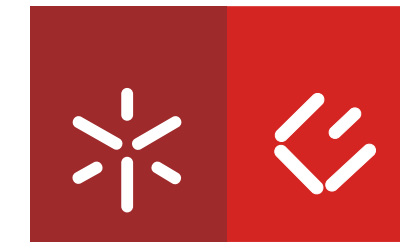




Joana Maria Gomes da Silva Vilaça  
**Caminhos para a internacionalização  
de uma PME: o caso IHCU**

UMinho | 2014

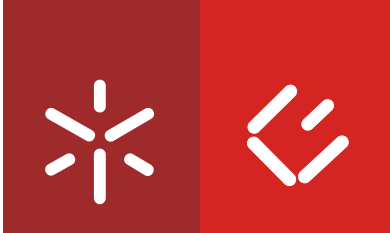


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joana Maria Gomes da Silva Vilaça

**Caminhos para a internacionalização de  
uma PME: o caso IHCU**

outubro de 2014



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Joana Maria Gomes da Silva Vilaça

## **Caminhos para a internacionalização de uma PME: o caso IHCU**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Orlando Petiz Pereira**

Nome: Joana Maria Gomes da Silva Vilaça

Endereço eletrónico: joanavilaca1@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13934361

Título do Relatório de Estágio:

Caminhos para a internacionalização de uma PME: o caso IHCU

Orientador:

Professor Doutor Orlando Petiz Pereira

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Mestrado em Negócios Internacionais.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

Este ponto é dedicado a todos aqueles que contribuíram, de uma forma direta ou indireta, para que a conclusão deste relatório fosse possível.

Antes de mais, agradeço ao meu orientador da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, o Professor Doutor Orlando Petiz, pelo seu apoio e disponibilidade incondicional, sempre atento e prestável. Pela confiança depositada no meu trabalho, pela ajuda e pelo seu empenho contínuo durante todas as etapas deste trabalho. Um exemplo de empenho e profissionalismo que nunca vou esquecer.

Agradeço ao meu orientador na empresa IHCU – Architecture and Design Concept, Lda, o Arquiteto Eurico Silva, pela confiança depositada no meu trabalho e pelo exemplo de perseverança e empreendedorismo. Agradeço também ao Arnaldo Monteiro, colaborador da empresa IHCU, pela ajuda valiosa e pela sua prestabilidade.

Agradeço aos meus pais, irmãos e sobrinhos, pela contínua motivação. Agradeço a confiança e as palavras de encorajamento, o amor e o seu apoio incondicional.

Agradeço ao Filipe, companheiro, amigo e colega de batalha, pela ajuda imprescindível, pela compreensão, pelo incentivo e pelas palavras de apoio e encorajamento sempre certas e preciosas.

## Resumo

Com o fomento dos fenómenos de internacionalização e globalização, verificou-se nas últimas décadas um aumento exponencial no que diz respeito ao Comércio Internacional. O surgimento de várias Organizações Internacionais, tais como a União Europeia (U.E.), a Área de Comércio da América do Norte (NAFTA) e o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), o advento das novas tecnologias de informação e o desenvolvimento dos transportes, influenciaram fortemente as trocas internacionais. É neste contexto que a temática da internacionalização empresarial tem sido grandemente objeto de debate. Precisamente o processo de internacionalização empresarial trata-se de um fenómeno complexo, devendo-se adaptar às circunstâncias de cada empresa, portanto há que compreender que variáveis endógenas e exógenas influenciam fortemente o processo de internacionalização empresarial.

O objetivo do presente estudo reside, não apenas no estudo do processo de internacionalização, em concreto das variáveis endógenas e exógenas, mas incide sobretudo no processo de internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME's) portuguesas. Face às adversidades económicas, nos últimos anos, as PME's tendem a voltar as suas atividades para os mercados estrangeiros. Em concreto será analisada uma PME portuguesa, IHCU – Architecture and Design Concept, Lda - recentemente fundada, que se dedica à produção e comercialização de módulos habitacionais.

Palavras-chave: Modos de entrada, Internacionalização Empresarial, globalização, internacionalização empresarial, PME's.

## **Abstract**

With the raise of the phenomena of internationalization and globalization, it has been found in recent decades an exponential increase with respect to International Trade. The emergence of various international organizations such as the European Union (EU), the North American Free Trade Agreement (NAFTA) and the Southern Common Market (MERCOSUR), the advent of new information technologies and transport development, influenced strongly international trade. It's in this context that internationalization business has been greatly debated. Precisely the process of business internationalization it's a complex phenomenon, having to adapt to the circumstances of each company, we understand that there're endogenous and exogenous variables that strongly influence the process of business internationalization.

The goal of this study lies not only in the study of the internationalization process, specifically the endogenous and exogenous variables, but also on the process of internationalization of Portuguese Small and Medium Enterprises (SME's). Given the economic adversities in recent years, SMEs tend to back their activities to foreign markets. Actual will be considered a Portuguese SME, IHCU - Architecture and Design Concept, Ltd - recently founded, dedicated to the production and vending of housing modules.

Keywords: Entry modes, Business Internationalization, globalization, internationalization, SMEs.

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Índice .....	vi
Lista de Siglas e Abreviaturas .....	ix
Índice de Tabelas .....	xi
Índice de Figuras .....	xii
1. Introdução .....	1
1.1. Empresa .....	1
1.2. Pertinência e Objetivos do Estágio .....	1
1.3. Estrutura .....	4
1.4. Metodologia .....	4
2. Enquadramento Teórico .....	6
2.1. Introdução .....	6
2.2. Os conceitos de globalização e internacionalização empresarial .....	6
2.2.1. Fatores que impulsionam a globalização dos mercados .....	9
2.3. As Pequenas e Médias Empresas e a crise económica e financeira .....	12
2.4. Sistema de Incentivos à Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas portuguesas (PME's) .....	15
2.5. Teorias da Internacionalização .....	17
2.5.1. Paradigma Eclético .....	18
2.5.2. Teoria dos Custos de Transação .....	20
2.5.3. Escola de Uppsala .....	22
2.5.4. Modelo das Redes .....	23
2.5.5. Born Globals .....	25
2.5.6. International Network Ventures .....	26
2.6. Processo de Entrada em Mercados Internacionais .....	29
2.6.1. Variáveis no processo de internacionalização .....	29
2.6.2. Motivações para a internacionalização .....	30
2.7. Modos de entrada .....	32
2.7.1. Exportação .....	34
2.7.2. Acordos Contratuais .....	37
2.7.3. Modos de entrada de investimentos: Joint-Ventures e Investimento Direto Estrangeiro (IDE) .....	40

2.8.	Conclusão.....	42
3.	Metodologia.....	45
3.1.	Revisão da literatura e abordagem do problema.....	46
3.2.	Limitações metodológicas .....	48
4.	Estágio Curricular .....	49
4.1.	Introdução .....	49
4.2.	O produto e suas características.....	52
4.3.	Missão, visão e cultura .....	54
4.4.	Estrutura organizacional .....	55
4.5.	Enquadramento no setor de atividade.....	56
4.6.	Principais concorrentes no mercado nacional .....	59
4.6.1.	SIT Modular.....	59
4.6.2.	Cool Haven.....	60
4.6.3.	Mudastone.....	60
4.7.	Tarefas realizadas ao longo do estágio.....	63
4.7.1.	Mercados Internacionais .....	67
4.7.1.1.	Pré seleção de mercados.....	68
4.8.	Marketing Internacional .....	76
4.9.	Consciencialização para a internacionalização e análise SWOT.....	77
4.10.	Conclusões .....	80
5.	Análise ao trabalho realizado e recomendações à Organização.....	81
5.1.	Introdução .....	81
5.2.	Seleção de mercados .....	81
5.2.1.	Reino Unido.....	82
5.2.2.	Moçambique.....	84
5.2.3.	Angola .....	85
5.2.4.	França.....	86
5.3.	Concorrentes nos mercados externos .....	90
5.3.1.	Inglaterra.....	90
5.3.2.	França.....	91
5.3.3.	Angola e Moçambique.....	92
5.4.	Modo de entrada nos mercados internacionais .....	95
5.5.	Plano de Ação.....	96
5.5.1.	Desenvolvimento da Estratégia de comunicação da empresa IHCU no plano internacional .....	97
5.5.2.	Desenvolvimento da rede de contactos da empresa.....	99



5.6.	Limitações e Recomendações à IHCU .....	102
5.7.	Conclusão .....	103
6.	Conclusões Globais .....	104
6.1.	Principais conclusões do estudo .....	104
6.2.	Recomendações para trabalhos futuros .....	107
7.	Bibliografia .....	108

### Lista de Siglas e Abreviaturas

\$ -	Dólar(es)
% -	Percentagem
€ -	Euro(s)
AFDB -	Banco Africano de Desenvolvimento
AICEP -	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AICEP -	Investimento e Comércio Externo de Portugal
AOA -	Kuanza de Angola
BDON -	Base de Dados de Oferta Nacional
BNI -	Business Network International
C.P. -	Código pautal
CEE -	Comunidade Económica Europeia
CEE -	Comunidade do Carvão e do Aço
EU -	European Union
Exp -	Exportação
FACIM -	Feira Internacional de Maputo
FMI -	Fundo Monetário Internacional
GATT -	General Agreement on Tariffs and Trade
IDE -	Investimento Direto Estrangeiro
IEM -	Instituto Empresarial do Minho
Imp -	Importação
INV -	International Network Ventures
Kg -	Quilo(s)
Km -	Quilómetro(s)
M² -	Metro(s) quadrado(s)
MERCOSUR -	Southern Common Market
MERCOSUSL -	Mercado Comum do Sul
MZN -	Metical
NAFTA -	Área de Comércio da América do Norte
NAFTA -	North American Free Trade Agreement
OECD -	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC -	Organização Mundial de Comércio

ONU -	Organização das Nações Unidas
PAEF -	Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal
PIB -	Produto Interno Bruto
PME's -	Pequenas e Médias Empresas
PO -	Programa Operacional
PO CI -	Programa Operacional Temático Competitividade e Internacionalização
QREN -	Quadro de Referência Estratégico Português
SWOT-	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCT -	Teoria dos custos de transação
UE -	União Europeia

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipologia e constituição das PME's, segundo a Europa .....	12
Tabela 2: Principais Indicadores das Sociedades Não Financeiras, 2008 .....	13
Tabela 3: Rácio de Natalidade/Mortalidade das empresas portuguesas (%) .....	14
Tabela 4: Comparação sumária das teorias de internacionalização .....	28
Tabela 5: Identificação da empresa .....	50
Tabela 6: Número de empresas e volume de negócios do setor de arquitetura, por distrito de localização .....	57
Tabela 7: Natureza jurídica, número de empresas e volume de negócios do setor de arquitetura .....	57
Tabela 8: Média do agregado em euros no setor de arquitetura .....	58
Tabela 9: Preços praticados pela Mudastone .....	61
Tabela 10: Análise comparativa entre a IHCU e os seus concorrentes no mercado nacional ....	62
Tabela 11: Indicadores económicos, políticos e sociais escolhidos para a pré-seleção de mercados internacionais.....	69
Tabela 12: Seleção de mercados por região e características .....	71
Tabela 13: Indicadores e atribuição de ponderações para a seleção de mercados internacionais .....	72
Tabela 14: Ranking final da seleção de mercados.....	73
Tabela 15: Análise SWOT à empresa IHCU .....	78
Tabela 16: Indicadores, ponderações e os quatro países do ranking da pré-seleção de mercados .....	88
Tabela 17: Comparação das características das empresas de arquitetura modulares nos mercados externos .....	94

## Índice de Figuras

Figura 1: Nível de controlo e recursos necessários para os diferentes modos de entrada .....	33
Figura 2: T0, Módulo habitacional UCHI .....	52
Figura 3 e 4: Interior do Módulo Habitacional UCHI .....	54

## 1. Introdução

### 1.1. Empresa

O presente Relatório de Estágio é fruto do trabalho desenvolvido em contexto de estágio curricular numa pequena e média empresa (PME) portuguesa. O estágio ocorreu em Soutelo, Vila Verde (Braga), na empresa IHCU – Architecture and Design Concept, Lda, com uma duração de três meses, entre Setembro de 2013 a Dezembro de 2013.

A empresa IHCU atua na área do *design* e arquitetura, produzindo e comercializando módulos habitacionais. Esta empresa oferece soluções nas áreas da construção modular, sustentável e ecológica, uma vez que possui uma tecnologia que permite ao cliente acrescentar ou retirar módulos, consoante a sua necessidade. Trata-se também de um produto ecológico através da utilização de materiais que não danificam o ambiente, podendo-se tornar autossustentável através da aplicação de painéis solares, reaproveitamento de águas fluviais e contentores de água e saneamento portáteis.

### 1.2. Pertinência e Objetivos do Estágio

Após a Segunda Guerra Mundial verificou-se um aumento significativo ao nível da integração da economia mundial. Neste contexto, foi visível o florescimento de Instituições Internacionais com vista a uma maior cooperação ao nível económico, político e até social. Desta forma, surgiram várias Organizações Internacionais, como é o caso do General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), fundado em 1947, tratado internacional que tinha como propósito a promoção do comércio livre entre os seus membros. Mais tarde, em 1995, o GATT foi substituído pela Organização Mundial do Comércio (OMC) que estabelece um fórum de negociações para o Comércio Internacional, atuando também como um mediador em disputas comerciais (Keegan, 2006). É de salientar o aparecimento do Banco Mundial (fundado em 1944) que fornece ajuda financeira e técnica, estimulando desta forma o desenvolvimento e o crescimento económico, sobretudo em países em vias de desenvolvimento (World Bank, s.d.). Por sua vez, o Fundo Monetário Internacional (FMI), estabelecido em 1944 é uma Instituição que proporciona ajuda monetária para os membros que se encontrem em dificuldades financeiras, transmitindo também conhecimento e aconselhamento ao nível das suas políticas financeiras (International Monetary Fund, s.d.).

No entanto, podemos falar do surgimento de vários blocos económicos regionais que tinham como objetivo uma maior cooperação e integração económica. Podemos falar da Área de Comércio da América do Norte (NAFTA), uma área de comércio livre entre os Estados Unidos da América, o Canadá e o México, fundada em 1988. Surgiram também outros grupos de comércio, como é o caso da Cooperação Económica Ásia-Pacífico, constituída em 1989; a Comunidade e Mercado Comum Caribenho fundada em 1973; a Área Livre Comércio das Américas fundada em 1998; o Grupo Andino estabelecido em 1969; a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental criada em 1975; a União do Magrebe Árabe constituída em 1989, entre muitos outros.

Porém, é de realçar a União Europeia, organização na qual Portugal é Estado membro. Precisamente durante a Segunda Guerra Mundial, a Bélgica, a Holanda e o Luxemburgo decidiram criar uma união aduaneira. Em 1958, foi instituído o Tratado que edifica a União Económica Benelux, envolvendo um alargamento e aprofundamento da cooperação económica (Benelux, s.d.). De fato, a formação do Benelux foi fundamental para os primeiros passos da integração europeia, pois lançou as sementes para a Comunidade do Carvão e do Aço (CECA). Assim, a Comunidade do Carvão e do Aço foi instituída em 1950 por seis países, entre os quais a Alemanha, a Bélgica, a França, a Itália, o Luxemburgo e os Países Baixos. Mais tarde, em 1957 torna-se a Comunidade Económica Europeia (CEE) (União Europeia, s.d.). Portugal entrou conjuntamente com Espanha em 1986, para a então Comunidade Económica Europeia. Em 1993, Portugal assina o Tratado de Maastrich, surgindo a União Económica e Monetária que visa uma maior integração económica, através da coordenação das políticas económicas dos Estados-Membros, das políticas orçamentais e da política monetária levada a cabo pelo Banco Central Europeu. Desta forma, no virar do século surgia a vigência de uma moeda única e de uma zona euro na qual Portugal encontrava-se incluído (Comissão Europeia, 2014).

Precisamente os anos 90, bem como o virar do milénio foram anos de prosperidade e de crescimento económico para Portugal, sendo beneficiário de vários fundos comunitários no sentido de reestruturar a sua economia e aumentar a competitividade nacional. Assistiu-se também a uma enorme revolução no setor tecnológico e na comunicação social (como o *chip*) que influenciou não só as empresas, como a sociedade no seu todo (Viana e Hortinha, 2005). Todavia, em 2008 os efeitos da crise Mundial repercutiram-se em Portugal, tendo sido afetados vários setores, nomeadamente o setor da arquitetura, construção civil e do imobiliário. A IHCU, estabelecida em 2013, sofreu negativamente com os efeitos da crise. Desta forma, a empresa

compreendeu a necessidade de explorar oportunidades em mercados estrangeiros de forma a minimizar o impacto da crise económica financeira portuguesa.

Assim, o objetivo e pertinência do estágio reside no estabelecimento de uma estratégia internacional sustentável, tendo em conta as necessidades e os objetivos da empresa.

É de salientar que processo de internacionalização é bastante complexo, uma vez que há que ter em atenção não só os fatores internos na empresa, como também os fatores relativos ao próprio mercado, o que levanta várias questões desde logo:

- i. Quais os fatores internos (empresa) e externos (mercado) que influenciam a estratégia empresarial?
- ii. De que forma o impacto da crise económica e financeira fez-se sentir nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas (PME's)?
- iii. Quais os mercados mais recetivos aos módulos habitacionais UCHI?
- iv. Qual o modo de entrada mais adequado ao perfil e recursos disponíveis pela empresa?
- v. Qual a estratégia de comunicação mais eficiente no plano internacional, tendo em conta os seus objetivos e os seus recursos da empresa?

Estas questões de partida são fruto do trabalho exercido em campo e desenvolvido durante o estágio curricular. De forma a responder a estas questões, e adquirir uma bagagem científica ajustada, procedeu-se à investigação da temática socorrendo-se de diversas fontes bibliográficas.



### **1.3. Estrutura**

O presente Relatório de Estágio encontra-se dividido em sete capítulos: a Introdução, o Enquadramento Teórico, a Metodologia, o Estágio Curricular, a Análise ao trabalho realizado e recomendações à Organização, as Conclusões Globais e as Fontes Bibliográficas referenciadas.

No Capítulo 2, faz-se uma revisão bibliográfica abordando diversas temáticas relacionadas com a internacionalização das empresas (especificamente de uma PME portuguesa), nomeadamente: a globalização e internacionalização; a influência da crise económica e financeira nas pequenas e médias empresas (PME's) portuguesas; a Qualificação/Internacionalização PME no Quadro Estratégico de Referência Nacional (QREN); os diferentes modos de entrada; as vertentes teóricas que circundam o processo de internacionalização.

No Capítulo 3, apresenta-se a Metodologia utilizada no processo de investigação, as diferentes etapas até à finalização do relatório.

No Capítulo 4, procede-se à apresentação da empresa, dos seus produtos, da estrutura organizacional e das tarefas levadas a cabo em contexto de estágio.

No Capítulo 5, faz-se uma análise dos mercados internacionais, com uma ponderação mais elevada no processo de pré-seleção de mercados, os resultados obtidos, as recomendações e limitações do estudo.

O Capítulo 6 é reservado para a apresentação das principais conclusões, ao qual se sucede a enumeração das fontes bibliográficas.

### **1.4. Metodologia**

Ao nível metodológico, neste relatório foi utilizado essencialmente um método qualitativo assente num plano exploratório e descritivo. Este método qualitativo, segundo Silva Menezes (2005) pode ser definido como uma pesquisa onde se verifica uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Existe, desta forma, um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não podendo ser transposto em números.

O método qualitativo pode-se ainda classificar como exploratório. Segundo Gil (1991), no sentido em que foi proposto criar uma maior familiaridade com a problemática, tornando-a mais explícita, levando ao aprimoramento de ideias. Pode falar-se também de uma pesquisa

descritiva, no sentido em que são descritas características em relação a uma população e/ou fenómenos, neste caso, relacionados com a internacionalização empresarial.

O objetivo deste relatório foi criar uma maior compreensão sobre o processo de internacionalização empresarial, adequando-o a um caso específico, ou seja, à realidade de uma PME portuguesa.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Introdução

Neste Capítulo encontra-se exposta uma contextualização teórica em relação à Internacionalização Empresarial e aos Negócios Internacionais. Assim, foram abordadas as seguintes temáticas: os conceitos de globalização e internacionalização empresarial; Pequenas e Médias Empresas e crise económica e financeira em Portugal; Programas de Financiamento disponíveis como o Quadro de Referência Estratégico Português (QREN). Foram também abordadas as teorias que explicam o processo de internacionalização, como o Paradigma Eclético, a Escola de Uppsala, a Teoria dos Custos de Transação, o Modelo das Redes, as Born Globals e as International New Ventures. Por fim, foram expostos os principais modos de entrada para os mercados externos, como a exportação, o licenciamento, o *franchising*, os contratos de subcontratação e ainda as *joint ventures* e o investimento direto estrangeiro (IDE). Este Capítulo tem como objetivo providenciar uma base teórica para a compreensão do processo de internacionalização empresarial.

### 2.2. Os conceitos de globalização e internacionalização empresarial

Não existe uma definição de globalização que seja transversal e consensual, existem várias perspetivas sobre o desenvolvimento e a evolução do fenómeno de globalização. Segundo Teixeira e Diz (2005), o conceito de globalização refere-se a uma homogeneização que se traduz numa redução de diferenças entre mercados nacionais e regionais, com a tendência para essas diferenças desaparecerem em determinados produtos. A globalização é fruto da internacionalização de muitas empresas, passando de uma estratégia multidoméstica diversificada para uma estratégia singular, vendo todos os países como um mercado único.

O Grupo de Lisboa (1994) apresenta outra perspetiva, afirmando que a globalização trata-se de um processo novo, diferente da internacionalização e da multinacionalização, falando aqui de uma globalização do ponto de vista económico. O Grupo de Lisboa vê a globalização como um processo com o objetivo de satisfazer os crescentes mercados globais. Aqui verificam-se normalizações e standardizações numa escala quase universal. Fenómeno que permite não só a conceção, como também a produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços numa escala mundial, tornando-os alcançáveis numa base mundial através de patentes, bases de dados, novas tecnologias, transportes, entre outros. Tudo isto sustentado por

organizações (redes de empresas) capazes de atuar num plano mundial, encontrando-se o capital disperso por vários acionistas de diferentes países.

Já Waters (1999, p. 3) vê a globalização como “ (...) um processo social através do qual diminuem os constrangimentos geográficos sobre os processos sociais e culturais, e em que os indivíduos se consciencializam cada vez mais dessa redução”.

Por outro lado, Simões (1997, p. 6) compreende a globalização “ (...) como o processo de desenvolvimento das inter-relações à escala mundial, em que cada país está ligado aos outros através de uma complexa teia de laços e de acontecimentos, de tal modo que decisões e ações tendo lugar numa parte do Mundo podem acarretar consequências significativas para indivíduos ou organizações localizados em áreas distantes. Este processo foi facilitado pelo progresso no domínio das tecnologias dos transportes, das comunicações e dos sistemas de informação, as quais permitiram a circulação de bens, serviços, pessoas, capitais e conhecimentos indispensável à aceleração das inter-relações nos campos cultural, social e económico.” Simões (1997) explica ainda que globalização da economia e da sociedade engloba diversas facetas relacionadas entre si, das quais destaca a globalização financeira, a globalização da produção e dos mercados, a globalização da tecnologia, a globalização das capacidades reguladoras, a globalização dos modos de vida e padrões de consumo e a globalização das perceções e da consciência.

É importante destacar as diferentes teorias que dizem respeito ao processo de globalização. Segundo Waters (1999), o termo global remonta há já 400 anos, no entanto a utilização universalizada de terminologias como globalização, globalizante e globalizar nasceu nos anos 60. Segundo o autor, a globalização é fruto da expansão cultural europeia através da colonização e mimetismo cultural. Mas a globalização encontra-se também ligada à emergência do capitalismo, através da bifurcação pelo domínio político e cultural (Waters, 1999). Da mesma forma, o autor fala da “desterritorialização” dos processos sociais e sobretudo dos processos políticos, verificados sobretudo na Europa Ocidental onde as fronteiras parecem ter diminuído como é o exemplo da União Europeia, onde existe não só livre circulação de mercadorias, capitais como também pessoas. Essencialmente existem três posições distintas em relação ao processo de globalização, isto é (Waters, 1999):

- i. a globalização encontra-se presente desde a aurora dos tempos, tendo vindo a aumentar, sendo que recentemente verificou-se uma aceleração da mesma;
- ii. a globalização é fruto dos tempos da modernização e do advento do capitalismo, que recentemente intensificou-se;
- iii. a globalização trata-se de um fenómeno recente associado a processos, como a pós-industrialização, pós-modernização ou desorganização do capitalismo.

A primeira vaga ao nível da globalização remonta ao tempo dos Descobrimentos, século XV, através dos navegadores portugueses. Foi através dos Descobrimentos que o termo comércio internacional começou realmente a fazer sentido, já que abrangeu quatro continentes distintos. Este domínio estendeu-se até ao domínio holandês e inglês, que ocorreu por volta do século XVII. Porém, os autores Rodrigues e Devezas (2007) falam de uma segunda vaga de globalização após o Congresso de Viena, no século XIX, época designada de “imperialismo”, na qual o comércio internacional cresceu cerca de 3,5% até ao início da Primeira Guerra Mundial. Os autores referem ainda uma terceira vaga ao nível da globalização na década de 70 do século XX. Destacam três fenómenos políticos que contribuíram fortemente para a aceleração desta vaga, nomeadamente: a abertura económica da China em 1978; a queda do Muro de Berlim em 1989 e a queda da União Soviética em 1991; e o início das reformas económicas no país indiano em 1991 (Rodrigues e Devezas, 2007).

De referir ainda que a utilização da expressão globalização deu-se em 1892 nas páginas da revista *Harper's Magazine* e em 1961 no dicionário *Webster*. A discussão aprofundada sobre a globalização aparece em torno da década de 60 e nos anos 70, com a difusão da expressão “aldeia global” (Rodrigues e Devezas, 2007).

Tal como o conceito de globalização, não existe uma definição consensual no que diz respeito à internacionalização, em concreto à internacionalização empresarial.

Freire (1997) afirma que o processo de internacionalização de uma empresa deve ir de encontro com as competências e vantagens competitivas apresentadas no mercado nacional. Desta forma, a internacionalização trata-se de uma extensão das suas estratégias de produtos-

mercados e de integração vertical para outros países, resultando numa replicação total ou parcial da sua cadeia de valor. Por outro lado, Buckley e Ghauri (1998) veem o processo de internacionalização empresarial como um movimento das operações da empresa ao mundo exterior, tratando-se de um processo quer de comercialização, quer da sua produção além-fronteiras.

Ao nível do processo de internacionalização empresarial, segundo Viana e Hortinha (2005), esta pode ser vista essencialmente através de quatro abordagens: estádios de internacionalização evolutivos; internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e de localização; internacionalização do ponto de vista das *networks* e, por último, os que analisam a internacionalização com o objetivo de melhorar a competitividade e maximizar a eficiência (Viana e Hortinha, 2005).

### **2.2.1. Fatores que impulsionam a globalização dos mercados**

Existem várias perspetivas acerca do nascimento e evolução do processo de globalização, bem como dos fatores que impulsionaram a globalização dos mercados. Segundo Daniels, Radebaugh e Sullivan (2011) podemos falar de motivos como:

- i. aumento e expansão da tecnologia, que por sua vez proporcionam uma produção mais eficiente;
- ii. avanços na comunicação e no transporte, que contribuíram fortemente para a globalização, uma vez que com o advento da internet e das telecomunicações, a comunicação tornou-se mais instantânea e os preços cada vez mais reduzidos (os transportes também nas últimas décadas sofreram um desenvolvimento positivo, nomeadamente através do surgimento de aviões sofisticados);
- iii. maior liberalização ao nível das fronteiras e movimento de recursos;
- iv. aumento ao nível da competição global, o que pode induzir as empresas a comprarem ou venderem fora do seu país de origem (existem empresas, como as born globals, que desde a sua conceção apresentam uma estratégia global).

Por outro lado, autores como Doole e Lowe (2001) salientam a importância do nascimento de Organizações Internacionais e a emergência de blocos político-económicos após a Segunda Guerra Mundial e o seu contributo para a globalização dos mercados e integração económica. Precisamente na segunda metade do século XX foram feitos esforços no sentido de promover o comércio livre. Tal resultou nas Conferências de Bretton Woods, em 1944. Estas iniciativas recaíram essencialmente em três áreas, nomeadamente sobre a necessidade de capital internacional (Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento), liquidez internacional (Fundo Monetário Internacional) e a liberalização do comércio e das tarifas (Acordo Geral do Comércio e de Tarifas, mais tarde Organização Mundial do Comércio) (Doole e Lowe, 2001).

O objetivo do Banco Mundial (que surge em 1946) é assegurar ajuda técnica e financeira aos países mais pobres do Planeta, de forma a conseguirem-se desenvolver. Em relação ao Fundo Monetário Internacional (FMI), fundado em 1944, este tem como propósito assegurar a estabilidade das taxas de câmbio internacionais. Assim, o principal objetivo é providenciar liquidez internacional a curto prazo aos países com problemas na balança de pagamentos (défice), de forma a continuarem a fazer trocas internacionais (Doole e Lowe, 2001). Por fim, o Acordo Geral do Comércio e de Tarifas (GATT) nasceu em 1947, sendo que na realidade tratava-se de um Tratado e não de uma Organização Internacional. Aquando da sua fundação, 23 países tornaram-se membros fundadores e concederam 45.000 tarifas, repercutindo no total 10 biliões de dólares em comércio. O seu sucessor, a Organização Mundial do Comércio (OMC) surgiu em 1995, no entanto, apenas em 2003 o substituí. A OMC, para além da promoção do comércio internacional livre, detém poder para arbitrar disputas relacionadas com o comércio internacional sob pena de sanções comerciais (Keegan, 2006).

Para além da Organização Mundial do Comércio, do Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, podemos falar do surgimento de Organizações com um carácter político-económico, como é o caso da União Europeia, NAFTA e o MERCOSUL, entre outros.

A União Europeia, designada anteriormente como Comunidade do Carvão e do Aço e Comunidade Económica Europeia, foi fundada através do Tratado de Roma em 1958. Seis membros fundadores fazem parte desta organização nomeadamente: Bélgica, França, Holanda, Itália, Luxemburgo e a Alemanha Ocidental. Portugal e Espanha tornaram-se membros em 1986 (Keegan, 2006). Desde 1987, com o Ato Único Europeu, consolidou a sua integração em termos

económicos através do Mercado Único, a fundação da União Monetária, a abertura à Europa Central e de Leste e a desintegração do Bloco Soviético e Jugoslavo. Em termos práticos, o Mercado Único resultou na eliminação de barreiras tarifárias, na eliminação de barreiras técnicas, no movimento de trabalho e de direitos laborais e nos serviços financeiros. Relativamente à União Monetária, em 1999 o Banco Central Europeu assumiu o controlo das taxas de juro, e em 2002 a moeda única, o euro, foi colocada em circulação (Doole e Lowe, 2001).

Já a NAFTA foi criada em 1994, entre os EUA, Canadá e México, criando um mercado único com cerca de 360 milhões de pessoas e produzindo cerca de 6 triliões de dólares em apenas um ano. É neste sentido que a NAFTA eliminou tarifas em bens manufacturados e cerca de 57% das tarifas ao nível da produção agrícola mexicana. Esta organização levou a cabo uma harmonização ao nível dos procedimentos aduaneiros e burocráticos. Verificou-se também uma liberalização ao nível das telecomunicações, transportes, têxteis, banca e setor financeiro (Doole e Lowe, 2001). Os três países responsabilizaram-se a promover o crescimento económico através do investimento e do comércio. A eliminação progressiva de barreiras ao fluxo de bens, serviços e investimentos, conjuntamente com uma elevada proteção dos direitos de propriedade intelectual favorece não só empresas, como também trabalhadores, agricultores e consumidores (Keegan, 2006).

Por outro lado, o MERCOSUL é uma União Aduaneira, fazendo parte desta organização os seguintes países: Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. Ainda a Bolívia e o Chile são membros associados, totalizando cerca de 240 milhões de pessoas. Esta União Aduaneira estabeleceu a livre circulação de bens, serviços e fatores de produção, através da progressiva eliminação dos direitos alfandegários e restrições não tarifárias à circulação de mercadorias (Doole e Lowe, 2001).



### 2.3. As Pequenas e Médias Empresas e a crise económica e financeira

Segundo a definição da Europa (2007) as PME's encontram-se englobadas na categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME's), sendo constituídas por empresas que empregam menos de 250 pessoas e que apresentam um volume de negócios anual que não excede os 50 milhões de euros e / ou com um balanço total anual não superior a 43.000.000€.

Especificamente, de acordo com a Europa (2007) as micro empresas são constituídas por menos de 10 funcionários e por um volume de negócios anual ou um balanço total anual que não excede os 2 milhões de euros. Já em relação às pequenas empresas, estas são constituídas por menos de 50 funcionários, com um volume de negócios anual ou um balanço total anual que não ultrapasse os 10 milhões de euros. Por último, relativamente às médias empresas estas são constituídas até por menos de 250 funcionários com um volume de negócios anual igual ou inferior a 50 milhões de euros ou com um balanço total anual menor do que 43 milhões de euros. Esquemáticamente é possível compreender a sua constituição pela Tabela 1 seguinte:

**Tabela 1: Tipologia e constituição das PME's, segundo a Europa**

Tipo de empresas	Número de colaboradores	Volume de Negócios anual
Micro empresas	Menos de 10 colaboradores	Menor ou igual a 2 milhões de euros.
Pequenas empresas	Entre 11 e 49 colaboradores	Menor que 10 milhões de euros
Médias empresas	Entre 50 e 249 colaboradores	Menos que 50 milhões de euros

Fonte: Elaboração Própria, a partir de Europa (2007)

De seguida, na Tabela 2, encontram-se os principais indicadores das Sociedades Não Financeiras, em Portugal, incluído PME's referentes ao ano de 2008.

Tabela 2: Principais Indicadores das Sociedades Não Financeiras, 2008

Indicador	PME				Grandes	Total de sociedades
	Micro	Pequenas	Médias	Total		
Sociedades (N.º)	300 228	42 980	6 568	349 756	1 115	350 871
Peso no total de sociedades (%)	85,6	12,2	1,9	99,7	0,3	100,0
Tx. var. 07/08 (%)	0,8	-0,5	1,2	0,6	0,7	0,6
Pessoal ao serviço (N.º)	808 951	785 638	583 904	2 178 493	828 667	3 005 160
Peso no total de sociedades (%)	26,9	26,1	19,4	72,5	27,5	100,0
Tx. var. 07/08 (%)	0,3	-0,4	1,0	0,2	6,6	1,9
Custos com o pessoal (10 <sup>3</sup> euros)	8 567 286	11 932 986	11 177 710	31 877 962	17 649 492	49 327 455
Peso no total de sociedades (%)	17,4	24,2	22,7	64,2	35,8	100,0
Tx. var. 07/08 (%)	4,4	4,5	4,4	4,4	7,0	5,3
Volume de negócios (10 <sup>3</sup> euros)	52 858 521	73 453 427	75 453 437	201 765 385	146 787 250	348 552 634
Peso no total de sociedades (%)	15,2	21,1	21,6	57,9	42,1	100,0
Tx. var. 07/08 (%)	-0,4	0,5	4,6	1,7	7,5	4,1
Valor acrescentado bruto ao custo de factores (10 <sup>3</sup> euros)	12 165 782	17 917 989	17 929 588	48 013 339	32 250 963	80 264 301
Peso no total de sociedades (%)	15,2	22,3	22,3	59,8	40,2	100,0
Tx. var. 07/08 (%)	-0,5	1,5	3,0	1,5	2,9	2,1
Formação bruta de capital fixo (10 <sup>3</sup> euros)	5 387 598	4 512 676	5 199 891	15 110 165	9 719 028	24 829 192
Peso no total de sociedades (%)	21,7	18,2	20,9	60,9	39,1	100,0
Tx. var. 07/08 (%)	-0,2	-0,1	-5,6	-2,1	34,8	9,6
Dimensão média (N.º pessoas)	2,7	18,3	88,9	6,2	741,4	8,6
Custos com o pessoal <i>per capita</i> (10 <sup>3</sup> euros/pessoa)	10,6	15,2	19,1	14,5	21,4	16,4
Peso dos custos com o pessoal no VAB <sub>gr</sub> (%)	70,4	66,6	62,3	66,0	54,7	61,5
Volume de negócios <i>per capita</i> (10 <sup>3</sup> euros/pessoa)	65,3	93,5	129,2	92,6	177,6	116,0
Produtividade aparente do trabalho (10 <sup>3</sup> euros/pessoa)	15,0	22,8	30,7	22,0	39,0	26,7
Taxa de investimento (%)	44,4	25,2	29,0	31,5	30,1	30,9
Sociedades por 10 000 habitantes (N.º)	282,5	40,4	6,2	329,1	1,0	330,2

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2010, p. 2)

Na tabela assinalada podemos compreender que as PME's representavam 99,7% das Sociedades Não Financeiras em Portugal. Em 2008, existiam 349.756 PME's, sendo que o total das Sociedades Não Financeiras totalizava as 350.871 unidades.

As micro empresas detêm um peso bastante evidente, contabilizando 300.228 empresas, ou seja cerca de 85,6% no total das sociedades. As designadas pequenas empresas totalizam no território nacional 42.960, enquanto as médias empresas somam 6.568, obtendo um peso de 12,2% e 1,9% respetivamente.

Em termos de custos com o pessoal *per capita* (10<sup>3</sup> euros/pessoa), as PME's totalizam 14,5 enquanto as grandes empresas 21,4. Por outro lado, em relação ao volume de negócios *per capita* (10<sup>3</sup> euros/pessoa), as PME's no seu total obtêm 92,6 enquanto as grandes empresas obtêm 177,6. Ainda em relação à produtividade aparente do trabalho (10<sup>3</sup>/pessoa), as PME's totalizam 22,00 enquanto as grandes empresas 39,0.

No caso concreto português a Tabela 3 assinala o rácio natalidade/mortalidade, entre 2006 a 2010. Segundo o Banco de Portugal (2012, p. 18), as microempresas ostentam os valores mais próximos da unidade, o que sinaliza o “ (...) nível atingido quando as empresas criadas equivalem, em número, às empresas cessadas num determinado ano”. É verificável, no entanto, uma diminuição do número de empresas referenciando no caso das pequenas e médias empresas, entre 2008 e 2010 verificou-se uma forte diminuição, passando de 0,76 para 0,22 em termos de natalidade/mortalidade (Banco de Portugal, 2012). Isto poderá ser explicado, pelo menos parcialmente, pelo impacto da crise económica e financeira nas empresas portuguesas.

**Tabela 3: Rácio de Natalidade/Mortalidade das empresas portuguesas (%)**

	2006	2007	2008	2009	2010
Microempresas	0,78	1,27	1,13	0,54	0,75
Pequenas e médias empresas	0,74	0,99	0,76	0,59	0,22
Grandes empresas	0,42	1,29	0,47	0,73	0,13
Total	0,78	1,25	1,10	0,91	0,70

Fonte: Banco de Portugal (2012, p. 18)

De fato, devido à crise internacional, a economia portuguesa sofreu uma degradação no seu desempenho, intensificada a partir de 2010. Precisamente o Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal, designado (PAEF), aprovado em 2011, conduziu à adoção de um conjunto de medidas que tem como objetivo a consolidação orçamental, de forma a diminuir o défice público. A diminuição do défice orçamental tornou-se o objetivo primordial da política económica portuguesa, bem como a consolidação da competitividade para se atingir o sucesso pretendido em termos de ajustamento macroeconómico (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014)

Precisamente este contexto económico restringiu o acesso ao financiamento por parte das empresas portuguesas, não só pelos seus custos mais elevados como também pela “ (...) variação negativa do volume de crédito às sociedades não financeiras a partir do segundo trimestre de 2011” (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014, p.13). As empresas portuguesas com elevados índices de endividamento, insuficiência de capitais próprios, elevada restrição ao acesso de crédito e elevados riscos de insolvência constituíram barreiras ao próprio investimento empresarial. É de destacar que os *spreads* em relação à Euribor desde 2011 são duas vezes superiores na banca portuguesa do que da Zona Euro. Em Maio de 2011 e no final de 2012, o volume de crédito bancário para as PME's decaiu perto dos 14%, situação alarmante dado o significativo peso do capital de terceiros nas empresas portuguesas, concretamente 60% nas microempresas e 72% nas pequenas e médias empresas. No entanto, os incentivos diretos ao investimento cofinanciados pelos fundos comunitários, bem como outros instrumentos financeiros, deverão resultar numa ajuda para as empresas portuguesas. Estes fundos comunitários pretendem desenvolver competências sobretudo nas PME's; inovação (ao nível de produtos, processos, estratégias de comercialização e organização) e promover a internacionalização, aqui fomentando as exportações (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014).

#### **2.4. Sistema de Incentivos à Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas portuguesas (PME's)**

A relação de Portugal com as políticas regionais é aplicada fundamentalmente através de políticas de coesão regional da União Europeia. Estas políticas regionais são fulcrais para Portugal, sendo portanto importante escolher projetos adequados. Verificou-se uma mudança estratégica da U.E., tendo em conta a Estratégia de Lisboa, o que levantou novas prioridades no que diz respeito a 2007-2013, levando à necessidade de uma nova adaptação do país para esta realidade. De forma a prosseguir com esta estratégia, Portugal direcionou esforços para novos objetivos, de forma a estimular a competitividade nacional, previstos no Quadro de Referência Estratégico Português (QREN).

Os sistemas de Incentivos provenientes do QREN de 2007 a 2013 assumiram objetivos diferenciados, em relação aos anteriores incentivos. O QREN de 2007-2013 foi desenhado para ajudar e promover projetos com uma forte componente inovadora; projetos com uma forte

orientação para a internacionalização, sobretudo no plano de exportação e também projetos ao nível da Investigação e Desenvolvimento, dirigida sobretudo para empresas do ramo tecnológico e científico (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014).

O Programa Operacional Temático Competitividade e Internacionalização (PO CI) tem como objetivo ajudar a criar uma economia mais competitiva, alicerçada em atividades intensivas em conhecimento. Para além disso, o objetivo passa também pela aposta em bens e serviços transacionáveis internacionalizáveis, bem como o reforço da qualificação e da orientação exportadora das empresas portuguesas, em especial das PME's. É expectável, da mesma forma, uma redução de custos associados, uma maior eficiência dos serviços públicos e uma melhoria dos transportes e a sua integração nas redes transeuropeias. Englobado no Portugal 2020, o ciclo de programação dos fundos estruturais para 2014 a 2020 compreende um volume de fundos comunitários (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo Social Europeu e Fundo de Coesão) de 4,4 mil milhões de euros. O PO CI está orientado para as regiões menos desenvolvidas do Continente, ou seja, Norte, Centro e Alentejo (sendo de abrangência nacional, no caso dos projetos a financiar através do Fundo de Coesão) (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014).

A elaboração do Programa foi enquadrada no quadro das opções estratégicas fundamentadas pelo Acordo de Parceria Portugal 2020 e pelos programas e iniciativas do Governo, em termos de competitividade, tendo em conta simultaneamente as orientações Europeias, especificamente no que diz respeito às prioridades da Estratégia Europa 2020 (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014, p. 11). De fato, a programação de “Portugal 2020” foi estruturada por base em quatro pilares temáticos, ou seja:

- i. *Competitividade e Internacionalização;*
- ii. *Inclusão Social e Emprego;*
- iii. *Capital Humano e Sustentabilidade;*
- iv. *Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.*

O presente Programa Operacional (PO) reporta prioridade temática “Competitividade e Internacionalização”, a qual será implementada conjuntamente e de forma coerente ao nível do PO Temático e dos PO Regionais. A “Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e Emprego 2014-2020”, aprovada em Conselho de Ministros em Novembro de 2013, apresenta as seguintes metas e objetivos) (Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização, 2014):

- i. *Reindustrialização*: modernizar e estimular a indústria nacional, reforçando a sua competitividade e capacidade de diferenciação no mercado global;
- ii. *Investimento*: promover e facilitar o investimento no País, através de um enquadramento económico e legal mais atrativo.
- iii. *Exportação*: focalizar o crescimento das empresas portuguesas em termos de internacionalização, aumentando o peso das exportações nacionais.
- iv. *Emprego*: organizar o mercado de trabalho de forma a criar novas oportunidades de emprego de forma sustentada.
- v. *Qualificação*: apostar num ensino de excelência, fortalecedor da indústria nacional e capaz de captar investimento estrangeiro.

## 2.5. Teorias da Internacionalização

Existem diferentes abordagens para explicar o fenómeno de internacionalização das atividades empresariais. Pode falar-se de teorias económicas e de teorias comportamentais. As teorias económicas baseiam-se numa lógica puramente económica, nomeadamente ao nível da macroeconomia, como é o caso do Paradigma Eclético. Já as teorias comportamentais assumem que o processo de internacionalização é conseguido de uma forma lenta e gradual. Podemos incluir, nas teorias comportamentais, o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes. No entanto, nos anos 90 começa a intensificar-se a literatura da área de Negócios Internacionais, cujas abordagens sobre as PME's não seguiam as abordagens comportamentais vigentes. Estas PME's, ao contrário do modelo apresentado por Uppsala, não se expandiam lentamente nem gradualmente, uma vez que o seu processo de internacionalização dava-se de uma forma

acelerada e com um elevado envolvimento de recursos. Estas empresas passaram a ser designadas de Born Globals (Bohrer e Dib, 2011).

### 2.5.1. Paradigma Eclético

O Paradigma Eclético desenvolvido por Dunning em 1977 versa sobre a produção internacional, através do investimento direto estrangeiro (IDE) empreendido por multinacionais (Dunning, 2001). Este Paradigma Eclético realça a importância dos fatores geográficos, mas também dos recursos internos da empresa e das dinâmicas do próprio processo de internacionalização. Para o processo de internacionalização ocorrer, três condições interrelacionadas têm que se encontrar satisfeitas (Kahal, 1994). Ou seja:

- i. vantagens específicas de propriedade: vantagens específicas que a empresa detém em relação aos seus concorrentes.
- ii. internalização de vantagens específicas de propriedade, vantagens ao nível dos recursos internos da empresa.
- iii. fatores específicos de localização ou de posição geográfica.

Em relação às vantagens específicas de propriedade, segundo Moreira (2009) existem três tipos de vantagens, entre as quais:

- i. propriedade em particular (mais na vertente intangível), isto é, tecnologia específica da empresa, conhecimento dos mercados, Investigação e desenvolvimento em relação às demais empresas a operarem no mercado.
- ii. propriedade coletiva de complementar ativos, isto é, capacidade conjunta de criar novas tecnologias, utilização de matérias-primas, acesso ao mercado, poder e tamanho do monopólio.

- iii. multinacionalidade da empresa, isto é, uma empresa estabelecida em vários países detém provavelmente uma melhor posição no plano internacional do que uma empresa nacional que atua consoante as situações de negócios que lhe são oferecidas.

Em relação às vantagens de localização, estas particularizam-se para um determinado país. As vantagens de localização são fundamentais para investidores estrangeiros, sendo que prendem-se essencialmente com a procura local, a proximidade cultural, económica e política, a similaridade ao nível das infraestruturas de mercado e os baixos custos de produção. Já em relação às vantagens de internalização, estas derivam de mercados internos que permitem às empresas contornar os mercados externos e os custos associados aos mesmos. O incentivo para a internalização reflete a existência de imperfeições de mercado, podendo ser estruturais (barreiras à concorrência) ou cognitivas (conhecimento imperfeito) (Moreira, 2009).

Este paradigma combina vários princípios derivados das teorias de comércio internacional, teorias de localização e teorias de análise organizacional. Assim, o paradigma eclético de Dunning não pode ser considerado uma teoria, mas um quadro analítico geral para comparação entre teorias, clarificando relações entre elas e identificando pontos em comum. A fraqueza do paradigma de Dunning prende-se pela falta de explicação sobre as razões que se encontram por detrás do processo de internacionalização, pois apenas explicita os fatores que contribuem para o processo de internacionalização (Kahal, 1994).

Em suma, Dunning (2001) identifica três condições para o IDE acontecer:

- i. a empresa deve ter vantagens específicas de propriedade ou acesso a um conjunto de ativos, ou a capacidade de coordenar um conjunto de ativos com outro ativos além-fronteiras, detendo uma vantagem em relação aos seus concorrentes ou potenciais concorrentes;
- ii. a empresa, para além das vantagens de propriedade, deve deter benefícios para internalizar o uso de recursos ao invés de operar via mercado;



- iii. os interesses globais da empresa são servidos através da criação de uma vantagem de propriedade numa determinada localização estrangeira, supondo que as condições dos ativos e de propriedade encontram-se satisfeitas.

### **2.5.2. Teoria dos Custos de Transação**

Oliver Williamson (1985), autor da teoria dos custos de transação (TCT), levanta a questão de como as transações económicas são organizadas na sociedade moderna. Esta teoria assume que os agentes estão sujeitos a uma racionalidade limitada, ainda que o comportamento seja deliberadamente racional (Williamson, 1985).

Um dos pontos desta teoria relaciona-se com a internalização. A abordagem da internalização tem duas importantes vertentes que devem ser consideradas. A primeira é que a internalização pode substituir contratos externos para mercados internos, devido a menores custos de transação. A segunda cadeia sucede quando um mercado é criado dentro da empresa, pois encontra-se ausente no mercado externo (Moreira 2009). A conclusão é que as atividades são internalizadas dentro da empresa quando existe algum tipo de falha de mercado, sobretudo no que concerne a falhas de mercado de insumos intermediários. Esta teoria afirma, portanto, que existem custos associados a transações.

Segundo a teoria dos custos de transação, a grande vantagem competitiva das empresas resulta precisamente na sua capacidade de produzir a um custo mais baixo daquele praticado pela sua concorrência. Ou, por outro lado, diferenciando os seus produtos e incitando os seus clientes a pagar um preço mais elevado pelo mesmo. Existem produtos passíveis de serem vendidos por via de agentes comerciais ou importadores, no entanto, determinados produtos ou serviços dificilmente são comercializados por estes termos. Falamos aqui em produtos ou serviços que exigem assistência pós venda, adaptação local ou por questões de prestígio e nome da marca em questão. A título de exemplo, podemos falar de bens públicos uma vez que um utilizador não impede a sua utilização por outro. A maioria da informação, fórmulas, patentes e processos de fabrico possui esta componente. No caso em que haja transferência de informação, existe uma situação assimétrica, uma vez que o vendedor detém mais informação que o comprador, o que torna o estabelecimento de o preço complexo. Precisamente antes da negociação, o comprador não detém informação suficiente para compreender o real valor da

informação a adquirir. No entanto, se o vendedor fornecer dados concretos sobre a informação comercializada, o comprador pode deixar de estar interessado em adquirir a informação que já detém no seu fundamental (Tavares *et al.*, 1996).

Portanto, os custos de transação relacionam-se com custos associados a negociações e à elaboração e proteção do cumprimento de contratos. Comportam ainda custos associados à avaliação da entrada, à medição da saída e à monitorização e fiscalização (Williamson, 1985). Custos estes que apresentam um impacto significativo, podendo ser mais elevados do que os próprios custos de produção.

Sempre que o número de vendedores ou compradores num dado mercado for reduzido, os preços praticados e a qualidade do produto são diferentes do que em regime de concorrência. No caso de necessidade de procurar fornecedores estrangeiros, os custos de transação tornam-se mais elevados, especialmente se falarmos de um número baixo de unidades a serem produzidas (Tavares *et al.*, 1996). Podemos falar também da racionalidade limitada dos agentes que poderão originar contratos incompletos, devido à impossibilidade de prever no momento de contratação todas as situações futuras (Serra, Ferreira e Reis, 2011).

É de salientar também a especificidade dos ativos no caso de o produto ser específico, ao invés de produzido em série. Podem surgir problemas em relação à exclusividade, precisamente pela possibilidade do produtor fabricar o mesmo tipo de componente para os seus concorrentes (Tavares *et al.*, 1996). Isto incentiva os proprietários dos fatores de produção a optarem pela internalização ao invés da externalização (Serra, Ferreira e Reis, 2010).

Por último, podemos falar de oportunismo, uma vez que um parceiro comercial ou um produtor poderá vir a favorecer-se ilicitamente de informações ou de algum ativo de que beneficia no curso da transação, favorecendo-se a si próprio (Tavares *et al.*, 1996).

Assim, a internalização será preferível em relação à externalização, se três condições forem verificadas: quando o grau de incerteza é elevado, isto é, se é difícil garantir a execução do contrato, uma vez que o fornecedor pode ter um comportamento oportunista que prejudica os clientes; se os ativos envolvidos na transação são específicos, ou seja, se apenas um número restrito de fornecedores possuem o equipamento necessário para a realização do produto e dado que detém um poder negocial elevado aumentam os preços da operação; se a transação não repetir-se frequentemente, ou seja, se a empresa comprar regularmente grandes quantidades do produto aos fornecedores será capaz de exigir melhores condições. Por outro lado se a

transação não se repetir com frequência, provavelmente terá maior vantagem em internalizar a sua produção (Serra, Ferreira e Reis, 2010).

### 2.5.3. Escola de Uppsala

Estudos empíricos da Universidade de Uppsala contradisseram a literatura económica e a literatura ao nível dos Negócios Internacionais que se encontrava vigente. Esta literatura explicava o processo de internacionalização, escolhendo o modo de entrada mais adequado tendo em conta os recursos, riscos, considerando também as características do mercado. No entanto, observações empíricas sobre as empresas suecas bem como as suas filiais demonstravam outra situação, frequentemente internacionalizando-se *ad hoc* através da exportação. Num segundo passo, formalizaram a sua entrada em mercados estrangeiros através de intermediários, muitas vezes representados através de agentes no mercado estrangeiro. Por norma, à medida que as vendas aumentavam, estes agentes iam sendo substituídos por filiais comerciais próprias. A última fase seria através do estabelecimento das suas próprias filiais de produção de forma a ultrapassar barreiras comerciais (Johanson e Vahlne, 2009).

Assim, sucintamente, podemos verificar que este processo gradual desenvolve-se em quatro etapas distintas (Sánchez e Camacho, 2007):

- i. a empresa exporta esporadicamente;
- ii. a empresa exporta regularmente através de agentes independentes;
- iii. a empresa investe diretamente em mercados externos, abrindo filias no exterior;
- iv. a empresa abre filiais de produção nos mercados externos.

É possível compreender que gradualmente as empresas modificam-se à medida que ganham experiência nos mercados externos.

Outro aspeto verificável nesta teoria é que as empresas iniciam o seu processo de internacionalização operando em países próximos do mercado nacional em termos de distância psíquica. Distância psíquica refere-se aos elementos que dificultam a compreensão dos mercados externos, quer sejam elementos de carácter comercial, quer sejam elementos ao nível

da distância geográfica. Neste contexto, as empresas tendem a iniciar o seu processo de internacionalização em mercados semelhantes ao seu, progredindo para países cada vez mais distantes em termos psíquicos (Johanson e Vahlne, 2009).

O modelo clarifica também que as empresas modificam-se através de decisões relativas a compromissos, de forma a fortalecer as suas posições em mercados internacionais. Compromisso é definido como o produto entre o tamanho do investimento e o seu grau de inflexibilidade. Um grande investimento em equipamento vendável não indica necessariamente um forte empenho, no entanto uma forte dedicação com a satisfação das necessidades dos clientes indica, por outro lado, um forte empenho. A experiência constrói o conhecimento de uma empresa sobre um mercado, o que influencia as decisões sobre o nível de compromisso e o desenvolvimento de atividades. Tudo isto induz a um próximo nível de compromisso, o que gera por sua vez um maior nível de conhecimento (Johanson e Vahlne, 2009). O conhecimento de mercado é um importante elemento em relação à tomada de decisões, pois tanto o conhecimento de oportunidades como o conhecimento de problemas pode determinar diferentes decisões. Por outro lado, a avaliação de alternativas tem como base o conhecimento sobre relevantes partes do ambiente de mercado bem como sobre a performance de diversas atividades (Johanson e Vahle, 1977).

Johanson e Vahlne (2009) afirmam que a confiança é um elemento essencial para a aprendizagem e para o desenvolvimento do conhecimento. A confiança é essencial nas primeiras fases de uma relação, sendo da mesma forma importante mantê-la através de esforços coordenados, de forma a criar e a explorar oportunidades. Os autores referem ainda que a confiança e o compromisso promovem a eficiência, a produtividade e a eficácia.

#### **2.5.4. Modelo das Redes**

A abordagem das redes para a internacionalização foi apresentada por Johanson e Mattsson (1988). Hosseini e Dadfar (2012) explicam que este modelo olha para a internacionalização como um processo evolutivo desenvolvido sob três etapas sequenciais, ou seja:

- i. expansão do mercado, de forma a encontrar uma nova posição num novo mercado como uma rede;
- ii. penetração no mercado, reforçando a posição existente e aumentando o compromisso de recursos para a rede;
- iii. integração do mercado, com o propósito de melhorar a harmonia entre as diferentes posições no mercado.

A posição da empresa na rede (de mercado) é o elemento mais importante para a internacionalização. (Hosseini e Dadfar 2012). A conjugação do grau de internacionalização da empresa e do grau de internacionalização do mercado permite diferenciar quatro momentos de internacionalização (Teixeira e Diz, 2005). Conforme estes elementos, a empresa pode situar-se em quatro posições no mercado:

- i. pioneiro: neste caso as empresas encontram-se posicionadas num mercado onde os seus fornecedores, concorrentes e outras sociedades cooperativas apresentam poucas relações internacionais e a empresa também não possui acesso a informações sobre o mercado global.
- ii. solitário internacional: fornecedores, concorrentes e outras empresas cooperativas não têm acesso ao mercado internacional, desta forma os mesmos não podem ajudar a empresa a entrar no mercado internacional. Mas estas apresentam experiências próprias e conhecimentos suficientes sobre o mercado internacional, que podem ser utilizadas em atividades de internacionalização.
- iii. retardatário: estas empresas encontram-se num ambiente em que os concorrentes, fornecedores e colaboradores apresentam relações internacionais generalizadas, mas a empresa não tem conhecimento suficiente e experiência sobre as atividades internacionais.
- iv. um de vários: a empresa e o seu ambiente encontram-se fortemente internacionalizados, quer a empresa, quer os atores externos apresentam conhecimento suficiente sobre os mercados internacionais.

Axelsson e Johanson, nas palavras de Diz e Teixeira (2005), compreendem que existem três pontos essenciais em relação a extensão a novos mercados, nomeadamente a orientação, o posicionamento e o *timing*. A orientação significa, segundo Diz e Teixeira (2005, p. 81) “ (...) que o ator procura obter um entendimento sobre a posição relativa dos diferentes atores (incluindo ele próprio) na rede, o que é importante no processo de entrada no novo mercado. Uma condição necessária para a orientação é, logicamente, entrar na rede.” Por outro lado, o posicionamento trata-se do processo no qual o ator desenvolve a sua posição na rede. Tal envolve o investimento de recursos no que diz respeito ao relacionamento com os outros. Este investimento pode variar, tornando-se mais discreto ou menos discreto, mais elevado ou reduzido, contínuo ou por etapas. Este posicionamento é cumulativo, ou seja, as posições são estabelecidas, desenvolvidas, mantidas e defendidas. Quando ao *timing*, este versa sobre o fato de as oportunidades não surgirem de forma contínua, mas em intervalos irregulares de tempo. Trata-se, portanto, de uma questão de aproveitar as oportunidades quando estas surgem e se ajustam à sua estrutura de atividades e de recursos.

Dois aspetos diferenciam a abordagem das redes em relação às demais abordagens tradicionais. Nesta abordagem, o processo de internacionalização de uma empresa não é controlado apenas por um único ator. Segundo Diz e Teixeira (2005, p. 80) “ (...) as relações entre os atores numa rede são invisíveis e fluidas e só podem ser percebidas pelos atores que fazem parte da rede.”

Moreira (2009) compreendeu que o grau de internacionalização da empresa depende quer das redes estabelecidas pela empresa, quer da posição da empresa dentro da rede. Como consequência, a rede em que a empresa se encontra vinculada afeta a sua posição internacional. As complementaridades dos participantes permitem a criação de uma rede de relacionamentos em que a internacionalização ocorre quando a rede é estendida no exterior.

### 2.5.5. Born Globals

Segundo Madsen e Servais (1997), o aumento do número de Born Globals<sup>1</sup> pode ser atribuído fundamentalmente a três fatores, ou seja: às novas condições de mercado; aos

---

<sup>1</sup> Empresas que nos seus primeiros cinco anos de vida (no máximo 10 anos) começam a iniciar intensas atividades internacionais (Eurofound, 2012).

progressos tecnológicos em termos de transporte; à comunicação e às capacidades do gestor, o empreendedor que funda a própria Born Global.

Este aumento pode ser explicado pela mudança ao nível das condições de mercado a que muitas empresas foram sujeitas durante recentes décadas, sendo uma delas o aumento ao nível da especialização, ou seja, os nichos de mercado. Existem mais empresas produtoras de peças e de componentes específicos, voltadas para o comércio internacional, uma vez que a procura interna não é suficiente para escoar a produção. Empresários de alta tecnologia podem comercializar o seu produto inovador à escala mundial. Por outro lado, muitas indústrias são caracterizadas por *global sourcing* de atividades e pelas redes “*networks*” transfronteiriças. A consequência é que produtos inovadores espalham-se rapidamente pelo globo, também como consequência de uma maior homogeneização das necessidades dos consumidores. No mesmo sentido, os mercados financeiros também se internacionalizaram, o que indica que um empreendedor pode encontrar fontes de financiamento internacionais (Madsen e Servais, 1997).

A mudança ao nível dos mercados pode ser explicada pelo aumento da capacidade dos recursos humanos em explorarem as mudanças tecnológicas nos mercados internacionais. O transporte de pessoas e bens tornou-se muito mais frequente, confiável e com menores custos. Tal significa que as barreiras de custos para a abordagem internacional têm sido exponencialmente reduzidas. Tal é também um resultado da evolução na área da comunicação, uma vez que aparelhos como *fax*, telemóvel e computadores, entre outros, apresentam custos relativamente acessíveis para qualquer empresário. No mesmo sentido, é possível recolher informação sobre mercados internacionais de forma praticamente instantânea. Precisamente o aumento da mobilidade entre nações, línguas e culturas proporciona um maior número de potenciais colaboradores com capacidade para comunicar, compreender e operar em culturas estrangeiras (Madsen e Servais, 1997).

#### **2.5.6. International Network Ventures**

Coviello foca o seu estudo nas International Network Ventures (INV), isto é, as empresas de micro, pequena ou média dimensão, as designadas PME's. No entanto, estas distinguem-se das demais, uma vez que desde a sua conceção apresentam um foco global dirigindo os seus recursos para as suas atividades internacionais. Outras das características das INV é que se envolvem em redes de forma a facilitar o seu processo de internacionalização. Os primeiros

passos internacionais são precisamente coadjuvados pelas relações ao nível da rede, sendo que estes laços surgem antes de o processo de internacionalização ser levado avante.

Coviello centra precisamente o seu estudo nas redes das International New Ventures. Concretamente Coviello e Munro (1997) desenvolveram um modelo que integra a internacionalização no contexto das redes, englobando:

- i. o tempo;
- ii. a influência das relações da rede ao nível da entrada nos mercados e o desenvolvimento do mercado;
- iii. as características das empresas em processo de internacionalização.

A pesquisa de Coviello desenvolveu-se em sete preposições, abordando a dinâmica das redes sobre as International New Ventures. Num estudo exploratório, Coviello compreende que as International New Ventures não apresentam um comportamento totalmente previsível. Coviello identifica que as redes, ainda numa fase embrionária das International New Ventures, tendem a beneficiá-las uma vez que estabelecem desde já relacionamentos e contatos úteis para o processo de internacionalização. Os relacionamentos da International New Venture inserida na rede resultam em capital social para a mesma. Desta forma, a IVN pode aceder mais facilmente a recursos e a oportunidades no mercado internacional. É de salientar que as relações vão-se modificando consoante o tempo, tratando-se portanto de um processo dinâmico sofrendo alterações (Coviello, 2006). Coviello, refere que no fenómeno das redes encontramos laços, estejam eles revestidos por um vínculo económico ou social. Ainda que os laços apresentem uma grande importância, sobretudo no início da evolução de uma empresa, estes tornam-se menos influentes consoante o passar do tempo. Por outro lado, os laços económicos desempenham um papel essencial na evolução das International New Ventures, pois são estes que possibilitam o crescimento sustentado da empresa na cena internacional.

As International New Ventures apresentam assim um foco global, sendo a sua preocupação principal alocar recursos em atividades internacionais da empresa, pelo que as empresas envolvem-se em redes de modo a facilitar o seu processo de internacionalização. As redes são, desta forma, preponderantes no processo de internacionalização (Coviello, 2006). De



um forma geral, a estrutura da rede das INV's demonstrou um padrão linear de evolução em que ao longo do tempo:

- i. a rede das INV's aumentou em escala e diminuiu na sua densidade;
- ii. os aspetos não redundantes da rede cresceram bastante, enquanto as restrições às empresas diminuíram;
- iii. embora em cada INV o grau de proximidade com outras redes fora relativamente elevado na evolução do processo, a sua centralidade aumentou à medida que foi posicionada entre outros atores.

De seguida, na Tabela 4, encontra-se uma comparação das teorias de internacionalização.

**Tabela 4: Comparação sumária das teorias de internacionalização**

Teorias	Autores	Ano	Foco essencial
Paradigma eclético	Dunning	1977	Investimento direto estrangeiro, realça a importância dos fatores geográficos, mas também dos recursos internos da empresa e das dinâmicas do próprio processo de internacionalização.
Teoria dos custos de transação	Oliver Williamson	1985	Atividades são internalizadas dentro da empresa quando existe algum tipo de falha de mercado, sobretudo no que concerne a falhas de mercado de insumos intermediários.
Escola de Uppsala	Johanson e Vahlne	1977	Internacionalização gradual, desenvolvida em quatro fases, operando primeiramente em países geograficamente e psicologicamente próximos.
Modelo das redes	Johanson e Mattson	1988	O grau de internacionalização da empresa depende quer das redes estabelecidas pela empresa quer da posição da empresa dentro da rede.
Born Globals	Madsen e Servais	1997	O fomento de Born Globals pode ser explicado através de três fatores, isto é, às novas condições de mercado; aos progressos tecnológicos em termos de transporte; comunicação e nas capacidades do próprio gestor.
International New Ventures	Coviello e Munro	1997	As PME's apresentam um foco global dirigindo os seus recursos para as suas atividades internacionais.

Fonte: Elaboração própria

Nesta Tabela é possível compreender as diferentes teorias e modelos que circundam a internacionalização empresarial. Contudo, é de realçar a existência de várias perspetivas sobre o tema, dado que o foco de cada uma é diferente.

No caso do paradigma eclético este foca-se no investimento direto estrangeiro e na necessidade de obter vantagens específicas de propriedade, a internalização dessas vantagens e ainda fatores específicos de localização. A Escola de Uppsala explica a internacionalização de uma forma lenta e gradual, tendo em conta o conceito de distância psíquica. Já no caso do estudo de Madsen e Servais (1997), o seu foco são as Born Globals, empresas que rapidamente expandem-se internacionalmente. Tal pode ser explicado por fatores externos (mercados) como internos (capacidades do gestor). Coviello e Munro (1997) apresentam as International New Ventures, PME's que focam os seus recursos e atividades para os mercados externos. Coviello salienta a importância das redes, nomeadamente os laços que apresentam vínculos económicos ou sociais.

## **2.6. Processo de Entrada em Mercados Internacionais**

### **2.6.1. Variáveis no processo de internacionalização**

No processo de internacionalização existem várias variáveis a ponderar, quer sejam variáveis endógenas (internas), quer sejam variáveis exógenas (externas). Estas variáveis influenciam de forma positiva ou negativa posição da empresa.

Em relação às variáveis endógenas, falamos de aspetos internos à empresa, nomeadamente no que diz respeito à sua dimensão, recursos financeiros, recursos humanos, mobilidade internacional dos quadros, dificuldades de adaptação/alargamento da gama de produtos, conhecimento dos mercados externos, capacidade de inovação, dificuldade em identificar parceiros locais, dificuldades de coordenação e controlo de gestão (Simões, 1996).

Em relação às variáveis exógenas referimo-nos em relação à envolvente externa, ou seja, aos países/mercados de instalação. Existem alguns fatores que podem afetar a performance da empresa no mercado externo, ou seja, variáveis económicas, políticas-legais e culturais. Em termos de variáveis económicas é necessário ponderar a estrutura industrial e a distribuição dos rendimentos.. É de salientar o papel preponderante do rendimento *per capita*, capaz de verificar o desenvolvimento económico do mercado(s) selecionados(s) e compreender a sua viabilidade

no plano da internacionalização. Outros indicadores, como a taxa de câmbio, o poder de compra, o índice de desenvolvimento humano, a taxa de inflação, a taxa de desemprego, a dívida pública, a produtividade são indicadores a ponderar aquando o processo de internacionalização (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

Relativamente ao contexto político-legal existem dois tipos de sistemas políticos que apresentam visões antagónicas, a democracia assente nos direitos e liberdades individuais e um sistema totalitário que coloca em evidência o bem-estar e os direitos do coletivo. O sistema legal é o *esqueleto* distinguindo as regras que regulam o comportamento dos indivíduos e das empresas sob um sistema de *enforcement*, caso estas mesmas leis não sejam cumpridas. Portanto, aquando do processo de internacionalização deve-se ter em conta o sistema político, bem como o sistema legal que o envolve, uma vez que é variável de país para país, colocando em causa o próprio sucesso da internacionalização. Para além do sistema legal, é necessário ter em conta de forma genérica, a estabilidade política, a legislação económico-financeira, a burocracia governamental e o protecionismo (barreiras alfandegárias e restrições ao comércio livre) (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

Quanto à cultura, os negócios envolvem obrigatoriamente pessoas e num plano internacional implica necessariamente o contacto de pessoas com diferentes nacionalidades e culturas. É necessário portanto criar uma consciência cultural, de forma a compreender os hábitos e comportamentos daquela sociedade. No que diz respeito ao processo de internacionalização há que ter em conta a língua, a religião, a localização geográfica, a etnicidade, as tradições que envolvem a cultura (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011). É de referir que a forma como os negócios são conduzidos varia muito de país para país, sendo por isso necessário respeitar determinadas regras sociais para que não haja problemas de compreensão, nem choques culturais.

### **2.6.2. Motivações para a internacionalização**

É necessário compreender as motivações que originam a internacionalização de uma empresa. É de salientar que primeiramente ocorre a consciencialização que existe uma oportunidade além-fronteiras. Em segundo lugar, é crucial proceder à análise dos diferentes modos de entrada, focalizando por fim no modo de entrada mais vantajoso para a empresa. No entanto, o modo de entrada depende de vários fatores. A título de exemplo, se a oportunidade de

negócio residir de fato no mercado externo, os modos de entrada mais viáveis serão a exportação, o IDE e o licenciamento que possibilitam captar parte do mercado. Porém, se a oportunidade de negócio relacionar-se com os custos salariais relativamente baixos, a subcontratação e o IDE serão as alternativas mais viáveis (Ferreira, Serra e Reis, 2011).

Assim, as motivações para a internacionalização de uma empresa tendem a variar consoante o autor, sendo uma das mais ilustres explicações desenvolvida por Dunning, fundida sobre o Paradigma Eclético.

Ferreira, Serra e Reis (2011) explicam a internacionalização através da procura de recursos, da procura de mercado, da procura de eficiência e da procura de recursos estratégicos. No que diz respeito à procura de recursos (*resource seeking*), o objetivo é aceder a recursos que não se encontram no mercado doméstico, falando aqui de recursos naturais, matérias-primas ou até mesmo mão-de-obra com um custo inferior ao que é praticado no mercado doméstico. Em relação à procura de mercado (*market seeking*), o propósito da internacionalização seria precisamente aumentar o número de consumidores, ou seja, o potencial de comercialização num mercado ou em vários mercados. Quanto à procura de eficiência (*efficiency seeking*), relaciona-se quando numa situação de IDE a empresa benfeitoriza segundo Ferreira, Serra e Reis (2011, p. 9) “ (...) de diferenças entre países quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores de produção e consegue beneficiar de economias de escala e gama e diferenças nos gostos dos consumidores”. Por fim, em relação aos recursos estratégicos (*strategic asset seeking*), as empresas IDE pretendem adquirir novas competências e recursos, ao invés de circunscreverem aos ativos que lhe já pertencem (Ferreira, Serra e Reis, 2011).

Por outro lado, Teixeira e Diz (2005) apresentam os seguintes motivos para internacionalização de empresas, que apresentamos de seguinte forma:

- i. acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, ou seja, pretende-se obter recursos mais baratos, como a mão-de-obra e recursos naturais. Mas também, obter recursos de maior confiança, isto é de melhor qualidade;
- ii. maior retorno do investimento, a diversificação ao nível dos mercados, assim como a diversificação associada, permite uma redução ao nível dos riscos;
- iii. aumento da quota de mercado, o que permite uma melhoria ao nível de vendas que por sua vez poderá originar economias de escala;

- iv. fuga à tributação ou restrição das importações, medidas protecionistas que pretendem proteger as indústrias e economias nacionais. Assim, o investimento direto estrangeiro possibilita ultrapassar estas barreiras, sendo que é frequente existirem políticas governamentais com incentivos ao investimento direto estrangeiro;
- v. manutenção ou reforço da rede das relações, é frequente acontecer quando uma empresa fornecedora no mercado nacional acompanha a expansão do seu cliente internacionalmente;
- vi. concorrência acontece quando uma empresa tem como estratégia atacar um concorrente num novo mercado externo;
- vii. acesso a competências rapidamente como o *know-how* através de espaços e organizações inovadoras, obtendo assim uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes que por outro lado são mais lentos e com uma menor capacidade de aprendizagem.

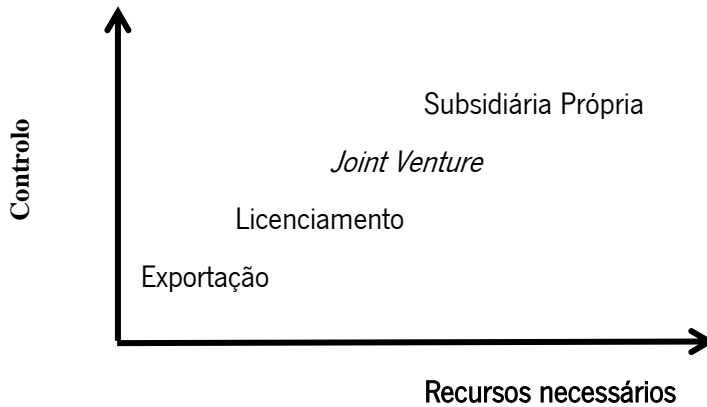
## 2.7. Modos de entrada

Para Doole e Lowe (2001), o modo de entrada é sem dúvida uma decisão que deve ser bastante ponderada. Por norma, o modo de entrada escolhido relaciona-se com os objetivos e atitudes da própria empresa e da capacidades dos seus gestores tomarem decisões acertadas. No entanto, segundo Doole e Lowe (2001) existem vários elementos a terem em conta aquando o processo de internacionalização, e o modo de entrada a ser utilizado, entre os quais:

- i. os objetivos e as expectativas relacionadas com o tamanho e o valor antecipado do negócio;
- ii. o tamanho e os recursos financeiros da empresa;
- iii. o envolvimento existente no mercado externo;
- iv. as capacidades, habilidades e atitudes dos gestores sobre marketing internacional;
- v. a natureza e o grau de competição no mercado;
- vi. a existência e natureza das barreiras tarifárias e não-tarifárias;
- vii. a natureza produto, assim como a existência de alguma patente ou marca comercial;
- viii. o *timing* em relação ao próprio mercado e a situação competitiva.

A característica mais importante nos diferentes modos de entrada relaciona-se com o nível de envolvimento e de risco. A própria empresa terá que compreender qual o nível de controlo desejado sobre os negócios internacionais, bem como o nível de risco que estará disposta a enfrentar e ainda os quais os custos que estará disposta a comportar. Na seguinte Figura 1 é possível compreender o nível de controlo e recursos necessários para cada modo de entrada.

**Figura 1: Nível de controlo e recursos necessários para os diferentes modos de entrada**



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155)

Analisando a Figura 1 compreendemos que os diferentes modos de entrada comportam diferentes níveis de controlo e de recursos necessários. Depreendemos que a exportação é o modo de entrada que envolve menos recursos, mas também a oferece um menor controlo. Por outro lado, as subsidiárias oferecem um elevado nível de controlo através da concentração de muitos recursos.

Os modos de entrada podem ser classificados de diferentes formas, no entanto, Root (1994) subdivide-os em três diferentes categorias, nomeadamente:

- i. modos de entrada de exportação: exportação indireta, exportação direta;
- ii. modos de entrada contratuais: licenciamento, *franchising*, contratos de produção, entre outros;
- iii. modos de entrada de investimentos: investimento direto estrangeiro (IDE) e *joint-ventures*.

### 2.7.1. Exportação

Para muitas empresas a exportação é o primeiro passo do processo de internacionalização, uma vez que o risco e os recursos necessários são relativamente baixos. A exportação é vista como a venda de produtos/serviços fora das fronteiras nacionais, sendo que não é utilizada apenas por pequenas e médias empresas (Doole e Lowe, 2001).

Existem dois tipos de exportação, nomeadamente a exportação indireta e a exportação direta. A exportação indireta trata-se de um modo de entrada que comporta recursos e riscos diminutos, no entanto, não fornece um grau elevado de controlo. Trata-se, portanto, de um modo de entrada que possibilita ganhar conhecimento sobre os mercados internacionais, sem que haja um elevado controlo e desenvolvimento de ações sobre o marketing internacional (Viana e Hortinha, 2005). Assim, a empresa produtora consegue ganhos fundamentalmente ao nível financeiro. Justamente é indicado para empresas de pequena e média dimensão que possuem poucos recursos financeiros e humanos e inexperiência no campo internacional. Desta forma, o processo de exportação encontra-se sob outra a alçada de outra entidade, como é o caso das organizações de venda localizadas no mercado doméstico, dos agrupamentos complementares de empresa e das organizações cooperativas, entre outros (Hortinha e Viana, 2005).

Por outro lado, a exportação direta garante um maior controlo em comparação com exportação indireta, por exemplo, no plano de marketing internacional. Através da exportação direta a empresa consegue adquirir mais facilmente e rapidamente informação sobre o mercado, permitindo também uma melhor proteção sobre as suas patentes e marcas registadas. A exportação direta estabelece-se geralmente através de um departamento baseado no país de

origem, distribuidores e agentes no exterior, sucursais e filiais comerciais (Hortinha e Viana, 2005).

No entanto, ambas as modalidades apresentam desvantagens, dado que a exportação indireta não possibilita a perseguição de uma estratégia própria nos mercados internacionais, mas, por outro lado, a exportação direta traz consigo mais riscos, maiores custos de arranque e uma maior necessidade de informação comparativamente à exportação indireta (Tavares *et al.*, 1996).

Relativamente às motivações para a exportação, podemos falar de duas tipologias diferenciadas, isto é, a resposta reativa e a resposta proactiva. Em relação às respostas reativas podemos destacar as seguintes identificadas por Doole e Lowe (2001):

- i. condições adversas no mercado interno;
- ii. oportunidade de reduzir inventários;
- iii. favoráveis movimentos cambiais;
- iv. oportunidade de aumentar o número e consumidores e reduzir risco relacionado com os mercados;
- v. pedidos de encomendas de clientes estrangeiros.

A resposta reativa a um mercado estrangeiro relaciona-se também com a maturidade de um produto, ou seja, quando um produto atinge a maturidade ou já se encontra em declínio no seu mercado doméstico. Desta forma, a empresa poderá encontrar mercados onde o produto ainda não tenha sido introduzido ou que ainda não se encontre em fase de maturidade/declínio. Assim, a empresa pode abordar novos mercados de forma a conseguir escoar a sua produção.

Por outro lado, o propósito de uma resposta proactiva é precisamente a diversificação de mercados. Surge quando uma empresa detém oportunidades limitadas de crescimento no seu país de origem. Desta forma, a empresa poderá alcançar novos mercados e ao mesmo tempo diversificando riscos. Doole e Lowe (2001) identificam os seguintes incentivos:



- i. lucros atrativos e oportunidades de crescimento;
- ii. facilidade em modificar e alterar produtos conforme o mercado alvo;
- iii. programa de políticas públicas para a promoção das exportações;
- iv. propriedade de produto diferenciador;
- v. economias resultantes de encomendas adicionais.

Em termos de barreiras à exportação, Doole e Lowe (2001) identificam as maiores barreiras aquando o processo de exportação:

- i. barreiras comerciais;
- ii. dificuldades com o transporte e os custos;
- iii. falta de pessoal apto para lidar com todas as diligências necessárias;
- iv. falta de incentivos à exportação;
- v. falta de assistência coordenada;
- vi. condições pouco favoráveis nos mercados alvo;
- vii. pagamento lento por parte dos compradores;
- viii. falta de produtos competitivos;
- ix. atrasos nos pagamentos;
- x. entraves ao nível da língua.

No entanto, segundo Daniels, Radebaugh e Sullivan (2011) existem outras dificuldades que as empresas ultrapassam aquando o processo de exportação, entre os quais destacamos:

- i. ajustamento aos clientes: Globalmente os clientes requerem uma maior diversidade de produtos e/ou serviços. Frequentemente a exportação implicam uma adaptação do produto e/ou serviço ao mercado alvo.

- ii. ajustamento às tecnologias de informação: Verifica-se que as tecnologias de informação diminuem os custos de comunicação, mas frequentemente aumentam as expectativas dos clientes.
- iii. baixo compromisso ao nível da gestão de topo para ultrapassar entraves durante o processo de exportação;
- iv. subestimar a importância de peritos em exportação;
- v. calcular erradamente os custos de envio e a complexidade das leis e procedimentos alfandegários;
- vi. Pobre seleção sobre os agentes locais;
- vii. negligenciar o mercado de exportação aquando o mercado doméstico se encontra em rentabilização.
- viii. errada classificação de produtos e serviços;
- ix. incapacidade em adaptar produtos de forma a cumprir as leis ou preferências culturais vigentes.

### 2.7.2. Acordos Contratuais

O licenciamento, enquanto modo de entrada, trata-se de uma forma contratual na qual o licenciador concede um ativo ao licenciado e, em troca, o licenciado paga *royalties*, honorários de licenciamento ou outra forma de pagamento (Keegan, 2006). No licenciamento é cedido o direito de usar um ou mais dos seguintes aspetos, isto é: direitos sobre patente, direitos sobre marca comercial, *copyrights* e/ou produto e conhecimentos sobre o *know how*.

O licenciamento é usado frequentemente, já que se trata de um modo de entrada com obrigações financeiras e de gestão relativamente baixas. O licenciamento é utilizado geralmente em mercados de difícil acesso, onde o investimento direto estrangeiro não é possível ou o segmento de mercado não é suficientemente extenso para existir um investimento pleno. O licenciador recebe uma percentagem sobre o volume de vendas, ou seja, à medida que as vendas aumentam o seu lucro proporcionalmente aumenta. O licenciador detém ainda um controlo considerável uma vez que o licenciado utiliza o seu *know how* e os seus direitos da forma previamente acordada nas quantidades anteriormente estabelecidas. Para o licenciado também existe uma série de vantagens, sobretudo pelos custos relativamente baixos, uma vez

que é possível capitalizar o seu negócio com um baixo risco e um baixo investimento em termos de pesquisa, desenvolvimento e lançamento de um novo produto (Doole e Lowe, 2001).

Segundo o Internal Revenue Service, citado por Daniels, Radebaugh e Sullivan (2011), as propriedades intangíveis passíveis de serem licenciadas encontram-se em cinco diferentes categorias, entre as quais:

- i. patentes, invenções, fórmulas, processos, *designs*, modelos;
- ii. direitos de autor ao nível da literatura, música ou para outras composições artísticas;
- iii. marcas e nomes de marcas;
- iv. *franchises*, licenças e contratos;
- v. métodos, programas, procedimentos e sistemas.

O pagamento varia muito de situação para situação, geralmente o valor do licenciado a pagar será maior se a previsão de vendas for alta. No entanto, o volume de vendas varia não só pela extensão geográfica na qual o(s) produto(s) serão inserido(s), mas também pelo o tempo em que estará inserido, o valor do produto(s) no mercado e a experiência do produto(s) noutros mercados (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

Geralmente, um novo produto ou processo pode afetar parte da produção da empresa por um tempo limitado. A empresa poderá prever um volume de vendas insuficiente para garantir a produção e comercialização dos seus produtos num país estrangeiro. De forma a ultrapassar esta dificuldade poderá encontrar um licenciado que consegue produzir e vender o(s) produto(s) com custos relativamente baixos e por um determinado período de tempo (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

É necessário, no entanto, ter atenção alguns problemas que poderão surgir através do licenciamento, isto é, se o licenciador não responder a mudanças no mercado, em termos tecnológicos ou ainda se não ajudar a desenvolver o mercado para o licenciado. O licenciado, por outro lado, pode encontrar-se relutante a desenvolver o mercado da forma pretendida pelo licenciador (Doole e Lowe, 2001).

Porém, Doole e Lowe (2001) identificam técnicas que podem ser adotadas, de forma a minimizar potenciais problemas que podem ocorrer, nomeadamente:

- i. desenvolver um plano claro;
- ii. selecionar cuidadosamente os seus licenciados;
- iii. desenhar um acordo de forma cuidada incluindo a duração, o pagamento, os segredos comerciais a serem respeitados, o controlo de qualidade e os indicadores de performance;
- iv. fornecer os elementos críticos;
- v. limitar o produto e a sua área geográfica;
- vi. reter as patentes, marca comercial e copyrights;
- vii. ser uma parte significativa no negócio do licenciado;
- viii. transferir a responsabilidade do licenciamento a um gestor sénior.

Já o *franchising* é considerado uma forma especial de licenciamento, na qual não só é garantido ao *franchisee* o uso de uma propriedade intangível (por norma uma marca registada) mas também uma ajuda operacional contínua sobretudo ao nível de promoção de vendas. O *franchising* implica o licenciamento de um negócio completo no qual o *franchisee* comercializa ou mesmo produz um produto/serviço. O *franchisee* utiliza a marca regista e o nome, tal como os seus serviços, o *know-how* e o modo de gerir o negócio (Hortinha e Viana, 2005).

Um *franchisor* pode penetrar num país estrangeiro diretamente através de franchises individuais ou através de um *franchisee master*, obtendo o direito de abrir lojas por si mesmo e desenvolver *subfranchisees* no país ou na região em questão. Neste caso, os *subfranchisees* irão pagar *royalties* ao *masterfranchisee*, que por sua vez paga uma percentagem ao *franchisor*. Geralmente, empresas ou empresários apostam no sistema de *franchising* quando a marca registada já é conhecida no mercado ou noutros mercados, uma vez que o prestígio da marca garante qualidade e atrai mais consumidores.

Essencialmente, o sucesso de um *franchising* depende de três fatores, nomeadamente ao nível da estandardização do produto/serviço, alta identificação através de campanhas de promoção e um efetivo controlo ao nível de custos. No entanto, a estandardização levanta consigo uma questão, pois geralmente quanto maior a estandardização menor será a aceitação do produto/serviço a nível local (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

O *franchising* é considerado um método com um risco relativamente baixo para o *franchisee*, bem como para o próprio *franchisor*. O *franchisor* detém diversas vantagens, nomeadamente a obtenção de um maior número de consumidores, através de um lucro relativamente estável sem que precise de um elevado investimento (Doole e Lowe, 2001).

Em relação à subcontratação, a sua grande vantagem é que permite à empresa que se concentre nas suas vendas e na sua estratégia de marketing. O investimento tende a ser mais reduzido, refletindo-se também num menor risco. Portanto se o produto revelar-se mal sucedido as perdas são menores.

Contratos de subcontratação podem ser requeridos para ultrapassar barreiras comerciais ou até mesmo como a única forma de entrar num novo país, uma vez que determinadas políticas governamentais pretendem garantir emprego local, insistindo na produção localizada. O *outsourcing* ou subcontratação, permite uma maior flexibilização oferecendo diferentes produtos em diferentes mercados, ajustando custos rapidamente quando necessário. O *outsourcing* advém consigo também vantagens financeiras, uma vez que o capital empregado é relativamente baixo. Porém, o fornecedor poderá não chegar às metas desejáveis em termos de qualidade ou até mesmo obter conhecimentos suficientes sobre o produto para produzi-lo e vendê-lo, tornando-se num competidor (Doole e Lowe, 2001).

### **2.7.3. Modos de entrada de investimentos: Joint-Ventures e Investimento Direto Estrangeiro (IDE)**

As *joint ventures* exprimem a partilha de ativos entre duas ou mais entidades numa nova organização juridicamente distinta, com o propósito de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial (Hortinha e Viana, 2005). Trata-se de uma nova entidade legal na qual cada parte detém direito de propriedade. Caso seja formada por mais de duas organizações por vezes a *joint venture* é designada por consórcio (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

Segundo Hortinha e Viana (2005) existem três modalidades ao nível das *joint ventures*, entre as quais:

- i. aquisição parcial de uma sociedade no estrangeiro, já existente, sendo que este tipo de *joint venture* é mais usual em países desenvolvidos.

- ii. criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local, frequente onde a legislação impõe parceiros locais. Também é comum quando o risco político e as dificuldades democráticas são elevadas.
- iii. criação de uma sociedade conjunta num país terceiro, ou seja, a empresa instalada não se encontra no país de origem de qualquer um dos participantes da *joint venture*.

Existem alguns problemas associados às *joint ventures*, nomeadamente devido à importância relativa de cada parceiro, ou seja, um parceiro pode estar mais envolvido na gestão da organização e caso exista alguma falha/insucesso, o parceiro mais envolvido tende a culpabilizar a falta de envolvimento do outro parceiro. Por outro lado, o parceiro menos ativo tem a tendência para culpabilizar o outro parceiro por uma questão de má gestão. Objetivos antagónicos podem também tornar-se num problema, pois ainda que os parceiros apresentem capacidades complementares, daí a formação de uma nova entidade, os seus objetivos são dispares (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011). Ao longo do tempo, a capacidade de contribuir com tecnologia, capital ou ativos de cada parceiro poderá mudar. Também podem surgir choques culturais, pois gestores e o próprio estilo de gestão são influenciados não só pela sua experiência profissional, como também pela própria cultural nacional (Daniels, Radebaugh e Sullivan, 2011).

Em relação ao investimento direto estrangeiro, a abertura de uma subsidiária no exterior é de todos os modos de entrada, aquele que se revela mais dispendioso. A abertura da mesma envolve não só um grande compromisso em termos de recursos como também em termos de gestão. Envolve um compromisso ainda maior se envolver a instalação de facilidades dedicadas à Investigação e Desenvolvimento. Por norma, este modo de entrada é utilizado numa perspetiva a longo prazo, não totalmente imediata, no sentido em que a construção das facilidades é algo morosa (Doole e Lowe, 2001).

Assim, o IDE ocorre quando uma empresa encontra-se disposta a comprometer um elevado grau de recursos, o que resulta não só em custos elevados, como também em risco elevados. Precisamente, existem algumas motivações por detrás do investimento direto estrangeiro, sendo algumas delas as seguintes (Doole, Lowe, 2001):

- i. para ganhar um novo negócio, a produção local empreende um grande compromisso, sendo a melhor forma de persuadir consumidores a mudarem de fornecedores;
- ii. defender um negócio já existente, por exemplo na indústria automóvel existem algumas restrições legislativas ao nível das importações (em determinados países);
- iii. para perseguir um cliente consagrado, fornecedores de componentes frequentemente estabelecem subsidiárias locais para reter o seu negócio, competindo com fornecedores locais e beneficiando de um aumento no volume de vendas;
- iv. para diminuir custos, através de salários, matérias-primas e transportes mais baratos;
- v. evitar restrições governamentais, que poderão restringir a importação de determinados bens.

Portanto, existem dois tipos de investimentos no estrangeiro, um com objetivo de expansão comercial e outro com objetivo de aproveitamento de recursos naturais. Relativamente às formas de concretização, o investimento pode ser feito através de aquisições, ou seja, adquirir uma empresa já existente, ou por outro lado, optar pela construção de raiz (Tavares *et al.*, 1996).

Assim, o IDE representa o estabelecimento de uma empresa num mercado externo em todas as suas vertentes e funções, isto é, ao nível financeiro, técnico, marketing e gestão, o que possibilita um elevado grau de controlo. No entanto, o IDE compreende também algumas desvantagens, entre as quais uma maior necessidade de recursos humanos e financeiros, por exemplo ao nível de capital e de gestão. Precisamente é utilizado por empresas que apresentam uma dimensão considerável, falando concretamente de multinacionais.

## 2.8. Conclusão

Neste Capítulo foram abordadas temáticas como a globalização e a internacionalização empresarial, o impacto da crise económico-financeira nas PME's portuguesas bem como o seu acesso ao financiamento, nomeadamente ao QREN. Seguidamente foram abordadas as principais correntes teóricas que fornecem explicação para a internacionalização empresarial. Foram também explicados os principais modos de entrada aquando do processo de internacionalização.

Em relação ao processo de globalização e de internacionalização empresarial podemos compreender que não existe uma definição consensual para estes conceitos. No entanto, é reconhecido que o advento das novas tecnologias de informação, o desenvolvimento dos meios de transporte, bem como a diminuição dos custos associados e o fomento de Organizações Internacionais, impulsionaram um maior fluxo de trocas comerciais, contribuindo também para o fenómeno da globalização.

De salientar o impacto da crise económico-financeira nas empresas portuguesas, em concreto nas PME's portuguesas. É verificável uma redução do número de empresas especificamente PME's, pois entre 2008 e 2010, o rácio de natalidade/mortalidade passou de 0,76 para 0,22. É neste contexto, que se torna essencial compreender quais os apoios financeiros que se encontram à disposição das PME's portuguesas. Um dos meios de financiamento mais relevante prende-se com o Quadro de Referência Estratégico Português. Especificamente, os fundos estruturais para 2014-2020 encontram-se voltados para as regiões menos desenvolvidas no território nacional, isto é, o Norte, o Centro e o Alentejo.

Neste capítulo, foram também abordadas as principais correntes teóricas que analisam o processo de internacionalização empresarial. O Paradigma de Dunning destaca a importância dos fatores geográficos, dos recursos internos da empresa e das dinâmicas do próprio processo de internacionalização. Ao nível da Teoria dos Custos de Transação, as atividades são internalizadas quando ocorre alguma falha de mercado, especialmente ao nível das falhas de mercado de insumos intermediários. Já a escola de Upssala, afirma que o processo de internacionalização é gradual, atuando primeiramente em países geograficamente e psicologicamente próximos. Por outro lado, o Modelo das Redes afirma que o grau de internacionalização da empresa depende não só das redes estabelecidas pela empresa, como também da posição da empresa dentro da rede. A emergência de Born Globals, abordadas por Madsen e Servais (1997), pode ser atribuída a fatores como as alterações de mercados, os progressos ao nível tecnológico e às capacidades do empreendedor. Por fim, em relação às International New Ventures, Coviello e Munro (1997) destaca os laços dentro das redes, quer sejam de cariz económico ou social.

Foram também analisados os diferentes modos de entrada que garantem acesso aos mercados internacionais. De realçar que apresentam diferentes níveis de controlo e de risco. A exportação trata-se da comercialização de produtos/serviços além-fronteiras, podendo falar de duas tipologias, isto é, a exportação direta e a exportação indireta. Ambas as tipologias oferecem



um baixo controlo e um baixo risco. Foi também abordado o licenciamento, o *franchising* e a subcontratação, os designados modos de entrada contratuais, que oferecem um controlo e risco moderados. Por fim, ao nível do investimento, foram expostas as *joint ventures* e o IDE que implicam significativamente um maior volume de recursos envolvidos e conseqüentemente um maior risco.

### 3. Metodologia

A metodologia permite a construção de um trabalho sólido, obedecendo a regras metodológicas como, por exemplo, ao nível da referenciação bibliográfica. A metodologia aplicada possibilita assim a elaboração de um trabalho científico com um fio condutor, isto é, estruturado, coeso e claro.

Aquando o início do trabalho de investigação a temática a ser abordada e estudada não se encontrava completamente clara e precisa, ainda que existisse uma vaga ideia daquilo que seria alvo de investigação (Quivy e Campenhoudt, 1992). Desta forma, o processo de investigação não se trata de um processo delinear. Precisamente Quivy e Campenhoudt (1992) refere-se a três atos de procedimento, ou seja, a rutura que engloba a pergunta de partida, a exploração e a problemática. A construção relaciona-se com a elaboração do modelo de análise e o procedimento de verificação, isto é, a observação, a análise das informações e as conclusões da investigação.

Na construção deste relatório um dos primeiros passos levados a cabo residiu na elaboração das questões de partida que norteiam a pesquisa e a investigação. Podemos referir que a pergunta de partida ainda que mutável consolidou-se como a primeira etapa em termos de investigação. O segundo passo, prendeu-se com a exploração, ou seja, as leituras preparatórias que permitiram obter informação sobre as investigações concluídas e o progresso feito até então sobre a temática analisada. Já o terceiro passo, relacionou-se com a problemática, isto é, a fundamentação teórica, o quadro conceptual que sustenta a pergunta de partida. Numa próxima etapa, foram analisadas as informações obtidas ao longo da investigação. A conclusão global tratou-se da última parte deste trabalho encontrando-se dividida em duas partes distintas, isto é, retrospectiva das principais conclusões e recomendações para trabalhos futuros (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Como foi referido, escolher uma temática pressupõe a escolha de uma parcela sobre um assunto, exige assim uma delimitação da área a investigar. A escolha do tema “Caminhos para a internacionalização de uma PME: o caso da IHCU” assenta sobre os conteúdos já estudados no primeiro ano do Mestrado de Negócios Internacionais. Desta forma, foi demonstrado interesse em estudar a temática da internacionalização das empresas portuguesas, concretamente de uma PME bracarense.

### 3.1. Revisão da literatura e abordagem do problema

A revisão da literatura é um passo muito importante ao nível da execução de um trabalho científico. Trata-se da fundamentação teórica através da análise e seleção da bibliografia já publicada, permitindo um mapeamento sobre a temática a abordar. Assim, segundo (Luna, 2009) a revisão da literatura permite um vislumbre do estado da arte, ou seja, compreender o que já foi publicado, as lacunas existentes e as principais limitações metodológicas ou teóricas sobre determinada temática. É de referir que a pesquisa bibliográfica refere-se a todo o material publicado, ou seja, livros, papers, artigos, publicações avulsas, dissertações, filmes, documentários e toda a informação disponibilizada na Internet.

Precisamente (Köche, 1997) afirma que o principal objetivo da pesquisa bibliográfica prende-se com o conhecimento e a análise das principais contribuições teóricas sobre um dado problema ou temática, sendo desta forma imprescindível a qualquer investigação. Neste relatório, destaco a utilização do livro “Estratégias de Internacionalização” por Diz e Teixeira (2005), importante referência bibliográfica para a compreensão do conceito de globalização e do Modelo de Redes. Foi também utilizado de forma intensiva o livro “International marketing strategy: analysis, development and implementation” de Doole e Lowe (2001), importante manual para o entendimento do processo de internacionalização e dos diferentes modos de entrada. Neste trabalho foram também utilizados vários *working papers* fundamentais para a construção deste relatório, em especial ao nível das teorias de internacionalização empresarial. Sítios da Internet como a União Europeia, a Comissão Europeia, o Banco Mundial, o Banco de Portugal e o Instituto Nacional de Estatística revelaram-se como importantes sítios da internet para a pesquisa e recolha de dados e estatísticas fidedignas.

Ao nível da abordagem do problema, esta pode ser entendida de duas formas, isto é, ao nível da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. Ao nível da pesquisa quantitativa falamos do que é possível quantificar, a tradução em números opiniões e informações de forma a classificá-las e analisá-las. Esta pesquisa socorre-se de técnicas estatísticas como é o caso das percentagens, média, moda, mediana, desvio-padrão, entre outros. Já em relação à pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo e o pesquisador, levando portanto a um certo grau de subjetividade que não pode ser transposto em números. Desta forma, a pesquisa qualitativa não utiliza métodos estatísticos. Esta forma de pesquisa tende a ser descritiva, sendo que os seus dados tendem a ser analisados de forma indutiva (Silva e Menezes, 2005). No caso concreto, durante o estágio curricular e na construção do Relatório de

Estágio, foi utilizada uma metodologia essencialmente qualitativa, no sentido em que se verificou uma relação dinâmica entre o estagiário, a empresa e as informações obtidas ao longo do estágio. Desta forma, o ambiente em contexto de estágio, tornou-se uma das fontes fundamentais para a recolha de dados e informações. Não foram utilizados métodos estatísticos ao longo do relatório, no entanto, aquando o processo de pré-seleção de mercados foram utilizados diversos dados quantitativos no sentido de proceder aos cálculos e ponderações necessárias para compreender quais os mercados mais recetivos aos produtos da empresa. Neste sentido, destaco a utilização do Excel enquanto ferramenta de análise. Foi necessário na recolha de dados proceder ao cálculo das médias do PIB para os anos de 2010 a 2012. No Excel foram ainda utilizados cálculos de subtração para chegar à diferença entre as exportações e importações em quilos (Kg) e dólares (\$). Na homogeneização dos dados foram realizados cálculos de divisão. Por fim, aquando a ponderação dos dados foram utilizados somatórios e cálculos de multiplicação.

Ao nível dos objetivos podemos falar segundo Gil (1991) de uma pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. No que diz respeito à pesquisa exploratória, esta tem como objetivo fornecer uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e podendo levar à construção de hipóteses. A pesquisa exploratória envolve pesquisa bibliográfica, entrevistas e análises de exemplos que ajudem a compreender a problemática. Relativamente à pesquisa descritiva, esta visa descrever características referentes a uma dada população, fenómenos ou relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa requer a utilização de técnicas de padrão ao nível da recolha de dados como é o caso do questionário e da observação. No presente relatório, podemos falar de uma conjugação entre uma pesquisa exploratória e uma pesquisa descritiva. No que concerne à pesquisa exploratória, é de referir que era necessário criar uma maior familiaridade com a temática, compreendendo-a, tornando-a mais clara e levando ao aprimoramento de ideias. Por outro lado, ao nível da pesquisa descritiva podemos falar da necessidade de descrição de fenómenos, caracterizando-os, nomeadamente ao nível da globalização, da internacionalização, dos modos de entrada e das teorias de internacionalização.

Podemos ainda falar de uma pesquisa-ação, uma vez que verifica-se um envolvimento de forma participativo na própria problemática. Foi necessário estudar a empresa, nas suas diversas facetas, nomeadamente ao nível nacional e especialmente ao nível do seu envolvimento em mercados internacionais.

### 3.2. Limitações metodológicas

No presente subcapítulo irão ser apontados algumas limitações metodológicas em relação à elaboração do presente relatório.

Antes de mais é importante esclarecer a necessidade de uma abordagem mais ampla em relação às teorias de internacionalização, abordando desde o Paradigma Eclético de Dunning até ao Modelo Uppsala, passando pelas International Network Ventures.

Ainda que o Paradigma Eclético forneça uma base essencialmente para a compreensão do investimento direto estrangeiro, consideramos importante abordá-lo, de forma a adquirir uma maior compreensão quanto à internacionalização das atividades empresariais. Neste sentido, consideramos adequado providenciar à empresa todas as ferramentas necessárias para a compreensão deste processo complexo. De salientar, ainda que a empresa se encontre numa fase inicial do seu processo de internacionalização, esta tem como objetivo dirigir um maior número de recursos financeiros e humanos para os mercados internacionais.

Ao nível da pré-seleção de mercados, é de referir que a escolha dos países a abordar, dos indicadores utilizados, bem como das ponderações envolveu a Administração, a estagiária e a empresa de consultoria. Ainda que haja um elevado grau de subjetividade, de salientar que houve uma preocupação em utilizar indicadores macroeconómicos, políticos e sociais. Em relação às ponderações, o peso de determinados indicadores, pode ter influenciado significativamente os resultados obtidos. A atribuição de ponderações assimétricas relaciona-se com o peso dos diferentes indicadores. Por exemplo, os custos de transporte influenciam em grande escala o preço final do produto, pelo que este indicador apresenta uma elevada importância para a gestão da empresa. Assim, foi atribuída a ponderação máxima de 10%. É de salientar que os dados da pré-seleção de mercados, foram recolhidos entre Novembro e Dezembro de 2013 e salvo assinalado, os valores dizem respeito ao ano de 2012.

## 4. Estágio Curricular

### 4.1. Introdução

O estágio em contexto empresarial apresenta uma importância significativa para o estagiário, uma vez que possibilita colocar em prática o conhecimento teórico adquirido. Por outro lado, é capaz de absorver mais conhecimentos sobre área e sobre o Mundo empresarial em que está inserido. É importante compreender que o estágio deve abarcar alguns objetivos sustentados de forma a obter resultados satisfatórios para ambas as partes. É portanto importante conhecer a empresa, bem como o trabalho desenvolvido em regime de estágio. Assim, o presente capítulo encontra-se dividido em vários pontos, entre os quais: a identificação e apresentação da empresa, o produto, a missão e a visão da empresa, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o enquadramento no setor de atividade, os principais concorrentes, as tarefas realizadas em contexto de estágio, a consciencialização para a internacionalização e a análise SWOT à empresa.

### 4.2. Identificação e apresentação da empresa

Durante três meses foi realizado um estágio curricular na empresa *IHCU – Architecture and Design Concept, Lda*. Este estágio iniciou-se a 23 de Setembro de 2013 e terminou, oficialmente, a 23 de Dezembro de 2013. Ao longo destes três meses o estágio estabeleceu-se em regime de tempo inteiro, isto é, das 9h30m até às 18h00m. A Tabela 5 identifica especificamente a empresa *IHCU – Architecture and Design Concept, Lda*.

Tabela 5: Identificação da empresa

Razão Social	IHCU – Architecture and Design Concept, Lda.
Denominação comercial	UCHI
Morada	Edifício Instituto Empresarial do Minho, Rua Do Conhecimento N°10 Vila Verde, Braga.
Localidade	Braga
CAE	71110 - Atividades de arquitetura
Contato telefónico	253 320 013
<i>Email</i>	uchi.project@gmail.com
<i>Website</i>	uchi.pt
Fundadores	Manuel Silva e Eurico Silva
Sócio Gerente	Eurico Silva
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas

Fonte: Elaboração própria

A empresa IHCU, conhecida vulgarmente por UCHI, é uma empresa bracarense que oferece aos seus clientes módulos habitacionais. É uma empresa recente, fundada em Abril de 2013, sob o cunho de Eurico Silva, arquiteto e sócio gerente, bem como do sócio e investidor Manuel Silva.

A empresa IHCU é uma empresa incubada no Instituto Empresarial do Minho (IEM). O Centro de Incubação de Empresas do IEM pretende apoiar os empreendedores no decorrer das suas ideias de negócio através da disponibilização dos meios físicos e materiais necessários. Pretende também apoiar as empresas incubadas através serviços de apoio à gestão. Desta forma, tem como objetivo promover a interação entre os empreendedores, o meio empresarial envolvente, as instituições de ensino e potenciais investidores, de forma a criar sinergias que permitam a sustentabilidade das ideias e dos projetos incubados.

É neste contexto que os módulos habitacionais UCHI - produto desenvolvido e comercializado pela empresa IHCU - pretendem responder a um novo comportamento social e económico. UCHI é uma palavra japonesa que significa “casa caracol”. Desta feita, os módulos foram pensados para satisfazer as necessidades do cliente, nomeadamente ao nível da mobilidade. Assumidamente nómada, os módulos habitacionais UCHI possuem uma estrutura

de fácil deslocação, adaptando-se facilmente a qualquer terreno. É de salientar que o projeto integra conceitos como habitação de baixo custo, versatilidade, mobilidade e durabilidade.

O produto UCHI trata-se de um módulo habitacional de 21m<sup>2</sup> equivalente a uma tipologia T0. Este é o produto inaugural da empresa no mercado nacional. Porém, a empresa IHCU já lançou outras tipologias (ao nível dos módulos habitacionais) nomeadamente a tipologia T1 de 30 m<sup>2</sup>; a tipologia T2 de 40 m<sup>2</sup> e um ponto Comercial de 10 m<sup>2</sup>.

Já em termos de mercado doméstico, a empresa IHCU tem consolidado a sua marca e a sua carteira de clientes. Em 2014 foi responsável pela requalificação da Barragem da Queimadela, Fafe. Trata-se de uma construção de uma estrutura de apoio à praia fluvial. Totalizando uma área de 155 m<sup>2</sup>, inclui um bar de apoio à praia com esplanada, instalações sanitárias públicas, posto de primeiros socorros, instalações de apoio ao nadador salvador e arrumos. Ainda no mercado nacional é de destacar a implementação de vários módulos habitacionais UCHI, concebendo um condomínio fechado, em Pinhal Novo, Palmela. Neste projeto, existiu uma preocupação de aliar as características dos módulos habitacionais com as características do próprio terreno, preservando o meio ambiente.

Ao longo deste ano a empresa IHCU apostou fortemente na Comunicação e Marketing, tendo sido implementado em parceria com a Câmara Municipal de Braga e a Associação Comercial de Braga uma “Montra de Comércio com Rosto”. Os comerciantes bracarenses colocaram em exposição os seus produtos num ponto comercial UCHI de 10m<sup>2</sup> no centro da cidade de Braga. Esta iniciativa durou cerca de 4 meses, contando com dezenas de parceiros de vários sectores de atividade, promovendo não só os seus produtos, como também *workshops*, degustações, exposições, entre outras ações que dinamizaram o centro da cidade.

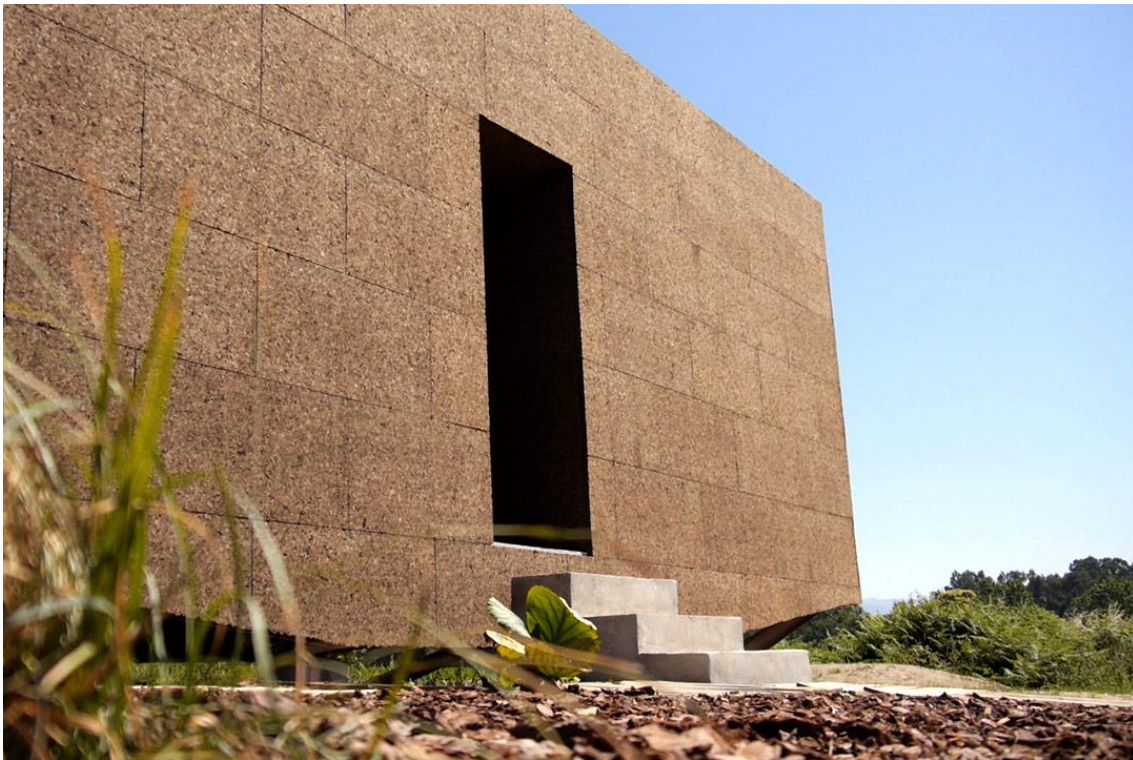
No plano internacional é de referir que durante este ano de existência, a empresa IHCU participou na Feira Internacional de Maputo (FACIM) em Agosto de 2013. Já em Maio de 2014, a empresa apostou mais uma vez nas Feiras Internacionais, marcando a sua presença na *Expo Construcción Yucatán* (México), ligada ao setor da construção civil. Mais recentemente, em Julho de 2014, participou na *Expo Paraguai*, Feira Internacional de vários setores de atividade nomeadamente ao nível da agricultura, indústria, comércio construção civil, entre outros.



#### 4.2. O produto e suas características

O primeiro módulo habitacional da empresa a ser lançado no mercado tem como ponto de partida os 21 m<sup>2</sup> (7 metros de comprimento por 3 metros de largura). Contudo, este módulo foi desenhado para ser aumentado facilmente, devido à sua tecnologia modular que permite, consoante a necessidade do cliente, aumentar o número de módulos. A Figura 2 ilustra o módulo habitacional UCHI T0.

Figura 2: T0, Módulo habitacional UCHI



Fonte: UCHI (s.d.-a)

Sumariamente, os módulos habitacionais UCHI (UCHI, s.d.-b) apresentam as seguintes características:

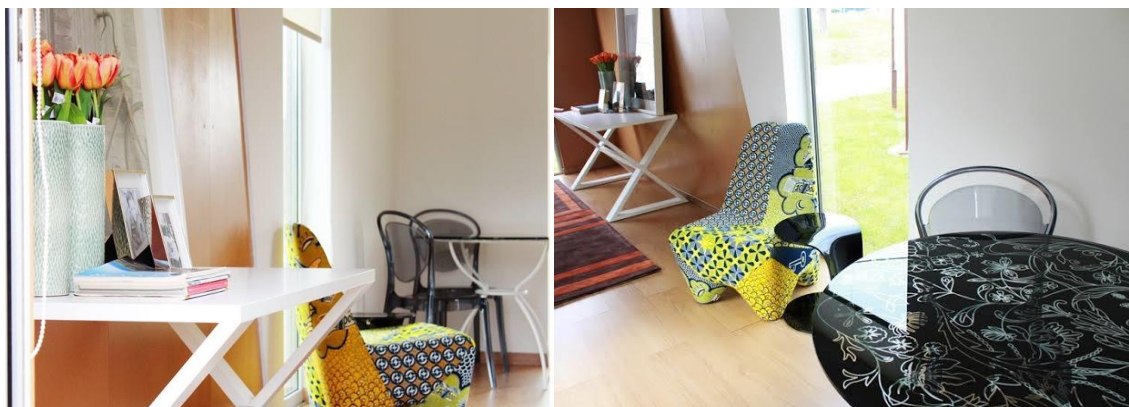
- i. baixo custo: O módulo de 21m<sup>2</sup> apresenta um preço bastante competitivo no mercado nacional. Este é comercializado por 9.990 euros, não incluindo IVA. Este modelo base apresenta-se com um *open space* incluindo uma sala/quarto, uma zona de preparação

de alimentos/cozinha, encontrando-se equipada com balcão, lava-loiça, placa vitrocerâmica e uma casa de banho com poliban, lavatório e sanita.

- ii. ecológico: O módulo habitacional UCHI pode tornar-se autossustentável, através da aplicação de variadas soluções, nomeadamente através de painéis solares, contentores de água, aparelhos de reaproveitamento das águas e saneamento portátil. No entanto, este módulo encontra-se também preparado para a instalação da rede de água e eletricidade públicas.
- iii. versátil: Para além da componente habitacional, o módulo habitacional pode ser utilizado como gabinete, sala de reuniões, ponto de café, *stand* de vendas, posto de turismo, residências seniores ou universitárias, casas de turismo rural, parafarmácia, balneários.
- iv. modular: O sistema modular permite que o módulo seja aumentado facilmente. Assim, os módulos habitacionais UCHI foram projetados para serem aumentados com facilidade. Consoante a necessidade do cliente, este poderá escolher apenas um ou vários módulos conjugados ou pode começar por um e ir crescendo.
- v. portátil: O sistema de ganchos aplicado na cobertura da UCHI permite ser facilmente transportado para o local escolhido. Desta forma, o cliente poderá facilmente mudar a localização do módulo.
- vi. personalizável: Os módulos habitacionais UCHI apresentam uma variedade substancial de soluções com materiais e acabamentos diferenciados, a serem aplicados tanto no interior como no exterior. A disposição dos espaços poderá também ser alterada, de acordo com as necessidades/preferências do cliente.

É possível visualizar o interior do módulo UCHI bem como a sua disposição pela Figura 3 e 4.

Figura 3 e 4: Interior do Módulo Habitacional UCHI



Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Missão, visão e cultura

A UCHI tem como propósito melhorar a qualidade de vida dos seus clientes, oferecendo um módulo habitacional versátil, personalizável, modular, portátil, ecológico e económico. Tem como objetivo tornar-se um referencial a nível nacional e internacional, no que diz respeito ao setor de arquitetura, *design* e construção modular.

Segundo Menipaz e Menipaz (2011) a cultura pode ser entendida como um conjunto de atitudes e comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo, comunidade, organização ou país. Sob este contexto, podemos falar de uma cultura organizacional, isto é, o conjunto de normas, valores e regras que norteiam os comportamentos e as atitudes dos funcionários e da Administração da Organização.

No que diz respeito ao conjunto de valores que guiam o projeto UCHI é destacar a importância da inovação, do empreendedorismo e da eficiência.

O projeto UCHI é fruto da vontade de lançar para o mercado um produto marcadamente inovador que incorpora em si características como a mobilidade, a versatilidade e baixos custos para o cliente, não desmerecendo a componente ecologia que se encontra no núcleo do projeto.

A equipa UCHI apresenta várias preocupações ao nível da eficiência. Desta forma, verifica-se uma troca saudável de ideias e de sugestões de melhoria, entre a Administração e os seus colaboradores. Pretende-se desenvolver um ambiente de trabalho eficiente, atendendo rapidamente às necessidades dos clientes. Para tal, é necessário criar um ambiente organizado ao nível do trabalho e proceder a uma correta distribuição das responsabilidades, de forma a rapidamente conseguir responder ao trabalho e aos desafios empresariais diários.

#### 4.4. Estrutura organizacional

Ao nível de recursos humanos, a empresa IHCU encontra-se de fato limitada. Trata-se de uma empresa recente apresentando um reduzido número de recursos humanos, não existindo uma clara atribuição de funções, sendo necessário assumir uma certa flexibilidade na ordem de trabalhos.

Em termos de recursos humanos, para além do sócio-gerente Eurico Silva com formação na área da arquitetura, encontrava-se na empresa um colaborador administrativo que apoiava a mesma em diversos planos, nomeadamente contacto com fornecedores, contacto com clientes, contacto com parceiros, agendamento de reuniões, atualização das redes sociais, criação de cartazes, panfletos, montagens de imagens através programas como o *Photoshop*.

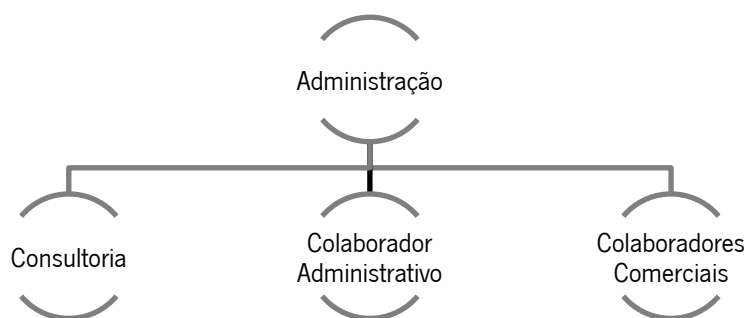
Aquando do meu estágio, encontrava-se também a colaborar em estágio curricular um outro estagiário, para a área de multimédia, essencialmente desenvolvendo e criando montagens de imagens que incluíam o módulo habitacional UCHI.

É de referir ainda que a Administração contava esporadicamente com alguns colaboradores na área comercial. Estes colaboradores apresentavam contactos interessantes, como Câmaras Municipais, parques de campismo ou contactos a título individual, de forma a expandir não só as redes de contacto IHCU, como também a sua carteira de clientes.

É de realçar ainda os apoios ao nível da consultoria em diversas áreas que prestam apoio à empresa. Estes serviços de consultoria são fornecidos pelo Instituto Empresarial do Minho dado que a empresa aí se encontra incubada. Neste sentido, a IHCU contava com um consultor ao nível de marketing/vendas, uma equipa de consultores ao nível da gestão/marketing e ainda uma equipa de consultores de apoio à internacionalização. É importante esclarecer que estes apoios ao nível da consultoria não são vinculativos com a empresa, sendo também esporádicos.

Analisando as relações abaixo assinaladas, podemos dizer que não existe uma clara estrutura formal de poder na empresa. Trata-se portanto de uma estrutura informal, não existindo uma organização e uma diferenciação clara das especialidades. No entanto, ainda que a empresa não apresente um organograma oficial, é perceptível a existência de um certo grau de autoridade (Administração) sob os restantes colaboradores. Trata-se de um sistema de interação mais casual, espontâneo, onde existe uma liderança mais informal. Assim, em relação ao organograma a seguinte Figura 5 reflete a organização da empresa.

Figura 5: Organograma da IHCU



Fonte: elaboração própria

Verticalmente podemos compreender que na Figura 5 a Administração encontra-se no topo. Esta é constituída pelos dois sócios, Eurico Silva e Manuel Silva, que possuem a maior autoridade dentro da empresa. O colaborador administrativo, os colaboradores comerciais e a consultoria (Marketing/Vendas, Gestão/Marketing e Internacionalização) encontram-se horizontalmente organizados, obtendo o mesmo grau de poder.

#### 4.5. Enquadramento no setor de atividade

A empresa *IHCU – Architecture Design and Concept, Lda* insere-se nas atividades de Arquitetura, designado pelo CAE 7110. É necessário proceder a um breve enquadramento do setor de atividade de forma a compreender algumas das suas características e do seu desenvolvimento económico.

A Tabela 6, relativa ao ano de 2012, demonstra que as empresas ligadas ao setor de Arquitetura encontravam-se agrupadas maioritariamente em Lisboa, num total de 40%. Estas apresentavam um volume de negócio total de 54%. Por outro lado, o Porto contabilizava 22% do número de empresas constituindo um volume de negócios de 21%. Já a cidade de Braga, onde a empresa IHCU se encontra estabelecida, englobava somente cerca de 5% das empresas e apresentava um volume de negócios total de 3%.

**Tabela 6: Número de empresas e volume de negócios do setor de arquitetura, por distrito de localização**

Distrito de localização da sede	Número de empresas	Volume de Negócios
Lisboa	40%	54%
Porto	22%	21%
Braga	5%	3%
Outras localizações	33%	22%

Fonte: Banco de Portugal (2012, p. 2)

Em relação à natureza jurídica, na Tabela 7, é possível também compreender que no total nacional, 96% das empresas se estabeleceu sob a forma de Sociedades por quotas, totalizando 82% do volume de negócios. As Sociedades Anónimas totalizam 2% do número de empresas, obtendo um volume de negócios em cerca e15%. As Outras Naturezas englobam 2% do total de empresas e 3% no total de volume de negócios.

**Tabela 7: Natureza jurídica, número de empresas e volume de negócios do setor de arquitetura**

Natureza Jurídica	Número de empresas	Volume de negócios
Sociedade por Quotas	96%	82%
Sociedade Anónima	2%	15%
Outras Naturezas	2%	3%

Fonte: Banco de Portugal (2012, p. 12)

Na Tabela 8, é possível verificar a média do agregado para as diferentes cidades portuguesas. Braga somava 67.310 euros, enquanto a cidade de Lisboa somava 126.652 euros em média de agregado. É possível depreender que cidades como Lisboa e Porto apresentavam em média um maior número de empresas ligadas ao setor da arquitetura e também uma média mais elevada ao nível do agregado.

Tabela 8: Média do agregado em euros no setor de arquitetura

Média do agregado (€)	
Aveiro	77 046
Beja	23 557
Braga	67 310
Bragança	30 782
Castelo Branco	54 743
Coimbra	74 319
Évora	44 538
Faro	48 208
Guarda	62 845
Leiria	53 606
Lisboa	126 652

Fonte: Banco de Portugal (2012, p. 3)

Ainda que a empresa IHCU não esteja diretamente ligada ao setor da construção civil é também um alternativa viável às construções urbanas e moradias, sendo importante analisar o setor da construção civil em Portugal.

Segundo o Instituto da Construção e Imobiliário (2011) entre 2004 e 2010 os edifícios licenciados em construções novas para habitação familiar diminuíram em 10,3%. Relativamente ao valor registado em 2004, o número total de edifícios licenciados em 2010 diminui em 47,2%. Por outro lado, o número de edifícios licenciados em construções novas para habitação familiar diminuiu 55,7%. É verificável também que 41,8% dos fogos licenciados em construções novas para habitação são apartamentos, entre os quais 40,3% pertencem à tipologia T3. Outro aspeto importante relaciona-se com o tempo de construção, as moradias concluídas em 2010 demoraram, em média, cerca de 25 meses enquanto nos edifícios de apartamentos o prazo médio de execução rondou os 27 meses. É de salientar que o setor privado é responsável por cerca de 99,0% do número total de edifícios concluídos em 2010.

#### 4.6. Principais concorrentes no mercado nacional

O setor da arquitetura nacional tem vindo a apresentar diversas soluções modulares, tendo como o propósito tornar-se uma alternativa viável às construções do tipo moradias e edifícios de apartamentos. Existem várias empresas portuguesas que fornecem este tipo de soluções, ainda que apresentando pontos diferenciados. Precisamente uma das tarefas propostas em contexto de estágio foi análise e monitorização dos diferentes concorrentes da IHCU, não só ao nível internacional como nacional. É necessário portanto estudar os diferentes concorrentes de forma a obter uma visão geral das diferentes soluções apresentadas, percebendo também as principais semelhanças e principais diferenças em relação aos módulos habitacionais UCHI.

##### 4.6.1. SIT Modular

A SIT Modular Solutions encontra-se no mercado português há 7 anos. Esta empresa apresenta módulos de betão sendo reforçados através de fibra. A sua estrutura em betão com fibra, bem como os isolamentos térmicos e acústicos tornam os módulos resistentes, duráveis e confortáveis (SIT Modular, s.d.)

O seu conceito apresenta um *design* simples, contemporâneo e minimalista sendo uma alternativa viável à dita construção tradicional. Assim, os módulos da SIT Modular apresentam características como:

- i. funcionalidade e sustentabilidade;
- ii. possibilidade de instalação de painéis solares na cobertura;
- iii. módulos fabricados segundo padrões rígidos de qualidade e segurança; durabilidade e resistência dos materiais empregados;
- iv. linhas arquitectónicas contemporâneas e simples.

É de salientar que a empresa SIT Modular Solutions apresenta diversos módulos com diferentes funcionalidades nomeadamente *bungalows*, escritórios, balneários e *wc's*, bares e sombreamentos (SIT Modular, s.d.).



#### 4.6.2. Cool Haven

A Cool Haven é uma empresa portuguesa que data a sua fundação ao ano de 2009. Esta empresa em parceria com a Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra desenvolveu um projeto de habitação modular e eco sustentável (Cool Haven, s.d.).

Um dos pontos forte da Cool Haven é o seu método inovador ao nível da construção. Com este método várias componentes interligam-se. Desta forma, a estrutura é constituída por um conjunto de componentes que podem assumir múltiplas formas. Esta articulação entre módulos potencia a constituição de qualquer tipologia, sendo possível adaptar o sistema a um projeto existente ou criar um novo de raiz consoante as necessidades dos clientes. Os elementos constituintes de cada módulo são produzidos em fábrica e facilmente transportáveis para o local de construção. Algumas das características dos produtos da Cool Haven são as seguintes:

- i. capacidade de alteração ao nível do crescimento e retração;
- ii. flexibilidade e adaptabilidade;
- iii. modularidade;
- iv. estética com linhas simples e contemporâneas;
- v. custo fixos à partida sem alterações ulteriores;
- vi. energias renováveis, como por exemplo, energia solar;
- vii. industrialização e pré-fabricação;
- viii. contentorização para transporte;
- ix. segurança (sísmica e de resistência ao fogo).

#### 4.6.3. Mudastone

A Mudastone é uma empresa portuguesa, identificando-se como uma empresa de consultoria imobiliária especializada em soluções integradas que abrangem todas as fases de um projeto. Desta forma, a Mudastone desenvolve e comercializa moradias modulares em betão, incorporando linhas simples e contemporâneas. A Modulos apresenta diversas soluções modulares de acordo com o gosto e necessidade dos clientes, sendo os seus acabamentos personalizáveis (Mudastone, s.d.).

As moradias prefabricadas têm como base a utilização de elementos *standards* prefabricados, o que contribui para os ganhos ao nível da eficiência, bem como ao nível de custos e prazos de concretização da obra. As moradias são estabelecidas através de sistema de construção misto, englobando a estrutura e os painéis prefabricados em betão. As moradias Modulus podem ser implantadas em qualquer terreno, desde que com viabilidade ao nível de construção. A Mudastone fornece tipologias como T2, T3 e T4, permitindo a total personalização dos acabamentos.

As moradias Modulus são funcionalmente bastante diferentes dos módulos habitacionais UCHI. A IHCU apresenta tipologias como o T0, T1 e T2, enquanto esta empresa apresenta tipologias maiores como o T2, T3 e T4. A Mudastone não apresenta marcadamente preocupações na ordem ecológica. Outro aspeto a realçar é a falta de mobilidade das moradias Modulos, não se revelando transportáveis, ao contrário dos módulos UCHI (Mudastone, s.d.).

É de referir que, de todos os concorrentes analisados, a Mudastone é a única empresa cujos preços praticados foram de fácil acesso, encontrando-se a tabela de preços no seu sítio da internet. As tipologias apresentadas são comparativamente bastante diferentes das tipologias desenvolvidas pela IHCU. Porém, comparando preços, depreendemos que as moradias prefabricadas pela Mudastone apresentam um custo mais reduzido para o cliente. Tal pode ser verificado, uma vez que o módulo UCHI de 40m<sup>2</sup> apresenta um preço de 40.000 euros enquanto as moradias Modulos de 49,90m<sup>2</sup> apresentam um preço de 22.550 euros.

**Tabela 9: Preços praticados pela Mudastone**

Área por metros quadrados	Preços em euros
195,08 m <sup>2</sup>	137.000 €
180,98 m <sup>2</sup>	132.000 €
176,00 m <sup>2</sup>	142.500 €
137,85 m <sup>2</sup>	105.000 €
49,90 m <sup>2</sup>	22. 550 €

Fonte: Adaptado de dados contidos em Mudastone (s.d.)

Sumariamente, a Tabela 10 permite compreender as principais diferenças entre os módulos UCHI e os demais concorrentes.

**Tabela 10: Análise comparativa entre a IHCU e os seus concorrentes no mercado nacional**

	Sistema Modular	Ecológico	Mobilidade	Tipologias
IHCU	Módulos habitacionais	Energias renováveis (energia solar), contentores de água, aparelhos de reaproveitamento das águas e saneamento portátil	Assente em sapatas, o módulo UCHI é completamente transportável	Ponto Comercial, T0, T1 e T2
SIT Modular	Módulos de betão	Possibilidade de instalação de painéis solares na cobertura do módulo	Não apresenta mobilidade ao nível do módulo	Bungalows, escritórios, balneários e WC's, bares e sombreamentos
Cool Haven	Habitação Modular	Energias renováveis (energia solar e inércia térmica do solo), tratamento das águas residuais e do aproveitamento da água da pluvial	Contentorização para transporte	Personalizável
Mudastone	Moradias Modulares	Não apresenta materiais ecológicos	Não apresenta mobilidade ao nível das moradias modulares	T2, T3 e T4

Fonte: Elaboração própria

Em suma, após a análise dos três concorrentes na área da construção modular é possível perceber, na Tabela 8, que os módulos UCHI apresentam características diferenciadas em relação aos seus concorrentes. Primeiramente ao nível estético, dado que os módulos habitacionais UCHI de pequenas dimensões podem ser revestidos por cortiça. Estes possuem sapatas que permitem facilmente transportar o módulo de terreno para terreno e que visualmente também o diferencia. Características que os concorrentes SIT Modular, Cool Haven e Mudastone não possuem. Os módulos UCHI possuem também características ecológicas com a possibilidade de se tornar autossustentáveis. Excepto o concorrente Cool Haven, os demais

concorrente Mudastone e SIT Modular não apresentam módulos autossustentáveis. Já ao nível das tipologias é verificável que a concorrência possui vantagem, oferecendo diversas opções, como é o caso da SIT Modular com a oferta de *bungalows*, escritórios, balneários/*wc's*, bares e sombreamentos. A IHCU, por outro lado, ainda que limitada a quatro tipologias, oferece um serviço de personalização que permite ao cliente adaptar o módulo às suas preferências.

#### 4.7. Tarefas realizadas ao longo do estágio

A empresa IHCU, desde a sua génese em Abril de 2013, compreendeu a necessidade de explorar mercados internacionais, dada a saturação e as dificuldades económicas e financeiras vividas em Portugal no que diz respeito ao setor da arquitetura e da construção civil. Foi neste sentido, que se verificou uma tentativa de gerar contactos internacionais, em especial no Continente Africano, como foi o caso de Moçambique. A Administração da empresa demonstrou especial interesse pelos mercados africanos com taxas de crescimento elevadas e com pujança ao nível do setor da arquitetura e da construção civil. É neste contexto que a empresa IHCU participou numa Feira internacional em Moçambique, como já referido.

Decorrente desta participação, a empresa IHCU obteve alguns contactos interessantes e potenciais clientes, contactos que vieram a ser retomados numa fase posterior. Podemos compreender portanto que a empresa IHCU encontrava-se numa fase bastante embrionária no que diz respeito à internacionalização.

Ainda que numa fase inicial, já foi delineada uma estratégia internacional, cujos objetivos passaram por:

- i. criar uma rede de contactos alargada, incluindo possíveis fornecedores internacionais e potenciais clientes;
- ii. participar em Feiras internacionais, de forma a dar a conhecer o projeto UCHI a novos mercados e estabelecer contactos úteis;
- iii. criar uma estratégia de marketing internacional, através da comunicação e divulgação do projeto UCHI nas redes sociais e nos *blogs* de arquitetura e *design* internacionais especializados.

Sob este contexto, durante a realização do estágio curricular ao longo três meses na empresa *IHCU – Architecture, Design and Concept, Lda*, foram realizadas diferentes tarefas no sentido de potenciar o processo de internacionalização da empresa. Ainda que o estágio planificou-se numa esfera meramente internacional foi necessário realizar algumas tarefas de cariz administrativo, tratando-se de uma micro empresa com recursos humanos bastante limitados. Neste sentido e de forma a obter uma sustentação para o trabalho internacional foram levadas a cabo várias tarefas, nomeadamente:

- i. redação e envio de *e-mails* formais a Câmaras Municipais e outras Instituições de relevância para o projeto UCHI;
- ii. contacto e esclarecimento de dúvidas de clientes através do envio de email com as informações requeridas;
- iii. receção, bem como organização de currículos *vitae*, no âmbito de um processo de seleção e recrutamento de novos colaboradores para a área comercial. Neste sentido, foram também contactados os candidatos selecionados, agendando as entrevistas;
- iv. elaboração e envio de *Press Releases*, bem como elaboração de notas de informação referentes a parceiros da IHCU publicados posteriormente no seu sítio da internet.
- v. auxílio ao nível da multimédia, como a criação de cartazes, convites, fotografias dos eventos sociais e da casa modelo UCHI;
- vi. atualização das redes sociais com fotos e informações referentes aos módulos habitacionais incluindo *Tumblr; Twitter; Pinterest; Behance; e Instagram*;
- vii. organização de *Workshops e Open Days*, sendo responsável pela sua logística inerente, ou seja, promoção do evento, contacto com os convidados e participantes e organização do espaço no módulo habitacional UCHI;
- viii. Análise aos concorrentes UCHI no mercado interno.

Como foi anteriormente explanado, a empresa encontrava-se numa fase inicial ao nível do processo de internacionalização. Neste contexto, foram atribuídas várias tarefas no sentido de proporcionar uma base sólida para o desenvolvimento do processo de internacionalização. As tarefas não foram exatamente sequenciais, havendo interrupções consoante as necessidades da

empresa. No entanto, no presente relatório serão apresentadas de uma forma mais sequencial para facilitar a leitura e a compreensão do trabalho desenvolvido. Assim, de uma forma geral as tarefas desempenhadas durante os três meses de estágio foram as seguintes:

- i. redação e envio de informações relativas à empresa IHCU e aos seus produtos às empresas presentes na FACIM 2013.
- ii. pesquisa de potenciais fornecedores internacionais;
- iii. contacto com Instituições, nomeadamente Embaixadas e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP);
- iv. tradução de informações relativas à empresa IHCU para inglês e envio das mesmas para *sites* e *blogs* de arquitetura e *design* de referência internacional;
- v. pesquisa do código pautal correto para os produtos UCHI;
- vi. análise e pré-seleção de mercados para expansão da marca na esfera internacional;
- vii. abordagem inicial a potenciais clientes internacionais no mercado colombiano;
- viii. tradução de documentos oficiais, como o *Media Presentation* IHCU para Inglês e Espanhol.

Numa fase inicial foi necessário encontrar possíveis fornecedores internacionais, em países com potencial exportador para a empresa, como Angola, Moçambique, Senegal e África do Sul. Neste sentido abordamos diferentes fornecedores para diferentes componentes que englobam o módulo habitacional UCHI, nomeadamente, fornecedores de caixilharia, ferro e painel *sandwich*. Neste contexto e dado os limitados recursos financeiros da empresa, selecionamos e pesquisamos possíveis fornecedores através de motores de busca e bases de dados disponíveis na *Internet*. Porém, os motores de busca contêm várias limitações e lapsos de informação. Foi neste sentido que contactamos as diferentes embaixadas portuguesas situadas nos países acima assinalados. Pretendíamos obter informação credível sobre possíveis empresas onde fosse possível adquirir estas matérias-primas. Desta feita, após uma inicial troca de *emails* fomos reencaminhados para os serviços da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP).

Depois de uma primeira abordagem com a AICEP, foi-nos requerido o preenchimento de uma ficha de inscrição da empresa com vista ao alistamento da mesma na Base de Dados de Oferta Nacional (BDON). Esta base de dados possibilita à AICEP conhecer melhor as empresas registadas através do requerimento de alguns dados económicos e fiscais sobre as mesmas. Por outro lado, as empresas registadas obtêm diversas vantagens, entre as quais a receção gratuita através de *email* de oportunidades de negócios, sejam estas oportunidades ao nível comercial, concursos/projetos internacionais ou de cooperação empresarial. Para além disto, permite que as empresas constem nas listagens que a AICEP providencia a clientes estrangeiros que contactam a AICEP para esse efeito.

Depois do registo da empresa, Providenciada a atribuição de uma gestora do processo de conta, cujo trabalho é focalizado nas pequenas/médias empresas, a Dra. Paula Aguiar. A consultora, atendendo ao pedido inicial, enviou uma base de dados com potenciais fornecedores ao nível da caixilharia, painel *sandwich* e ferro. Após esta triagem inicial, procedemos ao contacto direto (via *email*) com os potenciais fornecedores, anexando as informações necessárias sobre o material e as especificações pretendidas. De referir que foi necessário proceder a uma tradução em inglês do material requerido, sendo por vezes necessária uma tradução técnica, minuciosa e complexa. Após o envio dos *emails* aos diferentes fornecedores foram obtidas as cotações pretendidas pela empresa. De referir que no total foram contactadas cerca de 40 empresas internacionais.

É de salientar que a comunicação com o AICEP nomeadamente com a Dr. Paula Aguiar não se ficou por esta primeira abordagem, já que por vários momentos houve trocas de informações, nomeadamente:

- i. reunião com a gestora de conta Paula Aguiar para conhecer o projeto UCHI de forma mais aprofundada e a informação fluir mais facilmente;
- ii. envio de informações relativas a conferências promovidas pelo AICEP “ABC mercados” com objetivo de esclarecer e informar as empresas que pretendem fomentar a sua internacionalização;
- iii. esclarecimento de dúvidas relativamente ao Projeto QREN no âmbito Internacionalização/Qualificação PME;
- iv. esclarecimento de dúvidas relativas às pautas alfandegárias.

Um ponto a destacar no contacto com a Dr. Paula Aguiar foi precisamente a dificuldade em encontrar a pauta alfandegária exata a que os produtos UCHI correspondem. Neste contexto procedemos ao envio de um *email* de forma a esclarecer esta dúvida. Chegou-se à conclusão que a pauta alfandegária correta para os módulos habitacionais UCHI é a seguinte: 9406 00 00 – Construções Pré-Fabricadas.

De referir que a pauta alfandegária atribuída estabelece-se tendo em consideração as características dos módulos habitacionais UCHI, isto é:

- i. estrutura fixa em aço galvanizado;
- ii. suporte de uma sapata;
- iii. transportável;
- iv. tecnologia modular.

#### **4.7.1. Mercados Internacionais**

A IHCU demonstrou interesse em mercados da América do Sul, nomeadamente na Colômbia e Brasil. Como também, em mercados situados no continente africano como Angola e Moçambique.

Foi neste contexto, que surgiu a oportunidade de participar num seminário sobre o mercado colombiano, intitulado de “Colômbia – um mercado de oportunidade”. Esta iniciativa foi apresentada pela Câmara de Comércio e Indústria Luso-Colombiana, promovida com o apoio da Câmara Municipal de Braga e da Associação Comercial de Braga. Neste Seminário vários oradores deram o seu contributo, sendo que um dos pontos salientados foram precisamente as taxas de crescimento dos países da América do Sul. Estas rondam os 5%, apresentando-se também como economias com uma forte aptidão para o investimento direto estrangeiro. Neste painel, foi salientado o aumento da capacidade da população em adquirir produtos e bens de consumo mais sofisticados e com uma qualidade mais elevada. O Governo colombiano, por sua vez, tem-se esforçado para melhorar a rede de infraestruturas de apoio ao desenvolvimento económico-social, surgindo oportunidades ao nível da construção civil, tecnologias de informação e comunicação e setor agroindustrial. No entanto, há que ter em conta outros fatores, como a



distância geográfica, as dificuldades de ordem logística e os custos de instalação. Porém, o conhecimento ao nível da língua, da cultura e dos usos e costumes destes países foram fatores apontados pelos oradores presentes como essenciais para o sucesso da instalação de uma entidade empresarial no mercado colombiano.

#### **4.7.1.1. Pré seleção de mercados**

A incubação da empresa IHCU no IEM proporcionou o acesso à consultoria no ramo da internacionalização. A consultoria no plano internacional foi levada a cabo por uma empresa especializada, “*Market Access*”, prestadora de serviços de apoio à exportação e à internacionalização, que conta com clientes como a Agência Abreu, a Danone, a Exponor, a Imperial, a Ana Sousa, entre muitas outras.

A consultoria tinha como propósito analisar potenciais países interessantes para a internacionalização da IHCU. Depois da pré-seleção de mercados, deveria seguir-se a prospeção de mercado. Desta forma, numa primeira reunião foram abordados os objetivos fundamentais da empresa IHCU, o progresso feito até então em relação à internacionalização e a estratégia ao nível do Marketing internacional da empresa. Portanto, foi feita uma espécie de balanço, essencial para se definir uma ordem de trabalhos. Nesta reunião, compreendeu-se que a melhor estratégia passaria por uma rigorosa e profunda pré-seleção de mercados, cerca de 10 mercados, analisando-os através de indicadores económicos, sociais e políticos. Após estes passos iria proceder-se aos cálculos necessários, homogeneizando e ponderando os dados, determinando o *ranking* final. O objetivo deste processo seria encontrar o top três dos países que, à partida, a IHCU poderia obter uma taxa de sucesso mais elevada. Desta forma, seria depois seria necessário proceder a uma prospeção de mercado levada a cabo pela própria empresa, dado o tempo limitado do estágio curricular.

Em relação aos indicadores escolhidos, esta seleção foi determinada em conjunto com a consultora Juliana Teixeira, especialista em mercados francófonos e nos mercados da U.E. Na Tabela 11 encontram-se especificamente cada indicador bem como a sua descrição.

Tabela 11: Indicadores económicos, políticos e sociais escolhidos para a pré-seleção de mercados internacionais

Indicadores	Função do indicador
PIB – <i>ranking de country comparison to the world</i> 2012 (CIA Factbook, 2013a)	O Produto Interno Bruto (PIB) de um país é o montante dos bens e serviços por ele produzidos num ano. Esteve em análise o PIB em 2012 dos países selecionados por ordem decrescente, do maior para o menor.
Taxa de crescimento PIB 2012 (CIA Factbook, 2013b)	A taxa de crescimento do PIB encontra-se a preços de mercado com base na moeda constante local. Esteve em análise o PIB de 2010 a 2012 dos diferentes países selecionados.
Taxa de crescimento PIB 2011 (CIA Factbook, 2013b)	
Taxa de crescimento PIB 2010 (CIA Factbook, 2013b)	
Taxa de crescimento PIB (2010-2012)	
Distância geográfica entre capitais (The Time Now, 2013)	A distância geográfica entre capitais refere-se à distância geográfica em quilómetros entre capitais. Esteve em análise a distância em quilómetros das diferentes capitais em relação a Lisboa (Portugal).
Cobertura de risco (Cosec, 2012)	A cobertura de risco (Cosec Fevereiro, 2012) permite identificar os potenciais riscos que o país apresenta ao submeter-se a cenários de mudança, nomeadamente no plano governamental, comercial ou de outros grupos com poder de decisão. Esteve em análise o índice de cobertura de risco fornecido pelo Cosec em Fevereiro de 2012.
Proximidade cultural (Hofstede, 2013)	A proximidade cultural refere-se à proximidade cultural de vários países em relação a Portugal, tendo em conta o modelo de <i>Hofstede</i> , analisando cinco dimensões, entre as quais: distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminismo e o evitamento a incerteza.
Língua (semelhança com o português de 1 a 5)	Refere-se à proximidade linguística de cada país selecionado em relação à língua portuguesa. Nesta escala, 5 corresponde à língua portuguesa e 1 refere-se a um língua de difícil aprendizagem ou que a Administração de todo não domina.

(Continua)

**Tabela 11: Indicadores económicos, políticos e sociais escolhidos para a pré-seleção de mercados internacionais**

(Continuação)

Indicador	Função do indicador
Exportações de artigos com c.p. em \$ (Comtrade, 2013)	A ponderação Imp/Exp em Kg e a ponderação Imp/Exp em \$ refere-se ao balanço entre as importações oriundas do país em análise tendo como destino Portugal e vice-versa, segundo o código pautal.
Exportações de artigos com c.p. em Kg (Comtrade, 2013)	
Ponderação - Imp/Exp em Kg	
Ponderação - Imp/Exp em \$	
Crescimento setor da construção civil (2013-2017)	Refere-se ao crescimento do setor da construção civil (2013 a 2017) para os diferentes países selecionados.
Leis verdes	Refere-se à existência de leis verdes nos países selecionados.

Fonte: Compilação de dados pela autora, (CIA, 2013a), (CIA, 2013b), (The Time Now, 2013), (Cosec, 2012), (Hofsted, 2013), (Fxtop, 2013), (Transparency International, 2013), (Doing Business, 2013), (Comissão Europeia, 2013), (World Freight Rates, 2013), (Comtrade, 2013).

Numa segunda fase foram selecionados os mercados que potencialmente teriam interesse sob o ponto de vista de expansão internacional, sendo os seguintes: Polónia, Brasil, Suécia, Reino Unido, Colômbia, Peru, Moçambique, Angola e Senegal. Na Tabela 12 encontram-se os mercados escolhidos, agrupados por regiões, bem como a justificação da sua escolha.

Tabela 12: Seleção de mercados por região e características

Região do Globo	Países	Características dos mercados
União Europeia	Polónia França Suécia Reino Unido	Países da União Europeia, moeda euro (exceto o Reino Unido), localização geográfica favorável, transportes mais baixos e comércio livre.
América do Sul	Colômbia Peru Brasil	Países situados na América do Sul, mercados com elevado crescimento económico, mercados com forte crescimento ao nível da construção civil.
África	Angola Senegal Moçambique	Países situados no Continente Africano, nos quais a Administração apresenta especial interesse em se expandir. Angola e Moçambique apresentam elevadas taxas de crescimento económico, bem como um forte crescimento ao nível da construção civil.

Fonte: Elaboração própria

Após a escolha dos indicadores e dos países a analisar, foram definidos se os valores a encontrar prendiam-se com o valor mínimo ou o máximo, tendo em conta cada indicador. Por exemplo, no caso do custo de contentores (20 pés) em euros pretende-se encontrar o valor mínimo, ou seja, o valor mais baixo ao nível do custo de transportes. Por outro lado, no caso da taxa de crescimento PIB (2010-2012) % pretende-se encontrar o valor máximo (Tabela 11).

Foi nesta fase que foram também atribuídas as diferentes ponderações. As ponderações correlacionam-se com o peso atribuído para cada indicador, isto é, a importância de cada indicador. Por exemplo, o Produto Interno Bruto (PIB) trata-se de fato de um indicador de importância significativa, uma vez que permite mensurar a atividade económica de um país. O PIB representa assim, o montante de bens e serviços produzidos por um dado país num ano (Infopédia, 2014). Foi neste contexto que lhe foi atribuída uma ponderação significativa, ascendendo aos 10%. É ainda de salientar que o peso total dos indicadores totalizava os 100% (Tabela 13).

Tabela 13: Indicadores e atribuição de ponderações para a seleção de mercados internacionais

Indicadores	Ponderações	
PIB (2012) country comparison to the world ranking	10%	Mínimo
Taxa de crescimento PIB 2012		
Taxa de crescimento PIB 2011		
Taxa de crescimento PIB 2010		
Taxa crescimento PIB (2010-2012)	6%	Máximo
Distância geográfica entre capitais	3%	Mínimo
Cobertura de risco - Cosec (2012)	5%	Mínimo
Proximidade cultural (Portugal = 0)	4%	Mínimo
Língua (português = 1 a 5)	5%	Mínimo
Importância do mercado para a administração (1-5)	10%	Máximo
Volatilidade da taxa câmbio (Referente a 3 meses)	4%	Mínimo
Índice de corrupção	3%	Mínimo
Tempo para começar um negócio - 2012 (ranking de 1-189)	3%	Mínimo
Tarifas aplicadas segundo o código pautal	7%	Mínimo
Custo de contentores (20") - <i>Basic Ocean Freight</i>	10%	Mínimo
Importações de artigos com c.p. em \$	3%	
Importações de artigos com c.p. em Kg	3%	
Exportações de artigos com c.p. em \$	3%	
Exportações de artigos com c.p. em Kg	3%	
Ponderação - Imp/Exp em Kg	4%	Máximo
Ponderação - Imp/Exp em \$	4%	Máximo
Crescimento sector da construção civil (2013-2017)	6%	Máximo
Leis verdes	4%	Máximo

Fonte: Elaboração própria

Numa segunda folha de cálculo realizou-se a homogeneização dos dados. Para tal foi multiplicado em cada indicador o mínimo ou o máximo alcançado pelo valor que cada país apresenta nesse indicador, sendo que o país ao qual corresponder o valor mínimo ou máximo terá um valor homogeneizado igual a 1. Já numa terceira folha de cálculo, depois dos dados homogeneizados, estes foram ponderados através da multiplicação do valor homogeneizado em

cada indicador pela ponderação atribuída, respetivamente, em cada indicador. Desta forma obtêm-se os dados devidamente ponderados. Por fim, numa quarta folha de cálculo chegou-se a um *ranking* final, no qual foram encontrados os países com um maior potencial para a receção do módulo habitacional UCHI. Ainda que seja um procedimento minucioso, este *ranking* é uma espécie de guia norteador para a empresa. Assim, na Tabela 14 é possível compreender o *ranking* final dos países analisados.

**Tabela 14: Ranking final da seleção de mercados**

<b>País</b>	<b>Ranking Final</b>
Reino Unido	1,34
Moçambique	0,62
Angola	0,55
França	0,55
Senegal	0,54
Colômbia	0,49
Brasil	0,48
Suécia	0,45
Polónia	0,43
Peru	0,19

Fonte: Elaboração própria

Sumariamente podemos verificar que os países com mais propensão e recetividade do produto UCHI seriam o Reino Unido, Moçambique e Angola.

Este *ranking* pode ser justificado pela ponderação atribuída a alguns indicadores. A título de exemplo, no caso dos custos dos contentores de 20 pés, aplicou-se uma ponderação de 10%, onde o Reino Unido detém custos relativamente reduzidos. Por outro lado, o indicador relacionado com a importância do mercado para a Administração detinha um peso significativo com uma atribuição de 10%. Neste caso, países como Moçambique e Angola expressam a elevada vontade da Administração expandir-se para estes países, sendo de 1-5 foi atribuído o valor máximo nesta escala, ou seja, 5 unidades.

Paralelamente à seleção de mercado foi-nos proposto pela consultora internacional uma espécie de prospeção de mercado com base num mercado cuja administração tivesse interesse

em marcar a sua presença. A empresa demonstrou interesse no mercado colombiano, pois trata de um país com um elevado crescimento económico e com um forte setor ao nível da construção civil. Neste sentido e devido ao tempo limitado, o meu trabalho desenvolveu-se essencialmente ao nível da criação de uma base de dados com potenciais clientes e possíveis parceiros locais. Desta feita, para dar seguimento à tarefa foram utilizados motores de busca, nomeadamente o Google colombiano. Foi criada uma base de dados onde foi catalogada e dividida por potenciais clientes e potenciais parceiros.

Em relação aos potenciais clientes, a base de dados foi essencialmente constituída por parques de campismo e ecoturismo, uma vez que o turismo de natureza encontra-se bem desenvolvido na Colômbia. Desta forma, tentamos encontrar contatos interessantes que poderiam demonstrar interesse em utilizar o módulo habitacional UCHI, devido à sua componente ecológica e à versatilidade.

Após este exercício foi enviado via *email* uma pequena apresentação da empresa para alguns dos possíveis clientes colombianos, cujo o seguimento telefónico deveria ser levado a cabo pela Administração após a conclusão do estágio curricular. Desta forma, para facilitar a comunicação entre as partes foi necessária a tradução do *Media Presentation* UCHI, sendo também necessário simplifica-lo. Assim, o seu *layout* foi alterado, tornando-o mais claro e conciso, trabalho este modificado através do *Adobe Reader*. Segue-se em seguida o *e-mail* tipo enviado para os potenciais interessados:

*"Estimado Señor(a)*

*IHCU ARCHITECTURE AND DESIGN CONCEPT, LDA es una compañía portuguesa especializada en la construcción y comercialización de módulos residenciales.*

*Nuestros clientes actuales se encuentran principalmente en Portugal, Mozambique y Angola. Presentamos un producto innovador y distinto, nuestros módulos residenciales en corcho son la solución ideal para necesidades habitacionales móviles y amigas del medio ambiente.*

*Razones para trabajar con IHCU:*

- a) Solución ecológica con el módulo de vivienda UCHI;*
- b) Los precios competitivos;*
- c) Excelente tiempo de entrega;*
- d) Módulo personalizable en función de las necesidades del cliente;*

*Más información se puede encontrar en la presentación que se adjunta y en [www.uchi.pt](http://www.uchi.pt).*

*Saludos cordiales,*

*Joana Vilaça."*

Relativamente aos potenciais parceiros, entendemos que seria também interessante criar uma base de dados que futuramente poderia demonstrar-se útil para a empresa. Deste modo, os potenciais parceiros foram catalogados nas seguintes categorias:

- i. empresas de obras públicas;
- ii. distribuidores de materiais de construção;
- iii. Associações protetoras do meio ambiente;
- iv. Câmaras de Comércio;
- v. promotores imobiliários;
- vi. organismos estatais;



É de salientar que, para facilitar a sua leitura, esta base de dados encontra-se devidamente subdividida em vários pontos, nomeadamente:

- i. empresa;
- ii. setor da empresa;
- iii. categoria organizativo;
- iv. morada;
- v. código postal;
- vi. cidade;
- vii. indicativo;
- viii. telefone/fax;
- ix. website;
- x. e-mail geral;
- xi. pessoa de contacto;
- xii. cargo da pessoa de contacto;
- xiii. departamento;
- xiv. email (pessoa de contacto);
- xv. observações gerais.

#### **4.8. Marketing Internacional**

A empresa IHCU detém várias preocupações ao nível da Comunicação e Marketing. Desta forma, uma das estratégias de comunicação da empresa prende-se com as redes sociais. Assim, foi necessário atualizar constantemente estes veículos de comunicação, entre os quais o *Facebook*, o *Tumblr*, o *Pinterest*, o *Twitter* e o *Behance*.

Foi neste contexto que foi proposto a criação e manutenção do *Tumblr*, um meio de comunicação bastante visual e intuitivo. Foi levado a cabo também a criação do *Pinterest* e do *Behance*, redes sociais algo semelhantes ainda que distintas, onde verifica-se a primazia da componente fotográfica e da partilha rápida de conteúdo. Neste sentido, ao longo destes três

meses foi necessário atualizar constantemente as redes sociais, traduzindo a informação veiculada para a língua inglesa.

De forma a potenciar a marca UCHI, foram também enviadas fotografias e informações sobre os módulos habitacionais para grandes *sites* e páginas de *Facebook* internacionais de arquitetura e *design*. Neste sentido, foi também necessário traduzir a informação enviada para inglês de forma a facilitar a compreensão e a fluidez na comunicação.

#### **4.9. Consciencialização para a internacionalização e análise SWOT**

De forma a viabilizar o processo de internacionalização, a empresa necessita de recursos financeiros e recursos humanos especializados. Foi neste contexto que esta se candidatou a um projeto QREN que visa conceder apoio económico, entre outras, a PME's que pretendam expandir-se internacionalmente. Este apoio iria ajudar a colmatar as diversas necessidades financeiras da empresa, possibilitando a presença da IHCU em Feiras internacionais. Permitia, também colmatar outras necessidades financeiras relativas à expansão internacional, como por exemplo, a sua presença e fixação em mercados externos através de escritórios. É de realçar que em Janeiro de 2014 o projeto QREN foi aprovado possibilitando à empresa o acesso aos recursos financeiros imprescindíveis para a sua expansão internacional.

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas pois permite analisar os *Strengths* (pontos fortes), as *Weaknesses* (pontos fracos), as *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Tal permite elaborar uma análise interna, isto é, relativa às características que espelham positivamente e negativamente a empresa. Mas também uma análise externa, analisando essencialmente a forma como o mercado no qual a empresa está inserida se encontra estruturado e desenvolvido. Isto permite constatar quais as oportunidades de que a empresa poderá beneficiar e/ou as ameaças que a mesma poderá enfrentar (Tabela 15).

Tabela 15: Análise SWOT à empresa IHCU

Pontos fortes	Pontos fracos
Produtos com uma elevada componente inovadora; Produtos que preservam um estilo de vida ecológico; Produtos personalizáveis consoante os gostos e/ou as necessidades do cliente; Produtos versáteis que facilmente adaptam-se a diversos fins, habitacionais ou comerciais; Elevado alcance mediático da empresa em Portugal.	Baixo investimento em recursos humanos qualificados, nomeadamente ao nível da internacionalização; Fraca consolidação e expansão no mercado nacional; Inexistente presença em mercados internacionais; Plano de internacionalização pouco definido e claro; Elevados custos ao nível do transporte do módulo habitacional, quer nacional, quer internacionalmente.
Oportunidades	Ameaças
Oportunidade de expandir-se sem custos ao nível das taxas alfandegárias para todos os países da U.E.; Contactos já estabelecidos em mercados internacionais como Moçambique e México; Aprovação do projeto QREN e já estabelecida a presença em várias Feiras Internacionais da especialidade; Aumento da consciencialização e da preocupação ambiental, bem como aumento da procura de produtos que não prejudiquem o meio ambiente.	Elevada concorrência nacional e internacional ao nível dos módulos habitacionais; Elevadas alternativas ao módulo habitacional UCHI, como apartamentos, moradias, contentores; habitacionais ou qualquer tipo de construção com uma finalidade comercial ou habitacional; Mercado nacional bastante limitado e com uma mentalidade conservadora que não potencia a adoção deste género de soluções habitacionais.

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos pontos fortes da empresa pode ser realçado o fato da IHCU, enquanto empresa, apresentar produtos inovadores que incorporam em si diversas características que atendem a diferentes necessidades dos seus clientes. Refiramo-nos a versatilidade e adaptabilidade do módulo enquanto solução habitacional e comercial. Mas também pela sua ecologia, podendo tornar-se completamente autossustentável se o cliente assim o desejar.

Um ponto a salientar é alcance mediático da empresa IHCU, tendo já sido noticiada em jornais de tiragem nacional como o Expresso e o Jornal de Notícias. A empresa foi também noticiada no canal televisivo SIC através de uma reportagem sobre os módulos habitacionais. A empresa IHCU teve também presença mediática em sítios da internet como greensavers.pt; webraga.pt; bragacool.pt; boasnoticias.pt; diarioimobiliario.pt; archready.com. Tal como em

jornais locais como o Vila Verdense e o Correio do Minho. Recentemente em parceria com a Câmara Municipal de Braga e a Associação Comercial de Braga um ponto comercial UCHI designado “Montra de Comércio com Rosto” esteve presente no centro da cidade de Braga promovendo diversos comerciantes e lojistas da Região.

Ainda que haja uma consciencialização para a internacionalização, sendo a IHCU uma microempresa, esta apresenta diversas limitações. Desde já, não existe uma consciencialização para a necessidade de recursos humanos especializados na área da internacionalização. O que apresenta como consequência a falta de uma estratégia definida e clara no que diz respeito ao processo de internacionalização de atividades empresariais. Nos três meses decorrentes do estágio curricular devido a uma limitação ao nível dos recursos humanos, havia necessidade de prestar serviços noutras áreas para além da área internacional. Por outro lado, a IHCU sendo uma empresa bastante recente ainda não detém uma carteira de clientes consolidada e portanto a sua presença no mercado nacional ainda encontra-se numa etapa inicial, o que consequentemente dificulta a sua presença em mercados internacionais. Outro ponto a referir são os elevados custos de transporte do módulo habitacional, aumentando fortemente o seu preço final, uma vez que transporte no mercado nacional encontra-se entre os 300 euros até cerca de 1000 euros.

Em relação às oportunidades é de salientar a possibilidade de participar em Feiras internacionais, parcialmente financiadas através do QREN. Na sua própria candidatura ao QREN, a IHCU estabeleceu antecipadamente algumas Feiras internacionais nas quais pretende marcar presença. Feiras ligadas essencialmente ao setor da construção civil, arquitetura e *design*. Ainda em relação às oportunidades podemos falar do fomento da consciência ambiental na sociedade, com o aparecimento de diversos produtos de vários setores que protegem e/ou não danificam o meio-ambiente. Existe assim, uma maior consciencialização ambiental, surgindo nichos de mercados com produtos considerados “amigos do ambiente”. Neste sentido, a IHCU poderá atrair mais clientes, já que os módulos habitacionais respeitam o meio envolvente.

Em relação às ameaças, é de referir que existem diversas empresas que se dedicam à conceção e comercialização de módulos habitacionais, pré-fabricados ou outras soluções semelhantes, o que dificulta a expansão da marca quer no território nacional, quer no plano internacional. Por outro lado, existem diversas alternativas aos módulos habitacionais desde moradias, a apartamentos passando por construções comerciais. Uma das dificuldades sentidas pela Administração relaciona-se com a mentalidade mais conservadora e fechada dos

portugueses em relação a alternativas às construções tradicionais, isto é, moradias e apartamentos. Verificou-se um certo grau de ceticismo em relação a soluções modulares, o que diminui o número de potenciais clientes alcance dos módulos habitacionais UCHI.

#### **4.10. Conclusões**

O estágio curricular permitiu desenvolver trabalho de campo para a construção de ferramentas e linhas de ação com o objetivo de auxiliar a empresa no seu processo de internacionalização. Neste sentido, assisti a empresa em várias medidas, nomeadamente através da pesquisa e contacto de possíveis fornecedores internacionais; contacto com Instituições entre as quais Embaixadas portuguesas e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal; tradução de material de propaganda e informativo sobre a empresa e os produtos para a língua inglesa; análise e pré-seleção de mercados para o crescimento da IHCU na esfera internacional; prospeção comercial no mercado colombiano e tradução de documentos oficiais da empresa como o *Media Presentation*.

Neste Capítulo procedeu-se também à análise da concorrência no mercado nacional, o marketing internacional desenvolvido em contexto de estágio bem como a análise *SWOT* à empresa IHCU. Ainda que o trabalho desenvolvido na empresa tenha sido marcadamente internacional, foi necessário prestar auxílio no plano nacional, uma vez que falamos de uma empresa de pequena dimensão.

## 5. Análise ao trabalho realizado e recomendações à Organização

### 5.1. Introdução

Neste capítulo proceder-se-á a uma análise dos resultados da pré-seleção de mercados realizada durante o período de estágio. Ao mesmo tempo, proceder-se-á à elaboração de um plano de ação que permita à empresa compreender qual o modo de entrada mais adequado e qual a estratégia de comunicação mais apropriada a ser implementada nos países selecionados.

Segundo Hortinha e Viana (2005), o processo de decisão ao nível da expansão internacional deriva de uma análise estratégica levada a cabo pela empresa sob uma perspetiva externa e interna. No que diz respeito à dimensão interna é necessário compreender os pontos fortes e fracos ao nível do Marketing, das Finanças e da Produção, entre outros. Já ao nível externo é necessário analisar as ameaças e oportunidades ao nível do produto, dos concorrentes, dos consumidores e do mercado.

Após a seleção dos mercados é necessário definir alvos, dado que os mercados não são homogêneos, encontrando em si particularidades que os distinguem. É igualmente importante elaborar uma estratégia de marketing e de comunicação, avaliando também o investimento necessário.

### 5.2. Seleção de mercados

Irá realizar-se neste ponto uma análise a cada um dos países que obtiveram uma maior ponderação na pré-seleção de mercados. Esta análise trata-se de uma conjugação entre o trabalho realizado em regime de estágio e o trabalho posteriormente desenvolvido na redação deste Relatório. Como anteriormente foi referido no Capítulo 4, os países que obtiveram uma pontuação mais elevada no que diz respeito à pré-seleção de mercados foram:

- i. Reino Unido (1,34);
- ii. Moçambique (0,62);
- iii. Angola (0,55);
- iv. França (0,55).

Ao nível dos critérios de decisão, diferentes autores tendem a enfatizar diferentes indicadores económicos, políticos e sociais do país a analisar. Por exemplo, Keegan (2006) sublinha como critérios de decisão para a expansão internacional o risco político, o acesso ao mercado, o transporte e as taxas de câmbio. Precisamente estes indicadores já foram utilizados na pré-seleção de mercados e irão ser utilizados de forma mais aprofundada no ponto 5.2.1., 5.2.2, 5.2.3. e 5.2.4. Assim, especificamente falamos do:

- i. risco político: o risco político, assim como a estabilidade política de um país, detém consequências negativas na capacidade da empresa em obter lucro e operar eficazmente. Desta forma, quanto menor o risco político de um determinado país, maior será a probabilidade da empresa obter sucesso num dado país;
- ii. acesso ao mercado: relaciona-se com o enquadramento legal e a legislação de um determinado país: por exemplo, a existência de legislação que limita o acesso ao mercado internacional, o que leva algumas empresas a instalarem facilidades locais;
- iii. transporte: por norma, quanto maior for a distância física entre o país de origem do produto e o mercado alvo, maior será o tempo de entrega. Proporcionalmente, maiores serão os custos de transporte. Existem variados meios de transporte que poderão ser considerados, dependendo das infraestruturas e do enquadramento geográfico do mercado alvo, nomeadamente ferroviárias, marítimo-fluviais, aéreas e rodoviárias;
- iv. taxas de câmbio: o custo de produção do produto em determinado país, bem como o seu preço de comercialização são determinados pela taxa de câmbio vigente da moeda do país de acordo com a taxa de câmbio em vigor.

### **5.2.1. Reino Unido**

O Reino Unido detém uma área de cerca de 243.610 km<sup>2</sup> e cerca de 60 milhões de habitantes. Ao nível do risco geral, em 2014, apresentava uma classificação de - A (AAA = risco menor; D = risco maior) e um risco político de – AA e o risco de estrutura económica – BBB. Encontra-se presente em várias Organizações Internacionais, nomeadamente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD), a OMC, a ONU, a NATO, a U.E., o Conselho da Europa, entre muitas outras (AICEP, 2014a). O Reino Unido é membro da União

Europeia, mas não da União Monetária, uma vez que a sua moeda oficial é a libra esterlina (AICEP, 2014a).

Em relação ao PIB, o Reino Unido encontrava-se, em 2013, com o PIB nos 2,521 biliões de dólares. (World Bank, 2014a). Já em relação ao PIB *per capita*, este situava-se nos 39,337 dólares em 2013 (World Bank, 2014b). No que diz respeito à importação de bens e serviços em relação ao PIB, em 2013, situava-se nos 41% (World Bank, 2014c).

Em termos de Comércio Internacional, o Reino Unido, enquanto exportador, encontrava-se na 11ª posição do *ranking* mundial, no ano de 2012. A tal correspondeu 2,6% do comércio mundial de mercadorias. Por outro lado, no papel de importador, o Reino Unido ocupou em 2012 a 5ª posição. Desta forma, a balança comercial deste país pende para o lado negativo, uma vez que as importações superam as exportações. No ano de 2012 verificou-se um aumento do défice da balança comercial em relação ao ano anterior, em 23,8% (AICEP, 2013a).

Em relação às importações, o principal parceiro do Reino Unido é a Alemanha, que ocupou o primeiro lugar nos anos de 2010, 2011 e 2012. Relativamente a Portugal, encontrava-se na 42ª posição com uma quota pouco significativa de 0,4% (AICEP, 2013a).

Para além dos indicadores económicos podemos falar da “cobertura de risco” Cosec (2012), na qual uma classificação de 0 unidades implica “nenhum risco”, enquanto 7 unidades refere-se ao “risco máximo”. O Reino Unido detinha uma classificação de 1 unidade, portanto um risco não muito significativo. Já ao nível da corrupção, através dos dados do *Corruption Perception Index* (Transparency International, 2013) uma classificação de 0 unidades traduz um país muito corrupto e 100 unidades traduz um país muito pouco corrupto. Neste caso, o Reino Unido apresentou uma classificação de 74 unidades, portanto considerado um país pouco corrupto (Transparency International, 2013).

Relativamente ao meio mais rápido e eficaz para transporte de mercadoria, o mesmo seria através do transporte marítimo em contentores de 20 pés. Os módulos habitacionais deverão ser transportados em peças e não como uma peça única, o que iria exigir posteriormente mão-de-obra adicional no local de destino. No caso, o custo de transporte segundo o World Freight Rates (2013) seria de 814 euros.

Em relação à volatilidade da taxa de câmbio (referente aos últimos três meses de 2013), a libra apresentava uma volatilidade de 6% face ao euro (Fxtop, 2013).



Por fim, no que diz respeito às tarifas aplicadas segundo o código pautal 9406 00 00 (Construções Pré-Fabricadas), e uma vez que o Reino Unido se encontra na União Europeia, não são cobradas quaisquer tipos de taxas alfandegárias.

### 5.2.2. Moçambique

Moçambique é um país situado no continente africano com cerca de 799.380 Km<sup>2</sup> e cerca de 25 milhões de habitantes. Em termos de risco, Moçambique foi classificado ao nível do risco geral – B (AAA = risco menor; D = risco maior) no ano de 2013 (AICEP, 2014b). Em relação ao risco político, em 2013, este país situava-se na categoria - B, com um risco de estrutura económica – CCC (AICEP, 2014b). Moçambique faz parte de várias Organizações Internacionais como o Banco Africano de Desenvolvimento (AFDB), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial de Comércio (OMC). De referir, que a moeda vigente em Moçambique é o Metical (MZN), no qual 1 euro equivale a 41,85 MZN (AICEP, 2014b).

Em 2013 Moçambique compreendia um PIB de 15,318 biliões de dólares (World Bank, 2014a). Já em relação ao PIB *per capita* podemos falar em 2013, de valores a rondarem os 593 dólares (World Bank, 2014b). Por outro lado, a importação de bens e serviços face ao PIB ascendia aos 75% em 2013, o que revela uma balança comercial deficitária (World Bank, 2014c).

No que diz respeito às transações comerciais, Moçambique apresentava em 2012 uma posição pouco relevante, ocupando a 115<sup>a</sup> posição do *ranking* no plano de exportador e a 111<sup>a</sup> no plano de importador. Em 2012, pois o défice comercial correspondeu a 19% do PIB (AICEP, 2014b).

Ao nível dos clientes, o principal destino dos produtos moçambicanos foram os Países Baixos, entre 2010 e 2012. A África do Sul, por sua vez, manteve-se na 2<sup>a</sup> posição entre 2010 e 2012. Portugal passou da 3<sup>a</sup> posição em 2010 para 20<sup>a</sup> em 2012, uma redução bastante significativa face a 2010.

Em relação aos maiores fornecedores do país, a África do Sul encontrava-se na primeira posição entre 2010 e 2012. Já os Países Baixos encontravam-se na 2<sup>a</sup> posição de a 2010 até 2012. Portugal, em 2010, encontrava-se na 4<sup>a</sup> posição, já em 2011 e 2012 encontrava-se na 7<sup>a</sup> posição (AICEP, 2014b).

Podemos ainda falar da “cobertura de risco”, segundo Cossec (2012), na qual Moçambique encontrava-se classificado com nível de 6 unidades, portanto com um risco significativo. Já ao nível da corrupção, em 2013, Moçambique apresentava uma classificação de 31 unidades, sendo portanto entendido como um país com um elevado índice de corrupção (Transparency International, 2013).

Outro importante indicador prende-se com os custos de transporte. Neste caso, o transporte marítimo em contentores de 20 pés, situava-se nos 2107,49 euros (World Freight Rates, 2013).

Em relação à volatilidade da taxa de câmbio (referente a três meses do ano de 2013) Moçambique apresentava uma volatilidade de 12% face ao euro (Fxtop, 2013).

Por último, no que diz respeito às tarifas aplicadas segundo o código pautal 9406 00 00 (Construções Pré-Fabricadas), Moçambique apresentava elevadas taxas ascendendo aos 20% (Comissão Europeia, 2013).

### 5.2.3. Angola

Angola é um país africano com uma área geográfica de 1.246.700 Km<sup>2</sup> e um total populacional de cerca de 21,5 milhões de habitantes, segundo estimativas de 2013 (AICEP, 2014c). Angola apresenta um risco geral – B (AAA = risco menor; D = risco maior), um risco político e um risco de estrutura económica igualmente de – B. Este país encontra-se em Organizações Internacionais como o Banco Africano de Desenvolvimento, a Organização dos Países Exportadores de Petróleo, a Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral, a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), a ONU e a OMC. A moeda angolana é o Kuanza de Angola (AOA), na qual 1 euro equivale cerca de 133,022 unidades de AOA (AICEP, 2014c).

Ao nível do PIB, em 2013, Angola apresentava um PIB de 121,70 biliões de dólares (World Bank, 2014a). Já o PIB *per capita* de Angola situava-se, em 2013, nos 5,668 dólares (World Bank, 2014b). As importações de bens e serviços face ao PIB ascendiam aos 41% em 2013 (World Bank, 2014c). A balança comercial angolana tende a demonstrar valores positivos. Esta situação resulta, basicamente, das exportações de petróleo, que representam a quase totalidade das vendas ao exterior.

Em relação aos principais clientes, a China encontrava-se no primeiro lugar com uma quota de 37,6% em 2011 e 45% em 2012 e 2013. Já os Estados Unidos da América encontravam-se na segunda posição, entre 2011 a 2013. Por outro lado, Portugal encontrava-se, em 2011, na 8ª posição. Já em 2012 encontrava-se na 6ª posição e em 2013 na 5ª posição, com quotas que oscilavam entre os 2,5%, 3,1% e 4,9%, respetivamente (AICEP, 2014c).

Ao nível dos fornecedores, Portugal encontrava-se em primeiro lugar no ano de 2011 com uma quota de 17,9%, sendo que em 2012 foi destronado pela China. No entanto, Portugal recuperou a 1ª posição em 2013 com uma quota de 18,7%. De referir, que os Estados Unidos da América encontrava-se na 3ª posição entre 2011 e 2013 (AICEP, 2014c).

Em relação à “cobertura de risco”, Cosec (2012), Angola encontrava-se com uma classificação de 6 unidades, o que se reflete num risco significativo. Já ao nível da corrupção, segundo o Transparency International (2013), este país apresentava uma classificação de 22 unidades, sendo portanto considerado um país com um elevado índice de corrupção.

Relativamente ao custo de transporte, segundo World Freight Rates (2013), os custos associados ao transporte dos módulos habitacionais totalizavam-se nos 1993,79 euros em contentores de 20 pés.

Em relação à volatilidade da taxa de câmbio (referente aos últimos três meses de 2013), o Kuanza apresentava uma volatilidade de 9% face à moeda euro (Fxtop, 2013). Por último, no que diz respeito às taxas alfandegárias, Angola apresentava taxas elevadas segundo o código pautal, ascendendo aos 30% (Comissão Europeia, 2013).

#### **5.2.4. França**

França é um país europeu, com uma área de 543.965 km<sup>2</sup>, com exclusão dos territórios de departamentos ultramarinos. Em Janeiro de 2013 detinha uma população de 65 milhões de habitantes. Este país encontra-se em várias organizações internacionais, entre as quais a U.E., a OMC, a ONU e a Organização do Tratado do Norte Atlântico (OTAN). Relativamente ao Risco geral segundo dados de 2013, França encontrava-se com uma classificação de - A (AAA sendo o risco menor e D o risco maior). Em relação ao risco político, França encontrava-se classificada com um nível - AAA e em relação ao risco da estrutura económica encontrava-se com um nível - A (AICEP, 2013b).

França, em 2013, detinha um PIB de 2,734 biliões de dólares (World Bank, 2014a). Em relação ao PIB *per capita* em 2013 situava-se nos 41,421 euros (World Bank, 2014b). Já a importação de bens e serviços face ao PIB encontrava-se em 2013 em 29% (World Bank, 2014c).

Em relação à balança comercial, entre 2009 e 2012, quer as importações, quer as exportações registaram alterações negativas, concretamente de -4,6% e -6,4% em 2012 (AICEP, 2013b).

De referir, que os principais fornecedores de França situam-se dentro da U.E.. A Alemanha afirma-se como o principal fornecedor da França, somando aproximadamente 17% do total das compras francesas externas no ano de 2012 (AICEP, 2013b). Portugal encontrava-se em 2012, na 22ª posição, somando 0,8% das importações francesas, tendo registado uma diminuição próxima dos 6% em relação ao ano anterior. Já ao nível dos principais clientes da França, a Alemanha ocupa a primeira posição com uma quota de cerca de 16% em 2012. Seguem-se a Itália, a Bélgica e a Espanha, que totalizam cerca de 45% das exportações francesas em 2012. Portugal ocupava a 23ª posição no *ranking* dos clientes de França, somando 0,8% do total exportado.

Em relação à cobertura de risco (Cosec, 2012), França compreendia um nível 1, ou seja, um baixo risco. Já em relação à corrupção, tendo em conta o *Corruption Perception Index* no ano de 2013, França apresentava valores na ordem das 71 unidades, não uma classificação elevada (Transparency International, 2013). No que diz respeito aos custos de transporte, segundo World Freight Rates (2013), o valor de transporte em contentores de 20 pés situava-se nos 814,90 euros.

Em relação à volatilidade da taxa de câmbio (referente aos últimos três meses do ano de 2013), França apresentava uma volatilidade de 0% uma vez que a sua moeda é o euro. Da mesma forma, no que concerne às tarifas aplicadas segundo o código pautal código pautal 9406 00 00, encontrando-se no seio da União Europeia, França não cobra a Portugal qualquer tipo de taxa alfandegária (União Europeia, 2013).

Sumariamente é possível ver todos os indicadores utilizados na pré-seleção de mercados, bem os seus valores para os mercados acima assinalados na Tabela 16.

Tabela 16: Indicadores, ponderações e os quatro países do ranking da pré-seleção de mercados

Indicadores	França	Reino Unido	Moçambique	Angola
PIB (2012) country comparison to the world ranking	10	9	119	66
Taxa de crescimento PIB 2012 %	0,00	0,20	7,50	8,40
Taxa de crescimento PIB 2011 %	1,70	0,90	7,30	3,90
Taxa de crescimento PIB 2010 %	1,70	1,80	7,10	3,40
Taxa Crescimento PIB (2010-2012) %	1,13	0,97	7,37	5,23
Distância geográfica entre capitais (Km)	1736,0	2179,0	8397,7	5768,8
Cobertura de risco (COSEC, 2012)	1,0	1,0	6,0	6,0
Proximidade cultural (Portugal = 0)	10,40	-1,00	-8,40	-8,40
Língua (pt = 1 a 5)	2	2	1	1
Importância do mercado (administração) (1-5)	3	3	5	5
Volatilidade da taxa câmbio	0,00	6,00	12,00	9,00
Índice de corrupção	71	74	31	22
Tempo para começar um negócio - 2012 (ranking de 1-189)	38	10	139	179
Tarifas aplicadas segundo o código pautal %	1%	1%	20%	30%
Custo de contentores (20 pés) - <i>Basic Ocean Freight</i> €	814,9	814,9	2107,5	2231,5
Importações de artigos com c.p. em \$	330875,47	149102,53	14083,68	1330,73
Importações de artigos com c.p. em Kg	149018,66	47945,85	3804,54	80,09
Exportações de artigos com c.p. em \$	252720,88	155992,34	1330,73	1330,73
Exportações de artigos com c.p. em Kg	43636,83	24818,37	80,09	80,09
Ponderação - Imp/Exp em Kg	-105381,82	-23127,49	-3724,46	0,01
Ponderação - Imp/Exp em \$	-78154,60	6889,81	-12752,95	0,00
Crescimento setor da construção civil (2013-2017) %	-2,40%	1,20%	3,20%	0,13%
Leis verdes (1 a 5)	4	4	1	1

Elaboração própria

A Tabela 16 representa os indicadores e os valores, referentes aos países que obtiveram uma maior pontuação na pré-seleção de mercados. Outros indicadores não explicitados no ponto 5.2. foram utilizados como é o caso da proximidade cultural (Portugal = 0), da língua (português = 1 a 5), do tempo para começar um negócio (*ranking* de 1-189), das importações de artigos com código pautal (c.p.) em dólares, das importações de artigos com c.p. em quilos, exportações de artigos com c.p. em dólares, das exportações de artigos com c.p. em quilos, do crescimento setor da construção civil assim como das leis verdes.

Através de uma breve análise, verificamos, que apesar de um crescimento pouco significativo (+0,97%) ao nível do PIB (2010-2012), o Reino Unido apresenta um relativo reduzido tempo para começar um negócio e uma elevada proximidade cultural.

Por outro lado, Moçambique apresentava um elevado crescimento ao nível do PIB (2010-2012) com uma taxa de +7,37%. De realçar, que se trata de um mercado com um elevado interesse para a empresa. Apresenta como língua oficial o português, o que permite uma comunicação mais fluída entre as partes.

Da mesma forma, Angola representa um elevado interesse para a Administração e adota o português como língua oficial. Angola apresentou uma elevada taxa de crescimento ao nível do PIB de +5,23% (2010-2012).

França em relação ao crescimento do PIB (2010-2012) apresentava um valor positivo na ordem dos 1,13%. Trata-se do país geograficamente mais próximo de Portugal. Como já referido, utiliza o euro como moeda, eliminando a volatilidade ao nível da taxa de câmbio. Da mesma forma, enquanto membro da União Europeia também não cobra taxas alfandegárias.

### 5.3. Concorrentes nos mercados externos

Tratando-se de um produto peculiar, não foi possível encontrar um elevado número de concorrentes em relação aos módulos habitacionais UCHI em países como Angola e Moçambique. No entanto, no Reino Unido e na França é possível encontrar em maior número empresas que se dedicam à comercialização de módulos habitacionais semelhantes, ainda que com alguns diferenciais. Prossegue-se de seguida a análise dos mesmos.

#### 5.3.1. Inglaterra

A Eco Modular Living trata-se de uma ramificação de empresa inglesa, com mais de 150 anos de experiência ao nível da construção civil. Esta comercializa módulos que poderão ser utilizados como habitação/habitação de férias, escritórios, acomodação de trabalhadores, entre outros. Detém uma preocupação ambiental, pois podem ser reutilizados edifícios através da utilização de alguns dos seus componentes como o chão, o teto, o telhado e a estrutura em aço. Desta forma, as emissões de dióxido de carbono e de energia utilizadas podem ser significativamente reduzidas durante a construção. Estes módulos encontram-se também preparados para resistir a desastres naturais, como terremotos e furacões. Estas soluções habitacionais podem ser colocadas em vários tipos de solo e desenhadas para planícies inundadas (Eco Modular Living, s.d.).

Ao nível dos prazos da construção, esta empresa afirma-se como mais rápida em 50% do que os métodos tradicionais de construção em tijolos. Isto traduz-se num prazo de 6-8 semanas. Já em termos de custos, não foi possível encontrar preços específicos, no entanto, a empresa reconhece que o cliente consegue economizar cerca de 70% em termos dos custos de construção. De salientar que estes módulos podem ser entregues em qualquer parte e local do Mundo (Eco Modular Living, s.d.)

A Hivehaus é uma empresa inglesa que se dedica à produção e comercialização de espaços modulares. Trata-se de um conceito inovador num espaço modular, tendo sido influenciado pela natureza e pelo modernismo. Para tal, são utilizadas técnicas e métodos de construção não convencionais. Este espaço assume-se como compacto, podendo ser facilmente aumentado, consoante as necessidades do cliente. Cada módulo tem 2,5 metros de altura, mais

uma perna de extensão, no mínimo 4 metros de canto a canto e 3,5 metros de lado a lado. Cada módulo Hivehaus é construído a partir de componentes de baixa manutenção e com uma alta qualidade e, desta forma, apresenta a mesma expectativa de vida em relação a qualquer outra estrutura (Hivehaus, s.d.).

Trata-se de um produto flexível, podendo ser facilmente expandindo e ainda portátil. Associado a este conceito encontra-se também o conceito de ecologia, podendo o cliente solicitar a instalação de painéis solares, “telhados verdes” entre outras soluções ecológicas. Estes módulos podem ser facilmente colocados no solo, conseguindo ser erguidos em dois dias, dependendo das condições do solo, dos acessos ao local e do número de módulos. Estes módulos são apoiados por sete pés, sendo que as fundações tradicionais não são, por norma, utilizadas (Hivehaus, s.d.).

### 5.3.2. França

Casas Natura trata-se de uma empresa familiar espanhola com presença efetiva em França responsável pela construção de casas de madeira modulares. Apresenta 20 anos de experiência, tecnologia e conhecimento aplicados a este setor da construção. Apresenta também uma garantia de 10 anos e dispõe de um serviço pós-venda (Casas Natura, s.d.).

A tecnologia patente nestas casas modulares permite uma construção móvel, flexível e durável. De fato, a mobilidade é uma das principais vantagens da arquitetura modular, podendo as Casas Natura adaptarem-se às necessidades do cliente. Estes módulos possuem uma estrutura de ferro que permite o transporte do módulo sem que este seja danificado. A construção de um módulo pré-fabricado segue um processo de industrialização, o que possibilita um maior controlo de qualidade nas suas etapas de construção. A construção é completada em cerca de 90 dias e a sua montagem no local tem a duração de cerca de um dia venda (Casas Natura, s.d.).

Para além disso, oferece diferentes linhas, entre as quais uma linha clássica, uma linha contemporânea e uma linha elegante, resultando em diferentes casas modulares, umas com uma estética mais rústica e outras com uma estética contemporânea através das linhas simples. Os preços são variáveis consoante os materiais de construção do módulo, desde 1.080 euros por metro quadrado (€/m<sup>2</sup>) até 1.150 euros por metro quadrado (€/m<sup>2</sup>). A empresa Casas Natura possui uma fábrica de construção modular em Valência, sendo o líder ao nível de



construção de casas em madeira em Espanha, exportando também para Portugal venda (Casas Natura, s.d.).

A Dhomino é uma empresa francesa responsável pela produção e comercialização de módulos de madeira. Estes módulos são pré-fabricados industriais, incluindo já a própria pintura. A sua tecnologia industrial proporciona obter uma maior resistência que permite o seu transporte. Além do sistema de construção modular, estes módulos pretendem também atender a uma maior eficiência energética, através de um consumo inferior a 50 kWh/m<sup>2</sup>/ano. Da mesma forma, é possível optar por painéis solares, “telhado verde”, tratamento de águas residuais, entre outras soluções ecológicas. Ao nível dos preços, estes são variáveis, no entanto encontram-se dentro dos 1000 a 1150 euros por metro quadrado (Dhomino, s.d.).

Os módulos não são construídos de forma convencional, o que diminui o risco de defeitos ou o envelhecimento prematuro de materiais ou de sistemas devido ao mau tempo, dificuldades ou erros de implementação no local. Usualmente, a estrutura de madeira deve ser colocada no local ou pré-fabricadas em duas dimensões (painéis e estrutura de madeira) para a montagem no local. Quanto ao tempo de produção, tal situa-se aproximadamente em 10 dias e somente um dia para instalações e ligações (Parmelan, 2009). Estes módulos apresentam uma largura entre 3,50 a 4,50 metros e um comprimento de máximo 17 metros. É possível empilhar três níveis, ou seja, três andares, sem a estrutura primária (Dhomino, s.d.).

### 5.3.3. Angola e Moçambique

CAPA Modular é uma empresa portuguesa que se dedica à construção e comercialização de pré-fabricados, casas pré-fabricadas, construção modular, drenagem e tampas de saneamento e solar fotovoltaico. Estes pré-fabricados são construídos em fábrica, ao mesmo tempo que local de montagem é preparado para a receção do produto, permitindo uma poupança monetária e temporal. Estes pré-fabricados são constituídos por uma estrutura metálica e por painel de *sandwich* (CAPA Modular, s.d.).

Após a sua construção, os módulos são instalados no terreno desejado. Estes módulos podem ser colocados lado a lado, ponta a ponta ou empilhados até quatro andares de altura. Desta forma, podem obter-se diversas configurações, consoante as preferências do cliente. Os

módulos variam grandemente de forma e de propósito, podem podendo assumir-se como hospitais modulares, escolas modulares, bancos pré-fabricados, restaurantes, hotéis, e casas pré-fabricadas. O tempo de execução pode variar, sendo que por norma uma habitação demora a ser concluída em cerca de 60 dias. De salientar que esta empresa encontra-se em Portugal, Moçambique e Angola (CAPA Modular, s.d.).

É pertinente comparar os módulos habitacionais UCHI com as empresas modulares concorrentes nos países pré-selecionados. Segue-se na medida a Tabela 17.

**Tabela 17: Comparação das características das empresas de arquitetura modulares nos mercados externos**

	Sistema Modular	Ecológico	Mobilidade	Tipologias	País
IHCU	Módulos habitacionais	Energias renováveis (energia solar), contentores de água, aparelhos de reaproveitamento das águas e saneamento portátil	Assente em sapatas, o módulo UCHI é completamente transportável	Ponto Comercial, T0, T1 e T2	Portugal
Eco Modular <i>Living</i>	Módulos	Reutilização de edifícios utilizando alguns dos seus componentes como o chão, o teto, o telhado e a estrutura em aço	Não apresenta mobilidade ao nível do módulo	Habitação, habitação de férias, escritórios, acomodação de trabalhadores	Inglaterra
Hivehaus	Espaço Modular	Painéis solares, “telhados verdes” entre outras soluções	Portátil	Personalizável	Inglaterra
Casas Natura	Casas modulares de madeira	Não apresenta materiais ecológicos	Portátil	Personalizável	França
Dhomino	Módulos de madeira	Painéis solares, “telhado verde” e tratamento de águas residuais	Portátil	Entre 3,50 a 4,50 metros e um comprimento de máximo 17 metros	França
CAPA Modular	Casas pré-fabricadas	Não apresenta materiais ecológicos	Portátil	Hospitais modulares, escolas modulares, bancos pré-fabricados, restaurantes, hotéis e casas pré-fabricadas	Portugal, Moçambique e Angola

Fonte: Elaboração própria

Como é possível depreender pela Tabela 17, a construção modular apresenta internacionalmente soluções bastante distintas. De fato, associada à construção modular, podemos falar de casas pré-fabricadas, módulos de madeira, espaços modulares, módulos habitacionais, entre outras nomenclaturas.

Em comparação com os módulos habitacionais UCHI, não foi possível encontrar nenhuma empresa que fornecesse um produto exatamente com as mesmas características. Provavelmente, de entre o leque de concorrentes internacionais aqui expostos, a Hivehaus, fornece de todas as empresas, uma solução mais semelhante à comercializada pela IHCU. Tal deve-se à utilização de materiais ecológicos, à sua portabilidade e ao fato de ser personalizável. Já a Dhomino, ainda que comercialize módulos de madeira, apresenta características algo semelhantes, pois detém preocupações de cariz ecológico, tratando-se igualmente de módulos portáteis. Por outro lado, empresas como Casas Natura e CAPA Modular não apresentam soluções ecológicas. A Eco Modular Living, por sua vez, reutiliza edifícios utilizando os seus componentes como o chão, o teto, o telhado e a estrutura em aço, o que impossibilita a mobilidade e a portabilidade dos módulos.

#### **5.4. Modo de entrada nos mercados internacionais**

Mediante o trabalho desenvolvido em contexto de estágio e a análise feita dos diferentes modos de entrada (Capítulo 2), pensamos que seria mais adequado a empresa envergar pela exportação, mais concretamente através da exportação direta. Para tal, consideramos a dimensão reduzida da empresa, os recursos financeiros e humanos limitados e a reduzida presença comercial da empresa em mercados internacionais. Desta forma, a exportação afirma-se como o modo de entrada mais apropriado uma vez que apresenta os mais baixos riscos em relação aos demais modos de entrada. No mesmo sentido, apresenta também custos relativamente baixos. Outros modos de entrada como o licenciamento, *franchising*, subcontratação, joint-ventures e investimento direto estrangeiro implicam um maior grau de investimento e um maior risco, o que iria-se traduzir num elevado esforço em termos de recursos financeiros e humanos e num elevado risco para a empresa, incomportáveis para a posição em que a empresa se encontra.

Entre a exportação direta e indireta, consideramos que seria mais adequado para a empresa IHCU optar pela exportação através de intermediários (exportação direta) com

conhecimento profundo do mercado estrangeiro e da área de atuação da empresa. Desta forma, permitia à empresa penetrar mais rapidamente no mercado alvo, sem que houvesse um elevado envolvimento de recursos e riscos. Através da exportação direta a empresa consegue obter um maior volume de informação sobre o mercado, alcançando também uma maior proteção sobre a sua marca. Esta modalidade permite também um maior controlo sobre a comercialização e marketing do produto

Assim, aquando o processo de exportação seria interessante a empresa refletir sobre questões relevantes para a consideração dos mercados a exportar, entre elas as seguintes (Keegan, 2006):

- i. Quem compra o nosso produto?
- ii. Quem não compra o nosso produto?
- iii. Qual a necessidade que o nosso produto suprime?
- iv. Qual o preço médio praticado pela concorrência?
- v. Onde o nosso produto é comprado?
- vi. Por que o nosso produto é comprado?

### 5.5. Plano de Ação

A escassez de produtos e serviços é um problema visível nas economias em transição ou de países com um menor desenvolvimento económico, como é o caso de Moçambique e de Angola. Existem algumas características que estas economias frequentemente apresentam, ou seja, um PIB *per capita* relativamente baixo, altos níveis de inflação, distribuição dos rendimentos desequilibrada, elevados impostos, elevadas taxas de importação e infraestruturas fragmentadas e inadequadas para a distribuição e logística. No entanto, é necessário olhar para além do PIB *per capita*, pois o mesmo pode esconder uma classe média notável como é o caso da Índia. Assim, países em vias de desenvolvimento podem ser considerados um desafio, ainda que não haja uma grande diversidade de oferta ao nível de produtos e serviços. É preciso compreender quais as oportunidades a serem exploradas e quais as necessidades da população,

tendo sempre em conta os seus rendimentos (Keegan, 2006). Quanto aos países ditos desenvolvidos, como é o caso do Reino Unido e França, estes países apresentam por norma um PIB *per capita* mais elevado, um menor índice de corrupção e infraestruturas mais aptas para receção de mercadorias.

#### **5.5.1. Desenvolvimento da Estratégia de comunicação da empresa IHCU no plano internacional**

Ainda que ao nível da comunicação e marketing a IHCU detenha uma política eficaz, tendo alcançado uma grande exposição mediática, seria interessante para a empresa direccionar esforços também para o plano internacional. É necessário desta forma transmitir o conceito UCHI internacionalmente, de forma a alcançar um maior reconhecimento e um maior número de potenciais clientes. Estes esforços deverão ser direccionados para determinados segmentos de mercado de forma a atingirem resultados mais satisfatórios.

Hortinha e Viana (2005) reconhecem precisamente que a primeira fase do Marketing Internacional relaciona-se com o conhecimento do produto, isto é, dar a conhecer o produto e seguidamente lembrar aos clientes a sua disponibilidade, bem como os seus pontos fortes. Os autores afirmam que o marketing internacional apresenta os mesmos objetivos que o marketing nacional, ou seja, alcançar uma maior audiência para satisfazer determinados objetivos. Todavia, existem variados fatores que influenciam as campanhas publicitárias nos países além-fronteiras, nomeadamente:

- i. linguagem: os cuidados técnicos bem como as traduções perfeitas não são suficientes, é necessário levar em conta a cultura nacional, os hábitos, os gostos e a religião. Desta forma, é aconselhável o uso de uma agência de publicidade local.
- ii. restrições governamentais: diferentes países implementam diferentes regulamentações, que poderão incidir sobre o produto, a mensagem, os meios de comunicação social, bem como no funcionamento das agências publicitárias. Nos países em vias de desenvolvimento é frequente existir uma restrição ao nível dos produtos a serem publicitados e comercializados, como é o caso do álcool, do tabaco e dos produtos farmacêuticos.

- iii. disponibilidade dos meios de comunicação social: pode verificar-se a inexistência de meios de comunicação social ou uma restrição dos mesmos através da regulamentação governamental.
- iv. diferenças económicas: diferentes países apresentam diferentes níveis de desenvolvimento económico, o que condiciona os orçamentos publicitários e os próprios meios de comunicação social.
- v. concorrência local: a entrada de uma nova empresa estrangeira pode encadear uma reação por parte dos seus concorrentes, podendo originar pelas partes já estabelecidas um aumento ao nível das campanhas publicitárias.
- vi. gostos e atitudes: a perceção é bastante variável, sendo também influenciada pela própria cultura. Desta forma, os gostos estéticos e padrões de beleza variam de país para país.
- vii. disponibilidade da agência: em determinados países poderá ser um desafio encontrar uma agência de publicidade, especialmente nos países em vias de desenvolvimento, como é o caso dos países africanos.

Assim, ao nível da estratégia de marketing internacional, consideramos importante a empresa apostar:

- i. no reforço da posição da empresa nas redes sociais, atualizando frequentemente os seus conteúdos, traduzindo para a língua inglesa e se possível para francês de forma a alcançar um maior número de indivíduos.
- ii. impulsionar a sua página de *Facebook*, socorrendo-se dos seus mecanismos publicitários, de forma a alcançar maior visibilidade nos países selecionados.
- iii. na presença mais ativa em diretórios empresariais, quer sejam à escala nacional, quer sejam à escala internacional.
- iv. na tradução dos *flyers*, catálogos, brochuras e outros documentos de divulgação, para inglês, e se possível para o francês.

### 5.5.2. Desenvolvimento da rede de contactos da empresa

A quantidade de bons contactos é proporcional à possibilidade de se realizarem novos negócios. Assim, seria interessante para a empresa:

- i. participar em redes de *networking*;
- ii. participar em Feiras Internacionais da especialidade.

Um das tipologias mais eficazes ao nível da partilha da informação empresarial, trata-se das denominadas *business network*. O conceito de *networking* remonta à ideia de um grupo de associados e/ou parceiros que pretendem partilhar informação através da comunicação regular para benefício mútuo (Business Dictionary, s.d.). Tal permite expandir conhecimento e sobretudo expandir a sua carteira de contactos. Desta forma, existem variadíssimas vantagens à participação numa *business network*, entre as principais (Small Business, 2013):

- i. aumento do volume de negócio através de referências por parte dos parceiros;
- ii. aumento de oportunidades de negócio entre as quais parcerias; joint-ventures; venda de ativos, entre outros;
- iii. aconselhamento no âmbito empresarial através da partilha de estratégias empresariais, modelos de negócios, entre outros;
- iv. aumento da confiança empresarial através de uma mútua ajuda entre os parceiros.

Assim, consideramos que poderia ser interessante para a empresa estabelecer-se numa *business network* a fim de obter informações, contatos e potenciais clientes. A título de exemplo, a Business Network International (BNI), já a atuar em Portugal, encontra-se em 56 países com mais de 160 000 empresários e profissionais. Em Portugal, em Junho de 2014, contava com cerca de 71 grupos. Entre Junho de 2013 e 2014 gerou em média cerca 41.000 euros de negócios por cada empresa que se encontrava associada ao BNI Portugal. A participação nesta



network envolve, no entanto, o pagamento de uma comissão (*fee*) de 500 euros anuais (BNI Portugal, s.d.).

Já em relação às feiras internacionais, é de realçar que estas permitem o cruzamento de instituições e indivíduos como também o cruzamento de atividades económicas e sociais. As feiras possibilitam, também, aos participantes a observação da sua concorrência, o aumento do seu conhecimento do mercado e a possibilidade de encontrar novos parceiros (Moeran, 2011). Porém, a sua duração é geralmente curta, situando-se entre três dias a três semanas.

A participação numa feira pode revestir propósitos nomeadamente: compra/venda de produtos, obtenção de apoios financeiros, construção ou manutenção de relações e redes sociais ou promoção do produto. As feiras permitem, também, um elevado alcance mediático através da cobertura dos diversos meios de comunicação social (Moeran, 2011).

Segundo Sáenz (2007) é necessário ter em conta os diferentes passos relativamente à logística e preparação de uma feira internacional. Mas, é importante também ter em conta os custos provenientes da própria participação. Após a conclusão da estimativa dos custos de participação e se se afirmar como vantajosa, deverão seguir-se os seguintes passos:

- i. inscrição na feira. Da mesma forma, procede-se à escolha do material de promoção (panfletos, catálogos, cartões de negócios, entre outros), amostra(s) do(s) produto(s), alojamento e alimentação;
- ii. seleção do representante(s) da empresa. É conveniente que este(s) apresente algum à vontade com a língua do país acolhedor, conhecimento sobre o(s) produto(s) ao nível da produção, das regulamentação, das certificações obtidas e autoridade legítima para negociar representando a empresa;
- iii. organização ao nível da logística, como regularização de passaportes, compra dos bilhetes de avião e a reserva do hotel;
- iv. reserva do espaço/stand, sendo igualmente importante pensar na decoração e no design do espaço;
- v. discussão com o(s) representante(s) sobre a estratégia da empresa durante a feira internacional, transmitindo todas as informações necessárias sobre o(s) produto(s) e sobre o mercado;
- vi. preparação de todo o material promocional, sejam brochuras, panfletos ou catálogos,

- vii. identificação de potenciais entidades que poderão ter interesse no(s) produto(s) apresentados durante a feira;
- viii. preparação das amostras (se existentes) e de qual a estratégia a adotar durante a feira, ou seja, distribuição das amostras somente aos interessados ou distribuição das mesmas de uma forma mais aleatória ao visitantes.

Seguidamente verifica-se a participação na feira propriamente dita, porém é necessário assegurar o cumprimento do protocolo, como a pontualidade, a cultura do país acolhedor e uma correta abordagem ao potencial cliente. Depois de finalizada a feira internacional, é necessário também dar seguimento aos contactos ou oportunidades estabelecidas, criar desta forma um *follow up* que permita maximizar as oportunidades geradas.

## 5.6. Limitações e Recomendações à IHCU

No presente ponto irão ser apontados alguns aspetos menos positivos relativamente à abordagem aos mercados internacionais por parte da empresa IHCU. Da mesma forma, irão ser sugeridas algumas recomendações que poderão no futuro ser implementadas pela empresa.

Relativamente às limitações é de referir a falta de recursos humanos especializados na área internacional. Desta forma, não é verificável um fio condutor estruturado que norteie a estratégia da empresa na esfera internacional. É necessário construir um plano de internacionalização que permita à empresa compreender quais os mercados a abordar e qual a estratégia de internacionalização mais adequada para o efeito. Portanto, seria importante aumentar os quadros superiores da empresa, sobretudo ao nível dos Negócios Internacionais.

De referir, que os resultados obtidos durante o estágio curricular, bem como a performance da empresa relativamente ao processo de internacionalização, podem ter sido afetados pela crise económica que influenciou não só o território português como a União Europeia, com repercussões em vários países espalhados globalmente.

Seria interessante reforçar e melhorar a estratégia de comunicação da empresa além-fronteiras, em especial nos países de interesse estratégico. Para tal, deverá existir uma maior aposta na divulgação dos produtos UCHI através de campanhas de marketing internacional, utilizando, por exemplo, as diferentes redes sociais. Para além disto, poderá proceder-se a uma adaptação dos *flyers*, brochuras e catálogos à língua e à cultura local.

De igual forma, seria interessante criar um Departamento Comercial que permita uma maior coordenação dos esforços, criando sinergias entre os comerciais, melhorando o seu plano de atuação, a sua estratégia comercial quer na esfera nacional, quer na esfera internacional.

## 5.7. Conclusão

Neste Capítulo procedeu-se à análise do trabalho concluído em regime de estágio, ou seja, a análise dos países que na pré-seleção de mercados obtiveram uma pontuação mais elevada, ou seja, Inglaterra, Moçambique, Angola e França. Após este passo, foi necessário conhecer a concorrência da empresa IHCU em cada um dos países, tendo sido verificado que as empresas de construção modular apresentam produtos com características muito distintas entre si.

Após o conhecimento da concorrência, foi elaborado um plano de ação. Este plano de ação versa sobretudo sobre o desenvolvimento da estratégia de comunicação da empresa IHCU no plano internacional e o desenvolvimento da rede de contactos da empresa. Para tal, foi recomendado à empresa uma maior aposta em Feiras internacionais e uma maior aposta em redes de *network*, permitindo obter mais facilmente contactos de potenciais clientes e parceiros.

Compreendeu-se ainda que o modo de entrada mais adequado ao perfil da empresa seria a exportação por via direta através de intermediários. Tal permite penetrar em mercados estrangeiros sem que seja necessário um elevado investimento de recursos humanos e financeiros, controlando de certa medida, o marketing e a comercialização do produto.

## 6. Conclusões Globais

A realização do estágio curricular na empresa IHCU – Architecture and Design Concept, Lda, demonstrou-se pertinente, no sentido em que permitiu colocar em prática conhecimentos obtidos durante o meu percurso académico, nomeadamente, através da Licenciatura em Relações Internacionais e do primeiro ano do Mestrado em Negócios Internacionais. Durante os três meses em contexto de estágio, procuramos compreender a área de negócio da empresa, as particularidades dos produtos e sobretudo os clientes que procuram os módulos habitacionais UCHI.

Este trabalho de campo, não versou somente sob a área internacional, mas também sob a área nacional, uma vez que, dado o recente historial da empresa, esta encontra-se essencialmente marcada pelo mercado nacional. Desta forma, foi essencial compreender a atuação da empresa no mercado nacional com vista a criar um plano de internacionalização mais coeso e coerente, tendo sempre em conta os seus recursos e objetivos. Portanto, o trabalho em campo prendeu-se necessariamente com a criação de linhas estratégicas para a abordagem a mercados internacionais.

Assim, este Relatório teve como propósito compreender o processo de internacionalização de uma PME portuguesa, inserida no setor da arquitetura. Para tal, o Relatório inclui uma componente de Revisão de Literatura (Capítulo 2) que se tornou fundamental para adquirir um maior conhecimento sobre o processo de internacionalização e os fatores que o influenciam. Só depois do estudo das PME's portuguesas, dos apoios públicos à internacionalização das atividades empresariais, dos quadros conceptuais que explicam o processo de internacionalização e do estudo dos diferentes modos de entrada (em mercados internacionais), é que foi possível criar linhas de orientação para a empresa, tendo em conta os resultados obtidos na pré-seleção de mercados, concluída ainda em regime de estágio.

### 6.1. Principais conclusões do estudo

A Revisão da Literatura recaiu sobre os conceitos de globalização e internacionalização empresarial, na influência da crise económica e financeira nas pequenas e médias empresas (PME's) portuguesas; a Qualificação/Internacionalização PME no Quadro Estratégico de Referência Nacional (QREN), as vertentes teóricas que explicam o processo de

internacionalização e os diferentes modos de entrada no que diz respeito à internacionalização das atividades empresariais.

Em relação ao processo de globalização e de internacionalização empresarial ambos os conceitos não apresentam uma definição consensual entre os autores. Porém, é certo que o desenvolvimento dos meios de comunicação e dos transportes, o aumento em número de Organizações Internacionais fomentaram a troca de comércio livre. Se, por um lado, existe uma maior integração económica, por outro lado, as crises financeiras económicas (devido a esta interdependência económica) afetam os mercados não só a um nível regional, como também global. É neste contexto, que Portugal encontra-se sob uma crise que não só assola as finanças do país como a própria economia e consequentemente as trocas comerciais. Tal refletiu-se nas empresas portuguesas, em concreto, nas designadas PME's. É de destacar, os elevados índices de endividamento, a insuficiência de capitais próprios, as elevadas restrições ao acesso de crédito e os elevados riscos de insolvência que assolam as empresas portuguesas e que naturalmente traduziram-se em barreiras ao próprio investimento empresarial. Neste contexto, é preciso compreender fontes alternativas ao financiamento que permitem um maior investimento empresarial. Justamente, através do Quadro de Referência Estratégico Português (QREN) as empresas podem obter financiamento, mediante diferentes Programas Operacionais. Neste sentido, o presente Programa Operacional (PO) tem como prioridade a temática "Competitividade e Internacionalização". A "Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e Emprego 2014-2020", aprovada em Conselho de Ministros (Novembro de 2013) tem como objetivos a reindustrialização; o investimento, a exportação, o emprego e ainda a qualificação.

Neste Relatório, verificou-se também a necessidade de abordar diferentes teorias que explicam o fenómeno da internacionalização empresarial. Verificável a existência de teorias com uma vertente mais económica e teorias com um vertente comportamental. Ao nível das teorias económicas, nomeadamente ao nível da macroeconomia, foi abordado o Paradigma de Eclético, apresentado por Dunning (2001). Por outro lado, as teorias comportamentais compreendem que o processo de internacionalização é conseguido de uma forma lenta e gradual, como é o caso do Modelo de Uppsala e da Teoria das Redes. No entanto, contradizendo a literatura vigente da área de Negócios Internacionais, na década de 90, verificou-se uma difusão de diferentes abordagens sobre as PME's. Estas PME's ao contrário do modelo apresentado por Uppsala, não se expandiam lentamente nem gradualmente, uma vez que o seu processo de internacionalização,

desenvolvia-se de uma forma acelerada e com um alto envolvimento de recursos (Bohrer e Div, 2011). Estas PME's ficaram conhecidas como as Born Globals.

Foram também estudados os modos de entrada que permitem alcançar a esfera internacional. Estes modos de entrada, oferecem níveis de controlo e risco muito distintos, sendo proporcionais, pois quanto maior o controlo, maior o investimento, logo maior será o risco. Essencialmente, segundo a classificação de Root (1994), os modos de entrada podem ser vistos por três categorias, ou seja, os modos de entrada de exportação através da exportação indireta e direta; os modos de entrada contratuais como o licenciamento, o *franchising*, os contratos de produção, entre outros e ainda os modos de entrada de investimentos, isto é, o investimento direto estrangeiro (IDE) e as joint-ventures. Os modos de exportação são os que englobam um menor investimento em recursos, seguidos pelos modos contratuais. Os modos de investimento, são os que requerem uma maior disponibilidade ao nível de recursos e consequentemente os que oferecem um controlo mais elevado sobre as operações.

Precisamente, tendo em conta o trabalho desenvolvido durante o estágio e a análise feita aos diferentes modos de entrada (Capítulo 2), refletimos que o modo de entrada mais adequado à empresa, aos seus objetivos e recursos, seria a exportação, mais especificamente através da exportação direta. Desta forma, foi considerada a dimensão reduzida da empresa, os seus recursos financeiros e humanos e o trabalho desenvolvido nos mercados internacionais. Concluímos, que a exportação é o modo de entrada que comporta um menor risco e um menor investimento em relação aos demais. Por outro lado, os modos de entrada como o licenciamento, o *franchising*, a subcontratação, as joint-ventures e o investimento direto estrangeiro (IDE) implicam um maior envolvimento de recursos e um maior risco. Tal fato, iria conduzir a empresa a aplicar um elevado número de recursos financeiros e humanos que não conseguiria sustentar.

É neste contexto, que torna-se essencial desenhar um modelo de comunicação e marketing que permite uma ação mais concertada e eficaz nos mercados internacionais. Desta forma, compreendemos que a presença em Feiras internacionais seria uma aposta interessante para a empresa, uma vez que permite não só a comercialização de produtos, construção ou manutenção de relações comerciais, como também uma maior exposição mediática através dos meios de comunicação social que se encontrem presentes. Por outro lado, as networks permitem a expansão do conhecimento através da troca de informações entre participantes e sobretudo a expansão da carteira de contactos. Quer as Feiras internacionais, quer as networks

iriam permitir à empresa obter um maior conhecimento sobre os seus concorrentes e sobre a área de negócio a atuar, sobretudo na esfera internacional.

## **6.2. Recomendações para trabalhos futuros**

A área dos Negócios Internacionais é por si só uma área complexa e desafiante. As relações entre países encontram-se em constantes mutações, o que afeta naturalmente as relações comerciais empresariais. Esta interdependência económica tem-se demonstrado um desafio, pois uma crise regional, facilmente torna-se numa crise global demonstrando fragilidades económicas e financeiras. Precisamente Portugal, encontra-se afetado pela vigente crise económica e financeira que atingiu os vários setores de atividade e naturalmente a performance das empresas portuguesas. Neste contexto, será interessante aprofundar a reflexão ao nível da interdependência económica e, ver de que forma influencia as atividades empresariais, nomeadamente ao nível da internacionalização. Seria igualmente interessante, conhecer e compreender de forma mais aprofundada, os apoios disponíveis através do QREN que possibilitam às empresas portuguesas obter um maior número de recursos, de forma a direcionar as suas atividades para os mercados estrangeiros.



## 7. Bibliografia

AICEP. (2013a). Reino Unido Ficha de Mercado. aicep Portugal Global.

AICEP. (2013b). França Ficha de Mercado. aicep Portugal Global.

AICEP. (2014a). Reino Unido Ficha de Mercado. aicep Portugal Global.

AICEP. (2014b). Moçambique Ficha de Mercado. aicep Portugal Global.

AICEP. (2014c). Angola Ficha de Mercado. aicep Portugal Global.

Banco de Portugal. (2012). Quadro do Setor.

Benelux. (s.d.). Union Benelux. Obtido em 30 de Setembro de 2014, de <http://www.benelux.int/fr/benelux-unie/le-benelux-en-quelques-traits>

BNI. (s.d.). BNI Portugal. Obtido em 24 de Julho de 2014, de <http://www.bniportugal.com/>

Bohrer, F., e Dib, L. (2011). A Integração entre Diferentes Abordagens Comportamentais e o Processo de Internacionalização de uma Born Global com mais d uma Década de Existência: Estudo de Caso MercadoLibre na América Latina e Península Ibérica. Rio de Janeiro: EnANPAD.

Buckley, P., e Ghauri, P. (1998). The Internationalization of the Firm: A Reader (2ª ed.). Cengage Learning EMEA.

Business Dictionary. (s.d.). Business Network. Obtido em 15 de Junho de 2014, de <http://www.businessdictionary.com/definition/networking.html>

CAPA Modular. (s.d.). Porquê a CAPA modular? Obtido em 10 de Setembro de 2014, de <http://www.capamodular.com/pt/go/porque-a-capa-modular>

Casas Natura. (s.d.). Accueil. Obtido em 25 de Junho de 2014, de <http://www.casasnatura.fr/>

CIA. (2013a). The World Fact Book. Obtido em 13 de Novembro de 2013, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>

CIA. (2013b). The World Fact Book. Obtido em 13 de Novembro de 2013, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Comissão Europeia. (2013). Pesquisa Taric. Obtido em Novembro 20 de 2013, de [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=pt](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=pt)

Comissão Europeia. (2014). União Económica e Monetária. Obtido em 10 de Setembro 10 de 2014, de [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/euro/emu/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/emu/index_pt.htm)

Comtrade. (2013). UN Comtrade Database. Obtido em 4 Novembro de 2013, de <http://comtrade.un.org/>

Cool Haven. (s.d.). Características. Obtido em 15 de Maio de 2014, de <Http://www.coolhaven.pt/conceito/caracteristicas.php>

Cosec. (2012). Tabela Classificativa de Países. Obtido em 10 de Novembro de 2013, de <http://www.cosec.pt/index.php?id=50>

Coviello, N. (2006). Network Dynamics in the International New Venture. *Journal of International Business Studies*, 37(5) 713–731.

Coviello, N., e Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.

Daniels, J., Radebaugh, L., e Sullivan, D. (2011). *International business: environments and operations* (13ª ed.). Nova Jérícia: Pearson.

Doing Business. (2013). Economy rankings. Obtido em 4 de Novembro de 2013, de <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Doole, I., e Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy* (3ª ed.). Londres: Thomson.

Dunning, J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190. doi:10.1080/13571510110051441

Eco Modular Living. (s.d.). About Eco Modular Living. Obtido em 15 de Junho de 2014, de <http://www.ecomodularliving.co.uk/about.html>

Eurofound (2012), Born global: The potential of job creation in new international businesses, Publications Office of the European Union.

Europa. (2007). Definition of micro, small and medium-sized enterprises. Obtida em 10 de Fevereiro de 2014, de [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_en.htm)

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal* (1ª ed.). Lisboa: Verbo.

Fxtop. (2013). Major historical exchange rates comparison. Obtido em 11 de Novembro de 2013, de <http://fxtop.com/en/historical-exchange-rates-comparison.php>

Gil, C. (1991). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Grupo de Lisboa. (1994). *Limites à Competição* (2ª ed.). Lisboa: Europa América.

Hivehaus. (s.d.). FAQ. Obtido em 25 de Agosto de 2014, de <http://www.hivehaus.co.uk/>

Hofsted, G. (2013). Country Comparison. Obtido em de Novembro 15 de 2013, de <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Hosseini, M., e Dadfar, H. (2012). Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. *International Trade & Academic Research Conference*. Londres.

Infopédia. (2014). Produto Interno Bruto. Obtido em 5 de Julho de 2014, de <http://www.infopedia.pt/apoio/artigos/9731600>

Instituto da Construção e Imobiliário. (2011). *O Sector da Construção em Portugal. Relatório Semestral do Setor da Construção em Portugal*. Obtido em 23 de Abril de 2014, de

<http://www.inci.pt/Portugues/inci/EstudosRelatoriosSectoriais/EstudosRelatorios%20Sectoriais/RelatorioConstrucao1Sem2011.pdf>

Instituto Nacional de Estatística. (2010). Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas.

International Monetary Fund. (s.d.). What we do. Obtido em 26 de Agosto de 2014, de <http://www.imf.org/external/about/whatwedo.htm>

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (1977). Internationalization process of firm - model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., e Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: De liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Johanson, J., e Mattsson, L.G., (1988), Internationalization in industrial systems– network approach, In Hood, N., and Vahlne, J. E, *Strategies in Global Competition*, Nova Iorque: Croom Helm, 287-314.

Kahal, S. (1994). *Introduction to international Business* (1ª edição). Londres: McGraw-Hill.

Keegan, W. (2006). *Marketing Global* (7ª ed.). São Paulo: Pearson.

Köche, J. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. (14ª ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

Luna, S. (2009). *Planejamento de Pesquisa* (2ª ed.). São Paulo: EDUC.

Madsen, T. K., e Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.

Menipaz, E., e Menipaz, A. (2011). *International Business*. Londres: Sage.

MERCOSUL. (s.d.). En poucas palabras. Obtido em 20 de Fevereiro de 2014, de [http://www.mercosur.int/t\\_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=2](http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=2)

Moeran, B. (2011). *Trade Fairs, Markets and Fields: Framing Imagined Communities Keywords* (Nº 60). *Creative Encounters*.

Moreira, C. (2009). The Evolution of Internationalisation: Towards a New Theory? (Nº 3810-193). *Universidade de Aveiro*.

Mudastone. (s.d.). *Construção Modular*. Obtido em 10 de Maio de 2014, de <http://www.mudastone.pt/construcao-modular/portfolio.aspx?idcont=68&title=modulus-standard-t4-torres-novaseidioma=pt>

Osland, G., Taylor, C., e Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence e Planning*, 19(3), 153 – 161.

Parmelan, L. (2009). *Dhominio: maison d’architecte en bois basse conso*. Obtido em 17 de Agosto 17 de 2014, de <http://www.ddmagazine.com/1036-Dhominos-maisons-darchitectes-modulaires-basse-consommation.html>

Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização. (2014). *Portugal 2020* .

- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais (1ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, J., e Devezas, T. (2007). Portugal o Pioneiro da Globalização (1ª ed.). Farnalício: Centro Atlântico.
- Root, F. (1994). Entry Strategies for International Markets (1ª ed.). Nova Iorque: Lexington Books.
- Sáenz, R. (2007). How to successfully participate in International Trade Show (1ª ed.). Miami: IICA.
- Sánchez, A., e Camacho, E. (2007). Internacionalização Empresarial: Um Modelo Explicativo do Modo de Entrada (Nº3). Scientific Meetings Review.
- Serra, F., Ferreira, M., e Reis, N. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos (Nº 75/2010), globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy.
- Silva, E., & Menezes, E. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação (4ª ed.). Florianópolis: UFSC.
- Simões, V. (1997). O Processo de Globalização: Implicações para Portugal.
- SIT Modular. (s.d.). Vantagens. Obtido em 20 de Março de 2014, de <http://www.siturbandesign.com/modular/pt/vantagens>
- Small Business. (2013). Five Benefits of Networking. Obtido em 10 de Junho de 2014, de <http://www.smallbusinessbc.ca/starting-a-business/five-benefits-networking>
- Tavares, L., Velez, F., Rafael, J., Esperança, J., Carracho, N., e Gonçalves, P. (1996). Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas (1ª ed.). Lisboa: ICEP.
- Teixeira, S., e Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização (1ª ed.). Lisboa: Publisher Team.
- The Time Now. (2013). Calculador de Distância. Obtido em 15 de 2013, de <http://pt.thetimenow.com/distance-calculator.php>
- Transparency International. (2013). Corruption Perceptions Index. Obtido em 5 de Novembro de 2013, de <http://www.transparency.org/cpi2013>
- UCHI. (s.d.-a). Galeria. Obtido em 10 de Março de 2014, de <http://www.uchi.pt/pt/conteudos/galeria>
- UCHI. (s.d.-b). Conceito. Obtido em 15 de Março de 2014, de <http://www.uchi.pt/pt/conteudos/about-uchi>
- União Europeia. (s.d.). A história da União Europeia. Obtido em 15 de Julho de 2014, de [http://europa.eu/about-eu/eu-history/index\\_pt.htm](http://europa.eu/about-eu/eu-history/index_pt.htm)
- Viana, C., e Hortinha, J. (2005). Marketing Internacional (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Waters, M. (1999). Globalização (1ª ed.). Oeiras: Celta.
- Williamson, O. (1985). The Economic Institutions of Capitalism (1ª ed.). Nova Iorque: The Free Press.

World Bank. (s.d.). What We Do. Obtido em 10 de Setembro de 2014, de <http://www.worldbank.org/en/about/what-we-do>

World Bank. (2014a). GDP (current US \$). Obtido em 20 de Março de 2014, de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

World Bank. (2014b). GDP per capita (current US \$). Obtido em 12 de Março de 2014, de <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

World Bank. (2014c). Imports of goods and services (% of GDP). Obtido em 25 de Março de 2014, de <http://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.ZS>

World Freight Rates. (2013). Freight Calculator. Obtido em 6 de Novembro de 2014, de <http://worldfreightrates.com/freight>