

INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

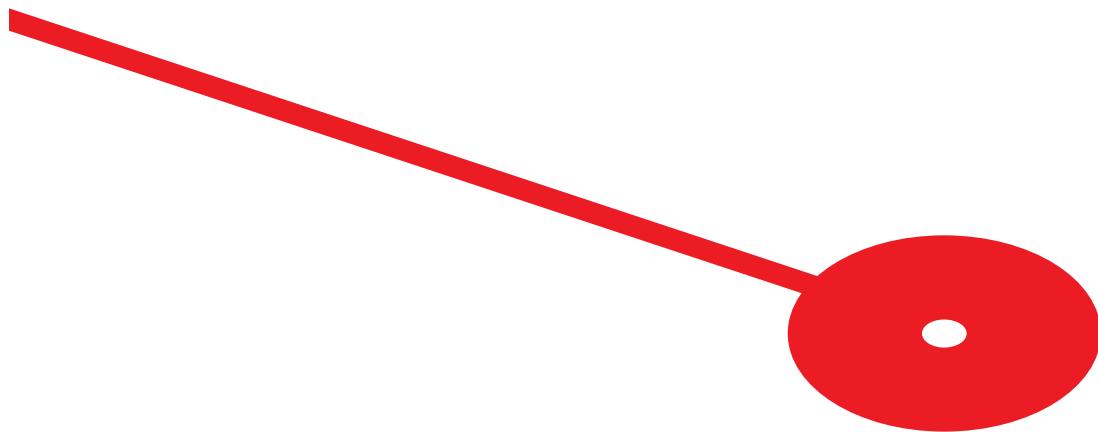
MESTRADO  
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Estratégias e processo de  
internacionalização do setor  
do mobiliário: Estudo de  
caso das empresas de Paços  
de Ferreira

Luís Miguel Pereira Nunes

10/2020

Nome Luís Miguel Pereira Nunes. Título: Estratégias e  
processo de internacionalização do setor do mobiliário:  
Estudo de caso das empresas de Paços de Ferreira  
10/2020



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

M

MESTRADO  
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva.

Nome: Luís Miguel Pereira Nunes. Título: Estratégias e processo de internacionalização do setor do mobiliário: estudo de caso das empresas de Paços de Ferreira  
10/2020

## **Agradecimentos**

Esta dissertação de mestrado representa o culminar do meu percurso académico, um momento de extrema importância da minha vida que muito me orgulha. Este momento não seria possível sem o contributo direto e indireto de algumas pessoas, pelo que dada a sua importância passo a endereçar-lhes os meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço ao meu orientador, o exm. Professor Armando Mendes Jorge Nogueira Silva, pela compreensão, apoio, e disponibilidade para me aconselhar e orientar ao longo do processo de desenvolvimento desta dissertação. As suas sugestões, partilha de conhecimento e experiência foram de extrema pertinência, contribuindo para conseguir terminar o meu mestrado.

Endereço os meus agradecimentos aos meus pais, figuras basilares na minha vida pessoal, que me deram todo o suporte para que nada me faltasse em todos os momentos da minha vida. A confiança, investimento e motivação que sempre me transmitiram foi essencial para conseguir superar todas as adversidades.

À minha namorada agradeço a compreensão, o amor, a amizade e ajuda que foi para mim, principalmente nos momentos de maior desalento. Nunca me deixou desistir, partilhando comigo palavras de incentivo com uma predisposição fantástica para me auxiliar em tudo o que necessitasse.

Aos meus amigos, agradeço pela amizade de anos, sendo o seu companheirismo uma fonte de força e confiança.

Endereçar o meu profundo obrigado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, professores e auxiliares, pelo tratamento exemplar que tiveram comigo, proporcionando um bom ambiente para a aprendizagem e partilha de conhecimentos sem os quais não estaria preparado para desenvolver esta dissertação.

Por fim, resta-me expressar o meu agradecimento à Associação Empresarial de Paços de Ferreira, na figura da Dr<sup>a</sup> Olga, por me ter recebido e demonstrado disponibilidade para auxiliar nas minhas pesquisas em qualquer momento. De forma igualitária endereçar um obrigado generalizado a todas as empresas que me receberam, a sua amabilidade e abertura foram fundamentais para alcançar estes resultados.

Por todos estes motivos aqui expressados, e por muitos outros, endereço aqui o meu mais sincero obrigado.

## **Resumo**

A internacionalização tem um impacto direto no desempenho das empresas, ao tornar o mercado cada vez mais global, por um lado introduz uma concorrência mais intensa e por outro incute a possibilidade de explorar mercados mais profundos, com um potencial superior para alavancar os resultados operacionais. Estas evidências não podem de todo ser descoradas pelas entidades presentes no setor do mobiliário, devendo estas proceder a ajustes nas suas estratégias de atuação, tendo em vista a maximização dos benefícios retiradas desta generalizada internacionalização dos mercados.

Esta dissertação apresenta um objetivo basilar que consiste na tentativa de evidência das estratégias e processos adotados pelas empresas do setor do mobiliário no momento de procederem a movimentos de internacionalização das suas atividades. De forma a obter respostas explicativas, foi realizado um estudo de casos com quatro entidades, 1 associação empresarial e 3 empresas, presentes no setor da região de Paços de Ferreira: “Associação Empresarial de Paços de Ferreira”, “Pigmento Colorido”, “Topo Mobiliário” e “Móveis Ld-Mobiliário de Interiores”. Após ser efetuada uma contextualização teórica através de uma revisão de literatura, e de um diagnóstico do setor com o levantamento de dados explicativos procedeu-se à realização de entrevistas com as respetivas entidades, na tentativa de obter evidências pertinentes relativamente ao processo de internacionalização do setor do mobiliário.

Os resultados obtidos com a investigação permitiram perceber que o nível de internacionalização do setor é ainda bastante moderado, com um reduzido número de atividades internacionalizadas até ao momento por parte das empresas. Contudo, foi notório que as empresas conseguiam rapidamente perceber os principais desafios e benefícios que poderiam retirar de uma atuação internacional. Para além disto, foi possível perceber a importância que neste panorama os parceiros e a fidelização dos clientes assumem, sendo possível obter um mapeamento do processo de internacionalização bem como um conjunto de constatações de extrema pertinência para o estudo.

## **Palavras-chave**

Mobiliário, Processo de internacionalização, Estratégia, Mercado Internacional.

## **Abstrat**

Internationalization has a direct impact on the performance of companies, by making the market increasingly global, with more intense competition and the possibility of exploring deeper markets, with a higher potential to leverage operating results. These evidences cannot be completely discouraged by the entities present in the furniture sector, and they must make adjustments to their operating strategies, with a view to maximizing the benefits derived from this generalized internationalization of the markets.

This dissertation presents a basic objective that consists of trying to evidence the strategies and processes adopted by companies in the furniture sector when making internationalization movements in their activities. In order to obtain explanatory answers, a case study was carried out with four entities, 1 business association and 3 companies, present in the sector of the Paços de Ferreira region: “Business Association of Paços de Ferreira” , “Pigmento Colorido” , “Topo Mobiliário” and “ Móveis Ld-Mobiliário de Interiores ” . After a theoretical contextualization is carried out through a literature review, and a diagnosis of the sector with the collection of explanatory data, interviews will be conducted with the respective entities, in an attempt to obtain relevant evidence regarding the internationalization process. the furniture sector.

The results obtained with the investigation allowed us to realize that the level of internationalization in the sector is still quite moderate, with a small number of internationalized activities so far by companies. However, it was clear that companies were able to quickly realize the main challenges and benefits they could derive from international operations. In addition, it was possible to perceive the importance that partners and customer loyalty assume in this panorama, making it possible to obtain a mapping of the internationalization process as well as a set of extremely relevant findings for the study.

## **Key words**

Furniture, Internationalization Process, Stratagies, International Market.

## **Lista de Abreviaturas**

**AEPF**- Associação Empresarial de Paços de Ferreira.

**APIMA** – Associação Portuguesa das Indústrias do Mobiliário e Afins.

**CAE** – Classificação da Atividade Económica.

**DGAE** – Direção Geral das Atividades Económicas

**IDE** – Investimento Direto Estrangeiro.

**FMI**- Fundo Monetário Internacional

**NUT** – Nomenclatura das Unidades Territoriais

**OCDE**- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunitties, Threats.

**PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

## Índice Geral

1.	Introdução.....	10
1.1.	Contextualização e objetivos .....	10
1.2.	Objetivos e questões de investigação.....	11
1.3.	Estrutura do trabalho.....	12
2.	Revisão de literatura .....	14
2.1.	Internacionalização – Contextualização .....	14
2.2.	Teorias da Internacionalização .....	16
2.2.1.	Modelo de Uppsala.....	16
2.2.2.	Modelo do ciclo de vida do produto.....	18
2.2.3.	Paradigma Eclético de Dunning – modelo OLI.....	20
2.2.4.	Modelo das redes de conhecimento.....	21
2.2.5.	<i>Born Global</i> .....	24
2.3.	Barreiras à internacionalização das empresas.....	26
2.4.	Motivações para a internacionalização das empresas.....	28
2.5.	Formas de Internacionalização .....	29
2.5.1.	Investimento Direto Estrangeiro.....	29
2.5.2.	Exportação .....	31
2.5.3.	Acordos Contratuais .....	32
3.	Apresentação e contextualização do setor.....	34
3.1.	Setor do Mobiliário – Análise ao nível Nacional .....	34
3.1.1.	Análise ao Setor do Mobiliário –Estudo da APIMA.....	37
3.1.2.	Análise Swot ao setor do Mobiliário Paços de Ferreira – Estudo da AEPF .....	38
4.	Metodologia da investigação.....	41
4.1.	Questões e objetivos de investigação.....	41
4.2.	Metodologia de Investigação .....	43

4.3.	Processo de escolha das entidades .....	44
5.	Estudos de Caso.....	46
5.1.	Introdução: Entrevista Associação Empresarial Paços de Ferreira.....	46
5.2.	Estudo de caso: Entrevista “Topo Mobiliário” .....	51
5.3.	Estudo de caso: Entrevista “Pigmento Colorido” .....	55
5.4.	Estudo de caso: Entrevista “Móveis LD – Mobiliário de Interiores” .....	58
5.5.	Características gerais das entidades entrevistadas .....	64
5.6.	Enquadramento das entidades – comparação entre realidade e a teoria .....	67
6.	Conclusão .....	70
6.1.	Resultados obtidos .....	70
6.2.	Limitações da investigação .....	73
7	Referências Bibliográficas.....	75
8	Anexos .....	81
8.1.	Anexo 1 – Guião Entrevista Associação Empresarial .....	81

## **Índice Tabelas**

Tabela 1 - Dez principais destinos internacionais de exportação – 2019.....	36
Tabela 2 – Caracterização geral das entidades.....	65
Tabela 3 – Análise da internacionalização.....	66

# 1. Introdução

## 1.1.Contextualização e objetivos

Na conjuntura atual, em que os mercados se encontram em constante evolução, as empresas necessitam de rever as suas estratégias para conseguirem alcançar o sucesso. Através da diminuição das distâncias físicas possibilitada pelos avanços tecnológicos e pela unificação dos gostos e procura dos consumidores, os diversos mercados locais, regionais e nacionais registam uma tendência de ficarem congregados num único mercado considerado global (Johanson & Mattson, 1988).

O fenómeno da internacionalização tem um impacto bilateral no desempenho das empresas: por um lado, com a possibilidade de alavancar o seu desempenho, rompendo fronteiras através da atuação em mercados mais atrativos e com oportunidades emergentes; por outro lado, a internacionalização acarreta também, um conjunto alargado de desafios impostos pelos mercados, mais concretamente através do surgimento de um conjunto de *players* que aumenta a intensidade da concorrência direta e indireta ao seu mercado, com um conjunto de produtos e serviços diferenciados, aumentando assim o desejo e a exigência dos consumidores.

A internacionalização é caracterizada por ser um processo exigente, pelo que o seu estudo é importante para explicar e saber lidar com essa complexidade, dada a existência de várias formas de internacionalização (Exportação direta e indireta; Investimento direto estrangeiro e Acordos Contratuais). A empresa deverá alterar a sua estratégia para aproveitar o potencial dos mercados internacionais, pelo que qualquer alteração que efetuar não terá sucesso se esta não estiver devidamente enquadrada com a realidade em que está a atuar.

Esta complexidade dificulta a escolha da estratégia, dado que esta nem sempre é linear e, claro, nem sempre será o melhor caminho a seguir. Desta forma, não existe uma realidade universal, a empresa tem uma panóplia de possibilidades de internacionalização diversificadas, sendo que a escolha difere de empresa para empresa, mediante fatores externos e internos. Estes fatores têm uma influência direta no processo de internacionalização, que pode assim ser realizado diretamente da relação com o ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), ainda através um processo gradual de aprendizagem

(Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) ou pura e simplesmente a empresa pode ter um conjunto de características que propiciem a sua atuação universal desde a sua criação (Rennie, 1993).

Através do acima exposto, o processo de internacionalização e a sua estratégia são fundamentais para o sucesso ou fracasso de uma empresa, representado um fator de rendibilidade e evolução crucial na sua atuação.

A escolha sobre o setor do mobiliário, para servir de amostra para a análise da internacionalização, tem como razão essencial o facto de ter um papel de elevada importância na economia portuguesa, com um destaque fundamental para o peso no total das exportações e para o peso do PIB no país. Contudo, conforme a esmagadora maioria do tecido empresarial português, o setor é constituído essencialmente por empresas de pequena e média dimensão, o que demonstra que são mais vulneráveis a fatores externos. Neste contexto, é bastante pertinente perceber como um setor de especial relevância para a economia portuguesa, com expressão além-fronteiras, procede no momento de se internacionalizar.

## **1.2. Objetivos e questões de investigação**

A motivação principal para a realização deste estudo está diretamente relacionada com a tentativa de obtenção de dados e informações que possibilitem um contributo com valor acrescentado para o setor e para as suas respetivas empresas<sup>1</sup>. Deste modo, o estudo possibilitará um contacto com algumas empresas locais, uma perceção mais profunda da realidade na tentativa de sugerir melhorias, o que poderia ser uma mais-valia para a região.

O objetivo basilar do trabalho remete para a tentativa de perceção de como o setor do mobiliário se comporta na internacionalização, procedendo para isso a vários estudos de caso com algumas entidades da região de Paços de Ferreira. Assim sendo, e de uma forma mais genérica, procurar-se-á mapear o processo de internacionalização de empresas do mobiliário do referido concelho, para perceber o que está (ou não) a ser feito, e de uma forma correta ou incorreta. Uma vez realizada essa análise, tentar-se-á evidenciar que fatores estão a ser impeditivos ou propulsores do potencial da

---

<sup>1</sup> Para além disso, e numa abordagem mais pessoal, o autor nutre um gosto especial pelo setor que melhor caracteriza a sua região de Paços de Ferreira, o setor do mobiliário.

internacionalização, enumerando porventura que eventuais medidas poderiam melhorar o seu desempenho internacional.

Em suma, este estudo tentará dar resposta às seguintes questões de investigação:

- I. Qual o nível de internacionalização registado no setor?
- II. A internacionalização tem sido utilizada como resposta para as adversidades com as quais as empresas se deparam? Quais os motivos que levam a empresa a internacionalizar-se?
- III. Como foi feita a seleção dos países e respetivos mercados?
- IV. Qual o processo/método de internacionalização utilizado pelas empresas?
- V. As empresas (independentemente do seu grau de abertura) percebem os benefícios e os desafios da internacionalização?
- VI. Que fatores são encontrados pela empresa como propulsor da internacionalização? E como barreiras?
- VII. Quais os resultados obtidos? Eventuais medidas a serem aplicadas para potencializar o setor?

### **1.3.Estrutura do trabalho**

O trabalho encontra-se dividido em cinco partes distintas, sendo que o capítulo 2 é caracterizado por se proceder a uma revisão de literatura do tema “Internacionalização”, recorrendo-se, para isso, aos principais autores e às suas teorias. Este capítulo inicia-se com uma contextualização do conceito de internacionalização para permitir um melhor enquadramento do tema, passando de seguida para as principais teorias que expliquem o processo, incidindo depois nas principais motivações e barreiras que influenciam os movimentos comerciais internacionais, e, por fim, é apresentada literatura sobre os modos de entrada para perceber como se efetiva a internacionalização. No capítulo 3 realizar-se-

á uma caracterização do setor do mobiliário, a um nível nacional e regional (Paços de Ferreira), para tentar obter conhecimento sobre a dimensão do mercado. O Capítulo 4 é caracterizado pela descrição da metodologia que será adotada para tentar conseguir alcançar os objetivos propostos, evidenciando também o processo de seleção das empresas. O capítulo 5 é composto pelos estudos de casos, que remetem para as entrevistas realizadas com as empresas locais na tentativa de evidenciar o seu nível de internacionalização. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as principais conclusões retiradas deste estudo.

## **2. Revisão de literatura**

### **Introdução**

A internacionalização é uma estratégia cada vez mais utilizada pelas empresas, conseguindo assim ultrapassar mercados domésticos pequenos e/ou saturados. No comércio internacional, encontrar-se-ão mercados mais extensivos, com um conjunto de oportunidades significativamente mais atrativas, permitindo deste modo baixar custos unitários e aumentar proveitos. Por isso, é fundamental que se tenha um profundo conhecimento sobre o que consiste a internacionalização para que se consiga explorar os seus benefícios em toda a plenitude.

Assim, este capítulo tem como objetivo efetuar uma revisão da literatura sobre os aspetos relevantes para o desenvolvimento deste estudo, para conseguir dar a maior robustez possível à resposta das questões de investigação. O tópico 2.1. corresponde a uma definição do fenómeno da internacionalização para permitir uma melhor contextualização do tema em análise. No tópico 2.2. será feita uma abordagem das principais teorias explicativas do processo de internacionalização presentes na literatura, como: "Modelo de Uppsala", "Modelo de ciclo de vida do produto", "Paradigma Eclético de Dunning – Modelo OLI", "Modelo das Redes de Conhecimento" e "*Born Globals*". De seguida no tópico 2.3. e 2.4. onde será feito um levantamento das eventuais barreiras e motivações que se encontram e apresentam como obstáculo a este fenómeno. No tópico 2.5. será abordado o tema dos modos de entrada, permitindo a perceção de como a internacionalização se efetiva.

### **2.1. Internacionalização – Contextualização**

O fenómeno da internacionalização com o avançar dos anos tem sido impulsionado em grande escala pelos desenvolvimentos tecnológicos que têm permitido que as empresas sejam mais eficientes, mais eficazes, diminuindo custos e distâncias que anteriormente se elevavam como barreiras a este fenómeno. Independentemente de se estar a tornar progressivamente numa estratégia cada vez mais adotada pelas empresas, a internacionalização é caracterizada por ser um fenómeno antigo e complexo, que sempre

se assumiu por ser essencial ao sucesso das empresas, independentemente da sua dimensão ou do ramo da atividade (Teixeira & Diz, 2005).

Alvo de estudo sistemático por um conjunto diversificado de autores, ainda não foi encontrada até à data de hoje uma definição que fosse considerada única e amplamente aceite por todos os autores (Goulart, 1994).

Através de uma abordagem mais simplista é possível considerar que a internacionalização é um movimento que se traduz em fluxos comerciais oriundos do mercado doméstico com destino aos mercados estrangeiros ou vice-versa (Turnbull, 1987). Para Melin (1992), os fluxos comerciais são considerados internacionalização desde que estes atravessam as fronteiras do país. É um processo caracterizado por convergir um conjunto de esforços transversal a toda a empresa, destinado à exploração de uma oportunidade, podendo esta consistir na penetração em mercados estrangeiros mais vastos e vantajosos, ou na defesa/reforço da sua quota de mercado além-fronteiras.

As abordagens graduais de internacionalização são as que possuem uma maior aceitação por parte da literatura, sendo que estas na sua génese são caracterizadas pelo aumento do envolvimento com o mercado exterior estar diretamente relacionado com o conhecimento detido sobre o próprio, mais concretamente, à medida que o conhecimento sobre os mecanismos e a dinâmica for aumentando, aumentará na mesma medida o grau de envolvimento por parte da empresa nesse mesmo mercado (Simões, 1997).

Neste seguimento, surgem Martin e Lopez (2007) que defendem que a decisão de internacionalizar tem associado a si a aplicação de uma reformulação da forma de atuar e vender no mercado, em virtude das características distintivas que são encontradas em cada local geográfico específico.

O processo de Internacionalização deve ser um passo dado pelas empresas, a partir do momento em que o desempenho e as suas competências a nível nacional já apresentam uma robustez significativa, e com uma perspetiva de crescimento diminuta (Freire, 1997), assim a empresa tentará transportar os mecanismos já validados no mercado doméstico.

Para tal ser possível, é importante que a internacionalização seja realizada através do conceito de distância psíquica, devendo desta forma as empresas enveredar inicialmente sempre pelos mercados que possuam uma cultura, idioma, sistema legal mais similar ao seu mercado doméstico. Assim, a necessidade de adaptação é menor, pelo que o processo de adaptação estratégica será mais simplificado, o que leva a que empresa consiga estar a operar em toda a sua plenitude mais rapidamente e com um risco menor. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

## **2.2. Teorias da Internacionalização**

Com o passar dos anos o mercado internacional torna-se cada vez mais exigente e com uma densidade maior de *players*. Isto exige, da parte das empresas, uma procura constante para se manterem competitivas e conseguirem potencializar as suas características internacionalmente, o que resulta na adoção de um conjunto de estratégias de internacionalização.

Algumas das teorias abaixo apresentadas são consideradas por alguns autores incompatíveis entre si, pelo que as empresas deverão adotar a que se enquadre melhor na sua realidade. A escolha da estratégia de internacionalização está relacionada com um conjunto de fatores internos e externos da organização, pelo que a sua adaptação depende sempre do contexto em que se está inserido e os seus objetivos fundamentais.

Contudo, através da análise destas teorias, é possível retirar um conjunto de informação que permite retratar como as empresas podem traçar as suas estratégias internacionalmente.

### **2.2.1. Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala é proveniente da escola sueca (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), com o seu surgimento a estar diretamente relacionado com o facto de os autores terem constatado que as empresas daquela região conseguiam obter um excelente nível de internacionalização apesar de efetuarem um baixo investimento. Posto isto, o modelo de Uppsala tem como objetivo basilar obter uma explicação plausível para o processo de internacionalização e para o conjunto de fatores que a podem influenciar diretamente.

De um modo bastante genérico, esta teoria assenta em premissas de uma internacionalização realizada de forma gradual e ponderada, pelo que para os autores esta corresponde a um processo de evolução, em que o nível de investimento esta diretamente relacionado com o nível de conhecimento. Uma empresa investirá gradualmente, na mesma proporção daquela que obtém o conhecimento (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A justificação deriva do facto de que o mercado externo ser bastante complexo e competitivo, pelo que esta abordagem permite uma diminuição do risco, dado que o grau

de exposição da empresa é sempre calculado, levando a empresa a dar passos consolidados no panorama internacional.

Neste seguimento, a importância da aprendizagem torna-se bastante explícita, dado que para os autores os movimentos de internacionalização são realizados em fases distintas, denotando mais uma vez o privilégio que deve ser dado à aprendizagem. Inicialmente a empresa deverá começar com um risco mais diminuto, através da alocação de capitais e esforços para a realização de exportações esporádicas, passando para exportação por meio de representantes, depois para subsidiárias e por fim para uma produção local (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Deste modo, o aumento do grau de exposição e alocação de capitais deve ser enquadrado nestas respetivas fases, com a internacionalização a acontecer através de uma pressão dos mercados, ocorrendo essencialmente quando a empresa se apercebe que as possibilidades de crescimento se encontram reduzidas, em virtude de o mercado ser pequeno ou se encontrar saturado. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A métrica introduzida pelos autores para definirem os mercados para se proceder à internacionalização está diretamente relacionado com o termo de distância psíquica. Esta é definida pelas diferenças existentes entre os dois países e mercados, em vários níveis como: os valores, práticas de mercado, idioma, moeda, entre outros (Johanson & Vahlne, 1977). Desta forma, uma distância psíquica elevada corresponde a um país em que a realidade vivida no mercado é completamente díspar da que a empresa tem no seu mercado doméstico. Pelo contrário, uma distância psíquica reduzida corresponde a uma realidade bastante aproximada da realidade vivida no mercado doméstico (Johanson & Vahlne, 1977).

Tendo por base a distância psíquica, a empresa deve realizar negócios com países que sejam culturalmente mais similares, ou seja onde a distância psíquica é menor, dado que existe uma semelhança com o conhecimento já detido, mitigando assim de certa forma o risco e a incerteza com a operacionalização em uma realidade minimamente controlada, podendo facilmente replicar atividades dado que o processo de aprendizagem não seria tão demorado e rígido. Em contrapartida, uma distância psíquica elevada pode inviabilizar um negócio, dadas as diferenças e a rigidez que a aprendizagem terá (Johanson & Vahlne, 1977).

### 2.2.2. Modelo do ciclo de vida do produto

O mercado é o local em que diferentes *players* se encontram, na busca incessante por quota de mercado, na tentativa de maximizar os seus resultados através da satisfação do seu cliente. Desta forma, para atuar num determinado mercado é necessário ter a plena consciência que este se encontra em constante mudança e evolução, pelo que um produto que hoje apresenta um elevado nível de mais-valia associado a si, amanhã poderá ser um produto perfeitamente obsoleto em virtude de uma possível introdução/evolução da concorrência.

Neste seguimento surge o modelo de ciclo de vida do produto que foi apresentado por Raymond Vernon (1966). Tem como amostra um conjunto alargado de empresas americanas na tentativa de espelhar a realidade vivida durante a época em questão, onde explica que os produtos ao longo da sua existência atravessam fases distintas. Consiste assim na tentativa de obter uma explicação para os comportamentos adotados no comércio internacional.

Este modelo tem por base o paradigma da imperfeição do mercado, sendo dado o mote inicial através da descoberta de uma inovação e/ou pela produção de um novo produto no mercado doméstico. Este avanço conquistado pela empresa pode ser aplicado aos mercados estrangeiros, estimulando a procura e o seu consumo. Inicialmente será realizado através de uma forma mais simplicista através de exportações, passando posteriormente para um maior envolvimento através de subsidiárias e de fluxos de IDE (Vernon, 1966).

A teoria incide essencialmente na vida dos produtos, sendo que para o autor os produtos são criados, evoluem para uma maior maturidade e posteriormente alcançam uma fase denominada de padronização. De realçar ainda que para o autor, alguns produtos podem ainda atingir uma adicional quarta fase, denominada de declínio (Vernon, 1966).

A primeira fase, introdução, o produto é considerado um bem de luxo, remetendo assim o foco essencial da empresa para o desempenho no mercado, a forma como o produto está a ser aceite e a reação do consumidor são o fundamental. Fica assim marcada esta fase por se registar um avultado investimento, ao nível tecnológica, marketing e distribuição, pelo que se tem dificuldade em atingir as economias de escala, através de um baixo número de vendas com um custo de produção elevado. A concorrência é de baixa intensidade, derivado ao facto de a empresa deter o monopólio, pelo que os

concorrentes tendem a não estar no mesmo patamar pelo que terão que apostar na diferenciação (Vernon, 1966).

Na fase intermédia desta teoria, Maturidade, é marcado por uma maior padronização da produção, com a empresa a apostar menos em capital e mais em mão-de-obra barata. Com um menor custo associado à atividade da empresa e com um aumento progressivo das vendas, o que faz surgir aqui a possibilidade de se registarem economias de escala (Vernon, 1966).

Ao nível da concorrência, esta fase é caracterizada por um maior número de produtores, o que torna a oferta mais vasta, com uma panóplia de produtos diversificados mais extensa, pelo que a ameaça de concorrência através do preço se começa a tornar uma realidade bem vincada, com os consumidores a tornarem-se mais sensíveis ao preço (Vernon, 1966).

Com o aumentar da procura, a empresa começa a denotar o potencial no mercado externo, com a possibilidade de vir a servir de complemento à atuação no Mercado interno. A abordagem deste novo mercado poderá passar a ser feita através de exportações numa primeira instância. Posteriormente poder-se-á optar por licenciamento a produtores locais, tendo como pendulo para esta decisão o que proporcionar os custos de produção mais diminutos. Ainda nesta fase, começam a surgir barreiras, tarifas e outros obstáculos à comercialização do seu produto naquele mercado estrangeiro (Vernon, 1966).

A terceira fase, padronização, é marcada por um reforço na procura na mão-de-obra mais barata, diminuindo em grande escala o fator tecnologia. Surgem assim fluxos progressivos da transferência das unidades produtivas das empresas para mercados mais periféricos. Com um *know-how* profundo, e com esta deslocação da produção progressiva, torna o custo de mão-de-obra barato uma vantagem competitiva para a empresa (Vernon, 1966).

A quarta fase, declínio, regista-se quando a procura do mercado deixa de justificar a sua produção, existindo uma queda abrupta das vendas por parte da empresa, tornando a viabilidade da comercialização do produto num cenário negativo, levando a que o produto deixe de ser produzido culminando na sua extinção (Vernon, 1966).

Contudo, fica ainda latente a esta teoria a alteração introduzida por Vernon (1979), onde este reconsidera por completo a sua teoria lançada na década anterior, afirmando que as condições observadas naquele momento já não eram o registo padrão da atuação das empresas. As empresas já tinham ao seu dispor um conjunto de redes mundiais de produção e distribuição, que permitiam assim que a empresa registasse a

internacionalização sem cumprir as 3 fases defendidas pelo autor, conseguindo até mesmo introduzir uma série vasta de produtos diferenciados rapidamente em mercados estrangeiros.

### **2.2.3. Paradigma Eclético de Dunning – modelo OLI**

O paradigma eclético de Dunning (1988) forneceu um avanço significativo para a análise da temática, através da tentativa de congregação de estudos com o objetivo primordial de obter correlações entre estes que permitissem uma melhor explicação dos fluxos de produção internacional.

Uma empresa investe nos mercados exteriores derivado a um conjunto diversificado de motivações, nomeadamente: procura de recursos, procura de mercado, procura de eficiência e procura de recursos estratégicos (Dunning, 1988).

A procura por recursos assenta essencialmente na busca por matérias-primas e mão-de-obra que ou não está presente no mercado doméstico, ou está presente mas com um custo mais avultado. A procura por mercado remete para a procura de expansão das vendas, através da penetração em mercados mais extensos com um conjunto mais avultado de consumidores. Ora, alcançada uma redução dos custos de produção aliada a um aumento do número de vendas, a empresa consegue obter um conjunto de economias de escala capaz de satisfazer a procura de eficiência desejada pela empresa. Por último, a procura por recursos estratégicos remete para a procura da empresa por novas vantagens competitivas, através da aquisição de novos conhecimentos e competências (Dunning, 1988).

Dunning procura explicar os padrões de internacionalização através de três variáveis associadas a três vantagens: Vantagens de propriedade (*Ownership advantages*); Vantagens de localização (*Location Advantages*) e Vantagens de internalização (*internalization advantages*) (Dunning, 1988).

As vantagens de propriedade ocorrem quando através dos seus ativos, a empresa apresenta vantagens perante as empresas nos mercados estrangeiros. Estes ativos são essencialmente de ordem intangível como a tecnologia, a marca os recursos humanos, entre outros. Quando estes e outros ativos são superiores à realidade existente na concorrência, é realçada a vantagem competitiva que a empresa tem para a produção desse determinado produto, obtendo assim uma vantagem de propriedade (Dunning, 1988).

As vantagens de localização verificam-se quando uma empresa no mercado exterior consegue melhorar o seu *output*, ao nível de custo ou de qualidade. A possibilidade de obtenção de um conjunto de recursos-naturais mais abundantes, de uma mão-de-obra mais barata, ou pelo tamanho e dimensão do mercado externo são fatores que possibilitam uma melhoria à empresa, alcançando assim uma vantagem de localização (Dunning, 1988).

Com o alcance da satisfação das vantagens de propriedade e de localização, surgem as vantagens de internalização. Uma vez que a empresa já encontrou um mercado onde os seus ativos acarretam vantagens competitivas, e para além disso esse mesmo mercado possibilita uma redução dos custos de output, emerge a necessidade de a empresa definir como conseguirá potencializar essas vantagens, ora seja através da produção própria ou pela concessão de licença de produção a terceiros, recaindo a escolha na opção que trará um maior benefício para a empresa (Dunning, 1988).

#### **2.2.4 Modelo das redes de conhecimento**

O mercado internacional está em constante desenvolvimento; as mudanças que ocorrem podem ter uma conotação de vantagem ou desvantagem para a empresa, uma vez que estas incutem alterações concorrenciais. Em virtude disto, o sucesso de uma empresa passa pela melhor adaptação ao contexto internacional, com um sentido de alerta contínuo, capaz de analisar em toda a sua plenitude, dado que o mercado tem tendência a tornar-se cada vez mais complexo, com relações comerciais mais profundas e diversas.

A análise de uma empresa já não é realizada através da capacidade de gerar vantagens competitivas através dos seus ativos e recursos, mas sim pela forma como uma empresa consegue estabelecer relações comerciais com um conjunto distinto de empresas. Através desta evidência, os autores Johanson e Vahlne (2009) responderam um conjunto de refutações e críticas à sua teoria da década de 70 por parte da literatura, o que os levou a admitir que efetivamente tinham descorado alguns pressupostos. Assim sendo, assente nas premissas sua teoria inicial, os autores decidiram revisitá-la para conseguirem introduzir uma explicação mais completa e atual para a internacionalização.

A internacionalização não deve ser analisada apenas e só pela estratégia e modo de entrada, mas como um posicionamento que a empresa necessita de estabelecer no interior de uma rede através de relações comerciais, de aprendizagem e de conhecimento. Desta forma, surgiu a teoria das redes de conhecimento, que remete para o processo de

desenvolvimento de relacionamentos, que vão influenciar a forma como a empresa atua no comércio internacional, pelo que a empresa não deve ser analisada de uma forma exclusiva e individual mas sim como parte de uma rede (Johanson & Vahlne, 2009).

O sucesso das empresas fora das suas fronteiras está assim diretamente relacionado com a capacidade de penetrar em uma ou mais redes, sendo vital a capacidade para tirar aprendizagens da rede através do aumento da confiança com os parceiros, pelo que é importante ser um membro dinamizador na rede para conseguir interagir e tirar o máximo de proveito que as relações com estes podem proporcionar (Johanson & Vahlne, 2009).

A interação entre os parceiros permite a partilha de conhecimentos e *know-how* desde a primeira instância, sendo os parceiros uma fonte de informação oportuna para a empresa. A partilha de informação e conhecimento permite que a empresa esteja em contacto com uma realidade diferente e com mais experiência, originando aqui uma possibilidade de aprendizagem operacional inovadora e de gestão já validada. Para além disto, podem fornecer informações sobre determinados mercados e concorrentes potenciais que obtiveram derivado à sua atuação prévia. Assim sendo, a rede permite desde logo a uma empresa estar rodeada de um grupo de parceiros que consigam minimizar o erro e potencializar o acerto de uma empresa, através da observação da atuação próxima destes e da partilha de informação, que já mais seria possível se não participasse numa rede (Johanson & Vahlne, 2009).

Estas relações com os parceiros vão provocar que a empresa necessite de ser analisada de uma forma mais complexa e multilateral, em virtude de a empresa já não depender exclusivamente de si. A potencialização das capacidades complementares das redes aumentará a dependência da empresa para com estas, em virtude de que para além do conhecimento também existe a obtenção de recursos que são controlados pelos parceiros (Johanson & Vahlne, 2009).

Posto isto, uma rede permite que a empresa obtenha conhecimento, estabeleça confiança com outros parceiros o que levará a um maior compromisso no panorama internacional. Estas relações estendem-se para além da partilha de informação e conhecimento, sendo que ao estar presente numa rede poder-se-á beneficiar de ter um parceiro que seja um fornecedor direto, ou um intermediário para colocar o produto num determinado mercado. Assim, para ser bem-sucedida a empresa deverá estar inserida em uma ou mais redes, sendo o cunho essencial dado pelos parceiros que vão permitir à

empresa ultrapassar obstáculos que teria aquando da sua atuação individual (Johanson & Vahlne, 2009).

Segundo esta teoria, a internacionalização pode ocorrer através de uma extensão internacional, que é caracterizada por a procura de novas oportunidades, através de relacionamentos em redes de mercados em que a empresa ainda não estava presente. Pode ocorrer também através da penetração internacional, que remete para um aumento dos esforços para aprimorar os relacionamentos externos já estabelecidos. Por fim, a internacionalização pode ocorrer através da Integração internacional que consiste na criação de redes de ligação em países distintos e a coordenação entre estas (Johanson & Mattson, 1988).

Deste ponto de vista, as empresas podem ser agrupadas em quatro grupos distintos: *The early Starter*; *The lonely international*; *the late starter* e *the international among the others* (Johanson & Mattson, 1988).

O grupo de empresas designado por *the early starter* tem como característica basilar o facto de possuírem um baixo nível de conhecimento sobre a realidade dos mercados internacionais. Em virtude de possuírem uma focalização essencialmente interna, as empresas não têm estabelecido contactos com nenhum parceiro estrangeiro que possibilite a troca de conhecimentos, pelo que a empresa remete-se essencialmente ao contacto com empresas domésticos, registando estas também um reduzido nível de conhecimento. Assim sendo, as empresas não conseguem ultrapassar este obstáculo através do benefício das redes, tendo assim que a empresa suportar os custos de obter o conhecimento necessário para se conseguir internacionalizar. A adoção de uma estratégia baseada na teoria de Upsalla é porventura a forma mais indicada, dado que é a que envolve uma menor alocação de capitais e de exposição ao risco (Johanson & Mattson, 1988).

O segundo grupo de empresas designado por *the Lonely international* é essencialmente constituído por empresas que têm já um conjunto de fluxos de internacionalização bem vinculados, contudo este nível de internacionalização não é acompanhado pelo mercado em que está inserido. Deste modo, é possível afirmar que estas empresas já detêm um conjunto de relações estabelecidas em diferentes redes, pelo que já detêm um nível de conhecimento e experiência bastante significativo relativamente ao mercado internacional, o que poderá ser um benefício para proceder ao auxílio da internacionalização das empresas do mercado em que está inserido, partilhando conhecimento com estas. A sua vantagem remete para o facto de ter estabelecido redes

de relacionamento muito mais prematuramente que as outras (Johanson & Mattson, 1988).

As *the late starter* são o terceiro grupo de empresas caracterizado por estarem inseridas num mercado com um nível de internacionalização bastante elevado, mas em que, apesar disso, estas continuam a apresentar um nível de internacionalização bastante reduzido. Apesar de ter um nível de conhecimento reduzido derivado ao seu baixo nível de internacionalização a empresa tem diretamente uma pressão positiva para iniciar o seu processo de internacionalização. Dado que o seu mercado já se encontra maioritariamente internacionalizado, o conjunto de relações comerciais estabelecidas tem parceiros que já se encontram internacionalizados pelo que indiretamente mantém relações indiretas com os mercados estrangeiros (Johanson & Mattson, 1988).

Por fim, o último grupo de empresas é designado por *the international among the others*, que são caracterizados por serem constituído por empresas que estão presentes em um conjunto vasto de redes, o que possibilita que detenha um conhecimento superior às empresas constituintes dos outros 3 grupos analisados anteriormente. São empresas altamente internacionalizadas com um mercado de forma igualitária internacionalizada, pelo que a presença em múltiplas redes tem como mais-valia a possibilidade crescente de enveredar cada vez mais por outras redes. Assim, a principal atividade de uma empresa é referente à capacidade que a empresa terá para conseguir coordenar as atividades a um nível internacional (Johanson & Mattson, 1988).

### **2.2.5. *Born Global***

Os movimentos de internacionalização tendem a ser díspares, quer na sua forma, como na sua génese. Tendo por base o facto de que cada empresa é envolvida por uma realidade e uma estratégia específica, existem algumas que através do seu comportamento no comércio internacional conseguem colocar em questão as teorias defendidas por autores conceituados, como por exemplo as abordadas no tópico anterior.

Um desses casos são as empresas com a denominação de *Born Globals*, e são caracterizadas por possuírem um sentido de internacionalização bastante acelerado, com o estabelecimento de fluxos comerciais internacionais precocemente. As empresas devem prosseguir um conjunto de etapas de crescimento, personificando a existência humana, estas devem rastejar primeiro, para depois poder caminhar e por fim conseguirem correr. Neste sentido, e face à personificação, estas *Born Globals* começam desde logo a correr,

debatendo-se com concorrência feroz com uma experiência e anos de existência bastante mais vasta.

Um estudo desenvolvido por Rennie (1993) permitiu a introdução deste conceito pioneiro. Através da análise de um conjunto de empresas Australianas, foi possível estabelecer uma correlação entre o comportamento destas, com particular atenção para a sua atuação aquando do seu surgimento. Ora, dados significativos apurados, evidenciaram que a maioria destas empresas tinham uma maior apetência para acelerar o seu processo de internacionalização, mais concretamente, cerca de três quartos das empresas começaram com fluxos de exportação até aos dois anos de existência. No seguimento deste e de outros dados obtidos, Rennie (1993) agrupou estas empresas, introduzindo o conceito de *Born Global* para as definir como empresas que já nasceram globais. Estas conseguiam competir desde uma fase prematura internacionalmente com concorrentes já estabelecidos, que tinham seguido um processo diversificado, mais lento e gradual.

De um modo bastante genérico, é possível segundo Rennie (1993) estabelecer um paralelismo entre as *born globals* e as restantes, denominadas de “tradicionais” e presentes no seu estudo. Uma empresa tradicional é aquela que tem uma focalização essencialmente interna, com bases bem enraizadas no seu mercado de origem, apostam num processo de internacionalização gradual e lento, com as exportações a registarem uma significância diminuta na atuação da empresa, com apenas um quinto das vendas a serem oriundas das exportações. Em contrapartida, é traçado um perfil completamente distintivo no que toca às *Born Global*, estas são consideradas empresas que nascem já globais, através de uma orientação essencialmente para fora. Possuíam em média, cerca de um quarto da faturação das empresas tradicionais, contudo em cerca de 2 anos, as exportações já possuíam três quartos de peso na sua atuação.

Neste seguimento, é importante realçar que através do desenvolvimento tecnológico, aumenta também a velocidade da informação e da produção, pelo que é possível ser mais eficiente, eficaz e conseguir controlar um negócio em vários mercados através de um local remoto, pelo que as *Born Global* são caracterizadas por possuir uma capacidade diminuta no que toca a recursos humanos e alicerces financeiros (Barney, 1997).

Esta temática foi aprofundada por McDougall e Oviatt (1994), através da evidência de que para as *Born Globals* existe apenas e só um mercado, que é o mercado Global. Detentoras de escassez de recursos, estas evidenciam uma capacidade inata para estabelecer relações internacionalmente, com a possibilidade de adotar uma

multiplicidade distinta de modos de entrada, com a escolha a recair sobre o que mais se enquadrar na estratégia da empresa.

A capacidade de estabelecer negócios internacionais de uma forma prematura é diretamente influenciada pelo seu fundador. Uma vez que se caracterizam por deterem um elevado conhecimento, e uma baixa detenção de recursos humanos, as *Born Globals* são essencialmente constituídas por empreendedores. A capacidade de o empreendedor assumir riscos, ter visão, deter conhecimento da realidade comercial internacional e possuir uma vasta rede de contactos, correspondem a um conjunto de *know-how* que permitirá ao empreendedor aproximar a *Born Global* do sucesso (Mcdougall & Oviatt, 1994).

A rede de contactos detida é um recurso essencial para permitir a rápida internacionalização das *Born Globals*. Dado que estas no seu momento de internacionalização dispõem de um diminuto conhecimento sobre os mercados e uma notória limitação de recursos. Deste modo, ao estabelecer parcerias e ao participar em redes já estabelecidas, permite que se adquira um conhecimento e apoio capaz de suprimir as limitações, com um auxílio essencial que permitirá adquirir conhecimentos sobre mecanismos de gestão, mercados e humanos para singrar além-fronteiras (Mcdougall & Oviatt, 1994).

Outro conceito recente é denominado por *Born again Global*. Estas, são empresas que estiveram orientadas para o seu mercado doméstico durante um longo período de tempo, e devido ao facto do seu mercado se encontrar saturado ou por algum evento crítico que altere a conjuntura do mercado, estas conseguiram alterar a sua estratégia com um aumento do conhecimento, internacionalizando-se rapidamente (Bell, McNaughton & Young, 2001).

### **2.3. Barreiras à internacionalização das empresas**

Os fluxos comerciais internacionais foram impulsionados com o avançar da cronologia. Esta progressiva liberalização do comércio internacional promoveu a exploração de novas oportunidades e o crescimento de mercados desconhecidos até então.

Ao estabelecer relações comerciais além-fronteiras é natural que se vá encontrar uma cultura idioma e características comerciais completamente diferentes do experienciado

até então. Assim, é importante que a empresa tenha um bom tratamento cultural para transformar estas diferenças em sinergias, o que poderá conduzir a práticas negociais inovadoras.

Contudo, é notória a insuficiência de informação que muitas empresas detêm no seu momento de internacionalizar, tornando a atuação da empresa muito dificultada por avançar sem conhecer profundamente a realidade existente o que pode conduzir ao insucesso (Barnes, Chakrabarti & Palihawadana, 2006). No seguimento disto Leonidou (1995) também acredita que a indefinição e falta de rigor é um dos principais entraves encontrados pelas empresas, uma vez que estas por vezes não têm consciência da intensidade concorrencial que vão encontrar, não definindo as estratégias mais corretas por terem informação limitada.

No entanto, existe ainda um conjunto de barreiras que não estão associados à informação e conhecimento, que persistem e dificultam os fluxos comerciais internacionais. Uma delas é imediatamente notória através da simples decisão de se internacionalizar, pois os movimentos de internacionalização acarretam um conjunto de encargos financeiros, de tal forma, que muitas vezes se tornam impeditivos derivado ao facto de a empresa não conseguir obter o financiamento necessário para avançar (Okpara & Koumbiadis, 2009).

As barreiras são múltiplas, e partilham entre si a capacidade de restringir a viabilidade do processo de internacionalização de uma empresa. Segundo Mohanty e Nandi (2010) é possível agrupar as barreiras em duas categorias. Os fatores exógenos estão diretamente relacionados com a insuficiência financeira para suportar o processo, para o custo dos procedimentos de exportação e para barreiras técnicas existentes. Em contrapartida, os fatores endógenos remetem para as assimetrias de informação e o risco que estas assumem, com especial destaque para as diferenças culturais, barreiras linguísticas e desconhecimento da realidade do mercado. Por fim, é ainda importante realçar que muitos países se destacam pela imposição de barreiras tarifárias e não tarifárias, tendo estas o destaque de serem consideradas as mais usuais.

Para Carbaugh (2004) as barreiras tarifárias são aplicadas com o intuito de conseguir controlar determinados fluxos de mercadorias e serviços, através da imposição de tarifas à importação, exportação e trânsito de mercadorias, o que implicará uma coleta de receitas fiscais para o país, e a promoção da defesa do produto doméstico. No que diz respeito à importação, pode ser aplicada uma tarifa específica, o correspondente a uma quantia por cada unidade de produto importado; uma tarifa *ad valorem*, uma certa

percentagem por produto importado; e uma tarifa mista que passa pela combinação das duas anteriores. Deste modo, uma barreira tarifária tem uma imposição financeira para uma empresa, tendo esta que suportar determinados custos para conseguir entrar e comercializar no mercado, o que torna muitas vezes financeiramente inviável esse fluxo de internacionalização.

As barreiras não tarifárias procedem do mesmo objetivo de controlar e defender o mercado doméstico, contudo a sua aplicação é realizada por um método distintivo, com a imposição de requisitos técnicos, sanitários, laborais, entre outros, para a entrada de produtos no mercado doméstico. Para Keegan e Green (2000), uma barreira não tarifária é caracterizada por ser qualquer medida aplicada que não seja a tarifa, com o intuito de impedir ou dificultar a venda de produtos em um mercado estrangeiro. Para além de defender e conseguir controlar minimamente o mercado doméstico, é importante a aplicação de barreiras não tarifárias para conseguir salvaguardar a defesa da saúde pública e o controlo sanitário, em virtude de se tratar de produtos diversificados e variados, sendo provenientes de países diferentes onde podem ser aplicados conceitos diferentes de risco para o consumidor.

#### **2.4.Motivações para a internacionalização das empresas**

A adoção de uma abordagem focalizada para o comércio internacional é uma tendência recorrente das empresas, independentemente do momento e da forma que o façam. As motivações para a empresa se internacionalizar são caracterizadas por serem únicas e específicas, sendo que cada empresa possui motivações que são influenciadas pelo mercado em que está a atuar e pelos objetivos internos da empresa. Assim sendo, uma análise das motivações é preponderante para entender o processo de internacionalização, uma vez que estas são o seu catalisador.

Apesar de uma forma bastante genérica ser possível afirmar que existe um conjunto infindável de motivações, algumas são mais evidentes. Para Root (1994), uma empresa internacionaliza-se quando está presente num mercado pequeno e estagnado, ou quando o mercado externo oferece mais vantagens para atingir um aumento do número de vendas e conseqüente lucro. Esta temática foi aprofundada através da identificação de tópicos que são considerados como motivações para a internacionalização. Estes foram posteriormente agrupados em duas categorias: Pró-ativas e Reativas (Czinkota, 1999).

As motivações Pró-ativas estão relacionadas com a obtenção de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, compromisso de gestão, benefícios fiscais entre outros (Czinkota,1999). Estas remetem para as vantagens que o mercado oferece, pelo que a motivação pró-ativa passa pela busca incessante da potencialização dessas vantagens que contribuam para uma melhoria da atuação da empresa, ou seja, são motivações oriundas de objetivos internos da empresa.

As motivações Reativas estão relacionadas com as pressões da concorrência, excesso de capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico, proximidade dos clientes e dos pontos de desembarque, entre outros (Czinkota, 1999). Estas remetem para uma eventual pressão sofrida pelo mercado, ou até mesmo pelo resultado da sua atuação, ou seja, são motivações provenientes da envolvente externa da empresa.

## **2.5. Formas de Internacionalização**

A internacionalização é um fator de forte ponderação por parte das empresas. Estas necessitam de fazer um estudo prévio do mercado, para assim ter conhecimento das oportunidades e riscos subjacentes. Este estudo não deve apenas incidir na decisão da escolha da forma de entrada no mercado estrangeiro, mas sim assentar na perceção de que se trata de um processo de criação de uma rede que permita potencializar a sua empresa no mercado desejado.

O modo de entrada corresponde a uma aplicação da estratégia da organização a um mercado estrangeiro, efetivando desta forma o processo de internacionalização. Assim, é importante neste tópico esmiuçar a forma como as empresas podem efetivamente realizar a internacionalização, sendo que não existe uma forma melhor que outra, a decisão deverá sempre incidir na que se enquadrar melhor na realidade da empresa e do mercado

### **2.5.1. Investimento Direto Estrangeiro**

O investimento direto estrangeiro é uma forma de internacionalização que acarreta um risco mais significativo, com a alocação de um maior nível de comprometimento e alocação de capitais. A definição que encontra uma maior consensualidade perante a

literatura é introduzida pelo fundo monetário internacional, cujo qual considera que o investimento direto estrangeiro é caracterizado por um investimento que resulta em uma aposta de relação de longo prazo entre a empresa investidora e a empresa recetora do investimento (FMI, 1998)

Esta perspectiva é partilhada pelos autores Contessi e Weinberger (2009), acrescentando que o investimento permite o controlo e influência da gestão da empresa recetora do investimento. Já para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2016) o IDE ocorre quando o investidor estrangeiro possuiu pelo menos 10% da totalidade do negócio. Estes fluxos de IDE são direcionados essencialmente para os países desenvolvidos, em virtude de se localizarem lá os principais mercados. Contudo, nos últimos anos tem registado uma aposta em fluxos de IDE em países menos desenvolvidos (letto-Gillies, 2012), com a principal razão a se centrar na procura de abundância de recursos ou de mão-de-obra barata.

As empresas realizam investimentos no estrangeiro derivado a três razões distintas com a primeira a estar estritamente relacionada com uma integração realizada pela empresa, em que esta investirá no mercado para realizar um conjunto de atividades semelhantes aquelas que a empresa investidora se encontra a operacionalizar no seu próprio mercado (Caves, 1982). Este tipo de integração horizontal é resultante de uma dificuldade de abastecimento do mercado recetor em virtude de um conjunto de custos de transporte elevados e barreiras. Para além disto, pode ocorrer o facto de existir uma dotação de recursos e de mão-de-obra no mercado recetor do investimento que torna a aplicação das mesmas atividades num fator bastante atrativo.

O investimento direto estrangeiro vertical é a segunda razão apontada por Caves (1982), remetendo este para um investimento por parte da empresa para uma determinada etapa da cadeia de valor ainda não detida. Desta forma, a empresa conseguirá ter mais benefícios na produção de um determinado produto, em virtude do investimento realizado verticalmente. Com isto, terá sobre sua alçada um fornecedor interno para o seu *output*, o que levará a beneficiar de um maior controlo de custos e de prazos de entrega. Pode ainda acontecer um investimento estrangeiro diversificado, que consiste num investimento que não perspectiva uma integração horizontal ou vertical, o que potencializa a obtenção de fatores de diferenciação da empresa (Caves, 1982).

A efetivação do IDE pode assumir formas distintas: Fusões, aquisições e investimento de raiz. As fusões e aquisições são uma das formas mais utilizadas, consistindo para Calderon (2004) na compra ou junção de uma empresa existente no

mercado estrangeiro. Mais concretamente uma fusão compreende a junção de duas empresas, arrecadando dessa forma o conjunto de ativos e bens correspondentes bem como o conjunto de responsabilidades detidas pela empresa até então (Bastardo & Gomes, 1991). A fusão permitirá que se obtenha sinergias, com a congregação de duas empresas em uma só, sendo possível que se aproveitem os melhores ativos que cada uma possui, eliminando assim as lacunas anteriores, o que leva a uma maior capacidade competitiva através da potencialização dos seus melhores ativos.

A aquisição compreende a compra de um conjunto de ativos, tangíveis e intangíveis, em medida suficiente que permita o controlo do capital da empresa adquirida (Kogut & Singh, 1988). Deste modo, a empresa conseguirá adicionar às suas fileiras um conjunto de ativos estratégicos que vão permitir uma melhoria das suas operações. Através de uma integração vertical, acrescentando atividades à sua cadeia de valor, ou até mesmo uma integração horizontal com a aquisição de ativos num mercado que apresentem mais-valias do que os já detidos pela empresa.

Entretanto, o investimento de raiz consiste na criação e gestão de novos ativos fixos da empresa no país estrangeiro (Calderón, 2004), com este a empresa conseguirá desenhar e construir desde o início um modelo de negócios assente numa localização que possibilite satisfazer um conjunto de necessidades imediatas e futuras da empresa.

Para os países recetores de investimento, esta é uma oportunidade única para se desenvolver, derivado ao facto que o IDE possibilitará a atração de tecnologia de ponta, produtos, estratégias organizacionais e de gestão inovadoras que ainda não estavam presentes no mercado (Blomnstrom, 1998). Consequentemente, ocorrerá uma degradação da capacidade concorrencial das empresas domésticas que não são dotadas pelo mesmo conjunto de ativos, o que culminará no encerramento de atividades das empresas mais fracas, levando a um aumento do desemprego local, com a restante mão-de-obra qualificada a ser absorvida com maior facilidade (Sylwester, 2005).

### **2.5.2. Exportação**

A exportação é considerada a forma mais usual e simplificada para iniciar o processo de internacionalização, uma vez que se trata de um processo lento e que acontece de uma forma progressiva pelo que o grau de exposição e o risco associado é mais

reduzido (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), sendo que estas se podem efetivar através de uma exportação direta ou indireta.

A exportação direta tem a principal característica de ser vendida diretamente ao consumidor sem a existência de intermediários (Jain, 1990). Para Ashikaga (2011) a exportação direta é realizada pelo próprio produtor ou revendedor, que se encarrega de remeter a mercadoria diretamente para o importador que está presente num mercado estrangeiro. Deste modo, todo o processo desde a produção do produto até este ser rececionado pelo importador fica ao encargo da empresa, tendo assim sobre sua alçada um conjunto mais alargado de atividades como: pesquisa de mercado, definição da estratégia, distribuição e preços. Este tipo de exportação tem ainda a característica de possuir um maior controlo sobre todo o processo, o que resulta num conjunto de custo mais avultado e num número maior de vendas (Terpstra & Sarathy, 1991).

Em contrapartida a exportação indireta é realizada sobre a alçada de um intermediário, podendo este assumir o papel de agente exportador, de organização ou de comercial exportador, remetendo para este intermediário a responsabilidade de recolher o produtor junto da empresa e entrega-lo junto do importador (Root, 1994). Assim sendo, a capacidade de sucesso fica inteiramente do lado do intermediário, sendo que a empresa apenas ficará com a responsabilidade de produção, sem possuir controlo sobre a forma como o produto será comercializada no exterior. Existe assim uma tentativa de potencialização das competências do conhecimento do intermediário relativamente aos mercados explorados (Root, 1994). Em contrapartida, apresenta um risco mais elevado, pelo que existe a possibilidade de ocorrer um desfasamento entre o acordado e o método que o intermediário está a aplicar, pelo que as atividades que não são de responsabilidade da empresa acarretam sempre um risco maior, em virtude de não ser estas a controlar e a zelar pelo seu sucesso.

### **2.5.3. Acordos Contratuais**

Os acordos contratuais são acordos estabelecidos entre duas ou mais empresas em que estas aproveitam as suas estruturas para obter sinergias e conseguirem alcançar numa primeira instancia objetivos conjuntos e posteriormente objetivos individuais. Os pagamentos nestas formas, são maioritariamente feitos através de *royalties*.

O Licenciamento é uma das formas contratuais mais utilizadas, sendo que é caracterizado por o licenciador conceder os direitos de propriedade intangível a um licenciado, que é a entidade a quem são concedidos os direitos (Hill, 2011). É um acordo flexível que pretende ir ao encontro das necessidades das empresas, e permite uma rápida expansão através da utilização de propriedade intangível que foi previamente utilizada e testada pelo licenciador. Contudo, ao utilizar o licenciamento existirá uma diminuição das oportunidades de mercado para ambas as empresas, uma vez que estas estão a utilizar os mesmos mecanismos.

O *Franchising* é caracterizado pelo estabelecimento de uma relação contratual contínua entre duas partes, na qual o franqueado vende bens ou serviços fornecidos ou aprovados pelo franqueador e utiliza também a sua marca comercial testada e já validada por um conjunto fiel de clientes (Gills & Castrogiovanni, 2012). É uma definição semelhante ao acordo contratual esmiuçado anteriormente, contudo o licenciamento estará mais relacionado com os segredos comerciais do negócio enquanto o *franchising* remete para o *Know-how* e para a marca comercial (Hoy & Stanworth, 2003). Assim sendo, uma escolha certa do *franchising* permite o acesso a novas competências comerciais, com a entrada em novos mercados com um investimento em um canal de distribuição bem delineado e já validado. A principal desvantagem é o facto de existir pouca autonomia por parte do franqueado, uma vez que este estará sujeito aos termos acordados, impedindo por vezes um ajusto à realidade da sua envolvente.

A *joint-venture* é a forma contratual caracterizada por ocorrer quando duas ou mais empresas traçam uma aliança com o objetivo de obter sinergias tendo em vista a persecução de objetivos conjuntos em primeira instância, e objetivos individuais posteriormente. É uma das formas mais utilizadas pelas organizações para acederem a mercados internacionais com o objetivo de obter novas habilidades e recursos (Sinha, 2008). Esta forma possibilita um acesso a um conjunto de recursos mais vasto, obtendo a possibilidade de adquirir novas aptidões e competências que possibilitarão a entrada em novos mercados e o risco é mais diminuto dada a sua partilha. Contudo, construir um relacionamento que resulte numa parceria que potencialize as sinergias por vezes é um enorme desafio, e pode requerer muito tempo e esforço por parte das empresas (Serra & Torres, 2010).

### **3. Apresentação e contextualização do setor**

#### **Introdução**

O Setor do Mobiliário e Colchoaria é constituído por uma indústria com uma expressão bastante significativa no panorama económico português, com um elevado nível de empregabilidade e de relevo no PIB nacional. Deste modo, é importante proceder a uma caracterização deste setor, tentando evidenciar de que forma o setor do mobiliário se está a comportar a nível nacional e local num contexto de atuação interna e externa.

Através de dados, documentos e estudos fornecidos pela Associação Empresarial de Paços de Ferreira e pela Associação Portuguesa das Indústrias do Mobiliário e Afins (APIMA), é possível obter uma contextualização fidedigna da realidade existente no setor, pelo que na secção 3.1. será feita uma análise genérica dos principais dados do setor que permitam uma contextualização generalizada. Na secção 3.1.1. serão analisados um conjunto de dados fornecidos pela APIMA sobre as suas empresas associados, de modo a que esta amostra representativa e devidamente analisada consiga espelhar o comportamento e evolução que represente a do setor nos últimos anos. Na secção 3.2. a análise incidirá sobre o setor na região de Paços de Ferreira com o intuito de identificar as suas forças, fraquezas oportunidades e ameaças.

#### **3.1. Setor do Mobiliário – Análise ao nível Nacional**

A atividade económica em Portugal é organizada mediante uma Classificação das Atividades Económicas, vulgarmente apelidado de CAE, onde está enquadrada a Indústria Mobiliária. Inserida na secção C, que é relativa às Indústrias Transformadoras, tem associado a si o CAE 31 com a designação de Fabricação de mobiliário e colchões. Aqui, englobam-se ainda como subsetor a fabricação de: mobiliário de escritório, mobiliário de cozinha, colchoaria, mobiliário de madeira para outros fins, mobiliário metálico para outros fins, entre outros.

Para o período compreendido de 2017-2018, foi desenvolvido um estudo pela Direção Geral das Atividades Económicas (2019) que permitiu analisar o setor. De um modo generalista é possível constatar que existem cerca de 4 356 empresas a operar no setor nacionalmente, o que corresponde a cerca de 6,45% do total das empresas da indústria transformadora, e 0,35% da totalidade das empresas nacionais (DGAE, 2019)

A distribuição geográfica das empresas tende a ser bastante fragmentada por todo o território nacional, evidenciando-se 3 grandes polos, sendo que cada um contém dimensões bastante dispare entre si. Assim, é notória que as empresas tendem a fixar-se essencialmente na região Norte, onde estão 64,28% da totalidade, seguindo-se as regiões Centro e Área Metropolitana de Lisboa, com 20,36% e 10,74% respetivamente. Estas 3 regiões representam deste modo 95,38% da totalidade do tecido empresarial do mobiliário português, estando a restante percentagem distribuída de forma pouco significativa pelas restantes NUT's II (DGAE, 2019).

A indústria é responsável por empregar cerca de sensivelmente 30 000 pessoas, um valor expressivo, representando sensivelmente cerca de 4.31% da totalidade da indústria transformadora, e cerca de 0.79% da totalidade do emprego em Portugal. Fazendo uma abordagem mais profunda nesta temática, é possível constatar que as empresas apresentam uma baixa retenção de colaboradores, sendo que 85.47% das empresas tem menos de 10 empregados e apenas 2,08% a registarem mais de 50 trabalhadores. A restante percentagem (cerca de 12.45%) estão compreendidas entre 10 e 49 trabalhadores (DGAE, 2019).

Apesar desta evidência, os trabalhadores tendem a possuir um *know-how* profundo, capaz de ajudar a dar uma maior eficiência e qualidade à empresa. Neste seguimento, é importante ressaltar que os seus níveis de produtividade têm sido elevados ao longo da última década, com a produtividade aparente do trabalho (em milhares de euros) a passar de 13,84€ em 2010 para cerca de 17,65€ em 2017, o que corresponde a um aumento de quase 4€, um valor bastante positivo com uma variação de sensivelmente 27 % (DGAE, 2019).

O volume de Negócios do setor do Mobiliário em 2018 ascende aos 3 500 000 000€ (INE, 2020 – Documentos fornecidos pela APIMA), valor que ganha especial relevo aquando da sua correlação com o produto interno bruto nacional. Com o decorrer da última década ocorreu um aumento de cerca de 0,05 p.p. do volume de negócios em percentagem do PIB, registando cerca de 0.79% em 2010, passando para 0,84% em 2017 (DGAE, 2019).

As exportações do Mobiliário alcançaram em 2019 um valor de cerca de 1 900 000 000€, o que corresponde a cerca de sensivelmente 2% do total das exportações portuguesas, e cerca de praticamente 50% do volume de negócios do setor. Para o período de Janeiro a Julho de 2020 registou-se um decréscimo de cerca de 23% da totalidade de exportações do setor, com um total de cerca de 850 000 000€. Este decréscimo registado

no primeiro semestre deste ano é justificado pelo período pandémico que afetou transversalmente toda a atividade económica. (INE, 2020 – Documentos fornecidos pela APIMA).

O principal mercado destinatário das exportações é o europeu, onde residem os principais países recetores das exportações portuguesas. Apenas dois países representam cerca de mais 59% do total das exportações, surgindo em primeiro lugar a França, com cerca de 627 034 745€ exportados em 2019, o que corresponde a uma quota de 34%, aumentando 5% face ao ano transato. Em segundo lugar surge a Espanha com cerca de 465 545 325€, o que corresponde a uma quota de cerca de 25%, o que corresponde a uma variação de 7,67% em 2019. Ainda no top 3 surge um outro país europeu, a Alemanha com cerca de 125 275 514€ o que corresponde a uma quota de 6,36% e a uma variação de cerca de 38,26%. face ao período transato, registando um aumento bastante significativo (INE, 2020- Documentos fornecidos pela APIMA).

Fora da esfera do continente europeu existem dois países com elevada expressão, sendo o primeiro os E.U.A. com cerca de 84 922 713€, com uma quota de 4,61%, com uma variação de 38,26 % um aumento bastante significativo. Em sentido contrário surge Angola, que pese o facto que ainda tem uma quota relevante de cerca de 2% com 37 445 331€, registou uma variação negativa de -22,49% (INE, 2020- Documentos fornecidos pela APIMA).

<b>Mercado</b>	<b>Valor 2019</b>	<b>Varição 2018-2019</b>
França	627 034 745€	5,00%
Espanha	465 545 325€	7,67%
Alemanha	125 275 514€	38,26%
Reino Unido	103 400 262€	-8,22%
E.U.A.	84 922 713€	28,06%
Eslováquia	67 482 235€	-36,00%
Angola	37 445 331€	-22,49%
Países Baixos	36 469 936€	-8,32%
Bélgica	22 402 913€	29,15%
Suíça	22 373 085€	24,25%

**Tabela 1:** Dez principais destinos internacionais de exportação - 2019

**Fonte:** INE, 2020- Documentos fornecidos pela APIMA

Através da análise de um conjunto de indicadores, é possível evidenciar a importância e evolução que as exportações têm tido. A intensidade exportadora aumentou cerca de 17 p.p. sensivelmente, com a passagem de 35,93% em 2010 para cerca de 51,68% em 2017, ficando assim bem patente que a produção das empresas é remetida em metade para exportação, e outra metade para o comércio interno, o que representa um valor extremamente positivo (DGAE, 2019). Neste seguimento, a taxa de cobertura do setor também sofreu uma alteração extremamente pertinente para a análise, com o aumento de cerca de 30 pontos percentuais sensivelmente, com a passagem de 154,17% em 2010 para uma taxa de cobertura de 184,00% em 2019 (INE, 2020 - Documentos fornecidos pela APIMA).

A balança comercial setorial é assim caracterizada por ser superavitária, com cerca de 853 milhões de euros em 2019. Este valor demonstra que as exportações analisadas anteriormente se superiorizam às importações, registando-se um valor total importado em 2019 de cerca de 987 000 000,00€, com um aumento de 6% face ao ano transato.

### **3.1.1. Análise ao Setor do Mobiliário –Estudo da APIMA**

A análise das empresas associadas da APIMA pode ser extremamente importante, derivado o facto que dada a sua expressão em todos os níveis do setor, podem expressar tendências e comportamentos das empresas pertinentes do ponto de vista do processo da investigação. Com cerca de 1 839 empresas, a APIMA tem associado a si cerca de sensivelmente 42% do total as empresas do setor, um valor bastante significativo, sendo que desse número, cerca de 894 empresas são exportadoras regulares de mobiliário, o que corresponde a cerca de sensivelmente 50% das empresas.

A análise desta amostra APIMA pode ser realizada através de vários prismas, sendo que o volume de negócios introduz uma capacidade de perceção deste tecido empresarial a atuar no setor, uma vez que 92% das empresas presentes na amostra, possuem um volume de negócios até 2 000 000€.

Procedendo a uma análise das 1839 empresas APIMA tendo por base o número de colaboradores é perceptível que abundam as empresas que possuem um número reduzido de colaboradores, com 68% das empresas a possuírem entre 0 e 9 colaboradores.

A amostra evidencia ainda que as empresas Maduras (com mais de 20 anos), cerca de 35,2%, possuem mais de metade do volume de negócios, detendo 60% da totalidade

registada e 57,7% da totalidade dos empregados. Em contrapartida as empresas jovens (com menos de 5 anos) representam apenas 25,3% da totalidade, com um volume de negócios diminuto a alcançar 9,6% e detendo apenas 11,4% das empresas.

### **3.1.2. Análise Swot ao setor do Mobiliário Paços de Ferreira – Estudo da AEPF**

Para melhor compreender a realidade existente no setor do mobiliário é essencial ter a consciência que o desempenho não é afetado exclusivamente pelos fatores internos, dado que existe toda uma envolvente externa capaz de potencializar ou inviabilizar a atuação de uma empresa. Posto isto, a análise SWOT é extremamente pertinente, uma vez que procede a uma análise da envolvente interna e externa, evidenciando as *Strengths* (Forças), as *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Com a análise destas quatro variáveis é possível obter um retrato completo da realidade, sendo possível por vezes retirar ilações importantes através.

Assim é introduzida uma abordagem da análise SWOT pelo estudo fornecido pela Associação Empresarial de Paços de Ferreira e designado de “Opções de Futuro 2020 – Tendências e Visão Prospetiva”.

Para este estudo as principais “Forças” do setor são:

- Suporte e Apoio prestado por associações presentes a nível nacional e local (AEPF, APIMA, Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal);
- Elevada retenção de conhecimento e *know-how*;
- Capacidade de personalização do móvel e flexibilidade da produção;
- Setor com elevada experiência, com um conjunto de empresas e empresas a trabalhar há inúmeros anos no mercado;
- Boa acessibilidade e proximidade da região ao aeroporto, porto marítimo, linhas ferroviárias e rodoviárias;
- Maior área de exposição do país distribuída na região de Paços de Ferreira;
- Parque de exposições com capacidade de dinamização de atividades do setor;
- Equipamentos atualizados e boa qualidade da matéria-prima;

Neste seguimento, as “Fraquezas” evidenciadas são:

- Setor fragmentado e pouco organizado, constituído por empresas familiares de reduzida dimensão com limitada capacidade de gestão;

- Limitada colaboração, cooperação e *networking* entre as empresas da região entre setores e entre instituições;
- Comércio de mobiliário desenquadrado com as necessidades do consumidor moderno, ao nível do marketing e de relacionamento com este;
- Elevada dependência do setor do imobiliário e da construção civil e das exportações para o mercado espanhol;
- Reduzida aposta no marketing digital para aumento da visibilidade e notoriedade *online* a nível nacional e internacional;
- Baixa notoriedade das marcas das empresas, em virtude do baixo investimento em marketing e comunicação;
- Logística complexa e cara para colocação dos produtos à venda nos mercados externos

Por outro lado, existem Oportunidades para serem exploradas:

- Proximidade ao mercado espanhol e francês; Afinidades culturais e bom relacionamento com os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP);
- Possibilidade de cooperação com empresas nacionais e internacionais e com instituições do sistema científico e tecnológico nacional que promovam o desempenho;
- Alta Capacidade produtiva instalada e geograficamente concentrada o que reforça a vantagem competitiva das empresas do setor e que pode favorecer a obtenção de externalidades positivas
- Possibilidade de apoiar, através da formação, I&D e mecanismos de financiamento, a transição da indústria de mobiliário de um modelo orientado para o crescimento das exportações de baixo valor, para um modelo baseado na inovação contínua, nos sistemas flexíveis de produção e design que acrescentam valor aos produtos, permitem um crescimento sustentado das exportações e viabilizam a diversificação dos produtos;
- Possibilidade de uso de Tecnologias de Informação e Comunicação no interior da empresa;
- Existência de sistema de incentivos no âmbito do novo quadro comunitário de apoio destinados à competitividade e internacionalização, capital humano e sustentabilidade e eficiência no uso dos recursos

Por fim, as “Ameaças” identificadas pelo estudo remetem para:

- Pressão competitiva dos países do leste da Europa, mercados emergentes e da Ásia (China, Índia) ao nível do custo, mas que está a ser progressivamente abandonada pelos grandes operadores internacionais nas gamas de maior qualidade;
- Dificuldade da indústria para atrair mão-de-obra qualificada ou quadros com formação adequada de forma a permitir o rejuvenescimento do pessoal das empresas;
- Mercado nacional estagnado por decréscimo acentuado do consumo privado;
- Maior consciência ambiental do consumidor com tendência para valorizar o (eco) *design* e ser mais exigente em termos de certificações de qualidade e ambientais;
- Surgimento de lojas *ecommerce* e de necessidades digitais crescentes dos clientes.

Deste modo o desempenho do setor é afetado diretamente por cada tópico evidenciado anteriormente, sendo que forças como a experiência e o elevado *know-how* tem sido o principal contribuidor para o bom desempenho passado e presente da sua atividade. Contudo, o mercado está em constante alteração e fica evidente que o setor tem imensas fraquezas e ameaças, pelo que o facto de o mercado se estar a tornar global altera a exigência dos consumidores e a forma de comunicar/realizar negócios é agora também distinta do que era anteriormente. Portanto, a internacionalização permite às empresas explorar um conjunto de oportunidades que reflitam numa melhoria para o setor, explorando mercados mais atrativos e encontrando nichos desconhecidos até então.

## **4. Metodologia da investigação**

O presente capítulo tem como intuito fundamental explicar a metodologia a ser utilizada, que permitirá no decorrer desta dissertação dar resposta às questões de investigação propostas. Tendo por base a consciência que os resultados de uma investigação são amplamente influenciados pelo método que é utilizado para a conduzir, fica bem patente a preponderância que a escolha efetuada seja alvo de ponderação e reflexão profunda para que seja a mais eficaz possível.

Para o efeito, este capítulo encontra-se subdividido em três secções distintas, sendo que a secção 4.1. é composta pelos objetivos e questões de investigação propostas na elaboração deste estudo. Na secção 4.2. será explicado a metodologia a ser adotada para atingir com a maior exatidão possível as respostas. Na secção 4.3. será explanado os critérios de seleção das empresas a abordar neste estudo, e também procurar-se-á identificar as limitações do método estudo de caso será explanado os critérios de seleção das empresas a abordar neste estudo.

### **4.1. Questões e objetivos de investigação**

A motivação principal para a realização deste estudo está diretamente relacionada com a tentativa de obtenção de dados e informações que possibilitem a elaboração de um diagnóstico e de recomendações que sustentem um contributo para o setor e para as respetivas empresas<sup>2</sup>. Deste modo, o estudo possibilitará um contacto com as empresas locais, com uma perceção profunda da realidade na tentativa de implementar melhorias, o que seria uma mais-valia.

O objetivo basilar do trabalho remete para a tentativa de perceção de como o setor do mobiliário se comporta no momento de proceder à internacionalização, executando para isso a um estudo de casos com algumas empresas da região de Paços de Ferreira. Assim sendo, e de uma forma mais genérica, procurar-se-á mapear o processo de internacionalização, para perceber o que está ou não a ser feito de uma forma correta. Uma vez realizada essa análise, tentar-se-á evidenciar que fatores estão a ser impeditivos

---

<sup>2</sup> Para além disso, e numa abordagem mais pessoal, o autor nutre um gosto especial pelo setor que melhor caracteriza a sua região de Paços de Ferreira, o setor do mobiliário

ou propulsionadores da potencialização da internacionalização, enumerando porventura que eventuais medidas poderiam melhorar o seu desempenho internacional

As questões de investigação levantadas nesta secção são reconhecidas como, mediante a eficácia da resposta, importantes para se conseguir obter uma contextualização da internacionalização. Mais concretamente:

- I. Qual o nível de internacionalização registado no setor?
- II. A internacionalização tem sido utilizada como resposta para as adversidades com as quais as empresas se deparam? Quais os motivos que levam a empresa a internacionalizar-se?
- III. Como foi feita a seleção dos países e respetivos mercados?
- IV. Qual o processo/método de internacionalização utilizado pelas empresas?
- V. As empresas (independentemente do seu grau de abertura) percebem os benefícios e os desafios da internacionalização?
- VI. Que fatores são encontrados pela empresa como propulsionador da internacionalização? E como barreiras?
- VII. Quais os resultados obtidos? Eventuais medidas a serem aplicadas para potencializar o setor?

Em suma, pretende-se com estas questões de investigação obter uma perspetiva da temática em toda a sua plenitude, tocando em pontos fundamentais que sejam explicativos do nível de internacionalização das empresas, como o propósito obter um conjunto de informação que consiga ser aplicável ao setor, na tentativa de conseguir contribuir para que as empresas se desenvolvam, o que permitirá que estas consigam elevar o seu nível de internacionalização.

## **4.2. Metodologia de Investigação**

Na realização de qualquer estudo a escolha da metodologia de investigação corresponde a um fator essencial de sucesso, uma vez que os resultados obtidos estão diretamente relacionados com a forma como é traçada a investigação, tendo um impacto direto sobre a exatidão das informações obtidas.

Assim para ser possível atingir os objetivos anteriormente propostos para este trabalho será adotada uma abordagem essencialmente do tipo qualitativo, sendo esta definida pela execução de um trabalho de pesquisa de campo. A sua efetivação será feita através da realização de entrevistas diretamente com o proprietário/representante da empresa/entidade, que permitirá obter um contacto direto com as empresas presentes no setor e região de estudo, adquirindo uma contextualização mais profunda da internacionalização da empresa em todos os tópicos de interesse para a elaboração desta dissertação.

De um modo bastante genérico, esta metodologia foi aplicada a uma amostra reduzida de empresas, através de alguns estudos de caso. Estes consistem em uma investigação levada avante pelo autor, com o intuito de conseguir obter um conjunto de informação pormenorizada e completa, executada pela congregação de mecanismos distintos, como por exemplo a observação, entrevistas presenciais, análise de documentos e dados públicos (Creswell, 2003).

A recolha de informação foi executada através da realização de entrevistas presenciais, tendo sido enviado o guião previamente para cada entrevistado, estando presente nos anexos deste trabalho os seus exemplares. A decisão de se proceder a uma entrevista estruturada associada ao estudo de casos, remete para o facto de ser extremamente pertinente a sua análise para a elaboração deste estudo, dado que são aplicadas sempre o mesmo conjunto de perguntas definidas pelo autor a cada empresa. Posto isto, é possível proceder a uma análise que incida sobre os mesmos parâmetros de questões, o que para esta investigação é importante dado que se estará a tentar investigar e mapear o processo de internacionalização de cada empresa, sendo importante obter informações sobre a mesma temática de cada uma para se conseguir contextualizar da melhor forma.

Posto isto, é possível afirmar que a decisão de escolher esta metodologia é justificada essencialmente por ser necessário obter um levantamento informativo sobre a história da empresa, das suas atividades executadas a nível nacional e internacional para

assim conseguir extrair de cada caso qual o processo de internacionalização que está a ser (ou não) utilizado, evidenciando assim o que está a potencializar ou restringir a internacionalização evidenciando semelhanças e diferenças que permitam definir o processo de internacionalização do setor e responder às questões de investigação deste estudo.

### **4.3. Processo de escolha das entidades**

As empresas foram escolhidas tendo em conta um conjunto de critérios bastante diversificados, com o intuito de conseguir espelhar da forma mais fidedigna e exata possível a internacionalização do setor através da condução das entrevistas realizadas posteriormente com estas.

A Associação Empresarial de Paços de Ferreira surgiu como a primeira escolha para servir de mote inicial, na tentativa de obter uma perceção prévia da realidade existente. Ao longo dos seus mais de 30 anos de existência, a AEPF conta com um conjunto de inúmeras atividades desenvolvidas anualmente tendo em vista a internacionalização, sendo que estas atividades influenciam centenas de empresas locais. Deste modo, esta escolha recai numa tentativa de perceber como a AEPF tem potencializado a internacionalização, esmiuçando o(s) processo(s) levados avante por esta, dado o impacto que as suas ações têm para a região.

De seguida decorreu a escolha das empresas para realizar entrevistas, sendo a mesma não consistiu apenas num único fator, mas sim num conjunto de fatores com diferentes ponderações:

O primeiro fator está relacionado com a presença das suas instalações terem que se situar na região de Paços de Ferreira;

O segundo fator a ter em conta na decisão foi o nível de internacionalização, dado que este remete diretamente para a temática que é objeto de estudo desta dissertação. Assim, procedeu-se a uma tentativa de entrar em contacto com empresas com diferentes níveis de internacionalização; havendo na amostra empresas fortemente vocacionadas para o exterior (Topo mobiliário), empresas que nunca estiveram presentes nos mercados internacionais (Pigmento Colorido) e empresas que dividem a sua atuação entre o comércio interno e externo (LM Moveis – Mobiliário de Interiores). Posto isto, conseguir-se-ia perceber mediante o grau de abertura, qual o processo de internacionalização de cada empresa, servindo esta como uma espécie de exemplo para o grupo de empresas que

apresentam o mesmo nível de internacionalização. O facto de procurar uma empresa que não está internacionalizada é de forma igualitária preponderante para perceber qual o motivo que a leva a não enveredar por processos de internacionalização, tentando evidenciar potenciais lacunas e as suas principais considerações para tal não acontecer.

O terceiro fator remete para o facto de que o setor do mobiliário em Paços de Ferreira se encontrar subdividido essencialmente em dois grupos de atividade específica, indústria e comércio. Deste modo, houve uma tentativa de escolher empresas que correspondessem quer à parte mais industrial, de produção (Pigmento Colorido), quer a empresas essencialmente comerciais, de venda (LM Moveis-Mobiliário de Interiores e Pigmento Colorido). Deste modo, realizou-se entrevistas com empresas que marcavam presença em diferentes pontos da cadeia de valor da produção do mobiliário.

Em suma, houve uma tentativa de conseguir tocar nos pontos fundamentais característicos da estrutura setorial do mobiliário, encetando uma busca de empresas que conseguissem servir como exemplos de um conjunto de tipologias de empresas que se encontrassem em situação similar.

## 5. Estudos de Caso

### 5.1. Introdução: Entrevista Associação Empresarial Paços de Ferreira

A Associação Empresarial de Paços de Ferreira foi fundada em 1984, caracterizada por ser uma entidade sem fins lucrativos e de alçada pública, cujo objetivo fundamental da sua atuação é a promoção da competitividade das empresas locais e do desenvolvimento socioeconómico da região. Dada a importância que a AEPF representa para o setor do mobiliário da região, foi realizada uma entrevista com a Dr<sup>a</sup> Olga Teixeira (Responsável Comercial em representação da diretora à data), que desde logo frisou a urgência que estão a sentir para ajudar as empresas a serem mais competitivas, face à intensificação da concorrência existente do mercado ser cada vez mais global.

As atividades da AEPF são orientadas “para desenvolver as competências dos seus associados, através do auxílio prestado, servindo como uma espécie de muleta de modo a contribuir para o aumento da sua capacidade concorrencial”. Convém frisar que o seu foco de atuação não se restringe exclusivamente ao setor do mobiliário, contudo e dada a constituição do tecido empresarial do setor, é aquele que tem um maior impacto.

De um grosso modo as indústrias apresentam uma elevada retenção de conhecimento, com um *know-how* profundamente enraizado na região o que permite uma boa capacidade concorrencial, pelo que o grande desafio da AEPF passa por redirecionar o seu foco de atuação, com a abertura de pontes comerciais internacionais. Através da entrevista realizada foi possível constatar as iniciativas já encetadas com o intuito primordial de capitalizar a internacionalização do setor, pelo que a entrevistada considera que “as empresas que não estiverem à data de hoje a orientar os seus esforços para o mercado externo, começarão a ser ultrapassadas pela concorrência”.

Deste modo, a entrevistada explicou a importância que os 3 departamentos existentes dentro da associação empresarial acarretam para desenvolver, dinamizar e proceder à internacionalização do setor.

O departamento de feiras é o que representa uma maior dimensão na estrutura da AEPF, com o especial destaque por corresponder a “uma maior expressão direta na internacionalização do setor em termos de volume”. Através da realização de feiras, nacionalmente e internacionalmente, as empresas tem ao seu dispor uma montra que

jamais seria possível através de uma atuação isolada. Com a sua presença, terão a possibilidade de promover o seu produto, com a exposição do mesmo para milhares de potenciais clientes, pelo que se realizam nestas feiras múltiplos negócios em virtude do simples encontro feito entre procura e a oferta. A entrevistada realça o facto de que neste setor existe uma importância elevada a observar o móvel presencialmente, perceber a sua composição e sentir o toque deste, pelo que a decisão de comprar um móvel necessita de um conjunto prévio de validações que nas feiras é possível facilmente alcança-las.

A um nível estritamente nacional, a principal feira é a “Capital do Móvel” em que este ano de 2020 se realizou a 54ª edição em 26 anos de existência da AEPF, fator de orgulho expressado pela entrevistada. A sua realização foi efetuada inúmeros anos consecutivos nas instalações próprias da AEPF, em pleno seio da região de Paços de Ferreira, correspondendo desta forma a um foco de atração para os empresários se deslocarem à região e ver “a feira mais importante de mobiliário nacional”.

O desempenho da feira “Capital do Móvel” foi progressivo ao longo dos anos, tendo para isso a direção da AEPF encetado atividades que permitissem uma maior exposição, como na 39ª feira se revestiu em cortiça os 10 000 metros quadrados das suas instalações, como a escolha de embaixadores que atrásem mais visitantes ou como a aposta num marketing arrojado.

Tais atividades têm tido um impacto bastante positivo, pelo que no ano de 2018 a feira obteve um dos seus melhores resultados de sempre, cerca de 10 000 visitantes de múltiplas nacionalidades, nomeadamente inúmeros espanhóis, com um volume de negócios realizado em feira a ultrapassar a fasquia de um milhão de euros. Deste modo a Dr.ª Olga expressa que a AEPF sentiu necessidade de dar o próximo passo para ainda tornar a feira numa referência mais notória, pelo que foi deslocalizada para a Alfandega do Porto no ano de 2019, fator que permitiu obter um resultado ainda mais robusto, com o alcance de mais empresários, e de um número maior de visitantes por se realizar num grande polo citadino. Contudo, não foram partilhados as melhorias dos resultados obtidos com esta deslocalização.

Para além disto, são realizadas nacionalmente feiras na Exposalão e na Feira Internacional de Lisboa, na tentativa de cobrir todo o território dentro das fronteiras. A um nível internacional, a AEPF propicia a presença em feiras essencialmente no território espanhol (região de Galiza, pelo menos 3 feiras anuais), França e Bélgica. Estes locais internacionais são selecionados por 2 fatores muito específicos, primeiro por corresponderem a 3 dos principais mercados do setor com a localização mais próxima.

Em segundo lugar, são regiões com uma forte comunidade portuguesa que possibilita que sirvam como embaixadores para dinamizar ainda mais a feira.

Nestas feiras internacionais, os produtores de Paços de Ferreira são apelidados de “Alfaiates da Europa, dado o nível de detalhe e qualidade que os nossos produtores conseguem colocar no móvel, a um custo significativamente mais reduzido”. De referir ainda que as feiras nacionais têm os custos de logística e de aluguer do seu lugar suportado diretamente pelas empresas, o que em contrapartida a um nível internacional pode ser perfeitamente cofinanciado pelo Portugal 2020, ficando apenas ao encargo da empresa a logística.

Nos anos 90, a AEPF constatou que muitas empresas evidenciavam um “baixo nível de conhecimento dos mercados e da sua envolvência, com um significativo baixo nível de eficiência e eficácia aliado a um elevado número de custos fixos.” Deste modo, e conforme explicado pela entrevistada, houve uma notória sensação que era necessário fazer algo diferente, dar um passo em frente, pelo que a melhor solução passaria por procurar um mercado que possibilitasse aumentar os proveitos, para se tornar mais eficiente muito em virtude do alcance de economias de escala.

Deste modo foi criado o segundo departamento de apoio à internacionalização da AEPF, denominado de Departamento de Apoio às Empresas. Este consiste num apoio direto prestado aos seus associados, nomeadamente ao nível de consultoria, serviços jurídicos, enquadramento das atividades económicas entre outras.

Ora, dentro deste departamento a atividade que tem um impacto maior é a missão empresarial aos mercados, consistindo em levar o empresário diretamente ao importador, em países em que as feiras ainda não são presença dos associados da AEPF. Deste modo, a Dr<sup>a</sup> Olga explica que mercados como Dubai, Angola e China são os pontos principais para a realização destas missões, ficando ao encargo da AEPF tratar de todo o processo, desde a pesquisa de mercado, procura por potenciais clientes, tratar de toda a intermediação, desde as conversas iniciais até ao agendamento da reunião presencial. Posto isto, a AEPF prossegue a missão empresarial através da procura junto dos seus associados, para desta forma indicar alguém que corresponda de melhor forma à encomenda do importador, prosseguindo-se posteriormente a viagem ao destino para proceder à finalização das negociações.

As missões inversas também são um método bastante utilizado, através da procura de potenciais importadores por parte da AEPF, para virem à região visitar as fábricas na tentativa de procurar um produtor que corresponda melhor às necessidades deste. Para a

entrevistada esta é a missão que tem uma maior probabilidade de sucesso, uma vez que o potencial importador verá o móvel junto dos seus olhos, podendo tocar, perceber como é feito, estabelecendo-se uma maior relação de confiança e satisfação.

São poucas as empresas em Paços de Ferreira que conseguem de uma forma completamente individual realizar estas missões de uma forma isolada. Contudo, a Dr<sup>a</sup> Olga apercebe-se que após realizar algumas missões com certos associados, estes ganham um conjunto de ferramentas, nomeadamente através da capacidade de aprendizagem do processo, e começam posteriormente a realizar as suas missões individuais.

O ano de 2018 é destacado pela criação de um Centro Qualifica que passou a estar presente nas instalações da AEPF, correspondendo desta forma a um investimento mais notório no Departamento da Formação Profissional. A entrevistada realça o facto de este setor ter um baixo nível de qualificação, que está a ficar envelhecido porque os jovens não estão a optar por seguir esta arte e os licenciados não estão a ser incorporados no setor ao ritmo desejado. Portanto para possibilitar a elevação da capacidade do setor e dos seus intervenientes, é prestada formação direta, tanto ao nível dos empresários como dos trabalhadores de qualquer empresa, nomeadamente através da acreditação para certas atividades como marceneiros, ou formações de comércio internacional e gestão.

Para além disto, este departamento realiza atividades distintivas para fomentar o espírito de internacionalização no setor, como nomeadamente em novembro do ano de 2019 em que se realizou as jornadas da internacionalização, onde se partilhou conhecimentos de boas práticas e estratégias no comércio internacional, cujo resultado segundo a entrevistada foi bastante positivo e será com toda a certeza para realizar futuramente.

Após o explanado anteriormente, fica evidente que a AEPF tem procedido a atividades para aumentar os níveis de internacionalização dos seus associados. No entanto estas medidas ainda não estão a ter o alcance esperado, pelo que para a Dr<sup>a</sup> Olga ainda existe um longo caminho a percorrer, com a esmagadora maioria das empresas a não se encontrarem internacionalizadas.

O tecido empresarial do setor do mobiliário de Paços de Ferreira tem na sua génese um entrave, sendo a sua constituição essencialmente por empresas de pequena dimensão e de carácter familiar. Estes pequenos negócios, tem uma focalização interna, com baixo conhecimento dos mercados e com uma autonomia financeira muito baixa. Desta forma, Dr<sup>a</sup> Olga acredita que é possível promover a internacionalização destas empresas na mesma através dos mecanismos indicados anteriormente, contudo é necessário

previamente realizar ações de consciencialização para estas se aperceberem da urgência para se reorganizarem e começarem a crescer internacionalmente, em virtude de a predisposição para estes negócios alterar a sua forma de atuação não é a maior.

Contudo, as empresas que estabelecem fluxos comerciais internacionais fazem-no da forma mais simples, por “exportações indiretas e/ou indiretas, sendo estas realizadas essencialmente através das missões empresariais, realizadas com a AEPF ou sozinhas, ou através das Feiras”. A entrevistada introduz ainda um conceito bastante interessante, que existem inúmeras empresas em Paços de Ferreira que não estão diretamente internacionalizados, mas estão indiretamente internacionalizadas. Ora, certas atividades intermédias da cadeia de valor do setor, não vendem as suas atividades para o estrangeiro, contudo “estão, na mesma, presentes internacionalmente, ao vender as suas atividades que vão ser congregadas num produto que será vendido para o estrangeiro, como por exemplo os estofos que exportam indiretamente, uma vez que são incorporados em cozinhas e quartos” que são vendidos no comércio internacional.

A tendência do mercado tem sido alterada com o avançar dos anos, sendo que a digitalização está cada vez mais em voga. O surgimento de lojas *online* é para a entrevistada um tópico preocupante para o setor, algo que até à 3 anos atrás não era visto com preocupação dado que não era considerado ameaçador para o desempenho das empresas. Apesar de ainda ser difícil vender produtos de mobiliário exclusivamente *online*, surgem cada vez mais empresas com a sua atuação a incidir no *ecommerce*. Isto permite a estas novas empresas internacionalizar-se a um ritmo enorme podendo estabelecer fluxos comerciais com múltiplos pontos geográficos, ultrapassando inúmeras barreiras que as empresas não digitais sentem à data.

Para a Dr<sup>a</sup> Olga, é necessário proceder a uma rápida digitalização do setor, dado que as empresas continuam a descorar este tópico, apesar de já se começar a registar a criação de algumas redes sociais, mas sem uma aposta verdadeira. Deste modo, a AEPF tem utilizado o seu *site* para possibilitar a digitalização. Na sua plataforma *online* as empresas podem se inscrever para fazer negócio. Assim“, a AEPF colocará lá que existe um empresário que necessita por exemplo de cadeiras, as indústrias através da plataforma respondem as suas condições e realizam o negócio por lá, *online*, o que ajuda a digitalizar e a internacionalizar.

A região de Paços de Ferreira é extremamente atrativa dado que numa pequena região tem congregado todas as matérias e atividades que qualquer empresa do ramo necessitará para realizar as suas atividades, o que tem levado a que múltiplas empresas

estejam a realizar a internacionalização para esta região com a alocação das suas indústrias. Ora se por um lado isto pode ser atrativo, nomeadamente para empresas fornecedoras que terão mais clientes para abastecer, por outro lado, estas empresas que tem uma maior capacidade financeira e de trabalho pelo que estarão numa situação mais privilegiada para alcançar a mão-de-obra intensiva em *know-how*, o que a tem tornado cada vez mais escassa e inacessível.

Estas empresas, como por exemplo a IKEA, com apenas uma fabrica local empregaram milhares de trabalhadores de excelência deixaram de estar disponíveis para trabalhar em fábricas locais. Deste modo, “os jovens universitários não têm sido incorporados no setor, e os não licenciados cada vez menos se dedicam à arte”, pelo que cada vez mais a mão-de-obra qualificada está a ficar escassa, levando a que as empresas encontrem algumas dificuldades no momento de juntar alguém aos seus quadros laborais.

## **5.2. Estudo de caso: Entrevista “Topo Mobiliário”**

A empresa “Topo Mobiliário” tem uma elevada experiência no setor, com 20 anos de história e de conhecimento para partilhar, sendo a sua criação datada do ano 2000. Caracterizada por ser uma empresa fortemente internacionalizada, dedica-se à comercialização de mobiliário com o intuito de traduzir os móveis como uma arte de bem-fazer associando a um conceito de moda e bom gosto. A entrevista foi realizada com a proprietária da empresa a Dr<sup>a</sup> Teresa Neto.

Situada na “Domovel”, um dos maiores centros comerciais de móveis do mundo com cerca de 30 000 metros quadrados distribuídos por 115 lojas, aqui é onde se encontra a exposição e o escritório da empresa, com cerca de 500 metros quadrados. A entrevistada refere que possuem mais uma loja que atualmente se encontra subarrendada a uma outra empresa. Os quadros da empresa são constituídos por 2 colaboradores com formação superior, que tratam de articular todas as atividades necessárias.

Assim, esta empresa foca-se nas atividades de comercialização de mobiliário e de decoração, com todos os seus móveis a terem a marca “topo mobiliário” dado que tratam de todo o seu *design* conta com linhas 100% originais feitas de raiz. Como não possuem produção própria, deslocalizam esta atividade com o estabelecimento de colaborações, pelo que a entrevistada refere que existem um conjunto de produtores locais com os quais

existem canais de comunicação muito estreitos, estando identificados para receber a sua produção mediante o tipo de móvel a ser desenvolvido.

A Dr<sup>a</sup> Teresa Neto considera que o foco da sua atividade é, e será futuramente a exportação, uma vez que “o mercado estrangeiro é financeiramente mais compensatório”. Em contrapartida, explica que o seu desejo seria poder trabalhar exclusivamente no mercado doméstico, dado que o processo logístico envolvido com o envio de móveis para outros pontos do globo corresponde a um trabalho extremamente difícil, criando um transtorno e risco à empresa que incide numa maior complexidade de atuação. Todavia a entrevistada refere que não perspetiva que o mercado doméstico se altere, pelo que continuará a operar essencialmente no exterior, sem nunca descorar o mercado doméstico.

Posto isto, a Topo Mobiliário tem 60% da sua atividade localizada nas exportações para o exterior, com destaque para “o mercado Espanhol, Francês, de Angola e de Moçambique”. Os destinatários repartem-se em dois grupos, sendo 50% para particulares e 50% destinado para a hotelaria - não foram partilhados dados específicos. A entrevistada considera que o intuito é trabalhar cada vez mais com cadeias de hotelaria, identificando alguns pontos para esta decisão: os particulares são mais retraídos no momento de comprar; apenas um cliente hotelaria representa imensas divisões pelo que o potencial de venda é muito maior e a fidelização de um parceiro de hotelaria possibilita que se possa tornar no principal fornecedor de móveis em todos os futuros hotéis que abrirem.

Deste modo, a internacionalização está profundamente enraizada nos alicerces da empresa, com a consciencialização de que é fundamental para conseguirem alcançar bons resultados face o panorama existente no mercado doméstico. Assim, é importante perceber como começou a empresa conseguiu os primeiros fluxos de comércio internacional e a forma como este se efetiva.

Presença assídua em feiras nacionais e internacionais, esta foi a primeira porta de entrada para o mercado internacional. A empresa começou por realizar feiras nacionais, nomeadamente a Capital do Móvel com o intuito de uma primeira instância exibir os seus móveis para particulares e alavancar assim os seus resultados. Posteriormente começou a marcar presença em pontos internacionais, com especial destaque para o mercado espanhol, onde fez alguns dos seus principais negócios. No entanto a entrevistada considera que é importante fazer a diferenciação de feira para particulares e feira para profissionais. Foi através das feiras para profissionais que a empresa começou a focar no ramo de atuação da hotelaria, dado que percebeu que com apenas um parceiro desta empresa tinha ao seu alcance um potencial de extrema relevância, especificando que o

turismo estava a aumentar progressivamente e que com apenas um parceiro destes tinha inúmeros quartos, casas de banho, salas, cozinhas (etc) para poder mobiliar.

Inicialmente começou pela venda de móveis para hotéis internacionais que se estavam a fixar em território luso, com a venda numa primeira instância massificada de peças de decoração. Posteriormente a empresa apercebeu-se como funcionava este ramo e de como se poderia movimentar nele, começando a produzir linhas de móveis exclusivas para estes através da mobilização por inteiro de inúmeras divisões dos seus hotéis. A entrevistada explica que os clientes se ficaram extremamente agradados com o seu trabalho, e começou a ser convidada para “repetir” o seu trabalho noutros hotéis em outros países, começando assim o seu processo de internacionalização ao nível de hotelaria.

De ressaltar que atualmente a Topo Mobiliário está a deixar de ser presença nas feiras, tanto num panorama interno como externo. A última feira realizada foi em 2019 na Alfandega do Porto (Feira Capital do Móvel deslocalizada), pelo que neste ano decidiram não ser pertinente marcar presença dado ao panorama sanitário existente a uma escala universal. O motivo para tal acontecer está diretamente relacionada com a constatação de uma quebra da adesão do público, pelo que a entrevistada sente que as feiras já não possuem a mesma capacidade para chegarem ao público que tinham à uma década atrás.

Para contornar esta situação, em 2015 procedeu à criação de um *Website* onde está exposto o seu trabalho. Os resultados diretos até então ainda não foram os mais satisfatórios, todavia a Dr<sup>a</sup> Susana Neto considera que tem que o futuro passará pela digitalização, que possibilitará uma atuação universal, com um processo de venda à distância de um clique ao alcançar um público muito mais vasto. Deste modo, tem sido reformulada a estratégia digital da empresa, pelo que em 2018 retiraram as medidas e preços dos móveis do *website*, para promover a questão dos clientes tentando assim que entrem em contacto para tentar identificar o perfil de quem os visita encetando posteriormente uma estratégia de comunicação mais enquadrada. Em 2019 foram criadas as redes sociais *Instagram* e *Facebook*.

De um ponto de vista essencialmente internacional, a entrevistada identifica a língua como sendo um ponto extrema relevância para proceder à seleção do mercado/cliente, sendo dada primazia a países com um idioma português (Angola, Moçambique) ou intermediários que não falando a mesma língua possuam conhecimentos de Francês uma vez que essa é a única língua estrangeira falada pela entrevistada. Ora, esta explica que já

perdeu negócios por ter dificuldade de negociar dado a barreira linguística, pelo que agora é extremamente cuidadosa no processo de seleção do mercado.

O passo seguinte da internacionalização, e uma vez feitas as negociações fundamentais, passa pelo *design* dos móveis em 3D a ser proposto pela empresa aos clientes, sendo este aceite (validado numa primeira instância por email) é procurado o produtor que melhor se enquadre para passar o design para um móvel físico, deslocalizando para lá a produção – é dada primazia à qualidade e cumprimento de prazos em detrimento do preço. Numa fase prévia são realizados protótipos dos móveis, que serão validados pela vinda de um arquiteto destacado pelo grupo hoteleiro.

A seleção do mecanismo de envio do produto passa por uma subcontratação por parte da Topo Mobiliário, sendo que os móveis são maioritariamente enviados por camião para o continente europeu e por barco/contentores para outros continentes, nomeadamente o Africano. Nesta seleção, pesa ainda a especificidade do país, como as barreiras alfandegárias e os custos associados. Os móveis uma vez rececionados no local de destino são instalados por uma equipa subcontratada pela empresa, que poderá ser enviada diretamente de Portugal ou contratada no país destinatário tendo em conta a melhor opção possível.

A um longo prazo a empresa não considera ser pertinente fazer alterações às suas atividades, contudo considera que seria interessante um dia conseguir controlar a totalidade dos passos dos seus processos de internacionalização dado que a entrevistada considera que ao não controlarem produção, envio e instalação não estão tão salvaguardados do ponto de vista de custos e de risco.

A “Topo Mobiliário” no ano de 2010 fez uma aposta na mobilização de Hotéis *boutique* (Os hóspedes podem adquirir os móveis lá presentes), que se revelou num insucesso. Assim a empresa pondera bem as suas ambições, pelo que atualmente perspetiva começar a fazer alguns estudos para analisar a pertinência e a viabilidade de abertura de pontes internacionais nomeadamente os Estados Unidos da América pela dimensão dos seus mercados e o Brasil pela Língua.

A fidelização dos clientes é apontada pela empresa como o grande fator de sucesso internacional, realçando que neste ramo “quando o cliente está agradado leva-te contigo para os seus projetos futuros”. Relata ainda um episódio para contextualizar esta situação, nomeadamente o facto de um cliente abdicar de uma proposta de produção vantajosa da Roménia para contratar a “Topo Mobiliário” para replicar as linhas que incutiu no seu Hotel no Porto, pelo que neste momento está a ser analisada a situação estando numa

situação de impasse as negociações tendo em conta a crise de saúde mundial. Caso cheguem a bom porto as negociações, irá mobilar dois hotéis novos, um na Áustria e outro na Alemanha.

### **5.3. Estudo de caso: Entrevista “Pigmento Colorido”**

Foi realizada uma entrevista com Guilherme Gomes, um empresário extremamente conceituado, natural de Paços de Ferreira com uma vasta rede de conhecimentos na área, em virtude de já contar com várias décadas de atuação no setor do mobiliário. Atualmente é proprietário da empresa Pigmento Colorido, tendo esta surgido a 12 de outubro de 2012, através da aquisição de uma empresa local que estava em processo de pré-falência.

A Pigmento Colorido realiza atividades intermédias da cadeia de valor do mobiliário, através da prestação de serviços de transformação e acabamento final ao nível do envernizamento e da lacagem. De um modo bastante genérico, o produto chega em branco às suas instalações, podendo depois seguir dois processos distintos.

- O Processo de lacagem: começa pela alocação de uma mão de poliéster, de seguida é lixado, e posteriormente passa para a cabine dos lacados onde uma vez lá finalizado é transportado para o armazém de produtos acabados;
- O processo de Verniz: é constituído por ser alocado uma mão de tapa-poros, sendo de seguida lixado para levar no final um acabamento em verniz, sendo depois colocado também no armazém de produtos acabados para ser entregue ao cliente;

O entrevistado explica que não foi fácil dar a volta à espiral negativa que se registava em torno da empresa, pelo que foi um processo complexo que demorou alguns anos até se reverter a situação. Com a manutenção numa primeira instância das instalações, dos funcionários, da maquinaria e atividades, foi através de uma boa base de práticas de gestão que se conseguiu alcançar a prosperidade económica.

Para o proprietário Guilherme Gomes, a sua experiência é uma mais-valia para os resultados da empresa, uma vez que possui um conjunto de *network* bastante extensivo, com relações empresariais de confiança estabelecidas ao longo das últimas décadas, o que propicia que saiba que tipo de negócios são mais vantajosos, com quem é mais atrativo colaborar e a forma como devem ser realizados os negócios.

A estratégia comercial da empresa incide na fidelização e valorização do cliente, na tentativa de criar relações empresariais duradouras, garantindo assim um fluxo de encomendas de trabalho sucessivas, o que leva a empresa a estar salvaguardada sabendo que o trabalho acabará por chegar por parte dos “parceiros”, sem necessitar de ir ao mercado procurar sistematicamente ao mercado por novos clientes. Para além disto, a influência do entrevistado consegue atrair muitos *players* do mercado, o que por si só já permite uma procura massiva e fidelização, pelo que os clientes preferirão fazer negócios com um parceiro de confiança e com um cunho de qualidade reconhecida no setor.

A empresa não possui nenhuma atividade com a perspetiva de divulgação dos seus serviços ou atração de clientes, pelo que não marca presença em feiras, nem tem presença ao nível digital, algo que para o proprietário “não é necessário para as atividades da empresa” pelo que o foco deve continuar nas atividades essenciais. Assim, a fama da empresa é obtida essencialmente através da notoriedade do proprietário, e da qualidade do trabalho da empresa que através da “publicidade feita boca-a-boca” permite a atração de mais clientes.

Em 2017 a Pigmento Colorido sentiu a necessidade de mudar de instalações no, dado que se estava a atingir a capacidade máxima produtiva, pelo que para não travar o crescimento optou-se pela deslocação para um armazém arrendado num polo empresarial na região, obtendo um acréscimo de 75 metros quadrados. Para o entrevistado, esta foi uma das melhores decisões tomadas, uma vez que possibilitou a construção de um espaço totalmente de raiz, pelo que toda a organização e disposição foi pensada para proporcionar uma melhoria da capacidade produtiva da empresa e da sua eficiência.

Aliado a este processo, esteve também uma aposta realizado ao nível da maquinaria, com a aquisição essencialmente de pistolas de pintura novas e de outros mecanismos essenciais para a produção. Ao nível dos colaboradores, a empresa detinha 6 funcionários, 1 administrativo (Proprietário Guilherme Gomes), e 5 laborais, sendo que atualmente já dispõe de cerca de 10 colaboradores, com 1 administrativo, 1 que assume funções administrativas e laborais, e 8 funcionários encarregues de atividades exclusivamente laborais. A faturação da empresa está neste momento situada na casa dos 200 000 euros anuais, sendo estes obtidos pela atuação exclusiva em território nacional, mais concretamente na região de Paços de Ferreira.

A atuação da empresa está localizada exclusivamente em território nacional, com um forte destaque para a região de Paços de Ferreira. Deste modo a empresa não regista nem tão pouco já registou atividades de internacionalização, fator que o entrevistado vê

como algo natural, e passa a explicar o próprio um conjunto de motivos que o levam a crer que a Pigmento Colorido não obterá um benefício direto da internacionalização de momento.

O primeiro motivo remete para o facto da génese da sua atividade não ser, para Guilherme Gomes, a mais propícia para obter fluxos de internacionalização, dado que se trata de prestação de serviço inserida a meio da cadeia de valor da produção do mobiliário. Assim, a sua atividade é caracterizada por ser um processo relativamente rápido, pelo que existe um fluxo semanal muito grande entre entradas e saídas de móveis. Ora, para maximizar a sua atuação o ideal será estar presente num local onde resida o máximo de potenciais clientes possíveis, uma vez que “a atuação está diretamente relacionada com o volume de móveis produzidos pelos seus potenciais clientes”, estando a Pigmento Colorido sempre dependente dos outros *players*. Para além disto, ao estar rodeado de múltiplos *players* do mercado, não se “perde tempo na deslocação do mobiliário, simplificando o processo que tende a ser bastante dinâmico”. Deste modo, o entrevistado considera que face ao acima mencionado, não encontra nenhuma região que apresente um potencial tão grande para a sua atuação como Paços de Ferreira, onde tem ao seu dispor todos os seus fornecedores e um potencial de mercado gigante.

Neste seguimento, o entrevistado aponta um segundo ponto para explicar a falta de interesse na internacionalização da sua empresa. De momento a Pigmento Colorido “Pura e simplesmente não tem interesse em modificar a sua atuação”, dado que a capacidade produtiva da empresa está uma vez mais a ser levada ao extremo, com os seus trabalhadores a terem inúmeras vezes que “dar horas para além do seu horário laboral normal, ou a fazer alguns sábados” para conseguirem concluir o conjunto de trabalho que a empresa tem tido em mãos. O entrevistado dá ainda o exemplo do que aconteceu em Junho deste ano de 2020, tendo este ficado caracterizado por um conjunto de encomendas acima da média, de tal forma que a empresa considerou não ter capacidade imediata para corresponder a todo o trabalho que tinha em mãos. A solução passou pela colaboração com outras empresas do mesmo ramo e de confiança do entrevistado, deslocalizando as etapas iniciais do seu processo produtivo para os “parceiros”, ficando apenas ao seu encargo as atividades finais, conseguindo assim a empresa arranjar uma solução para entregar todo o trabalho pedido pelos seus clientes. Portanto, fica patente que a internacionalização não é uma opção para a Pigmento Colorido porque a empresa sente que não necessita, dado que momentaneamente esta a atravessar um período de maior intensidade operacional, capitalizando cada vez mais os seus resultados.

A empresa não dispõe de nenhum plano de negócios que permitam começar a projetar as atividades a realizar, tendo em vista onde quererá estar daqui a um determinado número de anos, uma vez que a empresa acredita que a sua atuação deve “passar por fazer o que tem feito e o que sabem fazer de melhor, que é entregar o móvel com a melhor qualidade possível ao cliente”. A única alteração futura contemplada pelo proprietário reside em adicionar mais pessoas aos seus quadros, dado a intensidade operacional que se tem verificado, Guilherme Gomes sente que a empresa beneficiaria desta decisão. No entanto esta atividade não é tão simples como possa parecer, dado que “de momento existe um défice de trabalhadores disponíveis, pelo que não é fácil encontrar alguém com o conhecimento e as características indicadas para a empresa”. Relativamente aos trabalhadores já a operar na empresa, estes anualmente são alvo de formações, para salvaguardar a manutenção da excelência do seu trabalho.

Assim sendo, a empresa nunca esteve, não está e nem perspetiva tão pouco enveredar pela internacionalização. Contudo esta não se demonstra avessa a essa possibilidade, apenas dado o panorama atual a empresa teria que alterar a sua forma de atuar, o que constituiria um risco, que o proprietário não está disposto a correr dado os resultados internos que tem alcançado.

Para além disto, o entrevistado tem a consciência que atuar no mercado internacional é completamente díspar da sua atuação atual no mercado interno, pelo que a empresa teria que fazer uma aposta forte em ferramentas que agora não as detém, pelo que é mais um fator que inviabiliza a decisão de se internacionalizar. Contudo, para acontecer uma internacionalização das suas atividades, seria necessário ocorrer uma “alteração drástica da realidade do mercado interno”.

#### **5.4. Estudo de caso: Entrevista “Móveis LD – Mobiliário de Interiores”**

Os “Móveis LD – Mobiliário de Interiores” é uma empresa da região de Paços de Ferreira que tem bem enraizado nas suas bases um conjunto de atividades internacionais desde ao seu surgimento no ano de 2004. Deste modo foi realizada uma entrevista com a sua proprietária, a Dr<sup>a</sup> Susana Ferreira, para tentar evidenciar como é efetuado o seu processo de internacionalização e a forma como este tem evoluído ao longo do tempo na empresa.

A empresa surgiu como “uma empresa típica familiar da região”, uma prestadora de serviços em atividades intermédias da cadeia de valor da produção do mobiliário, sendo

essencialmente especializada na pintura e acabamento do mobiliário. Estas atividades permitiram à empresa obter bons resultados e ganhar experiência e relacionamento com *players* importantes do mercado, pelo que com o passar dos anos estenderam as suas atividades para venda de mobiliário, numa primeira instância focalizada na revenda e posteriormente na venda direta ao particular.

Alavancada por um crescimento progressivo da empresa, atualmente está especializada no conceito geral de uma casa, em que o cliente chega junto da empresa com uma casa vazia, e a empresa encarrega-se de tratar de todas as atividades até ao produto final. Assim, a empresa vai ao local tirar as medidas, retorna às suas instalações para tratar do *design3D* que será proposto posteriormente ao cliente juntamente com o orçamento. Uma vez aceite pelo cliente a proposta, a empresa encarrega-se de produzir os móveis, de instala-los e entregar tudo finalizado ao cliente.

Assim para a entrevistada, a empresa tem vindo a especializar-se ao longo dos anos, partindo inicialmente de um conjunto de atividades mais abrangentes até se especializar neste conceito de negócio, sendo que este é essencialmente interessante pois permite ter uma veia mais artística, dado que é entregue pelo cliente” uma tela em branco, onde se pode criar, dado que cada projeto é diferente”.

Para possibilitar este modelo de negócios a empresa teve de se preparar para garantir que possuía todos os tópicos fundamentais para ser competitiva a operar sob as bases deste modelo de negócios. Assim, foi necessário obter conhecimentos ao nível de *design* de interiores em 3D, aliada a aquisição de programas informáticos como o “Autocad” e “SolidWorks”.

A um nível de produção efetiva de mobiliário, foram encetadas colaborações com outras empresas presentes no mercado, pelo que atualmente a empresa encontra-se presente numa espécie de “grupo empresarial” que permite à empresa garantir a qualidade da produção, encaminhando para estes as responsabilidades produtivas, funcionando essencialmente por colaborações diretas, todas elas com empresas de Paços de Ferreira.

Atualmente a empresa conta com uma infraestrutura física, localizada a cerca de 500 metros da “Auto-estrada A42” o que para a entrevistada configurou um fator de extrema importância uma vez que propicia a vinda de clientes e empresários, dado as facilidades de acesso aliada à proximidade com um grande polo como a cidade do Porto. Esta infraestrutura é caracterizada essencialmente por possuir uma dupla funcionalidade para a atividade da empresa. A parte dianteira é composta pela exposição, onde estão expostos alguns exemplares de móveis que servem para ajudar os clientes a comprovarem

a qualidade do mobiliário e a poderem ter uma ideia prévia de como ficará o seu lar numa fase mais embrionária da definição do *design*. Na parte mais resguardada está localizado o escritório, onde são efetuadas todas as atividades administrativas da empresa por 2 funcionários. A empresa já contou mais uma infraestrutura semelhante à explanada anteriormente, contudo do ponto de vista estratégico e económico não correspondia a uma mais-valia a empresa pelo que decidiram abdicar desta.

Do ponto de vista concorrencial a entrevistada considera que o seu modelo de negócios e forma de atuar não é de todo algo exclusivo. No entanto, esta considera que aquando do seu surgimento existiam muito menos empresas a procederem a atividades destas, pelo que do ponto de vista de concorrência direta está mais intenso, mas algo que de momento não preocupa a Dr.Isabel, dado que considera que o facto de ter sido das primeiras empresas a proceder a este tipo de atividades, incutiu-lhe uma experiência larga pelo que considera que há muita forma de apresentar o projeto ao cliente, mas acredita que da forma que ela apresenta poucas empresas são capazes atualmente de o fazer.

Para a entrevistada o foco da atuação passa pela focalização no cliente para permitir a sua fidelização, levando ao limite a velha máxima de que um cliente satisfeito é um cliente que recomenda e volta. Ora, a entrevistada sente que a sua atuação é mais propícia a obter uma fidelização do cliente, pois este “só num sítio consegue fazer tudo”, evitando o transtorno existente no mercado que é caracterizado por ter que tratar dos móveis em um local, da decoração noutra, etc. Isto para a entrevistada corresponde à sua vantagem competitiva, uma vez que oferece uma mais-valia de tempo ao cliente, e ao tratar de todas as atividades consegue por vezes “fazer uma atenção especial ao cliente”, saindo este também beneficiado do ponto de vista financeiro.

Ao nível de atuação internacional, a Dr.Isabel diz que a empresa possui formas distintas de proceder ao processo de internacionalização sendo este oriundo de mecanismos diferentes. Até 2015 a empresa vendia essencialmente para o mercado espanhol, contudo essa presença internacional tem vindo a diminuir pelo que atualmente a entrevistada considera que cerca de 80% da sua atividade está centrada no mercado nacional. Os restantes 20% são estendidos por mercados como Espanha, França, Luxemburgo e Suíça, correspondendo estes aos países com quem mantém atividades internacionais regulares.

O processo de escolha dos países com os quais se estabelece atividades tem por base serem essencialmente mercados próximos de Portugal, para conseguir minimizar os custos de logísticos, e onde exista uma elevada comunidade Portuguesa para que os

clientes dessa comunidade sirvam como embaixadores inconscientes da marca além-fronteiras. A entrevistada destaca ainda atividades realizadas para outros continentes, como aconteceu recentemente com Angola, país cujo qual a empresa foi responsável por mobilar um conjunto de vilas de elevada dimensão. No entanto, a empresa considera que não existe nenhum mercado que seja 100% inviável para penetrar as suas atividades, pelo que estará sempre tudo dependente do lucro que isso representará para a empresa.

A atuação internacional não configurou nenhum “choque”, pelo que nunca foi necessário dar um passo atrás e reformular a estratégia. Para a entrevistada a “principal diferença existente entre o mercado interno e externo remete para o conjunto de logística associada poder ser mais exigente, sendo que ao nível de gosto, relacionamento, negociação é tudo bastante semelhante”, mantendo assim a mesma forma de atuar por parte da empresa perante o cliente independentemente de ser no mercado doméstico ou internacional.

Neste seguimento a entrevistada identifica 3 mecanismos fundamentais para conseguir proceder a processos de internacionalização: Feiras, Redes Sociais e Rede de conhecimentos de Clientes fidelizados.

Presença assídua em feiras de mobiliário a um nível nacional e internacional, o “Móveis LD- Mobiliário de interiores” começou por efetuar as feiras nacionais na década transata essencialmente as que tinham o cunho de realização por parte da AEPF, nomeadamente a feira Capital do Móvel em Paços de Ferreira e as realizadas anualmente na FIL em Lisboa. A entrevistada considera que estas foram um excelente catalisador para elevar os seus resultados, conseguindo estabelecer múltiplos negócios nacionais e internacionais, sendo que numa fase prematura inúmeros particulares e empresários estrangeiros eram presença, com grande destaque para o público espanhol.

Imbuído neste espírito, e com o avançar dos anos a empresa considerou que para alavancar ainda mais os seus resultados teria que procurar outros mercados mais vastos e atrativos, pelo que gradualmente começou a realizar feiras internacionais de mobiliário, com especial destaque para o período de 2010 a 2015 onde foram efetuadas uma média de 7 a 10 feiras anuais. A primeira feira internacional foi realizada em território Espanhol, por dois motivos distintos: por se tratar de um mercado relativamente próximo do mercado português, pelo que teriam um menor custo de logística para validar uma primeira experiência internacional e o segundo motivo remete para a boa experiência obtida com os clientes Espanhóis nas feiras nacionais, pelo que o mercado espanhol tinha um enorme potencial no início da década. Posteriormente começou a marcar presença em

outras feiras internacionais, nomeadamente em França e mantendo a forte presença em Espanha.

Após o ano de 2015 a empresa reduziu drasticamente a sua aposta em feiras, pelo que à data de hoje realiza apenas duas feiras por ano, e a um nível nacional. Para a entrevistada este facto remete para o facto de “terem deixado de recompensar” do ponto de vista económico, uma vez que o mercado alterou e sente que os clientes já não se deslocam com a afluência verifica anteriormente às feiras, sendo que “a procura do mercado evolui e estes têm agora uma nova forma de se mexer no mercado”, fazendo alusão às redes sociais.

As feiras que ainda realiza tem o cunho da AEPF, pelo que a entrevistada considera ser importante a passagem da realização da feira capital do móvel de Paços de Ferreira para o Porto, sendo vincado o facto de que se está a tentar levar o mobiliário de cá para uma maior amostra de pessoas, contudo esta sente que isto está a inviabilizar a capacidade de proceder negócios e de internacionalizar inúmeras empresas dado que a logística/custos associados são maiores e os resultados obtidos quer a nível de fluxos de comércio nacional e internacional não tem sido de todo melhores dos que se realizavam aquando da realização da feira cá na sua região, o que tem levado a empresa a questionar se continuará a marcar presença no futuro nestas duas feiras que ainda se mantém presença assídua.

Posto isto, a empresa sentiu que os clientes alteraram a forma de procurar e com isto o mercado também se modificou. Assim sendo tiveram de se reajustar de forma a conseguir manter e atrair o contacto com os clientes que estão a fugir progressivamente das feiras. A entrevistada explica que após 2015 fizeram uma aposta forte na vertente digital, com um *site* personalizado onde é possível observar o seu portefólio de trabalho lá exposto e entrar em contacto com a empresa para solicitar uma simulação de design 3D para si. No ano de 2017 a aposta passou para as redes sociais, nomeadamente com a criação de um *Facebook* e *Instagram* para conseguir interagir de uma forma mais ativa com potenciais clientes.

Apesar desta nova consciencialização, quando questionada se a empresa está a conseguir fazer a passagem do mundo digital para a internacionalização, a empresa diz que ainda não está a ser repercutido nos resultados, pelo que sente que tem um potencial pertinente a ser explorado, contudo o mercado do mobiliário é bastante complexo e será necessária uma forma mais arrojado de abordar o mercado por essa forma, uma vez que os clientes procuram mais digitalmente, mas a decisão de comprar o mobiliário “é

diferente de comprar um simples camisola”. Neste seguimento a empresa irá continuar a apostar neste mecanismo como forma de permitir pontes de internacionalização, contudo ainda não é relevante nos seus resultados.

O mecanismo que é mais utilizado à data de hoje para capitalizar o seu desempenho internacional é através da fidelização existente dos clientes, tendo contribuído para isso os contactos estabelecidos com clientes através das feiras e consequente efetivação do negócio. A empresa tem o cuidado de fazer uma comunicação assídua com os seus clientes para que estes se sintam valorizados, pelo que sempre que está presente numa feira a empresa manda os convites, endereça também um convite por vezes para visitar as suas instalações mesmo que a intenção não seja vender diretamente a eles e parabeniza todos os seus clientes no aniversário.

De um ponto de vista de internacionalização estes clientes representam uma mais-valia de extrema importância, segundo a entrevistada “servem como uma espécie de embaixadores da marca além-fronteiras, dado que uma vez satisfeitos partilham com os seus familiares e amigos a boa experiência e encaminham-nos muitas vezes”.

Esta constatação representa o principal foco da atuação da empresa, que tenta que o cliente não se restrinja a uma compra, mas sim que volte com mais projetos e mais familiares. Atualmente esta é a principal fonte de proveniência de trabalho para a empresa internacionalmente (e também nacionalmente), uma vez que na sua rede de conhecimentos tem um conjunto de empresários relevantes que encaminham constantemente trabalho dado que muitos se focam na compra, construção e remodelação de habitações.

Independentemente da forma como os clientes foram atraídos pela empresa (Feiras, digitalmente ou Rede de conhecimento de clientes), o processo de internacionalização caracteriza-se por um conjunto de etapas que por norma são

1. Contactos iniciais;
2. Medição do espaço (do ponto de vista de clientes internacionais pode ser feito várias vezes pela partilha da planta, ou pelas medições feitas pelo cliente com partilha de fotografias);
3. Design3D e orçamentação;
4. Apresentação ao cliente – negociações de orçamentos, prazos e design;
5. Encaminhamento da produção para um parceiro;
6. Exportação (essencialmente por equipa de camiões);
7. Subcontratação de equipa de montagem;

A empresa possui encontra-se bastante satisfeita com as atividades que tem desenvolvido, este conceito de o cliente entregar a casa a alguém e esta tratar de toda o processo é algo que acreditam que vá crescer. No entanto, possui atualmente um plano de negócios que prevê a sua expansão através de um conjunto de “*showrooms*” mais pequenos centralizados em algumas regiões que não Paços de Ferreira a nível nacional. Caso esta expansão acarrete bons resultados para a empresa, esta vai aí sim começar a ponderar a criação de showrooms além-fronteiras para estar mais perto dos clientes.

A um nível setorial, a entrevistada considera que o tecido empresarial do mobiliário de Paços de Ferreira não apresenta uma robustez suficiente que permita competir internacionalmente, independentemente do reconhecimento mais que validade do valor do produto. Assim, para potencializar mais o setor dever-se-ia existir mais colaboração entre as empresas, para obterem sinergias do trabalho em conjunto. Para além disto, considera ainda que o apoio prestado pelas entidades competentes do setor como a AEPF são o tópico fundamental pelo apoio que prestam, que no seu caso resultou numa internacionalização através das feiras realizadas.

### **5.5. Características gerais das entidades entrevistadas**

As entrevistas apresentadas nos tópicos anteriores possibilitam que se consiga traçar um perfil generalizado de cada entidade abordada, percebendo assim toda a sua génese e o seu tecido de atividades. Do ponto de vista deste estudo torna-se importante estabelecer uma espécie de paralelismo entre as entidades entrevistadas, na medida em que se retire as principais evidências de cada entidade para possibilitar a identificação de semelhanças e diferenças entre estas.

Assim as tabelas a seguir apresentadas, tem o intuito de estabelecer um resumo dos principais tópicos de cada empresa, simplificando o processo de comparação e retirada de conclusões.

A Tabela 2 remete para a caracterização geral de cada entidade entrevistada:

	<b>AEPF</b>	<b>Topo Mobiliário</b>	<b>Pigmento Colorido</b>	<b>Moveis LD</b>
<b>Fundação</b>	1984	2000	2012	2004
<b>Infraestruturas</b>	Pavilhão com 10 000 metros quadrados – salão para feiras, escritórios e salas/anfiteatro para formações e apresentações;	Exposição num dos maiores centros comerciais de mobiliário;	Fábrica presente em um polo industrial;	Exposição;
<b>Atividade</b>	Prestação de serviços de auxílio ao setor do mobiliário – feiras, missões, formação etc;	Comercialização de Mobiliário	Prestação de atividade intermédias da cadeia de valor, como serviços de lacagem;	Comercialização de Mobiliário;
<b>Parceiros</b>	Fabricantes e comerciais da região (associados);	Fabricantes para quem deslocaliza a produção;	Não tem parceiros diretos;	Fabricantes para quem deslocaliza a produção;
<b>Vantagem competitiva</b>	Experiência da AEPF, conhecimento e domínio do mercado com um elevado número de associados com elevado Know-how;	Conhecimento do ramo da hotelaria com parceiros fidelizados e <i>design</i> / produção com linhas 100% exclusivas;	Influência e notoriedade do proprietário capitalizado pela sua rede de contactos;	Parceiros fidelizados e Modelo de negócio baseado em todo o processo de mobilização e decoração da casa com <i>design</i> 100% exclusivo;

**Tabela 2:** Caracterização geral das entidades

**Fonte:** Elaboração própria através das entrevistas;

A Tabela 3 remete para as evidências retiradas junto das empresas relativamente ao tema da internacionalização:

	<b>AEPF</b>	<b>Joal Mobiliário</b>	<b>Pigmento Colorido</b>	<b>Moveis LD</b>
<b>Nível de internacionalização</b>	Aumento progressivo das atividades de internacionalização dos associados;	60% Da sua atividade;	Sem registo de atividade internacional;	20% Da sua atividade;
<b>Motivos</b>	Mercado cada vez mais global, necessário capitalizar a atuação dos associados;	Mercado internacional financeiramente mais atrativo com maior potencial do ramo da hotelaria;	Mercado interno suficiente para a sua atuação;	Diminuição da presença internacional por presença de clientes fidelizados cada vez mais em território interno (Imobiliários, empresários etc)
<b>Métodos</b>	Realização de Feiras e missões empresariais;	Presença em feiras, rede de contactos e clientes fidelizados;	Sem registo;	Presença em feiras, rede de contactos e clientes fidelizados;
<b>Seleção do Mercado</b>	Principais mercados com maior proximidade geográfica;	Países com Língua Oficial Portuguesa ou intermediários que falem francês;	Sem registo;	Proximidade Geográfica e comunidade portuguesa;
<b>Mercados</b>	Espanha, França e Bélgica;	Espanha, França, Angola e Moçambique;	Sem registo;	Espanha, França, Luxemburgo Suíça,
<b>Efetivação da internacionalização</b>	Auxílio na intermediação e contacto entre associado e potencial cliente internacional;	Deslocalização da produção para o parceiro e Subcontratação para proceder a Exportação (Camião ou por contentores) e montagem;	Sem registo;	Deslocalização da produção para parceiro e Subcontratação para proceder a Exportação e montagem;
<b>Barreiras</b>	-Empresas Pequenas e familiares; -Baixo nível de digitalização; -Mão-de-obra escassa;	Complexidade da logística, custos associados e alteração da procura dos clientes;	Modelo de negócios não propicia atividades de internacionais;	Alteração da procura por parte dos clientes;

**Tabela 3:** Análise da internacionalização

**Fonte:** Elaboração própria através das entrevistas;

## 5.6. Enquadramento das entidades – comparação entre realidade e a teoria

Esta secção remete para a elaboração de uma comparação da atuação das entidades, para evidenciar se vão ao encontro das principais teorias de internacionalização, na tentativa de conseguir obter uma maior robustez para a perceção do processo de internacionalização destas.

A AEPF tem um papel fundamental na potencialização da internacionalização dos seus associados, sendo o seu contributo prestado mais evidente através de dois mecanismos: Feiras e missões empresariais. Ora, o desenrolar destas atividades foram semelhantes a um conjunto de premissas introduzidas por inúmeras teorias de internacionalização de extrema pertinência para a literatura. Desde logo a realização de feiras com os seus parceiros remete para a “Teoria das Redes”, na medida que o objetivo primordial destas passa pela interação entre um conjunto diferenciado de *players*, estabelecendo assim *networks* de extrema importância para que se possam realizar atividades comerciais.

A forma como evolui a realização das feiras do mobiliário, tende a ter uma equiparação ao “Modelo de Upsalla” na medida em que as feiras foram realizadas numa primeira instância em território nacional, e posteriormente estenderam-se para outros pontos nacionais e internacionais. Deste modo, é possível constatar que a sua atuação primou por numa primeira instância focalizar essencialmente no território português as suas feiras, na tentativa de obter experiência e conhecimento, alavancando posteriormente de forma gradual as suas atividades para outros pontos e para outros métodos mais audazes como as missões empresariais. Isto vai ao encontro do que o Modelo de Upsalla defende, primando por ser uma teoria gradual de internacionalização em que o conhecimento é o fator preponderante para aumentar as suas atividades.

Outro tópico em que se evidencia esta teoria, remete para a forma como foram selecionados os mercados internacionais para a realização de feiras: os principais mercados mais próximos geograficamente e que tivessem uma forte comunidade portuguesa para servirem como embaixadores. Assim fica espelhado que a AEPF o método de seleção primou por escolher mercados próximos e minimamente equiparados ao nacional, o que remete para a utilização de uma métrica de distância psíquica.

A realização das missões empresariais por parte da AEPF consiste na tentativa de penetração em um conjunto de mercados mais longínquos, que não sejam acessíveis

através das feiras, como Dubai, Angola e China. Posto isto, é possível traçar aqui uma relação entre esta atividade de internacionalização com o “paradigma eclético de Dunning”. Ora, a AEPF realiza estas atividades tendo por base uma procura de mercados inacessíveis até então e que representem um maior potencial para os seus associados, o que vai ao encontro da motivação de internacionalização desta teoria designada por “Procura de Mercado”. Para além disto, os mercados escolhidos (Dubai, Angola e China) caracterizam-se por as empresas terem de forma empírica uma “*ownership advantage*”, na medida em que a qualidade e conhecimento do trabalho é bastante mais extenso perante o mercado estrangeiro, e “*Location advantage*” por serem mercados bastante mais densos que vão possibilitar a melhoria do desempenho, com o alcance de economias de escala e o acesso a recursos mais baratos.

A Topo Mobiliário dispõe de um conjunto de atividades que são facilmente enquadradas nos pressupostos que as teorias de internacionalização introduziram na literatura. Desde cedo começou a marcar presença nas feiras nacionais de mobiliário, prosseguindo-se posteriormente a extensão da sua presença para mercados estrangeiros, onde numa primeira fase começou a vender pequenos móveis (como decoração) para grupos hoteleiros que se estavam a fixar no nosso país, partindo posteriormente para atividades de mobilização completa de divisões hoteleiras nacionalmente e por fim num panorama essencialmente internacional com já 60% das suas atividades internacionalizadas. Posto isto, é evidente que segue uma tendência de comportamento que vai ao encontro do “Modelo de Upsalla”, dado que foi verificado uma tendência de internacionalização gradual, procedendo inicialmente a atividades de menor risco e mais simplificadas, e à medida “aprendeu a movimentar no mercado” é que foi também surgindo mais movimentos de internacionalização aumentando gradualmente.

Atualmente a empresa vê a sua atividade a ser fortemente influenciada por um conjunto de *players* do mercado, desde os empresários/grupos hoteleiros até parceiros. Assim é possível verificar que o sucesso internacional da empresa está diretamente relacionado com a capacidade que esta teve e terá em penetrar em uma ou mais redes sendo vital a capacidade que terá para tirar benefícios como o tem feito até á data, como os empresários/grupos hoteleiros a encaminhar sistematicamente trabalho e os parceiros a auxiliar no processo produtivo. Face à preponderância destes no sucesso da Topo Mobiliário, é evidente que se regista aqui uma forte influência da “Teoria das redes”.

A empresa Pigmento Colorido é caracterizada por não possuir até à data nenhum fluxo de atividade internacional, dado que o mercado doméstico revela-se como mais que

suficiente para a sua atividade, não denotando até então qualquer evidência de saturação ou de necessidade de procurar de: mercados distintos, recursos mais baratos e avanços tecnológicos.

Apesar destas evidências, é possível correlacionar a sua atuação com algumas teorias de internacionalização. As “*Born Global*” são empresas que derivado à sua génese ou a um determinado acontecimento internacionalizarão rapidamente as suas atividades, em contrapartida a Pigmento colorido é uma antítese, pelo que remete para um conceito de “*born local*”, dado que sempre atuou internamente, algo que se explica por determinados fatores também, como o tipo de atividade prestada e a rede de conhecimentos local da empresa. Para além disto, a sua atividade é fortemente influenciada pela capacidade de estabelecer relacionamentos e de gerir os conhecimentos por parte do seu proprietário, pelo que os seus *networks* são um recurso extremamente valioso, correlacionando-se assim com a “Teoria das Redes”. Num outro prisma, é possível ainda afirmar que a entidade “Pigmento Colorido” atua em Portugal dado às suas “*Location advantage*”.

A empresa “Movéis Ld – Mobiliário de interiores” surgiu como uma empresa típica familiar especializada em pintura e acabamento, o que lhes permitiu obter bons resultados e experiência para enveredar noutras áreas do setor, pelo que passaram para a revenda de mobiliário. Começaram a marcar presenças em feiras, a um nível nacional e posteriormente num contexto internacional o que evidencia um longo caminho percorrido pela empresa para dar passos consolidados. Os países escolhidos (França, Espanha, Luxemburgo e Suíça) tem por base terem uma elevada comunidade portuguesa. Assim, fica evidente a aproximação das premissas defendidas pelo “modelo de Upsalla”, com um processo gradual e com uma seleção de destinos com uma baixa distância psíquica.

Por outro lado, existe uma conexão com a “Teoria das Redes” dado a vantagem que a presença que da empresa retira ao estar numa rede com determinados *players*, nomeadamente na medida em que tem inúmeros clientes fidelizados que lhe reencaminham constantemente trabalho e por os benefícios que possui de ter parcerias com empresas que se encarregam da respetiva produção, envio e montagem do móvel.

Em suma, fica bem patente que a atividade das entidades entrevistadas tem inúmeros pontos de conexão com as principais teorias da literatura, pese o facto de que as decisões foram sempre tomadas de forma individual e exclusiva, estas convergiram com os procedimentos que as teorias de internacionalização defendem o que demonstra alguma capacidade de ponderação e delineação de estratégia por parte das empresas.

## **6. Conclusão**

Findado o processo de investigação deste estudo, surge este capítulo, com o intuito de proceder a uma síntese das principais conclusões retiradas. Deste modo, será analisado na secção 6.1 os resultados com maior relevo para dar resposta às questões de investigação previamente seleccionadas. A secção 6.2. será essencialmente focalizada nas limitações da investigação.

### **6.1. Resultados obtidos**

Desde já é relevante evidenciar o facto de que todas as questões de investigação seleccionadas para a execução deste estudo obtiveram uma resposta pertinente, independentemente da forma, robustez e grau de assertividade.

O facto de terem sido encontradas respostas plausíveis, remete para o acerto que se relevou na escolha da metodologia para a execução da investigação deste estudo. A metodologia essencialmente qualitativa, efetivada por entrevistas aplicadas a estudos de caso, possibilitou um estudo de terreno exaustivo, com o contacto com o tecido empresarial. Isto viabilizou uma contextualização fidedigna, ao obter relatos e considerações reais do entrevistado que permitiram a retirada de conclusões e deduções que não são possíveis serem expressas através de números.

Por um outro lado, a revisão de literatura foi de extrema pertinência dado que introduziu uma contextualização prévia relativamente a toda a plenitude do fenómeno da internacionalização, o que facultou que no momento da investigação se estivesse mais preparado para interpretar os resultados, mais concretamente, de destacar as teorias de internacionalização que acabaram por ir ao encontro do comportamento das entidades entrevistadas.

Relativamente à primeira questão de investigação, pretendeu-se perceber o nível de internacionalização registado globalmente no setor. Com este estudo constatou-se que o nível de internacionalização é assinalável, dado o facto de que mais de 50% do volume de negócios deste setor ser proveniente de atividades de exportação. No que toca à região alvo do estudo, Paços de Ferreira, a internacionalização do setor é deduzida pela amostra das empresas com quem se teve contacto, com a Pigmento Colorido a registar 0% de atividades internacionais, a Topo Mobiliário com 60%, a Móveis LD – Mobiliário de interiores 20% e a AEPF só agora está a começar a intensificar verdadeiramente a aposta na internacionalização do mobiliário da região. Para além disto, as atividades

internacionais são executadas da forma mais simplificada possível, nomeadamente através de exportações (Topo Mobiliário e Móveis LD-Mobiliário de interiores). Posto isto, e utilizando esta amostra para retratar o setor, fica bem patente que a atuação internacional já é assinalável, contudo ainda existe um longo caminho a percorrer no que toca à percentagem da internacionalização e, com maior relevo, à forma como estas se efetivam.

A segunda questão de investigação remetia para a tentativa de perceber se as empresas têm utilizado a internacionalização como estratégia de atuação, e quais eram os motivos que as levavam a optar por esses fluxos de atuação internacional. A análise permitiu verificar que efetivamente a internacionalização tem sido utilizada como estratégia por parte das entidades entrevistadas, com três das quatro entidades a estarem atualmente a realizar atividades comerciais internacionais. Tendo por base este estudo, é evidente que esta decisão recai em motivos relacionados com o mercado, salientando o facto de que o mercado doméstico ser de pequena dimensão, pelo que as empresas enveredaram pelo caminho internacional para explorar mercados mais atrativos do ponto de vista de dimensão e financeiro que permitiriam consequente melhorar substancialmente a sua atuação, que internamente estaria sempre bastante limitada.

No que toca à terceira questão, apontava para o mapeamento do processo de seleção dos países e de mercados a serem explorados internacionalmente, verificou-se que as 3 entidades internacionalizadas seguem um mecanismo semelhante no momento de se internacionalizar. A AEPF escolheu os destinos das suas feiras tendo por base os principais mercados mais próximos, selecionando Espanha, França e Bélgica. A Topo Mobiliário seleciona tendo por base o ponto fundamental que é a língua, dando primazia aos países que tenham língua oficial portuguesa ou intermediários que falem Francês. Os Móveis LD-Mobilário de Interiores procede à seleção do mercado tendo por base a proximidade geográfica aliada a uma procura de um destino com uma profunda comunidade Portuguesa. Assim, genericamente é possível afirmar que o processo de seleção é realizado tendo por base uma métrica essencialmente cultural (Língua e Comunidade Portuguesa) e geográfica. Posto isto, seria pertinente que as empresas tivessem uma perspetiva mais baseada no potencial intrínseco que o mercado poderá trazer à empresa, dado que são múltiplos os mercados que efetivamente satisfaçam aquelas métricas, mas no final não se revelem vantajosos, e vice-versa.

No que concerne à quarta questão, na qual se procurou apurar a forma como as entidades procedem à internacionalização, verificou-se que existe uma forte dependência

de parceiros. As entidades alvo de investigação (Topo Mobiliário e Móveis LD-Mobiliário de interiores) registaram as primeiras pontes internacionais abertas através de feiras realizadas pela AEPF, numa primeira instância a nível nacional e depois num registo internacional. Uma vez efetuado todo o processo de negociações, as empresas deslocalizam a produção para parceiros, e posteriormente realiza subcontratação para garantir o envio dos móveis (camião e barco) e a montagem dos mesmos. Assim sendo, verificou-se que a exportação é o método utilizado pelas empresas, com os seus parceiros a assumirem um papel preponderante na sua concretização.

Em resposta à questão número cinco, procura de perceber se as empresas percebiam os benefícios e desafios da internacionalização, constatou-se que as empresas genericamente possuem uma consciencialização geral não muito aprofundada, na medida em que ao nível dos benefícios percebem que economicamente é bastante mais viável, e que um mercado mais vasto que o interno poderia ser mais vantajoso para a empresa. Em contrapartida, estas reconhecem que o mercado internacional é mais exigente e acarreta desafios, facto registado na Pigmento Colorido, que afirma que caso internacionalizasse neste momento as suas atividades teria que proceder a alterações da empresa dado que atualmente não possuem as competências essenciais. A Topo Mobiliário também refere que a principal diferença entre atuar localmente e internacionalmente é a logística envolvida, um desafio que a empresa tem que superar constantemente. Posto isto, é possível afirmar que as empresas conseguem facilmente evidenciar alguns traços superficiais das vantagens e desafios do mercado.

A sexta questão de investigação procurava identificar os fatores que proporcionavam a internacionalização das empresas e que barreiras efetivamente foram encontradas por estas no momento de procederem à internacionalização. No tópico dos fatores numa primeira instância a qualidade do mobiliário da região (alfaiates do mobiliário) permitiu a abertura de pontes comerciais internacionais. A qualidade manteve-se e atualmente o principal fator que propicia a manutenção destes fluxos em grande parte é resultado da fidelização dos clientes que conseguiram estabelecer, sendo estes responsáveis por uma grande fatia da produção das entidades entrevistadas. Do ponto de vista das barreiras, deparam-se com o facto de a sua génese não ser a mais propícia para potencializar a atuação internacional, sendo essencialmente negócios familiares de pequena dimensão. A logística é outra barreira existente que as empresas encontram, sendo uma tarefa complexa analisar e encontrar formas de ultrapassar distâncias legais e geográficas.

Ora, as principais constatações já estão essencialmente espelhadas nas respostas anteriormente analisadas, pelo que a sétima e última questão será aqui respondida através da introdução de uma potencial medida que consiga potencializar a atuação internacional das entidades presentes no setor do mobiliário de Paços de Ferreira.

A atuação internacional das empresas é bastante vulnerável, pelo facto de que as empresas são essencialmente de pequena dimensão, com um cariz de negócio familiar. Estas empresas, em média, sozinhas não conseguem corresponder a todas as exigências do mercado internacional, tendo que recorrer a parceiros e à aquisição de ferramentas caso penetrem as suas atuações internacionais. A escolha do mercado é feita tendo por base questões geográficas e culturais, com uma forte dependência de mercados vizinhos com particular destaque para o Espanhol. As empresas detêm forte capacidade de *know-how* ao nível da produção e do móvel propriamente dito, mas não possuem nenhum departamento internacional especializado em analisar eventuais medidas a aplicar na empresa, como por exemplo ao nível da investigação de mercados internacionais vantajosos. A aposta no digital também é uma realidade cada vez mais evidente, com as empresas a sentirem que a procura dos clientes mudou, diminuindo a participação em feiras e reforçando o investimento nas redes sociais e *website*.

Posto isto, uma contribuição potencial do presente estudo, poderia passar pela criação de uma *app* com elevado destaque para a venda da “Marca Capital do Móvel”, que tem uma reconhecida notoriedade. Nesta aplicação estariam expostos o máximo de móveis possíveis dos produtores locais, congregando a oferta existente num único local *web*. Assim as empresas conseguiriam alcançar um alcance digital muito mais abrangente do que o fizessem sozinhas, e teriam também ao seu dispor uma montra muito mais vasta e com um menor custo associado, sendo todo o processo de comunicação, fotografia e procura de mercado efetuada por alguém devidamente formado na área. Esta é uma eventual medida que já foi exposta à AEPF pelo autor (com a adição da possibilidade de personalização do mobiliário).

## **6.2. Limitações da investigação**

No decorrer da elaboração deste trabalho ocorreram acontecimentos que se revelaram como limitações para a condução da investigação e conseqüente alcance dos resultados obtidos, com a falta de abertura de algumas empresas para participarem no estudo a revelar-se como a principal limitação.

Numa primeira instância, e aquando da realização do processo de procura e escolha das empresas pertinentes para a elaboração deste estudo, inúmeras empresas demonstraram-se pouco ou nada recetivas a serem alvo de uma entrevista, não aceitando a proposta da entrevista ou nem sequer respondendo ao convite. As empresas de pequena dimensão demonstraram uma enorme disponibilidade e orgulho por fazerem parte deste estudo, algo que não foi verificado nas empresas de maior dimensão. Assim sendo, foi inviabilizada a possibilidade de ter um conjunto de empresas mais distintivas, com um historial de atuação mais largo, que permitissem obter para o estudo um conjunto de processos de internacionalização mais enraizados nas suas estruturas.

Posteriormente, e aquando o momento da realização da própria entrevista, as empresas registaram um grau de abertura bastante reduzido nas informações partilhadas. Assim, as constatações obtidas com a entrevista ficam exclusivamente suportadas pela caracterização e pelo relato dado pelo entrevistado, faltando alguma robustez e quantificação que poderia ser inculcida com a introdução de dados comprovativos das informações.

A crise sanitária que assombra atualmente o quotidiano de todos os cidadãos introduziu uma limitação também ao estudo, pelo que algumas das premissas que foram observadas através de levantamentos informativos e investigações realizados pré Covid19 podem já estar desfasadas da realidade, dado que esta pandemia provocou um choque abrupto na realidade dos mercados.

Em suma, e apesar do anteriormente descrito, é possível afirmar que esta dissertação conseguiu atingir de uma forma genérica os objetivos à sua elaboração, dado que foi possível perceber a forma como um conjunto de entidades distintas entre si atuam internacionalmente, evidenciando as suas estratégias e tomadas de decisão.

## 7 Referências Bibliográficas

AEPF (2019). Opções de Futuro 2020 – Tendências e Visão Prospetiva. *ImagIndustrial – Design, Publicação e Impressão Digital Lda*: 55-61.

APIMA (2020) – Filmografia das Empresas dos setores de “Fabricação de Mobiliário e de Colchoaria. 1-6 .

Ashikaga, C. E. (2011). Análise da tributação na importação e exportação. *Aduaneiras informações sem fronteiras*.

Barnes B., Chakrabarti R. & Palihawadana D. (2006). Investigating the Export Marketing Activity of SMEs Operating in International Healthcare Markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3): 209-221

Bastardo, & Gomes. (1991).” Fusões e Aquisições (M&A) - Uma abordagem da avaliação das empresas (3ªed.). Lisboa: *Texto Editora*.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon. *Journal of International Management*: 173-189. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/247073394\\_'Born-again\\_global'\\_firms](https://www.researchgate.net/publication/247073394_'Born-again_global'_firms)

Calderón, C. (2004). Greenfield foreign investment and mergers and acquisitions: feedback and macroeconomic effects. *World bank policy Research working paper*:1-32. Retirado de : [https://www.researchgate.net/publication/23722852\\_Greenfield\\_Foreign\\_Direct\\_Investment\\_and\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions\\_Feedback\\_and\\_Macroeconomic\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/23722852_Greenfield_Foreign_Direct_Investment_and_Mergers_and_Acquisitions_Feedback_and_Macroeconomic_Effects)

Carbaugh, R. J. (2004). Economia Internacional. *Piomeira Thompson Learning*.

Caves, R.. (1982). Multinational enterprise and economic analysis. *Cambridge university press*.

Contessi, S. & Weinberger, A. (2009). Foreign direct investment, productivity, and country growth: an overview. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 91(2): 61-78. Retirado de: <https://ideas.repec.org/a/fip/fedlrv/y2009imarp61-78nv.91no.2.html#download>

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 Ed). USA: *Sage Publications* : 1-26. Retirado de : [https://www.academia.edu/34731836/RESEARCH\\_DESIGN\\_Qualitative\\_Quantitative\\_and\\_Mixed\\_Methods\\_Approaches\\_SECOND\\_EDITION](https://www.academia.edu/34731836/RESEARCH_DESIGN_Qualitative_Quantitative_and_Mixed_Methods_Approaches_SECOND_EDITION)

Czinkota. (1999). Marketing's contribution to the transformation of central and eastern europe. *Thunderbird International Review*, 41(1): 29-48

DGAE. (2019). Indústria de Mobiliário e de Colchões. Obtido de [https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/infografias\\_industria-de-mobiliario1.aspx](https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/infografias_industria-de-mobiliario1.aspx)

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studie*, 19:1-31. Retirado de : <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

FMI. (1998). Report on the survey of implementation of methodological standards for direct investment. DAFPE, 99(14). Statistic Department.

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: *Editorial Verbo*.

Gills, W., & Castrogiovanni, G. (2012). The franchising business mode: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and management journal*: 75-98.

Goulart, L. (1994). A evolução da dinâmica da internacionalização. *Revista Brasileira do Comércio Exterior*, (41): 31-41.

Hill, C. W. (2011). *International Business: competing in the global marketplace*. New York: *Mcgraw-Hill/Irwin*: 578-582. Retirado de: [https://www.academia.edu/34073847/International\\_Business\\_Competing\\_in\\_the\\_Global\\_Marketplace](https://www.academia.edu/34073847/International_Business_Competing_in_the_Global_Marketplace)

Hoy, F., & Stanworth, J. (2003). *Franchising: an international perspective*. London: *Routledge*: 9-11.

Jain, S. C. (1990). *International Marketing Management*. Boston: PWS-KENT.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. 1988. Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: *Croom Helm*, 303-321.

Johansson, J., Vahlne, J.E. (1977). The internationalisation process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. Retirado de : [https://www.researchgate.net/publication/5223466\\_The\\_Internationalization\\_Process\\_of\\_the\\_Firm\\_A\\_Model\\_of\\_Knowledge\\_Development\\_and\\_Increasing\\_Foreign\\_Market\\_Commitments](https://www.researchgate.net/publication/5223466_The_Internationalization_Process_of_the_Firm_A_Model_of_Knowledge_Development_and_Increasing_Foreign_Market_Commitments)

Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International studies*, 40, (9) pp. 1411-1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization of the firm - four swedish cases. *International Business Review*, 12(3): 305-323. Retirado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2000). *Principios do marketing global*. São Paulo: Saraiva.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*,19(3): 411-432. Retirado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490394>

Leonidou, L.C. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1): 29-43. Retirado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/096959319500001G>

Letto-Gillies, G. (2012). Transnational Corporations and international production: Concepts, Theories and Effects. Edward Elgar, Cheltenham. Retirado de : [https://www.researchgate.net/publication/285941470\\_Transnational\\_corporations\\_and\\_International\\_production\\_Concepts\\_theories\\_and\\_effects\\_Second\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/285941470_Transnational_corporations_and_International_production_Concepts_theories_and_effects_Second_Edition)

Martin, L., & López, J. (2015). La Dirección Estratégica de la empresa - Teoría y Aplicaciones (5a Edição). Thomson Reuters: 489-522. Retirado de : [https://www.academia.edu/15328407/La\\_dirección\\_estratégica\\_de\\_la\\_empresa\\_Teoria\\_y\\_aplicaciones\\_5a\\_edicion](https://www.academia.edu/15328407/La_dirección_estratégica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5a_edicion)

Melin, L. (1992). Internalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 13: 99-118. Retirado de <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10970266/1992/13/S2>

Mohanty, S. & Nandi, T. K. (2010). Globalization of SMEs: Indepth Analysis of Impact of Internationalisation on Firms. *Management*, 18, 509-533.

OCDE. (2016). Glossary of foreign direct investimens terms and definitions. Obtido de <http://www.oecd.org/investment/fdiindex.htm>

Okpara, J. O., & Koumbiadis, N. J. (2009). Strategic export orientation and internationalization barriers: evidence from SMEs in a developing economy. *Journal of international business and cultural studies*, 1-10. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/237363404\\_Strategic\\_Export\\_Orientation\\_and\\_Internationalization\\_Barriers\\_Evidence\\_from\\_SMEs\\_in\\_a\\_Developing\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/237363404_Strategic_Export_Orientation_and_Internationalization_Barriers_Evidence_from_SMEs_in_a_Developing_Economy)

Oviatt, B.M. & P.P. McDougall (1994), Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. Retirado de : [https://www.researchgate.net/publication/5223127\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_International\\_New\\_ventures](https://www.researchgate.net/publication/5223127_Toward_a_Theory_of_International_New_ventures)

Rennie, M.W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Root, F. R. (1994). Entry Strategies for international markets. New York: Lexington Books.

Serra, R. F., & Torres, P. C. (2010). Gestão estratégica, conceitos e práticas. Lisboa: Lidel edições técnicas.

Simões, V. (1997). Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização. Lisboa: AIP.

Sinha, U. (2008). International Joint-Venture: Buy-out and subsidiary. *Journal of Economics Behavior & Organization* ,65, 734-756.

Sylwester, K. (2005). Foreign direct investment, growth and income inequality in less developed countries. *International Review of Applied Economics*, 19 (3), 289-300. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/24082569\\_Foreign\\_Direct\\_Investment\\_Growth\\_and\\_Income\\_Inequality\\_in\\_Less\\_Developed\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/24082569_Foreign_Direct_Investment_Growth_and_Income_Inequality_in_Less_Developed_Countries)

Teixeira, S. & Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização. Lisboa: Publisher Team.

Terpstra, V., & Sarathy, R. (1991). International Marketing(5<sup>th</sup> Ed.). Orlando: *The Dryden Press*.

Turnbull, P. W., 1987, 'A Challenge to the Stages Theory of the Internationalisation Process', in P. J. Rosson, and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, New York: *Praeger*: 21-40.

Vernon, R. (1966). International Investment and international trade the product cycle. *The quarterly journal of economics*: 190-207.

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4): 255-267.

## 8 Anexos

### 8.1. Anexo 1 – Guião Entrevista Associação Empresarial



Empreendedorismo e Internacionalização

#### I-Apresentação

O meu nome é Luís Miguel Pereira Nunes e sou aluno do segundo ano do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Encontro-me atualmente a escrever a minha dissertação de mestrado intitulada

#### II-Objetivos da entrevista

Esta entrevista insere-se na metodologia adotada para dar resposta às questões de investigação propostas para a dissertação. Para compreender de que forma as empresas tomam as suas decisões estratégicas em termos de processo de internacionalização, tentando evidenciar que diretrizes são seguidas, ficando assim explícito de que forma se poderá potencializar estes fluxos comerciais internacionais. Deste modo, pretende-se realizar um estudo de caso sobre o setor do mobiliário de Paços de Ferreira, para obter uma melhor contextualização.

Desde já revelo a minha total disponibilidade para providenciar toda a informação adicional, que me seja solicitada antes ou depois da realização da entrevista, relativa ao contexto da mesma e aos seus objetivos.

### III- Questões a colocar

---

1. Breve Caracterização da Associação Empresarial
  - Fundação
  - Escritórios
  - Objetivos
  - Colaboradores
  - Áreas de negócio
  
2. Quais são as principais atividades e medidas que foram desenvolvidas para promover a internacionalização do mobiliário de Paços de Ferreira? Resultados?
  
3. Como tem sido o desempenho no mercado interno e externo ? (Dados)
  
4. Atendendo ao facto de que a marca Capital do Móvel é extremamente reconhecida e valorizada a nível nacional, quais considera serem os maiores desafios para se conseguir alavancar o negócio externamente? Tem capacidade para competir internacionalmente?
  
5. A nível da estratégia, como descreve o caminho seguido e o que justifica essa opção?
  
6. Que mudanças poderiam ser rapidamente implementadas para alavancar os resultados?
  
7. Quais são as expectativas para o futuro?