

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO
PROSEGUR PARA O BRASIL**

Diogo Emanuel Santiago Gomes

Tese de mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Nuno Miguel Pascoal Crespo, ISCTE Business School

Lisboa, Setembro 2018

Resumo

A internacionalização acompanha o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas e economia de todos os setores, tendo um forte impacto na organização e estrutura das empresas. O caminho internacional significa a atuação em nações distintas, estando exposto a vários fatores de riscos.

Este estudo, analisa e detalha o modo de entrada e como foi projetado a internacionalização da Prosegur no Brasil, qual a sua motivação pelo mercado e quais as barreiras neste processo de internacionalização.

Os modos de entrada são o preparo organizacional pelo qual as empresas optam abordar os mercados externos e podem ser classificados por *equity* e *non equity*. Sendo dos fatores mais decisivos na estratégia de internacionalização, é apresentado as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada no país destino, tal como os riscos e investimento inerente a cada uma deles.

A metodologia adotada é um caso de estudo qualitativo, foram elaboradas duas entrevistas, a primeira a um profissional de segurança privada com experiência no mercado português e brasileiro e ainda uma segunda entrevista ao ex. Ceo da Prosegur Brasil. Em complemento, foi realizado também uma pesquisa sobre dados do mercado brasileiro e a sua oportunidade de negócio para as empresas no ramo da segurança privada.

Este estudo permitiu obter um conhecimento dos fatores que levaram a Prosegur a operar desta forma na internacionalização, o que procuram nos países destino e de que forma conseguiram superar as suas barreiras reforçando assim a sua posição e experiencia no contexto internacional.

Palavras-Chave: Internacionalização, Vantagens Competitivas, Prosegur, Mercado Brasileiro.

Classificação JEL: F23, F02

Abstract

Globalization is a major player in the growth and development of companies and of the economy of all sectors, having a major impact on companies' organization and structure. Following the globalization path means acting in different nations.

This paper analyses and describes how Prosegur entered the Brazilian market, which programme was followed, its motives and the obstacles in the globalization process.

The way a company enters a foreign market are the organizational preparation for the process, which can be classified as equity and non-equity. Being one the most decisive factors in the globalization process, it's shown the pros and cons of each mode of entrance in a new country, such as risks and investment inherent to each.

The methodology used is a qualitative study case, on which two interviews were conducted, the first to a professional security guard with experience in the Portuguese and Brazilian markets, and a second one, to Prosegur Brasil's ex-CEO. Furthermore, a research was also conducted regarding Brazilian market data and its business opportunity for private security companies.

This study allowed a knowledge increase of the factors that lead Prosegur to act in the globalization, what they look for in new countries and in which way they managed to surpass their barriers, strengthening their position and experience in the international context.

Keywords: Internationalization, Competitive Advantages, Prosegur, the Brazilian Market

Classification JEL: F23, F02

Agradecimentos

Um trabalho final de mestrado é a concretização de mais uma etapa académica. Sendo um trabalho individual, não posso deixar de agradecer a quem diretamente ou indiretamente contribuiu para a conclusão desta tese.

Em primeiro, gostaria de agradecer aos meus pais, devo-lhes tudo o que sou e o que tenho. Serão sempre a base do meu ser.

Ao meu orientador Professor Nuno Crespo, por toda a amabilidade e disponibilidade demonstrada ao longo do tempo, foi uma grande ajuda na conclusão do trabalho.

Aos profissionais da Prosegur que ajudaram e colaboraram na realização do trabalho.

Aos meus amigos, são um pilar na minha vida e alimentaram a minha força em terminar esta etapa.

Por fim, a ti Joana. Conheces-me como ninguém, nunca deixas que a minha confiança vacile e foste o meu maior apoio nesta etapa como em tantas outras. És o meu porto seguro.

Deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

Muito obrigado.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Conceito de Internacionalização	3
2.2. Motivações para a Internacionalização	4
2.3. Modos de entrada em Países destino	6
2.3.1. Modos de Entrada <i>Non-Equity</i>	7
2.3.1.1. Exportação	8
2.3.1.2. Contratos.....	9
2.3.1.2.1. Licenciamento.....	9
2.3.1.2.2. Terceirização.....	Erro! Marcador não definido.
2.3.1.2.3. Alianças Estratégicas	11
2.3.2. Modos de Entrada <i>Equity</i>	12
2.3.2.1. Joint Venture	13
2.3.2.2. Subsidiárias.....	13
2.4. Riscos de Internacionalização.....	15
2.4.1. Risco Cultural.....	16
2.4.2. Risco Países.....	17
2.4.3. Risco Cambial	18
2.5. Teorias de Internacionalização	19
3. O Grupo Prosegur.....	23
3.1. História.....	23
3.2. Prosegur no Brasil.....	24
3.3. Prosegur em Números.....	24
3.4. Missão, Valores e Visão	26
3.5. Unidades de Negócios	26
3.5.1. Prosegur <i>Cash</i>	26
3.5.2. Prosegur Alarmes	27
3.5.3. Prosegur Segurança	29
3.6. Negócios e Expansão Internacional	31
4. Metodologia do Estudo	32

4.1.	Método de Estudo Utilizado	33
4.2.	Resultados debatidos com objetivos	34
4.3.	Conclusão.....	34
5.	Análise do Mercado Destino	35
5.1.	Introdução	35
5.2.	Caracterização do Brasil	35
5.3.	Aspetos Culturais	37
5.4.	Economia	38
5.5.	Setor da Segurança Privada	39
5.5.1.	Números do Mercado da Segurança Privada no Brasil	39
5.5.2.	A Regulação dos serviços de Segurança Privada no Brasil	46
5.6.	Síntese e Conclusão	49
6.	Análise Empírica	49
7.	Conclusão e Recomendações	57
	Bibliografia.....	59
	Sites Consultados.....	62

Índice de Figuras

Figura 1 - Motivações Tradicionais e Motivações Emergentes	4
Figura 2 - Modos de Entrada <i>Non-Equity</i>	7
Figura 3 – Negócios da Prosegur.....	31
Figura 4 - Internacionalização da Prosegur	32
Figura 5 - Estados do Brasil e Mercosul	36
Figura 6 – Equipe Internacional de Instrução Tática da Prosegur.....	53

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Motivações Pró Ativas e Reativas	6
Tabela 2 – Vantagens e Desvantagens de Exportação Direta e Indireta	9
Tabela 3 – Vantagens e desvantagens do licenciamento	10
Tabela 4 – Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas	12
Tabela 5 – Evolução do Número de Empresas Autorizadas pela Polícia Federal	40
Tabela 6 – Percentual de Empresas por Região	40
Tabela 7 – Empresas por tipo de Autorização	41
Tabela 8 – Evolução do número de Trabalhadores	42
Tabela 9 – Número e Percentual de Trabalhadores por Região em 2016	42
Tabela 10 – Percentual de Acidentes de Trabalho com Consequência Óbito por Região em 2015	43
Tabela 11 – Percentual de Vigilantes por Faixa Etária	43
Tabela 12 – Reajustes dos Pisos Salariais dos Vigilantes x Índices de Inflação (INPC, IPCA): De 2012 a 2016	44
Tabela 13 – Evolução de Cursos de Formação de 2012 a 2016	45
Tabela 14 – Evolução do Faturamento no Setor de 2010 a 2014 – Bilhões de Reais	46
Tabela 15 – Dados do Setor de Segurança Privada no Brasil	47

“One day there will be no borders, no boundaries, no flags and no countries, and the only passport will be the heart!” Carlos Santana

1. Introdução

A internacionalização das empresas tem assumido um papel fundamental na estratégia de desenvolvimento e evolução das mesmas, bem como da própria economia. O progresso tecnológico e a evolução do contexto mundial, no qual as empresas competem, justifica tal relevância.

Atualmente, as empresas são caracterizadas por um elevado grau de globalização e internacionalização, sendo este último um fator competitivo para o crescimento e reconhecimento internacional da empresa de acordo com Jaffe & Pasternark (1994). Deste modo, há uma grande necessidade por parte das empresas em desenvolverem estratégias competitivas face às alterações do meio em que atuam (Barney (1991); Dias (2005); Ruzzier *et al.*, (2006); Rundh (2007)).

A exigência do negócio internacional atingiu um patamar que o torna cada vez mais complexo e mais competitivo. Todas as empresas envolvidas em negócios internacionais operam num ambiente composto por condições específicas, tais como, diferenças culturais, sistemas políticos e legais próprios, bem como muitos outros fatores. Assim, a internacionalização de uma empresa é um verdadeiro desafio.

Para além disso, a escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro é um elemento determinante na estratégia de internacionalização. Alguns autores afirmam que toda a operação nos mercados vai depender diretamente dessa escolha (Ulrich, Boyd & Hollensen; 2012). Existe ainda diversas variáveis não controladas pelas empresas, como o risco cultural, risco do país, risco cambial, risco comercial, que não podem ser eliminados. No entanto, empresas com experiência internacional avaliam permanentemente a sua envolvimento de forma a controlar as possíveis consequências e agir de modo a reduzir os seus impactos.

Este trabalho pretende abordar o tema de internacionalização das empresas com a realização de um estudo de caso em que o objeto do estudo é a empresa Prosegur, uma multinacional espanhola fundada no ano de 1976 que presta serviços de segurança privada. A empresa encontra-se presente em vinte e quatro países de cinco continentes e a sua primeira internacionalização foi em 1980 para Portugal. O grupo Prosegur procura uma implementação geográfica sólida e além da conceção global do negócio também atua de forma local segundo

as particularidades de cada mercado, uma vez que o setor da segurança está altamente regulado e varia em função da legislação de cada país.

O motivo da escolha desta empresa deve-se ao facto de me encontrar profissionalmente conectado à mesma, e a opção do mercado brasileiro por ser um mercado com características bastante específicas no âmbito da segurança privada. Por outro lado, o Brasil apresenta uma economia emergente, com um mercado em expansão, mas com algumas particularidades que impõe alguma grau de exigência à atuação na área da segurança privada.

Este estudo visa analisar a estratégia de internacionalização da Prosegur no Brasil, no continente americano, em particular a América do Sul, um mercado verdadeiramente difícil de atuar na área da segurança com condições muito específicas face ao resto do mundo.

Apesar de a empresa ter sido criada em Espanha, os seus fundadores são argentinos. Como tal, a internacionalização na América do Sul seria um passo inevitável na sua expansão internacional. A proximidade da língua, a possibilidade de atingir a liderança nesses mercados sempre foi tida como objetivo na estratégia internacional da empresa. Sendo o Brasil o maior país da América do Sul, é sem dúvida o maior mercado em que a Prosegur opera atualmente. A empresa encontra-se fisicamente em todo o território brasileiro e é a única de segurança privada a operar desta forma. A internacionalização é vista como uma solução para exponenciar a marca e os resultados da empresa, sendo que metade da faturação global da empresa provém do continente Sul Americano.

Assim, o objetivo principal deste estudo é abordar as temáticas da internacionalização e identificar qual o modo de entrada da Prosegur no Brasil e como foi projetado, quais as motivações para a internacionalização e que barreiras foram identificadas neste processo.

A estrutura do trabalho divide-se em cinco capítulos: o primeiro, denominado por enquadramento teórico, aborda a temática da internacionalização; o segundo capítulo apresenta o grupo Prosegur; o terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada para o estudo de caso como método de investigação; o quarto capítulo a apresentação do mercado destino; o quinto destaca o enquadramento prático, fazendo a correspondência entre o enquadramento teórico e a realidade do caso.

Sendo aposta contínua a expansão internacional da Prosegur, este estudo torna-se pertinente para analisar as barreiras e motivações enfrentadas neste processo. O desafio que é agir operacionalmente num país como o Brasil e a adaptação cultural à dinâmica do setor torna este estudo igualmente exigente.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conceito de Internacionalização

A internacionalização não é um fenómeno dos tempos atuais. O mercado e as trocas entre países teve início há muitos anos e o interesse pela economia internacional é dos mais antigos das Ciências Económicas. Porém, fatores como a globalização, inovação, liberdade de circulação de produtos e pessoas fez antecipar o estudo da internacionalização para que as empresas sejam capazes de se expandir e reagir aos novos estímulos de forma a tornarem-se mais competitivas no mercado.

A internacionalização não se restringe a uma única definição, tendo vindo a gerar inúmeras discussões acerca do mesmo. De acordo com Goulart *et al.* (1996), a internacionalização é o processo contínuo e crescente do envolvimento de atividades comerciais e produtivas com outros países, ao invés, Meyer (1996) define a internacionalização como um processo na qual a empresa torna possível o aumento da sua atividade de valor acrescentado noutro país diferente do país de origem. Segundo Schweizer, *et al.* (2010) e Melin (1992), assim que as empresas atravessam as fronteiras acontece a internacionalização. Todas as definições estudadas e apresentadas estão corretas, definindo corretamente o conceito de internacionalização das empresas. Identifico-me com Figueira De Lemos, Johanson & Vahlne (2011) que explicam que a internacionalização é o resultado do processo de adaptação às mudanças que ocorrem dentro da empresa e do seu meio envolvente. Generalizando, a internacionalização expõe o modo como as empresas começam a operar fora do seu país e mercado de origem, de forma a obterem maior vantagem competitiva e procurar valor acrescentado nas suas operações comerciais ou mesmo nas suas estruturas de unidades de apoio para ganhos ao nível da cadeia de valor.

A internacionalização é uma das estratégias mais complexas que uma empresa pode adotar, de acordo com Fernandez e Nieto (2005). A clara tendência de globalização económica está visível pelo forte aumento do comércio (100 biliões dólares em 1960 → 13 Triliões atualmente, baseado no *World Trade Organization*).

Nos dias correntes, a internacionalização atingiu uma complexidade que não consiste apenas em operar num país estrangeiro. O efeito da globalização obriga à conexão das empresas a todo o mundo. Mesmo não estando a operar no exterior, as empresas devem ser “internacionais” no sentido de conseguirem acompanhar a vaga de evolução tecnológica para que esta se mantenha altamente competitiva no mercado. Dependendo da dimensão das empresas, é difícil para as

mesmas operarem apenas sob o contexto do seu mercado doméstico. Diariamente, sem que haja internacionalização, é necessário que colaborem com empresas internacionais nos seus mercados internos, e por outro lado, têm ambicionar novas oportunidades associadas a estes outros mercados.

2.2. Motivações para a Internacionalização

Todo o processo da internacionalização é um processo bastante longo e com custos avultados. Surge então a questão: Qual o principal motivo para a internacionalização de grande parte das empresas? A principal motivação deverá ser a obtenção de uma maior vantagem competitiva, que traduzirá em maior ganhos para a empresa.

Devido aos estímulos das ameaças ou oportunidades que o mercado proporciona, as motivações para a internacionalização podem ter duas vertentes: as motivações estratégicas/pró-ativas ou as reativas.

De acordo com Simões *et al.* (2013), as motivações para internacionalização devem-se a um conjunto de fatores internos e externos à empresa, sendo os fatores internos as tomadas de decisão das empresas, enquanto os fatores externos os que contribuem para uma decisão de se internacionalizar.

Com base nos autores Bartlett & Beamish (2010), identificam cinco motivações divididas em dois blocos:

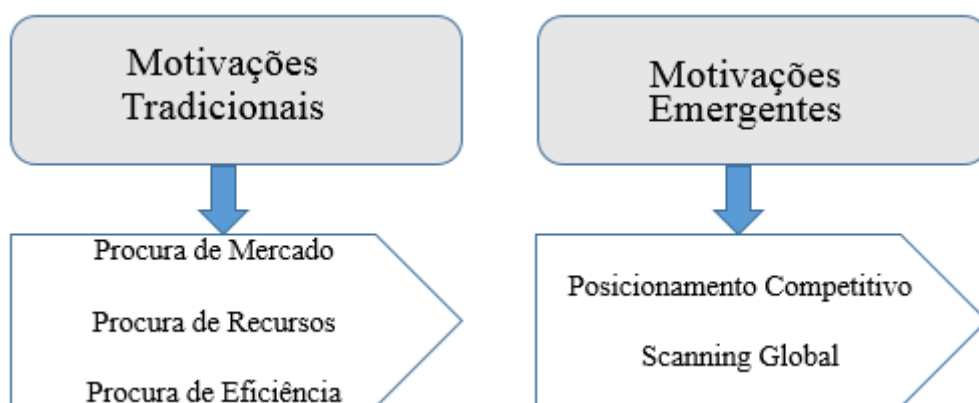


Figura 1 - Motivações Tradicionais e Motivações Emergentes

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 1, relativamente às motivações tradicionais destaca-se a procura de mercado, recursos e eficiência. Ao invés, nas motivações emergentes, o posicionamento competitivo e o *scanning* global.

No bloco das motivações tradicionais, a procura de mercado está associado a uma procura de aumento de receitas, desenvolvimento de economias de escala, deslocação de principais clientes, entre outros. A procura de recursos consiste na pesquisa de recursos mais baratos ou inexistentes no seu mercado doméstico, explorando assim benefícios ao nível de produto ou mão-de-obra mais barata ou qualificada. A procura de eficiência, relacionada diretamente com a cadeia de valor, refere-se à procura da otimização, de trabalho mais eficaz e/ou especialização de ativos domésticos e externos. De acordo com Dunning (1993) a procura da eficiência ocorre quando as empresas têm o objetivo de racionalizar as suas infraestruturas e departamentos de forma a retirar benefícios das mesmas.

No bloco oposto, as motivações emergentes, nomeadamente o *scanning* global que está relacionado com a necessidade das empresas acederem às novas tendências, acompanhar a evolução do mercado em várias vertentes, que por vezes não têm acesso no seu mercado interno. O posicionamento competitivo implica a necessidade ou vontade de assegurar maiores benefícios, explorar determinadas características de mercados ou ainda por competitividade de presença física, onde os principais *players* se enquadram.

Outra definição para as motivações para a internacionalização é estudada de forma diferente pelos autores Czinkota, Ronkainen e Moffett (1999), que diferenciam entre motivos proactivos ou reativos. Os proactivos são estímulos para a empresa alterar a sua estratégia e explorar as possibilidades do mercado ou novos conhecimentos tecnológicos. Os motivos reativos são as reações das empresas ao mercado e indústria, ajustando a sua posição para se manterem competitivas nos mercados internos e externos. De seguida, indico na Tabela 1 as motivações para a internacionalização com base no trabalho de Czinkota, Ronkainen e Moffett:

<u>Pró Ativas</u>	<u>Reativas</u>
• Vantagens em termos de lucros • Produtos diferenciados • Vantagem tecnológica • Informação exclusiva • Compromissos e gestão • Benefícios fiscais • Economias de escala	• Pressão da concorrência • Excesso de capacidade produtiva • Saturação do mercado nacional • Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque

Tabela 1 – Motivações Pró Ativas e Reativas

Fonte: Czinkota, Ronkainen e Moffett, 1999

Assim, as motivações para a internacionalização de um negócio impõem a necessidade da empresa detetar uma oportunidade no estrangeiro e explorar essa mesma oportunidade. As pró-ativas apoiam-se no potencial aumento das vendas. Contudo, numa fase inicial a rentabilidade dos ativos pode ser bastante baixa, ou por vezes negativa. As motivações reativas estão implícitas nas alterações no meio em que a empresa atua.

Apesar de todas estas classificações, as empresas não necessitam de seguir somente uma motivação, podendo relacionar-se com múltiplas motivações e motivos, em cada mercado, ou até gestor. Cada empresa tem as suas características e motivações para a internacionalização.

2.3. Modos de entrada em Países destino

A escolha do modo de entrada num mercado externo é um dos fatores mais decisivos na estratégia de internacionalização da empresa. Este está dependente não só da visão e gestão da empresa sobre o mercado externo, mas também da fase em que se encontra a empresa da sua internacionalização. Neste capítulo é discutido os diversos modos de entrada e as principais características de cada um deles, tal como as suas vantagens e desvantagens. Apesar de ser dos

fatores com maior importância, não significa que a teoria de cada um deles se aplique sempre na prática.

Tal como indicam os autores Descotes & Walliser (2009), a escolha do modo de entrada no país destino, espelha os objetivos da empresa, uma vez que a escolha afeta o trespassse de conhecimentos e criação de valores dentro da empresa.

De acordo com Zhao *et al.* (2004), a decisão do modo de entrada tem fortes implicações no controlo de toda a sua organização, no risco associado a esta operação e no comprometimento de recursos sendo, desta forma, uma decisão crítica para os gestores de qualquer organização.

A internacionalização entende-se como uma estratégia das empresas em replicar o seu papel noutro país, iniciado pela escolha do mercado e, de seguida, pela forma como o fazer. De acordo com Pan & Tse (2000), os modos de entrada são classificados por *equity* e *non-equity*.

2.3.1. Modos de Entrada *Non-Equity*

Os modos de entrada *Non-Equity* não requerem propriedade incluindo assim a exportação e os contratos. É um modo de entrada que necessita um menor investimento de capital.

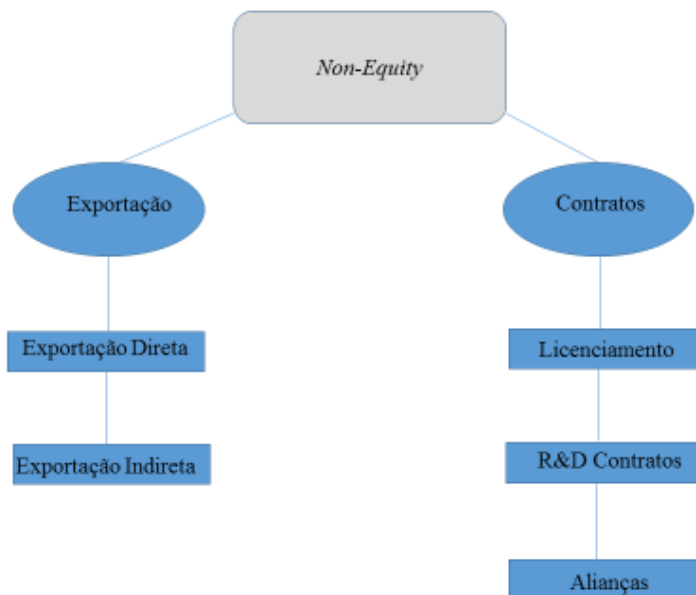


Figura 2 - Modos de Entrada *Non-Equity*

Fonte: Adaptado de Pan & Tse (2000)

2.3.1.1. Exportação

O modo mais usual e menos dispendioso para entrar em mercados internacionais é a exportação. Esta consiste na venda de bens, produtos e/ou serviços que se destinam a ser consumidos noutro país. Geralmente este tipo de internacionalização é selecionado por empresas com poucos recursos financeiros ou humanos e é um modo de internacionalização que requer menor comprometimento com o mercado. Os autores Kotabe & Helsen (2010) consideram que as empresas podem optar por três tipos de exportação: Direta, Indireta ou Corporativa:

- Exportação Direta: as empresas são responsáveis por todos os procedimentos de exportação, quer comercial, quer operacionalmente. Assim as empresas controlam todas as suas operações internacionais desde o primeiro contacto, à entrega do produto final e cobrança das faturas fechando assim o ciclo completo. O facto de ser utilizado um agente comercial não significa que a operação deixa de ser caracterizada por exportação direta.
- Exportação Indireta: as empresas vendem os seus produtos nos mercados internacionais através de agentes independentes. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou um corretor. De acordo com Martín & Lopez (2007) a exportação indireta ocorre quando a empresa tem postura passiva e delega a intermediários independentes as operações internacionais.
- Exportação Corporativa: normalmente associada a empresas que não querem ter os seus recursos comprometidos ao criar uma rede de distribuição de produtos, mas que pretendem controlar operações externas. A forma de o fazer mais comum é *piggyback exporting* que significa que utilizam a distribuição de uma outra empresa no exterior para a venda dos seus próprios produtos.

Cada modo de entrada indicado, representa vários níveis de controlo da operação, de risco, investimento e da própria rentabilidade. Na Tabela 2 apresento as vantagens e desvantagens dos diversos tipos de exportação indicados:

	EXPORTAÇÃO DIRETA	EXPORTAÇÃO INDIRETA
Vantagens	Maior detalhe de informação do mercado; Maior controlo dos canais de distribuição; Controlo total ou parcial do plano de marketing; Maior proteção do negócio, marcas e patentes; Potencial de vendas e lucro maior que a exportação indireta; Mais feedback do mercado; Decisões Unilaterais	Baixo risco; Simplicidade; Conhecimento Intermediário; Economias de Escala, Repartição de Encomendas, Menor Custos de Representação
Desvantagens	Dificuldade na entrada inicial em mercados externos; Maiores custos de estrutura; Maior risco envolvido	Menor controlo e informação do mercado; Ausência de estratégia de entrada; Dependência de intermediários; Redução de margens de lucro; Condicionamento do crescimento

Tabela 2 – Vantagens e Desvantagens de Exportação Direta e Indireta

Fonte: Elaboração Própria

2.3.1.2. Contratos

A internacionalização assume a forma contratual quando o contratado entrega parte da obra, serviço ou fornecimento a terceiros ao contrato. Os contratos podem assumir as formas de licenciamento, franquias e terceirização.

2.3.1.2.1. Licenciamento

De acordo com Hill (2011), o licenciamento é um acordo celebrado entre um licenciador, que concede os direitos de uma propriedade intangível e um licenciado, à entidade que são concebidos os direitos. Está associado a uma transferência de *know-how* ao invés de transferência de produto ou serviço e está normalmente associado a pagamentos de *royalties*. O mesmo autor Hill (2011) refere que esta forma de internacionalização permite poucos custos e riscos, face ao desenvolvimento da internacionalização com um acesso rápido aos mercados externos.

Este tipo de internacionalização surge muitas vezes associado ao *franchising* e permite uma rápida expansão para o seu negócio, dando um controlo mais efetivo dos produtos ao longo dos canais de distribuição a quem cedem a licença.

O licenciamento é então uma transação entre empresas em que a empresa licenciadora oferece alguns ativos e a empresa estrangeira licenciada paga com *royalties*.

A Tabela 3 apresenta as vantagens e desvantagens do licenciamento:

As vantagens e desvantagens do licenciamento		
	Vantagens	Desvantagens
LICENCIAMENTO	Rapidez de entrada; Promoção da marca; Entrada em mercados distantes e ou protegidos; Libertação de recursos para outros investimentos; Baixos riscos de entrada no mercado; Ultrapassar despesas de transporte; Baixo investimento; Permite extensão da vida dos produtos;	Transmissão de conhecimentos; Pouco controlo sobre as operações do licenciado; Dificuldade em encontrar parceiros adequados; Perigo de violação dos direitos territoriais; Regras restritas de alguns países referente a duração contratual e <i>royalties</i> ; Custos do <i>trespasse</i> de conhecimento e comunicação;

Tabela 3 – Vantagens e desvantagens do licenciamento

Fonte: Adaptado de Simões (2013, p.89 e 99)

2.3.1.2.2. Externalização

Os contratos de produção, também conhecidos por terceirização ou *outsourcing*, impõe que toda a parte de comercialização seja da responsabilidade da empresa contratante mas que a mesma faça um contrato com empresas locais para fabricação ou montagens de partes de produtos ou a totalidade dos mesmos (Teixeira; 2011).

De acordo com os autores Kotabe & Helsen (2010), os principais benefícios dos contratos de produção são a otimização de custos devido à procura de países onde a mão-de-obra é mais barata e de grandes empresas aproveitarem a produção em massa nesses países, aumentando

assim o seu *profit*. Ainda relativamente à terceirização, poderá haver benefícios ao nível fiscal, e potencial redução de custos fixos como energia, materiais, etc.

Estes contratos têm também como vantagem, para a empresa contratante, a pouca exposição a riscos políticos e económicos, orientando assim o seu foco apenas na comercialização e marketing dos serviços.

Ainda de acordo com os mesmos autores Kotabe & Helsen (2010), este tipo de contratos pode ter algumas imperfeições. A empresa terceirizada pode até tornar-se uma concorrente, visto que detém conhecimentos acerca da produção, ou parte dela. O nível de produtividade também pode ser abaixo do esperado, podendo haver requisições de direitos dos trabalhadores, comprometendo assim a qualidade do serviço e baixando significativamente os padrões de qualidade.

2.3.1.2.3. Alianças Estratégicas

Com base na literatura do autor Simões *et al.* (2013), as alianças estratégicas representam um conjunto variado de acordos entre empresas, conjugados de esforços e nas competências entre as partes envolvidas, havendo ou não a participação de capital. Estas alianças são uma união de duas ou várias organizações de forma atingir objetivos estratégicos semelhantes que beneficiem ambas as partes, que muitas vezes ocorrem em empresas que durante anos foram concorrentes mas que podem usufruir uma da outra para ganhos no mercado (Kotabe & Helsen; 2010).

De acordo com Kotabe & Helsen (2010), as alianças estratégicas assentam em três pilares fundamentais, estando sempre dependente das capacidades dos aliados. O primeiro pilar é sustentado pelo intercâmbio de tecnologia. O segundo pilar pela aliança globalizada e além-fronteiras que envolve ativos e recursos ligados ao marketing, marcas e canais de distribuição. Por fim, o terceiro está centrado na área de operações e logística que têm como principais objetivos a transferência de *know-how* de fabricação e produção.

Neste tipo de alianças, o poder e dimensão dos aliados deve ser semelhante para que a parceria funcione corretamente para ambos que, de outra forma, a mesma pode acabar por ter más consequências ou aproveitamento de uma delas.

De seguida na Tabela 4, demonstro vantagens e desvantagens desta forma de internacionalização.

VANTAGENS DAS ALIANÇAS	DESVANTAGENS DAS ALIANÇAS
Redução de custos e riscos; Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos; Maior facilidade de obtenção de economias de escala e/ou gama; Aproveitamento de posicionamento de mercado, linhas de produto ou competências complementares; Exploração de sinergias; Possibilidade de entrada rápida no mercado; Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto; Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro; Acesso a rede de relações; Ganhos de reputação em mercados externos;	Maior complexidade organizacional; Problemas de coordenação; Limitações à definição de políticas de gestão autónomas; Exposição às diferenças de objetivos, perspectivas de negócio, modos de gestão e culturas empresarias; Riscos de divergência de horizontes temporais para o negócio; Risco de criar e de alimentar um concorrente; Exposição a outros comportamentos oportunos do parceiro; Risco de erosão da posição competitiva; Dificuldade de sustentação da base de confiança entre os parceiros; Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimentos.

Tabela 4 – Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas

Fonte: Simões (2013, p.112)

2.3.2. Modos de Entrada *Equity*

Relativamente aos modos de entrada *equity*, podem ser considerados as *joint ventures* e as subsidiárias. Este tipo de internacionalização existe em empresas que ambicionam um maior controlo, que pretendam estabelecer relações duradouras com outras economias e outros países. O modo *equity* é um modo que requer um maior investimento no mercado internacional e que implica mais riscos devido à adaptação do mercado, estando normalmente associado a empresas de maior dimensão e experiência internacional.

2.3.2.1. Joint Venture

Nas *joint ventures* as empresas envolvidas tendem a não fornecer as mesmas ferramentas e competências de forma a preencher a “lacuna” de cada uma e tornarem-se assim mais eficazes. Ocorre quando duas ou várias empresas desenvolvem uma aliança de simbiose em que partilham recursos com o objetivo de atingir as metas delineadas por ambas.

Neste tipo de parcerias, as empresas envolvidas partilham os benefícios e os riscos. Em mercados bastante específicos, o conhecimento especializado por empresas locais é muito importante no desenvolvimento do negócio, algo que em mercados abertos é difícil de obter esse conhecimento (Choi & Parsa; 2012). No caso de estudo analisado, a Prosegur conta com uma *joint venture* com a embaixada dos Estados Unidos da América, o que ajuda na partilha de conhecimento na área da segurança privada e na integração de determinados mercados bem como a própria prestação de serviços.

Este tipo de internacionalização, tal como todos os outros, apresenta vantagens e desvantagens. Por um lado proporciona a oportunidade de aquisição de novas ferramentas e competências, capacidade de entrada em novos mercados geográficos, partilha de riscos e custos das operações inerentes ao negócio e acesso a mais recursos tecnológicos e humanos. Por outro lado, apresenta como desvantagens a dificuldade que as diferentes culturas podem impor na integração e cooperação, construção de relações duradouras com outras empresas e entidades em que se pode perder muito tempo e esforço.

2.3.2.2. Subsidiárias

As subsidiárias consistem no modo de internacionalização em que as empresas possuem maior nível de controlo sobre as atividades estrangeiras. Porém, a quantidade de recursos utilizados e o comprometimento com o mercado também são os maiores, isto é, também têm riscos acrescidos. Este tipo de investimento pode ser de duas vertentes, investimento de raiz, criando uma nova empresa no mercado internacional ou fusões e aquisições, quando se adquire uma empresa em pleno funcionamento num mercado externo.

Apesar das funções das subsidiárias, as mesmas podem apenas ter vertente comercial, de produção ou de investigação, podendo absorver todas estas vertentes.

- **Aquisições e Fusões:** consiste numa forma de obter um acesso rápido aos mercados externos, a partir da fusão de empresas estrangeiras ou aquisição de empresas locais, permitindo rapidamente obter uma carteira de clientes e de toda a estrutura, abdicando de algumas questões ou transformando apenas alguns detalhes da empresa. A empresa que adquire vai assumir igualmente os riscos da empresa em causa. Tem como principais vantagens a ausência de necessidade de grandes modificações das infraestruturas locais e da existência de uma base para iniciar o trabalho no imediato, a ocupação no mercado externo poder ser mais rápida dependendo das reestruturações necessárias, das empresas locais poderem ter determinadas licenças necessárias para o funcionamento do negócio, conhecer detalhes do funcionamento do negócio ao nível do país externo e obter uma carteira vantajosa que dê o impulso inicial ao negócio no novo país anfitrião. Por outro lado as principais desvantagens são a inexistência de uma localização das instalações ideal para a empresa que a adquire, as infraestruturas poderem estar enfraquecidas sendo necessário um grande investimento, custos de manutenção elevados e algumas situações imprevistas.

- **Investimento de raiz:** Esta forma de investimento direto no estrangeiro é seguramente a que poderá envolver mais riscos associados à operação de internacionalização. É a criação de novas instalações de raiz que irá proporcionar uma nova vaga de criação de emprego para o país destino.
A escolha deste modo de internacionalização suporta assim maiores custos, no entanto, pode acarretar maiores ganhos e um maior controlo do mercado e a delineação da estratégia (Terspstra & Sarathy; 1991). As principais vantagens são: flexibilidade para de acordo com as pretensões da empresa, baixa manutenção a curto prazo, melhoria na imagem corporativa, criação da empresa de acordo com as necessidades atuais com vista no horizonte futuro. As principais desvantagens são os longos prazos de aprovação e os elevados custos.

De acordo com Kotabe & Helsen (2010), as subsidiárias de grandes empresas obtêm maiores benefícios com o controlo total das suas operações, não estando expostos a outros riscos e tendo o controlo absoluto com a sua total propriedade e recebendo assim o lucro de toda a operação no estrangeiro, tendo um compromisso da estrutura para com aquele mercado. Todavia, vão estar expostos aos riscos comerciais do mercado local, riscos culturais, económico e político.

Para sintetizar, tal como descrevi neste capítulo, todos os modos de internacionalização apresentam as suas vantagens e desvantagens. Contudo, conforme a sua estratégia e necessidades, cada empresa deve optar pela melhor forma de atuar em mercados externos tendo em conta a sua dimensão, visão estratégica, experiência internacional, fatores do país, tipo de negócio a internacionalizar, entre outros fatores.

O caminho da internacionalização é uma incógnita para a empresa, podendo representar um crescimento e desenvolvimento económico, como pode levar uma empresa à sua destruição. O modo de entrada na estratégia da internacionalização é vital, existindo múltiplos benefícios e riscos associados a cada um deles, exigindo uma análise minuciosa de todos os aspetos a serem considerados no processo da internacionalização.

2.4. Riscos de Internacionalização

Operar além do território nacional significa enfrentar um conjunto de adversidades complexas nas suas atividades. Devido à globalização, uma crise financeira em determinados países pode atingir, com graves consequências, o resto de todo mundo.

Os principais riscos que as empresas enfrentam na internacionalização e que devem ser minuciosamente estudados para que esta aporte valor e não tenha o efeito reverso nas empresas, são: risco cultural, risco do país e risco cambial. É importante referir que o risco é uma incerteza e que em certas circunstâncias podemos estar perante oportunidades que beneficiem a atividade da empresa.

Atualmente, as empresas contam com estudos complexos de mercado e consultoria de forma a avaliar todas as incertezas inerentes aos mercados externos. Para além do negócio que só por si já pode ter alguns riscos, existem outros fatores que, quando mal analisados, podem resultar numa má combinação de gestão e desenvolvimento do negócio e da empresa.

Para que seja possível obter sucesso numa expansão internacional, deve existir um planeamento prévio com uma estratégia e, posteriormente, uma seleção dos mercados ideais para potenciar o negócio, bem como realizar uma boa gestão do negócio internacional, garantindo o cumprimento com a legislação local e as próprias normas corporativas da empresa.

2.4.1. Risco Cultural

De acordo com Cavusgil *et al.* (2014), a cultura é muito mais vaga ou difícil de analisar. No entanto, uma má interpretação ou abordagem cultural pode implicar danos irreversíveis ou de difícil correção nos negócios. Segundo o mesmo autor, o facto de as pessoas terem valores e expectativas distintas pode originar falhas na comunicação e entendimento.

Desta forma, tem existido um esforço estratégico do marketing das empresas em aprofundar o conhecimento cultural de todos os países em que decidem investir, com o objetivo de conseguir transmitir uma mensagem correta acerca do produto, correspondendo aos valores e expectativas desse mesmo país. Existem vários exemplos de marcas, tal como o *Ikea* ou a *Coca-Cola*, cujas publicidades dos seus produtos são completamente díspares em países ocidentais ou orientais. Alguns dos fatores mais influentes do risco cultural são a língua, a religião, o risco intercultural e as próprias características da cultura. Entre todos, a língua é o que mais se destaca, uma vez que representa o modo de contacto com outras nacionalidades e a primeira dificuldade para o desenvolvimento de qualquer negócio. Porém, os outros fatores não devem ser ignorados para que haja sucesso numa internacionalização. De salientar que todos estes valores são incutidos por inúmeras gerações, ficando completamente enraizados no povo inerente a cada país.

De acordo com o autor Howard Perlmutter (1969), existem três tipos de orientações dentro do risco cultural: a orientação etnocêntrica, que visa que as pessoas nascem e vivem sob uma cultura pensando que existe somente uma raça e que o grupo étnico em que nasceu é superior à dos outros países; a orientação policêntrica baseada na crença da singularidade de cada país em que as empresas atuam; a orientação geocêntrica, assente na intenção de desenvolver estratégias integradas para um mercado global.

Indubitavelmente nenhuma cultura está correta ou errada. Cada país possui a sua e quanto mais aprofundada e estudada for pelas empresas, maior a probabilidade de ter negócios internacionais bem-sucedidos. Uma análise incorreta da cultura local pode representar a queda de um negócio ou até mesmo denegrir o nome internacional da empresa, trazendo desvantagens com a internacionalização, ao invés de aportar valor com a mesma.

Assim sendo, as empresas que pensam em seguir o caminho da internacionalização devem analisar os potenciais mercados, o modelo que mais se adequa a cada operação e negócio, tendo em consideração os potenciais riscos e retornos para um crescimento a longo prazo. A análise do risco cultural é sem dúvida um dos fatores com maior importância para o sucesso de um negócio internacional.

2.4.2. Risco Países

Os riscos associados aos países em que a empresa se pretende internacionalizar, abrange duas dimensões: o risco associado ao sistema político e ao sistema legal.

Entende-se por risco político, a capacidade de uma ação política colocar determinados impedimentos na economia e nos mercados, sendo geralmente muito difíceis de quantificar ou prever.

A intervenção governamental, protecionismo e barreiras ao comércio e investimento, são alguns dos riscos dos países, como é exemplo o governo Russo e o Chinês que intervêm de modo sistemático nas questões comerciais. Outros exemplos como, corrupção, burocracias, falhas legais, legislação desfavorável a empresas estrangeiras, má administração, agitação e instabilidade social, contribuem para alguns dos muitos riscos dos países diretamente ligados à política e sistema legal.

Fatores que geralmente podem condicionar o risco associado ao país e, conseqüentemente, às empresas que neles investem são a inflação, a burocracia, a corrupção, o desequilíbrio comercial e a dívida nacional. Todos estes fatores podem representar o colapso do negócio internacional. De acordo com Cavusgil *et al.* (2014), o risco legal pode afetar diretamente os resultados das empresas. O impacto legal está associado a direitos de propriedade, proteção de propriedade intelectual e políticas fiscais. O regime político influencia diretamente o sistema legal de cada país, ajustando-se às alterações políticas, sociais e económicas. Contudo requerem o seu tempo, podendo penalizar gravemente as empresas que neles investem, processos burocráticos, barreiras de entradas em mercados ou dificuldades no incumprimento contratuais, ou seja, alguns dos fatores a evitar por parte das empresas aquando da eleição dos países para os quais querem internacionalizar o seu negócio.

Os riscos dos países são sempre os mais “imprevisíveis” e difícil de analisar. Porém, uma análise histórica pode ajudar as empresas a entender o funcionamento dos países em relação a determinados negócios.

Diversas crises surgem em países, podendo acarretar graves conseqüências, tais como a diminuição de turismo, desconfiança de consumidores e investidores sendo um cenário de crise para muitas empresas e setores. Nos dias de hoje é inquestionável que os países ocidentais estejam livre destes riscos. O relatório “2017 Risk Maps for Political Risk, Terrorism and Political Violence” apresentado pela Aon demonstra que o número de atentados em países do

ocidente disparou 174% e os riscos de ameaça terrorista têm vindo a crescer, afetando igualmente vários setores nos países. Estes impactos afetam diretamente perdas de vida, perdas de negócios e destruição de valor nas cadeias de valor das empresas.

2.4.3. Risco Cambial

O risco cambial está articulado às oscilações nas taxas de câmbio nas diversas moedas, expondo assim, as empresas a incertezas que podem representar prejuízos ou benéficos, dependendo diretamente da evolução do câmbio e da posição da empresa.

Desta forma, todas as empresas com negócios internacionais estão expostas a estas flutuações devido ao facto dos pagamentos geralmente serem realizados na moeda do país destino, requerendo então, um acompanhamento constante por parte das empresas da evolução da taxa de câmbio.

As questões relacionadas com o poder negocial exigem maior prudência na negociação devido ao risco cambial. Quando a moeda desvaloriza face a outras, os bens produzidos nesse país ficam mais acessíveis para os compradores internacionais, originando um incremento da competitividade das empresas nesse país (Gillot e Pion; 1993). Uma estratégia de diversificação pode ajudar a minimização dos riscos.

Existem muitas outras condicionantes económicas que podem ter um impacto negativo nas taxas de câmbio, tais como, altos impostos, fracos incentivos, limites de remessas, tributação discriminatória, restrições à proporção do capital que um investidor estrangeiro pode deter numa empresa, limites de capital para o empreendimento, controle de preço dos produtos, regulação anti monopólios. Estas são algumas das manifestações económicas que podem inflacionar as taxas de câmbio e agir de forma prejudicial para as empresas nos seus negócios internacionais.

Cavusgil *et al.* (2014) indica que a exposição cambial pode ser categorizada em três tipos: exposição económica, exposição à tradução e exposição à transação. A exposição económica, deriva das alterações cambiais que irá afetar produtos, matérias-primas ou o investimento estrangeiro. A exposição à tradução implica que as empresas traduzam os resultados financeiros para consolidação dos mesmos, com as empresas do grupo que operam noutros mercados. Assim as oscilações cambiais vão alterar diretamente o ativo, passivo, custos e vendas. Na data da consolidação podem existir lucros ou prejuízos conforme a evolução da moeda. Por fim, a exposição à transação, dá-se quando uma empresa fica exposta ao risco cambial da transação

assim que as operações da empresa com um país estrangeiro são efetuadas em moedas distintas da sua.

Assim sendo, o negócio internacional é um desafio verdadeiramente complexo, que requer estudos de mercado devidamente aprofundados para que os riscos sejam minimizados e as oportunidades sejam potenciadas. Nenhum deles deve ser esquecido ou ignorado. São negócios altamente dinâmicos que muitas vezes requerem grandes investimentos e um passo inadvertido pode arruinar um negócio e até mesmo prejudicar a marca noutros países que já se encontrem consolidados.

2.5. Teorias de Internacionalização

Há inúmeras teorias e modelos de internacionalização defendidos por diversos autores que visam defender e explicar o processo de internacionalização. As teorias de internacionalização facultam uma visão global e conceptual de todo o processo envolvente. Este processo permite que as empresas incrementem a sua capacidade de expansão, acumulem mais recursos e obtenham uma maior experiência (Blomstermo *et al.*, 2006).

Das muitas teorias e modelos de internacionalização, destaco a Teoria dos Custos de Transação, o Modelo *Uppsala*, o Paradigma Eclético, a Teoria das Redes e, por fim e mais recente, a *Born Globals*.

A Teoria dos Custos de Transação tem como consideração principal a minimização de custos e a seleção da forma de gestão, como refere o autor Madhock (1997). Se os custos de transação forem baixos, a empresa prefere que o mercado pague estas mesmas operações. Oliver Williamson foi dos autores que mais influenciou esta teoria, sendo um aprofundamento das ideias de Ronald Coase (1937), que trata as fronteiras das empresas e das transações em si.

De acordo com a Teoria dos Custos de Transação, a consideração primordial está na minimização dos custos e na seleção de formas de gestão sendo uma teoria que está agrupada no pilar de modelo económico.

O autor Williamson que se debruçou no tema entre 1971 e 1975, explica que a empresa enfrenta custos assim que decide explorar o mercado estrangeiro, custos esses que são baseados na procura de informação, cumprimento de contratos, custos de construir empresa, controlo de atividades e custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos. Se estes custos de internacionalização forem maiores que os custos de transação, a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa.

Outros fatores a ter em consideração são a localização, a estratégia das empresas e a concorrência em cada mercado. Esta teoria admite, que tanto no ambiente interno como no externo, existe diversas incertezas que irão influenciar as escolhas do modo de entrada nos países destino.

Williamson defendia que devido aos elevados níveis de incertezas internos e externos, os modos de entrada com maior controle são os mais aconselháveis.

Com o desenvolvimento de grandes empresas e dos mercados, esta teoria perdeu um pouco a sua força e relevância devido ao profundo conhecimento dos ambientes envolventes. As multinacionais que frequentemente se internacionalizam, atingiram um nível de maturidade que conseguem antecipar e estudar atempadamente os mais diversos riscos associados à internacionalização, o que pode, por vezes, implicar menor benefício a curto prazo, mas pode aportar maiores ganhos no futuro. Essas incertezas também são propensas a contra-argumentos. Anderson & Gatignon (1986) afirmam que se uma empresa já desenvolveu uma parceria (com baixo nível de controle), isso possibilita uma flexibilização em relação ao ambiente volátil.

O modelo *Uppsala*, que surgiu na Suécia no ano de 1977, assenta num modelo gradual de etapas para a expansão internacional da empresa. Johanson & Weidersheim-Paul (1975) distinguem quatro etapas no processo de internacionalização da empresa: primeiro não existem atividades regulares de exportação, segundo a exportação visa representantes independentes, terceiro a criação de subsidiária de vendas e, por fim, a criação de uma subsidiária de produção. Na última etapa existe um grau elevado de conhecimento e compromisso com o mercado. É um modelo que assenta sensivelmente no desenvolvimento gradual por etapas de expansão internacional do negócio, quanto maior o conhecimento do mercado externo novas etapas surgirão, isto é, o *output* de uma etapa será o *input* para a seguinte Johanson & Vahlne (1977), logo é um modelo bastante dinâmico.

Este modelo está ainda relacionado com a distância psíquica, isto é, que a soma de fatores impedem o fluxo de informações no mercado. Os exemplos são as diferenças de língua, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial (Johanson & Vahlne; 1977).

Deste modo, o modelo *Uppsala* aborda um processo de internacionalização com foco na aprendizagem e conhecimento dos mercados externos, como um processo gradual, no qual quanto maior for o conhecimento, maior a confiança para arriscar em mercados mais distantes psiquicamente. É um modelo adotado por empresas de pequena dimensão, sem grande

experiência internacional, com pouco recurso financeiro e conhecimento dos mercados exteriores.

Foi sem dúvida um modelo com algumas limitações, que levou ao desenvolvimento de um modelo *Uppsala* corrigido, dado que o mundo empresarial é um meio de conexões e não um mercado neoclássico, como seria apresentado no primeiro modelo. O novo modelo propõe como pilares a oportunidade do conhecimento, as decisões de compromisso em relações, a aprendizagem, criação e construção de confiança e a posição das redes.

A teoria do Paradigma eclético procura agregar as vantagens relativas com as vantagens competitivas das empresas. Esta teoria foi desenvolvida por John Dunning e é chamado também de paradigma de OLI, apresentando como focos a propriedade, a localização e a internacionalização. Esta teoria teve o seu desenvolvimento nos anos de 1981, 1988 e 1993 e explica a instalação de subsidiárias baseadas exclusivamente nas três vantagens já referidas.

Relativamente à propriedade, traduz as vantagens ao nível dos ativos e capacidades das empresas baseado na experiência, dimensão e habilidade para desenvolver produtos distintos Dunning (1995).

A localização retrata as vantagens da mesma comparativamente ao país de origem. Detalhes importantes para a localização são o preço, a disponibilidade, a qualidade dos fatores de produção, a dimensão e características do mercado, as comunicações, as políticas governamentais, a proximidade cultural, o idioma e a política.

Por fim, o ultimo item, a internacionalização, resulta da necessidade de evitar as falhas de mercado. Elementos fundamentais à internacionalização ocorrem quando existem atividades que envolvem a coordenação de recursos por um longo tempo, grandes custos de negociação, tentativa de bloquear o acesso a concorrentes e recursos estratégicos, impedir intervenção política ou explorar as existentes. Concluindo, Dunning aposta na internacionalização para evitar as falhas de mercado, sendo a pesquisa do local ideal fundamental para ajudar a manter a vantagem competitiva das empresas locais.

Tal como a teoria dos custos de transação, estas teorias atribuem pouca importância à forma como se internacionalizam, concedendo pouco destaque à aprendizagem, desvalorizam a cooperação empresarial que é fundamental nos dias atuais, estando mais direcionadas para a manufatura do que propriamente para os serviços.

Já a Teoria das redes consiste no apoio de multi-relações para uma internacionalização sólida, eficaz e consistente, atribuindo especial atenção ao desenvolvimento das relações com os *stakeholders* das empresas. Esta teoria sustenta que a existência da relação em rede entre

empresas é crucial ao processo de internacionalização, tornando as empresas interdependentes e complementares na produção e distribuição. Estas relações exigem tempo para serem construídas de forma a obter recursos externos para vender os seus produtos e serviços. Este tempo implica que não haja alterações dos interdependentes, mas que haja cada vez mais uma solidez entre as empresas intervenientes.

Desta forma, para uma empresa se estabelecer num novo mercado e criar uma nova rede, terá de construir novas relações para si e para os seus homólogos de acordo com Jan Johanson & Mattsson (1988) Anderson, Hakansson, & Johanson (1994).

Esta teoria centra-se na organização individual como dependente de recursos de empresas que pertencem à rede onde estão inseridas. Assim, permite aumentar a visão sobre o modo de internacionalizar, contribuindo para a facilidade no processo. A rede trata processos de relacionamento multilaterais e não unilaterais, como era proposto no modelo *Uppsala*. A sua principal característica consiste no relacionamento dos negócios e tem como alvo as empresas, os consumidores, os fornecedores e as concorrentes.

Por fim, o fenómeno *Born Globals* conta com estudos mais recentes por parte de Knight & Kim (2009). Knight & Cavusgil (2004) explicam que *Born Globals* consiste na capacidade das empresas conseguirem internacionalizar-se a partir da sua criação, apoderam-se de negócios internacionais para a ampliação de conhecimento para comercializar em diversos países. Desde logo, existe uma preocupação na internacionalização para alcançar a melhor performance nos mais diversos mercados que, normalmente são apontadas às empresas empreendedoras e inovadoras, atualmente conhecido como *Startups*.

As *Born Globals* apresentam conhecimento nos mercados externos, atuam nos mercados mundiais estando ligados à inovação e produtos diferenciados. Um fator chave para este acontecimento passa pela visão do empreendedor que, normalmente, são os profissionais com experiências internacionais e com maior conhecimento do global. Esta teoria direciona-se para o empreendedorismo, negócios e marketing internacional. Habitualmente estão relacionadas com empresas que não têm rotinas administrativas enraizadas na sua cultura, mas sim um ambiente de inovação e proatividade na internacionalização.

Quanto maior for a liberdade de pensamento dentro de uma organização, maior a progressão ao nível do conhecimento. Deste modo, as *Born Globals* são mais propícias e recetivas à adaptação a novas realidades e ao avanço tecnológico.

De acordo com Knight e Cavusgil (2004), o ambiente externo assenta em dois pilares: a globalização, que favorece a homogeneização dos mercados, e a inovação tecnológica que

facilita a logística, a comunicação e produção entre diversos países. Todos estes fatores contribuem para um incremento na internacionalização.

3. O Grupo Prosegur

3.1. História

Em 1976, Herbetto Gut fundou a Prosegur, com um capital de 25 Milhões de pesetas e um coletivo de acionistas composto pelo próprio, pelo *Banco del Progreso*, pelo grupo argentino de segurança *Juncadella* e pelo grupo *Prodinsa*. A empresa iniciou a sua atividade centrada na logística de valores e, um ano mais tarde, estabeleceu atividade de vigilância.

Na sequência de uma reestruturação do grupo de acionistas em 1982, Herberto Gut adquire a totalidade da empresa, sucedendo-se o início de um processo de crescimento através de uma correta política de aquisições. Posteriormente compra vinte e quatro delegações de transporte de valores da *Esabe*, a participação espanhola da empresa *Pony Express* e empresas provinciais, assim como a filial da *Brink's Emece* em Espanha, *Protescsa*, *Punto 5* e *Isosegur*.

Em 1987, os lucros da empresa superam pela primeira vez 1.000 Milhões de pesetas e torna-se na primeira empresa espanhola de segurança a ser cotada em bolsa.

A divisão de negócio de alarmes foi posteriormente criada em 1992. Desta forma, o grupo passou a dispor de três linhas de negócios, juntando-se assim à vigilância e transporte de valores, todas cobrindo os setores no âmbito da segurança.

Em 1995, a Prosegur expande-se para a América Latina, através de uma sociedade constituída pela Prosegur e pelo Grupo *Juncadella* e desenvolve as atividades de vigilância e alarmes. Atualmente, a Prosegur é uma multinacional de referência global do setor da segurança privada e líder na Península Ibérica.

No ano de 2016, a Prosegur completou a transformação do seu modelo de gestão definido pelo lema “Um Grupo, Três Negócios”. Esta estrutura permite que o grupo aporte o valor da marca, a estabilidade do acionista e ter unidades de apoio especializadas e eficientes, enquanto os três negócios ganham independência e flexibilidade para operar e crescer nos mercados que são mais favoráveis às características de cada unidade.

Os três negócios da empresa são a Prosegur *Cash*, Prosegur Segurança e Prosegur Alarmes. Todavia, em resposta ao aumento e sofisticação associados aos ataques cibernéticos, atualmente está a ser desenvolvida a Prosegur Cibersegurança, uma nova linha de negócio com um amplo

portfólio de serviços orientados para a prevenção, detecção e resposta a este tipo de incidentes. Adicionalmente, as direções globais de suporte prestam serviços aos distintos negócios do grupo nas seguintes áreas: Económico-Financeiro, Recursos Humanos e Relações Externas, Gestão de Riscos, Legal, M&A e Estratégia e Desenvolvimento do Produto.

3.2. Prosegur no Brasil

A Prosegur chegou ao Brasil em 1981, fazendo ainda parte do grupo Argentino *Juncadella*. Apenas em 2001, o Grupo Prosegur Espanha comprou a Prosegur no Brasil. Inicialmente, a companhia cresceu e passou a contar com uma forte presença nas regiões do sul. Atualmente, a Prosegur opera em todo o país, sendo a única empresa de segurança privada que opera desta forma no Brasil.

Em 2005, adquiriu os ativos das empresas de transporte de valores *Preserve* e *Transprev*, com essa incorporação, tornando-se líder de mercado neste setor no país. O ano de 2011 ficou marcado pela entrada para o setor de grandes eventos por parte da Prosegur, sendo eleita para a edição do Rock in Rio no Rio de Janeiro, além de ser escolhida pela FIFA como a primeira empresa de segurança privada a realizar segurança em jogos amigáveis da seleção brasileira em Goânia e Belém.

A Prosegur no Brasil apenas opera na área da vigilância e transporte de valores, não possuindo assim o negócio de alarmes.

3.3. Prosegur em Números

As principais magnitudes no ano de 2016 registaram 3.902 mil milhões euros em vendas, 8,5% Margem de Ebitda, mais de 40 mil milhões de € desde 2012 em investimento em investigação, desenvolvimento e inovação, 160.000 funcionários e 28.000 fornecedores.

A Prosegur pretende ser uma referência no seu setor e no âmbito empresarial em geral, tanto em termos de ética, integridade, respeito aos direitos humanos, como no estrito cumprimento das normas. Através da S&P, tem uma classificação estável BBB.

Ao nível do reconhecimento externo, a Prosegur é certificada por entidades externas e independentes para verificar que a empresa cumpre os requisitos de normas e *standards* internacionais e ou locais. Estas certificações têm o propósito de mostrar ao cliente evidências por parte de terceiros de que a companhia cumpre os *standards* dos seus interesses. A direção

de cada negócio de âmbito global ou local determina, em função dos requisitos que passam dos clientes e mercado, que certificações devem adquirir. Entre as normas ou *standards* internacionais o grupo detém: ISO 9001 Sistema de Gestão de qualidade, ISO 14001 Sistema de Gestão Meio Ambiente, ISO 22301 Sistema de continuidade do negócio, EN 16082 Segurança Aeroportuária, ISO 27001 Sistema de Segurança da informação, ISO 18001 Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho e por fim a ISO 28001 que é o Sistema de gestão da segurança da cadeia de valor. Estes são alguns dos reconhecimentos internacionais auditados ao grupo.

A Prosegur é consciente que o seu melhor recurso são os profissionais que integram a sua equipa. A 31 de Dezembro de 2016, o grupo contava com uma equipa de 168.120 pessoas, o que representa um incremento superior a 3% referente ao ano 2015. Existe também uma contínua aposta na formação. Em 2017 superou a 1,8 milhões de horas, o que supõe uma média de 12 horas de formação por colaborador. A Universidade Prosegur é um espaço virtual nascido em 2006 para que os profissionais da empresa partilhem o conhecimento, vivam os valores da companhia, desenvolvam o seu talento e se especializem através de uma cultura comum. Para isso, a Prosegur oferece através de uma plataforma online, um catálogo diferencial e homogêneo de cursos como parte dos planos de desenvolvimento profissional dos colaboradores. No início de 2016, a Universidade Prosegur, encontrava-se disponível para os colaboradores em 9 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, Paraguai, Peru, Portugal e Uruguai). Durante o passado exercício, acederam ao campus mais de 24.000 colaboradores. Este dado prova que a Prosegur promove ativamente o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Por fim, destacar ainda a Fundação Prosegur (detalhes em anexo), como entidade canalizadora da ação social e cultural da companhia. A Fundação Prosegur materializa o compromisso da empresa contribuindo para o progresso das regiões onde opera, mediante o desenvolvimento de projetos nos campos da educação, inclusão social, voluntariado corporativo e fomento da cultura. Esta fundação é financiada inteiramente com fundos da companhia. Os números mais relevantes da fundação são referentes ao ano de 2016: 29 projetos desenvolvidos, 36.013 beneficiários, 2.6 milhões de investimentos (mais 11% do que em 2015).

3.4. Missão, Valores e Visão

Como Missão, a Prosegur pretende criar valor para os clientes, sociedades e acionistas, oferecendo soluções de segurança integradas e especializadas, contado com a tecnologia mais avançada e com o talento dos melhores profissionais.

Quanto à Visão, ser a referência global de segurança, respeitada e reconhecida como líder, com o objetivo de construir um mundo mais seguro.

Relativamente aos Valores, a destacar as crenças que guiam o comportamento da empresa, o reflexo da forma de ser e de trabalho para os clientes. Apresentam como principais valores a proatividade, a criação de valor, a orientação para o cliente, a transparência, a excelência, a liderança, o trabalho em equipa e a marca.

3.5. Unidades de Negócios

3.5.1. Prosegur Cash

A Prosegur *Cash* é uma companhia líder a nível mundial que fornece serviços de logística e gestão de dinheiro, gere o ciclo completo do numerário e processa mais de 450.000 Milhões de euros em cada ano. Os seus serviços permitem que os clientes otimizem os seus custos de gestão do dinheiro.

A companhia conta com uma frota de mais de 9.000 viaturas blindadas e veículos ligeiros, equipados com a mais alta segurança, GPS e monitorização remota para garantir o seu transporte e localização em tempo real. Realizam mais de 1.000.000 de rotas com uma equipa de mais de 55.000 pessoas, opera em mais de 500 centros de quinze países (Alemanha, Argentina, Austrália, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, França, Índia, México, Paraguai, Peru, Portugal, África do Sul e Uruguai), gerindo mais de 100.000 caixas automáticas e com 550 bases controladas por centro de controlo remoto.

No dia 17 de Março de 2017, a Prosegur *Cash* passou a estar cotada em bolsa, em 2016 teve uma faturação no valor de 1.729 Mil Milhões, um benefício neto de 183 Milhões e uma capitalização em mais de 3.400 Milhões de euros.

A Prosegur *Cash* possui uma completa carteira de soluções que abarca desde os serviços básicos de logística até à externalização de serviços de alto valor acrescentado. A atividade da companhia está focada fundamentalmente nos setores bancários e de distribuição.

Ao nível das receitas, a Prosegur *Cash* tem 58% no negócio de logística, 31% é a gestão do efetivo e os restantes 11% é nas oportunidades de *outsourcing*.

A linha de negócio Logística, inclui serviços de transporte local e internacional, através de via terrestre, marítima e aérea, de dinheiro e outras mercadorias de alto valor como joias, metais preciosos, obras de arte, dispositivos eletrónicos, produtos farmacêuticos, provas judiciais, entre muitas outras. Todos estes serviços abrangem a recolha, transporte, segurança e entrega e depósito em câmaras de segurança.

A linha de Gestão do Dinheiro contém os serviços de contagem, processamento, guarda, carregamento de caixas automáticas e entrega de notas e moedas.

Relativamente à Externalização, inclui a automatização de pagamentos em comércios através de máquinas de dinheiro, dispositivos para o ingresso de dinheiro; gestão integral das caixas automáticas, incluindo a planificação, supervisão, manutenção de primeira e segundo nível; externalização de serviços de valor acrescentado para entidades financeiras, incluindo planificação das necessidades bancárias, conciliação e serviços de suporte aos cartões de crédito.

Em menor escala, tem ainda os serviços de exportação/importação e transportes aéreos.

A Prosegur Cash tem uma posição consolidada em todos os países onde opera, estando presente em 15 dos países já referenciados, 13 deles como operador próprio e em 2 através de *joint ventures* (África do Sul e Índia).

Vários estudos apontam para um possível desaparecimento da moeda no futuro, mas atualmente 85% das transações são em dinheiro, 9% em cartão, 5% online e 1% cheque. O dinheiro continua a ser líder do mercado, é o único meio aceite por toda a sociedade e conta com benefícios únicos, tais como, universalidade, confiança, privacidade, eficiência e resistência.

Este negócio iniciou-se na Península Ibérica (1976-2000) e entre 2000-2010 fez a sua expansão para o mercado da América Latina e posteriormente para as restantes zonas geográficas.

3.5.2. Prosegur Alarmes

O mercado de alarmes varia de forma muito significativa em cada região. O seu crescimento está normalmente associado a vários fatores, tais como, nível de custo, segurança percebida, marco regulatório razoável e a distribuição da riqueza.

Este negócio apresenta grandes oportunidades, visto que o mercado mundial conta com uma penetração bastante baixa, representando assim um enorme potencial de desenvolvimento para

impulsionar este crescimento. A taxa de penetração do mercado de alarmes por país é de 20% nos Estados Unidos da América e o segundo Espanha com 9,2%, (fonte, relatório de contas 2016 da Prosegur). Existe uma grande aposta no desenvolvimento deste segmento de mercado. A Prosegur Alarmes representa 6% das vendas totais da Prosegur. Este negócio teve um crescimento de 20% de vendas face ao último ano. No primeiro trimestre de 2017, este negócio alcança 442.618 conexões a nível mundial, a força comercial supera os 1.700 comerciais mantendo os mesmos rácios de 2016 e o *Churn Rate* diminui face aos anos anteriores.

Este negócio presta serviços de alta qualidade a residências e negócios. A Prosegur Alarmes conta com os últimos avanços tecnológicos e com pessoas altamente qualificadas para dar resposta à expectativa dos seus clientes. A qualidade do serviço será o maior determinante de compra.

O negócio possui uma ampla diversidade de produtos e encontra-se direcionado a Habitação/Pessoas, lojas e espaços Comerciais. Todos os produtos estão ligados a uma plataforma denominada por Prosegur *Smart*, em que é possível uma gestão prática de todos os serviços remotamente.

Os seus produtos são compostos por alarmes monitorizados, detetores anti acidentes e detetor de inundação, patrulha de intervenção rápida, Prosegur Localização e serviço Guarda-de-chaves.

Os alarmes monitorizados oferecem soluções de segurança adaptados à medida de cada cliente, sendo o próprio a escolher o nível de segurança com ajuda dos especialistas. As suas características são compostas por controlos magnéticos, vídeo de detetor interior, teclado via rádio com possibilidade de ativação de emergência para polícia, bombeiros e emergência médica, placas dissuasoras, chaves encriptadas, painel central e sirene interior, detetor de fumo, detetor volumétrico, entre muitas outras.

Os detetores anti acidentes e detetor de inundação são produtos especialmente concebidos para detetar anomalias através dos detetores de fumo, gás e inundações, uma vez que a central de segurança controla a operação remotamente 24h nos 365 dias do ano.

A patrulha de intervenção rápida conta com supervisão de 24h, sendo um piquete informado da situação, deslocando-se de imediato para o local do acontecimento.

A Prosegur Localização é um sistema de segurança para automóveis e motos, protegidos e localizados 24h por dia. Permite gestão de frotas e proteção dos colaboradores, deteção de reboque, localização de GPS/GPRS em tempo real com verificação de áudio e aviso de roubo. Através de um novo dispositivo é ainda possível localizar e monitorizar até os bens de pequena

dimensão, através de um íman equipado com cartão GPRS para comunicação e GPS para localização dá o alerta na tentativa de furto e identifica a localização.

O serviço Guarda-de-chaves visa maximizar a segurança e diminuir as preocupações, oferecendo a possibilidade guardar as chaves de qualquer estabelecimento, com vigilância noturnas nas instalações de pequenos negócios.

No sentido de apurar a satisfação dos clientes, a Prosegur implementou a ferramenta “*Right Now*”, a qual permite perceber a satisfação do mesmo através de 5 pontos-chave: contratação do serviço, processo de instalação, resposta dos alarmes e piquetes, revisão técnica e por fim o serviço de atendimento ao cliente. Dispõe assim de múltiplos recursos que facilitam a manutenção e comunicação bidirecional com os seus clientes para dar resposta a todas as necessidades particulares. Em 2016, 96% das reclamações recebidas pela Prosegur Alarmes foram recebidas e tratadas, melhorando assim 2 pontos percentuais face ao ano anterior e 68% das mesmas resultaram de maneira satisfatória para os clientes.

Este negócio está implementado em 9 países e é constituído por 213 milhões de euros em vendas, 4,7% de Ebit e 17,9% de crescimento orgânico.

3.5.3. Prosegur Segurança

A Prosegur iniciou a sua atividade em 1976 com o negócio da Vigilância. Este é sem dúvida o negócio de maior volume. É um negócio dedicado aos serviços integrais de segurança de alto valor acrescentado.

A segurança privada está em crescimento a nível mundial, devido à maior procura de segurança por parte dos cidadãos. A segurança privada consegue mesmo duplicar a segurança pública. Na atualidade, o rácio de forças de segurança privada na Europa é de um vigilante de segurança em ativo por cada 264 habitantes.

No entanto, durante os anos da crise económica e com o auge da procura da segurança privada, houve uma proliferação de empresas informais. Essas mesmas empresas competem frequentemente de maneira desleal com o resto das empresas no setor, criando insegurança laboral para seus trabalhadores e incorrendo em fraude contra o consumidor. Esta situação deteriorou consideravelmente o setor na Europa, principalmente em Espanha e Portugal, e, por conseguinte, a Prosegur tem feito um trabalho através das associações, de forma a reverter esta situação que prejudica gravemente os clientes, trabalhadores e empresas cumpridoras.

Este negócio envolve 1.561 mil milhões em vendas (excluindo o Brasil), 3.5% de margem de Ebitda, 11,5% de crescimento orgânico, estando presente em 14 países, com mais de 100.000 vigilantes e 5.000 câmaras. É um negócio que vende produtos e serviços combinados de Vigilância, Tecnologia e Cybersegurança, que continua em forte desenvolvimento.

O leque de serviços disponíveis nesta área de negócio é bastante alargado e procura sempre ir ao encontro das especificidades dos clientes, entre eles a vigilância presencial, móvel, remota, consultoria de segurança, serviço de localização e *outsourcing* de serviços.

A vigilância presencial envolve serviço de vigilância no local, com ou sem meios auxiliares, segurança aeroportuária, segurança a eventos desportivos e/ou espetáculos, segurança portuária e proteção pessoal.

Quanto à vigilância móvel, existem os serviços de equipa móvel de vigilantes, resposta a incidentes, serviço de rondas e custódia de chaves.

A vigilância remota é composta por equipas especializadas na operação de centro de controlo.

A consultoria de segurança consiste na identificação e análise de vulnerabilidades e auditorias de segurança.

O serviço de localização permite a monitorização e seguimento de mercadorias e localização de pessoas.

Relativamente ao *outsourcing* de serviços, podem ser prestados atos de rececionista, motorista, inventários, prevenção de perdas e furtos.

Aliado a estes serviços, a destacar ainda a componente tecnológica, que permite desenhar melhores soluções para as empresas, compostas por: *Closed Circuit Television*, análise inteligente de vídeo, controlo de acessos, deteção de intrusão, proteção contra incêndios e todas as manutenções aos sistemas. É um modelo de segurança integrado a 360°, trabalhado em parceria com os clientes para ir ao encontro da sua fórmula ideal de segurança no mundo empresarial. Este negócio parte de uma análise inicial, em que se avalia os problemas e necessidades na análise de riscos. Desenha uma proposta de vigilância e tecnologia que integram para multiplicar a capacidade que cada uma teria individualmente. Após aprovada a proposta, há a implementação, sendo que ao longo de todo o serviço de parceria é mantido uma melhoria continua com controlos de qualidade através de inspeções, tanto presenciais como remotas.



Figura 3 – Negócios da Prosegur

3.6. Negócios e Expansão Internacional

Presente em vinte e quatro países de cinco continentes, a Prosegur procura uma internacionalização sólida assente num eficaz e provado modelo de negócio. Opera segundo as particularidades de cada mercado, visto que o setor da segurança privada está altamente regulado e varia em função da legislação de cada país.

A figura 4 expõe o mapa de internacionalização do grupo Prosegur e as respetivas unidades de negócio em cada país.

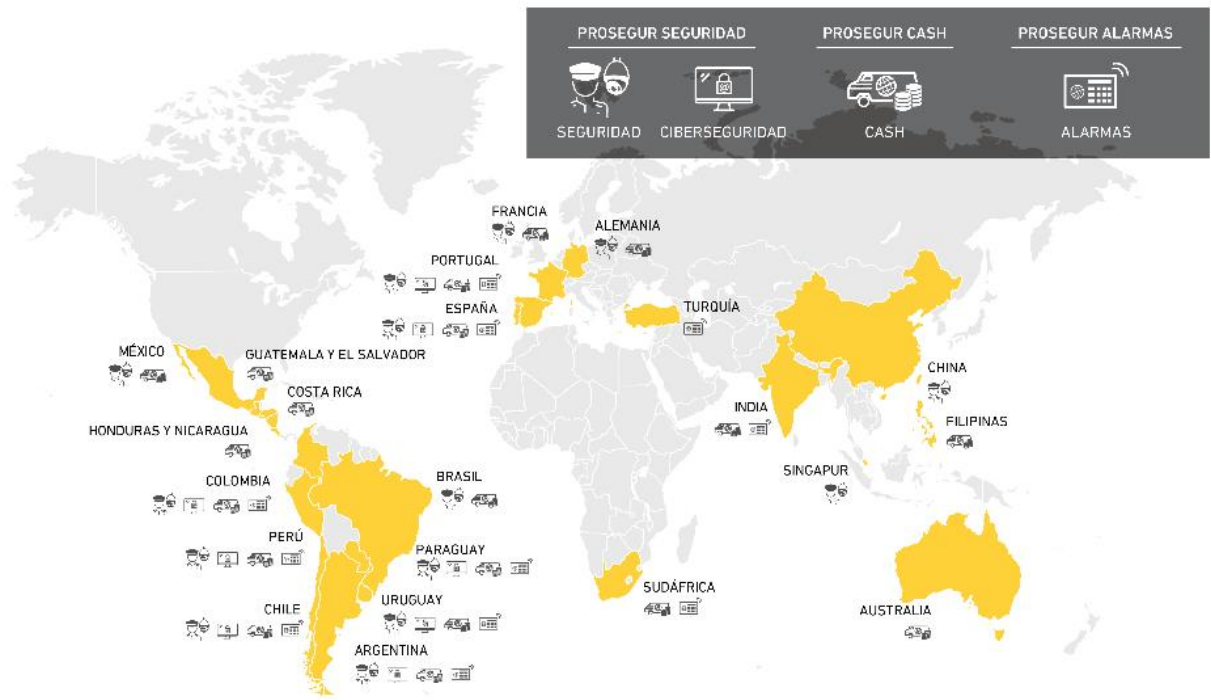


Figura 4 - Internacionalização da Prosegur

4. Metodologia do Estudo

Neste capítulo, é apresentada a metodologia adotada para o estudo empírico, bem como os seus objetivos para a análise comparativa e ilustrativa da realidade a estudar. São descritas também todas as técnicas de investigação utilizadas para o estudo em causa.

A metodologia estuda os melhores métodos praticados para a produção do conhecimento, orientando e facilitando o planeamento do estudo. Na realização de uma dissertação é necessário desde logo definir se a mesma é quantitativa, isto é, se pretende efetuar um estudo de análises matemáticas, quantificando dados, ou se por outro lado é uma pesquisa qualitativa (Reis *et al.*, 1993), que consiste na observação, descrição, compreensão e estudo de um determinado caso. Posteriormente, é indicado a escolha do caso. As variáveis de estudo apresentadas têm como base enquadramento teórico, com o intuito de poder dar resposta ao estudo pretendido.

4.1. Método de Estudo Utilizado

A metodologia utilizada para o caso da Internacionalização da Prosegur no Brasil, é do tipo qualitativa e como estratégia de investigação a metodologia a ser empregue nesta dissertação é o Estudo de Caso.

De acordo com Yin (1984), um estudo de caso tem o “como” e “porquê” como questões centrais sobre um assunto específico, devendo ainda, descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu. Para Yin (2005), o esquema do estudo de caso deve possuir, quais as questões a serem estudadas, que dados são relevantes, quais os dados que devem ser colhidos e como analisar os resultados. Os estudos de caso são utilizados para perceber a particularidade de uma situação ou fenómeno em estudo. Em 1971, Schramm define Estudo de Caso como a compreensão de um conjunto de decisões, ou seja, a procura da razão de determinadas decisões, como foram executadas e qual o seu resultado. É um método de pesquisa usado em múltiplas situações e surge a necessidade da sua utilização em entender alguns fenómenos complexos.

Considero, no presente estudo, o método de Caso de Estudo qualitativo o mais adequado, sendo que as teorias existentes acerca de internacionalização foram trabalhadas, tal como os riscos, motivações e modos de entrada inerentes à matéria para estudar a internacionalização de uma empresa.

Relativamente às características e vantagens do Caso de Estudo apresentado por Benbasat *et al.* (1987) devem ser:

- Questões base para a pesquisa: “Porquê?” e “Como?”;
- Ausência de formas experimentais de controlo ou manipulação;
- Observação do caso no seu ambiente natural;
- Recolha de dados através de observações diretas/indiretas, entrevistas, questionários entre outros;
- Existência de uma ou mais entidades são analisadas;
- Integração do investigador como variável dependente dos resultados.

Após exploração devida da matéria acerca da internacionalização, realizaram-se duas entrevistas: a primeira junto do antigo CEO da Prosegur no Brasil acerca do processo da internacionalização da Prosegur na América do Sul em concreto no Brasil; a segunda com um colaborador da Prosegur que tem experiência do terreno em Portugal e no Brasil. As entrevistas

foram guiadas e presenciais. As perguntas estavam previamente estruturadas e a ordenação das mesmas foi decidida ao longo da entrevista (encontram-se anexo). A principal vantagem deste tipo de entrevistas está assente na possibilidade de aumentar a compreensão dos dados. Relativamente às desvantagens, poderão existir alguns tópicos omitidos, bem como da compatibilidade de algumas respostas às questões realizadas. Quanto ao número de questões, considerou-se adequado a realização de nove perguntas. Antes de falar com os intervenientes, fez-se uma análise prévia às questões para saber se seria possível ir ao encontro das informações pretendidas e se haveria alguns pontos a melhorar nas mesmas.

4.2. Resultados debatidos com objetivos

O primeiro objetivo passa por estudar e aprofundar as definições e matéria acerca da internacionalização. Após esse conhecimento poderemos então conduzir a nossa ação pela teoria e desta reforma reduzir potenciais erros na prática.

O segundo objetivo da dissertação abrange a teoria da internacionalização com a prática, isto é, após validar o resultado do paralelismo entre as teorias e práticas de internacionalização, é possível conhecer melhor a internacionalização de uma empresa de segurança privada no mercado Brasileiro. Após essa análise, poderemos formular opiniões sobre a forma como foi guiado todo este processo e que melhorias poderá haver em futuros processos de internacionalização no setor da segurança privada para outros países.

4.3. Conclusão

A realização deste caso de estudo foca-se não só na conclusão de um trabalho académico, como também nas questões práticas e problemas associados a situações reais das empresas, que é um grande desafio e obstáculo para grande parte delas, a internacionalização. Pretendo, desta forma, procurar e investigar alguns problemas com forte possibilidade de se verificarem na prática.

A segurança privada tem tido um crescimento acentuado nas últimas décadas, e o mercado brasileiro é sem dúvida um mercado atrativo, tanto pela sua economia, como pelos seus problemas sociais na área da segurança que existe no país. No entanto, o Brasil é um país que exige alguma burocracia, sendo de difícil internacionalização. Para além disso, contém uma lei da segurança privada bastante diferente face à segurança privada do país da empresa “mãe”,

Espanha. Este caso de Estudo relaciona o produto com o mercado, bem como os interesses da empresa em se internacionalizar nesse país. Isto permitirá alcançar de que forma foi conduzido todo o processo de internacionalização no Brasil, que barreiras existiram neste processo e de que forma foram ultrapassadas. Uma vez que a empresa mantém como objetivo a sua contínua expansão internacional, este caso de estudo, pode ajudar a identificar os aspetos positivos nesta internacionalização e que situações devem ser melhoradas em futuros processos idênticos.

5. Análise do Mercado Destino

5.1. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as principais características e indicadores do mercado destino escolhido no caso de estudo, o Brasil. Ao longo do mesmo será feita uma caracterização do mercado, os seus aspetos culturais, o enquadramento do Brasil na América do Sul, indicadores macroeconómicos e, por fim, as principais características do setor da segurança privada no Brasil.

5.2. Caracterização do Brasil

A República Federativa do Brasil encontra-se no leste da América do Sul, a sua capital é Brasília e tem como presidente Michel Temer que tomou posse no dia 31 de Agosto de 2016 sucedendo a Dilma Rousseff. O Brasil é o maior país da América do Sul e um dos maiores do mundo, abrangendo uma área total de 8 515 767 m² com uma população 207,7 milhões de habitantes (IBGE, Julho 2017).

O Brasil é constituído por 26 estados, 5.570 municípios e um distrito federal tal como demonstro na figura 5. O regime político no Brasil é a democracia, palavra esta que tem origem no grego *demokratía*, em que *demos* significa “o povo” e *kratos* “o poder”. Neste sistema político o poder é exercido pelo povo e teoricamente atrai maiores benefícios para o consumidor final ao nível de preços e qualidade.

A moeda é o Real (R\$) sendo que, atualmente (consultado no XE Fevereiro de 2018), um euro equivale, aproximadamente, a quatro reais. A composição da população Brasileira é bastante diversificada: 43,1% Pardos, 47,7% Brancos, 7,6% Negros, 0,4% Indígenas e 1,1% Amarelos (Fonte: IBGE – Censo 2010). O idioma oficial é o Português e as principais cidades do Brasil

são: São Paulo, Rio de Janeiro, Fortaleza, Belo Horizonte, Porto Alegre, Salvador. A expectativa de vida situa-se nos 75,8 anos. O crescimento demográfico de 2016 para 2017 situa-se nos 0,77%, a taxa de analfabetismo é de 7,2% e o índice de desenvolvimento humano é 0,754, ocupando assim a 79ª posição entre os 188 países analisados (dados divulgados pela IBGE).



Figura 5 - Estados do Brasil e Mercosul

Em 1991, foi constituído Mercosul (figura 5) através do Tratado De Assunção, em que o Brasil se juntou à Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela para uma economia mais sustentável e, consequentemente para um desenvolvimento económico dos países membros. Além disso, visa também um comércio livre e uma política comercial comum entre os países membros.

É de referir que o Brasil é um país emergente, sendo um dos países com maior destaque a nível mundial, estando ligado diretamente ao abundante nível de recursos naturais que possui. Assim sendo, é um mercado muito atraente para empresas locais e internacionais. O Brasil ocupa a 8ª posição no ranking das maiores economias mundiais (*World Economic Outlook Data Base*, Julho 2017). Contudo, apesar disso e de possuir perspetivas positivas para o desenvolvimento económico-social do país, o Brasil enfrenta graves problemas como o alto índice de corrupção,

níveis elevados de desigualdade social, elevados índices de criminalidade, o que condiciona o investimento estrangeiro.

5.3. Aspetos Culturais

A cultura consiste num conjunto de características humanas que não são inatas e que são criadas e preservadas ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade.

Por mais que a globalização tenha o papel de criar sociedades homogêneas, a cultura enraizada nos países desde a sua história tem um forte impacto nos costumes e aspetos locais de cada cultura. Na internacionalização de qualquer negócio, a cultura deve ser dos aspetos mais relevantes a estudar. Uma análise errónea desses costumes pode levar ao insucesso de um negócio.

Devido à sua larga extensão territorial (8,5 milhões de quilómetros quadrados de área), o Brasil conta com uma grande diversidade cultural por todo o país. “A sociedade e a cultura brasileira são conformados como variantes da versão lusitana da tradição civilizadora europeia ocidental, diferenciadas por coloridos herdados dos índios americanos e dos negros africanos. O Brasil emerge, assim, como um renovo mutante, remarcado de características próprias, mas atado genesicamente à matriz portuguesa, cujas potencialidades insuspeitadas de ser e de crescer só aqui se realizariam plenamente.” (O Povo Brasileiro, Darcy Ribeiro).

O Brasil é o único país que fala Português no continente americano e é uma das nações mais diversificada culturalmente e etnicamente, dado à forte imigração vinda de inúmeros países. A base cultural do Brasil formou-se no tempo da colonização, quando ocorreu a primeira união entre as culturas dos indígenas, dos europeus (especialmente portugueses) e dos escravos trazidos de África. Após o século XIX, um novo fluxo imigratório adicionou novos traços à cultura brasileira.

A religião tem uma forte ligação e impacto na cultura Brasileira, sendo a maioria da população cristã (86.8%) de acordo com os censos de 2010 através do IBGE. O Brasil é considerado ainda a maior nação católica de todo mundo, apesar de uma redução nos últimos anos com tendência para o crescimento das correntes evangélicas.

Devido à dimensão continental do Brasil, o país é habitualmente dividido em cinco regiões geográficas: centro oeste, nordeste, norte, sudeste e sul. A nível cultural, cada região apresenta grandes diferenças na culinária, sotaque, música, dança e desporto.

Em geral os brasileiros caracterizam-se por ser um povo afável, respeitador e que recebe com facilidade qualquer nacionalidade no seu país. No entanto, como em qualquer país, existem determinadas características intrínsecas que devem ser avaliadas para não cometer possíveis interpretações erradas. Não é um país que exija um grande desafio para a adaptação cultural, mas devido às grandes desigualdades sociais e instabilidade política, o crime tem tido um grande crescimento.

5.4. Economia

O Brasil é um país enorme em todas as vertentes, sendo o maior mercado de toda a América Latina, o 5º país mais populoso do mundo e, apesar de atravessar um momento pouco favorável, o Brasil é ainda uma das economias mais fortes do mundo. Ocupa o 7º lugar no ranking das maiores economias do mundo em volume de PIB de 2017 (EIU, Julho 2017).

Aos períodos eleitorais estão habitualmente atribuídos períodos de volatilidade dos mercados. Nas últimas décadas, a restituição da economia foi originada pelos mandados dos presidentes Lula da Silva (2003 a 2011) seguido de Dilma Rousseff (2010 a 2016), ambos do partido dos trabalhadores. Atualmente encontra-se sobre a presidência de Michel Temer do partido do movimento democrático Brasileiro.

As duas últimas décadas ficaram marcadas por alguns escândalos de corrupção envolvendo diretamente os principais presidentes, afetando assim a economia Brasileira. A economia brasileira ficou marcada por duas fases. A primeira no início do mandato de Lula da Silva, cujo objetivo principal seria promover a estabilidade macroeconómica, equilibrar a inflação guiada por uma política monetária e fiscal restritiva. A segunda fase passava por acelerar o crescimento económico por meio de um programa altamente ambicioso de investimentos públicos, algo que contemplava as infraestruturas, o meio ambiente e a energia, tendo sido o mesmo lançado em Março de 2010 (AICEP, 2013).

Apesar dos muitos problemas vividos no Brasil nas últimas décadas, este mantém-se um país com recursos naturais fantásticos e dificilmente deixará de ser uma das maiores economias mundiais dada a sua dimensão. Deste modo, continuará a ser um grande atrativo para investimentos de empresas estrangeiras no país. É ainda um ponto de entrada num continente que continua em crescimento e ainda tem muito para desenvolver, o que será vantajoso para algumas empresas mundiais.

5.5. Setor da Segurança Privada

A segurança privada é uma atividade complementar à atividade da segurança pública e conta com várias especialidades. Por si só, nenhuma segurança pública será suficiente para garantir a segurança num país.

Nas últimas três décadas no Brasil existiu uma enorme expansão e desenvolvimento dos serviços privados de segurança. Contudo, é um setor cuja dimensão é ainda de difícil compreensão quanto à sua verdadeira dimensão, uma vez que há pouca informação acerca deste tipo de negócio.

O setor da segurança privada tem lutado para que a contratação deste tipo de serviços não tenha um único foco: o preço. Se houver só este elemento básico de análise, o mercado tende a perder valor prejudicando os fornecedores e contribuindo para o aparecimento de empresas que apenas surgem para destabilizar o mercado e que excluem vários critérios de valor para as suas contratações.

A segurança privada no Brasil tem como objetivo que as contratações tenham por base uma análise mais eficiente dos preços e custo. Num futuro irá ainda contribuir para acabar com empresas clandestinas que retiram valor ao setor devido à falta de fiscalização.

O setor tem sentido ainda a crise atual do país que procura ideias e soluções para o seu orçamento deficitário e político. A atividade sente as consequências do período que se mantiver assim, bem como pelas soluções aplicadas na economia.

5.5.1. Números do Mercado da Segurança Privada no Brasil

Nas três últimas décadas o mercado da segurança privada no Brasil teve um crescimento abismal. Desde que o mesmo surgiu, foi gradual o aumento constante do número de empresas de vigilância, de profissionais da segurança privada e de aparelhos eletrônicos de segurança na indústria e pequenos comércios.

De acordo com o estudo V da ESSEG através da Fenavist (Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores), foi possível apurar alguns dados estatísticos. As empresas que exercem a vigilância tradicional encontram-se presentes por todo país. Ao invés, as empresas centradas na atividade de transporte de valores estão apenas em algumas capitais, contando apenas com filiais nos outros estados. O departamento da polícia federal em 2004 dizia que havia 2.144 empresas de vigilância, 2012 de segurança orgânica e 293 de transporte

de valores, no entanto atualmente os dados já são ligeiramente diferentes. Houve uma expansão de 12,2% entre 2012 a 2016, e uma queda em 2016 face a 2015 de 0,8%.



Tabela 5 – Evolução do Número de Empresas Autorizadas pela Polícia Federal

Fonte: Departamento Polícia Federal

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Devido ao número elevado da população, a região do Sudeste é onde se encontra concentrado o maior número de empresas. O estado de São Paulo representa sozinho cerca de 57,7% do total das empresas.

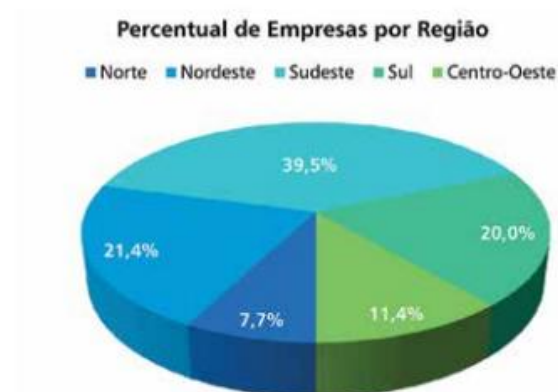


Tabela 6 – Percentual de Empresas por Região

Fonte: Departamento Polícia Federal

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

A tabela 7 demonstra o número de empresas autorizadas por tipo de atividade na segurança privada. Como podemos observar, metade das empresas exercem exclusivamente vigilância tradicional, destaca-se que perto de 10% das empresas podem exercer todas as atividades no setor da segurança.

Devido à legislação existente no Brasil, as empresas de formação de vigilantes não podem exercer funções que implique porte de armas como transporte de valores, o que significa que no quadro abaixo não contempla essas empresas de formação.

Empresas por Tipo de Autorização		Total
Vigilância Patrimonial	1.135	50,18%
Vigilância Patrimonial/Escolta Armada/Segurança Pessoal	359	15,87%
Vigilância Patrimonial/Escolta Armada	234	10,34%
Vigilância Patrimonial/Transporte de Valores/Escolta Armada/Segurança Pessoal	216	9,55%
Vigilância Patrimonial/ Segurança Pessoal	200	8,84%
Vigilância Patrimonial/ Transporte de Valores	47	2,08%
Vigilância Patrimonial/Transporte de Valores/Segurança Pessoal	43	1,90%
Vigilância Patrimonial/Transporte de Valores/Escolta Armada	19	0,84%
Transporte de Valores	4	0,18%
Vigilância Patrimonial/ Transporte de Valores/Escolta	3	0,13%
Transporte de Valores/Escolta Armada	1	0,04%
Transporte de Valores/Escolta Armada/Segurança Pessoal	1	0,04%
Total	2.262	100,00%

Tabela 7 – Empresas por tipo de Autorização

Fonte: DAPEX/CGCSP/DPF; Obs: Não inclui Cursos de Formação

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Igualmente relevante como o número de empresas existentes no mercado de segurança privada no Brasil, o número de colaboradores é outro dado curioso de se analisar e ter a percepção do impacto deste setor no mercado. No ano de 2016 o país contava com 598,5 mil trabalhadores no setor da segurança privada. Devido à crise econômica no Brasil, a reduzida diferença entre o salário mínimo e o salário da vigilância privada e o risco envolvido face à profissão, o crescimento de trabalhadores entre 2012 e 2014 foi apenas de 3,7% e após 2014 tem estado em queda, superior ao crescimento anterior.



Tabela 8 – Evolução do número de Trabalhadores

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Número e Percentual de Trabalhadores por Região em 2016

Regiões	Atividades de Vigilância e Segurança Privada		Atividades de Transporte de Valores		Total	
	Nº de Trabalhadores	%	Nº de Trabalhadores	%	Nº de Trabalhadores	%
Norte	31.128	5,98%	8.879	11,39%	40.007	6,68%
Nordeste	102.393	19,67%	19.070	24,46%	121.463	20,30%
Sudeste	255.512	49,09%	35.330	45,32%	290.842	48,60%
Sul	79.074	15,19%	9.248	11,86%	88.322	14,76%
Centro-Oeste	52.407	10,07%	5.427	6,96%	57.834	9,66%
Total	520.514	100,00%	77.954	100,00%	598.468	100,00%

Tabela 9 – Número e Percentual de Trabalhadores por Região em 2016

Fonte: Ministério do Trabalho – RAIS e CAGED

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

No setor da segurança privada a taxa de rotatividade rondou os 30% nos anos de 2015 e 2016, o que demonstra o elevado número de demissões e admissões neste setor. Dado o risco da profissão que existe neste setor e em específico no continente sul-americano, esta taxa de rotatividade torna-se bastante alta. Outro dado curioso de se analisar é o número de óbitos resultantes de acidentes de trabalho que conforme a imagem abaixo indica, mais de 50% ocorre

no sudeste do Brasil e os dados oficiais de 2015 foram de 71 óbitos e em 2016 com base numa estimativa dos últimos 10 anos foi de 54 óbitos.

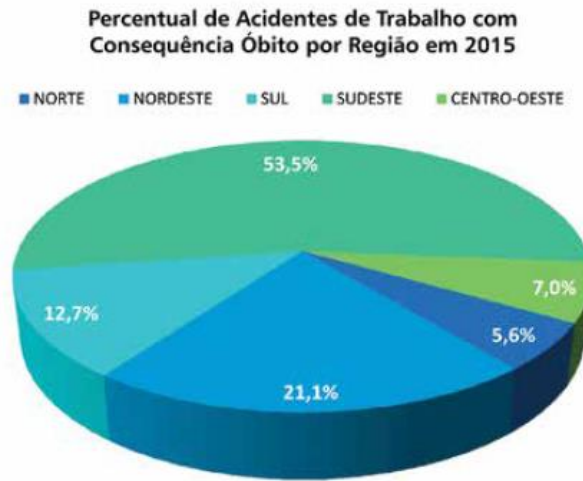


Tabela 10 – Percentual de Acidentes de Trabalho com Consequência Óbito por Região em 2015

Fonte: Ministério da Fazenda/DATAPREV

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Por último, em relação aos trabalhadores afetos ao setor, 90,8% são vigilantes do sexo masculino enquanto apenas 9,2% são do sexo feminino. A faixa etária que conta com mais vigilantes é entre os 30 e 50 anos (69%). Abaixo dos 24 ou acima dos 65 tem apenas 3,7%. Outro dado relevante é que 67% dos trabalhadores têm o ensino médio completo o que demonstra alguma exigência por parte das empresas contratantes.

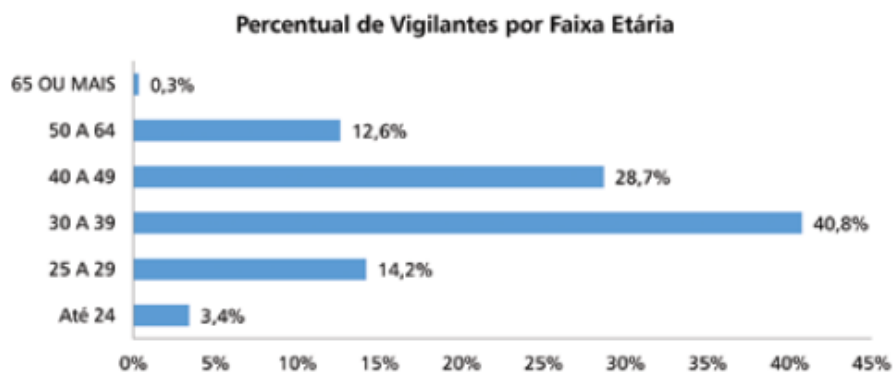


Tabela 11 – Percentual de Vigilantes por Faixa Etária

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Todos os anos o reajuste salarial é tema central de discussão. Entre 2012 e 2016 o reajuste salarial face ao índice nacional de preços ao consumidor foi de uma diferença de 8,32%, proporcionando consideráveis melhorias nas condições contratuais dos vigilantes (Fonte, IBGE; Convenções Coletivas de trabalho CCT's).

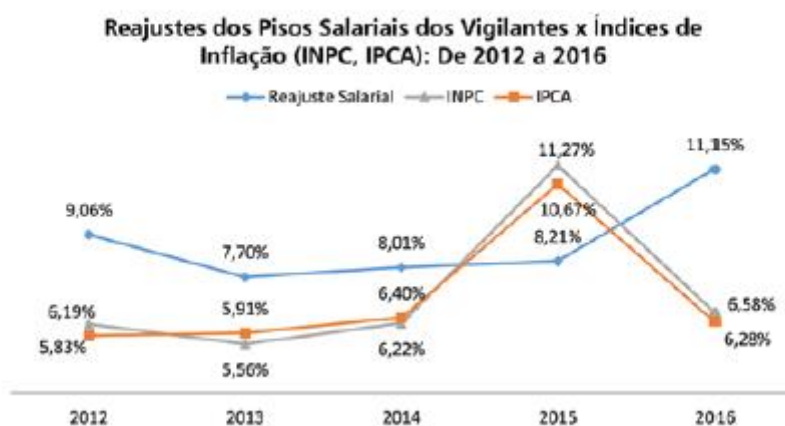


Tabela 12 – Reajustes dos Pisos Salariais dos Vigilantes x Índices de Inflação (INPC, IPCA): De 2012 a 2016

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Convenções Coletivas de Trabalho CCT's

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Relativamente a material operativo, as empresas de segurança privada no Brasil contam com alguns números interessantes de se analisar. Foram adquiridas perto de 13 mil novas armas de fogo e 10,1 milhões de munições. Os veículos ativos neste setor são aproximadamente mais de 14,7 mil viaturas, dos quais 4.333 são carros de transporte de valores (blindados) que, curiosamente, têm tido uma queda no número de carros face ao crescimento dos veículos de escolta armada. Isto deve-se ao investimento que implica e pelo facto das grandes rotas de transporte valores existirem somente nos grandes centros dos estados do Brasil.

Na área da segurança privada é necessário haver formação para certificação dos vigilantes, sendo que esta atividade teve um crescimento entre 2012 e 2016 de 9,5% passando de 273 empresas para 299 com a capacidade de lecionar este tipo de formação. De todos os indicadores numéricos mostrados até agora, este é o único que teve um crescimento gradual ao longo dos

últimos 4 anos como demonstro na tabela 13 que comprova a aposta contínua no crescimento do setor.

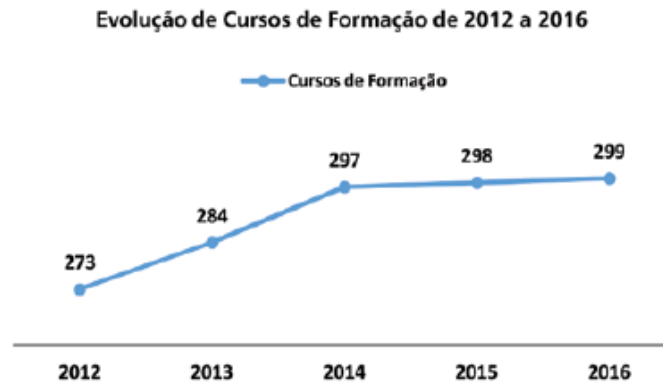


Tabela 13 – Evolução de Cursos de Formação de 2012 a 2016

Fonte: Departamento Polícia Federal

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Após a análise de números, que podemos considerar operacionais para a atividade da segurança privada no Brasil, será apresentado o desenvolvimento do setor na vertente económica que está sempre sob influência direta do crescimento físico de trabalhadores e empresas tal como os reajustes salariais.

O crescimento físico foi de 20,65%, massa salarial teve um aumento de 64,73% resultando num incremento da faturação em 85,5 (dados entre 2010 e 2014). Após 2014, o país em vez de incrementos, teve reduções devido a uma crise do setor que viu 57 mil postos a desaparecerem. De acordo com a figura abaixo podemos observar a evolução do setor entre 2010 e 2014.



Tabela 14 – Evolução da Faturação no Setor de 2010 a 2014 – Bilhões de Reais

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Serviços 2010-2014.

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

É sem dúvida um dos maiores mercados de segurança privada. Quanto mais evoluída for a regulação do setor no Brasil, maior o valor acrescentado proporcionado às empresas que nele investem. O Brasil lidera o top três dos maiores mercados em que a Prosegur se encontra e que a mesma acredita que existe uma enorme margem de progressão apesar do desafio complexo que é enfrentar este setor no Brasil.

5.5.2. A Regulação dos serviços de Segurança Privada no Brasil

A segurança privada é um negócio com forte presença em todo o mundo. Qualquer país tem necessidade de segurança pelas mais variadas razões e é notório que se fala de segurança no quotidiano por tudo o que ela implica. Prova disso é o facto de só na União Europeia em 2013 este setor abarcava 41,3 mil empresas, 16 mil carros fortes e mais de 2,02 milhões de vigilantes em atividade. Demonstro na tabela 15 mais alguns detalhes do setor na Europa. Os principais impulsionadores para este mercado são o crescimento do crime, em concreto a especialização do crime e a própria perceção sobre a violência.

Essa perceção leva a Estados, empresas e outras entidades quererem certificar uma maior segurança dos seus ativos e pessoas. As guerras culturais entre o oriente e ocidente despertaram

também uma onda de ataques que fez alarmar tudo e todos, sendo notório que a importância dada à segurança nos últimos anos teve uma maior relevância.

Faturamento ⁶	€ 34,6 bilhões
Número de Empresas	41.300
Número de Vigilantes	2,02 milhões
Perfil dos Vigilantes	Idade Média = 36 anos
	Homens = 83%
	Mulheres = 17%
	Rotatividade Anual Média = 32,7%
Taxa de Rotatividade	Europa = 32,7%
	Brasil = 29,2%
Número de Carros- Fortes	Europa = cerca de 16.000
	Brasil = 4.333

Tabela 15 – Dados do Setor de Segurança Privada no Brasil

Fonte: Confederação Europeia de Serviços de Segurança (CoESS)

Elaborado por: Departamento de Estatística da Fenavist

Tal como na Europa, este mercado também teve um grande desenvolvimento nos últimos anos noutros continentes. O Brasil não ficou fora deste crescimento, mas para ter um crescimento sustentado e equilibrado no mercado a atividade precisa de uma forte regulação. Neste capítulo analisamos a regulação da segurança privada no Brasil.

As normativas básicas de transporte de valores são as mesmas que regulam a vigilância patrimonial e de forma oficial, os serviços privados de segurança surgiram em 1969, através de um decreto-lei 1.034 de 21 de Outubro de 1969, que obrigava os bancos à contratação da segurança com o objetivo de combater os ataques às instituições.

Atualmente, a legislação brasileira é composta pelo seguinte, a lei nº 7.102 de 20 de Junho de 1983, o decreto nº 89.056 de 24 de Novembro de 1983 e ainda a portaria nº 3.233/2012/DG/DPF de 10 de Dezembro de 2012. A lei nº7 “dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências.”

A lei da segurança privada no Brasil é composta por 27 artigos. O artigo 1º veda o funcionamento de qualquer estabelecimento financeiro em que tenha guarda de valores ou movimentação de numerários e que não possua sistemas de segurança com um parecer

favorável à sua aprovação elaborado pelo Ministério da Justiça, na forma desta lei. Os sistemas de segurança incluem vigilantes, alarmes capazes de permitir a comunicação entre o estabelecimento e empresa de vigilância.

Algumas das principais características desta lei são a existência de valores superiores a 20 mil Ufirs (Unidade Fiscal de Referência) que obriga à utilização de um veículo especializado. Os diretores e demais colaboradores das empresas privadas não podem ter qualquer antecedente criminal registado e para o exercício da função de vigilante devem preencher os seguintes requisitos: ter idade mínima de 21 anos, nacionalidade brasileira, ter instrução de quarta série do primeiro grau, ter o curso de formação de vigilante aprovado, ter aprovação em exame físico, mental e psicotécnico e ter cumpridas as obrigações eleitorais e militares.

Quando os vigilantes se encontram em serviço de vigilância, é permitido o porte de arma de fogo calibre 32 ou 38 e utilizar cassetete de madeira ou borracha. A segurança privada tem como limitação a impossibilidade de realizar o serviço em áreas públicas, exceto se tiver consentimento da segurança pública.

Como disposto no último artigo 27º “Revogam-se os decretos de lei nº1.034, de 21 de Outubro de 1969, e nº1.103, de 6 de Abril de 1970 e as demais disposições em contrário. Brasília, em 20 de Junho de 1983; 162º da Independência e 95º da Republica. O decreto desta lei dispõe de 32 artigos e a portaria com 211 artigos que regem este serviço.

O incremento deste setor nos últimos anos trouxe um apelo significativo à responsabilidade do Estado sobre a segurança e a sua regulação. O setor tem uma dinâmica própria e uma evolução que chega a superar em números a segurança pública. Contudo, mantém-se a diferença que a segurança privada é uma força preventiva e de controlo e regulação de acessos, ao invés da política que tem função repressiva e punitiva. Toda a atividade de segurança privada é controlada e fiscalizada pelo Departamento da Polícia Federal.

De forma conclusiva, a segurança privada no Brasil está num processo de profissionalização adaptando-se diariamente aos múltiplos cenários de cada estado Brasileiro. Não é uma área que apresente muita literatura e estudos, sendo de difícil percepção o seu impacto na ajuda da segurança pública e nas práticas de policiamento. É necessária uma análise profunda do controlo da segurança privada e, desta forma, haverá um maior conhecimento geral do setor favorecendo assim uma interação positiva e responsável entre a segurança pública e a segurança privada.

5.6. Síntese e Conclusão

Neste capítulo foi feita uma análise ao mercado da segurança privada no Brasil, as características do país em termos económicos, culturais e do seu desenvolvimento. Em termos dimensionais, o Brasil é um dos países com mais população e um dos maiores em extensão territoriais, de acordo com os números apresentados, o que demonstra o quão forte é a economia brasileira no mundo. É um mercado com grande potencial e desde logo se percebeu o grande crescimento nas últimas décadas, na área da segurança privada, o que despertou um forte interesse de multinacionais na área em expandir os seus negócios para o mercado em questão. Relativamente à política do país, não tem sido estável nos últimos anos, estando envolvida em alguns escândalos de corrupção, e por vezes a ideia de um mercado burocrático.

Em relação à Prosegur, desde a sua fase inicial em que se iniciou a internacionalização, o Brasil era um país de forte interesse, dado a sua economia, população, e o próprio mercado da segurança que se encontrava em larga expansão, eram fatores que pesavam nessa decisão.

É um setor regulado mas que também necessita de fortes medidas de controlo e regulação para um crescimento sustentável. Apesar do forte crescimento nas últimas décadas, existiram alguns indicadores decrescentes nos últimos cinco anos.

6. Análise Empírica

Neste capítulo é realizada uma análise e o balanço do enquadramento teórico, alicerçado pelas entrevistas a profissionais da área da segurança privada face à condução do processo da internacionalização da Prosegur no Brasil. Assim, este capítulo irá fundamentar e entender como foi projetado, quais as motivações para a internacionalização, qual o modo de entrada da Prosegur no Brasil e que riscos foram identificados neste processo.

No contexto da internacionalização, a Prosegur precocemente se definiu como uma multinacional global. A forma de operar na internacionalização foi e continua a ser pautado passo a passo com a chegada a países estratégicos, o que permite à atingir os seus objetivos, ser uma empresa de referência mundial na área da segurança privada, com o intuito da procura de mercados, de uma maior eficiência e projeção mundial.

“No que respeita à escolha dos países, isso tem muito a ver com as oportunidades existentes em cada um e também com a expectativa de poder chegar a médio/longo prazo à liderança do

respetivo mercado. A Prosegur aposta mais em países onde espera conseguir ter operações fortes e líderes.” (Entrevista em anexo ao ex. Ceo da Prosegur).

A Prosegur é uma empresa multinacional que se encontra presente em vinte e quatro países nos cinco continentes, desde logo demonstra que internacionalizar o negócio sempre esteve e está presente nas diretrizes estratégicas da empresa.

A internacionalização da Prosegur no Brasil seria um processo natural e expectável, “O Brasil era e é a maior economia latino americana e por muitos momentos complicados que passe, o mercado em forte crescimento foi desde os anos oitenta um grande atrativo para a Prosegur e tantas outras empresas multinacionais em diferentes setores.” (Entrevista em anexo ao Ex. Ceo Prosegur Brasil).

As motivações da Prosegur face ao processo de internacionalização encontra-se nas motivações tradicionais, isto é, na procura de mercado com o objetivo de alcançar maiores benefícios competitivos, passando por uma estratégia proactiva e não reativa. A procura de mercados que possa levar a empresa a atingir a liderança é a principal motivação da mesma.

A Prosegur iniciou a sua atividade em Espanha, internacionalizando-se rapidamente para Portugal, como a sua primeira experiência internacional. No entanto, na perspetiva da empresa, a marca e o valor que detém teria muito potencial para crescer além-fronteiras e o mercado ibérico não daria a projeção necessária para a dimensão procurada.

A procura de mercado da Prosegur está então diretamente relacionado com o interesse no aumento de volume, rentabilidade e visibilidade. A estratégia de negócio da empresa passa por apostar em mercados emergentes e que no futuro, após a sua internacionalização, consigam atingir a liderança nos mesmos. No Brasil, sendo a Prosegur a única empresa de segurança privada a operar em todo o país, percebe-se desde logo a falta de concorrência que existia a este nível. Porém, existem muitos *players* neste mercado ao nível da segurança privada. Assim sendo, a empresa procura mercados ainda pouco desenvolvidos no setor, antecipando-se à concorrência, aportando muito valor e benefícios para a marca.

Após devidamente identificadas as motivações que levam a Prosegur ao caminho da internacionalização, neste caso no Brasil, será abordada qual a forma para desenvolver esse mesmo processo, isto é, qual o modo de entrada da Prosegur no Brasil.

“O modo de entrada em países externos é sempre por investimento direto como aquisição. Inicialmente arrancamos com algumas áreas de negócio podendo posteriormente expandir as mesmas, mas o modo de entrada é sempre por aquisição.” (Entrevista anexo ao Ex. Ceo da Prosegur Brasil).

A projeção do modo de entrada da Prosegur no Brasil não fugiu à regra e foi através de investimento direto no estrangeiro com a aquisição de empresas. Como referido no enquadramento teórico, esta é uma das decisões de maior impacto no processo de internacionalização, é a estratégia que a empresa decide trespassar o seu papel noutros países. O modo *equity* nas internacionalizações está direcionado para empresas de grandes dimensões e experiência internacional, uma vez que requer outro tipo de investimento e experiência face a outros modos de internacionalização. Através deste tipo de operação, é possível para as empresas obter um maior controlo da atividade no país externo, bem como um maior conhecimento do mercado e de todas as características inerentes ao negócio. Para além disso, envolve maiores riscos mas quando bem desenvolvida pode trazer também maiores ganhos e benefícios quer ao nível de resultado, quer da valorização da marca e serviço. É desta forma que se enquadra então a internacionalização da Prosegur no Brasil, através de aquisições, isto é, adquire empresas em pleno funcionamento nesse mercado, em que já possui determinada carteira e tem um conhecimento profundo acerca do mercado.

A Prosegur chegou ao Brasil em 1981 através de um grupo argentino de seu nome *Juncadella*, sendo só em 2001 que o Grupo Prosegur Espanha comprou a Prosegur no Brasil, adquirindo a restante *Juncadella* e absorvendo deste modo 23.500 funcionários nas filiais da América do Sul (Brasil, Peru, Paraguai, Bolívia, Argentina, Chile e Uruguai).

A aquisição é o meio de obter um acesso rápido ao mercado externo, tomando posse de empresas locais que contêm uma carteira de clientes, estrutura, podendo assim posteriormente transformar a empresa, prescindido de alguns elementos e aproveitando outros, dependendo dos objetivos do corporativo da empresa. Este modo de internacionalização tem algumas desvantagens, como a possibilidade de inexistência de localização ideal, infraestruturas que necessitam de investimento. Contudo, e dado a complexidade do negócio da segurança privada e pelo facto de cada país ter uma regulamentação específica para a área, a forma que pode facilitar essa adaptação é aquisição por parte de *players* que já estejam consolidados no mercado.

Não há métodos infalíveis para o sucesso da internacionalização. No entanto, a Prosegur já conta com presença em muitos países e a sua forma de internacionalizar mantém-se inalterada e tem tido sucesso nas suas operações internacionais. Nunca deixou qualquer país após a sua chegada e tem tido um crescimento em todos eles com o passar do tempo. Todos os métodos de internacionalização apresenta vantagens e desvantagens, sendo necessário equacionar todos os esses fatores e ter em consideração a dimensão da empresa, o negócio, o investimento, os

riscos e muitos outros aspetos para que se conclua estas missões com sucesso desejado. A Prosegur opta por um enorme comprometimento com o mercado externo e, de acordo com o autor Bartlett & Beamish (2010), quanto maior é o comprometimento maior é o nível de controlo sobre as suas atividades estrangeiras. Neste caso, as grandes decisões passam pela aprovação da empresa-mãe, que neste caso se encontra em Espanha, assumindo a direção corporativa inerente a todos os países e muitas vezes destacando alguns executivos como expatriados para os países a internacionalizar.

Deste modo, entende-se então que a Prosegur encontra-se a par dos grandes investimentos quanto ao modo de internacionalização, estando na parte *equity* mas nunca faz investimentos de raiz. Isto dever-se-á também à complexidade do negócio e de toda as condicionantes da segurança privada. Este processo aporta menos riscos na ótica do investimento ao optar por fazer aquisições de empresas locais devidamente estudadas nunca descurando que é essencial uma seleção cuidadosamente estudada dos mercados externos onde deseja atuar. Esses estudos de mercado têm por base uma análise do tamanho do mercado, do crescimento do mercado, abertura da economia do país, recursos naturais, estabilidade económica, política de impostos e suas taxas, trabalho qualificado e muitos outros indicadores. Todos eles são equacionados e ponderados antes de se avançar para qualquer aquisição sempre com a liderança no mercado no horizonte.

Por fim e relativamente aos fatores de maior importância associada à internacionalização, relato os riscos da internacionalização da Prosegur no Brasil. Tal como referido no enquadramento teórico, os riscos mais relevantes associados aos processos de internacionalização são os riscos culturais, riscos dos países e cambiais.

A distância psíquica ou risco cultural foi sem dúvida um dos aspetos a ter mais em consideração no processo do Brasil. O Brasil tem sérios problemas ao nível de segurança dado o elevado número de crimes cometidos no país devido às desigualdades sociais. “As grandes dificuldades que senti foi na ida para a Argentina, porque só depois fui para o Brasil e aí a realidade já era algo idêntica ao país vizinho. Algumas diferenças como o clima e alimentação foram facilmente ultrapassados, no entanto, ao nível da segurança e o clima de “terror” que por vezes se vivia assustou-me bastante. Diariamente havia ameaças escritas nas paredes das delegações, assaltos violentos, tudo isto é impensável na Europa, principalmente em Portugal. A realidade de trabalho e as dinâmicas implementadas eram completamente diferentes, mas sem dúvida que o principal fator de dificuldade sentida no mercado brasileiro foi a segurança.” (Entrevista em anexo feito a colaborador da Prosegur no Brasil).

As realidades vividas na Europa e na América do Sul são completamente díspares, a taxa de criminalidade, número de assaltos, pobreza e alguns riscos de colapso social são superiores no Brasil face a Espanha e Portugal. Logo, todos estes aspetos tiveram de ser bem considerados antes de iniciar o processo de internacionalização.

No âmbito cultural, existem vários fatores que divergem de país para país. Face à comunicação e alimentação, o Brasil não é um país assim tão diferente de Espanha. O Brasil é o único país da América do Sul que não fala Espanhol, mas que possui uma grande envolvimento com a língua, o que facilita a adaptação.

As realidades vividas são realmente diferentes e o modo de operar na área da segurança privada são completamente díspares. Foi necessário uma exigente adaptação ao mercado, apesar da aquisição de empresas já implementadas no mercado ter um impacto muito importante neste processo. A Prosegur tem no Brasil uma equipa internacional de instrução tática que ensina aos seus profissionais conhecimentos técnicos e táticos com arma. Ou seja, não ensina apenas o manuseamento da arma mas também recursos e alternativas para trabalhar em equipa em caso de conflito. Este tipo de treino foi implementado em 2016 no Brasil e desde então incrementou-se a tentativa de assalto frustrado de 30% para 50% chegando aos melhores índices do setor.



Figura 6 – Equipa Internacional de Instrução Tática da Prosegur

Fonte: www.prosegur.com

A escolha de culturas similares nos países a internacionalizar diminui as probabilidades do fracasso, facilitando o envolvimento da empresa no país destino. É exigido à empresa um

conhecimento profundo dos recursos, modo de vida, do contexto em que se opera para que seja feita uma gestão eficaz da mesma, tal como indicou o autor Madhok (1997). A aquisição de parceiros locais pode anular ou diminuir o risco cultural como acontece no caso em análise. Em relação ao Brasil outro fator dentro das diferenças culturais é a distância geográfica, tornando difícil e dispendiosa a monitorização por parte da direção corporativa, sendo que os custos de transação tendem a tornar-se mais elevados.

Tal como indicado no enquadramento teórico, outro risco relevante nos processos de internacionalização é o risco dos países, isto é, riscos políticos imprevisíveis e, consequentemente, os riscos legais.

O Brasil é um país gerido com alguma instabilidade política nas últimas décadas, além de ter uma política com alguma burocracia para as empresas. Tem tido nomes importantes do governo associados a escândalos de corrupção o que cria alguma instabilidade e incertezas nas políticas adotadas pelo governo. Apesar destes fatores menos favoráveis, o Brasil sempre foi um dos mercados com maior potencial a nível mundial e, na área da segurança privada, é um mercado que estava em forte crescimento e desenvolvimento na época da internacionalização da Prosegur, tendo apenas uma quebra no setor nos últimos anos quatro anos.

Assim sendo, associado aos riscos do país, existe alguma instabilidade política. O mercado da segurança privada tinha algumas lacunas na sua regulação e possui normas que divergem de estado para estado, o que dificulta a integração da operação em todo o país, uma vez que a empresa tem de se adaptar não só a um país, mas também a estados desse mesmo país. “No Brasil entre estados existe regulações e normais distintas. Por exemplo no estado de São Paulo só é permitido rotas com luz do dia e têm de informar sempre previamente a Polícia.” (Entrevista a colaborador da Prosegur Brasil).

Apesar de todas estas dificuldades que se encontram ao nível do governo, como referido anteriormente, o mercado brasileiro tem um potencial gigante sendo um grande atrativo para qualquer empresa. Os resultados da Prosegur no Brasil nas duas últimas décadas vieram comprovar a mais-valia no comprometimento da empresa para com o país. Não existia grande concorrência, sendo prova disso que Prosegur é a única empresa de segurança a operar por toda a extensão do país.

Por último, e não menos importante, existem os riscos cambiais que são um fator preponderante na internacionalização do negócio para países que utilizam outra moeda de referência. O risco cambial das diversas moedas expõe a empresa a algumas incertezas quanto à sua posição, passando por momentos mais ou menos favoráveis em função do câmbio. É um detalhe de peso

que deve ser constantemente analisado e ser prudente, dado que algumas alterações governamentais podem ter repercussões imediatas nas taxas de câmbio.

No caso do Brasil, a moeda e a inflação não tem tido grandes oscilações face ao dólar e ao euro, no entanto, nos últimos anos a tendência foi negativa o que não ajudou às empresas internacionais que tenham negócios no Brasil como é o caso de estudo. O processo da internacionalização da Prosegur para o Brasil teve um grande sucesso quase no imediato, atingindo os valores esperados pelo grupo.

Por fim e analisando as questões de investigação deste caso de estudo, percebe-se que a empresa sente-se confortável e assume unicamente um modo de entrada em qualquer país externo. Contudo, para que as aquisições tenham sucesso, os mercados são estudados minuciosamente antes de dar esse passo e tem que existir como pilar a possibilidade da empresa atingir o patamar de liderança no mercado. Qualquer outro mercado que isso não seja possível nunca será prioridade. Ao nível de negócios, a Prosegur decidiu investir apenas em dois negócios, a vigilância tradicional e o transporte de valores que são sem dúvida os mercados de grande peso no Brasil. O negócio de alarmes ainda está em desenvolvimento e, até à presente data, ainda não iniciaram essa atividade.

A maior perceção de risco e desafio que existiu face a este mercado, foi sem dúvida a segurança que existe no mesmo e as leis que regulam este setor. Existem diversos decretos distintos de estado para estado o que foi uma novidade nos mercados em que a empresa atuava. Houve então um forte investimento na parte jurídica, algo que não acontece em Portugal e Espanha, uma vez que os temas não são de complexidade tão elevada.

Relativamente à segurança e à adaptação cultural no país, a empresa desenvolveu um projeto com o nome *Piecitos Colorados* em que localmente a empresa decide ajudar e desenvolver instalações, como escolas, com o intuito de ajudar as condições de estudos de crianças em locais mais desfavorecidos. Inúmeros funcionários da empresa nesses países envolvem-se neste projeto com um enorme impacto social por toda a América do Sul. Com este tipo de projetos a empresa conseguiu ultrapassar algumas pequenas dificuldades que existem de integração da empresa nesses países, sendo visto de forma positiva a integração da empresa nesses locais.

Igualmente e ignorando a vertente social, o facto de adquirir empresas locais também ajuda a uma rápida integração na cultura do país, sendo que é necessário adaptar a forma operacional de trabalho ao corporativo, mantendo sempre um equilíbrio com as realidades vividas nesses mercados.

O responsável pela empresa, Heriberto Gut, é Argentino e cedo foi para Espanha e, após criar a empresa Prosegur, manteve como objetivo integrar-se no mercado sul-americano, um mercado tido pelo enorme potencial e capacidades de atingir a liderança em todos os países.

As primeiras internacionalizações foram única e exclusivamente na Europa e América do Sul, e somente nos últimos cinco anos a Prosegur expandiu-se para África do Sul, Índia, Singapura, China e Austrália, entrando em quase todos eles apenas com um negócio, à exceção de África do Sul que contém também os negócios de transporte de valores e alarmes.

O modelo tem sido eficaz, comprovado pela quantidade de países em que opera. Os riscos que tem enfrentado tem permitido criar soluções para que seja possível superá-los e ganhar ainda mais experiência internacional para novos mercados.

Em 2016, a Prosegur desenvolveu o negócio de cibersegurança, uma vez que acredita que a especialização do crime caminha nessa direção e o desenvolvimento e inovação têm que ser uma constante para que o crescimento sustentado continue.

7. Conclusão e Recomendações

No contexto atual, devido às características da economia e aceleração do desenvolvimento dos mercados e economia, é natural que a internacionalização seja um ponto crucial na evolução e crescimento das empresas.

O presente trabalho, teve como objetivo principal analisar a internacionalização da Prosegur no Brasil, identificando as motivações que levaram o grupo a expandir-se para o Brasil, que barreiras foram encontradas, como foram ultrapassadas e por fim, que estratégia para integrar esse mercado externo.

Neste contexto, após um desenvolvimento e análise teórica acerca do processo de internacionalização, identificou-se a metodologia qualitativa de caso de estudo a mais apropriada para o estudo da internacionalização da Prosegur no Brasil.

Inicialmente, no enquadramento teórico falou-se das teorias de internacionalização, não sendo mais do que um fio condutor teórico acerca da internacionalização, os riscos e motivações inerentes à internacionalização e os potenciais modos de entrada nos países externos. Foram apresentado diversos conceitos e uma imagem geral da internacionalização.

Após uma análise empírica, é possível concluir que a Prosegur executou com sucesso a sua internacionalização no Brasil. A empresa não se direciona unicamente pelos modelos e teorias clássicas de internacionalização, utilizando sempre o mesmo modo de expansão internacional com base nas suas premissas e recursos institucionais, com alguns contornos muito específicos e próprios, também pela tipologia do setor em que se encontra.

Desde o início da sua expansão internacional, a América do Sul estava no horizonte da empresa, facto é que a Prosegur encontra-se fisicamente presente em todos os países, exceto Bolívia, Venezuela e Equador. A internacionalização no Brasil correu como o desejado e atualmente, é uma das duzentas maiores empresas do Brasil, segundo o ranking anual (Valor 1000 realizado pelo jornal Valor Económico) e é ainda o mercado com maior volume de negócio do grupo Prosegur.

A motivação para integrar o Brasil seria a conquista de mercado e crescimento de valor. Atualmente encontra-se operacional por todo o país, sendo a única empresa de segurança privada neste registo. A motivação é entendida como a fase inicial do processo, escolhendo posteriormente a isso a melhor estratégia para conseguir integrar o mercado brasileiro com o maior sucesso possível.

A empresa integrou o mercado com aquisição de empresas e apenas com duas linhas de negócios que se mantêm até à data atual. De forma pautada, tem sido desta forma o caminho internacional do grupo.

Quanto aos riscos, o grupo Prosegur está exposto à flutuação cambial, que não tem apresentado grandes oscilações, e ao risco cultura que é sem dúvida uma das barreiras que requer maior foco e dedicação para que a integração seja bem-sucedida.

Para os próximos anos, a empresa pretende continuar o seu caminho internacional apostando em novos mercados e em novas soluções de segurança. É um setor que tem sofrido grandes transformações digitais e adivinha-se uma redução da vigilância humana presencial para um incremento de segurança tecnológica e cibersegurança. No plano para os próximos anos, até 2020, o grupo quer uma transformação sustentada nos pilares, digitalizar, inovar e crescer, acreditando que o mundo se desenvolve mais rápido que as empresas e que é necessário otimizar o negócio atual, assegurando a inovação do negócio e desenvolver as capacidades, organização e cultura.

Este caso de estudo apresenta algumas limitações que devem desde logo ser consideradas. A principal está diretamente relacionada com a questão da confidencialidade de informação, uma vez que pode ser exposto ou colocado em causa a política de confidencialidade da Prosegur. Alguns temas do caso de estudo não foram explorados e explicados com a profundidade e detalhe que o autor pretendia.

Outra condicionante deve-se à limitação de matéria e estudos acerca da segurança privada. É um setor que ainda tem algum défice de matéria explorada limitando assim abordagem de empresas destes setores nos mercados. Assim, as conclusões alcançadas neste caso de estudo devem ser entendidas com base nas limitações mencionadas anteriormente e com a especificidade do caso em análise.

Bibliografia

- Anderson, E., & Gatignon, H. 1986. **Models of Foreign Entry: A transaction Cost Analysis and Propositions.** *Journal of International Business Studies*, 17 (3): 1-26
- Anderson, J., Hakansson, H. & Johanson, J. 1994. **Dyadic business relationships within a business network context.** *Journal of Marketing*, 58: 1-15
- Barney, J. 1991. **Firm resources and competitive advantage.** *Journal of Management*, Vol.17: 99-120
- Bartlett, C. A. & Beamish, Paul W. 2010. **Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management.** *McGraw-Hill Higher Education*
- Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. 1987. **The Case Research Strategy in Studies of information Systems.** *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386
- Blomstermo, A., Sharma, D., & Sallis, J. 2006. **Choice of foreign entry mode in service firms.** *International Marketing Review*, Vol.23 (2): 211-229
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riensenberger, J. R. 2014. **International Business: The New Realities.** 3^o Edition. *England: Person*
- Coase, R. H. 1934. **The Nature of the Firm.** *Economia, New Series*, Vol.4 n 16
- Choi, G., Parsa, H. G. 2012. **Role of Intangible Assets in Foreign Market Entry Mode Decisions: A Longitudinal Study of American Lodging Firms.** *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(4), 281-312
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. 1999. **International Business,** *The Dryden Press*, 5th Edition, *Orlando*
- Descotes, R. M., & Walliser, B. 2009. **The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs.** *International Management*, Vol.15 (1): 73-110
- Dunning, J. H. 1993. **Multinational enterprises and the global economy.** *Wokingham England, Addison-Wesley*
- Dunning, J. H. 1995. **Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism.** *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461-491
- Dunning, J. H. 2000. **The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity.** *International Business Review*, 9(2), 163-190
- Fernández, Z. and Nieto, M. J. 2005. **Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses.** *Some Influential Factores, Family Business Review*, Vol. XVIII (1): 77-89

- Figueira de Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J.E. 2011. **Risk management in the internacionalization process of the firm: A note on the Uppsala Model.** *Journal of World Business*, 46 (2), 143-153
- Gillot, Patrick e Daniel Pion 1993. **Le Nouveau Cambisme**, Edit, ESKA, Paris
- Goulart, L. 1996. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas.** Fundação Dom Cabral, Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: *Qualitymark*: 21-35
- Hill, C. W. L. 2011. **International Bussiness: Competing in the Global Marketplace (8ª edic.)** Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin
- Jaffe, E. D. e PASTERNAK, H. 1994. **An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting small manufacturers.** In: *International Marketing Review*, Vol.11, 3: 17-32
- Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. 1975. **The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases.** *Journal of Management Studies*, Vol.12: 305-322
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977. **The internalization Process of the firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies*, Vol 8(1), pp. 23-32
- Johanson, J. & Mattsson, L-G 1988. **Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach.** In Hood, N. & Vahlne, J.E (eds) **Strategies in global Competition.** New York: *Croom Helm*, 303-321
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 2004. **Innovation, organizational capabilities and the born-global firm.** *Journal of International Business Studies*, 35(4): 334-334
- Knight, G. A., & Kim, D. 2009. **International business competence and the contemporary firm.** *Journal of International Business Studies*, 40(2): 255-273
- Kotabe, M., & Helsen, K. 2010. **Global Marketing Management.** In *John Wiley & Sons, Inc*, pp. 290-329
- Madhok, A. 1997. **Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm.** *Strategic Management Journal*, 18: 39-61
- Martín, L. Á. G., & Lopes, J. E. N. 2007. *La dirección estratégica de la empresa – Teoría y aplicaciones.* E. Aranzadi, 4ª Edição. Navarra
- Meyer, R. 1996. **The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report.** 300, *Erasmus University, Rotterdam*
- Mellin, L. 1992. **Internationalization as a strategy process.** *Strategic Management Journal*, 13 (S2), 99-118

- Pan, Y., & Tse, D. K. 2000. **The hierarchical model of market entry modes.** *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554
- Perlmutter, Howard, V. 19693 **The tortuous evolution of the multinational corporation.** *Columbia journal of world business*, vol. 4 nº1, 9-19
- Reis, E.; Moreira, R. 1993, **Pesquisa de Mercados**, Edições Sílabo, Lisboa
- Rundh, B. 2007. **International marketing behavior amongst exporting firms.** *European Journal of Marketing*, Vol. 41, 1: 181-19
- Ruzzier, M.; Hisrich, R. D.; Antoncic, B. 2006. **SME internationalization research: past, present, and future,** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, 4: 476-497
- Sarathy, R; Terpstra V. 1991. **International Martketing.** Edic. 5 Orlando: Dryden Press
- Schramm, W. 1971. **Notes on case studies of instructional media projects.** Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC
- Schweizer, R., Vahlne, J.E., & Johanson, J. 2010. **Internacionalization as an entrepreneurial process.** *Journal of international Entrepreneurship*, 8(May), 343-370
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. 2013. **Horizonte Internacionalizar: Guia para PME.** Lisboa: AICEP/Audax
- Ulrich, A., Boyd, B., & Hollensen, S. 2012. **Financial Performance of Entry Mode Decisions: Effects of Control in an Internationalization Context.** *International Journal of Business and Management*, 7 (24): 12-28
- Teixeira, S. 2011. **Gestão Estratégica.** Lisboa
- Williamson, Oliver E. 1975. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.** New York: Free Press
- Yin, R. K. 1984. **Case Study Research: Design and Methods.** Beverly Hills, Calif: Sage Publications
- Yin, R. K. 2005. **Estudo de caso – Planeamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman
- Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. 2004. **Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: a meta-analytical review.** *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524–544

Sites Consultados

(Entre Agosto de 2017 a Setembro de 2018)

<https://www.wto.org/>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

<http://www.fenavist.com.br/>

<http://www.aon.com/>

<https://www.prosegur.com.br/>

<http://www.prosegur.com/>

<https://www.ibge.gov.br/>

<https://www.xe.com/pt/>

<https://www.imf.org/external/index.htm>

<https://www.eiu.com/home.aspx>

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

Anexos

Anexo I - Guião de Entrevista

Nome: Jorge Inácio

Função: Auditoria de terreno, Analista de KPIS

Entrevista:

1º Há quantos anos se encontra profissionalmente na Prosegur?

R: “Trabalho na Prosegur há mais de 30 anos, em 1996 trabalhava em Portugal numa empresa quando a mesma foi absorvida pela Prosegur.”

2º Durante quantos anos exerceu funções internacionais, nomeadamente na Prosegur Brasil?

R: “No dia 31 de Janeiro de 2002 fui convidado a ter a minha primeira experiência internacional ao ir para Buenos Aires. A Prosegur iniciou a sua atividade na América do Sul na casa mãe em Buenos Aires. Posteriormente, trabalhei no Brasil de 2004 até 2006 em São Paulo.”

3º Quais as maiores dificuldades que sentiu na mudança?

R: “As grandes dificuldades que senti foi na ida para a Argentina, porque só depois fui para o Brasil e aí a realidade já era algo idêntica ao país vizinho. Algumas diferenças como o clima e alimentação foram facilmente ultrapassados, no entanto, ao nível da segurança e o clima de “terror” que por vezes se vivia assustou-me bastante. Diariamente havia ameaças escritas nas paredes das delegações, assaltos violentos, tudo isto é impensável na Europa, principalmente em Portugal.

A realidade de trabalho e as dinâmicas implementadas eram completamente diferentes, mas sem dúvida que o principal fator de dificuldade sentida no mercado brasileiro foi a Segurança.”

4º Quais as grandes diferenças que aponta entre o mercado Brasileiro e o mercado Português na área da segurança privada?

R: “Profissionalmente sempre estive ligado à área de negócio de Transporte de Valores e é a que melhor conhecimento tenho.

Nesse sentido muitas características de trabalho e modo de operar é diferente. Em Portugal andam dois elementos por carrinha enquanto no Brasil andam no mínimo três, no Brasil andam armados, em Portugal não é permitido por lei andarem armados.

No Brasil entre estados existe regulações e normais distintas, por exemplo no estado de São Paulo só é permitido rotas com luz do dia e têm de informar sempre previamente a Polícia.

A blindagem das carrinhas é muito superior à homologada em Portugal.

Existe ainda muita corrupção no Brasil, um exemplo, o Banco do Brasil trabalhava com várias empresas de segurança, quando recebiam o dinheiro diziam que havia dinheiro em falta, e o dinheiro a ser reposto era sempre dividido por todas as empresas prejudicando quem trabalhava de forma séria, a Prosegur teve um trabalho árduo para alterar essa forma de trabalho. A prática de subornos no dia-a-dia era normal, a Prosegur pouco a pouco quis dar uma imagem diferente da segurança no Brasil pela fiabilidade opondo-se totalmente a esse tipo de comportamentos.”

5º Na sua opinião, proporcionalmente o mercado da segurança privada no Brasil oferece melhores condições aos trabalhadores da segurança privada em Portugal?

R: “Os trabalhadores de segurança privada em Portugal e no Brasil ganham ambos uma idêntica percentagem acima do salário mínimo nacional. No Brasil existe mais desemprego e nesse sentido pode ser melhor, no entanto, o risco envolvente é completamente diferente sendo por motivos óbvios mais elevado no Brasil.”

6º Sentiu que conseguiu cumprir o objetivo proposto no Brasil?

R: “Eu fui para o Brasil com a “missão” de parametrizar indicadores e standardizar no negócio de transporte de valores a mesma dinâmica de trabalho que existia na Europa, após uma adaptação e avaliação do mercado brasileiro, percebi que havia imensas diferenças.

Fiz inúmeras auditorias e quando deixei o Brasil penso que a área de transportes de valores ficou a trabalhar de uma forma menos complexa, mais ágil e transparente, não só na Prosegur mas sim na segurança de transporte valores em geral.”

Anexo II - Guião de Entrevista

Nome: José Luis Rodrigues

Função: Ex. CEO da Prosegur Brasil

Entrevista:

1º Dado o contexto internacional da Prosegur, qual foi a motivação para a internacionalização da Prosegur na América do Sul e em concreto no Brasil?

R: “A Prosegur nasceu em Espanha, mas rapidamente se internacionalizou. Chegar ao Brasil e apostar nesse importante mercado é uma consequência natural dessa decisão. O mesmo aconteceu com a maioria dos restantes países sul-americanos e outros americanos de expressão latina.

O Brasil era e é a maior economia latino americana e por muitos momentos complicados que passe, o mercado em forte crescimento foi desde os anos oitenta um grande atrativo para a Prosegur e tantas outras empresas multinacionais em diferentes setores.

Prosegur enquadra-se nas motivações tradicionais em procura de mercados para aportar uma maior vantagem competitiva. Prosegur tem uma estratégia pro ativa e não reativa.”

2º Quais são os critérios de seleção do modo de entrada em mercados internacionais que foram considerados?

R: “A Prosegur cedo se definiu como uma multinacional global com presença em todos os continentes. Esse caminho tem sido pautado passo a passo e com a chegada a países como Austrália, China e Índia, a Prosegur atingiu este seu objetivo.

No que respeita à escolha dos países, isso tem muito a ver com as oportunidades existentes em cada um e também com a expectativa de poder chegar a médio/longo prazo à liderança do respetivo mercado. A Prosegur aposta mais em países onde espera conseguir ter operações fortes e líderes.

O modo de entrada é sempre por investimento direto como aquisição, arrancamos inicialmente com algumas áreas de negócio podendo posteriormente expandir as mesmas, mas o modo de entrada é sempre por aquisição.”

3º Como são definidas as práticas de gestão no país estrangeiro?

R: “As práticas de gestão de um qualquer país estrangeiro não são diferentes daquelas que são definidas corporativamente. É evidente que existem alguns aspetos regulatórios, laborais e, até, culturais que diferem muito entre países, mas isso raramente nos afasta das nossas práticas comuns de gestão.

O corporativo quer sempre o mesmo método de trabalho, respeitando sempre as obrigações legais de cada país.”

4º Quais os pontos para avaliar atratividade do mercado do país destino?

R: “Dimensão do mercado, nível de desenvolvimento, estabilidade política, política fiscal, segurança dos investimentos e boas práticas de mercado, são os aspetos principais. Contudo, na decisão de investir num novo país podem existir outras variáveis que concorrem para essa decisão.

Somos uma aliada da segurança pública que não consegue segurar a segurança de um país por si só, não chega a 50%. Segurança privada não é repressiva mas sim dissuasora.

Culturalmente existe muito investimento espanhol no Brasil, consequentemente facilmente poderemos atender necessidades de multinacionais espanholas que se encontram presentes no Brasil.”

6. Quais são fatores sucesso determinantes na fase operacional?

R: “Reengenharia estratégia - Prioridades das linhas de negócio, visão da empresa tendo por base atividade do mercado e seu conhecimento

Organizacional – mudança de estrutura da organização em geral, níveis hierárquicos

Processos dos Negócios – maior produtividade, menor custos, incrementos de performance, certificações,

Sempre com tendência para ser tudo igual, brasil é dos países mais complexos ao nível fiscal, politica laborar é muito conservadora que se afasta da maior parte dos países e dificulta a gestão da empresa, essas características de mercado diferentes faz com que seja necessária uma adaptabilidade ao mercado e país.”

6. Quais os principais players na indústria de segurança no Brasil?

R: “Prosegur, Brinks, Protege, Gocil, Versanni & Sandrini, Graber, G4S

Logística mais de 50% Vigilância 8-10%

Quota mercado 15%/20% única empresa q tem serviço em todos os estados do brasil.”

7. Que tendências de mercado definirão o mercado-alvo da Prosegur e quais as perspectivas de evolução futuras?

R: “Os critérios de escolha dos países onde a Prosegur investe são aqueles já descritos e serão eles sempre os principais orientadores da nossa estratégia. Mas nos negócios por vezes aparecem oportunidades inesperadas e por isso o grupo Prosegur procura estar sempre atento a todas as movimentações, sejam elas aquisições, ofertas de venda, ou fusões.

Os tipos de ataques estão a mudar devido à informação nos dias de hoje ser cada vez mais digital e eletrónica, estamos atentos a estes avanços e vamos adaptar-nos a estas novas tendências e necessidades.”

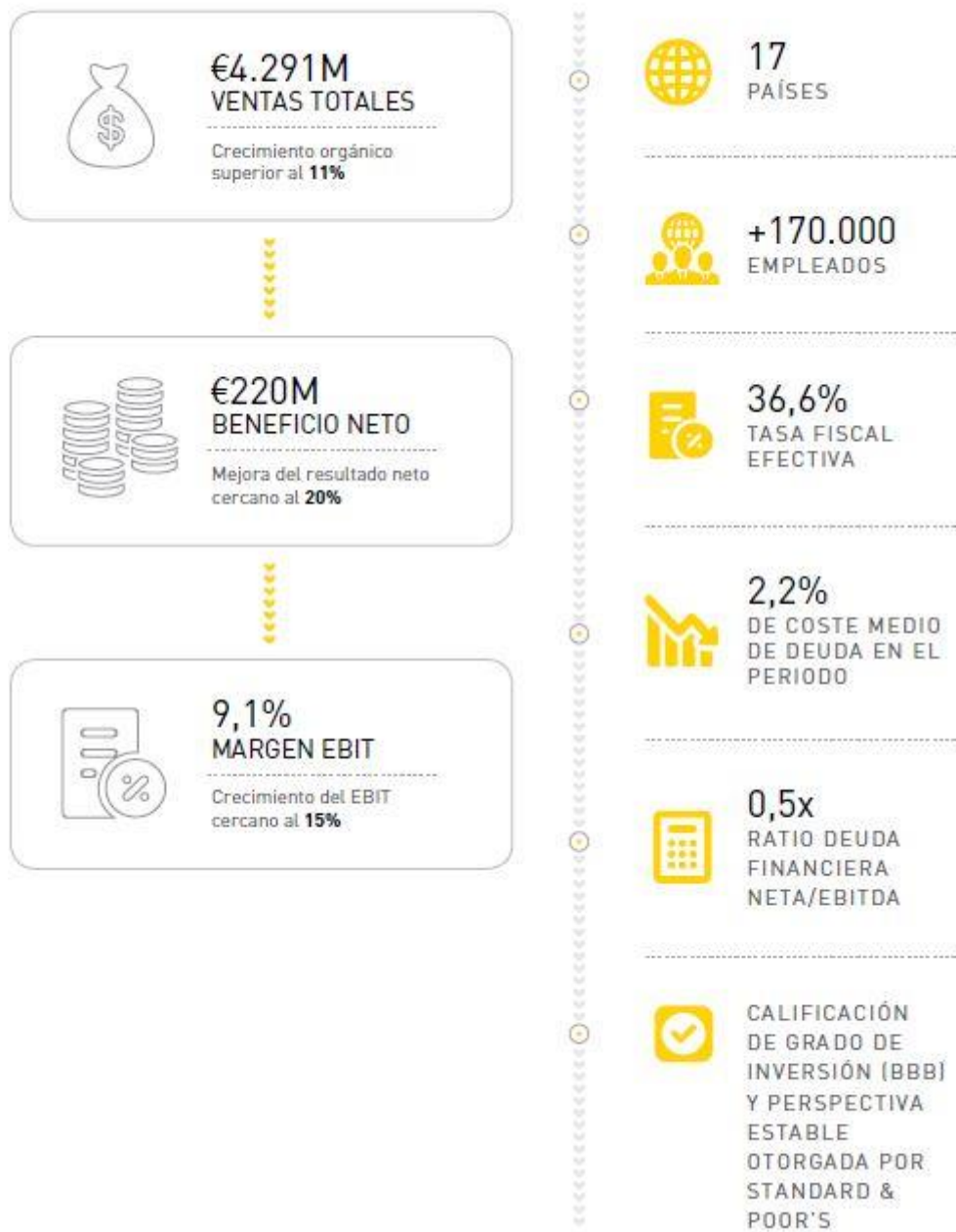
8. Que tipo de legislação é necessária cumprir neste sector para prestar segurança privada?

R: “Todos os países desenvolvidos ou em via de desenvolvimento possuem legislação própria de segurança. Assim, qualquer empresa precisa cumprir essa regulamentação para poder exercer a sua atividade de segurança privada.”

Anexo III – Demonstração de Resultados Consolidada do Grupo

	Nota	2017	2016
Ingresos ordinarios	3	4.290.661	3.902.266
Coste de las ventas	4	(3.260.334)	(2.989.970)
Resultado Bruto		1.030.327	912.296
Otros ingresos	6	8.437	8.360
Gastos de administración y ventas	4	(632.906)	(554.301)
Otros gastos	6	(14.821)	(28.560)
Participación en beneficios / (pérdidas) del ejercicio de las inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	15	(2.122)	(4.893)
Resultado de explotación (EBIT)		388.915	332.902
Ingresos financieros	7	29.031	16.150
Gastos financieros	7	(74.008)	(74.803)
Costes financieros netos		(44.977)	(58.653)
Resultado antes de impuestos		343.938	274.249
Impuesto sobre las ganancias	26	(145.629)	(140.118)
Resultado después de impuestos de las actividades continuadas		198.309	134.131
Resultado consolidado del ejercicio		198.309	134.131
Atribuible a:			
Propietarios de la sociedad dominante		150.348	134.160
Participaciones no dominantes	21	47.961	(29)
Ganancias por acción de las actividades continuadas atribuible a los propietarios de la sociedad dominante			
- Básicas	8	0,2512	0,2242
- Diluidas	8	0,2512	0,2242

Anexo IV – Principais Magnitudes de 2017



Anexo V – Fundação Prosegur

