis</li> <li>• Necessidade de formação dos colaboradores</li> <li>• Desconhecimento e dispersão de custos ligados ao acondicionamento e embalagem</li> </ul>

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio do governo Português na promoção da exportação</li> <li>• Perspectiva de aumentar a sua expansão internacional, principalmente explorando nichos de mercado em países lusófonos</li> <li>• Possibilidade de actuar em diversos segmentos e mercados</li> <li>• Reduzida concorrência a nível nacional devido ao alto nível de especialização e de <i>know-how</i> necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência por parte de alguns países europeus, como a Itália, Alemanha, França e Espanha</li> <li>• Risco de cópia dos produtos desenvolvidos pela Afinomaq por empresas concorrentes</li> <li>• Custo da mão-de-obra especializada em Portugal</li> <li>• Escassez de recursos</li> <li>• Dificuldade de acesso ao financiamento</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração do autor

### 6.9.2 Factores Críticos de Sucesso

Os Factores Críticos de Sucesso (FCS), também conhecidos por *Critical Success Factor*, “são variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciamos concorrentes na criação desse valor” (Freire, 1997). Ou seja, são variáveis determinantes, cujo bom desempenho contribui para o sucesso do negócio e que se traduz num maior índice de competitividade para a organização, tornando-se assim numa ferramenta importante para o seu planeamento estratégico.

A Afinomaq procura acrescentar valor aos seus produtos, ao mesmo tempo que procura satisfazer o pedido dos seus clientes, assim como ser competitiva no mercado em que actua, aliando a qualidade dos produtos a preços competitivos. Deste modo, após uma análise dinâmica sobre a PME e o mercado, juntamente com a informação recolhida através do questionário, conclui-se que os FCS são a qualidade do produto, o *know-how*, a adaptação do produto às necessidades do cliente, a inovação associada à concepção dos produtos, o relacionamento que mantém com os fornecedores, clientes e organizações (p.e. Administração Local e Associações) e o acompanhamento do cliente após a venda e instalação. Para Freire (1997), os FCS devem preencher 3 critérios: a aplicabilidade a todos os concorrentes, a relevância e a controlabilidade. Considera-se,

no caso da Afinomaq, que estes factores preenchem os critérios referidos por Freire (1997). Segundo ainda Freire (1997) “só as variáveis realmente decisivas e controláveis pelas empresas que proporcionam muito valor aos clientes e diferenciam bastante os concorrentes na criação desse valor é que podem ser considerados factores críticos de sucesso.”

Assume-se que são estes os factores que a Afinomaq procura cumprir, com vista a atingir os resultados a que se propõe, mesmo que exista algum factor que deva ser mais trabalhado, acredita-se que todos são importantes para que a empresa possa ter uma expansão internacional sólida.

### **6.9.3 Definição da Missão, Visão, Valores e Objectivos**

#### **Missão**

Freire (1997) considera que a missão é uma “declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro.” Considera igualmente que a missão deverá conter o conceito de negócio. Considera-se, deste modo, que a missão da Afinomaq consiste em apresentar a solução mais adequada às necessidades e especificações do seu negócio, procurando ao mesmo tempo a satisfação do cliente.

#### **Visão**

De acordo com Freire (1997) “a visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.” Ainda segundo o mesmo autor, uma visão tem um papel que deverá despertar motivação nos colaboradores, tirar partido das suas capacidades e potenciar os seus resultados.

Desta forma, a visão da Afinomaq será:

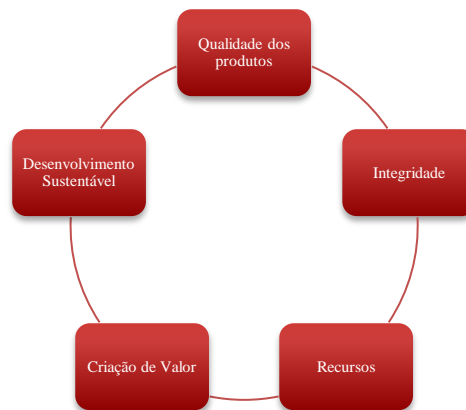
**Ser reconhecida como uma PME de excelência na apresentação de soluções inovadoras e adequadas aos seus clientes nacionais e internacionais, ligados a várias indústrias, garantindo a qualidade do produto e a satisfação dos clientes.**



## Valores

Os valores da Afinomaq assentam na sua actividade diária, funcionam como um guia e apoio aos recursos na busca dos objectivos, tendo em conta a Missão e a Visão da empresa.

**Figura 5** - Valores da Afinomaq



**Fonte:** Elaboração do autor

Recursos: Captar, desenvolver e reter profissionais talentosos que demonstrem uma atitude de “saber-fazer” e espírito de entreajuda.

Criação de Valor: Oferecer aos clientes produtos que lhe permitam aumentar a sua performance e, ao mesmo tempo, desenvolver relações longas.

Desenvolvimento Sustentável: A Afinomaq procura o sucesso, contribuindo para o desenvolvimento económico, social e ambiental na comunidade onde actua.

Qualidade do Produto: Através da visão, relacionamento e colaboração, a Afinomaq procura prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, a nível nacional e internacional.

Integridade: Actuar de forma ética, ser responsável pelas suas acções, procurando inspirar confiança através da combinação dos comportamentos e da palavra.

## Objectivos Estratégicos

A empresa deverá definir um conjunto de objectivos pelos quais a Afinomaq guiará a sua actividade, procurando cumprir a sua Missão e seguir a sua Visão. Segundo Freire

(1997) “os objectivos de uma empresa devem ser fixados de maneira a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis elevados.”

Objectivos da Afinomaq:

- Aumentar o volume de negócios da Afinomaq;
- Apostar em novos sectores;
- Aumentar a sua expansão internacional, procurando penetrar em países estrangeiros como os PALOP e Brasil, onde a língua é um factor facilitador nas transacções comerciais;
- Diversificar os serviços prestados aos clientes, p.e. formação às empresas;
- Introduzir sistemas de informação que apoiem as decisões estratégicas;
- Desenvolver produtos inovadores;
- Formação contínua aos recursos de forma a contribuir para uma melhoria da prestação de serviços e uma maior eficiência na utilização das técnicas e procedimentos;
- Maior divulgação da Afinomaq através dos meios adoptados e junto das empresas onde actua;
- Definição de um método de apuramento de custos dispersos, como por exemplo os custos associados ao embalamento e acondicionamento dos produtos.

## **6.10 Formulação da Estratégia**

Uma vez definidos os objectivos a atingir pela Afinomaq, é importante definir a estratégia a seguir. Como diz Freire (1997), “as empresas que se limitam a procurar atingir as metas desejadas sem definir primeiro o caminho a trilhar, correm o risco de dispersar os seus recursos em inúmeras vias secundárias ou, pior ainda, de enveredar pelos trajectos errados.” Este autor aponta que há duas questões que se devem ter em conta para definir uma estratégia empresarial – onde e como a empresa deve competir. Refere ainda que quanto maior for o potencial da estratégia, maior será a probabilidade de a empresa ter sucesso. As estratégias mais bem definidas conseguem captar oportunidades de crescimento e dotará a empresa de vantagens competitivas.

A Afinomaq deve traçar uma estratégia através do encontro das formas de competição e diversificação, permitindo-lhe ter um crescimento sustentável do negócio. Fahey (1999), citado por Lima (2009), refere que a estratégia “(...) informa como a empresa utilizará

os seus recursos, capacidades e limitações para construir as vantagens competitivas que influenciarão de forma positiva as decisões de compra por parte dos clientes.” A diversificação consiste aqui em actuar em diversos sectores, com o objectivo de diminuir as incertezas e as dificuldades encaradas pela empresa de actuar em apenas um único sector (Lima, 2009). Para a Afinomaq corresponderá à entrada em novos sectores, nas empresas que procurem soluções ao nível de maquinaria de embalamento, rotulagem e capsulagem.

Com vista a aumentar as vendas, a estratégia passa pelo aperfeiçoamento das pesquisas de mercado, através da melhoria dos métodos usados actualmente e/ou da aquisição de soluções que permitam constantes análises da envolvente.

Numa perspectiva de definição da estratégia e gestão de negócio, é importante abordar o conceito de CRM – *Customer Relationship Management*. Muitos são os que associam o conceito de CRM ao suporte tecnológico que permite ter acesso a toda a informação dos clientes. Trata-se, em primeiro lugar, de uma estratégia de negócios que mais à frente será solucionada com a implementação de uma solução tecnológica. Há que ter em conta vários parâmetros para que a implementação de um sistema CRM seja feita com sucesso:

- É uma estratégia que tende a implicar mudanças da cultura empresarial, pois o cliente e a satisfação das suas necessidades são o ponto-chave da empresa. Mais importante do que conquistar novos clientes, é essencial a sua fidelização;
- É importante a participação articulada de todos os departamentos da empresa, no que toca à partilha de informação sobre os clientes;
- O profundo envolvimento da gestão de topo e a constante motivação e reforço das vantagens que irá trazer a implementação da plataforma informática.

Existem estudos que comprovam as vantagens associadas à implementação de um sistema de CRM. Mas, mais importante do que a escolha e implementação do sistema, é todo o processo de definição de estratégia baseada na comunicação e interacção com os clientes, isto porque, nos leva à eficiência no negócio. Como já abordado num dos pontos acima, deverá ser um processo implementado pela gestão de topo, pois implica modificações que podem criar resistência à mudança e que podem constituir uma ameaça. Crê-se que a implementação de um sistema CRM dotará a empresa de

vantagens competitivas e de informações estratégicas que permitem uma maior fidelização dos clientes e consequentemente um aumento de vendas e um melhor acompanhamento pós-venda. Daqui pode resultar também uma melhor definição de actividades onde a Afinomaq pode actuar e donde poderão também resultar alianças.

A presença da Afinomaq em feiras internacionais e conferências poderá criar importantes ligações a potenciais clientes e a PME tem vindo a tomar opções de privilegiar a sua presença em países que apresentam vantagens, como o factor linguístico e o factor da proximidade geográfica.

Um dos passos que a Afinomaq pondera dar, concentra-se no campo da formação dada aos técnicos das empresas clientes, dentro e fora de Portugal. Áreas como o azeite e vinhos, devido à sua actividade sazonal, os técnicos deixam de ter a informação tão clara acerca do funcionamento correcto das máquinas. Neste sentido, a formação será o ponto de partida para que os técnicos possam trabalhar eficazmente com as máquinas e permite a diversificação dos serviços prestados pela PME.

No que diz respeito à produção, a estratégia poderá passar pelo aumento de escolaridade, adequada à função que cada recurso ocupa na PME, e por formação contínua. A formação é cada vez mais uma prioridade para as empresas para que estas se mantenham competitivas e traz vantagens como a valorização profissional, aumento do *know-how* da empresa, contribui para um maior dinamismo e funciona como estímulo para os recursos. Com vista a potenciar os conhecimentos técnicos, a PME estabelece também uma relação sólida com instituições de ensino e procura inovar-se à medida que a tecnologia vai avançando. Nos processos de produção é premente identificar as metas e os objectivos que se pretendem atingir quanto à produção. O facto de a Afinomaq procurar a satisfação dos seus clientes faz com que a empresa deva promover o desenvolvimento de melhorias nos seus processos. Para isso, para além de apostar no potencial humano, deverá apostar também em equipamentos que sirvam de suporte à produção. Procurar-se-á também reunir as condições necessárias para que se continue a produzir em condições que respeitem a Segurança Higiene e Saúde no trabalho.

## 7. Análise da Informação Financeira

**Tabela 11** - Análise do Crescimento do Volume de Negócios

<b>Análise do Crescimento do Volume de Negócios</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Vendas e Serviços Prestados	1.841.722	4.608.382	1.433.198
Taxa de Crescimento Nominal	-	150,22%	-68,90%
Taxa Anual de Inflação Geral	-0,83%	1,40%	3,65%
Taxa Real de Crescimento Aproximada		148,82%	-72,55%
Taxa Real de Crescimento "Efectiva"		146,77%	-70,00%

**Fonte:** Elaboração do autor

O volume de negócios da Afinomaq tem tido um crescimento médio nominal nos últimos 3 anos de aproximadamente 41%. Isto é o reflexo de no ano 2009 as vendas terem crescido 150,2%. A taxa de crescimento do volume de negócios sem o efeito da inflação, do mesmo período, foi de 38%.

**Tabela 12** - Análise da Rendibilidade Líquida das Vendas

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Rendibilidade Líquida das Vendas</b>	5,63%	8,42%	26,67%

**Fonte:** Elaboração do autor

A rentabilidade das vendas é o rácio que compara o resultado líquido com o volume de negócios. De 2010 para 2011 a rendibilidade das vendas aumentou significativamente.

**Tabela 13** - Análise da Rendibilidade Operacional

<b>Rendibilidade Operacional</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Meios Libertos Brutos = EBITDA	355.536	685.881	651.312
Cash Flow Margin = EBITDA/Vendas	19,30%	14,88%	45,44%
Amortizações do Exercício	112.893	133.835	108.110
Resultado Operacional	242.643	552.045	543.202
Resultado Operacional em %	13,17%	11,98%	37,90%

**Fonte:** Elaboração do autor

O EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizations* – representa os resultados antes de juros, impostos e amortizações. Verifica-se que aumentou de 2009 para 2010, tendo em 2011 verificado uma descida no EBITDA de 5% face a 2010, resultado por exemplo pela diminuição do volume de negócios.

O EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes* – ou Resultado Operacional trata-se do resultado antes de juros e impostos, reflectindo assim o resultado da empresa antes da dedução fiscal e financeira. O peso das amortizações é mais elevado em 2010, tendo descido o seu peso em 19% no ano de 2011 face a 2010.

**Tabela 14** - Análise da Rendibilidade do Activo

<b>Análise da Rendibilidade do Activo</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Rendibilidade do Activo</b>			
Resultado Operacional + Juros Obtidos e Similares	273.595	552.045	543.202
Activo Total Líquido	4.493.188	2.997.436	4.820.373
Rendibilidade do Activo (antes do imposto)	6,09%	18,42%	11,27%
ROA = Return On Assets (before taxes)			
<b>sua Decomposição:</b>			
Rendibilidade "Operacional" das Vendas	14,9%	12,0%	37,9%
Rotação do Activo = Vendas/Activo = Asset Turnover	0,410	1,537	0,297
Rendibilidade do Activo (antes de imposto)	6,09%	18,42%	11,27%

**Fonte:** Elaboração do autor

O *Return on Assets (before taxes)* permite avaliar a capacidade dos activos gerarem resultados. Verifica-se que o ROA aumentou de 2009 para 2010, diminuindo o seu valor para 11% em 2011. O ROA pode ser aumentado através da eficiência operacional e/ou aumento da rotação do activo. Em 2010 verifica-se que o peso do Activo Total Líquido era menor e, por contrapartida, o Volume de Negócios apresentava o valor mais alto nos últimos 3 anos.

**Tabela 15** - Análise da Rendibilidade Financeira

<b>Análise da Rendibilidade Financeira</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Modelo Aditivo com Activo Total:</b>			
Resultados Antes de Juros e de Impostos	273.595	552.045	543.202
<b>= EBIT = <i>Earnings Before Interest and Taxes</i></b>			
Taxa de Imposto Implícita	60,81%	28,89%	29,10%
Efeito Fiscal	39,19%	71,11%	70,90%
Resultados Antes de Juros e Depois de Impostos	107.220	392.568	385.129
Activo Total Líquido	4.493.188	2.997.436	4.820.373
Rendibilidade do Activo Depois de Impostos	2,39%	13,10%	7,99%
Juros e Gastos Similares Suportados	9.146	6.487	4.024
Passivo Total	2.677.085	857.059	2.297.720
Taxa Média de Juro do Passivo	0,34%	0,76%	0,18%
<b>Taxa Média de Juro Depois de Impostos</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,54%</b>	<b>0,12%</b>

<b>Margem Financeira ou <i>Spread</i></b>	<b>2,25%</b>	<b>12,56%</b>	<b>7,87%</b>
Capitais Próprios Totais	1.816.102	2.140.377	2.522.653
Alavanca Financeira = D/E = Debt/Equity	1,474	0,400	0,911
Efeito de Alavanca Financeira	3,32%	5,03%	7,16%
<b>Rendibilidade do Capital Próprio Total</b>	<b>5,71%</b>	<b>18,13%</b>	<b>15,15%</b>
Resultados Líquidos Globais	103.636	387.955	382.276
<b>ROE = <i>Return On Equity Global</i></b>	<b>5,71%</b>	<b>18,13%</b>	<b>15,15%</b>

**Fonte:** Elaboração do autor

A Rendibilidade do Capital Próprio ou *Return On Equity* mede a capacidade do capital próprio gerar retorno, traduzindo assim a rendibilidade obtida pelos sócios da empresa. É um indicador muito importante, pois compara os resultados com o montante investido no negócio pelos seus proprietários.

Os dois sócios-gerentes da empresa têm obtido resultados crescentes quanto à Rendibilidade do Capital Próprio, tendo tido uma descida no ano 2011. No ano 2010, o Activo Total Líquido foi mais baixo, devido a uma descida do Inventário, o que ajudou a elevar a margem financeira ou *spread* e assim diminuir a alavanca financeira.

Existe um conjunto de factores que afectam o ROE, como as vendas e prestações de serviços, estrutura de custos e a eficiência da gestão de activos, o que implica que este indicador deva ser analisado em conjunto com a Rentabilidade Líquidas das Vendas, Rotação do Activo e Autonomia Financeira.

**Tabela 16 - Análise do Risco Económico ou Operacional**

<b>Análise do Risco Económico ou Operacional</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Margem Bruta ou de Contribuição	-57.639	3.579.365	461.984
Margem de Contribuição em %	-3,13%	77,67%	32,23%
Resultado Operacional	242.643	552.045	543.202
<b>Grau de Alavanca Operacional</b>	<b>-0,238</b>	<b>6,484</b>	<b>0,850</b>

**Fonte:** Elaboração do autor

O volume de negócios teve um crescimento de 150% de 2009 para 2010, isso indica que a alavanca operacional nesse ano apresenta-se com um valor favorável, isto porque, um aumento das vendas e prestações de serviços implica um crescimento mais do que proporcional no Resultado Operacional. Será desfavorável se ocorrer o contrário, ou seja, um decréscimo do volume de negócios implica uma descida mais do que proporcional do Resultado Operacional.

**Tabela 17** - Análise do Risco Financeiro

<b>Análise do Risco Financeiro</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Resultado Operacional	242.643	552.045	543.202
Resultado Corrente	264.449	545.558	539.177
<b>Grau de Alavanca Financeira</b>	<b>0,918</b>	<b>1,012</b>	<b>1,007</b>

**Fonte:** Elaboração do autor

Nesta análise o grau de alavanca financeira mostra a variação dos resultados para os sócios-gerentes devido à variação do resultado operacional. É importante que a rentabilidade permita pagar os encargos financeiros, para além de ter uma estrutura financeira equilibrada. O ano de 2010 é o ano que apresenta o grau de alavanca financeira superior, mas mantém uma trajectória sem grandes oscilações.

**Tabela 18** - Análise da Liquidez

<b>Análise da Liquidez</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Liquidez Reduzida	0,79	2,92	1,05
Liquidez Geral	1,45	3,09	1,86
Liquidez Imediata	0,37	1,08	0,39

**Fonte:** Elaboração do autor

A análise da liquidez através dos indicadores acima apresentados permite medir a capacidade da empresa em cumprir as suas responsabilidades financeiras de curto prazo. Situações em que o resultado se apresente superior a 1, representam situações favoráveis. Ou seja, trata-se de situações em que a empresa consegue cumprir com os seus compromissos recorrendo aos activos de que dispõe.

### **Liquidez Reduzida**

Deste rácio conclui-se que a Afinomaq, ao longo dos 3 últimos anos – com mais ênfase no ano 2010, tem conseguido alcançar maior capacidade para cumprir as suas responsabilidades, assumindo que o inventário não é facilmente convertível em dinheiro.

### **Liquidez Geral**

A Afinomaq tem conseguido alcançar uma maior capacidade para utilizar os activos líquidos para pagar as dívidas de curto prazo, sobretudo no ano 2010 que apresentou o valor mais alto dos últimos 3 anos. Ou seja, apresenta uma situação financeira



favorável, mas ainda assim é necessário analisar este rácio com o Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos.

Este rácio pode ser melhorado através da diminuição do prazo médio de crédito concedido aos clientes, aumentar a rotação do inventário e promover o aumento do prazo de crédito dos fornecedores.

### **Liquidez Imediata**

Expressa a capacidade da empresa em cumprir as suas dívidas num curto prazo, mas apenas com as disponibilidades. Também, neste indicador, o ano 2010 se apresentou como o ano em que mais facilmente a Afinomaq cumpriria com as suas responsabilidades.

**Tabela 19** - Análise de Indicadores Financeiros

<b>Indicadores Financeiros</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Autonomia Financeira	40,42%	71,41%	52,33%
Rácio da Solvabilidade	67,84%	249,73%	109,79%
Endividamento	59,58%	28,59%	47,67%

**Fonte:** Elaboração do autor

### **Autonomia Financeira**

Expressa a participação do capital próprio no financiamento da empresa. Os resultados obtidos permitem concluir que a Afinomaq apresenta valores razoáveis quanto a este indicador, podendo concluir-se que alcançou solidez em 2010 e 2011.

### **Rácio da Solvabilidade**

Indica a proporção relativa dos activos da empresa financiados por capitais próprios versus financiados por capitais alheios. Quanto maior for o rácio, maior é a estabilidade da empresa. O ano 2010 foi o ano que apresentou maior estabilidade.

### **Endividamento**

Quanto maior for o rácio maior será a vulnerabilidade da empresa. Daqui concluímos que em 2009 a Afinomaq apresentava uma maior vulnerabilidade comparativamente a 2010. Em 2011 a Afinomaq começou a ganhar maior expressão na sua vulnerabilidade.

**Tabela 20** - Análise de Prazos

<b>Análise dos Prazos</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	188,05	90,36	208,15
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	45,95	54,20	49,84

**Fonte:** Elaboração do autor

O rácio do Prazo Médio de Recebimentos mede em quantos dias a Afinomaq recebe dos seus clientes. Conclui-se de 2009 para 2010, a Afinomaq conseguiu negociar com os seus clientes melhores prazos para receberem os pagamentos. Enquanto em 2010 e 2011, o prazo médio de recebimentos mais do que duplicou indicando assim que não conseguiu negociar com os clientes prazos de recebimento mais pequenos, reflexo da crise económica que o país atravessa.

A Afinomaq apresenta em 2009 um prazo médio de 46 dias e passa em 2010 a apresentar 54 dias. Quer isto dizer que aumentou o grau de financiamento que os fornecedores fazem à exploração. Para uma conclusão mais profunda, seria conveniente fazer-se esta análise face aos demais concorrentes. No entanto, convém reforçar que a diferença é bastante pequena o que permite concluir que a Afinomaq tem tido um comportamento linear no que diz respeito ao pagamento aos fornecedores.

## 8. Conclusões e Limitações

Na sequência do projecto elaborado foi-nos possível perceber como se processa a internacionalização numa PME. O nosso objecto de estudo foi a Afinomaq, uma PME portuguesa líder, a operar na área da maquinaria e robótica industrial ligada à construção, manutenção e assistência técnica de máquinas de enchimento, rotulagem e capsulagem automatizadas.

Iniciámos o nosso estudo com base em dois conceitos-chave: internacionalização e PME. Relativamente ao conceito de internacionalização verificámos que se trata de um conceito complexo e multidimensional, alvo de várias definições no sentido macroeconómico e microeconómico. Quanto ao conceito de PME, constatou-se que existem também várias definições e que variam de país de país. Adoptou-se o conceito que consta na Recomendação 2003/361/CE que indica que estamos perante uma PME quando a empresa emprega menos do que 250 empregados e cujo volume de negócios ou balanço total não exceda 50 e 43 milhões, respectivamente.

As principais características das PME são sobretudo a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças do mercado e necessidades do cliente, a capacidade para se inovarem - cerca de 30% a 60% segundo dados divulgados pela OCDE, são responsáveis pela criação de postos de trabalho, dotadas de recursos financeiros limitados e sujeitas a limitações ao acesso a financiamento.

Existem diferentes formas de explicar o fenómeno da internacionalização. Foram estudados vários modelos, dentro dos quais conclui-se que as teorias clássicas focam-se principalmente nas multinacionais e em grandes investimentos. Enquanto as teorias mais recentes focalizam-se mais em empresas que apresentam dimensões, estratégias e recursos de diferente proporção, como o caso das PME. Existe uma tendência, com o tempo, de as teorias virem a apresentar limitações na sua capacidade explicativa. No futuro poderão surgir novas formas de posicionamento das empresas no mercado, como de se internacionalizarem, o que levará à evolução de novas teorias capazes de explicar o fenómeno de internacionalização.

Os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se podem ser classificados por proactivos e reactivos. Os motivos proactivos representam estímulos a mudanças de estratégia, baseados em explorar competências únicas ou nas possibilidades do mercado.

Os motivos reactivos são o resultado de uma reacção a pressões ou ameaças no mercado doméstico ou estrangeiro.

O processo de internacionalização exige capacidade de investimento e ter em conta que existem alguns riscos associados. Em caso de decisão de internacionalização, a empresa deverá efectuar um planeamento, definir objectivos, delinear estratégia, avaliar o processo e aplicar as medidas correctivas necessárias. Identificámos que na internacionalização há desafios e oportunidades. No lado dos desafios verifica-se a intensificação da concorrência, a estagnação dos mercados tradicionais, a necessidade de especialização e diferenciação, a inovação e a eficiência dos custos. Nas oportunidades temos a possibilidade de se explorarem nichos, de acompanhamento de clientes estrangeiros e uma maior valorização da especificidade.

A internacionalização é algo que algumas empresas consideram na definição da estratégia da empresa, tendo em conta que para ter sucesso nos mercados estrangeiros é necessário que a empresa defina uma estratégia que se enquadre com os seus objectivos, competências e limitações. As empresas poderão internacionalizar-se através da exportação, licenciamento, *franchising*, *joint-ventures* e alianças. A exportação é a que mais destaque teve na revisão de literatura e a mais comum no caso das PME.

Para finalizar a revisão da literatura importou perceber que vantagens advêm da internacionalização e que barreiras poderão encontrar-se. Relativamente às vantagens destacamos o acesso a novos mercados, capitais provenientes de mercados, acesso a processos de produção, diminuição dos custos de trabalho, desenvolvimento de competências, gestão do risco empresarial, lançamento de novos produtos, criação de redes internacionais e de interacções entre empresas. As barreiras que se poderão encontrar podem ser devido a factores endógenos – barreira linguísticas, cultura, pouca informação sobre o mercado estrangeiro e o receio dos riscos do mercado estrangeiro – e a factores exógenos – problemas financeiros, barreiras técnicas e os procedimentos de exportação.

A análise efectuada permite concluir que as PME partem para a internacionalização com desvantagens competitivas: falta de experiência no processo de internacionalização, escassez de recursos, assimetria no mercado de crédito, desvantagens no acesso à informação, inovação e tecnologia, falta de conhecimento dos mercados estrangeiros,

pouca dedicação por parte das PME às actividades de planeamento e gestão estratégica, não beneficiam de economias de escala, baixo poder negocial, custos elevados associados ao processo de internacionalização e dependência da situação periférica do país. Apesar das desvantagens competitivas apresentadas há autores que consideram que devido à flexibilidade que caracterizam as PME, estas facilmente procedem aos ajustamentos necessários nas suas estratégias.

Após a revisão da literatura efectuou-se um breve enquadramento do estado da economia desde a criação da Afinomaq até à actualidade. O período compreendido entre 1986-1990 foi caracterizado por uma evolução positiva do PIB e a uma redução da taxa de desemprego em Portugal, que ficou a dever-se a factores internos – entrada de Portugal para a Comunidade Europeia – e a factores externos – queda dos preços de petróleo a partir de 1985. A década de 90 seria pautada por um menor dinamismo económico, mas mesmo assim na segunda metade da década, Portugal assistiu a uma recuperação económica.

O número de empresas na década de 90 aumentou 70%. Sectorialmente, o sector terciário ganhava importância, enquanto o sector agrícola assistia ao processo inverso. Verificaram-se também profundas alterações nos padrões de consumo que foram motivados por factores sociológicos, demográficos, económicos e tecnológicos. A principal fonte de financiamento da economia era através do crédito bancário, dado que estávamos numa altura propícia à captação de depósitos.

As projecções para 2012 e 2013 apontam que irão continuar os esforços relativos ao processo de ajustamento dos desequilíbrios da economia portuguesa, enquadrado no Programa de Assistência Económica e Financeira. A contracção em 2012 reflecte-se numa redução da procura interna, verificando-se em contrapartida um crescimento das exportações principalmente para o mercado extra-comunitário. Também o sector privado estima-se que fique condicionado devido à quebra na procura interna. Em 2013 é expectável que a economia se encontre estagnada devendo-se preparar para os desafios que se colocam, como a redução da despesa pública.

Em seguida efectuámos um diagnóstico da empresa Afinomaq onde se procurou efectuar a identificação, descrever a localização, apresentar a estrutura organizacional e perceber qual tem sido a sua trajectória evolutiva. Efectuou-se uma análise da

envolvente interna onde nos debruçámos sobre a área produtiva, logística, técnica, recursos humanos e qualidade. Dentro deste diagnóstico, efectuámos ainda uma análise sectorial e verificou-se que entre os anos 2008 e 2009 houve um decréscimo do número de indústrias transformadoras, número de empregados, volume importado e exportado.

Em seguida, estudaram-se os sectores em que actua a Afinomaq no sentido de perceber como estes sectores têm estado posicionadas no mercado e que perspectivas apresentam para o futuro. Os sectores abordados foram: Indústria Alimentar, Indústria dos Detergentes Domésticos e Industriais, Indústria Farmacêutica, Indústria dos Agroquímicos, Indústria Cosmética e a Indústria das Tintas e Vernizes.

Depois de analisada a envolvente interna, passou-se à análise da envolvente externa com a ajuda do uso de duas ferramentas: análise de PEST e a análise das cinco forças. Com a primeira procurou analisar-se a envolvente global e a indústria em que a empresa actua, procurando-se identificar os factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que influenciam as decisões no decorrer da actividade da empresa. O modelo das cinco forças de Porter é utilizado para determinar o quanto é atractiva a indústria, assim como procura obter informações para desenvolver um plano estratégico eficiente e que permita o sucesso do negócio. Concluímos que o mercado onde a Afinomaq actua é um mercado consolidado, estando sujeita às barreiras que se encontram à entrada do mercado, assim como à reacção dos concorrentes que actuam na indústria – da análise efectuada encontraram-se algumas empresas a operar em Portugal e a representar marcas estrangeiras. O factor que se apresenta com mais peso para a Afinomaq é o poder negocial dos clientes.

Relativamente à análise estratégica, efectuámos uma análise SWOT, através da qual se fez uma análise pormenorizada do ambiente externo da empresa e das suas condições internas, nomeadamente a nível de recursos e competências. É uma análise onde se relacionam oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. No seguimento da análise estratégica, identificámos os factores críticos de sucesso que são variáveis determinantes, cujo bom desempenho contribui para o sucesso do negócio e que se traduz num maior índice de competitividade para a organização, tornando-se numa ferramenta importante para o seu planeamento estratégico. Os principais factores críticos de sucesso da Afinomaq são: a qualidade do produto, o *know-how*, a adaptação

do produto às necessidades do cliente, a inovação, o relacionamento e o acompanhamento do cliente no período pós-venda.

Foram definidos os objectivos estratégicos que considerámos a linha de orientação para a Afinomaq, de forma a cumprir a Missão, a seguir a Visão e a respeitar os Valores pelos quais se rege. Destacamos os seguintes objectivos estratégicos: a aposta em novos sectores, expansão internacional sobretudo para os países PALOP e Brasil, diversificar os serviços prestados, formação contínua aos recursos e maior divulgação da Afinomaq. Associado à definição dos objectivos surge-nos a formulação da estratégia. Concluimos que quanto mais bem definida a estratégia, melhor será capaz de captar oportunidades de crescimento, dotando a empresa de vantagens competitivas.

A informação que se encontrou sobre o sector e os mercados está limitada em termos de acesso, assim como conseguir ter a informação financeira separada por mercado, o que limita o estudo e as conclusões. Procurámos obter a informação mais actual e o mais pormenorizada para que as decisões futuras possam ser assentes em informação real e fiável.

O projecto de internacionalização é um desafio para qualquer empresa, seja qual for a sua dimensão e, como não há um caminho único, considera-se importante que a empresa desenvolva mapas de apoio ao processo, assim como fazer o respectivo acompanhamento e respectivas rectificações com o objectivo de minimizar ou ultrapassar os obstáculos que possam surgir durante o processo de internacionalização. O planeamento será um importante conceito a reter pois a internacionalização implica, como vimos ao longo do estudo, recursos financeiros e humanos que nas PME são escassos e que é necessário rentabilizá-los.

Consideramos que com este projecto abrimos caminhos a novos estudos sobre o acompanhamento da estratégia que a Afinomaq irá adoptar. Como o futuro é incerto e está em constante mutação, é expectável que a Afinomaq enquanto PME líder seja capaz de traçar um caminho que lhe permita garantir um crescimento sustentável.

## 9. Bibliografia

Abrantes, A. A. da C. 1999. A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Revista Millenium – Revista do Instituto Politécnico de Viseu*, 15.

Acs, Z. J. & Terjesen, S. 2007. *Born local: Two avenues to internationalization*. Jena Economic Research Papers in Economic. 2007-022. Friedrich-Schiller-University Jena. Max Planck Institute of Economics, Jena, Germany.

Apifarma. 2011. *A Indústria farmacêutica em números*. Lisboa, Portugal.

Ayyagari, M., Beck, T. & Demirgüç-Kunt, A. 2003. *Small and medium enterprises across the globe: A new database*. Policy Research Working Paper Series 3127, Washington, DC: The World Bank.

Banco de Portugal. 2010. *Análise sectorial das indústrias alimentares*. Estudos da Central de Balanços. Lisboa, Portugal.

Banco de Portugal. 2012. *Boletim económico Verão 2012*. 18(2).

Bigliardi, B., Colacino, P. & Dormio, A. I. 2011. Innovative characteristics of small and medium enterprises. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2): 83-93.

Borini, F. M, Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P. & Proença, E. R. 2006. O prisma da internacionalização: Um estudo de caso. *Revista de Administração Faces*, 5(3): 42-55.

Brito, V. F. de, Oliva, F. L. & Grisi, C. C. de H. E. 2007. *O processo de internacionalização da Petrolex indústria e comércio S.A*. Seminários em Administração FEA-USP, Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.

Carayannis, E. G., Popescu, D., Sipp, C. & Stewart, M. 2006. *Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned*. 26: 419-443. Elsevier.

Compete. 2005. *Competitividade territorial e a coesão económica e social*, 1 e 2.

Czinkota, M., Ronkainen, I. A. & Ortiz-Buonafina, M. 2004. The drive to internationalize. Czinkota, M., Ronkainen, I. A. & Ortiz-Buonafina, M. (Eds.). *The export marketing imperative*. 1: 3-8. South-Western Educational Pub.

European Commission. 2006. *Management capacity building*. Belgium.

European Commission. 2009. *European SMEs under pressure. Annual report on EU small and medium-sized enterprises 2009*. Belgium.

Fernandéz, Z. & Nieto, M. 2005. Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18: 77-89.

Forsman, M., Hinttu, S. & Kock, S. 2002. *Internationalization from a SME perspective*. Conference paper presented at the IMP Conference in Dijon, France.

Freide, A. 1997. *Estratégia – sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.



- George, G., Wiklund, J. & Zahra, S. 2005. Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2): 210-233.
- Hemais, C. A. 2004. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais. Hemais, C. A. (Ed.) *O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma*. 1: 25. Mauad
- Hollensen, S. 2008. Initiation of internationalization. Hollensen, S. (Ed.). *Essentials of global marketing*. 50. Harlow: Pearson Education Limited.
- Instituto Nacional de Estatística. 2010. *Conta satélite da saúde 2000-2008*. Lisboa, Portugal.
- Instituto Nacional de Estatística. 2011. *Indústria e energia em Portugal 2008-2009*. Lisboa, Portugal.
- Instituto Nacional de Estatística. 2012. *Empresas em Portugal 2010*. Lisboa, Portugal.
- João, B. N., Freddo, A. C., Figueiredo, G. N. de & Maiochi, A. P. 2010. Internacionalização na indústria de moda: O caso Zara. *Revista Galega de Economia*. 19(2): 1-22.
- Laine, A. & Kock, S. 2000. *A process model of internationalization – New times demands new patterns*. Swedish School of Economics and Business Administration, Finland.
- Laughzaoui, S. 2007. *Internationalization of SME: A reading in terms of resources and competencies*. Paper presented at 3<sup>rd</sup> Iberian International Business Conference, Portugal.
- Lemaire, J.-P. 1997. *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Levy, M. & Powell, P. 2005. Background to SMEs & flexibility in IS. Levy, M. & Powell, P. (Eds.), *Strategies for growth in SMEs – The role of information and information systems*. 19-34 and 51-68. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Lima, S. A. P. 2009. Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações. *Revista Científica Electrónica de Administração*, 16.
- Lloyd-Reason, L. & Mughan, T. 2002. Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the strategies leader and the internationalisation web. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, MCB Press, Bradford.
- Lorga, S. A. 2002. *A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vicrocristal, ACE*. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Católica Portuguesa.
- Lu, J. W. & Beamish, P. W. 2002. *The internationalization and growth of SMEs*. ASAC 2002 Conference. Winnipeg, Manitoba.
- Lundan, S. M. 2002. Accelerated internationalization from the periphery. Lundan, S. M. (Ed.), *Network knowledge in international business*. 239. Edward Elgar Pub.

Mello, C. M. de, Machado, H. V. & Jesus, M. J. F. de. 2010. Considerações sobre a inovação em PMEs: O papel das redes e do empreendedor. *Revista de Administração da USFM*, 3(1): 41-57.

Meyer, K., Tind, A. & Jacobsen, M. K. 2000. *National internationalization processes: SME on the way to Eastern Europe*. Working Paper n° 37, Center for East European Studies Copenhagen Business School, Denmark.

Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. 2004. *Temática das tintas e vernizes*, Lisboa, Portugal.

Mohanty, S. & Nandi, T. K. 2010. Globalization of SMEs: Indepth analysis of impact of internationalisation on firms. *Management*, 18: 509-533.

Moreira, A. C. 2009. A evolução da internacionalização: A caminho de uma nova teoria? *Economia Global e Gestão*, 14(1): 41-59.

Morgan, D. & Astolfi, R. 2013. *Health spending growth at zero. Which countries, which sectors are most affected?* Working Paper n°60, OCDE Health Working Papers, France.

Oliveira, P. & Teixeira, A. A. C. 2011. The internationalization profiles of Portuguese SMEs. Working Paper N° 439. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Onkelinx, J. & Sleuwaegen, L. 2008. *Internationalization of SMEs*. Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium.

Onkelinx, J. & Sleuwaegen, L. 2010. *Internationalization strategy and performance of small and medium sized enterprises*. Working Paper n° 197, National Bank of Belgium, Belgium.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 1998. Small businesses, job creation and growth: Facts, obstacles and best practices.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: Past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476-497.

Ruzzier, M. & Konečnik, M. 2006. The internationalization strategies of SMEs: The case of the Slovenian hotel industry. *Management*, 11(1): 17-35.

Teixeira, S. L. 2003. *Estratégias de internacionalização: Um modelo para as PME. Aplicação à indústria portuguesa do calçado*. Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Volumen I, Organización de Empresas: Estrategia, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas, Lugo, 12, 13 y 14 de Febrero, 505-514.

Tidd, J. & Bessant, J. 2009. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 4<sup>th</sup> Edition. John Wiley & Sons

Törnroos, J.-Å. 2002. *Challenging internationalisation theory: Some new trends forming the international and global business*. Department of Business Administration, Åbo Akademi University, Finland.

Veselinova, E. & Samonikov, M. G. 2012. SMEs innovation and growth in EU. *Management Journal for Theory and Practice Management*, 64: 87-94.

Wang, C., Walker, E. & Redmond, J. 2007. *Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation*.

Wilson, K. 2006. *Encouraging the internationalisation of SMEs*. OCDE Papers, 6(12), 43-66.

### Referências retiradas da Internet

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), <http://www.portugalglobal.pt>, acessado em 2012 e 2013.

Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (Apifarma), <http://www.apifarma.pt/Paginas/default.aspx>, acessado em 2012 e 2013.

Associação Portuguesa de Tintas, <http://www.aptintas.pt/historial.aspx>, acessado em 2012.

Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P. (Infarmed), <http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED>, acessado em 2012.

Banco de Portugal, <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>, acessado em 2012 e 2013.

Câmara de Comércio e Indústria, <http://www.aeportugal.pt/>, acessado em 2012.

Câmara Municipal de Loures, <http://www.cm-loures.pt/>, acessado em 2012 e 2013.

European Commission, [http://ec.europa.eu/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/index_pt.htm), acessado em 2012 e 2013.

Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, acessado em 2012 e 2013.

Exponor, [http://www.exponor.pt/documentos/estudos/industria\\_cosmetica.pdf](http://www.exponor.pt/documentos/estudos/industria_cosmetica.pdf), acessado em 2012.

Informa D&B Portugal, <https://www.informadb.pt/idb/login.do>, acessado em 2012 e 2013.

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), <http://www.iapmei.pt/>, acessado em 2012 e 2013.

Instituto Nacional de Estatística (INE), [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main), acessado em 2012 e 2013.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE), <http://www.oecd.org/>, acedido em 2012 e 2013.

Recomendação 2003/361/CE da Comissão de 20 de Maio de 2003, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>, acedido em 2012.

Social Science Research Network (SSRN), <http://www.ssrn.com/>, acedido em 2012 e 2013.