

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

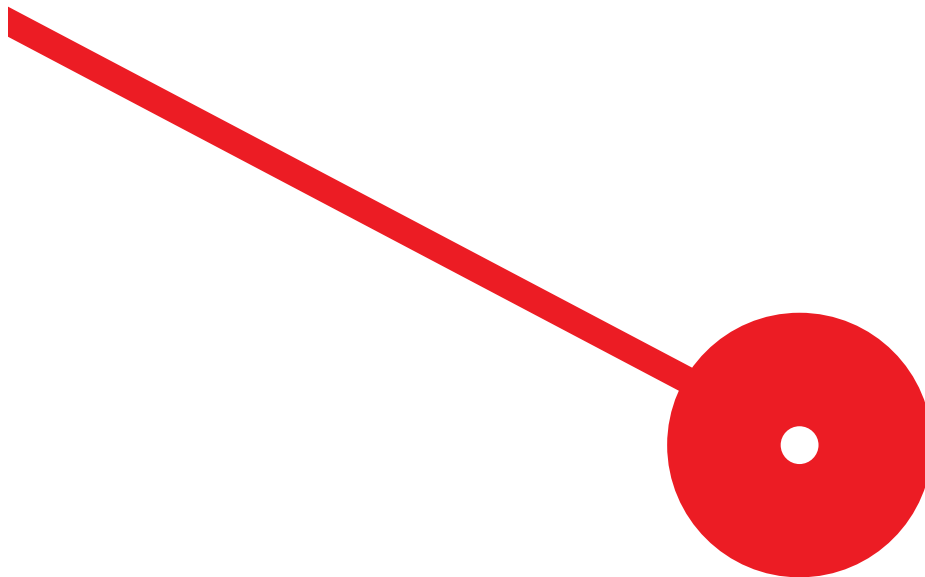
MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO
E INTERNACIONALIZAÇÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR
BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO
DA LAGGMAR JOIAS E RELÓGIOS**

Larissa Carneiro Guedes

12/2020

12/2020



Larissa Carneiro Guedes. INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO DA
LAGGMAR JOIAS E RELÓGIOS

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

**MESTRADO EM EMPREENDEDORISMO
E INTERNACIONALIZAÇÃO**

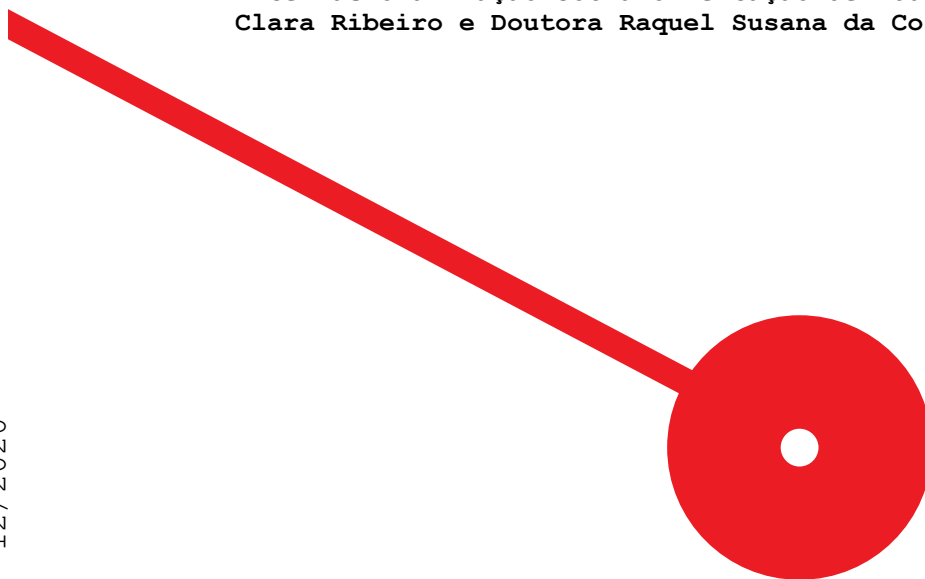
**INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR
BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO
DA LAGGMAR JOIAS E RELÓGIOS**

Larissa Carneiro Guedes

Dissertação de mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade Administração do Porto para a obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e internacionalização sob a orientação de Doutora Maria Clara Ribeiro e Doutora Raquel Susana da Costa Pereira.

Larissa Carneiro Guedes. INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA
MICROEMPRESA FAMILIAR BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO DA
LAGGMAR JOIAS E RELÓGIOS

12/2020



Resumo

O processo de internacionalização de uma empresa, é um processo complexo, que envolve riscos, obstáculos e desafios. No contexto de uma empresa familiar, com particularidades próprias decorrentes de falta de recursos, financeiros e humanos, falta de objetivos e planejamento estratégico, conflitos entre sucessores e resistência à mudança de líderes, o processo de crescimento e internacionalização da empresa poderá tornar-se ainda mais difícil e desafiante.

Este trabalho tem como objetivo fundamental analisar e estudar, a possibilidade de definir o processo de internacionalização de uma microempresa familiar brasileira e, desse modo, contribuir para a compreensão dos problemas enfrentados por empresas familiares brasileiras que desejam principiar um processo de internacionalização.

Nesta pesquisa optou-se por seguir uma metodologia qualitativa, utilizando o método do estudo de caso pela combinação de três técnicas diferentes: a realização e uma entrevista estruturada para recolha de dados primários; recolha e análise de dados secundários (provenientes de várias fontes) e observação participante. A triangulação destas diferentes fontes de informação, associada ao rigor e validade da literatura utilizada, possibilitou elaborar algumas conclusões sobre o modelo de gestão da empresa e contribuir para as soluções de um plano de ação.

Da análise em profundidade do caso foi possível concluir que a empresa necessita melhorar a sua estrutura organizacional em termos de gestão. Para isso os proprietários devem atentar para fatores como planejamento, organização e controlo. Foi possível perceber que a empresa tem um grande potencial, vantagens competitivas, porém, não há poder económico ou estrutural para suportar esta mudança e sua expansão no mercado.

Palavras-chave: Empresas familiares brasileiras, Estudo de caso, Laggmar Joias e Relógios, Internacionalização.

Abstract

The internationalization process of a company is a complex process, which involves risks, procedures, and challenges. In the context of a family company, with its own particularities resulting from lack of resources, financial and human, lack of goals and strategic objective, conflicts between successors and the reluctance of leaders to implement changes, the company's growth and internationalization process can become even more difficult and challenging.

The fundamental objective of this paper is to analyze and study, the possibility of defining the internationalization process of a Brazilian micro family business and thus, contribute to the understanding of the problems faced by Brazilian family companies that wish to start an internationalization process.

In this research, we opted to follow a qualitative methodology, using the case study method by combining three different techniques: the realization and a structured interview to collect primary data; collection and analysis of secondary data (from various sources) and participant observation. The triangulation of these different sources of information, associated with the rigor and validity of the literature used, made it possible to draw some conclusions about the company's management model and contribute to the solutions of an action plan.

From the in-depth analysis of the case, it was possible to conclude that the company needs to improve its organizational structure in terms of management. For this, the owners must pay attention to factors such as planning, organization and control. It was possible to realize that the company has great potential, competitive advantages, however, there is no economic or structural power to support this change and its expansion in the market.

Keywords: Brazilian family company, Case study, Laggmar Joias e Relógios Internationalization.

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me abençoou tanto e me deu discernimento para concluir este trabalho, logo em seguida aos meus pais, Aduimar e Márcia, por me apoiarem sempre e nunca me deixarem desistir, assim como ao meu irmão Matheus, que merece o meu exemplo. Aos meus amigos de sempre e os que construí no meu período de intercâmbio. Aos meus parentes e pessoas que torceram pela minha felicidade e desempenho na vida.

Agradecimentos

Quero agradecer a Deus por tudo que passei até concluir este trabalho, por recordar tantos dias em que me senti insegura e incapaz de finalizá-lo. Pai, mãe, irmão obrigada por não desistirem de mim, por fazerem possível o meu sonho se tornar realidade. Amigos como: Doutora Alexandra Albuquerque (Ale), Miguel Bernardo, Gislaine Fonseca, Aline Fajoli, Bruna Souza., Bruna M^a, Nájela, Joana M^a, Mariana Clemente, Gabriel Moraes, Zita Romero, Daiane Rosa, Eliane Casarin, Eduardo Francisco, Nadyne Vilani, Sheila Maiolini, Tiago Dias, Pedro S., Daniel Fernando, Solange R., o meu imenso obrigado por sempre me dizerem que eu era capaz de prosseguir mesmo com as minhas grandes dificuldades, por acreditarem em mim quando eu mesma não acreditava.

Um agradecimento especial para as orientadoras Doutora Maria Clara Ribeiro e Doutora Raquel Pereira e para os meus intermediários do Grupo Unis, Mestre César Fernandez e o Gustavo Flausino pelo apoio concedido na elaboração desta dissertação, pela confiança transmitida e pela paciência demonstrada. Mas, acima de tudo, pelos ensinamentos e reflexões que proporcionaram ao pressionarem-me de maneira positiva para que eu desenvolvesse algo que no começo achava que não iria concluir.

Agradecimento que também é extensível a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho de investigação que não mencionei acima, mas a quem só tenho a agradecer.

A todos declaro minha gratidão, palavra que define o meu estado de espírito depois de tanta luta. Nasci para vencer e é por isso que concluo com garra esta etapa.

Lista de abreviaturas

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AJESP- Associação dos Joalheiros do Estado de São Paulo

AORP- Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal

COMEX- Comércio Exterior

ECOMMERCE- termo em inglês- Comércio eletrônico (Compras e vendas online)

EPP - Empresa de pequeno porte

IBGM- Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos

IDE- Investimento direto estrangeiro

INE- Instituto nacional de estatística

JV- termo em inglês- joint venture- (acordo entre duas ou mais empresas que estabelece alianças estratégicas)

ME - Microempresa

MEI - Mico empreendedor individual

MERCOSUL- Mercado comum do Sul (América Latina)

PESTEL- fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

PME- Pequena e média empresa

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT- Termos em

inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	3
1.1 Empresas Familiares	3
1.1.1 Conceitos de Empresas Familiares	3
1.1.2- Gestão de empresas familiares	5
1.1.3- Processo Sucessório	6
1.1.4- Cultura Organizacional e planeamento	7
1.1.5- Fatores de Sucesso e Insucesso	9
1.2- Internacionalização	13
1.2.1 Conceitos	13
1.2.2- Questões fundamentais para entrada nos mercados estrangeiros	15
1.2.3- Modos de entrada	16
1.3- Internacionalização de empresas familiares brasileiras	23
1.3.1- Panorama e contexto	23
1.3.2- Barreiras à internacionalização	24
1.3.3- Internacionalização de empresas brasileiras	25
CAPÍTULO 2- PESQUISA DE MERCADO ENTRE BRASIL E PORTUGAL	28
2.1- Passo a passo do processo de Internacionalização	28
2.2- Produtos exportados pelo Brasil	30
2.3- Produtos exportados por Minas Gerais e principais destinos	33
2.4- O setor das joias	34
2.4.1- Panorama mundial das empresas de joias e internacionalização	34
2.4.2- Expansão do mercado português no setor de joias	36
2.4.3- Caracterização do Setor de joias em Portugal	37
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	48
3.1- Questões de investigação	48
3.2- Estudo de caso como método de investigação	49
CAPÍTULO 4- O CASO LAGGMAR JOIAS E RELÓGIOS	51
4.1- Caracterização da empresa	51
4.2- Análises e discussão dos resultados	52

4.2.1-Análise SWOT	52
4.2.2- Análise PESTEL	54
Conclusão.....	59
Referências Bibliográficas	62

Índice de tabelas

	Pág
Tabela 1: Níveis de planeamento	9
Tabela 2: Principais qualidades do empreendimento que obtém a base do sucesso empresarial	11
Tabela 3: Modos de entrada e suas definições	17
Tabela 4: Vantagens e desvantagens de cada modo de entrada	19
Tabela 5: Mapa estratégico de Mercados e Oportunidades comerciais para as exportações brasileiras	32
Tabela 6: Principais empresas de joalheria, ourivesaria e relojoaria com presença em Portugal, 2012	42
Tabela 7: Volume de vendas (€) das unidades comerciais anual	43
Tabela 8: Caracterização da indústria de ourivesaria, joalheria e relojoaria em Portugal	45
Tabela 9: Questões dos questionários e seus objetivos	50
Tabela 10: Análise Swot da empresa <i>Laggmar joias e relógios</i>	53
Tabela 11: Análise PESTEL da empresa <i>Laggmar joias e relógios</i>	55
Tabela 12: Propostas para empresa	58

Índice de figuras

	Pág
Figura 1: Pesquisa feita sobre empresas familiares	5
Figura 2: Esquema de fluxo de opções de estratégias de internacionalização	29
Figura 3: Cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal	37
Figura 4: Mercado da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal 2004-2012	39
Figura 5: Distribuição regional da cadeia de valor de joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal (número de empresas), 2012	40
Figura 6: Estrutura da cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal, 2012	41
Figura 7: Indústrias da joalheria, ourivesaria e relojoaria (moda) Exportações de bens (% /2017) e importações de bens (% / 2017)	44

Introdução

Empresas familiares são consideradas os pilares da economia mundial. Será possível uma microempresa destacar-se no mercado internacional? O processo padrão consiste na evolução dentro do mercado interno tendo como finalidade a sua expansão. Entretanto, o que impede uma pequena empresa de optar pelo mercado internacional antes mesmo de se ampliar no mercado nacional? Vários obstáculos surgem quando se decide ampliar, como por exemplo a tipologia da empresa. No caso de empresas familiares os paradigmas iniciam internamente no processo de gestão inserido, isto é, a cultura organizacional da empresa diz muito sobre a sua disposição para enfrentar novos mercados e também se enfatiza a sua luta para destruir pontos conservadores e iniciar um processo de transição. Contudo, o que procede o alcance de novos mercados é a necessidade da empresa em mudar, podendo assim adquirir os requisitos imprescindíveis para atingir o seu objetivo.

Este trabalho tem como finalidade realizar um estudo de caso numa microempresa brasileira: *Laggmar joias e relógios*. Trata-se de uma empresa que atua no ramo de ourivesaria na cidade de Elói Mendes-MG, Brasil. Pretende-se analisar a viabilidade económica, financeira e também o processo burocrático da sua internacionalização tendo como foco o mercado português.

De acordo com Gersick (1997, p. 152), cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma definição, de que "a questão da sucessão é o ponto chave do sucesso da empresa familiar". Quem edifica a empresa deve ter como preocupação transmitir um ensinamento adequado a quem vai suceder, seus filhos ou parentes, para que quando for o momento certo da sucessão, todos estejam prontos para a mudança no ambiente organizacional, pois na falta de planeamento podem ocorrer conflitos internos capazes de enfraquecer a empresa e gerar consequências como o seu encerramento ou venda. Assim sendo, qualquer falta de estruturação pode tornar-se um pesadelo devido à falta de preparação.

A internacionalização de uma empresa é um procedimento burocrático, uma vez que exige da empresa atender a vários requisitos que são necessários ao início deste planeamento. Uma das características relevantes a se considerar numa empresa pronta para exportar é a informatização dos seus procedimentos diários, isto é, o conhecimento geral e amplo da sua própria empresa, os dados numéricos decisivos de sua capacidade financeira e estrutural e o

conhecimento do mercado alvo lá fora, dentre muitos outros pontos chave para a tomada de decisão.

Ao analisar o que seria enriquecedor para o trabalho, constituindo o seu objetivo, foi colocado em questão o motivo da empresa familiar pertencer ao projeto de vida pessoal. O propósito principal é pesquisar e oferecer um conteúdo construtivo que, através dos pontos a serem analisados e relatados na empresa, torne possível gerar e desenvolver um plano estratégico para um modelo de empresa bem estruturada e profissional no ramo pertencente, podendo também contribuir tornando-se exemplo para outras empresas que desejam ou estão a passar pelo mesmo procedimento.

O presente estudo encontra-se organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo faz a contextualização e enquadramento teórico. Estruturalmente este capítulo tem por base a revisão da literatura relativa às temáticas abordadas nesta dissertação. Assim, segmenta-se em três secções. A primeira aborda a temática das empresas familiares, nomeadamente, os conceitos e gestão, o processo sucessório, cultura organizacional e planeamento, fatores de sucesso e insucesso, panorama e o contexto de empresas familiares brasileiras.

A segunda secção aborda a internacionalização, isto é, os conceitos, os modelos, questões fundamentais para entrada nos mercados estrangeiros e os modos de entrada. Por último, contextualizamos o processo de internacionalização das empresas familiares brasileiras

Considerando os objetivos deste trabalho, estudar e definir um plano de ação para a internacionalização de uma empresa familiar brasileira para o mercado português, o capítulo dois apresenta a pesquisa de mercado. Por um lado, são abordadas as relações comerciais entre o Estado de Minas Gerais (Brasil) e Portugal e, por outro, apresenta-se uma análise ao setor das joias uma vez que constitui o setor de atividade da empresa em estudo nesta dissertação.

No terceiro capítulo apresentamos a metodologia seguida para a elaboração do trabalho. O quarto capítulo aborda o caso em estudo: a microempresa Lagamar Joias e relógios. Começamos pela caracterização da empresa e do negócio. Posteriormente apresentamos os resultados, sua análise e discussão. Para finalizar são apresentadas as conclusões mais relevantes, bem como as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Neste capítulo um irá ser retratado os seguintes conteúdos: Empresas familiares: Conceitos de empresas familiares, modelos de gestão de empresas familiares, processo sucessório, cultura organizacional e planeamento, fatores de sucesso e insucesso. Para complementar o assunto, será também mencionado sobre a Internacionalização de empresas: Conceitos, modos de entrada, vantagens e desvantagens de internacionalizar, questões fundamentais para entrada nos mercados estrangeiros, internacionalização de empresas familiares brasileiras, panorama e contexto como também a internacionalização de empresas brasileiras.

1.1 Empresas Familiares

1.1.1 Conceitos de Empresas Familiares

De acordo com Tagiuri e Davis (1989) colocou-se em questão o conceito de empresa familiar de forma ampla através da teoria dos três círculos de maneira bem institucional, onde se descreve a complicada relação do modelo de empresas familiares. A definição de empresa familiar é caracterizada por uma organização que se insere num mercado, através dos seus proprietários independentes, embora com o seu imenso vínculo a uma família, e por seu património que representa o principal sustento das suas gerações atuais e provavelmente futuras também.

Os conceitos de empresas familiares são variados demais, existem aqueles autores que são muito específicos e sucintos nas suas teorias e outros que assimilam de forma bem ampla. No caso de Donneley (1976, p.4) a empresa é considerada familiar se é "perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família". Utilizando esta mesma linha de pensamento, Lodi (1993) evidencia também a importância da segunda geração para o desenvolvimento da empresa familiar, quando o fundador decide facilitar as condições da empresa para eles ou para os futuros sucessores. Para este autor, uma das características da empresa familiar consiste em ter de possuir valores institucionais que associam um sobrenome de família ou com a feição do fundador.

Já Longenecker (1997) afirma que a empresa familiar consiste na relação estabelecida de dois ou mais membros de uma família na existência e na desenvoltura dessa empresa. Para ele, a continuação desta parceria familiar é que se modifica,

descartando a falta de necessidade da segunda geração que esteja presente na empresa, demonstrando uma ausência de conceito privado e sucinto.

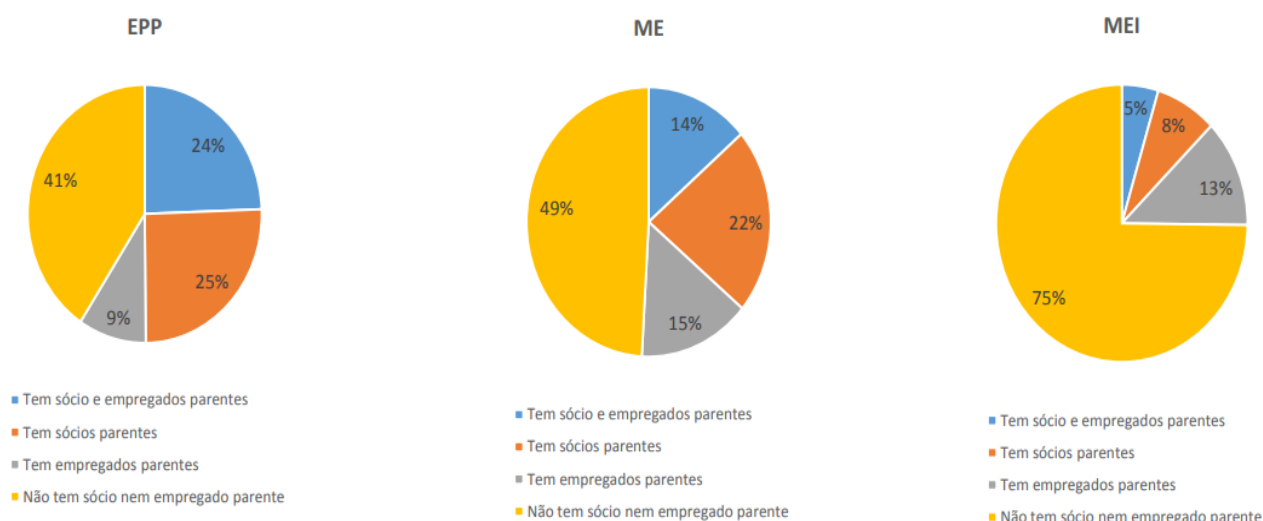
Uma pesquisa feita em organizações a nível mundial mostrou que entre 65% e 80% destas empresas são familiares e das 500 maiores empresas citadas pela Fortune, cerca de 40% pertencem ou são administradas por famílias. Em Portugal, empresas de proporção grande como os Grupos Espírito Santo, Sonae, Amorim, Luís Simões e Salvador Caetano podem ser rotuladas como familiares (Gersick, 1997).

Segundo Neto e Cavedon (2003) a razão de muitas empresas não chegarem à segunda geração está relacionado com a propriedade e controlo sendo assim, a sua existência não depende diretamente da primeira geração para continuar seus negócios e isso não interfere na constatação de serem consideradas ou não empresas familiares. Ainda sobre a descrição destes autores, um ponto relevante é que a empresa precisa de alguma concentração mínima de poder de capital nas mãos de uma família; que seja o suficiente para que esta tenha autenticidade para opinar no seu controlo administrativo.

A presença familiar nas empresas brasileiras ainda é muito expressiva, mesmo entre as maiores. Zborowski, Leal e Bortolon (2011) pesquisaram a presença das famílias na propriedade, na gestão e no controle de empresas brasileiras listadas na Bovespa e verificaram características como de controlo, governança corporativa e resultados financeiros entre empresas consideradas familiares e não-familiares.

De acordo com uma pesquisa feita pelo Sebrae (2017), e conforme ilustrada na Figura 1 a seguir, conceitua-se que uma “empresa familiar é aquela em que há parentes (pai, mãe, avô, avó, filho/a, sobrinho/a, neto/a e/ou cunhado/a) entre os sócios, empregados e/ou colaboradores” (p.6). Esta pesquisa apresenta ainda o resultado de um cruzamento de dados descobertos sobre as empresas familiares brasileiras, no qual verificou-se que há parentes atuando como sócios ou empregados em 59% das empresas de pequeno porte (EPP), em 51% das microempresas (ME) e 25% em empresas do formato microempreendedor individual (MEI), (Sebrae, 2017, p.15):

Figura 1: Pesquisa feita sobre empresas familiares brasileiras



Fonte: Sebrae (2017, p.15)

O que se nota com os conceitos e as pesquisas descritas acima é que a empresa familiar brasileira representa uma grande parte das empresas presentes no mercado brasileiro, isso significa que a sua relevância gera influência significativa para resultados obtidos no mercado e a sua atuação está ligada diretamente a elas. A movimentação da economia e o desenvolvimento de alguns fatores como a diminuição de desemprego originam-se da atuação destas empresas.

1.1.2- Gestão de empresas familiares

O processo de gestão de empresas familiares parece ser um processo complexo. No seu trabalho Werner (2004) constatou que 80% das empresas familiares não ultrapassam a 1ª geração e que apenas 3% das que conseguem vencer a primeira fase sobrevivem ao primeiro impacto de gerenciamento interno para crescer e progredirem. Contudo, ainda de acordo com o autor, o que se conclui das pesquisas feitas é que há uma carência de uma visão habituada do sistema familiar empresarial. É possível observar pontos negativos que geram pessimismo em relação às características que envolvem o seu modelo de gestão e que comprometem a sua continuidade e o seu futuro.

Lodi (1994), ao comparar organizações familiares com empresas de grande porte como multinacionais ou estatais brasileiras, corrobora com a ideia trazida por Werner ao afirmar que quando uma família está comprometida na gestão da empresa, pode gerar vantagens e desvantagens.

Uma desvantagem que ocorre frequentemente, e é capaz de interferir na gestão eficaz de uma empresa familiar, é a ausência de metas e objetivos claros, pois impedem nas tomadas de decisões e no seu desenvolvimento económico (Macêdo, 2001).

Já uma vantagem, conforme citado por Grzybovski e Tedesco (1998, p.47), é que as empresas familiares possuem uma “concepção da continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa”. Os autores reforçam ainda que, ao gerenciar com clareza as empresas familiares, em oposição às organizações em geral, existe uma falta de estabilidade no poder imposto e repartido do património, e não da gestão. Assim, um ambiente organizacional é maior, comparado a sua cultura organizacional implantada, e eles estão ligados intensamente à família proprietária. Em vista disso quem administra encontra no dia a dia conflitos traçados entre membros familiares, proprietários, que refletem exatamente no processo de tomada de decisão na empresa (Lodi, 1999). Ao complementar a linha de pensamento (Passos, 2006) descreve que a coexistência e a interação das três bases que formam a sociedade familiar: família, património e empresa, fazem com que seu desempenho envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial.

1.1.3-Processo Sucessório

Primordialmente, é importante ressaltar a definição de sucessão numa empresa familiar. Para Leone (1992, p.2)” [...] é o rito de transferência de pôr o capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir a empresa”. A sucessão condiz também com o seguimento de um negócio entre as próximas gerações da mesma família. Considerada mais que um facto, a sucessão consiste num processo com várias fases que podem transpassar anos, dando início previamente que sucessores entrem no negócio, até a retirada do seu sucedido (Gersick, 1997; Handler, 1994; Handler, 1989).

A realidade da sucessão na empresa familiar deve ser planeada e isso implica tomar decisões e fazer com que elas sejam concretizadas. O planeamento da sucessão da empresa familiar, provoca também a necessidade de planejar a passagem da propriedade e a transmissão da gestão: duas situações diferentes que demandam duas soluções distintas, e mais do que isso, provavelmente podem surgir em momentos diferentes no ciclo. Cada item tem o seu foco de conflito. Mediante as diferenças entre simples soluções jurídicas (as que afetam a empresa) e as soluções empresariais (as que afetam a área da gestão) que

são mais peculiares, essas somam a realidade pessoal de cada família (Nogueira, Negreira & Negreira, 2011)

O processo sucessório tem como objetivo: “incidir diretamente na sucessão para conseguir a sobrevivência da empresa e manter a harmonia e a boa relação entre os membros das gerações seguintes, evitando conflitos provocados pelas transições sucessórias e de transmissão de herança não planejadas” (Nogueira, Negreira & Negreira, 2011, p.252).

A grande questão do processo sucessório é, quem assumirá a empresa. Fritz (1993, p.188-189) declara que:” uma vez que seus pais deixem a empresa, alguém deve assumir sua responsabilidade. Mesmo se todos os filhos tiverem um número igual de ações da empresa, um deles deverá ter a responsabilidade de administrá-la”. O processo sucessório inclui três aspetos: a sucessão da gestão da empresa familiar; a sucessão do controlo (propriedade) da empresa, e a sucessão da liderança familiar. A sucessão é considerada um acontecimento enigmático e pode apresentar barreiras para a empresa e os integrantes da família (Brockhaus, 2004; Gersick, 1997).

1.1.4- Cultura Organizacional e planeamento

A formação da identidade da empresa e a forma que ela desenvolve suas atividades é reflexo da sua cultura organizacional que está presente em todo o tipo de empresa (Silva, 2014).

Denck e Lima (2010) complementam o pensamento de Lodi (1993) ao dizer que a cultura organizacional é criada em três distintas situações. Na primeira, esta é gerada por meio das ideologias do fundador para a criação do negócio. Neste modelo, a empresa e o fundador tornam-se um só, já que as concepções e valores deste são inseridos na organização e todas as atividades e estruturas desenvolvidas serão totalmente inspiradas no caráter do idealizador e nos hábitos de sua família. O segundo modelo nasce ao aparecer o indicador de sucesso da empresa, isto é, a forma de gerir que vai conduzir o alcance dos objetivos e conseqüentemente o seu sucesso, fazendo com que a nova cultura seja incorporada definitivamente. Por último, no terceiro modelo, há a inclusão de novas crenças e valores, em resultado da admissão de novos membros e líderes, ampliando o vínculo que existia anteriormente entre a empresa e o fundador.

Conforme apresentado anteriormente, mudanças na cultura organizacional podem gerar um novo rumo para a empresa. Relativamente à empresa do estudo de caso, notou-se

que o seu modelo de cultura organizacional associa-se a fraquezas e ameaças mencionadas na análise *SWOT*. Com base nos resultados, supõe-se que para a empresa conseguir um melhor desempenho, além de cogitar futuros projetos como o da internacionalização, necessita de mudanças como, por exemplo, um planeamento estratégico e um planeamento operacional, capaz de diagnosticar os problemas e gerar soluções por meio de planos de ação com determinação de tempo.

Segundo Júnior (2018), planeamento estratégico é uma atividade de longo prazo, portanto as decisões tomadas no presente serão refletidas num futuro pré-estipulado. Toda estratégia deve ser analisada constantemente e manter paridade com as mudanças. Logo, o planeamento estratégico é o suporte da missão da empresa e nesse plano não é suficiente ter apenas recursos financeiro, mas também conhecer a concorrência.

Para compreender e executar um planeamento estratégico é necessário averiguar a estrutura organizacional da empresa, para que esse planeamento seja auspicioso e rentável (Júnior, 2018).

Segundo Ragagnin (2017, p.12), “Quando se busca implementar o planeamento estratégico dentro de uma organização, é necessário conhecer bem a cultura organizacional da empresa e saber o real objetivo da organização visando o planeamento”.

Complementando esta linha de pensamento, o planeamento estratégico é relacionado com as providências a serem tomadas pela administração de topo, para que o futuro da organização se diferencie do passado. Mesmo que o planeamento estratégico seja um processo de continuidade, deve ser um exercício conjunto, em que todos os membros da organização estejam envolvidos, independentemente da escolha do diretor, (Oliveira, 2010).

Oliveira (2010) menciona o planeamento operacional como uma maneira de formalizar o processo de desenvolvimento e de executar os resultados a serem atingidos pelas principais áreas da organização. Cada planeamento operacional tem de incluir detalhes tais como: os recursos necessários para a implementação e desenvolvimento, os métodos básicos a serem sucessivos, os resultados, os tempos determinados e os responsáveis por efetuar e implementar seus propósitos. O planeamento operacional tem de ser projetado para curto prazo, pois há muitas mudanças que são habituais e constantes dentro de uma organização.

Chiavenato e Sapiro (2004) descreve que o planejamento operacional coloca em ação os planos táticos dentro de cada setor da empresa. Esse planeamento gera condições apropriadas para a realização dos planeamentos no quotidiano da organização, preocupando-se com a obtenção das metas exclusivas.

Júnior (2018) acrescenta que, para alcançar os objetivos organizacionais no nível operacional é preciso efetuar a análise dos objetivos; a repartição clara das atividades; a programação de trabalho; e a planificação do uso do tempo (cronograma). De forma a alinharmos as definições supra de planejamentos, mostramos na tabela 1 os níveis de acordo com Ragagnin, (2017, p.16).

Tabela 1: *Níveis de planejamentos*

Nível	Planejamento	Conteúdo	Prazo	Características
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo	Aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio	Aborda cada unidade de trabalho ou cada unidade de custo separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto	Micro orientado: aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Ragagnin (2017, p.16)

1.1.5- Fatores de Sucesso e Insucesso

Antes de citar os fatores de sucesso e insucesso é importante citar o processo de decisão, que de uma certa maneira está interligado aos fatores de sucesso e insucesso, isto é, para que o sucesso ou o insucesso ocorra, é necessária a tomada de decisões e a partir delas serão geradas as consequências positivas, no caso de sucesso, ou negativas, no caso de insucesso.

A maioria das empresas de sucesso usufruem dos colaboradores no processo decisório e isso é considerável, já que contradiz os estudos feitos aos estilos de processo decisório da maioria das empresas familiares tradicionais de uma maneira em geral, que são descritos pelo baixo número de integrantes, pela falta de utilização de informações e pela presença de modelos de gerenciamento centralizadores e autoritários (Pereira, 2008, p.66).

O sucesso ou o fracasso de empresas de pequeno porte constitui-se em importar com os meios político, acadêmico e empresarial, calculado nos altos índices de

mortalidade empresarial. Para indicar os fatores que explicam a sobrevivência de uma nova empresa, diversos autores basearam os seus estudos em três grupos: características individuais do fundador; características estruturais e estratégicas do novo negócio; e condições estipuladas pelo meio ambiente da empresa (Lezana & Tonelli, 1998).

Vipiana (2000) cita que através de estudos feitos por ele e outros autores, dizem que os fatores que proporcionam o sucesso de uma empresa são diversos, porém alguns se destacam, em ordem, os principais. Eles são fragmentados por departamentos: marketing, finanças, técnico-operacional, recursos humanos, gestão e características do empreendedor.

Pereira e Santos (1995) retratam algumas características que distinguem o perfil do empreendedor e que são fundamentais para que a empresa alcance o devido sucesso. São elas: a motivação para realizar; persistência na busca dos objetivos: saber onde quer chegar; criatividade: implica liberdade para agir independentemente; autoconfiança: estar seguro das próprias ideias e decisões; capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos; capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; espírito de liderança para conduzir e orientar equipas.

Ainda de acordo com estes autores, existem qualidades que são consideradas fundamentais para obtenção do sucesso empresarial. Estas qualidades estão descritas de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2: Principais qualidades do empreendimento que obtém a base do sucesso empresarial

	Na área mercadológica	Na área técnico-operacional:	Na área financeira:	Na área jurídico-organizacional:
Características	<ul style="list-style-type: none"> estratégia de marketing bem definida; 	<ul style="list-style-type: none"> tecnologia atual; localização adequada; 	<ul style="list-style-type: none"> operação com capital próprio ou com alavancagem positiva - uso eficiente do capital de terceiros; 	<ul style="list-style-type: none"> estrutura societária não conflitiva entre os sócios;
	<ul style="list-style-type: none"> conquista da fidelidade da clientela; 			<ul style="list-style-type: none"> empreendedor, sócio e familiares dedicados;
	<ul style="list-style-type: none"> comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> relação de parceria estabelecida com fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> reinvestimento dos lucros; 	<ul style="list-style-type: none"> gestão inovadora dos negócios;
				<ul style="list-style-type: none"> baixa imobilização de capital;
			<ul style="list-style-type: none"> endividamento sob controle; 	<ul style="list-style-type: none"> missão e objetivos bem-definidos e disseminados por toda a equipa;
	<ul style="list-style-type: none"> mix de marketing estabelecido com clareza para produto, preço propaganda, promoção e distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> capitalização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> estratégia competitiva clara para os clientes, fornecedores e a própria equipa.

Fonte: Adaptado de Pereira e Santos (1995)

Ainda sobre sucesso empresarial, Marcondes e Bernardes (1997) reforçam que muitas empresas que obtiveram sucesso deixaram de seguir os seus concorrentes e criaram o seu próprio diferencial. A vantagem da empresa sobre a concorrência é gerada através da sua diferenciação, e desta forma atrai lucros e a satisfação dos clientes.

Entretanto, o fracasso também é fruto de más ações e falta de percepção do futuro, como cita Birley e Muzyka (2001). Para estes autores, a dificuldade exposta é a falta de planeamento a longo prazo do espaço físico disponível para reter o armazenamento da produção. Tendo em consideração as pessoas, os autores conceituam que o empreendedor pode enfrentar obstáculos como a ausência de qualificação e escassez de dinheiro para pagar os profissionais já capacitados; compor e manter uma equipa administrativa; manter comunicação frequente com sócios e investidores; e gerenciar pessoas. Gen (1989), reporta que o motivo para o fracasso da maioria dos pequenos negócios é a ausência de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores.

Uma exemplificação sucinta dos conceitos de sucesso ou insucesso é apresentada por Schell (1995), que cita que o princípio das causas para o empresário consiste na não existência de manual de instrução, mas nas prioridades que devem ser geridas da melhor maneira possível.

O conceito de empresa familiar é globalizado, entretanto a maneira como cada uma age e ultrapassa as barreiras do seu cotidiano é que depende de vários fatores distintos como o mercado, a cultura, política, entre outros.

A forma como cada membro exerce a sua função vai determinar o destino da empresa. Menciona-se que os mercados, a organização e os produtos dissipam-se ou alteram-se, o que determinará frequentemente uma superação de cada obstáculo para cada nova geração familiar (Ussman, 2004). Segundo Unibiz (2015, p. 14-15):

Uma das principais características do mercado de capitais brasileiro é o seu elevado nível de concentração de propriedade. Muitas empresas com ações listadas em bolsa possuem grande parte da sua propriedade ou controle nas mãos de poucos investidores, na maioria das vezes membros de uma mesma família. São os casos da Magazine Luiza e da Metalúrgica Gerdau, por exemplo. Essas empresas com forte

presença familiar na sua gestão se diferenciam das demais em alguns aspectos. Os gestores destas empresas tendem a tratar a empresa como uma extensão do seu patrimônio familiar. Esse comportamento reflete um altruísmo geracional que leva o gestor a desenvolver os negócios da empresa com um horizonte de tempo mais longo, quando comparado ao de gestores externos, reduzindo problemas de conflito de agência. Por outro lado, muitas vezes os membros da família possuem menos habilidades para os cargos que ocupam, podem se utilizar da empresa para obter privilégios privados.

Macêdo (2002, p.3) relata que: “No caso do Brasil, a minoria das empresas nacionais é de capital aberto. São, por outras palavras, familiares.” As empresas familiares caracterizam 99% das empresas não estatais brasileiras (Vidigal, 1996). São elas que representam a oportunidade de uma maior retenção de mão-de-obra e geração de empregos, que sustentam a economia e movimentam o mercado, grande responsabilidade e que sofrem com a globalização, de acordo com Lanzana (1999). Ainda segundo este autor, as empresas familiares, devido à sua hesitação em abrir o capital e em associar-se a parceiros internacionais, estão a perder o seu valor entre as empresas de maior porte no Brasil.

1.2-Internacionalização

1.2.1 Conceitos

Para dar início ao segundo capítulo partiremos do conceito de internacionalização. A abordagem de Meyer (1996) conceitua a Internacionalização como o processo pelo qual uma organização melhora o nível das suas atividades de valor acrescentado, fora do país de origem. Dando continuidade à linha de pensamento, também para Calof e Beamish (1995), é um processo de moldagem dos trabalhos, funções da empresa (estratégia, estrutura, recursos...) aos ambientes internacionais. Para Álvarez e Merino (2010, p.513), “a internacionalização está associada ao interesse da empresa em benefício das oportunidades oferecidas pelos mercados no exterior.”

Deresky (2000) sugere que a internacionalização pode ser compreendida como um plano que é acolhido por uma dada empresa com a intenção de a fazer evoluir, mediante a

falta de capital de crescimento percebido no mercado de origem. Ainda sobre a definição do autor, o conceito de internacionalização é visto como um processo em que a empresa se vai modificando consequente a elevada concorrência internacional, da monotonia dos mercados de origem e da necessidade de expandir para outros mercados.

A internacionalização é um método que abrange toda a organização, e Perlitz (2004) define como um processo coletivo. Contudo, Baeta (2013) afirma que é de suma importância não só assegurar as boas relações entre os diversos setores, colaboradores e gestores, no interior de uma empresa, mas também os diversos stakeholders, denominados, clientes, concorrentes, instituições de investigação e os bancos.

Johanson e Vahlne (1977) menciona que na década de 1970 as teorias comportamentais, cuja inspiração veio da escola nórdica de Uppsala com o Modelo de Uppsala, receberam estímulo. Esse modelo sugere uma vinculação da empresa com o mercado externo, e que a entrada e o investimento num mercado externo estão comprometidos com o grau de conhecimento do mercado e da “distância psíquica” percebida. As organizações glorificam certos mercados. Para iniciar os seus planos de internacionalização, é preciso analisar em que elementos como a língua, cultura e desenvolvimento econômico são similares ao seu mercado, com isso, encurtam as diferenças de ideias. Quanto mais a experiência e o conhecimento desses mercados aumentam, mais se intensifica o nível de investimento e comprometimento.

Para todos os efeitos, e como resumem Pereira e Pinto (2017) da revisão de vários trabalhos não há como negar que a internacionalização consiste numa estratégia empresarial fundamental para o sucesso das empresas e para o seu crescimento.

Voltando o estudo para a internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME), Ilhéu (2009) menciona que a Internacionalização já não é momentânea e sim uma consequência do ciclo de expansão de uma empresa no contexto comercial mundial atual, independentemente de as empresas serem micro, pequenas, médias ou grandes. O mercado tornou-se global só pelo facto da sua existência, ao comercializar e produzir. As telecomunicações e a alta finança, juntamente com as tecnologias que interferem na comunicação, determinaram um mundo moderno, uma aldeia global.

Este tema, de acordo com Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), é comum não só nas empresas de grande porte, mas também nas PME. As PME representam uma parte considerável da dinâmica e do crescimento económico, não só para os países desenvolvidos industrialmente como também para o crescimento das economias (Lin, 2010).

Durante os últimos tempos as PME têm despertado o interesse crescente de pesquisa em gestão internacional. É perceptível como a quantidade de PME que operam em mercados internacionais se desenvolveu juntamente com o processo da sua internacionalização, que tem sido acelerado e devastador (Torres, 1999; Gjellerup, 2000; McDougall; Oviatt, 2000; Fillis, 2001; Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006).

1.2.2-Questões fundamentais para entrada nos mercados estrangeiros

No caso de uma empresa mostrar vontade de optar pela internacionalização, deverá forçar-se imediatamente nas questões fulcrais no cerne do processo: o onde, o como e o quando.

Onde?

De acordo com Rebelo (2019) a nova localização das atividades de uma firma é algo crucial no processo de internacionalização, pelo que esta decisão deve ser estudada e fundamentada. Sendo assim conclui-se que a determinação da nova localização pode perfeitamente determinar o sucesso ou fracasso financeiro de uma empresa, pois não há lucratividade onde não há procura/necessidade.

Como?

Rebelo (2019) refere que as empresas podem optar por iniciar atividades nos mercados externos, optando pela pequena escala, deparando-se com custos baixos, o que permite aprender com a experiência, tornando assim os riscos mais reduzidos. A segunda opção ainda citada por Rebelo (2019) é inserir-se em grande escala, desta forma consegue transmitir para o mercado a ideia de comprometimento a longo prazo. Neste caso, o risco será maior e haverá limitação de estratégia (Rebelo, 2019).

Quando?

Na perspectiva de Rebelo (2019) um momento oportuno para a empresa entrar nos mercados estrangeiros pode ser determinado pela necessidade de seguir os passos de um cliente, quando ele procura e se insere num novo mercado. A tomada de decisão é quase que um resultado da atividade dos parceiros, isso não requer amplas análises.

Alternativamente, pode ser uma decisão fundamentada da análise das vantagens e desvantagens de ser o pioneiro a progredir ou aceitar que os seus concorrentes avancem antecipadamente. O importante é destacar que não há um procedimento capaz de interpretar a melhor época para progredir. Para tomar as decisões e objetar às três questões fundamentais de forma consciente e adequada à sua realidade, cada empresa deve procurar desenvolver e recorrer a estratégias bem definidas em diferentes abordagens.

1.2.3- Modos de entrada

Chen e Messner (2011) menciona que a integração no mercado internacional é definida por uma fase crítica e arriscada para a empresa, em virtude da cautela que terá de se ter com a aplicação dos seus recursos. Outro fator importante é a escolha do mercado em que se vai investir. Esta etapa é fundamental para obter o sucesso de uma empresa ao inserir-se no processo de internacionalização.

Os modos de entrada nos mercados internacionais são muitos e estes podem ser organizados e citados de múltiplas maneiras. Segue abaixo a tabela 3 com os modos de entrada e sua definição de acordo com os autores.

Tabela 3: Modos de entrada e suas definições

Modos de entrada	Definições
Exportação	É descrita como a saída de mercadoria de território aduaneiro, consequente de um contrato de compra e venda internacional, que pode ou não resultar na entrada de divisas (Teixeira e Freitas, 2005). A exportação é o modo mais prático de internacionalização e a mais utilizada pelas PME que, devido à falta de recursos, buscam frequentemente a este tipo de atuação (Hollensen, 2011). Hollensen (2011, p. 337-349) considera, por sua vez, três tipos de exportação: a direta, a indireta e o modo de exportação cooperativa. A direta ocorre quando a empresa produtora tem contacto direto com o primeiro intermediário e trata de todos os detalhes da exportação do produto; a indireta, como o próprio nome diz, a empresa produtora não interage diretamente nas atividades exportadoras. Essa interação é feita por outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a mesma não tenha qualquer participação nas vendas externas. Para finalizar, o modo de exportação cooperativa, envolve acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de funções de exportação (exemplo: grupos de marketing de exportação).
Licenciamento	AICEP (2013, p. 114) cita que (...) “o licenciamento é interessante, especialmente para mercados onde existam barreiras às exportações e custos de transporte elevados ou quando a empresa não disponha dos recursos necessários para investir internacionalmente em escala significativa”. O licenciamento a propósito também é indicado como uma das estratégias mais usadas pelas PME (Cateora, Gilly & Graham, 2011). Este modo permite que uma empresa estabeleça em mercados estrangeiros sem grandes custos e riscos (Fernandes, 2014).
Franchising	O Franchising é a forma mais ampla do licenciamento, no qual o franchisador, além de transferir a permissão de uso do nome da empresa, da marca e da tecnologia, também apoia o francheado na organização, no marketing e na gestão geral da empresa. Este tipo de contrato tem como finalidade a transmissão de conhecimentos, práticas e uso da marca, em que o dono da marca, o franchisador, recebe uma renda ou franquia (proporcional ao desenvolvimento financeiro do negócio) do francheado que, por sua vez, realiza os investimentos necessários à consecução do empreendimento: injeta capital, explora o mercado local e contrata os recursos humanos necessários ao bom funcionamento do negócio (Cateora, 2011).
Joint Venture (JV)	JV consiste em um contrato entre duas ou mais empresas, que se associam, com o propósito de “desenvolver um projeto que, após a execução do mesmo, se dissolve automaticamente” (Fernandes, 2011, p. 94). Este modelo acontece quando as partes envolvidas concordam em desenvolver uma nova empresa, económica e juridicamente independente, partilhando os lucros, custos, riscos e o controlo sobre o negócio (Pinto, 2015)
Subsidiárias	As subsidiárias são outra maneira de IDE- Investimento direto estrangeiro, que, segundo Freire (2008, p. 316) podem atribuir-se a forma de subsidiárias de distribuição e marketing em que “...a empresa de capitais próprios formada no estrangeiro executa apenas as funções comerciais da cadeia operacional” e as subsidiárias integrais, ao qual a empresa detém 100% de propriedade, isto é, a empresa desempenha a totalidade da cadeia operacional. Dentro das subsidiárias integrais, possui dois tipos: as operações Greenfield (em que é feita a construção de raiz de uma empresa), ou através da aquisição/ fusão de uma empresa já firmada no país estrangeiro (Hill, 2009).
Internet	Uma ferramenta valiosa para as empresas atualmente é a internet, no passo que consegue proporcionar uma presença global mais rápida (ou seja, concede a entrada em vários mercados em simultâneo) (Pinto, 2015); Para Bennett (1977) a Internet possibilita às empresas grandes oportunidades para aprimorar as suas capacidades de processamento de informação e de conectividade global. Para além disso, a internet é importante para a criação de oportunidades de vendas, ao facilitar a entrada em mercados desconhecidos, permite ainda melhorar os processos de negócios e a vantagem competitiva, não só das grandes empresas, mas também das PME. O autor menciona ainda que a internet potencializa a diminuição das limitações de distância e tempo, e libera a entrada no mercado estrangeiro de forma direta e imediata.

Fonte: Pinto (2015, p.27-30)

Com estas definições pode-se avaliar as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada de acordo com a autora (Pinto, 2015), um resumo dessas formas de entrada podem facilitar a compreensão de cada um e auxiliar na escolha do que mais se pode adequar a cada empresa que pretenda iniciar o processo de internacionalização.

A tabela 4 ela apresenta as vantagens e as desvantagens de cada modo de entrada, (Pinto, 2015, p.32-33,):

Tabela 4: *Vantagens e desvantagens de cada modo de entrada*

Vantagens	Exportação		Licenciamento	Franchising	Joint-venture	Subsidiárias	
	Direta	Indireta				Aquisição	Greenfield
	<p>Acesso à experiência no mercado local, o que permite mais conhecimento sobre o país de destino;</p> <p>Melhor esforço de vendas e serviços disponíveis;</p> <p>Melhores contatos com potenciais clientes;</p> <p>Cadeia de distribuição pequena, o que permite um controlo maior das atividades.</p>	<p>Empenho e investimento limitado;</p> <p>Não é necessário nenhuma experiência de mercado;</p> <p>Compromisso limitado;</p> <p>Maior flexibilidade;</p>				<p>Permite a entrada em mercados política e economicamente instáveis e países com elevados níveis de protecionismo;</p> <p>Investimento de capital e recursos reduzido;</p> <p>O licenciador não fica exposto ao perigo da nacionalização e expropriação de bens;</p> <p>O uso limitado de capital, o licenciador pode explorar rapidamente novos produtos;</p> <p>O licenciador pode tirar partido dos conhecimentos do licenciado (ex.: organização de marketing, distribuição, etc</p>	<p>Maior controlo sobre as operações, riscos e custos, face ao licenciamento;</p> <p>Custo reduzido da entrada no mercado (o franchisado é o que investe maioritariamente no equipamento e <i>know-how</i>);</p> <p>Conhecimento e experiência do franchisado sobre o mercado local;</p> <p>Expansão internacional rápida e extensa a vários pontos do globo;</p> <p>Percursos para possível investimento direto no mercado externo;</p>

Desvantagens	Reduzido compromisso com o mercado estrangeiro;	Baixo controlo;	Escolha do parceiro errado (o risco de abrir o conhecimento a terceiros pode possibilitar que o licenciado se torne um concorrente após o termino do contrato);	Encontrar franchisados competentes pode ser um processo lento e dispendioso;	Os objetivos e capacidades entre as empresas podem divergir, o que gera conflitos e dificulta a cooperação entre ambas;	Opção cara;	Custos elevados de investimento;	
	Problemas na filtragem de informação, devido a diferenças linguísticas e culturais);	Acréscimo de custos devido à cadeia de distribuição;	Podem existir problemas de produção e de controlo de qualidade;	Apesar de existir um maior controlo das atividades (em comparação ao licenciamento), o franchisador não consegue controlar totalmente as operações do franchisado;	Contribuições das empresas podem tornar-se desproporcionais;	Possíveis ameaças: Falta de integração com a operação existente;	Entrada lenta em novos mercados.	
	Custos de transporte e tarifas alfandegárias podem ser elevados;	Falta de contato com os mercados não adquirindo conhecimento dos mesmos.	Incapacidade do licenciado a nível de gestão e de marketing pode fazer com que os custos sejam mais elevados que a remuneração;	A reputação da marca pode ser inferiorizada se o franchisado não desenvolver um bom trabalho;	Perda de controlo sobre as operações estrangeiras;	Problemas de comunicação e de coordenação com a empresa adquirida		
	Investimento na organização das vendas;		Falta de controlo sobre as operações do licenciado;	Abertura de conhecimentos do negócio pode gerar potenciais concorrentes.	Perda de confidencialidade;			
			Limitações colocadas por alguns países		Parceiros podem ficar "presos" em investimentos a longo-prazo do qual é difícil se retirarem;			
		À duração dos contratos e as taxas de royalties praticadas;		As diferenças culturais entre as empresas fundadoras podem provocar divergências na gestão da JV;				
				Perda de flexibilidade na tomada de decisões;				

Fonte: Pinto (2015, p.32-33)

Conforme a tabela 3 acima, o que se nota é que cada modo de entrada possui seus pontos fortes e fracos e através deles a empresa ao optar terá de ver qual traz mais benefícios para ela levando em consideração sua tipologia, sua posição atual, além dos seus objetivos mediante ao mercado que ela quer atingir.

Root (1987) ao longo do processo de internacionalização acontecem algumas variações, concluiu-se também que provavelmente apenas após algum sucesso na exportação casual é que as empresas iniciam, normalmente, a tomada de consciência das suas habilidades para conquistar a sua posição nos mercados externos de maneira equilibrada a longo prazo. Quando as empresas percebem que não é possível atingirem os seus objetivos ao focarem-se apenas nos mercados domésticos este comprometimento é gerado, este momento acontece cada vez mais rápido, também oriundo do desenvolvimento conquistado na expansão contínua da economia global.

É importante ressaltar que o e-commerce, também é um meio visto como uma oportunidade para a internacionalização tendo como vantagem a agilidade para as empresas marcarem uma presença no mercado global (com a entrada em vários mercados em simultâneo), uma conexão online com todos os filiados de negócio (uma comunicação instantânea), uma competência de aquisição, tratamento e transmissão de informação poderosa e como consequência, uma possibilidade de acesso e de aprofundamento da presença no mercado global mais consistente comparado as outras formas de internacionalização tradicionais (Karavdic, 2006; Anderson, 2005). Complementando, Parracho (2013) citado em Pinto (2015, p.30) afirma que “Em Portugal são cada vez mais as empresas que optam pela integração ou reforço da internet na sua estratégia negócio, principalmente quando a internacionalização é a solução encontrada para superar as dificuldades que enfrentam no mercado doméstico”.

Na linha de pensamento de Root (1998), nem todas as organizações que seguem este caminho dos modos de entrada mencionadas no tópico acima alcançam, no final do percurso, o auxílio por completo. O último estágio dos modos caracteriza-se por empresas multinacionais que idealizam a sua estratégia de entrada no mercado de uma maneira global e não de um único país. Entretanto, é importante ressaltar que as PME passam por sérias dificuldades em chegar à última etapa deste processo mesmo assim, há a possibilidade.

A parte que gere o envolvimento com o mercado alvo faz-se através de uma análise deste, e mantendo sempre um plano de alerta a médio prazo para certificar se a estratégia necessita de ser modificada, considerando várias etapas neste processo, que

evolui desde o envolvimento primordial até um engajamento a longo prazo. É de suma importância a observação da homogeneidade e heterogeneidade de mercados que influencia bruscamente a estratégia de abordagem aos mercados internacionais, dando às empresas poder na atuação internacional, mas para isso é necessário optar por estratégias de marketing estandardizadas (iguais ao mercado doméstico) ou adaptadas (ajustadas ao mercado internacional) para se alcançar os objetivos idealizados nesta inserção (Coelho, 2013).

As características dos mercados recetores são pontos chave, por exemplo, se estes forem conservadores podem inviabilizar o serviço através de exportações até mesmo as características dos próprios produtos, sendo assim exige uma análise de viabilidade, em relação à possibilidade desta transação internacionalmente (Makino, 2002; Buckley, 2008).

Oxley e Yeung (2001), enfatizando que o modo de entrada “e-commerce” não é protegido pelas barreiras apresentadas nas circunstâncias da transição de mercado, tem vindo a ganhar crescente importância nas trocas comerciais internacionais. Este meio representa uma diminuição significativa dos custos de transação, tendo como vantagem também na forte redução de custos aos agentes económicos.

Para o fabricante, numa visão comercial e de mercado, o e-commerce permite, segundo Oxley e Yeung (2001):

- Menor intermediação no canal de distribuição;

- Potencial melhoria da qualidade do serviço ao cliente;

Uma maior e significativa poupança nos custos de publicidade. Já numa vertente operacional, o ecommerce significa para o produtor:

- Custos de entrega, geralmente mais reduzidos;

- Minimização dos stocks, na medida em que primeiramente é efetuada a venda e só posteriormente feita a entrega do produto;

- Pode significar uma maior necessidade de recursos humanos, principalmente no departamento de vendas.

Crick e Spence (2004) descrevem que, apesar de autores que indicam que as decisões internacionais são mais racionais e planeadas, o conhecimento adquirido implica um espaço no processo e as equipas gerenciais resistem às experiências recebidas ao longo do tempo. Tendo em conta esta questão, é indicado que o processo estratégico de internacionalização deve conter uma componente de adaptabilidade, mencionando também a evidência de estratégias emergentes nas atividades internacionais. As PME

parecem refletir mais usualmente este padrão de comportamento quando iniciam o seu processo estratégico internacional, assim como mostram os estudos realizados por Spence (2003 e 2004).

Considerando a revisão da literatura relativa aos modos de entrada, podemos indicar que essa decisão não é uma tarefa fácil. Para o caso da empresa em estudo, a decisão sobre como a mesma fará o seu processo de internacionalização será determinado, como veremos mais à frente, pelas pesquisas sobre os fatores que influenciam diretamente a escolha que melhor se adapta à tipologia da empresa analisada, sua estabilidade financeira, seus recursos humanos, bem como à verificação da segmentação do mercado, nomeadamente, a adaptação dos consumidores e dos fornecedores, entre outros.

Mediante este aspeto de possibilidades, Andersson (2000), sugere que o tipo de perfil do empreendedor é que o influenciará a aderir a diferentes modos de entrada: os “técnicos” poderiam administrar os pedidos de fora (manejar) que impulsionariam as exportações ou o licenciamento; os “estruturais” optariam por agir via fusões e aquisições (em indústrias maduras); e por fim, os voltados para área de marketing: criariam meios, ideias para atrair os consumidores (impulsionar).

Sendo assim, a parte posterior do trabalho proporcionará parâmetros para a definição da primeira fase da inserção no mercado externo de acordo com as potencialidades apuradas da empresa analisada.

1.3- Internacionalização de empresas familiares brasileiras

1.3.1- Panorama e contexto

Levando em consideração os apontamentos feitos por Almeida (2007), os sucessos da internacionalização estão ligados a certas empresas de grande porte. Entretanto, mesmo que em menor dimensão há muitos casos de PME, inclusive no ramo da restauração, que se concretizaram no mercado exterior. Ainda de acordo com este autor, a internacionalização é “um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e a mercados e a reestruturação económica” (p.32).

Segundo os autores Cahen, Lahiri e Borini (2016) a estrutura económica mundial tem sido progressista modelada pela ampliação das empresas transnacionais, principalmente, por aquelas com sede em países desenvolvidos. Entretanto, o aumento da participação de empresas de países subdesenvolvidos, como o Brasil, na economia

global, fez com que os mercados emergentes fossem a razão de conduzir motores de crescimento no atual ambiente de negócios. Conceição, Silva e Campos (2020) complementam que este fator provoca o aumento da concorrência internacional, que gera a necessidade das empresas de ter ativos em vários mercados para continuarem com vantagens competitivas.

Porém o começo do processo de internacionalização ainda parece ter muitos obstáculos, ainda mais, para as PME, já que grande parte dessas empresas estão nos estágios iniciais de internacionalização. O modelo adaptado por algumas dessas empresas tem um conceito gradual, ao optar por investimentos iniciais de risco baixo a partir de uma conduta cautelosa até mesmo considerada conservadora (Khauaja, 2011).

1.3.2-Barreiras à internacionalização

As empresas que decidem se diferenciar das demais empresas do mercado doméstico e se arriscam no comércio internacional deparam-se com barreiras, obstáculos. De acordo com os autores (Kotabe; Helsen, 2000) as barreiras impostas pelos países aos produtos importados podem ser fragmentadas em dois grandes grupos: barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias. As barreiras tarifárias mencionadas por (Labatut, 1994) mais utilizadas no comércio internacional são as tarifas alfandegárias, que são segmentadas em tarifas alfandegárias típicas e as tarifas alfandegárias de valor, são consideradas instrumentos qualitativos que induzem os preços de mercado sem influenciar diretamente na quantidade comprada ou vendida. As barreiras não tarifárias destinam-se com intuito de impossibilitar a venda de produtos em um mercado estrangeiro, são quaisquer medidas que não há tarifa (Keegan; Green, 2000).

Para considerar o grau de comprometimento e persistência de um executivo para com a atividade internacional faz-se primordial a avaliação do nível de importância que este julga às barreiras versus quanto à inserção no mercado externo (Machado; Scorsatto, 2005).

Minervini (1991) explica que no mesmo instante que a exportação e o comércio exterior são como uma totalidade, coeficientes de desenvolvimento de um país, educação, tecnologia, abertura e transparência são peças fundamentais para ingressar com mais potência na comunidade internacional. Entre as diversas variáveis macro ambientais que devem ser consideradas nas negociações internacionais depara-se com as variáveis macroeconômicas, sociais, demográficas, culturais, tecnológicas, políticas e ecológicas.

O grau de internacionalização das empresas pode exigir uma performance diferente dos seus líderes. Os autores (Mazon; Jaeger; Kato, 2010) concluíram que as empresas com maior indicação para o mercado externo podem carecer de mudanças de seus executivos para o exterior para realizar negociações, projetos em outro país. Esta modificação descreve uma estratégia de proximidade da empresa com o mercado alvo.

1.3.3- Internacionalização de empresas brasileiras

A partir de um estudo de empresas brasileiras que se internacionalizaram, Veiga (2001) cita um estudo de caso feito por ele que constituiu em uma análise do modo como três empresas brasileiras elegem os seus mercados e as suas formas de participação, O autor também explora os problemas encontrados na distância psíquica e na forma sequencial de entrada num mercado internacional, anexados à presença das networks. As organizações selecionadas por ele foram do ramo do processamento de madeira e de tornos, e 100% delas tinham bastante conhecimento no seu processo de internacionalização.

Veiga (2001) ainda esclarece que uma das empresas deste estudo de caso relatou que através da internacionalização foi adquirida experiência o suficiente para acumular conhecimento sobre o assunto e criar a sua cultura empresarial. Essa experiência diminuiu a distância psíquica e concedeu o aprimoramento do conhecimento gerencial, tornando tudo mais fácil para gerir o mercado internacional que foi inserido. A interação social também teve uma função muito importante no processo de internacionalização de outra empresa. Através delas é possível entrar no mercado externo, devido a trocas de contatos com pessoas que fazem a ponte para se inserir neste novo meio.

Mercados asiáticos e do Leste Europeu eram vistos como os mais distantes e complexos de atuar. Assim o uso de distribuidores para os produtos de uma destas organizações tornou-se o caminho ideal a ser traçado. Ainda a citar a mesma empresa, a abertura de filiais na Alemanha, nos Estados Unidos, na Argentina e no Uruguai, deixando a Itália de lado, país de origem do executivo-decisório, foi a decisão tomada devido a estratégias de localização. Neste caso, não foi levada em consequência a distância psíquica.

Em relação a outra empresa estudada, a seleção entre os mercados americano e europeu concretizou-se ao verificar a distância geográfica, resultante do comparativo do frete e ao nível de carga. Uma destas empresas deu início aos trabalhos no exterior com escritórios próprios, passando mais tarde a atuar através de agentes. A sequência de

ações, nesse caso, foi invertida: primeiro os escritórios, depois os agentes, que de certo modo poderiam vir como pioneiros na ação para abrir portas (Veiga, 2001).

Na sequência de passos no processo de internacionalização uma delas mostrou uma ligação muito forte entre internacionalização dentro e fora do país, a expansão aconteceu para diversos mercados ao lidar com agentes locais e filiais de distribuição própria. Através disso, ela passou a adquirir raiz no exterior, abriu uma nova sede noutro país em detrimento do encerramento noutros e assim ela consegue dar continuidade na exportação durante todo o tempo (Veiga, 2001).

Existe a consideração relevante do empreendedorismo envolvido no processo de internacionalização em duas das empresas. Nas falas de um dirigente de uma das companhias, antes de o processo de internacionalização da firma se propagar, o próprio empreendedor já era internacionalizado, e na outra, quem viajava para criar os escritórios no exterior era o próprio proprietário (Veiga, 2001)

Segundo Leite (2007) a atuação internacional do Brasil e tudo relacionado as suas operações no exterior é ainda algo bem retraído, especialmente ao ser colocado em comparação com outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento. De acordo com um estudo feito por esta autora, das cinquenta relevantes empresas multinacionais mais entre os países em desenvolvimento, o Brasil só aparece três vezes nesta lista. Em 2004 houve uma relevância nas exportações, quando a balança comercial averbou um superávit após anos de déficit, especialmente entre 1994 e 2000.

A forma que as empresas adotaram para agir denomina-as como oportunistas pelo facto de mandarem para o mercado externo somente o excedente, modificando assim estratégias de internacionalização, adaptando o seu produto a cada mercado alvo. E ainda sobre a descrição da autora, existe uma sequência de passos para estas ações, geralmente descrita da seguinte maneira: uma empresa não exportadora, seguida de uma exportadora via agente, exportadora via escritório de vendas, marketing e assistência pós-venda no exterior, para só assim implantar uma filial de produção fora do país de origem, entretanto isso não é uma regra, não é uma ordem (Leite, 2007).

Casillas (2005) ao analisar de forma comparativa as atividades internacionais de empresas familiares e não familiares, concluiu que a maior parte dos estudos existentes descrevem somente o nível de exportação, deixando sem explicar o investimento direto do estrangeiro. Descreve-se que a quantidade de empresas familiares é relativamente menor que a de empresas não familiares, no aspecto exportador assim como na

intensidade destas exportações (Fernández & Nieto, 2005; Graves, Thomas & Casillas, 2005).

Fatores que influenciam a internacionalização de Empresas Familiares são analisados por pesquisadores. Assim como a tecnologia, Davis e Harveston (2000), a estrutura familiar, Claver (2009), e a estrutura acionista/detentora do capital, Zahra (2003), têm sido colocados em questão para confirmar o comprometimento das empresas familiares em mercados externos. Juntamente com as características específicas da Empresas Familiares, como a cultura organizacional particular e as práticas de gestão, geradas por ligações entre a família e a empresa, devem ser considerados na análise de processos de internacionalização estes fatores intáteis, de tal maneira que influenciam a internacionalização de PME Familiar: as potencialidades e limitações destas empresas são compreensíveis num processo de expansão internacional assim a empresa define e prossegue as suas estratégias. (Corbetta & Montemerlo, 1999; Zahra, 2003).

CAPÍTULO 2- PESQUISA DE MERCADO ENTRE BRASIL E PORTUGAL

Neste segundo capítulo será exposto uma pesquisa de mercado entre Brasil e Portugal: Passo a passo do processo de Internacionalização, Produtos exportados pelo Brasil, produtos exportados por Minas gerais e principais destinos, o setor das joias, panorama mundial das empresas de joias e internacionalização, expansão do mercado português no setor de joias e os principais concorrentes no mercado português de joias.

2.1- Passo a passo do processo de Internacionalização

Segundo Sprogis (2018, p.30) é notório que existem muitos obstáculos e desafios para que uma empresa consiga internacionalizar-se, por isso, o planejamento é de suma importância para a tomada de decisão sobre a internacionalização de uma organização. A empresa precisa de ser nacionalmente competitiva, antes mesmo de decidir internacionalizar-se, além de necessitar de se adaptar ao outro país com quem pretende ter relações comerciais, bem como ter conhecimento de toda a legislação que gere essas transações econômicas além das fronteiras do seu país de origem. Para as empresas de grande e médio portes, o processo poderá ser mais ágil, porém, para as empresas pequenas, a ausência de experiência e maturidade poderá torná-lo mais difícil. Assim, uma empresa que pensa em internacionalizar os seus negócios não pode seguir o padrão, já que essa tarefa é peculiar demais e necessita de muito planejamento e trabalho prévio.

No entanto, Coelho (2010) diz que a conquista do mercado exterior desenvolve mercado consumidor de uma empresa, fazendo com que ela se possa solidificar e crescer. Quando uma empresa consegue essa internacionalização, ela precisa de se conscientizar de qual dimensão internacional os negócios podem encaminhar. A estratégia que elas utilizarão para comprar, produzir e vender em escala mundial será definida pela maneira como os gestores dessas empresas tratam as oportunidades globais, já que os objetivos de cada empresa podem alterar-se (por exemplo, enquanto algumas empresas buscam exclusividade e uma grande ênfase na sua marca, outras organizações têm como principal objetivo alcançar o maior número possível de clientes com custos altamente baixos.

De acordo com Sprogis (2018, p.31) existem quatro tipos de estratégias de internacionalização:

- Internacional – caracteriza-se pelo modelo de negócio marketing mix (4P's, produto, preço e promoção) as vendas dão-se de maneira independente, sem alteração no produto. Foco: aumentar as receitas e diminuir os custos. Depois da segunda Guerra mundial os países em desenvolvimento passaram a gerar matéria-prima para os países industrializados.
- Multinacional – caracteriza-se por um modelo de negócio voltado à necessidade do cliente, não deixando de cumprir as exigências locais.
- Global – tem como principal objetivo produzir mais, indo para o outro país, com uma elevada capacidade de vendas e produção. Procuram desenvolver uma vantagem competitiva, com produção em escala, com os melhores custos e tendo a centralização de controle das operações.
- Transnacional – caracteriza-se pela eficiência a nível global. Descentralização da organização. Empresas com filiais em outros países, entretanto com a sede no seu país de origem.

Oliveira (2011) menciona que as empresas que internacionalizam os seus negócios passam por fases e para chegar e permanecer no mercado externo precisam de adquirir experiência e amadurecimento, através do produto ou serviço sendo bem aceite e a marca solidificada e respeitada.

Segue abaixo a figura 2 com o fluxo de opções estratégicas de internacionalização (Sprogis, 2018, p.32):

Figura 2: Esquema de fluxo de opções de estratégias de internacionalização



Fonte: Sprogis (2018, p.32)

Ainda de acordo com a autora Sprogis (2018, p.32) ela informa que não existe uma estratégia melhor, pois cada empresa se encontra numa posição no mercado e isso vai fazer com que ela precise de desenvolver as estratégias de acordo com a sua

atual posição e avaliar o plano de internacionalização de acordo com as barreiras que forem surgindo ao aplicar os planos de ação e detetar em qual das etapas ela se encontra.

Andersen (1993, p. 212) menciona que o comportamento organizacional traz em questão que o processo de internacionalização pode ser atribuído a algumas razões básicas: a ausência de conhecimento experiencial da empresa sobre os meios que regem os negócios internacionais, e o conjunto de indecisões, a nível empresarial, relacionadas com as decisões para a internacionalização.

Segundo a revista de Negócios (2006), no caso do Brasil, participar no mercado internacional através de exportações, ou de formas mais comprometedoras, como, por exemplo, a implantação de escritórios de vendas, ou subsidiárias, tem sido o grande alvo de empresas brasileiras. Atualmente, é crescente, também, o número de empresas e produtos estrangeiros a concorrer por um espaço no mercado interno brasileiro, e competir nessa nova realidade, passou a ser complicado para a sobrevivência das empresas nacionais.

Numa outra perspetiva, autores Leonidou e Katsikeas (1996, p. 519), afirmam que exportar é a primeira fase para se expandir o processo de internacionalização, ou para o desenvolvimento dos negócios em nível internacional. Para eles, há um meio de aprendizagem sequencial, exemplificando: exportação, licenciamento, formação de união de empresas, ou, ainda, a realização de investimentos próprios em território estrangeiro.

2.2- Produtos exportados pelo Brasil

Segundo Fonseca (2015) O comércio internacional brasileiro concentra-se principalmente na região da América do Sul. A escolha da região dá-se pelos fatores culturais e a proximidade geográfica, que possibilita esta proximidade. Além do mais, os acordos comerciais, firmados desde meados da década de 1990, incentivam o comércio e negócios na região, entre várias outras coisas. Entretanto a América do Sul também concentra a maior parte de empresas brasileiras financiadoras, que estão instaladas no exterior. Segundo Saraiva (2014), é considerada muito importante a relação política brasileira com alguns países da União Europeia como Alemanha, Reino Unido, França, Espanha e Portugal, todavia com a União Europeia de maneira coletiva traz alguns contratemplos. Saraiva ainda cita que principalmente pela margem de mudanças limitada da Comissão Europeia nas negociações de temas de comércio, feitas com o

Brasil e o MERCOSUL. Essa questão obteve uma melhora a partir de 2008, com a assinatura de novos acordos com a União Europeia.

Portugal de acordo com Ferreira (2010) mesmo que não esteja entre os maiores clientes do Brasil continua a ser de grande relevância para o comércio brasileiro e as suas ligações com os países da Europa. Nota-se facilmente o esforço de Portugal em manter as relações entre a América Latina e a União Europeia, principalmente entre Bruxelas e Brasília.

De acordo com a tabela 5, retirada do Portal Apex Brasil (2020) sobre mapa estratégico de Mercados e Oportunidades comerciais para as exportações brasileiras:

Tabela 5: Mapa estratégico de Mercados e Oportunidades comerciais para as exportações brasileiras

Setor	Subsetor	Importações do País 2018 (US\$)	Exportações Brasileiras 2018 (US\$)	Cresc. médio exportações Brasil 2015-8 (%)	Participação do Brasil em 2018 (%)	Principal concorrente	Cresc. Médio exportações concorrentes 2015-8 (%)	Participação principal concorrente 2018 (%)	Classificação
Carne bovina	Carnes salgadas bovinas	1.026.992	0	49	0,00	Espanha	37,1	56,08	Abertura
Madeiras, cortiças e obras de trançaria	Sisal em fibras, cordas e cabos	1.692.796	661.564	-16,2	39,08	Espanha	-21,6	12,89	Manutenção
Sumo de laranja	Sumo de laranja congelado	2.708.412	79.148	5,2	2,92	Espanha	73,3	38,23	Recuperação (Em Declínio)
Minérios metalúrgicos	Minérios de alumínio	3.670.436	0	-100,0	0,00	China	33,3	80,43	Abertura
Cacau e produtos de confeitaria (com e sem cacau)	Manteiga de cacau	3.691.816	0		0,00	Espanha	3,3	56,60	Abertura
Metais e pedras preciosas e joalheria	Pedras preciosas e semipreciosas	4.041.308	52.409	20,2	1,30	Alemanha	185,4	47,37	Consolidação
Peixes e crustáceos	Lagosta congelada	4.611.886	308.354	-1,1	6,69	Espanha	-3,4	49,79	Consolidação
Carne suína	Demais carnes suínas	6.927.715	0		0,00	Espanha	14,0	84,91	Abertura

Fonte: adaptada do site Apex (2020)

De acordo com a tabela 4 acima, em relação aos setores que se foram feitas as relações comerciais com o Brasil nota-se que as importações de metais e pedras preciosas e joalherias foram maiores que as exportações em 2018, sendo a Alemanha o principal concorrente.

2.3- Produtos exportados por Minas Gerais e principais destinos

Nesta parte do trabalho é citado em específico o estado de Minas Gerais, pois é a região onde se localiza a empresa *Laggmar joias e Relógios*, empresa do estudo de caso deste trabalho.

De acordo com dados do site Comex vis citados pelo site Faz Comex (2020) o estado de Minas Gerais em 2019 teve como principais produtos exportados a seguinte lista com as respectivas percentagens:

- Minérios de ferro e seus concentrados (+/-32%)
- Café cru em grão (14%);
- Ferro-Ligas (8,8%);
- Soja mesmo triturada (4,4%);
- Ouro em formas sem manufaturadas, para uso não monetário (8%);
- Celulose (2,8%);
- Outros produtos sem manufaturados (2,7%);
- Carne de bovino congelado, fresca ou resfriada (2,6%);
- Ferro fundido bruto e ferro spiegel (1,8%);
- Açúcar de cana em bruto (2,5%).

Ainda de acordo com o mesmo site, foi constatado que o produto do Ouro em formas sem manufaturas para o uso não monetário, teve uma variação positiva de 8,0% apesar de ainda assim representar os mesmos 3% do total das exportações dois anos seguidos, tanto em 2018 e 2019.

Os principais destinos destes produtos exportados, Faz Comex (2020)

- China;
- Estados Unidos;
- Argentina;
- Países Baixos (Holanda);
- Japão;

- Alemanha;
- Reino Unido;
- Itália;
- Malásia
- México

2.4- O setor das joias

2.4.1- Panorama mundial das empresas de joias e internacionalização

Muito se nota sobre a relevância na economia mundial do mercado de bijuterias e acessórios, sendo apontado um crescimento acelerado, como um setor de grandes oportunidades, tal como as quantidades da movimentação financeira, a nível mundial comercializadas, ser cada vez superior. O uso de adornos e acessórios vem desde a pré-história, sucedendo primeiramente de materiais como seixos e ossos e se interligavam com um significado rústico-religioso. Muitas vezes tidos como talismã, eram usufruídos por homens e mulheres, que com o tempo passaram a utilizá-los como enfeites e não só como adornos com significado simbólico (Faraco, 2009).

As joias são denominadas como um produto de luxo, e geralmente são compradas por consumidores de alto poder aquisitivo, que buscam através destes produtos estilo de vida e status social indo além dos valores em si (Costa;Peixoto; Domingues; Maranhão; Santos & Carneiro, 2011).

O Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) (IBGM, 2010) foi em 2010 o 14º país em produção de joias de ouro e o 9º em consumo, com um crescimento de 30% em comparação a 2009 (evidenciando rápida recuperação após a crise). O mercado formal brasileiro de joias apresentou em 2010 um faturamento de US\$ 6,5 bilhões, sendo presumido que o mercado informal se assemelharia em questão de tamanho ao mercado formal.

Enquanto antigamente os maiores consumidores eram de género masculino (cerca de 80%) – que compravam joias para as suas esposas, namoradas e filhas – atualmente esta estatística inverteu, atualmente as mulheres já respondem por aproximadamente 50% das vendas realizadas. Elas além de comprarem as suas próprias joias também influenciam diretamente a compra de seus parceiros. Aliás, normalmente as mães estão a encontrar nas suas filhas, referências de moda para o consumo das suas próprias joias, quando no passado acontecia o oposto. Ultimamente, as mulheres usam

joias frequentemente, tanto em ocasiões profissionais como na vida pessoal. A tendência e o comportamento estão a tornar-se mais globalizados. O que agrada às mulheres de São Paulo é simpatizado entre as mulheres de Nova Iorque, Rio de Janeiro, Buenos Aires ou Paris, isto é, está a tornar-se um padrão. Mesmo que os fregueses estrangeiros procurem peças de origem brasileira quando vêm ao Brasil, seja em passeio ou em negócios, entretanto, quando entram em filiais de empresas no exterior, eles caçam joias globais, aquelas que serão utilizadas em qualquer ocasião por serem algo tradicional noutras joalherias internacionais de sucesso (Costa; Peixoto; Domingues; Maranhão; Santos & Carneiro, 2011).

Um exemplo de empresa de joias de sucesso cuja internacionalização decorreu de maneira muito positiva é a empresa H.Stern. Por ser uma empresa brasileira que obteve sucesso é considerada de destaque no mercado mundial do luxo, no qual o Brasil não tem um histórico de tradição. A fundação deu-se em 1945, pelo alemão Hans Stern, atualmente é a maior rede de joalherias do Brasil e de Israel. Com 63 anos de história, a empresa alcançou o ranking entre as cinco maiores joalheiras do mundo, não ficando atrás da empresa americana Tiffany & Co, as francesas Cartier e Van Cleef & Arpels e a italiana Bulgari, todas essas empresas centenárias, tendo um ponto de diferencial que não precisou de ser centenária para se posicionar no mercado internacional (Albino; Almeida; Carrieri; Gomes; Guimarães & Sepúlveda, 2009)

Ainda que o setor seja denominado um causador de divisas, tradicionalmente, somente recentemente passou a desenvolver, de maneira programada e com definição de estratégias, produtos de alto valor agregado. Decorrente da implementação do Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações de Gemas e Joias, equivalente a um projeto conjunto do governo brasileiro e da iniciativa privada, representados sequencialmente pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos APEX Brasil e pelo IBGM (IBGM, 2011).

O setor joalheiro no mundo, movimenta em torno de US\$ 15 bilhões por ano. Segundo dados do IBGM a quantidade em percentagem das exportações do setor no primeiro semestre de 2008 aumentou 24% em relação ao mesmo período de 2007, chegando à marca de US\$ 793.102 (AJESP- Associação dos Joalheiros do Estado de São Paulo, 2008).

Um ponto relevante mencionado por Gasperini e Reicheltii (2009) é que mediante uma comparação com outros países, uma empresa de origem brasileira por poder desfrutar e utilizar os recursos da natureza, como as suas preciosas pedras e gemas,

mostra-se mais interessante e a sua inovação torna-se viável para conquistar o mercado externo.

2.4.2- Expansão do mercado português no setor de joias

Considerando que este estudo constitui um estudo de caso de uma empresa familiar brasileira do setor de joias que pretende definir uma estratégia de internacionalização para o mercado português, consideramos que seria fundamental caracterizar o setor em Portugal.

De acordo com a revista PortugalGlobal (2019), o setor de Ourivesaria e Joalheria português diferencia-se dos restantes internacionalmente, pela originalidade e qualidade dos seus produtos, recebendo um reconhecimento mundialmente. A ourivesaria, a joalheria, a bijuteria e a relojoaria nacionais estão num momento de ampliação para outros mercados, alguns deles como Espanha, Hong Kong, Alemanha, Itália, Estados Unidos da América, França e Suíça. Ainda a PortugalGlobal (2019, p.6) cita que “Este setor é reconhecido internacionalmente pela alta qualidade e tradição dos seus produtos, que se caracterizam por uma elevada inovação e autenticidade.”

Várias empresas e associações, nomeadamente a Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal são responsáveis pelo desenvolvimento e a atuação positiva do setor ao promover internacionalmente a indústria portuguesa e as suas habilidades (AORP) (PortugalGlobal, 2019). A tradição elevada do setor em Portugal, a Joalheria portuguesa é resultado de um conhecimento transpassado de geração em geração, reaparece atualmente revigorado e pronto a enfrentar novos obstáculos. Ao ter a habilidade e o talento dos artesãos, anexa também o design, inovação e uma tendência à exportação, que a conduz globalmente (PortugalGlobal, 2019).

O processo de internacionalização das joias portuguesas é algo contemporâneo, mas a atualização tem sido de forma lépida. Só nos últimos dois anos, o volume de exportação aumentou 53 por cento, atingindo a marca redonda de 100 milhões de euros em 2017. A meta é de 150 milhões até 2020 (PortugalGlobal, 2019). A AORP com o objetivo de acelerar esta meta elaborou a marca internacional “Joalheria Portuguesa-Moldada com amor”, onde otimiza campanhas e iniciativas de promoção coletiva, com o intuito de fortificar a notoriedade e o posicionamento da Joalheria portuguesa a nível global (PortugalGlobal, 2019).

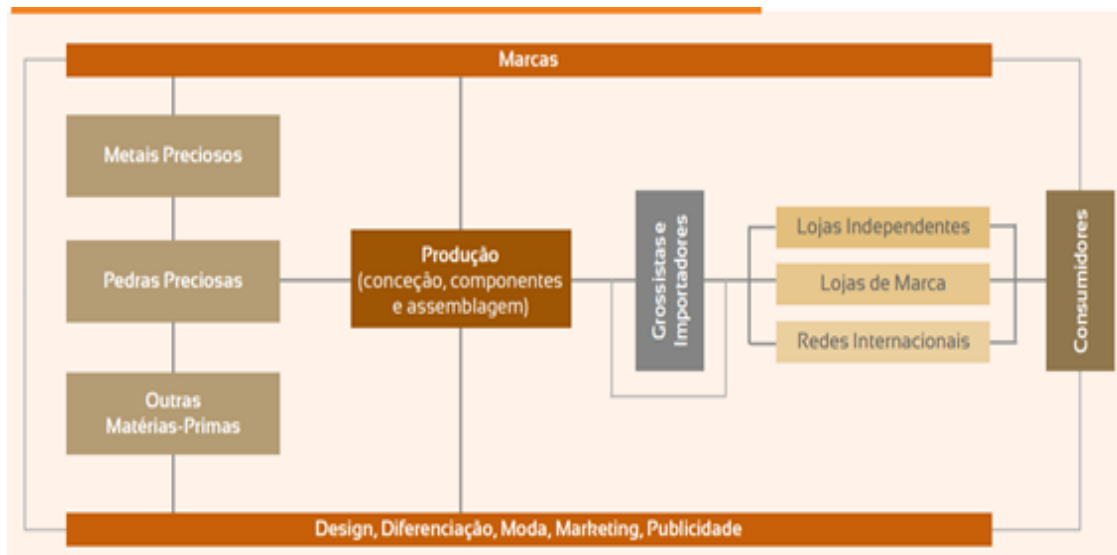
De acordo com a própria AORP (2019), ela tem como função atribuição para a promoção nacional e internacional da ourivesaria e relojoaria portuguesa, através do

crescimento de ações uniformes nos mercados denominados “estratégicos” para a internacionalização do setor.

2.4.3- Caracterização do Setor de joias em Portugal

Sigma Team (2014) cita que os produtos de joalheria, ourivesaria e, mesmo, de relojoaria estão historicamente relacionados ao culto da beleza e da aparência. Sendo assim, naturalmente, as indústrias responsáveis pela sua produção – indústrias de fabricação de joalheria, ourivesaria e artigos similares e indústrias de fabricação de relógios e material de relojoaria – introduzem-se modernamente nas designadas “indústrias da moda”. A figura 3 a seguir demonstrará a cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e Relojoaria em Portugal, (Sigma Team, 2014, p.2):

Figura 3: Cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal



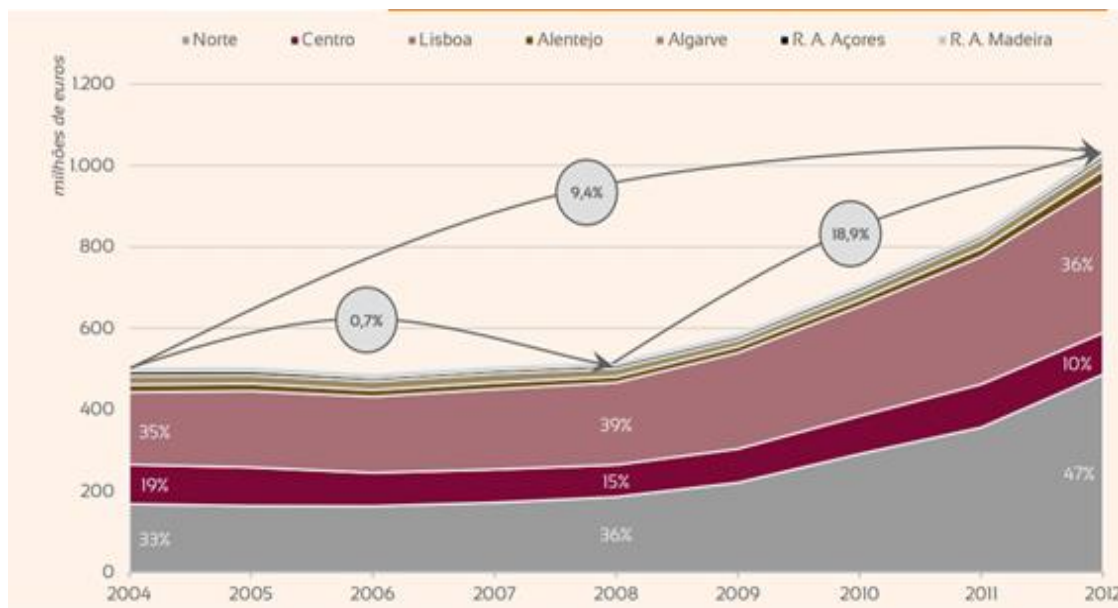
Fonte: Sigma Team (2014, p. 2)

Sigma Team (2014) afirma que a cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria é comparativamente acessível, tendo como ponto de partida a exploração e produção de metais preciosos ou metais nobres e pedras preciosas, entre outras matérias-primas (e.g. vidro, plástico). Ainda descreve que as atividades são dominadas por grandes grupos internacionais (e.g., De Beers, Barrick Gold Corporation, Goldcorp Inc., Barrick Gold, Polyus Gold, Newmont Mining Corporation, Newcrest Mining, Yamana Gold, Kinross Gold, AngloGold Ashanti, Gold Fields Limited, Dominion Diamond Corporation, Debswana Diamond Company, Rio Tinto Diamonds). Subsequentemente, surgem as

atividades relacionadas à produção propriamente dita de joias e relógios. A este nível, a relevância das grandes marcas internacionais é, também, muito importante. Marcas como a Tiffany & Co, a Buccellati, a Chopard, a Piaget, a Cartier, a Mikimoto, a Harry Winston, a Van Cleef & Arpels, a Bulgari e a Korloff destacam-se nitidamente nas joias. Marcas como a Rolex, a TAG Heuer, a Omega, a Panerai, a IWC, a Patek Philippe, a A. Lange & Söhne, a Montblanc, a Breitling, a Breguet e a Hublot destacam-se nos relógios. De acordo com Sigma Team (2014) entre estas grandes marcas, há uma grande aspensão de fabricantes em todos os países do mundo, quer de produtos finais quer de peças, partes ou componentes. Por fim, na junção ao mercado, assomam os grossistas, os importadores e os retalhistas. Na maior parte dos casos, existe um grande número de membros locais e nacionais em cada país. Contudo, gradativamente, começam a surgir sucessões internacionais com acuidade, como é o caso da Cadenzza, da Swarovski, da Signet e da Pandora.

Sigma team (2014) concluiu após averiguar os dados evidenciados na figura 4 (gráfico) abaixo, o valor alcançado pelo setor decorrente do aumento ligeiro das transações deste tipo de produtos em anos recentes, precisamente no período 2008-2012, em que a taxa de variação média anual do volume de negócios no comércio a retalho dos produtos em análise se compendiou em 18,9%. Trata-se de uma diligente totalmente em contraciclo com a evolução global da economia portuguesa, que se esclarece em larga medida pelo comércio de joias e, em particular, pelo comércio de ouro usado, instigado pela forte crise económica que arrasou o nosso país desde 2009 e que se piorou com o pedido de resgate internacional solicitado pelo nosso país em 2011, bem como pela ascensão do preço do ouro no mercado mundial ocorrida neste período, (Sigma Team, 2014, p.9):

Figura 4: Mercado da Joalheria, Ourivesaria e Relojoaria em Portugal 2004-2012



Fonte: Sigma Team (2014, p,9)

Em concordância com Sigma Team (2014) os progressos assinalados fizeram-se presente no país como um todo, mas apresentaram-se especialmente vincados na região Norte. Dispara que com efeito, entre 2008 e 2012, a capacidade de negócios no comércio a retalho de relógios e de artigos de ourivesaria e joalheria em estabelecimentos especializados cresceu a uma taxa média anual de 27,3% na região Norte ao passo que em Lisboa somente cresceu a uma taxa anual média de 16,4%, no Alentejo de 17,5%, no Centro de 6,7% e no Algarve de 4%.

Esta situação deriva da conhecida e forte clisterização histórica das atividades de produção e comércio de joalheria e ourivesaria (e mesmo de relojoaria) na região Norte, em particular, no Grande Porto, (Sigma Team, 2014). Segue abaixo a figura 5 que demonstra a distribuição regional da cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal (número de empresas), 2012 (Sigma Team, 2014, p.10):

Figura 5: Distribuição regional da cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal (número de empresas), 2012

	Fabricação de Relojoaria	Fabricação de Joalheria & Ourivesaria	Comércio por Grosso de R&J&O	Comércio a Retalho de R&J&O	Reparação de R&J	TOTAL
Norte	7	591	168	1.381	47	2.194
Centro	10	38	51	813	116	1.028
Lisboa	2	93	69	947	65	1.176
Alentejo	0	5	6	230	9	250
Algarve	0	7	3	163	10	183
R. A. Açores	0	4	0	44	12	60
R. A. Madeira	0	2	2	64	5	73
TOTAL (Portugal)	19	740	299	3.642	264	4.964

Fonte: Sigma Team (2014, p.10)

A cadeia de valor nacional da joalheria, ourivesaria e relojoaria é constituída por quase 5.000 empresas, maioritariamente PME segundo Sigma Team (2014). A região Norte do país é, de facto, a mais importante, hospedando 44% das referidas empresas. Acompanhada logo a seguir por Lisboa, com 24% do total das empresas, e o Centro com 21%. As restantes regiões portuguesas têm uma manifestação residual. Nas atividades industriais (nomeadamente na fabricação de joalheria e ourivesaria), a predominação do Norte destaca-se ainda mais, já que cerca de 80% das empresas presentes no país estão localizadas lá. Nas atividades ligadas ao comércio por grosso isso também ocorre, ainda que em menor grau (Sigma Team, 2014). A seguir teremos a figura 6 que contém a estrutura e relevância da cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal, 2012, Sigma team (p.10, 2014):

Figura 6: Estrutura da cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal, 2012

Atividades	Empresas		Emprego		VN		VAB		Grau de transformação	Produtividade aparente do trabalho
	N°	%	N°	%	10 ³ €	%	10 ³ €	%	%	€
Fabricação de Relojoaria	19	0,4%	406	3,2%	11.246	0,7%	7.362	3,8%	65,5%	18.133
Fabricação de joalheria e ourivesaria	740	14,9%	2.086	16,6%	259.326	17,0%	31.222	16,3%	12,0%	14.968
Comércio por grosso de relojoaria, joalheria e ourivesaria	299	6,0%	1.010	8,0%	212.585	13,9%	23.495	12,2%	11,1%	23.262
Comércio a retalho de relojoaria, joalheria e ourivesaria	3.642	73,4%	8.727	69,4%	1.035.708	67,8%	125.758	65,5%	12,1%	14.410
Reparação de relógios e de artigos de joalheria	264	5,3%	342	2,7%	9.854	0,6%	4.086	2,1%	41,5%	11.947
TOTAL	4.964	100,0%	12.571	100,0%	1.528.719	100,0%	191.923	100,0%	12,6%	15.267

Fonte: Sigma Team (2014, p.10)

Sigma Team (2014) menciona que em grau de importância referente as várias atividades que constituem a cadeia de valor da joalheria, ourivesaria e relojoaria em Portugal, atesta-se que o volumoso das empresas, do emprego, do tamanho dos negócios e do valor acrescentado se concentra nomeadamente no comércio a retalho. O segundo grupo de atividades mais significativo está associado à fabricação de joalheria e ourivesaria, apesar da grande distância do comércio a retalho. Só posteriormente aparece o comércio por grosso de joias e relógios. A fabricação de relojoaria e a reparação de joias e relógios assumem uma acuidade ainda pouco considerável no nosso país.

A tabela 6 abaixo contém as principais empresas de joalheria, ourivesaria e relojoaria com presença em Portugal, 2012, (Sigma Team, 2014, p.11):

Tabela 6: Principais empresas de joalheria, ourivesaria e relojoaria com presença em Portugal, 2012

Designação	Localização	Volume de Negócios
Fabricação de Relojoaria		
CIND, SA	Fundão	3M€- 10M€
SPIREL, LDA	Maia	1M€- 3M€
OROPOL, SA	Castelo de Paiva	<1M€
HARCANE, LDA	Covilhã	<1M€
POLIBEIRA, LDA	Fundão	<1M€
Fabricação de Joalheria e Ourivesaria		
MOUTINHO & ARAÚJO, LDA	Maia	100M€- 250M€
ILIDIO DOS SANTOS GALEIRAS & CIA, LDA	Gondomar	10M€- 25M€
FLAMINGO, SA	Gondomar	3M€- 10M€
A.J. AMORIM, LDA	Gondomar	3M€- 10M€
FERREIRA MARQUES E IRMÃO, SA	Gondomar	1M€- 3M€
FERNANDO ROCHA, SA	Guimarães	1M€- 3M€
LN. JOIAS. LDA	Lisboa	1M€- 3M€
JOSÉ MARTINS BARBOSA & CIA, LDA	Gondomar	1M€- 3M€
Comércio por grosso de Relojoaria, joalheria e Ourivesaria		
TEMPUS INTERNACIONA, SA	Lisboa	25M€- 50M€
ANGELO DE SOUSA COSTA, LDA	Odivelas	10M€- 25M€
TORRES DISTRIBUIÇÃO, LDA	Lisboa	10M€- 25M€
ADRIFER, LDA	Lisboa	10M€- 25M€
TEMPO SIDERAL, LDA	Braga	3M€- 10M€
TESOURO SIMBOLICO, LDA	Gondomar	3M€- 10M€
PLANET ONE, SA	Lisboa	3M€- 10M€
MONTBLANC IBERIA, LDA	Lisboa	3M€- 10M€
Comércio a Retalho de Relojoaria, Joalheria e Ourivesaria		
TESOUROS PERDIDOS, LDA	Porto	100M€- 250M€
TEMPUS DISTRIBUIÇÃO, SA	Lisboa	50M€- 100M€
HEMISFÉRIO DOURADO, LDA	Santo Tirso	25M€- 50M€
DAVID ROSAS, LDA	Porto	25M€- 50M€
PROEZA DE LUXO, LDA	Penafiel	10M€- 25M€
TORRES JOALHEIROS, SA	Lisboa	10M€- 25M€
META GOLD, LDA	Vila Franca de Xira	10M€- 25M€
GOLDESCUDO, LDA	Lisboa	10M€- 25M€
MILÉNIO GOLD, LDA	Braga	10M€- 25M€

Fonte: adaptada de Sigma Team (2014, p.11)

Em conformidade com a tabela 5 acima, a cadeia de valor nacional da joalheria, ourivesaria e relojoaria é formada por cerca de 5 mil empresas. Mostra-se, logo a seguir, a relação de algumas das mais importantes. Como se pode apurar, a maior parte destas empresas são PME de base familiar. A sua localização reflete a divisão geográfica já analisada, com a região Norte (e, em especial, o Grande Porto) a adotar um papel sobressaltado (Sigma Team, 2014).

A tabela 7 abaixo descreve o Volume de vendas (€) das unidades comerciais de dimensão relevante dedicadas ao comércio a retalho de Portugal, sem predominância alimentar, por escalão de área de exposição e venda e tipo de produto.

Tabela 7: *Volume de vendas (€) das unidades comerciais anual*

Período de referência dos dados	Localização Geográfica		Volume de vendas (€) das unidades comerciais de dimensão relevante dedicadas ao comércio sem predominância alimentar por escalão de área de exposição e venda e tipo de produto, anual.				
			Escalão de área de exposição de venda				
			Total	Até 399m ²	400-999m ²	100-1999m ²	2000m ² ou mais
			Tipo de Produto				
			Bens de consumo diversos: relojoaria, ourivesaria, joalheria e bijuteria, colecionismo, velharias e antiguidades				
			€ (milhares)	€ (milhares)	€ (milhares)	€ (milhares)	€ (milhares)
2018	Portugal	PT	25610	1329	3140	2040	19101
2017	Portugal	PT	21181	538	845	431	19367
2016	Portugal	PT	20668	434	770	320	19144
2015	Portugal	PT	19864	37	174	178	19475
2014	Portugal	PT	23899	113	884	1785	21116
2013	Portugal	PT	28481	115	772	2743	24851
2012	Portugal	PT	32082	102	728	2544	28709
2011	Portugal	PT	34296	272	958	2810	30257

Fonte: adaptada do site INE (2020) - Inquérito aos estabelecimentos comerciais – unidades comerciais de dimensão relevante

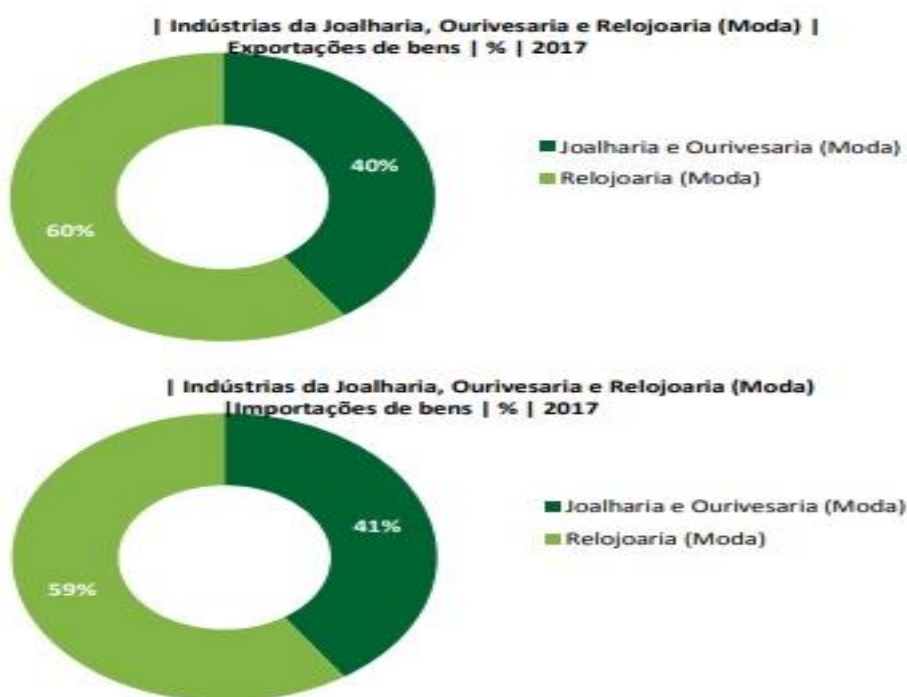
A tabela 7 acima demonstra que no total de valores em euros de bens de consumo diversos, entre os anos 2011 e 2016 esteve sempre a cair o volume de vendas, entretanto em 2017 houve um aumento, em 2018 houve mais um aumento, entretanto não superou ao volume alcançado no ano de 2011.

Ao fazer um apanhado de todas as tabelas descritas nesta secção do trabalho o que se pode observar sobre esta base de dados fornecida principalmente pela Sigma Team (2014) é que o setor de joias em Portugal tem uma concentração geográfica específica nas grandes cidades e que a maioria destas empresas são de porte pequeno, provavelmente de âmbito

familiar e contém uma forte influência no mercado estrangeiro pela sua tradição, a sua expansão foi significativa durante os últimos anos e tem um forte impacto na economia visto o seu volume de vendas.

O volume de exportações versus importações da indústria de ourivesaria, joalheria e relojoaria em Portugal tem se mostrado em equilíbrio isso traz uma oportunidade de inserção no mercado mediante a demonstração do gráfico figura 7 a seguir, (Ficha de comércio externo, 2018, p.1):

Figura 7: *Indústrias da joalheria, ourivesaria e relojoaria (moda) Exportações de bens (%/2017) e importações de bens (%/2017)*



Fonte: Ficha de comércio externo (2018, p.1)

A tabela 8 a seguir demonstra a caracterização da indústria de ourivesaria, joalheria e relojoaria em Portugal em valores sobre a exportação e importação de bens, nota-se que há uma grande oscilação ao comparar o período de 2013 a 2017. O total de todos os sectores demonstrou-se um resultado negativo relevante na balança comercial, isto é, as importações prevaleceram mediante as exportações (Ficha de Comércio externo (2018, p.2)

Tabela 8: Caracterização da indústria de ourivesaria, joalheria e relojoaria em Portugal

Quadro Resumo		Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	Tx Var. % (2017/2016)
Total Subsetor Joalheria e Ourivesaria (Moda)	Exportações de bens	Milhares €	58 071	67 523	59 731	65 147	90 463	39%
	Importações de bens	Milhares €	97 357	102 837	112 930	119 579	143 692	20%
	Saldo (Exportações - Importações)	Milhares €	- 39 286	↑ - 35 314	↓ - 53 199	↓ - 54 432	↑ - 53 229	
Total Subsetor Relojoaria (Moda)	Exportações de bens	Milhares €	107 512	107 989	122 110	125 779	133 949	6%
	Importações de bens	Milhares €	172 754	181 710	207 752	195 032	211 002	8%
	Saldo (Exportações - Importações)	Milhares €	- 65 242	↓ - 73 721	↓ - 85 642	↑ - 69 253	↓ - 77 052	
Total Indústrias da Joalheria, Ourivesaria e Relojoaria (Moda)	Exportações de bens	Milhares €	165 582	↑ 175 513	↑ 181 841	↑ 190 926	↑ 224 413	18%
	% Total Exp.Bens		0,34	0,35	0,35	0,36	0,38	
	Importações de bens	Milhares €	270 111	↑ 284 547	↑ 320 682	↓ 314 612	↑ 354 694	13%
	% Total Imp.Bens		0,48	0,49	0,53	0,52	0,52	
	Saldo (Exportações - Importações)	Milhares €	- 104 529	↓ - 109 034	↓ - 138 841	↑ - 123 685	↓ - 130 281	

Fonte: Ficha de Comércio externo (2018, p.2)

Na busca por dados mais recentes sobre o setor joalheiro em Portugal foi detetado outras fontes de dados como a base de dados, Informa (2018, p.1) certifica o crescimento das vendas no setor de ourivesaria e joalheria em Portugal entre o período de 2016 e 2017:

- Depois de ter registado no exercício 2015 um decréscimo, o valor do mercado português de ourivesaria e joalheria encadeou no biénio 2016- 2017 dois exercícios de crescimento, registando incrementos anuais de 0,8% e de 1,5%, respetivamente;
- Deste modo, as receitas agregadas das empresas do setor alcançaram 675 milhões de euros no exercício 2017, face a 665 milhões contabilizados no ano anterior;
- No setor de comércio a retalho de artigos de joalheria e ourivesaria operavam 2.766 empresas no exercício 2016. O número de operadores manteve nos últimos anos uma tendência decrescente, registando em 2016 uma taxa de variação negativa de 4,6%. No conjunto do período 2008-2016 o número de empresas reduziu-se em cerca de 1.000.

Para fazer a interligação dos últimos dados encontrados segue abaixo as informações da PortugalGlobal (2019, p,7) sobre o volume de negócios no setor joalheiro em Portugal, exportações e importações:

- Com um volume de negócios de 149 milhões de euros em 2017, valor que tem crescido progressivamente nos últimos anos, este setor é composto por 1.100 empresas e 3.302 colaboradores.
- Tanto o número de empresas como o número de trabalhadores têm crescido consideravelmente, uma vez que, em 2013, o setor contava com 944 empresas e 2.939 colaboradores.
- Os valores apresentados são referentes apenas a produtos transformados do setor, nomeadamente de uso pessoal. Contudo, se tivermos em consideração o setor da Ourivesaria e Joalheria na sua totalidade e não apenas os produtos transformados, os valores são bastante diferentes.
- De acordo com Fátima Santos, secretária-geral da AORP – Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal, o volume de exportação do setor aumentou 53 por cento nos últimos dois anos, atingindo os 100 milhões de euros em 2017. A secretária-geral da Associação estabeleceu ainda como meta alcançar um volume de exportação de 150 milhões de euros até 2020.
- Por sua vez, em relação às importações, verificou-se um decréscimo delas em 2018, comparativamente com o ano anterior. Em relação aos principais mercados de importação,

podemos verificar os seguintes: França, Espanha, Alemanha, China, Itália, Dinamarca e Suíça.

- A presença do setor nas diversas feiras e eventos internacionais de renome, a dinamização das parcerias existentes e a procura de novas parcerias a nível internacional continuam a ser a principal porta de entrada nos vários mercados externos, permitindo consolidar o seu posicionamento e notoriedade no mundo.
- A credibilidade da Ourivesaria e Joalheria portuguesa assenta na qualidade, originalidade, inovação e tradicionalidade dos produtos que oferece aos seus clientes.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste terceiro capítulo será abordado o tipo de metodologia utilizada no trabalho, as questões de investigação, o objetivo do conteúdo das entrevistas feitas com a apuração de dados, as ferramentas de gestão desfrutadas e um acréscimo de conceitos voltados para o processo de internacionalização.

3.1- Questões de investigação

O problema proposto pelo trabalho consiste no estudo de caso de uma pequena empresa familiar brasileira – a *Laggmar Joias e relógios*, como ela age para iniciar seu processo de internacionalização. Com o intuito de responder ao problema proposto, descrever as características de um determinado fenómeno e identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência daquilo que está sendo estudado, a presente pesquisa utilizará como método um estudo de caso único - empresa *Laggmar joias e relógios* - que atua no ramo de atividade de ourivesaria. Primeiramente será descrito passo a passo o processo de internacionalização, logo após serão recolhidos dados da empresa. Estes dados primários serão a base para a análise PESTEL e SWOT. Estas análises serão terão como objetivo levantar os pontos que são ausentes e presentes nesta empresa para que esta estratégia de processo de internacionalização seja iniciada. Este trabalho tem como objetivo dizer se a empresa está preparada ou não para se internacionalizar e no caso de não estar, serão propostas soluções para que ela consiga colocar em prática o plano estratégico. O método da pesquisa será qualitativo através de um plano sustentado de um modo exploratório-descritivo para que a análise do processo de internacionalização desta empresa seja uma representação de amostra para o seu sector de atuação.

Este método qualitativo, segundo Silva e Menezes (2005) pode ser caracterizado como uma pesquisa onde se analisa uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Existe assim, um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não permitindo ser transposto em números. O método qualitativo pode-se ainda denominar como exploratório.

Segundo Malhotra (2006), a finalidade da pesquisa é explorar ou analisar as questões atribuídas, desenvolvendo ao mesmo tempo informação e entendimento. Assim, a análise de dados primários deve ser feita por meio de uma pesquisa qualitativa. Nas descrições de Guerra (2006), a função exploratória inicia pelo modo: pesquisa de terreno, feita com o objetivo de encontrar as causas, derivado do desconhecimento do facto estudado. Ainda pelo

pensamento da autora, a pesquisa exploratória precisa de credibilizar a diversidade de interlocutores. Segundo Walliman (2005) o foco do estudo é analisar os motivos, em vez de hipóteses, com isso permite uma concentração, interligação dos acontecimentos, sem comprometimento com as características rigorosas exigidas pelas hipóteses. Portanto esta foi a decisão tomada para analisar o estudo em questão.

A metodologia para investigação proposta utilizará também duas ferramentas de gestão como havia mencionado anteriormente que será a Análise PESTEL, que trabalha com construtos ligados a: Política (P), Economia (E), Sociedade (S), Tecnologia (T), Ambiental (A) e Legal (L), a análise do ramo de atividade (ourivesaria), que seriam complementadas com a análise dos pontos fortes e fracos, internos da empresa, O objetivo seria atrair dados com a análise PESTEL e desenvolver uma análise SWOT que permitisse constituir o ponto de partida para a definição de uma estratégia de internacionalização.

Ao gerar os indicadores através destes dados, estes vão servir para construção de cenários futuros, análise dos resultados e conclusões.

3.2- Estudo de caso como método de investigação

Segundo André (2013) áreas de conhecimento tais como: sociologia, antropologia, medicina, psicologia, serviço social, direito, administração estão a utilizar os estudos de caso há muito tempo com métodos e finalidades diversas.

Segundo a perspectiva de Yin (2009), o estudo de caso gera uma análise profunda e contextualizada de situações idênticas noutras organizações, onde a natureza e definição do problema é similar àquele com que nos deparamos. Entretanto, denominada como uma técnica de resolução de problemas, o estudo de caso trata de problemas similares ao que está a acontecer numa organização, mas em contexto diferente (setor industrial, dimensão da empresa, etc.). Adicionalmente, para Yin (2009) o estudo de caso é particularmente relevante quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos em causa pois permite explicar ou descrever um fenómeno no seu contexto real.

É importante citar também algumas limitações do método de estudo de caso. Além da impossibilidade de generalização, no estudo de caso o objetivo do investigador é desenvolver e aprofundar conhecimentos sobre um fenómeno ou acontecimento pelo que tem como limitação a subjetividade que o investigador pode introduzir no respetivo estudo.

Atendendo à perspectiva de Sousa e Baptista (2011), o presente estudo utilizou as seguintes técnicas:

- Obtenção de dados primários, com base num itinerário de entrevista (ver anexo II) realizada com o dono da empresa, sua esposa e seu filho. Estas três pessoas foram selecionadas devido à função que exercem na empresa, juntamente com a perspectiva de gerações, que contribuirão para a análise dos dados e da possibilidade de uma tentativa de um início do projeto de internacionalização da empresa.

- Observação participante do próprio investigador. De fevereiro de 2018 a setembro de 2019 a investigadora tornou-se presente na rotina da empresa para obter dados informais de conhecimento existente, assim, um contato diário da investigadora com a empresa, nomeadamente com acesso privilegiado às diferentes problemáticas inerentes ao processo rotineiro da empresa e seus métodos de atuação.

- Triangulação dos dados provenientes das técnicas anteriormente mencionadas, com o objetivo de analisar umas fontes com as outras e assim testar a sua fiabilidade.

A estrutura da entrevista consiste em tipologias de perguntas, como por exemplo: qual o seu objetivo, data de realização, local e a duração necessária para a sua realização:

- Data de realização das entrevistas: aconteceram no mês de abril de 2020 com os 3 entrevistados.

- Local de realização: Via Skype.

- Duração das entrevistas: cerca de 50 minutos cada uma.

A tabela 9 a seguir especificará a quantidade de pergunta dos questionários feito que estão nos anexos, ela contém a tipologia da pergunta e seu objetivo:

Tabela 9: *Questões dos questionários e seus objetivos*

IDENTIFICAÇÃO DA PERGUNTA (Nº)	TIPO DA PERGUNTA	OBJETIVO DA PERGUNTA
1,2,3,4,5	Identificação pessoal e profissional	Identificar e caracterizar o profissional
6,7,8,9,10,11,12	Identificação da empresa	Diagnosticar o tipo da empresa e as suas características
13,14,15,16,17,18,19,20 E 21	Análise da empresa cogitação de um projeto de internacionalização	Descobrir pontos que tornariam possível o investimento neste projeto de internacionalização.
22,23 E 24	Perspetivas de disponibilidade	Transmitir confiança e ver a possibilidade de fornecimento de dados para analisar a sua tipologia.

Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO 4- O CASO LAGGMAR JOIAS E RELÓGIOS

Neste quarto e último capítulo será mencionado a empresa estudada para o possível projeto de internacionalização, sua caracterização, logo em seguida será analisado e discutido os resultados da pesquisa e para finalizar, a conclusão.

4.1- Caracterização da empresa

A empresa *Laggmar* foi criada em 12 de junho de 1994 em Elói Mendes-MG, Brasil.

O seu fundador é um ourives que iniciou a aprendizagem da sua profissão aos 9 anos de idade com o seu cunhado que também trabalha neste ramo de ourivesaria. Depois de aprender a profissão, decidiu criar a sua própria empresa, juntamente com a sua esposa.

O casal fundou a *Laggmar* em 1994, como dito acima, uma microempresa familiar que consistia numa pequena oficina de joias e relógios, oferecendo serviços de conserto e de fabricação própria (joias). Mais tarde, o negócio expandiu-se com a oferta de serviços personalizados e a empresa teve algum crescimento. A empresa continua a ser uma microempresa, familiar, estando, atualmente, a começar a ter a participação da segunda geração, os filhos do casal.

Desde o início, o processo de fabrico está a cargo do fundador e as vendas e administração a cargo da esposa. Com a participação da 2ª geração, o processo de fabricação começa a ter a participação do filho e, uma vez que a filha está a estudar administração em Portugal, a empresa está a considerar expandir os negócios para esse país, através de um processo de internacionalização.

Em baixo, descrevemos, com mais detalhe, aspetos de gestão da empresa, que serão depois tidos em conta no estudo de processo de internacionalização:

- Localidade: Elói Mendes sul de minas gerais, brasil
- Tipo de negócio: ourivesaria/ relojoaria
- Produtos fornecidos: Peças prontas em ouro e em prata, relógios, fabricação exclusiva de joias em ouro ou em prata além de consertos em geral (oficina de joias). Mais detalhado, os produtos e serviços que a ourivesaria oferece são:
 - Fabrico de alianças de compromisso, noivado e casamento;
 - Fabrico de joias exclusivas, à medida do desejo do cliente;
 - Restauro de joias antigas e consertos em geral;
 - Solda de óculos;

- Troca de baterias de relógios e de equipamentos eletrônicos
- Consertos simples de relógios. Os mais complexos são terceirizados.
- Volume de produção: ainda pequena, sem dimensão em números, por ter apenas 1 ourives e um auxiliar de ourives.
- Processo de Produção: predominantemente manual, daí também o baixo volume de produção. Houve algum investimento em automação, desde 2016, o que permitiu diminuir o tempo de produção e um aumento do volume, nomeadamente no fabrico de alianças.
- Área administrativa: predominantemente manual. Não houve, até muito recentemente, qualquer informatização da informação e do processo de vendas. (ex. fluxo de caixa, stock e clientes). Entretanto logo após a entrevista feita com a empresa foi feito um investimento num software para o controlo de stock, fluxo de caixa e clientes.
- Marketing: A empresa está presente nas redes sociais (Instagram, Facebook e Whatsapp) que apenas funcionam como canal de divulgação e não como meio de vendas.
- Número de funcionários e funções: 1 ourives, 1 auxiliar de ourives, 1 vendedora, que também exerce a função de administrativa.
- Fator de diferenciação que poderia gerar impacto no mercado exterior: foco na produção exclusiva de joias em ouro e prata, com gemas (pedras) brasileiras.

A visão da empresa consiste em investir mais em maquinaria e ferramentas para facilitar os serviços da oficina, que é a maior fonte de rendimento, podendo produzir mais em menos tempo. Conforme o autor “A inovação contínua da tecnologia de produção tem como objetivo aumentar a competitividade dos utilizadores finais” (Vieira, 2013, p.75).

4.2- Análises e discussão dos resultados

4.2.1-Análise SWOT

O método SWOT vai ser utilizado com o objetivo de analisar os pontos positivos e negativos do projeto, assim como as oportunidades e ameaças atribuídas. De acordo com Nunes (2008), esta ferramenta de Gestão, pode ter sido desenvolvido, de acordo com alguns autores, por Albert Humphrey (1970), já outros consentem ter sido criado pelos professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Segundo Sparemberger e Zamberlan (2008), a sua utilização ocasiona a manutenção dos pontos fortes e a diminuição da intensidade de pontos fracos, servindo-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. Desta forma, a análise SWOT proporciona a visualização de variáveis controláveis e incontroláveis para auxílio na tomada de decisões.

Pode definir-se a metodologia de análise SWOT como uma conexão de oportunidades e ameaças externas de uma organização com os seus pontos fortes e fracos (Chiavenato & Sapiro, 2003).

Abaixo, na tabela 10, apresenta-se a análise SWOT para a empresa *Laggmar joias e relógios*.

Tabela 10: *Análise Swot da empresa Laggmar joias e relógios*

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra qualificada -Anos de experiência no ramo - Localização privilegiada, próximo de uma zona secundária. - Flexibilidade para modificar o gerenciamento e atitudes. - Estrutura administrativa pequena, mais fácil de gerir. - Confiança entre os colaboradores. - Foco em crescimento mútuo -Diferencial presente nos produtos fornecidos, exclusividade 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expansão num novo mercado -Mercado-alvo (Portugal) mesmo idioma, facilitando a comunicação - Pessoa capacitada para fazer a intermediação dos trâmites no mercado alvo (Portugal). - Produto trabalhado ser bastante cobiçado pelo mercado alvo.
<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder de investimentos - Nível de competitividade - Equipa de trabalho limitada -Ausência de controlo de gestão - Dificuldade para separar no ambiente interno da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, encaminhando-se mais para os interesses pessoais -Intimidade muito grande entre as pessoas afetando diretamente nas tomadas de decisões. -Ausência de experiência em <i>ecommerce</i> se for um meio de entrada por exemplo. - Falta de estrutura organizacional - Dificuldades de acesso ao crédito e a outros produtos financeiros. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidade dos concorrentes diretos e indiretos -Risco de investir num mercado externo antes de investir no mercado interno -O custo-Brasil (câmbio valorizado, impostos elevados, burocracia, infraestrutura precária) que prejudica os pequenos negócios mais que os grandes.

Fonte: elaboração própria

4.2.2- Análise PESTEL

A análise PESTEL, neste trabalho vem para apoiar a análise SWOT, é uma versão atualizada da análise PEST, a sigla significa Político, Econômico, Social e Tecnológico. Entretanto com o desenvolvimento desta, foi anexada a parte legal e ambiental passando a ser denominada como PESTEL. Ainda a descrever a análise PESTEL, Johnson, Scholes e Whittington (2011), cita que as empresas usufruem da análise PESTEL, para facilitar a percepção e identificar os principais indicadores de mudanças e conflitos, pelos meios políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos.

Como já dizia Richardson e Richardson (1992) a contribuição da análise PESTEL se dá na permissão aos responsáveis pela decisão estratégica, uma perspectiva mais ampla e orientada sobre o ambiente. Além do mais, fornece a organização uma visão mais futurística em relação à situação dos seus negócios. Com isso, a análise PESTEL é denominada como uma ferramenta estratégica útil para estudar o crescimento ou a decadência do mercado, o posicionamento da empresa e a tendência / potencial do negócio (Koumparoulis, 2013).

Segue abaixo a tabela 11 com a análise PESTEL do mercado onde a empresa *Laggmar joias e relógios* atua.

Tabela 11: Análise PESTEL da empresa Lagamar joias e relógios

P	Fatores Políticos->	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário político brasileiro incerto devido à falta de estabilidade do governo - Alta taxa de imposto no ramo de atividade
E	Fatores Económicos->	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de câmbio desfavorável, principalmente comparado ao mercado alvo do projeto de internacionalização (Portugal) - Dificuldade na obtenção de crédito a nível de empréstimos para investimentos - Taxa de desemprego elevada
S	Fatores Sociais->	<ul style="list-style-type: none"> - Com a modernização da nova geração, alguns produtos estão a cair em desuso ou, está a ser necessário diminuir os custos para promover mais acessibilidade.
T	Fatores tecnológicos->	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing digital, nova era digital, induz a empresa a adaptar-se ao nível do <i>ecommerce</i>. - Mundo globalizado cada vez mais gera necessidade de adaptação - Exigência no investimento de maquinários para acompanhar as novidades do setor.
E	Fatores ecológicos ->	<ul style="list-style-type: none"> - Devido ao tema de garimpos ilegais, torna-se necessário todo aquele cuidado com a procedência de matéria-prima e seus componentes - Produtos utilizados na oficina são prejudiciais ao meio ambiente e a saúde dos colaboradores
L	Fatores legais ->	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização de leis que regem o comércio exterior necessita-se de atenção a burocracia e relações comerciais (tratados) - Com produtos que são prejudiciais a saúde do trabalhador (Burocracia, fiscalização da compra)

Fonte: elaboração própria

4.2.3 Discussão dos resultados

Existem evidências de que há escassez de mão de obra qualificada em vários setores da economia brasileira, sobretudo em atividades de qualificação técnica intermediária, gerando uma demanda por educação profissional a que o setor privado tem vindo a dar algumas respostas, e mais recentemente também algumas iniciativas do setor público, (Schwartzman & Castro, 2013). De acordo com estes a mão de obra qualificada no Brasil existe, porém é insuficiente.

No caso da empresa *Laggmar Joias e Relógios*, o facto de esta ter mão de obra própria torna-se um fator de diferenciação, comparativamente a outras empresas que terceirizam a sua prestação de serviços, por inexistência de trabalhadores capacitados.

A empresa empreende atualmente somente no mercado nacional entretanto a grande preocupação da empresa é querer expandir para o mercado internacional especificamente para o mercado português, porém devido a falta de conhecimento sobre a viabilidade do processo os integrantes não têm a percepção de como iniciar, ao referir-se como, está inserido as questões sobre o processo, modos de entrada, e sobre a situação financeira da empresa, exemplificando: aspectos falhos na gestão, infraestrutura.

Os clientes da empresa estão concentrados na classe média e média alta, quando se trata de produtos à medida, pois os produtos fornecidos pela *Laggmar Joias e Relógios* são produtos de alto valor agregado e supérfluo, devido a demanda que vem de uma clientela com alto poder aquisitivo. Os produtos da *Laggmar Joias e Relógios* destinam-se a pessoas apreciadoras de joalheria fina e com rendimentos elevados, pelo que tendencialmente têm idades superiores aos 25 anos.

Relativamente ao serviço de consertos, mais ligado à oficina, podemos dizer que os clientes são mais diversificados, quer ao nível de classe social, quer de idades, pois os valores dos consertos variam. Todavia, os clientes alvo da empresa são, acima de tudo, de classe alta, pois o valor das vendas adquiridas com eles é mais expressivo ao ser comparado com os outros rendimentos originários da prestação de alguns serviços na oficina.

A maior vantagem competitiva da empresa é a mão de obra qualificada, principalmente na oficina, pois o ourives tem mais de 30 anos de experiência. Este facto gera uma maior confiança no cliente, que confia ao deixar as suas peças de valor na empresa.

Consequentemente, a transparência é o lema da empresa para que ela seja reconhecida como referência. Além disso, a empresa investe no bom atendimento, que atrai o cliente e o fideliza.

Porter (1980) argumenta que a vantagem competitiva pode ser alcançada sob três perspectivas (custo, diferenciação e foco), sendo a estratégia a chave para a definição das forças da indústria.

As maiores dificuldades enfrentadas na empresa são a ausência de distribuição de função devido ao baixo número de funcionários, a ausência de destreza para expansão futura no mercado exterior, a exiguidade de ferramentas e indicadores de medição da performance e de controlo financeiro. Ainda, outra limitação da empresa tem a ver com a falta de separação entre a vida pessoal e a vida empresarial, por ser uma empresa

familiar, o que dificulta o controlo de receitas, despesas e medição de lucro. Estes pontos deficientes encontrados na empresa podem ser reconhecidos na revisão de literatura sobre os fatores de sucesso e insucesso nas palavras do autor (Pereira, 2008), que designa uma atenção a estas circunstâncias.

Atendendo aos dados obtidos pelas técnicas utilizadas e referidas na secção 3.2, bem como os resultados da análise SWOT e PESTEL, pretende-se, nesta secção, discutir esses resultados contrapondo-os com a literatura e teoria revista no capítulo 1.

A empresa *Laggmar Joias e Relógios* é uma empresa familiar porque é gerida por uma família desde a sua fundação até os dias atuais (Tagiuri & Davis, 1989). A segunda geração, os filhos, pretendem assumir a gestão através do processo sucessório de acordo com o pensamento de Leone (1992).

Sendo uma empresa familiar, a *Laggmar Joias e Relógios* enfrenta muitos desafios, assim como vantagens e desvantagens. No caso de uma futura sucessão, a presença da gestão imposta pelo fundador (Lodi, 1993), desde o princípio, ainda é aplicada de maneira conservadora. Assim sendo, um dos desafios é responder à mudança solicitada pela evolução do tempo e necessidade de adquirir da tecnologia e iniciar um processo de globalização, quando, como descrito atrás, a empresa não está preparada. O ciclo de vida de gestão da empresa, pode ficar ainda mais afetado com os conflitos gerados entre os membros familiares ao interferirem nas tomadas de decisões. Contudo, segundo Fritz (1993), se aqueles souberem estabelecer estratégias de consenso e união, com intuito de atingir os mesmos objetivos, este ponto (gestão familiar) torna-se uma vantagem, pois há uma divisão de funções e um planeamento apoiado e colocado em prática por todos.

Além dos problemas/desvantagens já anteriormente referidos, a *Laggmar Jóias e Relógios* apresenta ausência de planeamento estratégico. No sentido de colmatar essas desvantagens, apresentam-se algumas sugestões de estratégias para esta empresa com intuito de exemplificar uma maneira de iniciar as mudanças e encaminhar para um futuro promissor, nomeadamente. Observação: estas sugestões são específicas para a empresa do estudo de caso, são ideias que podem dar estímulo para a saída da zona de conforto promovendo a ampliação da visão dos proprietários, tal como conscientizá-los sobre a necessidade da flexibilidade para a melhoria da empresa, segue abaixo as propostas na Tabela 12:

Tabela 12: Propostas para empresa

Estratégias a curto Prazo	Estratégias de médio a longo Prazo	Exemplos de metas
<ul style="list-style-type: none"> - Fazer um controlo de fluxo de caixa - Através do fluxo de caixa, fazer relatórios trimestrais para comparações de facturação mensais. - Fazer um relatório de despesas, cruzá-lo com informações de facturação mensal e analisar o lucro. - Contabilizar o <i>stock</i> e através do controle de entradas e saídas de mercadorias, fazer uma análise das mercadorias mais vendidas. - Instalar um software de gestão de e da contabilidade. - Definir as funções de cada colaborador. - Melhorar o impacto das redes sociais para atingir novos clientes e tornar a empresa mais conhecida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar o número de colaboradores, promovendo a definição de funções. -Investir mais na produção de joias exclusivas - Trazer como diferencial um <i>designer</i> de joias e um gemólogo que para promover ideias e conceitos singulares para a empresa e para seus clientes. - Internacionalizar a empresa em Portugal - Praticar vendas online em grande escala -Aumentar a produção através de investimentos em maquinaria e ampliar o <i>stock</i> de mercadorias (variedade) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar formação específica aos donos e colaboradores - Tornar-se referência como prestadores de serviço na oficina de joias e peças prontas. - Transmitir confiabilidade ao divulgar mais a empresa nas redes sociais -Investir na melhoria do serviço pós-venda. -Expandir-se para novos mercados de acordo com o andamento do projeto de internacionalização. - Inovar no atendimento, tonando-o um diferencial relativamente aos concorrentes. - Ser uma empresa estável e próspera - Tornar o ambiente físico da empresa mais dinâmico e interativo com o cliente, despertando um interesse para um tipo de organização moderna e sofisticada.

Fonte: elaboração própria

Conclusão

Em concordância com o conceito sobre empresa familiar descritas no primeiro capítulo: Enquadramento teórico e conceptual, o autor cita de maneira ampla que empresa familiar é tipificada por uma organização que se insere num mercado, através dos seus proprietários independentes, embora com a sua imensa ligação com a uma família, (Tagiuri & Davis, 1989). Ainda foi mencionado vantagens e desvantagens de uma empresa desta categoria. Neto e Cavedon (2003) afirmam que o motivo de muitas empresas não chegarem à segunda geração está vinculado com a propriedade e controlo, apesar disso um ponto relevante que os autores também apontam é que a empresa precisa de alguma concentração mínima de poder de capital nas mãos de uma família; que seja o suficiente para que esta tenha autenticidade para opinar no seu controlo administrativo.

Considerando este contexto, o objetivo fundamental deste trabalho foi analisar e estudar o caso da empresa *Laggmar Joias e Relógios*. Esta empresa é uma empresa familiar brasileira, pertencente ao setor joalheiro e o propósito deste estudo foi definir um plano de ação/estratégia tendo em vista a internacionalização dos negócios da empresa para o mercado português.

Começamos por fazer o enquadramento teórico e a revisão da literatura relativa às temáticas em análise. A revisão de literatura indica que a sucessão nas empresas familiares é um dos mais complexos obstáculos enfrentados pelas mesmas, para seu próprio desenvolvimento. São vários os fatores que englobam este processo: família, clientes, fornecedores, empregados, herdeiros e sucessores na gestão. As gestões das organizações familiares têm uma necessidade de aplicação de métodos corretos que as auxiliem para um caminho promissor, muita das vezes estas soluções estão presentes internamente, ao utilizar a cooperação de todos os componentes da empresa, além de que cada negócio passa por uma dificuldade diferente, sendo assim a customização das soluções virá de acordo com o problema específico de cada empresa.

Sobre a internacionalização, como vimos na literatura mencionada no trabalho, não há uma maneira correta de iniciar, cada empresa identificará sua posição no mercado e determinará sua fase inicial para o processo, desde que ela esboce o seu planeamento estratégico para a tomada de decisão ser conforme.

A metodologia seguida neste estudo integrou e conjugou várias técnicas do estudo de caso, nomeadamente, a entrevista, a observação participante e a recolha de dados

secundários. Esta conjugação de várias técnicas permitiu esclarecer os principais pontos, a posição da empresa no mercado, as suas dificuldades, os seus pontos fortes e as suas oportunidades que foram determinantes para o estudo de caso. Com esta abordagem procurou-se contribuir para o conhecimento do processo que envolve a tomada de decisão desta microempresa familiar.

Atendendo ao setor de atividade de atuação da empresa foi possível verificar que o setor brasileiro apresenta uma vantagem comparativamente a outros países. O setor joalheiro brasileiro pode usufruir dos recursos da natureza brasileira, como suas preciosas pedras e gemas, sendo assim, fica mais simples inovar e sujeitar o mercado externo à sua modernização. Segundo Gasperin, & Reichelt (2009), a indústria de joias é um mercado que foi e sempre será atual, ela nunca entra em desuso, sempre deve estar inovando e inventando novas tendências, isso faz com que esse mercado seja reconhecido em seu próprio país de origem e também no exterior.

Com esta informação nota-se uma oportunidade, trazer a sua identidade pode ser a chave do sucesso para as empresas que têm o interesse em entrar no mercado internacional.

Em relação a empresa do estudo de caso, *Laggmar Joias e Relógios*, após a análise dos resultados obtidos pelos dados, conclui-se que a empresa necessita melhorar a sua estrutura organizacional em termos de gestão, pois não apresenta um suporte, os proprietários não apresentam competências suficientes de técnicas para a gerir a empresa, mesmo que esteja havendo uma qualificação nas futuras gerações do negócio, ainda não está suficiente, fazendo com que a tentativa do projeto de internacionalização só seja possível se houver uma reestruturação nas partes relevantes tornando-se flexível às alterações na sua cultura organizacional e seguir com um conceito contemporâneo de empreendimento. Para isso os proprietários devem atentar para fatores como planeamento, organização e controlo. Pelo que se pode perceber a empresa tem um grande potencial, vantagens competitivas qualitativas, mas ainda não há poder quantitativo nem estrutural para suportar esta mudança, esta expansão no mercado.

As soluções que podem ser acolhidas pela empresa através deste trabalho são:

Primeiro passo: buscar auxílio de consultores empresariais que mostrariam as falhas no controlo de gestão juntamente com soluções através de treinamentos e modificações por meio de um controlo financeiro inventariado. Depois disso, com o controlo feito, a noção de capitalização da empresa será mais nítida, podendo assim cogitar ou não em investimentos no mercado estrangeiro, não necessariamente inserindo-se diretamente, mas podendo dar início através de modos de entradas indiretos como o e-commerce e a exportação, como

vimos na revisão de literatura que é possível, pois seria um meio de analisar a sua adaptação e aceitação pelo novo mercado. Durante este percurso de modificações surgirão obviamente muitos obstáculos que a empresa só conseguirá ultrapassar se ela possuir controlo de suas ações, mesmo com a sua tipologia “empresa familiar”. Ao fazer uma previsão os resultados tornam-se reais e os problemas mais fáceis de solucionar, ao contrário da situação atual, onde a empresa sobrevive, não obstante, fica a navegar à deriva devido a falta de controlo e noção da sua própria realidade.

A elaboração deste estudo, deu a oportunidade de conhecer melhor a empresa *Laggmar Joias e Relógios*, assim como a realidade de muitas empresas familiares brasileiras ao permitir confrontar a realidade de suas práticas com aquilo que se identificou na literatura experimentada. De facto, constatou-se vários pontos, positivos e negativos, sobretudo, os desafios que a empresa familiar tem de enfrentar no seu dia-a-dia. O mesmo pode ser dito em relação a empresa analisada, *Laggmar Joias e Relógios*, a qual, inclusive, carece de um processo de reestruturação na gestão, entendido como determinante para sua sobrevivência a longo prazo face ao ambiente de competitividade crescente e de constantes mudanças vigentes no mundo atual, além da sua intenção de progredir no mercado externo.

Este trabalho teve como finalidade contribuir para o conhecimento da realidade das empresas familiares brasileiras que passam pelos mesmos problemas base, e como forma de resposta o estudo apresenta sugestões no sentido de ajudar estas empresas a progredir e dar continuidade aos seus trabalhos, que passam de geração em geração mesmo não tendo uma estrutura fortificada para isso.

Este trabalho não estaria concluído se não fossem referidas as limitações e sugestões de trabalho futuro. Desde logo, as limitações estão associadas à metodologia do estudo de caso, isto é, além de não permitir a generalização das conclusões, um estudo de caso está sujeito à subjetividade na interpretação dos dados por parte do investigador. Outra limitação, prende-se com o facto de ser um estudo de caso único. Em trabalhos futuros seria importante alargar a amostra a mais casos para que o contexto de análise e comparação fosse mais alargado. Adicionalmente seria também importante acrescentar dados quantitativos no trabalho para que a visão sobre a realidade da empresa estudada seja mais concreta e mais fácil de gerar outras advertências.

Referências Bibliográficas

- AICEP Portugal Global. (2013). Horizonte. Internacionalizar: Guia para PME. Obtido em:14 de junho de 2020, de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>
- Albino, J., C., A., Almeida, A., L., C., Carrieri, A., P., Gomes, B., M., M., Guimarães, F., J., & Sepúlveda, L., T. (2009).H.stern: capital cultural objetivado em joias de luxo, Obtido em: 10 de dezembro de 2019, de http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/gt4_albino.pdf
- Almeida, A., Cyrino, A., B., Alem, A., C., Cavalcanti, C., E., Neto, D., T., Penido, E., Pinheiro, T., J. (2007). Internacionalização de empresas brasileiras: Perspetivas e riscos, editora campus, (p.13/32). Obtido em:09 de dezembro de 2019, de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-pt&lr=&id=s25xbjryztqc&oi=fnd&pg=pp1&dq=internacionaliza%3%a7%3%a3o+d e+empresas+familiares+brasileiras+em+portugal&ots=jhxoxonq8p&sig=qf1bhwte5haxp glgzfuctpvgrts#v=onepage&q&f=false>
- Álvarez, V., S., & Merino, T., G. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity, *International journal of information management*, (v. 30, n.6, p. 512-520).
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, Columbia, (v. 24, n. 2, p. 209-231), Second Quarter.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *Journal of International studies of management & organization*, (v. 30, n. 1, p. 63-92).
- André, M. (2013). O que é um estudo de caso qualitativo em educação. Obtido em:21 de abril de 2020, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/7441-19159-1-SM%20(1).pdf
- Aorp – Associação de ourivesaria e relojoaria de Portugal. (2019). Obtido em:10 de dezembro de 2019, de <https://www.aorp.pt/aorp>
- ApexBrasil. Obtido em:24 de março de 2020, de <http://www.apexbrasil.com.br/inteligenciaMercado/ApresentacoesDeOportunidadesDeMercados>
- Baeta, V., S. (2013). Exportação: um passo na internacionalização, Relatório de estágio de mestrado em gestão, Faculdade de economia da universidade de Coimbra.
- Bennett, R. (1977). Export marketing and the internet: experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK Businesses. *International Review*, (v.14, n 5, 324-344).
- Birley, S., Muzyka, D., F. (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*, São Paulo: makron books.

- Brockhaus, R. (2004). Family business succession : suggestions for future research. *Family business Review*, (v17, n.2, p. 165-177).
- Buckley, P., J., Adam, R., C., Tan, H., Xin, L., & Voss, H. (2008). Historic and emergent trends in chinese outward direct investment. *Management international review*, (v. 48, n. 6, p. 715-748), Obtido em:21 de novembro de 2019, de [Http://dx.doi.org/10.1007/s11575-008-0104-y](http://dx.doi.org/10.1007/s11575-008-0104-y)
- Cahen, F. R.; Lahiri, S.; Borini, F. M. (2016). Percepções gerenciais das barreiras à internacionalização: um exame das novas empresas de tecnologia do Brasil. *Jornal de Pesquisa empresarial*, (v. 69, n. 6, p.1973-1979).
- Calof, J., Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization, *International business review*, (v.4, n.2, p. 115-131).
- Casillas, J., C., C. (2005). Crescimento e internacionalização da empresa familiar. Investigaciones de la red de cátedras de la instituto de la empresa familiar e pricewaterhousecoopers.
- Cateora, P., Gilly, M., Graham, J. (2011). *International Marketing* (15ª ed.), New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chen, C, Messner, J. (2011). Permanent versus mobile entry decisions in international construction markets: influence of home country and firm related factors, *Journal of management in engineering*.
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*, (1. Ed), (13) tiragem, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2009). Family firms' international Commitment/: the influence of family-related factors. *Family business Review*, (v.22, p. 125-135).
- Coelho, L., C. (2010). Opções para estratégias de operações globais. Logística. Descomplicada. Obtido em:20 de outubro de 2019, de <https://www.logisticadescomplicada.com/opcoes-para-estrategias-de-operacoes-globais/>
- Coelho, N., M., E., J., (2013), Estratégia de internacionalização do grande porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais. Obtido em:11de dezembro de 2019, de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4593/1/dm_josé%20coelho_2013.pdf
- Comissão Europeia. (s.d.). Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs). Obtido em:12 de julho de 2020, de https://ec.europa.eu/growth/smes_en
- Conceição, E., R., Silva, A., P., B., Campos, R., P. (2020). A representação social do gestor sobre o processo de internacionalização de PMEs brasileiras da área de TI. Obtido em:18 de outubro de 2020, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/13408-35446-1-PB.pdf

- Corbetta, G., Montemerlo, D., (1999). Ownership, Governance and Management Issues in Small and medium-size Family businesses : a Comparison of Italy and the United states. *Family business review*, (v.12, n.4, p. 361-374).
- Costa, N., F., D., R., Negreira, O., & Negreira, J., (2011), *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*. Editora vida económica, (p.19-20/252).
- Costa, R., M., Peixoto, T., B., M., Domingues, F., M., Carlos Falcão Maranhão, Santos, P., D., T., & Carneiro, J. (2011). Internacionalização da h.stern: um negócio da china?. Obtido em:10 de dezembro de 2019, de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enepq300.pdf>
- Crick, D., Spence, M. (2004). The internationalization of ‘high performing’ UK high-tech SME’S: a study of planned and unplanned strategies. *International business review*, (v. 20, p. 1-19).
- Davis, J., Tagiuri, R. (1989). The Advantages and Disadvantages of the Family Business. Owner Managed Business Institute.
- Davis, P., Harveston, P. (2000). Internationalization and Organizational growth: the impact of internet usage and Technology involvement among entrepreneur-led family businesses. *Family business Review*, (v.13, p. 107-120).
- Denck, M. R.; Lima, J. H. R. (2010). Cultura organizacional nas empresas familiares. *Administração e Negócios*.
- Deresky, H. (2000). *International Management : Managing across Borders and cultures*. Upper saddle river, n. J. prentice hall.
- Donneley, R., G. (1976), *A empresa familiar*. Biblioteca harvard de administração de empresas, São paulo: abril-tec.
- Faraco, G., A. (2009). A indústria de joias e bijuterias: um estudo de caso da empresa Gabriela Faraco acessórios de moda, (p.11). Obtido em:10 de dezembro de 2019, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123631/economia291567.pdf?squence=1&isallowed=y>
- Faz Comex. Obtido em:24 de março de 2020, de <https://www.fazcomex.com.br/blog/principais-produtos-exportados-por-minas-gerais/>
- Fernandes, E. (2011). E-commerce e internacionalização empresarial: o caso prático da salsa. Universidade do minho, (p.94).
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Fernández, Z., E., Nieto, M., J. (2005). Internationalization strategy of small and Médium-sized family business: some influential factors. *Family business review*, (v. XVIII, mar, n.1, p.77-89).

- Ferreira., P., & Laura, C. (2010). As relações entre a União Europeia e o Brasil: o papel de Portugal num processo em crescendo cooperativo, *Revista Mundo Nuevo*, (v.1, n.3, p. 9-30).
- Ficha de Comércio Externo - Indústrias da Joalheria, Ourivesaria e Relojoaria (Moda) (2018). Direção-Geral das atividades económicas. Gráficos e tabelas (p.1-2). Obtido em:10 de outubro de 2020, de file:///C:/Users/USUARIO/AppData/Local/Temp/Rar\$Dla0.377/i010743.pdf,
- Fonseca, C. (2015). *A presença empresarial brasileira na América do Sul: implicações para a política externa*. Caderno de política exterior Ano 1- número 1- primeiro semestre 2015, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, Brasília- FUNAG.
- Freire, A. (2008). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo, (p.316).
- Fritz, R. (1993). *Empresa familiar: uma visão empreendedora; apresentação de gary player*. Tradução: Marisa do nascimento Paro; revisão técnica Heitor José pereira, São paulo: makron book, (p.188-189).
- Gasperin, C., Reichelt, V., P. (2009). Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do brasil. Internext: *revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM*, São Paulo, (v.4, n.2, p.83). Obtido em:10 de dezembro de 2019, de <https://internext.espm.br/internext/article/view/93/89>
- Gen, D., Jean, R. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*, São Paulo, Mcgraw-hill.
- Gersick, K., E., Davis, J., Marion, M., H., & Lansberg, I. (1997). *Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press (p.152).
- Grzybovski, D., Tedesco, J., C. (1998). Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. *Passo fundo: revista teoria e evidência econômica*, (v.6, n11, p.37-68).
- Guerra, I., C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo sentidos: formas de uso (princípio, p. 95).
- Hagiú, A., Clipici, E. (2009). The Internationalization Strategy in a Global Age. The International Conference on Economics and Administration, Faculty of Administration and Business, University of Bucharest, Romania ICEA - FAA Brucharest, 14-15th.
- Hamel, J., (1993), *Case study methods*, London: *SAGE Publications*.
- Handler, W., C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, (v.2, n.3, p.257-276).
- Handler, W., C. (1994). Succession in Family Business : a Review of the Research. *Family business review*, (v. 7, n.2, p.133-157).

- Hill, C. W. (2009). *International Business: competing in the Global Marketplace* (7ª ed.). Boston: Irwin: McGraw Hill.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- IBGM -Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. O setor em Grandes Números, (2010). Obtido em:06 de agosto de 2019, de <http://www.ibgm.com.br/biblioteca_categorias.php>
- IBGM. (2011). Setor de gemas e joias no Brasil. Obtido em:25 de novembro de 2019, de https://ibgm.com.br/admin/_upload/biblioteca/documento/296-setordegemasejoiasnobrasil2010.pdf
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de marketing internacional: casos de empresas portuguesas*. n.º 11 da colecção económicas - 2.ª série, Coimbra, Editora: Almedina Sa.
- Informa (2018). Estudo Sectores Portugal basic da DBK Ourivesaria e Joalheria, base de dados. Obtido em:15 de dezembro de 2020, de https://app.informadb.pt/idbweb/estudosdbk/pt/2018/abr_ourivesaria-joalheria.pdf
- Johanson, B., Vahlne, J. (1977). The Internacionalization Process of the Firm: a model of Knowledge Development and Increasing Foreign market Commitments. *Journal of international business studies*, Basingstoke, (v.8, n.1, p.23-32).
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto alegre: Bookman.
- Júnior, M., B., C. (2018). A importância do planejamento estratégico, tático e operacional no gerenciamento de projetos. Obtido em:29 de setembro de 2020, de <file:///c:/users/usuario/downloads/15-82-1-pb.pdf>
- Karavdic, M. (2006/2007). *E-commerce and export performance*. New York: Cambria press.
- Khauaja, D., M., R., Toledo, G., L. (2011). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: Estudo com franqueadoras. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, (v. 6, n. 1, p. 42-62).
- Keegan, W. J.; Green, M. C. (2000) *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva.
- Kotabe, M.; Helsen, K. (2000). *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas.
- Koumparoulis, & Dimitrios, N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, (p. 31-36).
- Labatut, Ê. N. (1994). *Política de comércio exterior*. São Paulo: Edições Aduaneiras.
- Lanzana, A., Constanzi, R. (1999). *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*, In: martins, j. (coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*, São Paulo, editora negócio.

- Leite, I., T., M. (2007). A internacionalização de empresas familiares um estudo do ciclo evolutivo e o processo de internacionalização, (p.45-46). Obtido em:09 de dezembro de 2019, de <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/1220/1/ivani%20tristan.pdf>
- Leone, N., M., C., P., G. (1992). A sucessão em Pme comercial na região de João pessoa. *Revista de administração*, São Paulo, (v.27, n.3, p.84-91).
- Leonidou, L., C., & Katsikeas, C. (1996). The export development process an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, Columbia, (v. 27, n. 3, p. 517-551), Third Quarter.
- Lezana, A., G., R., & Tonelli, A., (1998), *O comportamento do empreendedor*, In.: de mori, f. Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio, Florianópolis: ene, UFSC.
- Lin, S. (2010). *Internationalization of the sme: towards an integrative approach of resources and competences*. Ler colloque franco-tch`eque : trends in international business, (117135).
- Lodi, J., B. (1993). *A empresa familiar*, São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J., B. (1999). *Fusões e aquisições: o cenário brasileiro*, Rio de Janeiro: Campus.
- Lodi, J., B. (1994). *A ética na empresa familiar*, São Paulo: pioneira.
- Longenecker, J. (1997). *Administração de pequenas empresas*, São Paulo: Makron;
- Macêdo, K., B. (2001). *Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão*, Goiânia: Editora Terra & Editora da UCG.
- Macêdo, K., B. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira, (p.3). Obtido em:06 de dezembro de 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14>
- Machado, M. A.; Scorsatto, R. Z. (2005) Obstáculos enfrentados na exportação: um estudo de caso de exportadoras gaúchas de pedras preciosas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - XXIX ENANPAD, Brasília-DF.
- Makino, S., Lau, C., M., Yeh, R., S. (2002). Exploração de ativos versus busca de ativos: implicações para a escolha do local de investimento estrangeiro direto de economias recentemente industrializadas. *J Int Bus Stud* 33, 403-421. Obtido em:06 de dezembro de 2020, de <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491024>
- Malhotra, N., K., Rocha, I., Laudisio, M., C., Altheman, E., & Borges, F., M. (2006). *Introdução à pesquisa de marketing* (pearson pr., p. 428), São Paulo.
- Marcondes, C., R., Bernardes, C. (1997). *Criando empresas para o sucesso*. São Paulo: Atlas.
- Mazon, F., S., Jaeger, M., A., Kato, H., T., (2010) Percepção das barreiras aos negócios internacionais: aspectos relacionados à internacionalização e expatriação. Obtido em:13 de fevereiro de 2021, de https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/126_95.pdf

- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, Management Report, 300, Erasmus university, Rotterdam.
- Minervini, N. (1991) *O Exportador: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação*. São Paulo: Edit. Makron, McGraw-Hill.
- Neto, F., J., R., Cavedon, N., R. (2003). Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. Obtido em:04de dezembro de 2019, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s167939512004000300007&script=sci_arttext
- Nunes, A., F. (2008). *Glossário de termos econômicos e financeiros: mercado de capitais, financeiro e de crédito*. (v.3), Editora Rev. & Aum, Rio de Janeiro.
- Oliveira, D., P., R. (2010). *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. (27. ed). Atlas: São Paulo.
- Oliveira, H., M. (2011). The internationalization of Brazilian companies: developing managers as an essential business strategy factor. *Future Studies Research Journal*, (v. 3, n. 1, p. 112-139).
- Oxley, J., Yeung, B. (2001). E-commerce Readiness: institutional environment and international competitiveness, *Journal of international business studies*, (vol. 32, n. 4, p. 705-724).
- Parracho, C., F. (2013). *O comércio eletrônico e a internacionalização das PMEs*. Universidade Técnica de Lisboa: Dissertação de Mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. (p.6).
- Passos, E. (2006). *Família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Gente.
- Pereira, H., J., & Santos, S., A. (1995). *Criando seu próprio negócio*. Brasília: SEBRAE.
- Pereira, N., H., M. (2008). Fatores críticos de sucesso em empresas familiares: uma abordagem competitiva, (p.66) (gráfico10). Obtido em:05 de dezembro de 2019, de ///f:/dissertação%20de%20mestrado%2020192020/fatorescriticossucesso%20_pereira_2008.pdf
- Pereira, R. & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, v. 3 n. 2.
- Pinto, M., A., R. (2015). As empresas e a sua internacionalização - o caso de três PME portuguesas. Obtido em:20 de outubro de 2020, de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7894/1/Marlene_Pinto_AA_2015%20%281%29.pdf

- Pla-Barber, J., Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation, and firm size in a science-based industry. *International Business Review*. (v. 16, n.3, 275–293).
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
- Portugalglobal. (2019). O sucesso internacional da ourivesaria e joalheria portuguesas, mensal, entrevista, Nuno Amado, Chairman do Millennium Bcp mercados // China empresas, Ambar, Lacs e Pilar Paiva de Sousa, *Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM*, (nº120). Obtido em:10 de dezembro de 2019, de <http://portugalglobal.pt/pt/revistaportugalglobal/2019/documents/revista-120-maio.pdf>
- Ragagnin, Y., M. (2017). Elaboração de um planejamento estratégico e um planejamento operacional para uma empresa do ramo de vinicultura localizada no município de Ivorá, RS, (p.12). Obtido em: 10 de julho de 2020, de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/TCC%20Yasmim%20Muraro%20Ragagn%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%202017-%20conceito%20operacional%20bom.pdf>
- Rebello, A., G., S. (2019). Plano de negócio e estratégia de internacionalização – um caso no ramo da joalheria. Obtido em:01 de setembro de 2020, de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123246/2/361708.pdf>
- Richardson, B., & Richardson, R. (1992). *A Gestão estratégica*. Editorial Presença, Lisboa.
- Root, F., R. (1998). *Entry strategies for international Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Root, F., R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Editora: Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Ruzzier, M., & Konecnik, M. (2006). *The internationalization strategies of smes: the case of the Slovenian Hotel Industry*, *Management*, (v. 11, n.1, p.17–35).
- Saraiva, M., G. (2014). *Os limites da parceria estratégica Brasil- União Europeia nos planos inter-regional e multilateral*, *Anuario de Integración*.
- Schell, J. (1995). *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora*, Rio de Janeiro: Campus.
- Schwartzman, S., Castro, C., M. (2013). Ensino formação e a questão da mão de obra. Obtido em:22 de maio de 2020, de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362013000300010&script=sci_arttext&tlng=pt
- SEBRAE, Pesquisa sobre empresas familiares. (2017). Obtido em:30 de agosto de 2020, de [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)
- Sigma Team Consulting. (2014). Monografia Joalheria & Relojoaria. Obtido em:02 de setembro de 2019, de http://www.aorp.pt/_usr/docs/monografia_joalheria_relojoaria_2014.pdf
- Silva, A., (1997), O governo e as exportações, *Revista Exame*, (v. 30, n. 13, p/ 32-34).

- Silva, E., & Menezes, E. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4^a ed.), Florianópolis: UFSC.
- Silva, R. Império.
(2014): *Cultura Organizacional em Empresa Familiar*. Portal Carreira&Sucesso.
- Simões, A., C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior De Economia e Gestão.
- Sousa, M., J., & Baptista C., S., (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios, segundo Bolonha*. Lisboa. Factor;
- Sparemberger, A., & Zamberlan, L. (2008). *Marketing estratégico*, Ijuí, RS: Ed. Unijuí. Obtido em:21 de março de 2020, de <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/182/Marketing%20estrat%C3%A9gico.pdf?sequence=1>
- Spence, M. (2003). International strategy formation in small canadian hightechnology companies a case study approach. *Journal of international entrepreneurship*, (v. 1, p. 277-296).
- Sprogis, M., F., G., V. (2018). *Negocios Internacionais*, Editora e Distribuidora Educacional S.A, (p. 30-34). Obtido em :26 de março de 2020, de <https://www.passeidireto.com/arquivo/43684292/livro-u-2>
- Tabela de Volume de vendas das unidades comerciais de dimensão relevante dedicadas ao comércio a retalho sem predominância alimentar por Escalão de área de exposição e venda e Tipo de produto ; Anual - INE, Inquérito aos estabelecimentos comerciais - unidades comerciais de dimensão relevante. (2019). Obtido em :02 de setembro de 2020, de <http://www.ine.pt>
- Teixeira, J., P., & Freitas, D. (2005). *Use of phoneme dedicated artificial neural networks to predict segmental durations*.
- Torres, O. (1999). *Les PME*. Paris : Edition Flammarion, Collections dominos.
- Unibiz. (12/ 2015). *Revista da escola de gestão e negócios da unisinos*, (ed. 00, p.14-15). Obtido em:06 de dezembro de 2019, de <http://www.unisinos.br/revistaunibiz/wp-content/uploads/revista-unibiz-00.pdf>
- Ussman, A., M. (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: sílabo, (v.4, n.2, p. 83-100), jul./dez. 2009, issn 1890-4865.
- Veiga, L., A. (2001). *Evolução, Comprometimento e escolha de Mercados na Internacionalização de empresas brasileiras: estudo de casos*, Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Vieira, C., M., M., L. (2013). Deslocalização de Empresas num Contexto de Globalização: Estudo de Caso de uma Empresa Portuguesa. (p.75). Obtido em:12 de julho de 2020, de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4485/1/DM_CI%c3%a1udioVieira_2013.

- Vidigal, A., C. (1996). *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Vipiana, C. (2000). Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa, (p.28-29/52).
Obtido em:05 de dezembro de 2019, de
file:///d:/users/moodle.iscap01/downloads/171931.pdf
- Walliman, N. (2005). *More about the nature of research*. In your research project, (p. 186–231).
- Werner, R., A. (2004). *Família & negócios: um caminho para o sucesso*, Barueri, SP: Manole.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. (4th) edition. Londres, Sage Publications.
- Zahra, S. (2003). International Expansion of us Manufacturing Family business : the effect of ownership and involvement, *Journal of business venturing*, (v.18, n.4, p. 495-503).
- Zborowski, Barboza I., Leal, C., & Bortolon M., P. (2011). *Empresas familiares no índice Ibovespa*, Relatórios Coppead.

Anexos

Questionário para entrevista dos Proprietários

Observação: por motivos de confidencialidade não são mencionadas as respostas às primeiras quatro questões

1- **Nome:** _____

2- **Sexo:** Masculino Feminino

3- **Idade:** _____ anos

4- **Qual o seu estado civil:** solteiro Casado/ União de facto
 Divorciado/ Separado Viúvo

5- **Que funções você desempenha na empresa?**

R: **Esposa do Proprietário:** Como a empresa é uma empresa pequena e familiar, todo fazem de tudo um pouco, mas geralmente eu faço o atendimento de balcão, controle de caixa, cuidado da organização da empresa, faço compras e monto as vitrines.

R: **Proprietário:** eu sou ourives, eu fabrico joias, conserto, faço conserto de relógio, afiação, fica mais na parte da oficina e se falta pessoas no balcão também exerce a função, todos colaboram de alguma forma.

6- **Sobre a empresa. Setor de atividade?**

R: **Esposa do Proprietário e Proprietário:** ramo de joalheria.

7- **Conte um pouco sobre a história da empresa? Como e quando tudo começou.**

R: **Esposa do Proprietário:** O ano que eu iniciei na empresa foi em 1991, pois anteriormente trabalhava em um outro ramo e quando meu marido me chamou eu fui trabalhar com ele, recentemente ele havia montado a empresa. Quando comecei na empresa os produtos mais vendidos era os relógios, entretanto agora, com a tecnologia, comprou-se maquinários e a empresa está mais voltada para peças prontas e a oficina que fabrica e conserta. Anteriormente, prestava serviço, fabricava joias, contudo era mais ouro ou folheado. E agora com a nova tendência o uso da prata tornou-se mais comum, antes era

manual a fabricação das peças e agora é mais industrializado e as peças de pronta facilitaram a disposição de variedade e estoque.

R: **Proprietário:** A empresa foi fundada em 12 de junho de 1989. Mas eu na profissão de ourives comecei a aprender minha profissão com 9 anos de idade, quando fui trabalhar com meu cunhado. Depois que saí de lá, tive algumas sociedades, trabalhei para terceiros e por fim montei minha própria empresa foi aí que surgiu a empresa Oriental, nome derivado da admiração pelos orientais, mais tarde modificada para *Laggmar Joias e Relógios*, pois tivemos filhos e criamos um nome da junção dos nomes da nossa família e assim estamos até hoje.

8- Que tipo de serviço a empresa presta e os produtos que ela fornece?

R: **Esposa do Proprietário:** A empresa fabrica, conserta joias, conserta relógios (serviço terceirizado), vende peças prontas em ouro e prata e relógios.

R: **Proprietário:** A empresa fabrica, conserta joias, conserta relógios (serviço terceirizado), vende joias prontas de ouro e prata e relógios, faz prestação de serviços em geral.

9- Qual é o porte da empresa? Tamanho?

R: **Esposa do Proprietário e proprietário:** (x) Microempresa () pequeno porte () médio porte () grande porte

10- A empresa é uma empresa familiar?

R: **Esposa do Proprietário:** Sim, é uma empresa familiar pois trabalham apenas membros da família e foi criada por uma família.

R: **Proprietário:** Sim, entretanto no começo as vezes contratávamos pessoas de fora, mas notamos que ao trabalhar em família as coisas andavam melhor, tínhamos menos insatisfações e é até hoje mais fácil de tratar os problemas pois temos mais liberdade um com outro, mesmo que tenha mais conflitos.

11- Quem trabalha na empresa? Há quantos funcionários?

R: **Esposa do Proprietário:** Então, trabalha-se eu meu marido e meu filho. Anteriormente tinha minha filha, mas aproximadamente há 1 ano ela decidiu ir para Portugal morar e terminar os estudos, então estamos só nós fisicamente, ela ainda auxilia em algumas coisas à distância, portanto somos só nós.

R: **Proprietário:** Trabalhamos todos em família, não temos funcionários externos, apenas terceirizamos o conserto de relógio, mas funcionários somos só eu minha esposa e meu filho, minha filha anteriormente, mas agora ela foi morar no exterior e por enquanto estamos só nós.

12- A empresa contém algum software para controle de fluxo de caixa, estoque, clientes?

R: **Esposa do Proprietário:** Implantou há muito pouco tempo, mas quem mexe é apenas o meu filho por ter noções básicas de informática, no meu caso é feito ainda manualmente sem um acompanhamento rotineiro.

R: **Proprietário:** Contém a pouco tempo, uma semana, está em processo de adaptação, mas anteriormente era feito manual, não se tem dados certos de faturamento, fluxo de caixa pois era tudo informal, agora pretende-se controlar tudo através do sistema.

13- Quem são os clientes alvo da empresa e seu mercado?

R: **Esposa do Proprietário:** Acreditamos que pela nossa observação seja clientes de classe média a alta, pois nosso ramo é um ramo que contém produtos supérfluos e com isso exige um poder aquisitivo elevado. O mercado seria regional mais específico na região do sul de minas pois é onde nos localizamos e por ser uma pequena empresa ainda não expandimos.

R: **Proprietário:** Nossos clientes geralmente são de classe média a alta, devido ao tipo de mercadoria que trabalhamos, entretanto como prestamos serviço, a oficina deixa flexível o tipo de cliente pois conseguimos atingir toda a classe se for pararmos para analisar o custo da nossa prestação de serviço. Sobre o mercado alvo atualmente é regional, devido a sermos uma pequena empresa. Mas pensamos buscamos por expansão.

14- Já pensou em expandir seus negócios para um novo mercado? Internacionalizar por exemplo?

R: **Esposa do Proprietário:** Já, mas dentro do país, como por exemplo em uma cidade próxima por questões geográficas e que se têm conhecimento do mercado, têm também constante contato, a cidade chama-se Três pontas, fica a poucos quilômetros daqui.

R: **Proprietário:** Já pensei, em internacionalizar para Portugal que é onde minha filha está a morar e com isso facilitaria devido ao conhecimento do mercado.

15- Gostaria que compartilhasse alguns pontos positivos da empresa, vantagens competitivas?

R: **Esposa do Proprietário:** A experiência no ramo, a mão de obra qualificada, devido ao ourives que é o meu marido, por ele ter anos de profissão, ser conhecido. Isso é positivo pois é um ramo complexo de se trabalhar e com a mão de obra qualificada tudo fica mais fácil, pois não precisamos terceirizar o serviço.

R: **Proprietário:** A fabricação de joias é um ponto positivo, pois não precisamos terceirizar o serviço. Além da experiência de muitos anos no ramo e o reconhecimento do nosso atendimento diferenciado, pois como somos reconhecidos isso facilita as vendas.

16- O que você acha que falta para a empresa progredir mais?

R: **Esposa do Proprietário:** A união da família, para que com a nova geração, no caso meus filhos, possam modernizar o que está ficando ultrapassado. Devido ao ramo ser visado e muito perigoso então em questões de segurança é necessário mudanças significativas. Com a dedicação em criatividade, inovação e design pode fazer com que aumente o leque de produtos. Modificar a forma de administrar, ter um excelente contador e principalmente delegar funções, pois há muito acúmulo, devido ao número pequeno de pessoas que trabalham e com isso se esgota mais facilmente fazendo com que o trabalho não fique 100% o tempo todo então seria uma maneira de motivar cada um e com isso a eficiência ficaria elevada.

R: **Proprietário:** Com as constantes mudanças que o mercado sofre na minha opinião falta um pouco mais de treinamento, investimento em cursos para se especializar na área, e está sempre em constante evolução para atender as novas expectativas. Tecnologia será a ferramenta chave para evoluirmos ao referirmos na parte da oficina que é onde está o maior rendimento da empresa.

17- Em uma possível tentativa de projeto de internacionalização, a empresa estaria disposta em ouvir opiniões de melhorias e sugestões de mudanças para gerar pontos positivos mediante ao projeto?

R: **Esposa do Proprietário:** Com certeza a empresa estaria disposta a ouvir e a receber os conselhos para as melhorias, pois sonhamos em prosperar, mas não sabemos de que maneira conquistaremos esta evolução devido à falta de preparação, conselhos etc.

R: **Proprietário:** Claro que sim, pois assim teremos noção do que está faltando para que o projeto possa ser colocado em prática, termos a visão do mercado que estamos visando entrar, além de ficarmos mais seguros com as tomadas de decisões.

18- Portugal, país referência no ramo joalheiro, uma cogitação bem planeada poderia levar a empresa a pensar em uma possível expansão para este mercado?

R: **Esposa do Proprietário:** Um projeto a longo prazo, sim, mas teremos de tomar cuidado com a falta experiência para agirmos corretamente, mas tudo indica que sim, porque a minha filha foi estudar em Portugal e já tem uma base de conhecimento e pode abrir as portas para nós, pois é o sonho dela que possamos ficar todos juntos e gerir a empresa lá, pois ela estuda para que possa concretizar este sonho da empresa estar lá.

R: **Proprietário:** Sim, pois minha filha além de estar em Portugal e querer nos ajudar a levar a empresa para lá, vemos muitas notícias digitais de que Portugal é um mercado promissor para o nosso ramo, além de podermos levar nosso conhecimento diferenciado, nossa experiência para que aconteça com total sucesso.

19- /A empresa estaria disposta a fornecer dados para exemplificar sua realidade e seu cotidiano?

R: **Esposa do Proprietário e Proprietário:** (x) Sim Não ()

20- A empresa possui uma reserva de capital, para investimentos futuros?

R: **Esposa do Proprietário:** Não, ela sobrevive dos rendimentos feitos mensalmente, o têm é um dinheiro suficiente para caso falte para contas fixas, ainda mais nestes últimos tempos, a situação piorou para conseguirmos ter estas reservas.

R: **Proprietário:** Não, não tem para investimentos de desenvolvimento, mas contém uma quantia caso as despesas fixas não possam ser cobertas, afinal hoje em dia com a situação atual está difícil de ter um dinheiro sobrando, talvez seja pela falta de poder de crescimento, devido à ausência de um controle acirrado.

21- A internacionalização pode ser iniciada de várias maneiras uma delas é a exportação, ao seu ponto de vista, a empresa estaria preparada para iniciar uma tentativa de entrada no mercado internacional? O e-commerce também é um meio de entrada indiretamente, é uma maneira de mostrar a empresa internacionalmente, a evolução de um site seria algo plausível? A empresa tem estrutura para gerir esta parte?

R: **Esposa do Proprietário:** Sim, mas teremos que receber treinamento pois não conseguimos acompanhar este mundo tão tecnológico, geralmente deixamos por conta das novas gerações que estão mais acostumadas com essa modernização, mas acho importante

aprendermos para não dependermos deles somente e podermos colocar em prática o início do suposto projeto;

R: **Proprietário:** No momento não, mas teremos que obter conhecimento sobre isso, além de ver o que a empresa falta fazer para estar apta a este projeto, já demos um início de divulgação online da empresa pois temos redes sociais, mas ainda não vendemos online, geralmente a pessoa nos comunica iniciando um primeiro contato via web e depois vem finalizar a compra pessoalmente, então teríamos que ver a possibilidade de um investimento que é dedicado para esta área. Um problema agora seria a falta de capital para os investimentos, pois com o momento que estamos a passar nos gerou um certo bloqueio para expansão, além da falta de disponibilidade de crédito mediante as instituições que inibiram qualquer tipo de ajuda mesmo com as condições favoráveis da empresa.

22- O que a empresa poderia oferecer para o mercado externo, como forma de atratividade?

R: **Esposa do Proprietário:** A qualidade do serviço é um ponto primordial, joias diferenciadas anexada a criatividade (design), restauração de joias, prestação de serviço de confiança além do atendimento personalizado, minha filha nos conta a diferença cultural que acontece em Portugal por exemplo nos estabelecimentos, talvez se levarmos a nossa cultura brasileira em forma de comunicação possamos sair bem.

R: **Proprietário:** Primeira coisa é o atendimento diferenciado, com a nossa especialidade na fabricação podemos levar a nossa oficina como forma de exclusividade da nossa empresa nos produtos, além de usar a nossa cultura como forma de atratividade, exemplo as gemas exclusivas do brasil, especializar em design, fazer um sistema de serviço expresso. Tecnológico, investir em maquinários que facilitam a fabricação.

23- Planejamento estratégico para este processo é essencial a empresa saberia dar início sozinha?

R: **Esposa do Proprietário:** Não, precisaria de um apoio, treinamento para que as dicas nos levassem a entender sobre o mercado e para sentirmos mais seguros neste passo a ser dado com tamanha importância.

R: **Proprietário:** Acho conseguimos sim, entretanto um auxílio de alguém experiente facilitaria o processo além de ele ficar mais bem feito e mais seguro, então se formos pensar bem, uma pessoa experiente que possa nos ajudar seria melhor.

24- Com essa tentativa da empresa de internacionalizar, qual é o objetivo determinado, o que a empresa busca no mercado externo? Exemplo: Visa uma expansão dos negócios ao modo que se pode modificar aspectos padrões ou visa uma exclusividade, foco na marca, preço baixo...

R: **Esposa do Proprietário:** Ela busca estabilidade, pois aqui no Brasil tudo está muito instável não sabemos nada do nosso amanhã em relação a empresa, governo e com isso ficamos receosos em dar qualquer passo que seja e exclusividade, que a nossa empresa seja reconhecida pela sua forma única e exclusiva de atuar, através dos diferenciais, vantagens competitivas.

R: **Proprietário:** Expandir os negócios, ser reconhecida no mercado por sua exclusividade, prestação de serviço diferenciada, pois preço baixo quando se trata do nosso ramo não condiz com a qualidade pois, para termos um produto bom ele tem que ter um preço justo.

25- Gostaria de pedir uma breve descrição da intenção da empresa com esse projeto... receios, objetivos, sugestões.

R: **Esposa do Proprietário:** O receio é dar um passo maior do que podemos dar. Os objetivos estão na expansão do negócio, estabilidade financeira, reconhecimento no mercado, união da família pois no caso da internacionalização para Portugal estaremos perto da nossa filha e poderemos trabalhar todos juntos novamente além de podermos evoluir como empresários. Uma sugestão é que através desta entrevista o projeto possa estar completo de informações que ajudarão a descobrir a melhor maneira de colocarmos em prática tudo isso e que dê certo, seja uma tomada de decisão correta.

R: **Proprietário:** Acho que com esse projeto o receio maior é de não dar certo, pois pretendemos expandir os negócios a princípio para Portugal e se as coisas correrem bem, ficamos apenas por lá, pois nossa intenção é mudar a filial de mercado definitivo e continuar com vendas online no Brasil. Inverter depois de estabilizado, entretanto essa mudança gera medo, pois trabalhamos a mais de 30 anos no mercado brasileiro e no possível correu tudo bem, pois ainda estamos intactos no mercado mesmo com as dificuldades e com isso, fazer esta mudança drástica tem que ser com muita cautela.

2º questionário para o filho dos proprietários

Observação: por motivos de confidencialidade não são mencionadas as respostas às primeiras quatro questões

1- **Nome:** _____

2- **Sexo:** Masculino Feminino

3- **Idade:** _____ anos

4- **Qual o seu estado civil:** solteiro Casado/ União de facto
 Divorciado/ Separado Viúvo

1- **Que funções desempenha na empresa?**

R: Atendimento do cliente, Controle de caixa, organização da empresa, serviços básicos na oficina, de tudo um pouco, como por exemplo troca de baterias, partes iniciais de fabricação e consertos em geral de joias, além de monitorar as redes sociais junto com a minha irmã.

2- **Como começou a trabalhar na empresa?**

R: Meus pais como são os donos, fui criado dentro da empresa, depois de uma certa idade, acho que por volta dos 12 anos comecei a me interessar em aprender a profissão do meu pai então ele começou a me ensinar algumas coisas e com isso eu fiquei mais presente, não podendo trabalhar com a minha idade, mas tendo o interesse de ficar lá. Agora há uns 2 anos comecei a ajudá-los mais porque a minha irmã ficou mais ausente e então decidi definitivamente estar lá e trabalhar lá.

3- **Tem objetivos de dar seguimento no negócio do seus pais?**

R: Sim, tenho, pois como aprendi a profissão do meu pai, supostamente eu com a minha irmã, irá dar seguimento juntos, mas por enquanto vou aproveitar a presença dos meus pais para aprender e a conhecer mais o negócio e poder futuramente fazer as minhas modificações que já iniciei para que a empresa evolua junto com as mudanças proporcionadas pelo mercado.

4- O que acha da administração dos donos da empresa, seus pais?

R: Então, como eles vieram de uma geração diferente da minha e a da minha irmã, tem várias coisas que não concordo e por ser filho e ser subordinado, não posso intrometer. Como por exemplo no controle da empresa, na falta de separação de gastos da vida pessoal com os gastos da empresa, pois pelo o que percebo , por ser uma empresa familiar não existe muitas regras de controle de dinheiro, salário, retidas enfim, mas creio que quando eu puder e se antes meus pais me ouvirem eu darei a minha opinião e os ajudarei a enxergar onde podemos melhorar para que a empresa cresça, mesmo eu sendo ainda muito jovem, quero aprender a gerir a empresa da melhor forma possível junto com eles e com a minha irmã.

5- Cite alguns pontos positivos da empresa?

R: Clareza, bom atendimento, transmitimos confiança pois como o nosso ramo é de produtos com valor agregado, temos que ser sempre muito transparentes e isso é o nosso ponto positivo, as pessoas confiam em nós e na nossa prestação de serviço. Além da mão de obra qualificada e preço justo.

6- Cite alguns pontos que deveriam ser mudados?

R: A falta de controle, organização, fluxo de caixa, de estoque nos deixa vulneráveis para projetos futuros e expansão, então ter conhecimento de números produzidos pela empresa é o ponto que nos falta, a mudança na administração, e isso está a ser tratado pela minha irmã que está a cursar para ajudar-nos e eu também pretendo fazer algo para entender estas nossas falhas.

7- O que acha sobre internacionalização? Expandir o negócio para outro país?

R: Acho que é uma ótima maneira de conseguirmos expandir nossos negócios e esta ideia está a ser cogitada pelos meus pais, como plano futuro, devido a minha irmã, acho que seria muito bom para podermos ser reconhecidos pelo nosso trabalho não só no mercado nacional como no internacional também.

8- Portugal, país referência no setor de joias, acha que seriam um país bom a se investir caso a empresa dê certo no projeto de internacionalização?

Seria sim, pois minha irmã já está lá e nós cogitamos a expansão principalmente para lá, entretanto não sabemos a nossa capacidade financeira e burocrática para poder fazer isso.

9- Cite algo que é primordial para que a empresa cresça:

R: Controle, administração regrada, divisão de vida pessoal com a da empresa, divisão de funções, treinamento para que sejamos capacitados para gerir de maneira consciente a empresa e que ela possa durar até as futuras gerações.

10- Estaria disposto a colaborar para mudanças na gestão e rotina da empresa para que ela possa desenvolver este projeto de internacionalização?

R: Sim estamos, o que eu acho é que precisamos mudar nossa cultura organizacional para que possamos conseguir atingir este objetivo, pois no momento estamos ainda despreparados para tomar quaisquer decisões que nos faça chegar lá na frente porém sem sabermos o que fazer posteriormente, pois a nossa capacidade de gerir está ainda voltada para o mercado nacional e mais do que isso o mercado regional, sendo assim o treinamento, as dicas a implantação de uma mudança de gerenciamento e controle terá que ser feita para que possamos fazer este projeto dar certo, se tivermos alguém para nos instruir ou até mesmo nos ajudar teoricamente tudo pode correr de maneira positiva.