



**Projeto de internacionalização de uma microempresa do setor
de venda de componentes de elevadores**

Jorge Miguel Monteiro de Vasconcelos

**Trabalho de Projeto de Mestrado
Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

Porto – 2016

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Projeto de internacionalização de uma microempresa do setor
de venda de componentes de elevadores**

Jorge Miguel Monteiro de Vasconcelos

**Trabalho de Projeto de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do
Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização sob orientação da Doutora Celsa Maria Carvalho
Machado**

Porto – 2016

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker

Resumo:

A internacionalização é um desafio que a generalidade das empresas pondera num contexto de crescente globalização. Este desafio é particularmente premente para empresas tão dependentes da conjuntura económica e de outras empresas a jusante na cadeia de valor, como é o caso das empresas de venda de componentes para elevadores.

O presente trabalho de projeto de internacionalização da Abiferva resulta da conjugação de três motivações: verificar como internacionalizar uma microempresa, a necessidade do seu autor potenciar a sustentabilidade e crescimento da microempresa da qual é sócio-gerente e aplicar os conhecimentos obtidos ao caso concreto da empresa em questão. Assim, o concilia os seus estudos no mestrado de empreendedorismo e internacionalização com a sua vida profissional.

A empresa objeto de estudo insere-se no subsector das empresas de venda de componentes para elevadores que integra o setor dos sistemas e equipamentos de elevação. De acordo com os dados da base SABI, neste setor operam vinte empresas exportadoras num total de oitenta e cinco. O setor registou globalmente um desempenho negativo nos últimos anos, tal como o restante tecido produtivo nacional. As empresas exportadoras do setor revelaram-se mais resilientes do que as demais empresas.

Os questionários administrados a três empresas do setor, para conhecer a sua experiência de internacionalização, e a entrevista realizada a um especialista do ramo permitiram concluir que a exportação é o método de internacionalização privilegiado e aconselhado. As alianças estratégicas são vistas como um método de internacionalização a ponderar a médio e longo prazo. Os mercados externos de proximidade geográfica e cultural são a opção óbvia para empresas de menor dimensão. Assim, a região da Galiza, no mercado espanhol, constituirá uma primeira opção para uma microempresa, como a de objeto de estudo.

A proposta de internacionalização da empresa Abiferva apresenta como melhor solução de curto prazo a exportação para a Galiza. A médio e longo prazo considera que a celebração de alianças estratégicas com parceiros externos deverá ser ponderada, para assegurar o crescimento e desenvolvimento da empresa. Admite que esta última estratégia comece pela subcontratação de uma empresa transitória e evolua para a celebração de um acordo de distribuição.

Palavras-Chave: Internacionalização; Exportação; Alianças Estratégicas; Venda de componentes para elevadores

Abstract:

Internationalization is a challenge that most companies consider in an increasingly global context. This challenge is particularly pressing for companies that are extremely dependent on economic conditions and on other downstream firms in the value chain, such as the companies that sell elevator components.

This Abiferva internationalization project results from the combination of three motives to see how to internationalize a micro-enterprise, the need of the author to enhance the sustainability and growth of micro-enterprise of which he is a managing partner and apply the knowledge obtained to his micro-enterprise. Thus, the author combines his studies in the master of entrepreneurship and internationalization with his professional life.

The company which is object of study falls within the subsector of the elevator components sales that integrates the sector of systems and lifting equipment. According to data from the SABI database, in this sector operate twenty exporting companies out of a total of eighty-five. The sector globally registered a negative performance in the recent years, as the rest of the national productive structure. Exporting companies in the sector have proven to be more resilient than other companies..

Questionnaires administered to three companies in the sector to meet their international experience, and the interview to an industry expert showed that the export is the most preferred and advised internationalization method. Strategic alliances are seen as an internationalization method to consider in the medium and long term. External markets that are geographically and culturally close to the internal market are the obvious choice for smaller companies. In particular, the Spanish market and its region of Galicia are markets to be addressed by a microenterprise such as the one that is object of study.

The internationalization proposal for Abiferva shows that the best short-term solution for the company is to export to Galicia. In the medium and long term it is reported that strategic alliances with external partners should be considered to ensure the growth and development of the company. The proposal admits that strategic alliances should start by subcontracting a forwarding company and evolve to the celebration of a distribution agreement.

Key words: Internationalization, Exportation; Strategic Alliances; Elevator Components Sales Companies

Agradecimentos

À minha orientadora, a Dra. Celsa Machado, pela contribuição, sugestões, apoio e orientação durante todo o período de realização deste trabalho de projeto.

Aos inquiridos e ao entrevistado pela sua colaboração e disponibilidade para dar resposta aos questionários e entrevista administrados para a recolha de dados que permitiu elaborar este trabalho de projeto.

Aos meus pais e irmão pelo apoio e incentivo constantes que me concederam durante todo o percurso académico que efetuei e pelo encorajamento que me presentearam para procurar alcançar os meus objetivos pessoais académicos e profissionais.

À minha namorada pela compreensão e estímulo que sempre ofereceu para que fosse possível concluir etapa académica.

A todos os professores que me acompanharam durante o meu percurso académico, que sempre se revelaram fontes de conhecimento das quais me foi permitido obter ensinamentos que me acompanharão durante todo o meu percurso profissional.

À minha família e amigos pelo força e apoio que disponibilizaram e sem os quais não seria também possível ter completado esta etapa.

Lista de Abreviaturas

AICEP Portugal Global – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Portugal Global

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

CE – Comissão Europeia

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EMA – Empresas de Manutenção e Assistência

ENSR - European Network for SME Research

EVCE – Empresas de Venda de Componentes para Elevadores

G7 – Grupo dos Sete (grupo internacional que reúne os sete países mais industrializados e desenvolvidos economicamente do mundo - Estados Unidos, Alemanha, Canadá, França, Itália, Japão, Reino Unido)

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

SME – Small and Medium-Sized Enterprises

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Contextualização Teórica	4
1.1. Internacionalização	5
1.2. Motivações para a internacionalização	6
1.3. Métodos de internacionalização.....	8
1.3.1. Exportação	10
1.3.1.1. Tipos de exportação.....	11
1.3.1.2. Motivações e barreiras à exportação	12
1.3.2. Alianças estratégicas	13
1.3.2.1. Tipos de alianças estratégicas.....	14
1.3.2.2. Motivações e causas para o insucesso das alianças estratégicas.....	16
1.4. Apoios à Internacionalização	18
1.5. Barreiras à internacionalização	19
Capítulo II – O setor dos sistemas e equipamentos de elevação: breve caracterização e evolução recente em Portugal.....	23
2.1. Introdução.....	24
2.2. Caracterização do setor dos sistemas e equipamentos de elevação.....	26
2.2.1. Dimensão média das empresas.....	26
2.2.2. Emprego	27
2.2.3. Volume de negócios.....	28
Capítulo III – Metodologia	30
3.1. População-alvo e amostra.....	31
3.2. Método de recolha de dados	32
3.3. Estrutura do questionário	35
3.4. Estrutura da entrevista	36
3.5. Estrutura do estudo de caso	36
Capítulo IV – O projeto de internacionalização da Abiferva	38

4.1. A experiência de internacionalização de três empresas do setor.....	39
4.1.1. Caracterização das empresas inquiridas	39
4.1.2. A internacionalização das empresas	41
4.1.3. Exportação e alianças estratégicas	44
4.1.4. O caso particular das alianças estratégicas.....	46
4.1.5. Método a utilizar para internacionalizar uma microempresa de venda de componentes para elevadores	48
4.1.6. Síntese de resultados.....	49
4.2. Informação recolhida da entrevista a um especialista	50
4.2.1. O mercado nacional	50
4.2.2. Destinos a explorar	52
4.2.3. Motivações e barreiras à internacionalização	53
4.2.4. Métodos de internacionalização para uma micro EVCE.....	53
4.3. Proposta de internacionalização da Abiferva.....	54
4.3.1. Apresentação da empresa	54
4.3.2. Seleção do mercado externo	56
4.3.3. Análise SWOT	57
4.3.4. Métodos de internacionalização propostos.....	60
Capítulo V – Conclusão.....	67
Referência bibliográficas	70
Apêndices.....	75

Índice de Quadros

Quadro 1: Motivações para a internacionalização segundo estudo da DHL	7
Quadro 2: Motivações segundo a postura adotada por uma empresa para a internacionalização	8
Quadro 3: Tipos de alianças estratégicas por domínio	15
Quadro 4: Agrupamento das causas do insucesso de alianças	17
Quadro 5: Barreiras à internacionalização	21
Quadro 6: Empresas não financeiras em Portugal, 2009-2014	24
Quadro 7: Empresas a operar no setor dos sistemas e equipamentos de elevação classificadas de acordo com o nº médio de trabalhadores no período 2009-2014	26
Quadro 8: Número médio de trabalhadores no período 2009-2014, empresas exportadoras e não exportadoras	27
Quadro 9: Emprego no setor	27
Quadro 10: Volume de negócios do setor	28
Quadro 11: Caracterização das empresas inquiridas	40
Quadro 12: Processo de internacionalização das empresas	42
Quadro 13: Exportação e alianças estratégicas	45
Quadro 14: Alianças estratégicas	46
Quadro 15: Motivos para a empresa não ter celebrado uma aliança estratégica	47
Quadro 16: Motivações para a empresa celebrar uma aliança estratégica	47
Quadro 17: Possíveis alianças estratégicas futuras	48
Quadro 18: Melhor método de internacionalização para uma microempresa de venda de componentes para elevadores	49
Quadro 19: Matriz SWOT da empresa Abiferva	58
Quadro 20: Seleção de um parceiro para uma aliança estratégica do tipo subcontratação	63
Quadro 21: Seleção de um parceiro para uma aliança estratégica do tipo acordo de distribuição	64
Quadro 22: Plano de ação / proposta para a internacionalização da empresa	65

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução da construção civil habitacional e não habitacional, 2009-2014.....	25
Figura 2: Evolução do volume de negócios, 2010-2014.....	29
Figura 3: Evolução do EBITDA, 2010-2014.....	29
Figura 4: Evolução do volume de negócios, 2009-2014.....	41
Figura 5: Número de elevadores por milhar de habitantes.....	51
Figura 6: Repartição territorial do mercado pela Abiferva e pela Abílio Fernandes	55

Introdução

A crescente globalização das economias e as dificuldades conjunturais, nos últimos anos, da economia nacional, tornam a internacionalização uma solução a ter em conta por empresas que queiram assegurar a sua sustentabilidade económico-financeira.

Este desafio é particularmente relevante para um setor, como o dos sistemas e equipamentos de elevação, fortemente dependente do setor da construção civil que, por sua vez, é muito condicionado pela conjuntura económica e dimensão do país.

Objetivamente, as soluções para as empresas do setor poderão passar pelo desenvolvimento de novas áreas de negócio, como a instalação de plataformas elevatórias ou cadeiras de escada, que as tornem menos dependentes da evolução do setor da construção civil no mercado interno mas também pela busca de novos mercados. O setor dos sistemas e equipamentos de elevação é composto por dois subsectores – o das empresas de manutenção e assistência (EMA) e o das empresas de venda de componentes para elevadores (EVCE) – com elevada inter-relação. O desempenho das EVCE está fortemente condicionado pelas soluções encontradas pelas EMA para o seu desenvolvimento. Essa dependência aconselha a que se diversifiquem os clientes e se pondere seriamente a hipótese de internacionalização das empresas deste subsector. Vários estudos têm mostrado que as empresas internacionalizadas têm melhor desempenho do que as não internacionalizadas.

Neste contexto, o objetivo principal do presente trabalho de projeto é efetuar uma proposta de internacionalização da Abiferva, lda, uma microempresa do setor de venda de componentes para elevadores, da qual o autor do presente estudo é sócio-gerente. Ainda que muito jovem, um ano de atividade, a empresa em questão celebrou um acordo de repartição do mercado nacional com outra empresa, sentindo já a necessidade e ambição de crescimento e desenvolvimento da sua atividade.

Para atingir este objetivo principal tornou-se necessário ter uma compreensão global do setor no qual que se insere a empresa; obter a experiência de internacionalização de empresas que operem no mesmo setor e auscultar a opinião de especialistas do ramo.

Assim, recorreu-se a um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, efetuado através de um questionário administrado a três empresas do setor de sistemas e equipamentos de elevação e de uma entrevista a um especialista do setor, de modo a cumprir os objetivos propostos. Esta abordagem foi complementada com o estudo de caso em concreto onde foi caracterizada a empresa que se visa internacionalizar, se definiram os potenciais mercados e métodos, se realizou a análise SWOT e se definiu um plano de ação de internacionalização.

O presente trabalho de projeto encontra-se organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo procede-se ao enquadramento teórico do processo de internacionalização, abordando temas como a definição de internacionalização, as motivações, os apoios e as barreiras para a internacionalização das PME, empresas onde se insere a empresa que se pretende internacionalizar, e ainda os tipos de internacionalização existentes.

Este capítulo integra ainda uma análise mais aprofundada dos métodos que será expectável serem mais viáveis para a empresa estudada: a exportação e as alianças estratégicas.

No segundo capítulo é efetuada a caracterização do setor onde se insere a empresa, o setor de sistemas e equipamentos de elevação e os respetivos subsectores.

O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, identificando a população-alvo e amostra do estudo, bem como o método de recolha de dados, e a estrutura dos métodos de investigação utilizados.

No quarto capítulo apresentam-se e analisam-se os dados recolhidos dos questionários e da entrevista realizados. Neste capítulo apresenta-se também o projeto, propriamente dito, de internacionalização da Abiferva, lda.

Por fim, no quinto e último capítulo expõem-se as conclusões e recomendações inerentes ao estudo realizado e identificam-se as suas principais limitações.

Capítulo I – Contextualização Teórica

1.1. Internacionalização

Sendo o conceito de Internacionalização um objeto de estudo deveras recorrente e aprofundado, é natural que não exista uma definição única para o mesmo.

De acordo com Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), a internacionalização é um fenómeno que tem sido estudado de forma exaustiva nas últimas décadas sob pontos de vista tão distintos como do marketing, da gestão estratégica, organizacional e internacional ou da gestão de pequenos negócios. Assim sendo, é possível inferir que o conceito de internacionalização não tem uma definição única, pois este é um processo que pode abarcar diversas dimensões e setores distintos.

Segundo Simões (1997), a internacionalização pode ser entendida como o processo adotado por uma empresa com o intuito de aumentar o nível das suas atividades de valor acrescentado no exterior, ou seja, fora do seu país de origem. Ainda de acordo com o autor, este trata-se de um processo gradual que implica um compromisso crescente e acentuado da empresa nas suas atividades internacionais, ampliando conseqüentemente o seu conhecimento dos mercados externos, bem como o domínio das atividades e mecanismos internacionais e a sua perceção das particularidades inerentes ao processo de internacionalização.

Porém, para que este processo seja bem-sucedido, este terá que se regular pelas competências e vantagens competitivas aprimoradas no seu mercado de origem (Freire, 2008), às quais se deve aliar um estudo detalhado de variáveis como a língua, a cultura ou os sistemas políticos do mercado externo para onde se pretende internacionalizar de modo a que a entrada neste novo mercado seja contínua e organizada (Silva, 2005).

Em suma e de uma forma mais generalizada e simplista, Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006) afirmam que a internacionalização é o processo que permite à empresa deixar de operar apenas nos limites do mercado doméstico, passando a procurar mercados estrangeiros onde possa desenvolver também a sua atividade.

Desta forma, a internacionalização pode ser encarada como um processo no qual ocorrem trocas não só de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, mas também de serviços, ideias e pessoas entre países distintos (Abrantes, 1999), apresentando as semelhanças ao nível cultural, linguístico e político uma profunda influência aquando da decisão sobre qual o mercado a explorar, motivando as empresas a desenvolverem a sua internacionalização em países que melhor conhecem.

1.2. Motivações para a internacionalização

A internacionalização abre novos mercados às PME potencializando consideravelmente a competitividade e o crescimento das mesmas, surgindo geralmente devido à saturação do mercado interno e à existência de variados recursos estratégicos e técnicos a serem explorados em mercados externos (Hansson e Hedin, 2007). Desta forma, as motivações para a internacionalização serão abordadas de forma objetiva, dado o cariz empírico que o presente trabalho de projeto apresenta, ressalvando porém que as mesmas se enquadram nas teorias económicas e comportamentais do comércio internacional.

De acordo com o estudo *Apoiar a Internacionalização das PME* (CE, 2014a) a diminuição das barreiras ao comércio a nível mundial, a logística e sistemas de comunicação melhorados e disponíveis para todas as empresas e a revolução da tecnologia da informação são apontadas como fatores permissivos para a internacionalização.

Maioritariamente, o crescimento da empresa assume-se como a principal motivação para a internacionalização da mesma. Esta, por sua vez encontra-se correlacionada diretamente com ao aumento da rentabilidade e com a minimização dos custos de produção e custos inerentes às compras e vendas. Por outro lado, o desenvolvimento estratégico da empresa através do acesso a competências internacionais, tecnologia e trabalho, bem como de capital assumem-se como motivações secundárias (OCDE, 2004; cit. CE, 2014a).

A nível motivacional, a necessidade das empresas em aumentarem as vendas de forma a consequentemente verificarem o aumento dos seus lucros, a procura de parcerias, alianças ou recursos que permitam a redução dos custos operacionais, a partilha de risco que resulta do acesso a um vasto número de mercados, a necessidade de colaboração entre empresas e instituições públicas ou a própria procura do domínio dos mercados são encarados por Viana e Hortinha (2002) como aspetos encorajadores para um empresário adotar uma estratégia de internacionalização.

Aliadas a estas motivações, Disdier e Mayer (2004) inferem que o custo de mão-de-obra, a cadeia de abastecimento e o potencial do mercado a explorar, são fatores que podem ser encarados como grandes incentivos à internacionalização.

De forma complementar, segundo os autores Teixeira e Diz (2005), o acesso a recursos mais baratos, a existência de sistema de fiscalidade diferenciados, a resposta a movimentos dos concorrentes e o acesso a competências de forma a adquirir vantagens competitivas são também vistas como razões fundamentais e complementares para a internacionalização. Convém ainda referir que tanto as grandes empresas como as que mais cooperam e celebram parcerias e alianças estratégicas, encontram-se numa posição privilegiada para reduzirem os custos de transação, traduzindo-se em vantagens no momento da decisão de procurar novos mercados (Oliveira e Teixeira, 2011).

A nível empírico, um estudo efetuado pela DHL (2013), tendo como base quatrocentas e dez pequenas e médias empresas sediadas nos G7¹ e nos BRIC², revela que o acesso a novos mercados e o desenvolvimento a longo prazo do negócio, ou seja, o acesso a *know-how* e Tecnologia e a Diversificação de Produtos e Serviços, revelaram-se como os principais aspetos motivacionais para a internacionalização.

Quadro 1: Motivações para a internacionalização segundo estudo da DHL

Motivações para a Internacionalização	PME's Internacionalizadas
Acesso a novos mercados	41%
Acesso a <i>know-how</i> e tecnologia	17%
Diversificação de produtos e serviços	14%
Capacidade de produção adicional	11%
Custo de mão-de-obra elevado no mercado doméstico	7%
Matéria-prima mais barata	4%
Acesso a capital	3%
Acesso a mão-de-obra	2%
Legislação mais flexível	1%

Fonte: DHL (2013)

Para Dunning (1994), as motivações para a internacionalização podem ser agrupadas por procura de recursos, procura de mercados, procura de eficiência e procura estratégica. Assim, analisando o quadro 1, é possível verificar que as motivações expostas pelo estudo efetuado pela DHL, podem-se enquadrar na visão de Dunning.

Desta forma, o acesso a *know-how* e tecnologia, a matéria-prima mais barata, o acesso a capital e o acesso a mão-de-obra, podem ser inseridos no agrupamento de procura de recursos. Por outro lado, o acesso a novos mercados é inserido no agrupamento de procura de mercados e a capacidade de produção adicional e o custo de mão-de-obra elevado no mercado doméstico são inseridos no agrupamento da procura de eficiência. Por fim, a diversificação de produtos e serviços e a legislação mais flexível enquadram-se na procura estratégica.

No entanto, as motivações para a internacionalização, podem adotar um agrupamento distinto do já exposto. Para Czinkota, Ronkainen e Moffett (1999), uma empresa tanto pode apresentar motivações pró-ativas ou reativas, consoante a postura que adota em relação à

¹ Grupo internacional que reúne os sete países mais industrializados e desenvolvidos do mundo: Estados Unidos, Alemanha, Canadá, França, Itália, Japão, Reino Unido.

² Países em desenvolvimento que se destacam dos demais: Brasil, Rússia, Índia, China.

internacionalização. No seguinte quadro é apresentado então um compêndio onde são apresentadas as motivações para a internacionalização segundo cada uma destas posturas.

Quadro 2: Motivações segundo a postura adotada por uma empresa para a internacionalização

Pró-Ativas	Reativas
Vantagens em termos de lucros	Pressões da Concorrência
Produtos únicos	Excesso de capacidade produtiva
Vantagem tecnológica	Saturação do mercado doméstico
Informação exclusiva	Proximidade dos clientes e dos portos de embarque
Compromisso de Gestão	
Benefícios Fiscais	
Economias de Escala	

Fonte: Czinkota et al (1999)

Todavia, apesar das inúmeras motivações à internacionalização e deste processo se revelar como um fator importantíssimo para o crescimento das PME, ainda existe alguma desconfiança quanto à internacionalização. Por exemplo, de acordo com Wilson (2007), 56% das empresas sediadas na parte oriental do Reino Unido não se encontram interessadas em se internacionalizarem, não porque existam inúmeras barreiras à internacionalização mas sobretudo porque não antecipam a obtenção de grandes benefícios.

Desta forma torna-se possível então dividir as empresas que não pretendem internacionalizar-se em dois grupos distintos: as empresas que entendem que as barreiras à internacionalização são demasiado elevadas e as empresas que entendem que a internacionalização não acarreta grandes benefícios para o presente e futuro do seu negócio (ENSR, 2003).

1.3. Métodos de internacionalização

De acordo com Montgomery e Porter (1991), no que concerne os diferentes métodos de internacionalização, torna-se fulcral perceber que não existe um método a ser adotado por toda e qualquer empresa que garanta um sucesso rápido e absoluto. Desta forma, a internacionalização de uma PME pode ser efetuada recorrendo a três diferentes métodos de internacionalização: a exportação, a celebração de formas contratuais ou o investimento direto no estrangeiro. Todavia, para Teixeira (2003), são as formas contratuais, o método de internacionalização que mais se tem desenvolvido ultimamente, o que implica não só a

transformação de empresas anteriormente concorrentes diretas em empresas-parceiras, como também uma transferência cada vez mais comum de estratégias individuais para a estratégias de rede, verificando também, um vasto número de fusões e aquisições em variados setores. Convém ainda referir que todos os métodos expostos podem ser utilizados isoladamente ou até mesmo em conjunto, dependendo sempre do caminho que a empresa pretenda tomar (Root, 1998).

Segundo os autores Teixeira e Diz (2003), dentro de cada método de internacionalização, existem diferentes formas das empresas entrarem nos mercados externos:

- **Exportação:** implica a transação internacional de bens e mercadorias, podendo esta transação ser efetuada de forma direta, própria ou não, e indireta, revelando-se não só como a forma mais comum de internacionalização, mas também como o primeiro passo tomado pelas empresas rumo à sua atividade nos mercados externos (Teixeira e Diz, 2003).

- **Formas Contratuais:** requerem a criação de acordos entre empresas que operam em mercados distinto, promovendo a troca de conhecimentos e capacidades, motivando processos de internacionalização que não a exportação e a criação de filiais comerciais e produtivas (Simões, 2010).

- **Licenciamento:** é um acordo que, segundo Simões (2010), implica após um pagamento, a transação de um vasto conjunto de conhecimentos, tanto tecnológicos como comerciais, podendo até mesmo verificar a transação de direitos de propriedade industrial.

- **Franchising:** trata-se de um acordo no qual uma empresa concede a outra o direito de exploração de um negócio desenvolvido pela primeira, possibilitando-a a usar o seu nome, marca registada, *know-how*, bem como métodos e estratégias a seguir (Teixeira e Diz, 2003).

- **Subcontratação:** ocorre quando uma empresa comercializa os produtos ou serviços produzidos por outra empresa que se encontra sediada no mercado a explorar pela primeira (Teixeira e Diz, 2003).

- **Alianças Estratégicas:** acarretam a cooperação entre empresas através da aquisição de capital social e de uma atividade conjunta, possibilitando uma aprendizagem recíproca e a obtenção de economias de escala (Simões, 2010).

- **Investimento Direto no Estrangeiro:** é uma operação que obriga à criação de filiais de produção ou de comércio ou à participação no capital de empresas sediadas no estrangeiro, de forma a tentar adquirir autoridade e controlo na gestão, excetuando o caso dos investimentos em carteira que não implicam o controlo da gestão da empresa (Simões, 2010).

Por fim, de acordo com o âmbito deste trabalho de projeto, a exportação e as alianças estratégicas apresentam uma relevância particular, o que lhes confere atenção especial e um estudo mais aprofundado exposto de seguida.

1.3.1. Exportação

Caracterizando-se por ser muitas das vezes o primeiro passo que as empresas tomam no processo de internacionalização (Kogut e S.J. Chang, 1999), a exportação além de se revelar como a atividade que possibilita os negócios e a venda de produtos ou serviços entre empresas a operar em mercados distintos (Simões, 1997), é também um dos processos mais rápidos e simples que uma empresa pode adotar para se internacionalizar (Bradley, 2004).

Assim, ao requerer menores recursos financeiros e de gestão e ao minimizar os riscos decorrentes da internacionalização, a exportação revela-se para as PME o modo de entrada nos mercados externos mais frequente (Bradley, 2004).

Tal facto deve-se, em parte, à diminuição de barreiras alfandegárias entre alguns países, nomeadamente dentro da UE, mas também à procura por uma oportunidade em diferentes mercados externos que garantam crescimento e sustentabilidade financeira e à perspectiva de se obter rapidamente boas margens de lucro, sempre com o objetivo de diminuir a sua dependência da economia do seu país de origem.

Segundo Bilkey e Tesar (1977), a exportação também pode ser definida como um processo gradual e sequencial que é desenvolvido ao longo de seis fases distintas:

- 1 - A empresa não está interessada em exportar;
- 2 – A empresa realiza exportações consoante os pedidos que recebe, mas não efetua uma análise à viabilidade da exportação;
- 3 – A empresa efetua uma avaliação ativa da viabilidade da exportação;
- 4 – A empresa efetua exportações numa base experimental para um mercado externo com o qual apresente proximidade psíquica;
- 5 – A empresa torna-se experiente na exportação para esse mercado;
- 6 – A empresa explora e avalia a viabilidade de exportar para outros mercados distintos;

Porém, a decisão de iniciar exportações obriga as empresas a avaliar e mensurar de forma cuidada diversos fatores que irão determinar o sucesso e sustentabilidade das mesmas após o início das suas atividades exportadoras. Assim, a necessidade de adaptação do produto a um novo mercado, a avaliação da capacidade de produção e de resposta da empresa às necessidades do mercado, a necessidade de adaptar a comunicação, a avaliação do potencial do mercado e a sua possível evolução, questões de logística e distribuição e por fim as questões de legislação do país para onde se pretende exportar, são fatores que têm de ser

muito bem avaliados e estudados, de forma a minimizar os risco que as mesmas podem correr (Bradley, 2004)

Em suma, este processo de internacionalização consiste, basicamente, na venda de produtos ou serviços a clientes de outros países, no entanto, e apesar de este parecer um processo simples, convém referir que apesar da diminuição do número de barreiras alfandegárias e de hoje em dia vivermos num mundo globalizado, existem ainda algumas barreiras a ser ultrapassadas. Logo, e tal como toda e qualquer estratégia de internacionalização a adotar, o processo de exportação deve ser ponderado e analisado, sendo aconselhável às empresas procurar criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo. Desta forma, a de internacionalização por via da exportação deve induzir um crescimento sustentado das vendas, obtenção de uma rentabilidade adequada e capacidade de inovação (Freire, 2008).

1.3.1.2. Tipos de exportação

Assumindo-se como a forma mais frequente de internacionalização, a literatura na sua generalidade infere que a exportação pode adotar duas formas distintas consoante o tipo de distribuição selecionada: a exportação é indireta nos casos em que a distribuição é efetuada através de um intermediário no país de origem e direta quando a empresa vende diretamente o seu produto ou serviço a um cliente ou distribuidor no mercado externo (Hortinha e Viana, 2009). No entanto, para alguns autores (Simões, 1997; Luostarinen e Welch, 1990), existe uma terceira forma de exportação, a exportação própria, que segundo os mesmos se caracteriza por ser uma operação na qual não existe qualquer intermediário entre o fabricante e o cliente final.

Porém, dado que geralmente se efetua somente a diferenciação entre exportação direta e indireta, serão estas duas formas de exportação que irão merecer particular atenção.

Assim, a exportação indireta, caracteriza-se pela transferência e transação dos produtos ou serviços para os mercados externos através de outros *stakeholders*³ ou intermediários, o que permite concluir que o mercado externo é visto pelas empresas que praticam esta modalidade como um prolongamento do mercado interno. No entanto, esta forma tanto pode ser utilizada ativamente quando a empresa tem como objetivo o aumento do volume de vendas, como de forma ocasional, quando a empresa exporta apenas de forma a aproveitar uma solicitação ocasional. Dados os custos reduzidos que acarreta e a simplicidade processual que apresenta, através da delegação das atividades de exportação a intermediários radicados no mercado de origem, esta forma de exportação é frequentemente adotada pelas empresas para iniciar a sua atividade internacional (Hortinha e Viana, 2009).

Por outro lado, segundo Hortinha e Viana, 2009 quando uma empresa opta pela modalidade de exportação direta, esta executa a maior parte das operações de estudo e contacto com o mercado externo, de distribuição, de documentação, e de estabelecimento de

³ Pessoa ou grupo que faz um investimento ou tem ações ou interesse numa empresa ou negócio.

preços, envolvendo-se bastante em todo o processo de exportação. Desta forma, a empresa efetua as suas vendas diretamente ao cliente final ou a um distribuidor localizado no mercado externo a explorar, ou seja, não existe uma delegação das atividades noutras organizações ou intermediários radicados no país de origem. Assim sendo, apesar dos custos mais elevados em relação à exportação indireta, a exportação direta permite à empresa obter um maior controlo sobre todo o seu processo de internacionalização (Hortinha e Viana, 2009).

No entanto, e de acordo com Hortinha e Viana (2009), apesar destas duas modalidades serem distintas, uma empresa pode operar utilizando as duas simultaneamente, dado que a empresa pode exportar diretamente para os mercados de maior importância para a mesma e indiretamente para outros mercados de relevância inferior para a mesma.

1.3.1.2. Motivações e barreiras à exportação

Oportunidades estratégicas; vontade de crescimento; mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio, são três grandes grupos de motivações para a exportação apontados por Hortinha e Viana (2009).

Em concordância com Hortinha e Viana (2009) encontra-se Simões (1997), no entanto esse autor alarga ainda mais este leque de motivações para outros cinco grupos diretamente relacionados com as capacidades internas da empresa, com as características de mercado, com questões relacionais, com a possibilidade de obtenção de recursos no exterior e com incentivos governamentais.

Em suma, e apesar do vasto número de motivações que são apontadas para a Internacionalização, existe uma concordância geral em torno das motivações que levam as empresas a Internacionalizar-se. Não obstante o consenso verificado sobre o tema e a falsa ideia que transparece de que este é um processo simples, a exportação é na verdade um processo que acarreta dificuldades e barreiras.

Dentro das dificuldades que são impostas à Exportação há dois tipos de barreiras a ultrapassar em destaque, as de natureza quantitativa ou qualitativa (AICEP, 2012). As barreiras de natureza quantitativa são designadas como tarifárias ou pautais e relacionando-se, tal como a própria designação indica, com direitos aduaneiros e taxas aplicadas sobre os produtos importados nos mercados de destino. As barreiras de natureza qualitativa, (técnicas ou não tarifárias), encontram-se diretamente ligadas às documentações necessárias, regulamentações técnicas a cumprir, certificados, licenças, inspeções ou particularidades específicas dos mercados (AICEP, 2012).

Por outro lado, fatores como a obtenção de conhecimento inicial adequado sobre exportações, a identificação dos produtos para venda nos mercados estrangeiros, a compreensão dos protocolos de negociação estrangeiros e a seleção dos mercados a atingir também são vistos como barreiras à exportação, dificultando a mesma. Desta forma, verifica-se que estas barreiras e dificuldades impostas à exportação, encontram-se inseridas na gama de

barreiras que são impostas à internacionalização em geral, barreiras essas já descritas anteriormente (CE, 2014b).

Porém, para os autores Daniels, Radebaugh e Radebaugh (2006) existem ainda outras vantagens e desvantagens que são comuns a todos os tipos de exportações. Assim, para os autores, a ausência de investimento e rapidez do processo de vendas assumem-se como vantagens deste processo de internacionalização. Por outro lado, os custos de transporte das mercadorias apresentam-se como desvantagens da exportação.

1.3.2. Alianças estratégicas

Vivendo o mundo atual dias de constante mudança a nível do meio empresarial, as empresas e sociedades revelam uma necessidade intrínseca de reverem constantemente todo o seu modo de atuação nos mercados internacionais. Desta forma, dado que as alianças estratégicas se revelam como uma nova forma de organização empresarial ao nível internacional, estas têm vindo a adquirir uma importância crescente ao longo dos últimos anos. No entanto, há que ter em conta que esta temática é bastante recente, tendo os seus estudos começado a surgir apenas a partir da segunda metade do século XX (Santos, 2011).

Segundo Isoraite (2009), as alianças estratégicas como um acordo de cooperação, entre duas ou mais organizações, de modo a que todas beneficiem dos pontos fortes umas das outras e ganhem vantagem competitiva através da partilha de conhecimento e experiências, funcionando como uma resposta à globalização e à crescente incerteza e complexidade dos mercados.

No mesmo sentido, para Gulati (1998) as alianças estratégicas podem ser entendidas como acordos empresariais celebrados voluntariamente, com o intuito de trocar, compartilhar e desenvolver tecnologias, produtos e serviços. Desta forma, para Barbosa, Zilber e Toledo (2009), a maior flexibilidade, o foco nas competências essenciais ou a redução na necessidade de verticalização e menor custo nas operações, são características que motivam a celebração de alianças estratégicas entre empresas.

Ballestrin e Vargas (2004), apresentando como base a definição de Marcon e Moinet (2000), declaram que as alianças estratégicas são compostas por empresas que se conectam/ relacionam de forma a coordenar as suas atividades, mantendo, todavia, a sua independência. Para os autores, esta coordenação de atividades permite o alcance de objetivos mútuos, que se prendem fundamentalmente com a procura e criação de novos mercados, divisão de custos e riscos e gestão de informação e tecnologia.

Barbosa *et al* (2009), sustentados pela definição de alianças estratégicas de Means e Schneider (2001), alegam que estas são uma constante dado que para além de serem um instrumento de consolidação e fortalecimento da sua posição e atividade no mercado, estas também se revelam uma forma célere das empresas incorporarem capacidades necessárias para competirem e criarem valor. Assim, seguindo este raciocínio, os autores defendem a

aliança estratégica como um recurso que intenta a criação e desenvolvimento de posição competitiva das empresas inseridas num ambiente competitivo. Barbosa *et al* (2009), acrescentam ainda que uma aliança é definida como estratégica quando as capacidades dos parceiros e a partilha de competências e informações são conciliadas de modo a amplificar a atividade da empresa, alcançando os objetivos estratégicos previamente definidos.

Em consonância com Barbosa *et al* (2009), Franco e Barbeira (2009) defendem que a diferença entre as alianças estratégicas e qualquer outro tipo de alianças centra-se na existência de um conjunto de características que proporcionam às alianças uma dimensão estratégica, algo que não ocorre com os outros tipos de alianças. Assim, para que uma aliança seja estratégica, esta terá que resultar de um conjunto de decisões lógicas, terá que se revelar como um percurso a percorrer de forma a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, terá que apresentar efeitos organizacionais de longo prazo, terá que se apresentar como uma forma de resposta às oportunidades e ameaças, terá que apresentar como base recursos organizacionais que expõem as fraquezas e ameaças, terá que abranger todos os níveis hierárquicos da organização, terá que ser influenciada pelo seu contexto cultural e político e terá que haver uma participação direta ou indireta de todas as atividades da organização.

1.3.2.1. Tipos de alianças estratégicas

Tal como a exportação, as alianças estratégicas também podem assumir formas distintas de acordo com a ponderação que cada autor oferece a cada conceito e característica distintiva das alianças, possibilitando assim distinções centradas no grau de formalidade das alianças e nos seus objetivos da formação da aliança (Santos, 2011).

Segundo Faggion, Balestrin e Weyh (2002), as alianças entre as empresas podem ser diferenciadas segundo quatro prismas distintos - cooperação, hierarquia, contrato e convivência - possibilitando um vasto conjunto de tipos de alianças entre as empresas. Não obstante as inúmeras e variadas tipologias de alianças que se podem verificar, Webster (1992) afirma que todas as tipologias são flexíveis, especializadas e dão ênfase à gestão dos relacionamentos, com o intuito de dar uma resposta rápida a todas as mudanças tecnológicas que vão sendo observadas.

Dada a vasta gama de tipologias de alianças estratégicas que são encontradas na literatura, Eiriz (2001) desenhou uma classificação para as alianças estratégicas que aborda tanto os aspetos objetivos e concretos para as empresas, como os aspetos teóricos, agrupando-as da seguinte forma:

Domínio Comercial – dentro do domínio comercial estão presentes as alianças estratégicas que desenvolvem atividades na área das compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas.

Domínio Técnico/Produção – dentro do domínio técnico/produção estão presentes as alianças estratégicas que efetuam atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico.

Domínio Financeiro – as alianças estratégicas são definidas de acordo com o capital envolvido e o grau de integração dos parceiros.

Quadro 3: Tipos de alianças estratégicas por domínio

Tipos de Alianças Estratégicas		
Domínio Comercial	Domínio Técnico/Produção	Domínio Financeiro
Grupo de Exportadores	Consórcio	Aquisição da Empresa
Acordo de Distribuição	Formação e/ou Assistência Técnica	Participação Minoritária em Empresa
Acordo de Representação	Subcontratação	<i>Joint-Venture</i>
Central de Compras	Acordo de Produção Conjunta	Fusão
<i>Franchising</i>	Acordo de Investimentos & Desenvolvimento	
Assistência Comercial	Licenciamento de Patentes	

Fonte: Eiriz (2001)

De acordo com o que foi referido anteriormente, as alianças estratégicas definem-se como processos nos quais há a cooperação entre empresas através da atividade conjunta das mesmas ou através da aquisição de capital social (Simões, 2010). Assim sendo, Eiriz (2001) ao defender que uma aliança só é estratégica caso possua presente impacto nos três domínios descritos, apesar de estar apenas confinada a um dos mesmos, encara a subcontratação, o *franchising* e o licenciamento de patentes como alianças estratégicas e não como formas contratuais isoladas dado que nestes métodos de internacionalização ocorrem sempre transações de conhecimento e cooperação entre as empresas que celebram estes acordos. O autor aplica o mesmo raciocínio para os casos da aquisição de empresas e da fusão, pois nestes casos, apesar de existir um investimento direto, as empresas que celebram estes acordos irão sempre cooperar entre si, não existindo apenas o estabelecimento de unidades comerciais e/ou de produção no estrangeiro que tanto caracterizam o método de IDE.

Convém ainda referir que por vezes as *joint-ventures* são encaradas como métodos de internacionalização distintos das alianças estratégicas. Todavia, de acordo com Eiriz (2001), as *joint-ventures* são na verdade alianças estratégicas enquadradas no domínio financeiro, nas quais ocorre a constituição de uma nova sociedade comercial, envolvendo a afetação de capital para a sua estrutura acionista.

Finalmente, é absolutamente fulcral referir que tal como defende Eiriz (2001), uma aliança apesar de estar classificada num domínio apenas, para que apresente dimensão estratégica, terá que influenciar os três domínios distintos, ou seja, apesar de a aliança se desenvolver em apenas algumas atividades da empresa, estas atividade influenciam as restantes atividades desenvolvidas.

1.3.2.2. Motivações e causas para o insucesso das alianças estratégicas

A vantagem competitiva das empresas pauta-se pelo desenvolvimento de novas formas de organização das empresas e novas metodologias de gestão que sejam capazes de delinear, um conjunto de soluções, planos realistas e adaptados às novas características do mercados e das estruturas produtivas (Azevedo, 2000).

Segundo Santos (2008), a celebração de alianças estratégicas ocorre uma vez que as empresas há necessidade não só de entrar em novos mercados e de aceder a novos canais de distribuição e competências, mas também de reduzir os custos de produção e de desenvolvimento, de reduzir ou partilhar os riscos associados a algumas atividades, de difundir rapidamente novas tecnologias, de introduzir novos produtos no mercado e de superar barreiras técnicas, legais e comerciais.

De forma complementar, Bidault e Cummings (1995) *apud* Santos (2008) defendem que o acesso a *know-how*, a possibilidade de as alianças operarem como observatório para *benchmarking*⁴, o apuramento de fraquezas na organização e a antevisão de possíveis alterações em processos de gestão, são vantagens que apesar de apresentarem um efeito latente, permitem o acesso a outras culturas, valores, experiências e estilos de gestão e competências.

Segundo o estudo de Loke, Basivan e Downe (2009) efetuado a três empresas malaicas de diferentes dimensões e setores de atividade, a partilha de informação, a forte concorrência e as aptidões e competências complementares revelaram extrema importância aquando da celebração das suas alianças. No entanto, segundo um inquérito efetuado a dirigentes empresariais portugueses entre 1989 e 1999, Magriço (2005) verifica que a grande motivação para a celebração de alianças estratégicas relaciona-se com a disputa e neutralização da concorrência. Todavia, fatores como o enfrentar e neutralizar a concorrência, o aproveitamento de sinergias e os acessos a mercados, *know-how*, a tecnologia e a racionalização de recursos revelaram-se também neste inquérito como motivações de elevado grau de importância para as empresas que pretendem adotar este método de internacionalização.

Porém, ao celebrar-se uma aliança estratégica, é fulcral ter a noção de que poderá ocorrer um choque inevitável entre culturas organizacionais distintas. Cada membro apresenta a sua própria forma de atuação no mercado e nos negócios e apresenta diferentes formas de

⁴ Processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria, atividade ou tarefa, que conduzem a um desempenho superior

lidar a cooperação, confiança, lealdade e comprometimento. Em consonância com as diferentes formas de atuar e de trabalhar, surgem as diferentes formas de gestão que são utilizadas nas empresas. A complexidade gerencial pode motivar o desajuste organizacional e dificultar a coordenação das atividades a desenvolver por ambas as empresas. Por sua vez, caso haja uma grande rigidez organizacional nas empresas membros da aliança, este desajuste pode ser inultrapassável, motivando o desconforto e falhas na adaptação dos seus membros a esta nova realidade, provocando conflitos internos que poderão ditar o insucesso da aliança (Barcellos, Borella, Peretti & Galelli, 2012).

Segundo o estudo efetuado por Barcellos *et al* (2012) a seis alianças celebradas por doze empresas do Brasil extintas a partir de 2004, os autores conseguiram identificar as principais causas para o insucesso das Alianças Estratégicas, agrupando-as da seguinte forma:

Quadro 4: Agrupamento das causas do insucesso de alianças

Aspetos Culturais Individuais de cada Membro	Aspetos Estruturais da Rede	Aspetos de Cultura Única da Rede
<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo • Falta de Compromisso • Resistência a Mudanças • Falta de Confiança • Não compartilhamento de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergência de Objetivos • Falta de Liderança • Diferença de dimensão das empresas • Baixo nível de instrução dos membros • Falta de preparação 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de Relacionamento • Expectativa de Resultados Rápidos

Fonte: Barcellos *et al* (2012)

Finalmente, segundo o estudo realizado por Barcellos *et al* (2012), o insucesso das alianças estratégicas poderá começar pelas discrepâncias nas culturas individuais de cada membro participante da aliança. Estas discrepâncias culturais individuais, aliadas às discrepâncias estruturais de cada empresa, que se encontram sempre dependentes da capacidade de cada membro para ultrapassar e vencer conflitos internos, impulsionam o aparecimento de entraves ao estabelecimento de uma cultura única entre as empresas, motivando consequentemente falhas e insucesso na Aliança celebrada de estar presentes.

1.4. Apoios à Internacionalização

De forma a possibilitar a internacionalização, não só das PME mas também de todas e quaisquer empresas que o pretendam, diversos apoios financeiros e institucionais à internacionalização são colocados aos dispor daqueles que pretendem fazer usos dos mesmos. Entre esses apoios, podemos destacar os sistemas de incentivos do QREN, os protocolos celebrados entre o estado e diversas instituições bancárias, as linhas de crédito PME investe, linhas de apoio à internacionalização de patentes, garantias mútuas, seguros de crédito e o trabalho desenvolvido pelo IAAPMEI e AICEP Portugal Global (Caldeira, 2011).

A nível europeu, os subsídios e subvenções, ou seja, os apoios financeiros são, de longe, os apoios mais utilizados, sendo considerados também os mais úteis pelas PME que realizam atividades internacionais. No entanto, existem outros fatores não financeiros que revelam particular importância para PME europeias quando estas procuram por apoios para a internacionalização. A disponibilização de informações sobre regras e regulamentações, sobre oportunidades de mercado, as exposições em feiras internacionais, a identificação de potenciais parceiros estrangeiros, ou até mesmo a cooperação empresarial e trabalho em rede e *matchmaking*⁵, são esses fatores que as PME europeias procuram com regularidade e que são disponibilizados por redes de apoio que tendem a ser geridas pelos governos através de serviços comerciais no estrangeiro, por redes de cooperação que visam a cooperação direta entre empresas e por polos empresariais ou *clusters*⁶ e redes de empresas que possibilitam contactos, relações empresariais e conhecimentos formais e informais (CE, 2014a).

A nível nacional, o sistema de incentivos à qualificação e internacionalização de PME do QREN, “apóia projetos de investimento que contribuam para a promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global” (Caldeira, 2011). Abarcando medidas que contribuem para a promoção da competitividade das empresas e de projetos inovadores, o sistema de incentivos à qualificação e internacionalização de PME do QREN apoia as PME através da concretização de ações de prospeção e de presença nos mercados através da participação em concursos e feiras, disponibilizando-se a apoiar o marketing internacional das empresas que requerem os seus incentivos (AICEP, 2014).

Em relação aos protocolos celebrados entre o estado e diversas instituições bancárias, estes visam o desenvolvimento de ferramentas que não só impulsionem a internacionalização das empresas, mas que também incentivem o investimento empresarial e o aumento da competitividade e da imagem das empresas nacionais no exterior. Desta forma, as instituições bancárias encarregam-se da realização de ações de promoção da imagem do país e das suas marcas e do desenvolvimento de produtos e serviços bancários de apoio ao comércio e

⁵ Processo de negociação direta entre empresas com interesses complementares de forma a aumentar a sua rede profissional e a estabelecer contactos para comprar ou vender produtos e serviços.

⁶ Concentração de empresas relacionadas entre si, numa zona geográfica relativamente definida, que conformam um polo produtivo especializado com vantagens competitivas.

investimento. Com base no exemplo do Millenium Polónia, que auxilia as empresas no desenvolvimento da sua atividade neste mercado, verifica-se que estes protocolos apresentam especial relevância, dado que permitem às empresas beneficiar das sinergias desenvolvidas pelas instituições bancárias nos seus departamentos internacionais (AICEP, 2014).

Quanto às linhas de crédito de apoio à internacionalização, estas funcionam sensivelmente da mesma forma. O seu objetivo primordial é conferir e aprofundar a cooperação entre dois países distintos. Com esse intuito, fomentam o reforço das parcerias internacionais para o desenvolvimento de interesses comuns (Caldeira, 2011). Assim, estas auxiliam a cooperação bilateral entre Portugal e um outro país apostando no fortalecimento de parcerias empresariais de forma a tornar possível a criação e desenvolvimento de projetos e objetivos de interesse mútuo, nos quais se enquadram fundamentalmente a exportação de bens, serviços, e de equipamentos fundamentais ao desenvolvimento de projetos de investimento em infraestruturas e obras públicas (AICEP, 2014).

Os seguros de crédito exploram o princípio da globalidade, ou seja, o segurado ao solicitar limites de garantia para todos os clientes externos, ficará seguro dentro dos limites que forem aprovados, prevenindo desta forma falência, insuficiência de meios por parte do devedor ou a recusa arbitrária do devedor em aceitar os bens ou serviços encomendados (Caldeira, 2011). Assim, este apoio visa diminuir o risco ao qual as empresas se expõem quando se internacionalizam, particularmente para mercados onde os seus ativos correr maiores riscos políticos ou económicos (AICEP, 2014).

Relativamente às linhas de apoio à internacionalização de patentes, estas promovem o alargamento para o exterior de tecnologias e patentes nacionais através do incentivo financeiro a solicitações de registo de patentes europeias e internacionais. Em relação às garantias mútuas, estas facilitam o acesso ao crédito e promovem condições de financiamento melhoradas através da prestação de garantias financeiras que auxiliam na obtenção de crédito em condições apropriadas às necessidades de cada empresa (AICEP, 2014).

Finalmente, convém ainda referir outra medida de apoio à internacionalização prende-se com o capital de risco. Esta medida é utilizada essencialmente como financiamento de projetos de expansão, modernização e aquisição de negócios, mas também é vista como uma solução de financiamento para a reestruturação de empresas com tendência para operar no mercado externo através do reforço da estrutura financeira das empresas mediante a participação temporária no capital da empresa (AICEP, 2014).

1.5. Barreiras à internacionalização

Da mesma forma que existem motivações para que uma empresa se internacionalize, também existem barreiras que se devem ultrapassar para que uma empresa seja bem sucedida na sua estratégia de internacionalização, tornando-se imperativo o conhecimento e

compreensão destas barreiras e problemas que uma empresa irá enfrentar quando optar por operar no estrangeiro. Assim, muitas vezes as empresas terão que refletir sobre as estratégias que adotam de forma a contornar os obstáculos que lhes são colocados ao longo de todo o processo de internacionalização (Li e Nkanseh, 2005).

Desta forma, de modo a definir as barreiras com que as empresas se deparam durante o seu processo de internacionalização, a literatura distingue estas barreiras em dois grupos: barreiras externas e barreiras internas.

De acordo com Lemaire (1999) os negócios e transações comerciais entre países são afetados por fatores económicos, políticos, socioculturais, tecnológicos, financeiros e pelo ambiente competitivo no qual as empresas operam. Desta forma, a falta de conhecimento dos mercados externos (Bilkey e Tesar, 1977), as disparidades políticas, as diferenças financeiras das empresas, as diversidades económicas e culturais, a dificuldade no controlo das atividades dos concorrentes e a pluralidade de sistemas monetários existentes, destacam-se como obstáculos relevantes de ordem externa que as empresas têm que ultrapassar (Teixeira e Diz, 2005), obstáculos estes que, segundo Green, Barclay, e Ryans (1995), influenciam de sobremaneira a competitividade e o desempenho das empresas nas suas operações internacionais.

Por outro lado, incapacidade de atuação no mercado externo, a satisfação dos resultados obtidos no mercado de origem, dificuldades financeiras, e dificuldades de negociação são apontados por Poliwoda e Thomas (1998) como barreiras internas a serem superadas pelas empresas, às quais se podem também adicionar o diminuto *know-how* dos colaboradores das empresas quanto a questões de mercado internacional (Bilkey e Tesar, 1977).

No entanto, Freire (2008) defende que as barreiras à internacionalização podem ser estudadas de acordo com um prisma diferente do exposto. Para o autor, estas barreiras podem manifestar-se em custos e riscos, motivando uma consciencialização profunda da empresa de que a qualidade e a polivalência dos seus recursos serão testados e que os seus esforços se vão difundir por diferentes mercados, dificultando a aquisição de uma posição de liderança. Dado que a internacionalização se revela como um tema efetivamente atual e presente no quotidiano da sociedade contemporânea, inúmeros estudos empíricos têm sido levados a cabo sobre esta temática de forma a dar resposta e a ajudar a compreensão das barreiras inerentes a este processo.

Segundo o documento *Top Barriers and Drivers to SME Internationalization*, a OCDE (2009) verificou que as limitações financeiras e de recursos físicos são de facto a principal barreira à internacionalização. No entanto, a falta de conhecimento do mercado externo, a incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior e de obter uma representação adequada e credível nos mercados de destino é uma constante e os limitados conhecimentos

de gestão dos colaboradores das empresas, revelam-se também como obstáculos à internacionalização com particular importância,

Ainda de acordo com o mesmo, concluiu-se que as limitações dos recursos específicos influenciam e afetam todo e qualquer setor, ou seja, existem barreiras que são únicas e específicas de cada empresa e que se relacionam com os recursos das mesmas e as suas capacidades para desenvolver a sua atividade no mercado.

Convém ainda acrescentar que neste documento são definidas as dez principais barreiras à Internacionalização segundo o prisma das PME e dos países membros da organização (OCDE,2009):

Quadro 5: Barreiras à internacionalização

	Barreiras à Internacionalização segundo as PME	Barreiras à internacionalização segundo os países membros da OCDE
1	Falta de capital disponível para financiar exportações	Falta de capital disponível para financiar exportações
2	Dificuldade de identificação de oportunidade de negócios a nível internacional	Dificuldade de desenvolvimento de novos produtos para outros mercados
3	Falta de informação detalhada que permita definir e avaliar potenciais mercados	Falta de informação detalhada que permita definir e avaliar potenciais mercados
4	Falta de capacidade para contactar potenciais clientes em mercados externos	Falta de capacidade para contactar potenciais clientes em mercados externos
5	Dificuldade em obter representação nos mercados externos de confiança	Indisponibilidade temporal para lidar com a internacionalização
6	Indisponibilidade temporal para lidar com a internacionalização	Dificuldade de identificação de oportunidade de negócios a nível internacional
7	Quantidade desajustada ou não preparada de colaboradores capazes de operar internacionalmente	Quantidade desajustada ou não preparada de colaboradores capazes de operar internacionalmente
8	Dificuldade para igualar ou competir com os preços dos concorrentes nos mercados externos	Desconhecimento das práticas de negócio nos mercados externos
9	Falta de apoios, assistência e por parte dos governos dos países de origem	Desconhecimentos dos procedimentos de exportação no estrangeiro
10	Custos de transporte elevados	Dificuldade para que os produtos exportados atendam aos padrões do mercado externo

Fonte: OCDE (2009)

Por outro lado num estudo realizado pela Comissão Europeia em 2010, as PME revelaram que o preço do respetivo produto ou serviço, o custo elevado que o processo de internacionalização acarreta, a qualidade do produto e a falta de pessoal qualificado, além das especificações dos produtos da empresa e do idioma dos mercados a explorar, são na verdade as principais barreiras a ultrapassar. Desta forma, com este estudo concluiu-se que o preço dos produtos ou serviços da empresa é mesmo a barreira mais importante que encontram, surgindo logo de seguida, o custo elevado do processo de internacionalização como segunda barreira a ultrapassar (CE, 2010).

Capítulo II – O setor dos sistemas e equipamentos de elevação: breve caracterização e evolução recente em Portugal

2.1. Introdução

A recente crise económico-financeira de 2007-2009 e as políticas de austeridade implementadas no país tiveram reflexo natural no desempenho da economia, em geral, e das empresas do setor dos sistemas e equipamentos de elevação, em particular.

Efetivamente como se pode observar no quadro 7, o número de empresas não financeiras em Portugal bem como o número de trabalhadores e volume de negócios destas empresas ainda não retomaram os valores de 2009, apesar da ligeira recuperação registada em 2014.

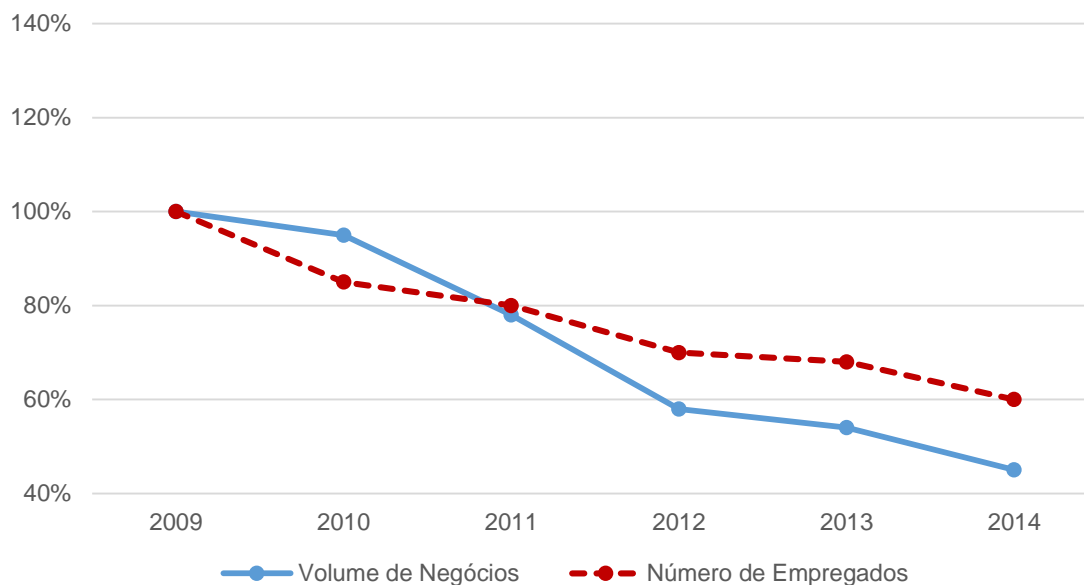
Quadro 6: Empresas não financeiras em Portugal, 2009-2014

Ano	Empresas		Pessoal ao serviço			Volume de negócios	
	Nº de Empresas	Taxa Variação Anual (%)	Nº de Funcionários	Taxa Variação Anual (%)	Nº Médio de Funcionários	10 ⁶ Euros	Taxa Variação Anual (%)
2009	1 198 781		3 938 491		3,29	340 846	
2010	1 144 564	-4,5	3 727 488	-5,4	3,26	349 084	2,4
2011	1 112 702	-2,8	3 627 639	-2,7	3,26	341 046	-2,3
2012	1 064 299	-4,4	3 401 181	-6,2	3,20	319 767	-6,2
2013	1 097 492	3,1	3 373 518	-0,8	3,07	317 333	-0,8
2014	1 101 666	0,4	3 429 392	1,7	3,11	322 847	1,7

Fonte: INE (2014, 2015a e 2015b)

Este desempenho negativo foi também vivenciado, e de forma mais acentuada, pelas empresas do setor da construção civil. Enquanto no período 2009-2014 o emprego do conjunto das empresas não financeiras caiu 13% e o volume de negócios 5%, o emprego das empresas da construção civil desceu 40% e o volume de negócios 55%, como se pode observar na figura 1.

Figura 1: Evolução da construção civil habitacional e não habitacional, 2009-2014



Fonte: SABI

Naturalmente esperar-se-á que as empresas do setor dos sistemas e equipamentos de elevação sejam afetadas significativamente por esta evolução na atividade do setor da construção civil. Havendo menos construções novas, também a instalação de novos equipamentos de elevação se retrai e a aposta deverá ser na requalificação dos equipamentos existentes e em novas áreas de negócio. A procura de novos mercados, internos e externos, é uma forma de contornar as adversidades e de potenciar o crescimento e rentabilidade das empresas. Um estudo de 2010 da Comissão Europeia (CE, 2010) demonstra existir uma relação positiva entre a internacionalização e desempenho económico: as PME internacionalizadas revelaram-se mais competitivas e com melhores resultados económico-financeiros do que as não internacionalizadas.

Na secção seguinte far-se-á uma breve caracterização do setor dos sistemas e equipamentos de elevação, o setor onde se insere a Abiferva, lda, a empresa para a qual se pretende realizar um projeto de internacionalização. Este setor é constituído por dois subsetores: o subsetor da manutenção e assistência e o subsetor da venda de componentes para elevadores. A empresa objeto de estudo insere-se neste último subsetor.

2.2. Caracterização do setor dos sistemas e equipamentos de elevação

De acordo com os dados obtidos da SABI, existiam 85 empresas a operar no ramo dos sistemas de equipamentos e elevação em 2014: oitenta empresas são empresas de manutenção e assistência (EMA) e as restantes cinco dedicam-se à venda de componentes para elevadores (EVCE).

2.2.1. Dimensão média das empresas

Tendo como referência o número médio de trabalhadores no período 2009-2014, é possível constatar que a dimensão média das empresas a operar nos dois subsectores é distinta. Apesar de em ambos os ramos predominarem as microempresas⁷, no ramo da venda de componentes apenas operam microempresas enquanto no ramo da manutenção e assistência elas representam 66% do total (*cf.* quadro 8). Apenas 5% das empresas do ramo da manutenção e assistência podem ser consideradas grandes empresas, sendo portanto predominantes as PME tal como no restante tecido produtivo nacional.

Quadro 7: Empresas a operar no setor dos sistemas e equipamentos de elevação classificadas de acordo com o nº médio de trabalhadores no período 2009-2014

	Manutenção e assistência (EMA)	Venda de componentes p/ elevadores (EVCE)	Total setor
Grandes	4	-	4
Médias	5	-	5
Pequenas	18	-	18
Micro	53	5	58
Total de empresas	80	5	85

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

No universo das oitenta e cinco empresas do setor existem vinte empresas registadas, na base SABI, como empresas exportadoras. A dimensão média destas empresas é significativamente maior do que as não exportadoras, no período 2009-2014, como o comprova o teste de igualdade das médias reportado nos quadro 9.

⁷ De acordo com o critério do número de funcionários estabelecido pela Recomendação da Comissão Europeia (2003): micro empresas são as que empregam menos de 10 trabalhadores; pequenas, as que empregam pelo menos 10 mas menos de 50 trabalhadores; médias, as que empregam pelo menos 50 mas menos de 250; e as grandes, as que empregam pelo menos 250 trabalhadores.

Quadro 8: Número médio de trabalhadores no período 2009-2014, empresas exportadoras e não exportadoras

Variável	Número	Média	Desvio padrão	Std. Err. of Mean
Empresas exportadoras	20	89.75000	178.9822	40.02163
Empresas não exportadoras	65	22.40000	75.87465	9.411092
Todas	85	38.24706	111.6157	12.10642

Teste da igualdade das médias				
Método	df	Valor	Probabilidade	
Anova F-teste	(1, 83)	5.893011	0.0174	

Eviews

2.2.2. Emprego

O ramo dos sistemas e equipamentos de elevação (EMA e EVCE) empregava 3424 trabalhadores em 2009 e registou uma quebra de 13.4% no período 2009-2014, como se pode observar no quadro 10. Uma quebra em sintonia com a registada no conjunto das empresas não financeiras e significativamente menor do que a registada no setor da construção.

Quadro 9: Emprego no setor

Emprego						
		2009		2014		2009-2014
		Nº total de empregados	% Total	Nº total de empregados	% Total	Taxa de crescimento
EMA	Grandes	2172	63.4%	1948	65.7%	-10.3%
	PME	1066	31.1%	771	26.0%	-27.7%
	Micro	180	5.3%	223	7.5%	23.9%
EVCE	Micro	6	0.2%	22	0.7%	266.7%
Total		3424	100%	2964	100%	-13.4%
Exportadoras		1875	54.8%	1756	59.2%	-6.3%
Não exportadoras		1549	45.2%	1208	40.8%	-22.0%
Total		3424	100%	2964	100%	-13.4%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

As grandes empresas concentram mais de 60% do emprego do setor e tiveram evolução negativa no período 2009-2014. De 2009 para 2014, estas empresas destruíram cerca de 10% de postos de trabalho. Por sua vez, as médias e pequenas empresas reúnem mais de 25% do emprego e registaram quebra acentuada de 28%, entre 2009 e 2014. Naturalmente, as microempresas captam uma menor proporção do emprego no setor. Todavia, revelaram-se mais dinâmicas e capazes de resistir à crise e austeridade, empregando mais 32% de trabalhadores em 2014 do que em 2009. Ainda que com peso muito reduzido na

captação de emprego do setor, as empresas de venda de componentes para elevadores (EVCE) foram as mais dinâmicas na criação de emprego no período analisado.

Apesar de serem apenas vinte num universo de oitenta e cinco, as empresas exportadoras empregam mais de 50% dos trabalhadores no setor e registaram uma quebra menos acentuada no emprego do que as empresas não exportadoras, no período 2009-2014.

2.2.3. Volume de negócios

O volume de negócios do setor dos sistemas e equipamentos de elevação (EMA e EVCE) ascendia a cerca de 360 milhões de euros em 2009 e sofreu uma quebra de 30%, de 2009 para 2014 (cf. quadro 11). A expressão desta quebra é tanto mais significativa quanto o volume de negócios de 2014 foi calculado com base em informação disponibilizada por mais 11 empresas do que o calculado em 2009. Este mesmo facto explica o insólito crescimento do volume de negócios das empresas de venda de componentes para elevadores (EVCE) no período 2009-2014: em 2009, apenas duas das cinco empresas do setor disponibilizaram informação sobre o seu volume de negócios.

Quadro 10: Volume de negócios do setor

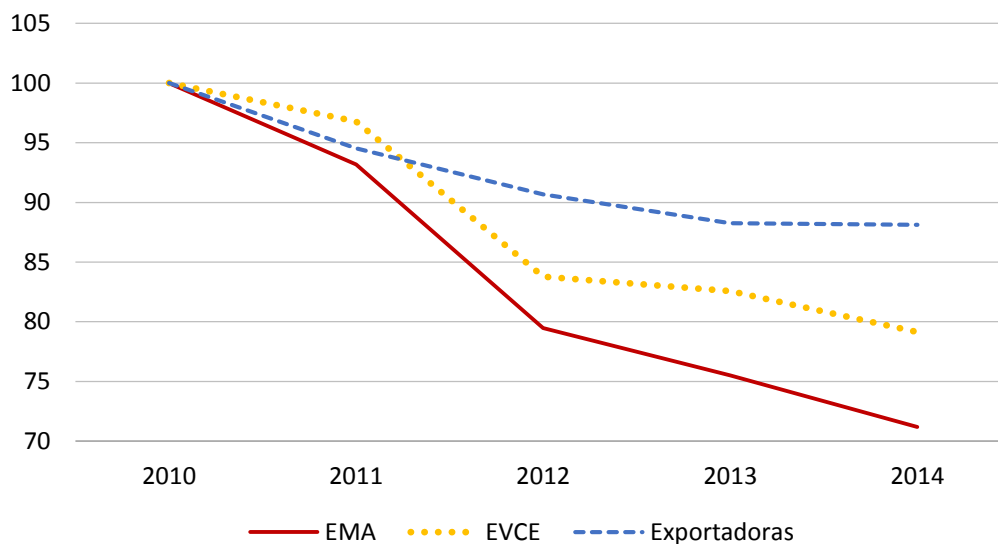
		Volume negócios				
		2009		2014		2009-2014
		Euros	% Total	Euros	% Total	Taxa de crescimento
EMA	Grandes	243.550.610	67.6%	187.678.943	74.0%	-22.9%
	MPME	114.498.003	31.8%	62.568.989	24.7%	-45.4%
EVCE	Micro	2.414.635	0.7%	3.206.234	1.3%	32.8%
Total		360.463.248	100.0%	253.454.166	100.0%	-29.7%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

Como era expectável, as empresas de manutenção e assistência (EMA) são hegemónicas relativamente às EVCE no volume de negócios gerado, tal como o eram relativamente ao emprego. As EVCE têm um volume de negócios marginal, quando comparado com o das EMA, mas revelam uma melhor resiliência à crise económica e às medidas de austeridade adoptadas no período, como se pode observar na figura 2. Por seu turno, mais protegidas pela diversificação de mercados, as empresas exportadoras no seu conjunto revelam ainda um melhor desempenho na evolução deste indicador. Essa evolução mais favorável do volume de negócios refletiu-se, no entanto, negativamente na evolução de indicadores de rentabilidade como o EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) do conjunto das empresas exportadoras do setor (cf. figura 3).

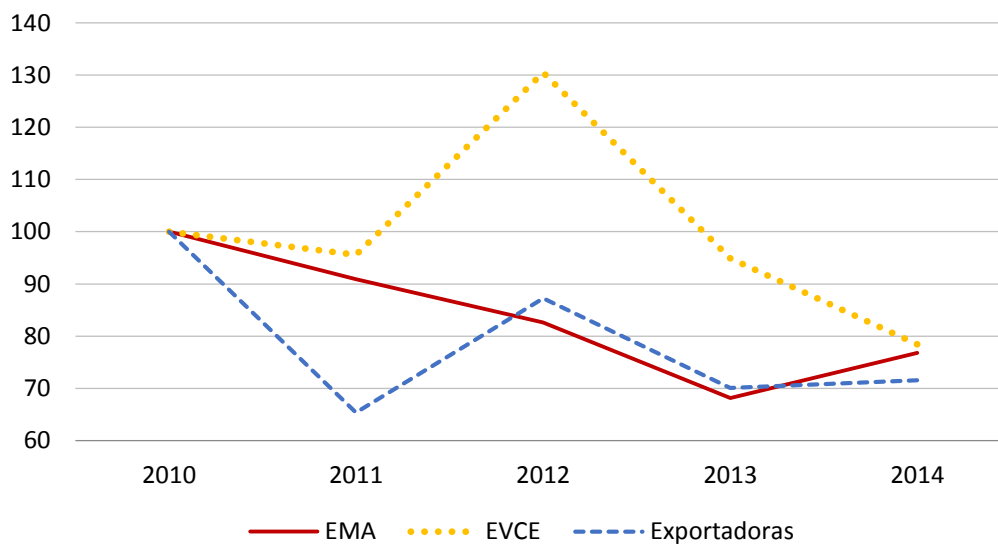
Convém ainda assinalar que a quebra registada no volume de negócios das empresas do setor foi inferior ao registado no setor da construção civil mas claramente superior ao do conjunto das empresas não financeiras portuguesas.

Figura 2: Evolução do volume de negócios, 2010-2014



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

Figura 3: Evolução do EBITDA, 2010-2014



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da SABI

Capítulo III – Metodología

A metodologia de investigação estabelece e descreve o processo de seleção da estratégia de investigação a adotar, desde a forma como se desenvolverá a pesquisa de dados, até à definição da população-alvo e critérios para a sua definição, o método de recolha de dados a utilizar e qual a composição da amostra que se julgam adequados à finalidade do estudo a realizar.

Ou seja, a metodologia “é a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos utilizados no trabalho” (Sarmiento, 2013).

Segundo Grawitz (1993), citada por Carmo (1998), método é “um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar as técnicas” Carmo (1998). Desta forma, os métodos podem ser entendidos como uma maneira mais ou menos abstrata ou concreta, ou um plano de trabalho que é definido tendo em conta uma determinada finalidade ou objetivo.

No entanto é fulcral perceber que a escolha da metodologia a adotar não se baseia apenas nos objetivos e finalidades do estudo que se pretende realizar, mas também no facto de se procurar resultados que se revelem como generalizações de comportamentos da população que se pretende estudar, sendo assim necessário definir uma amostra mais reduzida dessa mesma população que será objeto de estudo (Sousa & Baptista, 2011).

3.1. População-alvo e amostra

“Qualquer estudo científico enfrenta o dilema de estudo da população ou da amostra” (Sousa & Baptista, 2011)

Para a realização da investigação, a população-alvo eleita foram as empresas internacionalizadas dos setores de venda de componentes para elevadores e as empresas de manutenção e assistência deste género de equipamentos. Dado o pequeno número destas empresas em Portugal, não foi efetuada uma seleção específica da região do país sobre onde incidir a investigação. Assim, a investigação sobre as formas de internacionalização adotadas pelas empresas dos setores descritos, além de apresentar um carácter nacional, irá auxiliar no apuramento do melhor método de internacionalização a adotar por uma microempresa de venda de componentes para elevadores.

Desta forma, torna-se fulcral definir uma amostra que permitirá inquirir um determinado número de pessoas, que caso tenham sido corretamente selecionadas, permitam recolher informações verdadeiras e válidas para o estudo em questão com uma curta margem de erro. Assim sendo, é imperial que a amostra escolhida apresente características idênticas as da população que será objeto de estudo, para se tornar possível efetuar uma generalização adequada (Sousa & Baptista, 2011). Deste modo, de forma a avaliar os comportamentos,

estratégias e métodos adotados pelas diferentes empresas do setor, foi utilizada uma amostragem por conveniência (o facto de existirem poucas empresas disponíveis para responder ao questionário, aliado às relações pessoais que o autor do presente trabalho de projeto apresenta dentro das empresas que serviram de amostra revelou-se fundamental) onde foram selecionadas três empresas distintas (uma pequena empresa - EVCE, uma média empresa e uma grande empresa - EMAs). Há que referir ainda que apenas foi inquirida uma EVCE dado que o número destas empresas é bastante diminuto, sendo que o número destas empresas internacionalizadas é ainda mais reduzido, optando-se então por acrescentar ao questionário duas EMA, de diferentes dimensões de forma a comparar de que forma se comportam as empresas de diferentes dimensões do setor no que concerne à internacionalização.

Por fim, convém ainda referir que para a realização deste trabalho de projeto, também se revelou fulcral a disponibilidade de um especialista nos setores em questão com cerca de 30 anos de experiência no ramo, orador e presença assídua em diversas jornadas, colóquios e feiras do setor, antigo diretor geral de uma EMA (abraçou recentemente um novo projeto em expansão o qual desempenha idênticas funções de diretor geral) e pós-graduado em Gestão e Manutenção de Equipamentos de Elevação pelo Instituto Superior de Engenharia do Porto, que se revelou receptivo à realização de uma entrevista sobre o setor.

3.2. Método de recolha de dados

São inúmeros os diferentes métodos de recolha de dados que são passíveis de serem utilizados no decorrer de uma investigação, sendo do investigador a inteira responsabilidade de selecionar os que melhor poderão responder aos objetivos, finalidades e características da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Com o intuito de tornar possível a consecução do objetivo principal do presente trabalho de projeto, foi efetuado um estudo exploratório e o descritivo. Dado que se pretende efetuar uma exploração e reconhecimento de uma realidade, ou seja, de determinado setor, mercado e empresa, de forma a definir uma forma de internacionalização adequada e sustentável para uma empresa, o estudo de caso exploratório revela-se ideal, uma vez que estes “Têm por objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade.” (Sousa & Baptista, 2011). Por outro lado, também se pretende efetuar uma descrição rigorosa e clara da empresa, do mercado e do setor a explorar, sendo que assim torna-se viável efetuar um estudo do tipo descritivo (Sousa & Baptista, 2011).

Assim, o método de investigação selecionado para a realização deste estudo foi o método qualitativo, dado que este apresenta como objetivo primordial a compreensão e entendimento dos problemas através da análise de comportamentos, atitudes e valores, não existindo uma grande valorização e preocupação com a dimensão da amostra nem com a

generalização dos resultados obtidos. (Sousa & Baptista, 2011). Tratando-se de um tipo de investigação indutivo e descritivo, o investigador através da sua sensibilidade para o contexto da sua investigação, pretende desenvolver conceitos, ideias e entendimentos a partir dos padrões que são obtidos dos dados recolhidos (Sousa & Baptista, 2011).

Desta forma, a recolha de dados foi efetuada através do método do questionário, sendo este administrado a três empresas dos setores descritos anteriormente. Quivy & Campenhoudt (2005), referem que o Questionário deve ser utilizado geralmente, quando se pretende conhecer uma dada população ou analisar um fenómeno social, consistindo num método de inquirição de uma amostra representativa da população em estudo, através de questões de interesse para o investigador (Sousa & Baptista, 2011). Convém ainda referir que o Questionário pode ser de administração indireta, caso seja o próprio inquiridor a preenche-lo a partir das respostas dadas pelo inquirido, ou de administração direta, como é o caso deste estudo, quando o próprio inquirido preenche o questionário (Quivy & Campenhoudt, 2005). Porém, segundo Rodríguez, Flores e Jiménez (1999), apesar de o questionário não se apresentar como um dos principais e mais representativos métodos da investigação qualitativa, este pode desempenhar um papel relevante neste tipo de investigação.

Quanto ao tipo de respostas às questões presentes no questionário, estas podem-se assumir como questões de resposta aberta, caso seja permitido ao inquirido responder à questão com as suas próprias palavras, fomentando assim de algum modo a liberdade de expressão, ou de resposta fechada caso seja apenas pedido ao inquirido que selecione a opção ou opções que entre as apresentadas, mais se adequa à sua opinião. No entanto, tanto as questões de respostas abertas como as questões de respostas fechadas podem coexistir no mesmo questionário, sendo então este considerado como um questionário misto.

Quivy e Campenhoudt (2005) sugerem diversas vantagens e desvantagens dos questionários. A possibilidade de quantificação de inúmeros dados e a facilidade da análise dos mesmos, bem como a representatividade do conjunto dos inquiridos, podem ser entendidas como as principais vantagens deste tipo de investigação. Por outro lado, o Questionário acarreta um custo algo elevado, as respostas supérfluas às suas questões podem gerar como resultados apenas descrições e a débil credibilidade deste tipo de investigação podem ser apontadas como as suas principais desvantagens.

Para Sousa e Baptista (2011), também este tipo de investigação apresenta vantagens e desvantagens aquando da sua aplicação. Para as autoras, a sistematização dos resultados, a facilidade da análise dos mesmos, o reduzido tempo que é necessário para a análise e tratamento dos resultados e a capacidade de atingir um número elevado de pessoas, são vantagens a ter em conta. Sousa e Baptista (2011) apontam ainda a dificuldade de conceção, a taxa de não respostas elevada, a dificuldade na compreensão da caligrafia do inquirido, o vasto número de interpretações que as respostas podem ter quando analisadas por pessoas diferentes e respostas pouco claras ou incompletas dadas pelos inquiridos como principais desvantagens dos Questionários.

Quanto ao estudo propriamente dito, o questionário foi efetuado de forma a tornar possível caracterizar a atividade internacional das empresas que atuam nos setores de venda de componentes para elevadores e de manutenção e assistência deste género de equipamentos, descrevendo as formas de internacionalização adotadas, o peso que estas apresentam nas atividades das empresas, os seus entraves e motivações e por fim, de que forma a exportação e as alianças estratégicas são encaradas pelas empresas do ramo nos dias de hoje, sendo as suas questões concebidas segundo as regras estabelecidas por Sousa e Baptista (2011) e por Hill e Hill (2005).

Há ainda que referir que um outro método de investigação foi utilizado para a recolha de dados desta investigação. Assim, o método de entrevista estruturada a uma pessoa especialista dos setores de venda de componentes para elevadores e de manutenção e assistência deste género de equipamentos. Caracterizando-se como um método de recolha de dados e informações qualitativo que assenta em conversa orais, tanto individuais como de grupo, abordando questões previamente determinadas e definidas, este método apresenta como objetivos primordiais a recolha e transmissão de informação, permitindo uma interação direta como o entrevistado, um aprofundamento das questões e temas de investigação e uma recolha de dados muito rica. Porém, há que ter em atenção o facto de que as opiniões do entrevistador podem influenciar o entrevistado, a possibilidade do entrevistado fornecer respostas falsas e há que efetuar uma gestão adequada do tempo da entrevista, dado que este método consome bastante tempo ao entrevistador (Sousa & Baptista, 2011). As autoras (Sousa & Baptista, 2011) inferem ainda que a análise do conteúdo das entrevistas é mais complicado que a análise de um questionário, porém, este método de recolha de dados permite ao investigador explorar muita informação que poderia não ser fornecida ao preencher um questionário.

Sobre este método de recolha de dados, há alguns aspetos que devem ser tomados em conta para a realização da mesma. Desta forma, antes da execução da entrevista, é fulcral definir o objetivo da mesma, construir o guião a ser utilizado, escolher de forma criteriosa os entrevistados e prepará-los para a entrevista e marcar a data, a hora e o local onde a mesma se irá realizar (Sousa & Baptista, 2011). De seguida, Sousa e Baptista (2011) afirmam que durante a entrevista é necessário explicar quem é o entrevistador e qual o seu objetivo, obter e manter a confiança do entrevistado, escutá-lo e manter o controlo da entrevista de forma diplomática, enquadrar as perguntas e evita perguntas indutoras. Ainda segundo as autoras (Sousa & Baptista, 2011), após a conclusão da entrevista é fundamental registar as observações sobre o comportamento do entrevistado e do ambiente no qual decorreu a entrevista, dado que este último fator poderá influenciar o estatuto que o entrevistado atribui a si mesmo e ao entrevistador. Sousa e Baptista (2011) afixam ainda que fatores cognitivos, afetivos e culturais podem influenciar as respostas do entrevistado, daí que seja fulcral que o entrevistador consiga desempenhar um papel claro utilizando uma linguagem acessível, adequada e próxima ao universo linguístico e cultural do entrevistado. Há que fazer referência

ao facto de que o guião da entrevista realizada foi concretizado através das recomendações efetuadas pelas autoras Sousa e Baptista (2011).

Por fim, foi realizado ainda um estudo de caso cujo objeto de estudo foi a empresa Abiferva, dado que se pretendeu explorar um determinado fenómeno através de um estudo intensivo e detalhado de uma entidade particular, única e específica (Sousa & Baptista, 2011).

3.3. Estrutura do questionário

O questionário administrado encontra-se dividido em sete grupos de questões distintos. No primeiro grupo, as questões efetuadas visam a identificação e caracterização da empresa. Assim sendo, as empresas são questionadas quanto ao ano de constituição da sociedade, ao volume de negócios no período compreendido entre 2009 e 2014, ao número de empregados e às operações da empresa no mercado nacional.

De seguida, no grupo II, efetua-se a caracterização do processo de internacionalização da empresa, onde se pretende verificar os mercados explorados no estrangeiro pelas empresas, as principais motivações e barreiras encontradas pela empresa aquando da adoção do processo de internacionalização, as entidades e apoios a que as empresas recorreram e que consideram fulcrais para o processo de internacionalização, se a experiência internacional tem sido bem-sucedida e quais os tipos de internacionalização adotados pelas empresas.

No grupo III, surge a caracterização do perfil exportador da empresa, onde se verifica os tipos de exportação utilizados pelas empresas, há quanto tempo é desenvolvido este tipo de internacionalização por parte das empresas, se as empresas exportam regularmente ou ocasionalmente, qual o peso das exportações na faturação das empresas e qual o tipo de presença que estas apresentam nos mercados para onde exportam e se pretendem explorar novos mercados.

No quarto grupo, surge a caracterização das formas contratuais utilizadas pelas empresas, estando definidas questões relativas ao tipo de formas contratuais utilizadas, há quanto tempo estas estão a ser utilizadas, qual o seu peso na faturação das respetivas empresas, em que países esta forma de internacionalização se encontra mais presente e se há outros países já definidos onde aplicar este método de internacionalização.

Seguidamente, no grupo V, é efetuada a caracterização do investimento direto internacional efetuado por parte das empresas inquiridas, sendo colocadas questões que se prendem com o tipo de investimento que é realizado, com o número de anos que esta prática já conta nas empresas, quais os próximos mercados a explorar através deste método de internacionalização, quais os países onde este tipo de internacionalização é mais utilizado pelas empresas inquiridas e qual o peso deste investimento na faturação das empresas.

No grupo VI, são colocadas questões relacionadas particularmente com as alianças estratégicas e com a opinião dos inquiridos sobre esta prática. Assim, foram delineadas questões de modo a compreender a viabilidade da utilização das alianças estratégicas na

atividade internacional das empresas, o tipo de alianças estratégicas adequadas às empresas do setor, quais os parceiros ideais para as empresas, quais as motivações para a utilização deste método de internacionalização e quais os motivos pelos quais este não é utilizado.

Finalmente, no último grupo (o sétimo), foram definidas questões que visam verificar se a exportação é para estas empresas o melhor método de internacionalização, quais as características a ter em conta na definição dos mercados a explorar, a viabilidade da utilização das alianças estratégicas dentro do setor, quais as características ideais que um potencial parceiro para uma aliança deve possuir, e quais as razões pelas quais tão poucas empresas portuguesas do setor se internacionalizam. Por último, é efetuada a questão sobre qual ou quais os melhores métodos de internacionalização para uma microempresa do setor.

3.4. Estrutura da entrevista

Encontrando-se dividida em duas partes distintas, a entrevista estruturada efetuada visou a verificação da capacidade que uma microempresa de venda de componentes para elevadores apresenta para a adoção de estratégias de internacionalização, as barreiras e vantagens que esta encontra para a adoção dessas mesmas estratégias, quais os melhores mercados a explorar e quais os melhores métodos de internacionalização a colocar em prática.

Assim, primeiramente, as questões estruturadas e definidas visaram a avaliação do setor de venda de componentes e assistência e manutenção de equipamentos de elevação, abordando temas sobre o presente e o futuro do setor e sobre a quantificação de equipamentos em Portugal.

De seguida, na segunda parte, foram definidas questões que se prendem essencialmente com a possibilidade de internacionalização de uma microempresa do setor. Deste modo, foram delineadas questões com o intuito de obter conselhos para o crescimento sustentado de uma empresa do setor, de verificar a possibilidade de sucesso no mercado internacional de uma microempresa de venda de componentes, de definir os melhores mercados para uma empresa deste género, bem como as vantagens e barreiras que a mesma encontraria no seu percurso no mercado internacional e quais os melhores métodos de internacionalização para a mesma. Por último, foi definida uma questão que visa atestar a viabilidade da celebração de alianças estratégicas como método de internacionalização por uma empresa do setor.

3.5. Estrutura do estudo de caso

No que concerne o estudo de caso que é apresentado, este encontra-se dividido em quatro partes distintas.

Primeiramente, é efetuada a caracterização da Abiferva, empresa que é objeto de estudo, apresentando a mesma e abordando aspetos relacionados com a história da empresa, o seu funcionamento e as suas motivações para a internacionalização.

De seguida, é apresentado o mercado de destino da empresa e efetuada uma análise SWOT da mesma, para, por fim, expor-se a proposta de internacionalização para a Abiferva, propondo os métodos de internacionalização adequados à empresa, um método de seleção de potenciais parceiros e um plano de ação para a internacionalização da mesma.

Capítulo IV – O projeto de internacionalização da Abiferva

O presente capítulo encontra-se dividido em três partes distintas. Começa-se pela análise dos dados que foram recolhidos através dos questionários administrados a três empresas distintas. De seguida apresenta-se a informação obtida da entrevista que foi efetuada a um especialista. Por fim, é apresentada uma proposta de internacionalização para a empresa Abiferva.

4.1. A experiência de internacionalização de três empresas do setor

Com o intuito de identificar de forma mais precisa qual ou quais os melhores métodos de internacionalização a adotar por uma PME cuja atividade principal é a venda de componentes para elevadores, há que averiguar qual a experiência no processo de internacionalização das empresas que operam no setor dos sistemas de elevação.

Para tal, foi administrado um questionário a uma amostra obtida por conveniência, de três empresas do ramo dos sistemas de elevação: uma pequena empresa do ramo de venda de componentes para elevadores⁸ e duas empresas (uma grande e outra média) do ramo de manutenção e assistência (EMA). Os resultados da aplicação desse questionário são apresentados nas próximas secções.

4.1.1. Caracterização das empresas inquiridas

Quanto à caracterização das empresas inquiridas, verifica-se que a idade das mesmas é distinta entre si, apurando-se uma extensão etária de seis anos desde a constituição da pequena empresa até aos sessenta anos de atividade com os quais já conta a grande empresa. Observa-se ainda que as empresas com mais tempo de atividade são também as que registam maior dimensão (*cf.* quadro 12).

Em relação aos mercados explorados pelas empresas que foram alvo de estudo há que começar por referir que a grande empresa é uma empresa multinacional com sede na Alemanha que se internacionalizou para Portugal através do investimento direto e utilizou a base lusitana para efetuar a sua internacionalização para outros países.

⁸ Com base no valor médio de trabalhadores no período 2009-2014, todas as cinco empresas do ramo de venda de componentes de elevadores eram micro empresas. A empresa inquirida emprega atualmente 12 trabalhadores e por isso é aqui classificada de pequena empresa.

Quadro 11: Caracterização das empresas inquiridas

	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Ano de constituição	2009.	1998.	1955.
A empresa opera em todo o mercado nacional?	Sim.	Sim.	Sim.
Mercados mais explorados no estrangeiro	Espanha; Europa Central; Europa do Norte.	Espanha; Médio Oriente.	PALOP.
Tipo de abordagem aos mercados explorados	Deslocações / visitas comerciais; Presença em feiras do setor.	Deslocações / visitas comerciais; Presença em feiras do setor Representantes e vendedores;	Deslocações / visitas comerciais; Presença em feiras do setor. Delegações comerciais e de produção;

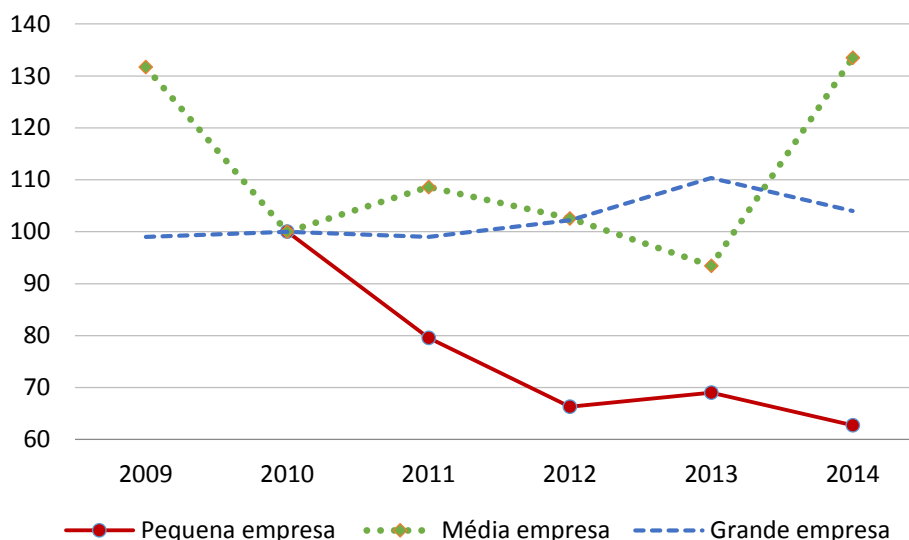
Fonte: Elaboração própria

Quanto aos dados obtidos propriamente ditos, verificou-se uma natural inclinação para a exploração do mercado espanhol por parte das PME inquiridas. No entanto, há outros mercados que são explorados pelas empresas do setor, como o mercado da Europa Central e do Norte (no caso da pequena empresa), do Médio Oriente (no caso da média empresa) ou até mesmo os PALOP (no caso da grande empresa). Contudo, apesar da variedade de mercados explorados pelas empresas inquiridas, parece haver uma relação entre a dimensão das empresas e os mercados que estas exploram: quanto maior a dimensão da empresa, mercados mais longínquos esta vai explorar.

Ao nível do volume de negócios, verificam-se evoluções distintas das três empresas estudadas, no período 2009-2014 (*cf.* figura 4).

A pequena empresa do ramo de venda de componentes de elevadores iniciou a sua atividade em 2009 e sofreu naturalmente as consequências da crise económica vivenciada pelo país e pelo setor. O seu volume de negócios caiu acentuadamente e essa queda só reverteu moderadamente com o início da sua internacionalização em 2013.

Figura 4: Evolução do volume de negócios, 2009-2014



Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, a média empresa do setor de manutenção e assistência de elevadores registou uma tendência decrescente do seu volume de negócios no período 2009-2013, interrompida apenas em 2011. O facto de a empresa ter começado a exportar para um mercado com grande capacidade económica, como o mercado do Médio Oriente, em 2013 foi decisivo para a aparente inversão dessa tendência. Em 2014 o seu volume de negócios ultrapassou o do início do período, fruto do dinamismo desse mercado.

A grande empresa do setor de manutenção e assistência de elevadores foi mais resistente à crise económica e observou uma tendência crescente no seu volume de negócios, no período 2009-2013. Com a aposta dos PALOP, principalmente do mercado Angolano, na construção de novas e requalificadas infraestruturas, o volume de negócios da grande empresa foi aumentando de ano para ano. Contudo, em 2014 houve um decréscimo na instalação de equipamentos de elevação em Angola, consequência da crise do setor de construção que o país ainda atravessa. Por essa razão, o volume de negócios da empresa registou uma quebra em 2014, motivando a procura de outros mercados interessantes, como pode ser o caso de Moçambique.

4.1.2. A internacionalização das empresas

Para que uma empresa opte por iniciar a sua atividade internacional, esta terá que apresentar motivações que lhe permitam considerar a prática do negócio no mercado internacional como um caminho a percorrer rumo ao sucesso, nunca descurando a estabilidade económico-financeira da mesma.

Quadro 12: Processo de internacionalização das empresas

	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Métodos de internacionalização	Exportação direta.	Exportação direta; Exportação indireta.	Exportação direta; Investimento direto internacional.
Novos mercados a explorar	Nenhum previsto.	Nenhum previsto.	Nenhum previsto.
Motivações para a internacionalização	Acesso a novos mercados;	Acesso a novos mercados;	Acesso a novos mercados.
	Aumento do volume de vendas;	Perspetiva de crescimento;	Perspetiva de crescimento;
Barreiras à internacionalização	<i>Acesso a know-how.</i>	<i>Acesso a know-how.</i>	
	Falta de capital disponível para financiar atividade internacional;	Falta de capital disponível para financiar atividade internacional;	
	Normas dos produtos;	Custo dos transportes;	Custos dos transportes;
	Dificuldade de venda dos produtos nos mercados a explorar;	Incumprimento das condições acordadas;	Normas dos produtos.
Período de atividade internacional	Língua.	Dificuldades no tratamento da documentação associada ao processo de internacionalização.	
	<2 anos.	5 – 10 anos.	Exportação: > 10 anos; Investimento direto internacional: > 10 anos
Peso da atividade internacional	<25%.	25% - 50%.	25% - 50%.
Apoios / entidades a que empresa recorreu	Nenhum.	Nenhum.	Nenhum.
Apoios fundamentais para o processo de internacionalização	Realização de feiras;	Realização de feiras;	
	Ajudas de custos de deslocação e estadia; Apoio jurídico.	Ajudas de custos de deslocação e estadia.	-

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as três empresas inquiridas, as principais motivações para a sua internacionalização foram o acesso a novos mercados, a perspectiva de crescimento e o acesso a *know-how*. Por sua vez, a falta de capital disponível para financiar a atividade internacional, os custos de transporte e as normas dos produtos foram identificadas como as principais barreiras à sua internacionalização. Porém, fatores como o incumprimento das condições acordadas, dificuldades no tratamento da documentação associada ao processo de internacionalização, o desconhecimento da língua e a dificuldade da venda dos produtos nos mercados de destino são barreiras que as empresas também referem ter dificuldade em ultrapassar (*cf.* quadro 13).

Apesar das dificuldades que as empresas encontraram para iniciar a sua atividade internacional, nenhuma das empresas inquiridas recorreu a qualquer apoio ou entidade que as auxiliasse nos seus processos de internacionalização. Porém, a pequena e a média empresa referem que a realização de feiras, o apoio jurídico e as ajudas de custos de deslocação e estadias são incentivos/apoios fundamentais à internacionalização.

No que concerne ao método de internacionalização que cada empresa pratica constata-se, como referido anteriormente, que as empresas inquiridas apenas utilizaram dois métodos: a exportação e o investimento direto no exterior.

Relativamente à pequena empresa, esta exporta apenas ocasionalmente de forma direta, tendo iniciado a sua atividade exportadora há menos de dois anos. Porém, apesar da sua atividade internacional estar a ser bem-sucedida e de esta apenas perfazer menos de 25% da faturação total da empresa, a empresa não pretende explorar novos mercados, preferindo concentrar-se nas suas deslocações e visitas comerciais e na presença e exposição dos seus produtos nas feiras do setor que se realizam anualmente.

Quanto à média empresa, a sua atividade exportadora é desenvolvida há sensivelmente dez anos, optando a empresa por efetuar exportações diretas e indiretas. Dado que exporta regularmente, o peso das exportações na faturação total da empresa cifra-se entre os 25% e os 50%. Quanto ao tipo de presença nos mercados para onde exporta, a empresa possui distribuidores e representantes e admite que, tanto as visitas comerciais que efetua, como as feiras do setor onde participa, apresentam particular relevância no sentido de divulgar o nome e o produto da empresa. No entanto, por enquanto, a empresa ainda não prevê alargar a sua atividade para mais países.

No que diz respeito à grande empresa inquirida, verifica-se que esta utiliza a exportação e o investimento direto internacional como métodos de internacionalização. Em relação à exportação, a empresa opta por efetuar exportações diretas há mais de dez anos de forma regular. As exportações por si realizadas representam entre 25% e 50% da faturação total da empresa. Contudo, apesar de esta empresa se tratar de uma multinacional, não tem previsto qualquer ação de exportação para novos mercados nos próximos anos a partir de Portugal. No que concerne ao investimento direto internacional, dada a saúde e capacidade

financeiro-económica que apresenta, a empresa tem vindo a efetuar cada vez mais investimentos na construção de infraestruturas logísticas e comerciais e de unidades de produção, detendo o seu maior número de ativos na Alemanha, o seu país de origem.

4.1.3. Exportação e alianças estratégicas

Para as empresas inquiridas, a exportação revelou-se o principal e o melhor método de internacionalização, independentemente da dimensão da empresa. Tal facto fica a dever-se, para as empresas de menor dimensão, aos aspetos negativos do mercado interno: pequena dimensão e vulnerabilidade às crises económicas. Diferentemente, a grande empresa refere os aspetos positivos da exposição ao mercado externo: a oportunidade de troca de experiências, o desenvolvimento de novas tecnologias, a inovação e melhoria da qualidade dos produtos e a necessidade de uma dinâmica organizacional constante (cf. quadro 14).

Por sua vez, as alianças estratégicas não são um método de internacionalização consensual entre as empresas inquiridas. Efetivamente, este método é apenas considerado como viável pela pequena e pela média empresa. Para estas empresas, características como a qualidade do produto, a capacidade de inovação, a assistência técnica ou até mesmo o posicionamento de um potencial parceiro no mercado revelam-se como fulcrais aquando da seleção dos melhores parceiros para a celebração de eventuais alianças estratégicas. Para a grande empresa, as alianças estratégicas não são sequer ponderadas como um método a utilizar pela mesma, dada a falta de confiança que revela nos potenciais parceiros e a determinação que a empresa revela em controlar toda e qualquer empresa que adquira aquando dos seus investimentos diretos internacionais. A grande empresa defende ser do seu interesse manter intacta toda a cadeia operacional e estrutural, preferindo efetuar investimentos na compra da carteira de clientes de outra empresa, na aquisição total da mesma ou no estabelecimento de unidades comerciais ou de produção nos mercados a explorar.

Apesar de internacionalizadas, as três empresas inquiridas encontram-se sensibilizadas para o facto de apenas uma pequena percentagem das empresas do setor se encontrar a operar no mercado externo. Segundo estas empresas, tal deve-se ao facto de existir um número elevado de micro e pequenas empresas a operar no mercado nacional com falta de pessoal qualificado e empreendedor, mal estruturadas, com falta de liquidez para financiar a atividade internacional e que apresentam uma visão a médio/longo prazo obsoleta que lhes impossibilita a identificação de oportunidades de negócios interessantes no mercado externo (cf. quadro 14).

Quadro 13: Exportação e alianças estratégicas

	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
A exportação é o melhor método de internacionalização?	Sim; Mercado interno pequeno e muito vulnerável às crises económicas.	Sim; Mercado pequeno e com poder económico reduzido.	Sim; Oportunidade de troca de experiências; Desenvolvimento de novas tecnologias; Obriga a uma dinâmica organizacional constante; Inovação contínua; Melhoria da qualidade dos produtos.
Características fulcrais para seleção dos mercados	Dimensão do mercado; Concorrência	Países com grande poder económico e em franco desenvolvimento.	Países em desenvolvimento.
As alianças estratégicas são viáveis e positivas?	Sim.	Sim.	Não; Preferível comprar carteira de clientes/ investir na compra de empresas ou em infraestruturas comerciais e produção Manter autoridade e controlo sobre as empresas adquiridas; Falta de confiança em possíveis parceiros.
Características fulcrais para a seleção de parceiros para alianças estratégicas	Qualidade do produto; Capacidade de inovação; Assistência técnica	Qualidade do produto; Posicionamento do potencial parceiro no mercado	-
Razões para existirem poucas empresas internacionalizadas	Elevado número de empresas com falta de pessoal qualificado e empreendedor; Empresas mal estruturadas Falta de capital para financiar atividade internacional Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios interessantes	Empresas mal estruturadas Falta de capital para financiar atividade internacional	Empresas mal estruturadas Falta de capital para financiar atividade internacional; Visão de médio/longo prazo obsoleta; Dificuldade na identificação de oportunidades de negócios interessantes

Fonte: Elaboração própria

4.1.4. O caso particular das alianças estratégicas

Em relação ao caso particular das alianças estratégicas, o estudo efetuado permitiu concluir que para as PME auscultadas a cooperação empresarial é uma solução possível e, a realização de alianças estratégicas, é exemplo disso mesmo. Todavia, para a grande empresa estudada, esta não é encarada como uma solução plausível e que defenda os interesses da mesma.

Quadro 14: Alianças estratégicas

	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
“A cooperação empresarial é uma solução possível e a realização de alianças estratégicas é exemplo disso.”	Concordo.	Concordo.	Sem opinião.
A empresa já realizou algum tipo de aliança estratégica no passado?	Sim.	Não.	Não.
Qual o tipo de Aliança celebrada?	Acordo de distribuição; Acordo de representação; Central de compras; Subcontratação.	-	-
Parceiros selecionados para a celebração da(s) Aliança(s)	Fornecedores; Clientes.	-	-
A cultura organizacional viu-se afetada ou modificada aquando da implementação da(s) alianças?	Não	-	-
Impacto provocado pela(s) Aliança(s) Estratégica(s)	Aumento do volume de vendas.	-	-

Fonte: Elaboração própria

No que concerne a alianças estratégicas celebradas, a única empresa que já utilizou este método de internacionalização foi a pequena empresa. Todavia, e apesar dos acordos de distribuição, de representação e de subcontratação efetuados, a experiência não foi a mais positiva, tendo estas alianças sido quebradas recentemente. Não obstante este facto, o funcionamento da empresa não foi afetado pela implementação das alianças estratégicas e verificou-se mesmo um aumento do volume de vendas da empresa.

Dado que apenas a pequena empresa já celebrou algum género de aliança estratégica, torna-se então fulcral perceber os motivos pelos quais as demais nunca recorreram a este método de internacionalização.

Quadro 15: Motivos para a empresa não ter celebrado uma aliança estratégica

Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
-	Não surgiu a oportunidade	Não se revela uma solução interessante para a empresa
-	Falta de confiança nos possíveis parceiros	
-	Autonomia Financeira	

Fonte: Elaboração própria

Analisando o quadro 16, verifica-se que não há qualquer interesse da parte da grande empresa em adotar este método de internacionalização. Porém, a média empresa nunca celebrou qualquer tipo de aliança estratégica por não lhe ter surgido uma oportunidade interessante. A manutenção da sua autonomia financeira e a falta de confiança nos possíveis parceiros são razões adicionais que a empresa aduz para não ter ainda celebrado qualquer aliança estratégica. No entanto, tanto a pequena empresa como a média empresa apresentam abertura para que no futuro, este método de internacionalização possa ser adotado.

Quadro 16: Motivações para a empresa celebrar uma aliança estratégica

Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Necessidade de entrar em novos mercados	Necessidade de entrar em novos mercados	-
Redução dos custos de produção e desenvolvimento	Redução dos custos de produção e desenvolvimento	-
Aceleração da introdução de um produto no mercado	Aceleração da introdução de um produto no mercado	-
Acesso a <i>know-how</i>	Superação de barreiras de natureza técnica, legal e comercial	-
	Acesso a <i>know-how</i>	-
	Ultrapassar fraqueza existentes na organização	

Fonte: Elaboração própria

Conforme é possível observar no quadro 17, as motivações para a adoção futura deste método de internacionalização são sensivelmente as mesmas para a pequena e a média empresa. Ambas atribuem importância à necessidade de entrar em novos mercados de forma mais célere, com custos mais reduzidos e ter acesso a *know-how*. A média empresa refere ainda a superação de barreiras legais, comerciais e técnicas assim como a possibilidade de ultrapassar fraquezas do foro interno da organização.

Quadro 17: Possíveis alianças estratégicas futuras

Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Acordo de Distribuição	Acordo de Distribuição	-
Acordo de Representação	Acordo de Representação	-
Subcontratação	Subcontratação	-
Central de Compras		

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos tipos de alianças estratégicas que a pequena e a média empresa considerariam celebrar, verifica-se mais uma vez uma consonância entre as mesmas. Ambas as empresas considerariam alianças estratégicas do domínio comercial ou do domínio técnico/produção. Como se pode verificar no quadro 18, para as empresas a subcontratação poderá revelar-se positivo dado que poderiam contar com custos de produção mais diminutos, enquanto ao nível do domínio comercial um acordo de distribuição, de representação ou uma central de compras poderiam acarretar custos de transportes menos elevados e uma presença mais próxima dos potenciais clientes.

4.1.5. Método a utilizar para internacionalizar uma microempresa de venda de componentes para elevadores

É consensual, nas empresas inquiridas, que a exportação é o método mais adequado para a internacionalização de uma microempresa de venda de componentes para elevadores. As alianças estratégicas são também consideradas adequadas pelos representantes das duas empresas de menor dimensão mas o investimento direto no estrangeiro não é de todo aconselhado. Uma microempresa não possui fluxo de tesouraria nem capitais próprios para efetuar investimentos tão avultados como os que são exigidos a este último método de internacionalização (*cf.* quadro 19).

Quadro 18: Melhor método de internacionalização para uma microempresa de venda de componentes para elevadores

	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Qual o melhor método de internacionalização para uma microempresa de venda de componentes e equipamentos para sistemas de elevação?	Exportação e Alianças Estratégicas;	Exportação e Alianças Estratégicas;	Exportação;
	Comercializar produtos com mais e melhor componente tecnológica e conseguir um parceiro fiável no mercado de destino;	A empresa tem que ter capacidade para comercializar ou produzir produtos e serviços de qualidade que sejam competitivos no mercado internacional;	Dimensão não permite IDE por falta de capital para investir;
			Comprovar qualidade do produto e preço competitivo;
			Demonstrar capacidade técnica e financeira, responsabilidade social e financeira, seriedade e competência; Tudo correlacionado permite a transmissão de uma imagem de progresso, desenvolvimento e responsabilidade nas feiras a que a empresa atende de modo a conseguir novos clientes;

Fonte: Elaboração própria

Porém, há que analisar sempre a capacidade que a empresa tem para produzir ou comercializar produtos e serviços de qualidade e se estes poderão ser competitivos no mercado internacional. Esta é, na verdade, a questão nuclear à qual uma empresa terá que responder antes sequer de iniciar a sua atividade internacional. Assim, há que estudar os mercados a explorar e verificar se o produto ou serviço que comercializa ou produz se revela competitivo em qualidade e/ou preço.

Por fim, há que demonstrar elevadas capacidades técnicas e financeiras, responsabilidade social e financeira, seriedade e competência para que, quando os produtos e serviços da empresa forem expostos em feiras e apresentados nos mercados a explorar, a empresa transmita uma imagem de progresso, desenvolvimento e responsabilidade e possa angariar potenciais clientes e/ou parceiros de negócios.

4.1.6. Síntese de resultados

- O acesso a novos mercados, a perspetiva de crescimento e o acesso a *know-how* são as principais motivações para a internacionalização das empresas inquiridas.

- O método privilegiado de internacionalização foi a exportação direta para mercados próximos como o mercado espanhol. Exportações para destinos mais longínquos e investimento direto no exterior apenas são realizados pela empresa de maior dimensão. A realização de alianças estratégicas com parceiros internacionais apenas foi experimentada pela pequena empresa e por um período curto de tempo.
- A exportação é considerada o melhor método de internacionalização por razões diferentes para as empresas inquiridas. As empresas de menor dimensão enfatizam as debilidades do mercado interno enquanto a de grande dimensão salienta os pontos fortes da abertura ao exterior.
- A presença em feiras e visitas comerciais são o tipo de abordagem ao mercado externo mais usual nos mercados para onde as empresas exportam;
- As empresas não recorreram a qualquer apoio ou entidade para as auxiliarem nos seus processos de internacionalização;
- Apesar de não serem utilizadas atualmente pelas empresas do setor, as alianças estratégicas e a cooperação empresarial são consideradas soluções possíveis de internacionalização para as empresas de menor dimensão.
- A qualidade dos produtos, a capacidade de inovação, a assistência técnica e o posicionamento de um potencial parceiro no mercado revelam-se fundamentais para a seleção de um parceiro para celebrar uma aliança estratégica.
- Os acordos de representação e distribuição e a subcontratação são os tipos de alianças estratégicas que as empresas mais ponderariam adotar.
- A falta de capital disponível para financiar a atividade internacional, os custos de transporte e as normas dos produtos foram identificadas como as principais barreiras à internacionalização.
- A falta de confiança nos possíveis parceiros, a falta de oportunidades e a autonomia financeira são as principais barreiras às alianças estratégicas.

4.2. Informação recolhida da entrevista a um especialista

Nesta segunda fase de exposição dos dados que foram recolhidos, são apresentadas as convicções de um especialista do setor que foi entrevistado no intuito de auscultar a sua opinião sobre o mercado e sobre os métodos de internacionalização mais adequadas para uma microempresa de venda de componentes para elevadores, sediada no distrito do Porto.

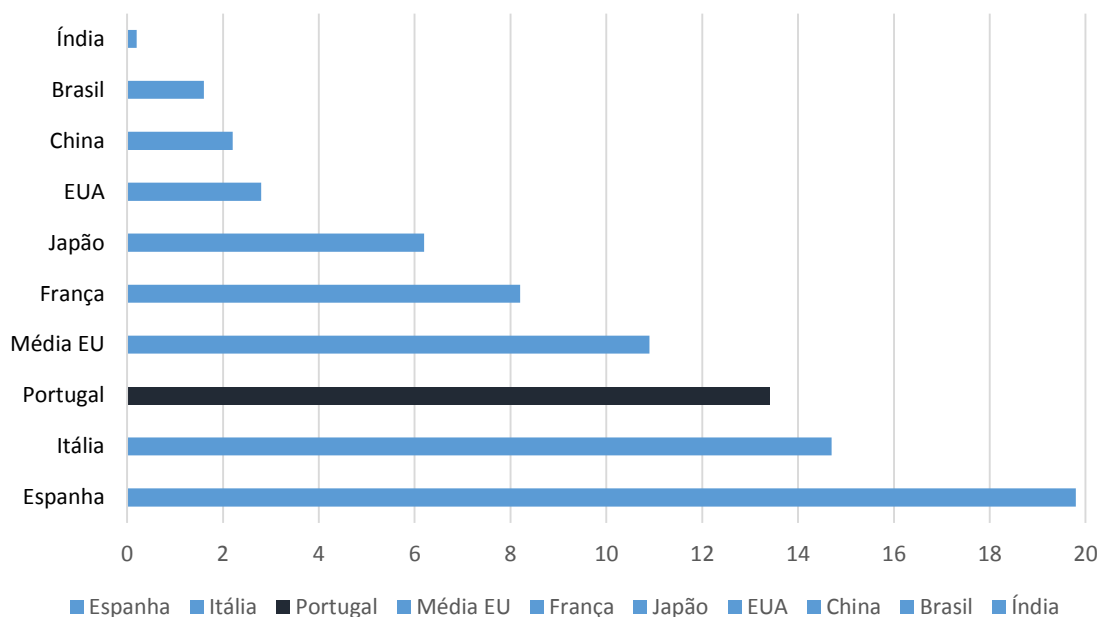
4.2.1. O mercado nacional

Em Portugal existem apenas cerca de 140 mil elevadores instalados e em funcionamento, dos quais cerca de 40 mil estão instalados no norte do país. Para estes 140 mil elevadores há 80 empresas para efetuar manutenção e para estas 80 empresas há 5

empresas que lhes efetuam vendas de componentes e materiais. Em suma, este é um mercado saturado e com bastante concorrência.

Todavia, apesar do número de equipamentos parecer diminuto, a verdade é que se trata de um número realista e até mesmo acima da média se comparado com alguns países com situações financeiras e económicas mais favoráveis que a situação portuguesa.

Figura 5: Número de elevadores por milhar de habitantes



Fonte: Elevadores Mais (2015)

Efetivamente, como se pode constatar na figura 5, Portugal é um dos países que possui maior número de elevadores instalados por milhar de habitantes. Apenas é ultrapassado pela Itália e a Espanha.

Ao nível da evolução do mercado nacional, segundo o apurado na entrevista efetuada, é expectável que haja um crescimento do mesmo, esperando-se atingir a médio/longo prazo os valores que já foram atingidos nos anos dourados do setor. A este crescimento e evolução está associado o crescimento expectável da atividade da construção civil, já que infraestruturas novas possibilitariam a instalação de novos equipamentos de elevação.

No entanto, enquanto não se dá este crescimento, as EMA têm optado por explorar outras variantes do setor, de modo a suprir e ultrapassar a crise que o setor ultrapassou e ainda ultrapassa. Entre essas variantes contam-se a instalação de *home-lifts*, monta-pratos e até mesmo de cadeiras de escada e de tapetes e escadas rolantes. Assim, abre-se também uma nova área de negócios que uma microempresa, que se pretende internacionalizar, pode explorar de modo a dar resposta aos problemas dos seus clientes.

4.2.2. Destinos a explorar

De acordo com o entrevistado, existem diversos potenciais mercados para os quais uma microempresa do ramo de atividade em questão pode internacionalizar-se. Contudo, existem quatro mercados que numa primeira fase se revelam como os mais interessantes: o mercado espanhol, o mercado brasileiro, o mercado angolano e o mercado moçambicano.

A questão linguística desempenha uma motivação fulcral para a exploração dos mercados brasileiro, angolano e moçambicano mas existem alguns entraves à escolha destes mercados como mercados finais a explorar.

Os mercados brasileiro e moçambicano encontram-se em franca expansão: existem cada vez mais e maiores construções e o investimento em infraestruturas que comportem equipamentos de elevação tem vindo a aumentar. Aliado a esta expansão e investimento, surge ainda o facto de que, no ramo dos equipamentos de elevação, há falta de empresas que vendam componentes para os sistemas de elevação que são instalados no Brasil, em Angola e em Moçambique. Contudo, em Angola, o investimento tem decaído nos últimos tempos e, tal como ocorre no mercado brasileiro e moçambicano, existe uma dificuldade enorme em colocar produtos e equipamentos nestes mercados, dadas as elevadas taxas alfandegárias que têm que ser pagas. Essas taxas elevadas, em conjugação com custos de transporte avultados, não permitem que, numa fase primária de internacionalização, uma microempresa possa concorrer com empresas já instaladas nestes mercados.

De acordo com o entrevistado, a proximidade geográfica entre Portugal e Espanha, as culturas e línguas próximas, as legislações e normas dos produtos idênticas e o livre-trânsito de bens e serviços entre os dois países, tornam o mercado espanhol o mercado mais apropriado para uma microempresa do setor.

Assim sendo, torna-se então fulcral verificar em que patamar se encontra o mercado espanhol do setor de manutenção e assistência de sistemas de elevação.

Como se conclui da observação do figura 5, em Espanha existem cerca de 20 elevadores instalados por cada milhar de pessoas que habita o país, valor que supera em mais de 40% o de Portugal. A diferença populacional existente entre os dois países alarga ainda mais a desigualdade existente entre dois países no número de elevadores instalados: em Espanha existem cerca de um milhão de elevadores instalados enquanto em Portugal existem cerca de 140 mil.

Outro dado a reter é o facto de em Espanha cerca de 65% do total da sua população habitar em residências nas quais estão instaladas sistemas de elevação, um valor quase 20 pp superior ao da média da UE que se cifra nos 46%, segundo dados do El País referidos pelo entrevistado. Contudo, e apesar do número de equipamentos que existem no país e do número elevadíssimo de empresas de manutenção, assistência e montagem de elevadores que se encontram a operar em território espanhol, apenas existem cinco empresas que efetuam venda

de componentes e de equipamentos de elevação em Espanha, estando as mesmas concentradas em Madrid, Barcelona (2), País Basco e Andaluzia.

Ainda segundo o apurado junto do entrevistado, a análise à distribuição geográfica das empresas espanholas de venda de componentes e de equipamentos de elevação permite constatar que há uma comunidade autónoma em Espanha onde não existe qualquer empresa de venda de componentes e cuja proximidade a Portugal e ao Porto é muito maior que a qualquer área onde esteja situada qualquer das cinco empresas espanholas do setor.

Além da enorme proximidade geográfica que a Galiza tem ao Norte de Portugal e ao Porto, convém ainda referir que, só nesta comunidade autónoma, existem noventa e oito empresas de manutenção, assistência e montagem de elevadores, um número significativamente superior ao número de empresas do setor em Portugal, aos quais se juntam cerca de 80 mil equipamentos instalados. Assim, na Galiza há um número superior de potenciais clientes e um número superior de equipamentos em comparação com os existentes na zona Norte de Portugal que precisam regularmente de novos produtos e serviços, o que confere a este nicho de mercado particular interesse e atenção numa fase primária de internacionalização de uma microempresa.

4.2.3. Motivações e barreiras à internacionalização

De acordo com o entrevistado, o crescimento e desenvolvimento da empresa e a necessidade de entrar em novos mercados são as principais motivações que poderão estar na base da internacionalização de uma empresa do setor de venda de componentes para elevadores em Portugal. Reconhece no entanto ser necessário avaliar devidamente as dificuldades que a empresa poderá encontrar no seu percurso.

Em concreto, no mercado espanhol, a empresa terá que enfrentar a fidelização dos clientes para com os seus fornecedores, aliada à presença de multinacionais de venda de componentes para elevadores no país e o controlo de grande parte do mercado por parte de EMA multinacionais que preferem a instalação do seu próprio produto. Porém, ainda que os custos de transporte constituam uma barreira adicional à internacionalização da empresa, caso os preços e as margens praticadas sejam suficientemente concorrenciais poderá ser vantajoso financeira e economicamente para as empresas espanholas comprarem o produto comercializado em Portugal.

4.2.4. Métodos de internacionalização para uma micro EVCE

Na opinião do entrevistado, para uma microempresa de venda de componentes para elevadores, o melhor método para iniciar a sua internacionalização é a exportação direta. Contudo, a médio/longo prazo, as alianças estratégicas poderão ser verdadeiramente benéficas.

Para que a internacionalização iniciada com a exportação seja bem-sucedida, é necessário efetuar um trabalho cuidado junto dos potenciais clientes. A presença em feiras, o

envio de informações estruturadas, corretamente traduzidas e as visitas aos estabelecimentos dos próprios, são ações que têm que ser efetuadas constante e criteriosamente. Por fim, a presença nas redes sociais, tão em voga atualmente, e a existência de um *website* nas línguas portuguesa, espanhola e inglesa, onde haja uma loja online e um catálogo atualizado com os preços, as gamas e as marcas dos produtos que são comercializados, são realidades que têm que ser desenvolvidas impreterivelmente, segundo o entrevistado.

Por outro lado, a médio/longo prazo, numa perspetiva de alargamento do mercado explorado e de crescimento contínuo da empresa, a celebração de alianças estratégicas, como por exemplo acordos de distribuição, podem e devem ser ponderados. Funcionando através da colocação dos produtos que a empresa comercializa num distribuidor no mercado a explorar, a empresa consegue alcançar a população-alvo que definiu previamente. Porém, estes deverão ser apenas considerados após ser efetuada uma avaliação criteriosa do patamar em que a empresa se encontra, ou seja, há que avaliar e verificar se realmente o crescimento e alargamento das atividades da empresa é sustentável para a situação e dimensão da mesma. Contudo, há que fazer ainda referência à subcontratação que poderá desempenhar num prazo mais curto um papel interessante na ótica da empresa, caso esta consiga celebrar algum tipo de aliança com uma transportadora internacional que lhe permita obter custos de transporte ainda mais reduzidos do que aqueles que são praticados usualmente,

4.3. Proposta de internacionalização da Abiferva

A elaboração da proposta de internacionalização da Abiferva requer que se comece por apresentar a empresa, se selecionem os mercados a explorar e se definam os métodos de internacionalização a adotar. A análise SWOT e a elaboração de um plano de ação de internacionalização completam esta secção.

4.3.1. Apresentação da empresa

Fundada em Setembro de 2014, a Abiferva, lda é uma microempresa que atua no setor de venda de materiais e peças para equipamentos de elevação e que nasceu de uma aliança estratégica nacional entre um jovem licenciado e uma empresa que já operava no setor na cidade de Lisboa, a Abílio Fernandes – Componentes Tecnológicos, lda.

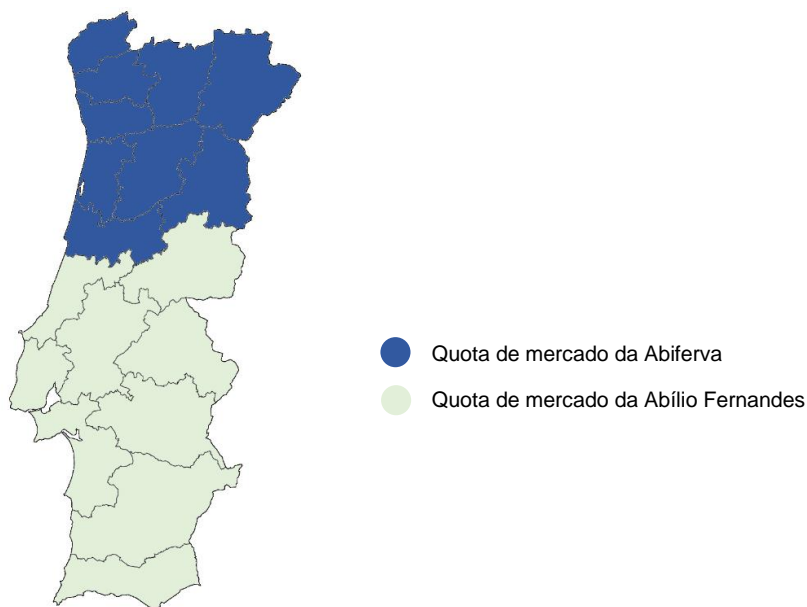
Operando sob o lema “Os vossos problemas, as nossas soluções”, a Abiferva surgiu da necessidade da Abílio Fernandes (Abílio Fernandes – Componentes Tecnológicos) se aproximar fisicamente dos seus clientes da zona norte de Portugal continental. Assim, apesar destas duas empresas serem na verdade duas sociedades distintas e independentes, as duas atuam em conformidade e em consonância de forma a solucionarem os mais variados problemas que os seus clientes lhes colocam.

Além de se tratar de uma empresa com mais de 25 anos de experiência no mercado, a Abílio Fernandes apresenta ainda, nos dias de hoje, algumas lacunas ao nível estrutural e de

comunicação e nunca controlou verdadeiramente o mercado e o setor no norte do país, muito embora tenha sempre operado a nível nacional. Desta forma, a Abiferva apresenta-se não só com o intuito de auxiliar a Abílio Fernandes a ultrapassar estas lacunas que apresenta, mas também com o grande objetivo de fazer crescer de forma sustentada, ponderada e responsável ambas as empresas, de modo a que possam explorar outros mercados e atividades.

Com instalações sitas na zona industrial do Porto, esta nova empresa funciona como se de uma filial se tratasse, apesar da mesma ser uma empresa com uma denominação comercial própria e com independência total de movimentos e de atividades. No fundo, o intuito desta aliança estratégica prende-se com a tentativa de controlo do setor de atividade a nível nacional, através da proximidade e presença junto dos seus clientes, alargando horizontes, não só a nível dos produtos que comercializa, mas também ao nível dos clientes que serve. Assim sendo, ficou protocolado que o mercado nacional ficaria dividido entre as duas empresas: a zona norte do país é servida pela Abiferva e a zona sul pela Abílio Fernandes, conforme se pode observar na Figura 6.

Figura 6: Repartição territorial do mercado pela Abiferva e pela Abílio Fernandes



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o que é apurado diariamente junto dos clientes, a Abiferva tem-se revelado como uma grande mais-valia para as EMA do norte do país. A capacidade de resposta e de soluções que apresenta às situações que vão surgindo diariamente, aliada às componentes e materiais que tem disponíveis para entrega imediata (além dos demais que comercializa após encomenda dos mesmos), têm permitido uma fidelização dos seus clientes e um crescimento sustentado da empresa. A área técnica (área de engenharia) da empresa nas suas instalações tem sido crucial para esse sucesso. Contando com um trabalhador com experiência na área, a empresa consegue responder a todas e quaisquer necessidades que um cliente lhe apresente, seja através da venda de um componente ou à sua reparação ou até

mesmo à criação de um componente novo que se adapte e que solucione o problema do seu cliente. Apresenta assim soluções inovadoras, úteis, viáveis e mais económicas que outras que se podem encontrar no mercado.

Porém, apesar do sucesso que a empresa detém no mercado nacional, há uma vontade e uma necessidade enorme de crescimento e desenvolvimento da mesma, motivando assim a procura por soluções que permitam alcançar este objetivo no mercado externo. Assim, além da necessidade de crescimento e desenvolvimento da empresa, que poderá ser alcançada através da entrada em novos mercados, o acesso a *know-how*, a possibilidades de acesso a I&D, a diversificação do risco e o acesso a custos inferiores dos componentes que comercializa (através do aumento do número de componentes que encomenda), são as principais motivações para a internacionalização da empresa.

4.3.2. Seleção do mercado externo

O mercado espanhol é, de acordo com a informação recolhida da entrevista e questionário realizados, o mercado alvo para uma empresa do ramo dos sistemas de elevação que se pretenda internacionalizar. Contudo, torna-se fundamental definir um nicho desse mercado dada a dimensão, o tipo e a juventude que a empresa Abiferva apresenta. Dado que existe o acordo, com a Abílio Fernandes, de a empresa Abiferva fornecer apenas a EMA radicadas na região norte do mercado nacional, a Galiza apresenta-se como a opção mais viável e sustentável de internacionalização da empresa numa primeira fase.

De modo a explicar a seleção deste nicho de mercado, adaptou-se a classificação proposta por Hollesen (2007) da seguinte forma:

- **Fatores relacionados com o ambiente interno**

Apesar da existência de ações de esclarecimento, informações e apoios à internacionalização, a empresa denota limitações ao nível de recursos que lhe permitem estudar, obter e tratar informações de outros mercados que poderiam ser potencialmente interessantes para a empresa. Este facto aliado à falta de experiência internacional, à juventude da empresa e à dependência do centro de compras sediado em Lisboa, limitam um pouco as operações da empresa, sendo assim mais aconselhável não iniciar as suas operações de internacionalização em mercados pouco conhecidos.

- **Fatores relacionados com o ambiente externo**

Proximidade geográfica e cultural: a nível geográfico, a Galiza é a região espanhola mais próxima do Porto, o que permite transportes e deslocações rápidas e simples entre estas duas regiões, possibilitando custos de transporte mais baixos e a deslocação dos clientes galegos às instalações da empresa para efetuarem as suas compras, permitindo um contacto mais próximo e pessoal entre fornecedor e cliente. Além da curta distância geográfica, há que reter que a nível cultural ambas as regiões partilham diversas similitudes, existindo ainda a semelhança linguística que facilita significativamente a comunicação.

Dimensão do mercado e potencial de crescimento: Tal como já foi descrito anteriormente, o mercado espanhol é um mercado bastante atrativo neste setor dado o seu desenvolvimento e número de equipamentos existentes (cerca de um milhão de elevadores) e que são instalados ou remodelados. O mesmo acontece na Galiza, que dada a sua área geográfica e número de habitantes, admite um número bastante elevado de equipamentos instalados (mais de metade da totalidade dos equipamentos existentes em Portugal) e de EMA (noventa e oito empresas).

Concorrência: Apesar da existência de empresas de venda de componentes multinacionais sediadas em Espanha, não há qualquer empresa que esteja radicada, sediada ou presente na comunidade galega. Aliado a este facto surge os prazos de pagamento que as empresas multinacionais obrigam as EMA a cumprir, variando entre o pagamento a pronto e o pagamento máximo até 30 dias, enquanto que a Abiferva apresenta um prazo de pagamento um pouco mais alargado (desde pagamento a pronto até 60 dias). Contudo, há que referir que as empresas multinacionais apresentam uma gama mais alargada de produtos, mas a Abiferva detém representações das principais marcas que são utilizadas e instaladas pelas EMA, o que lhe permite apresentar preços mais acessíveis que os seus concorrentes nesses mesmos artigos.

Semelhanças entre os mercados: Por fim, há ainda que fazer referência ao facto de que tanto Portugal como Espanha serem parte integrante da União Europeia, estando assim obrigados às mesmas normas e legislações ao nível de segurança e dos produtos, podendo desta forma os materiais que são produzidos em Portugal e que a Abiferva comercializa, serem instalados no mercado de destino.

Finalmente, é importante ressaltar que dada a micro dimensão da empresa, a seleção do mercado de destino é efetuada de uma forma mais oportunista do que sistematizada, dada a falta de competências e de experiência no panorama internacional.

4.3.3. Análise SWOT

Após definir o mercado a explorar, é fundamental efetuar uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a que a empresa estará sujeita, ou seja, ao ambiente interno e externo ao qual a mesma está exposta. O quadro 20 sintetiza as variáveis que influenciarão a empresa na sua atividade internacional.

Expostas as variáveis que influenciarão o percurso internacional da empresa, há que efetuar a análise das mesmas. Deste modo, ao combinar o ambiente interno com o ambiente externo aos quais a empresa está sujeita e as respetivas variáveis associadas a ambos os ambientes, a análise irá facilitar a tomada de decisões ao nível estratégico de modo a permitir que a atividade internacional da empresa seja bem-sucedida. Contudo, apesar de se efetuar um cruzamento de todas as variáveis expostas, é efetuada uma concentração de esforços no cruzamento entre as forças da empresa e as oportunidades que existem no mercado de

destino, dado que se pretende uma reunião de estratégias concentradas nos pontos positivos da empresa e nas oportunidades que são colocadas ao dispor da mesma.

Quadro 19: Matriz SWOT da empresa Abiferva

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado vasto e com um largo número de equipamentos; • Mercado estável e poderoso no setor; • Proximidade geográfica e cultural com Espanha; • Nicho de mercado: Entrada no mercado da Galiza; • Ausência de uma empresa de venda de componentes para elevadores na Galiza; • Legislação e normas de produtos iguais às portuguesas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de compra de algumas EMA multinacionais centram-se apenas nos seus países de origem, distribuindo posteriormente os componentes pelas suas delegações; • Algumas EMA multinacionais fabricam e montam apenas o seu próprio produto; • Vasta gama de oferta de várias multinacionais revendedoras de componentes para elevadores; • Presença de uma multinacional revendedora de componentes para elevadores no mercado espanhol;
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Representações de várias marcas reconhecidas e utilizadas maioritariamente no ramo; • 25 Anos de experiência e reconhecimento da Abílio Fernandes – Componentes Tecnológicos no mercado interno e externo dos serviços e gama de produtos; • Prazos de pagamentos adequados e ajustados às realidades dos clientes (entre 30 a 60 dias); • Prazos de entrega rápidos e adequados consoante o componente necessário; • Acompanhamento técnico; • Preços mais acessíveis comparativamente com os concorrentes; • Possibilidade de recolha de componentes na hora e utilização da loja <i>online</i> presente no <i>website</i> da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Período de atividade a decorrer no norte de Portugal há sensivelmente 1 ano; • Limitações ao nível das marcas que comercializa, dados os acordos de representação que a empresa detém, que não lhe permitem vender componentes concorrentes das marcas que representa; • Alguma dependência do centro de compras sediado na empresa-mãe em Lisboa; • Clientes em fase de adaptação a uma nova realidade; • Falta de experiência internacional;

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, existindo a possibilidade de explorar um vasto mercado e poderoso como o espanhol e existindo a proximidade geográfica e cultural com o mercado galego aliada à ausência de uma empresa de venda de componentes para elevadores sediada nessa mesma área, a empresa deverá retirar o máximo proveito dos acompanhamentos técnicos que pode efetuar e da possibilidade de recolha dos materiais que comercializa na sua loja ao invés de

enviá-lo sempre pela via de um transitário. Para capitalizar o potencial do mercado e aumentar o volume de negócios, é importante que a empresa divulgue junto dos potenciais clientes que pratica melhores prazos de entrega e de pagamento e preços mais reduzidos do que a concorrência. Ainda em relação ao cruzamento das forças da empresa com as oportunidades, deve ser referido que o facto de as legislações e normas dos produtos serem iguais às portuguesas, permite a venda dos componentes e marcas que a empresa comercializa no mercado galego, sem recorrer a qualquer género de adaptação ou alteração dos mesmos, possibilitando assim a entrega dos componentes nos prazos reduzidos que são estipulados pela Abiferva.

Contudo, apesar da concentração de esforços neste cruzamento de forças e oportunidades, as estratégias da empresa não se devem focar apenas nos efeitos deste cruzamento. Desta forma, torna-se fulcral estar preparado para a combinação das forças com as ameaças, das fraquezas com as oportunidades e das fraquezas com as ameaças.

Assim, ao nível da combinação das forças e ameaças, a existência de uma multinacional revendedora de componentes para elevadores em Espanha e do facto de as centrais de compras de algumas EMA multinacionais se centrar nos seus países de origem fecham algumas possibilidades à empresa. Assim, a possibilidade de recolha do produto pretendido na hora consoante a disponibilidade do mesmo, a existência de representações de várias marcas reconhecidas e utilizadas maioritariamente, os preços mais reduzidos e os prazos de entrega de componentes e de pagamento acessíveis devem ser informadas aos potenciais clientes, ou seja, deve haver uma campanha de *marketing* junto dos mesmos de modo a dar a conhecer a empresa e as condições que esta oferta.

Quanto à conjugação das fraquezas e oportunidades há que perder a dependência que ainda existe por parte da Abiferva em relação à Abílio Fernandes ao nível das compras dos produtos para revenda. Com a oportunidade de crescimento e de entrada no mercado galego dada a ausência de uma empresa de venda de componentes para elevadores radicada no mercado galego, a Abiferva precisa da maior autonomia possível, de modo a poder efetuar de forma mais rápida as encomendas que são destinadas aos seus clientes internacionais, não podendo então estar sempre dependente das compras que são efetuadas para ambas as empresas, dado o facto que apenas a Abiferva estará ciente das necessidades que as empresas radicadas no mercado de destino apresentam. Assim, dada a proximidade geográfica entre o Porto e a Galiza, além da autonomia que a Abiferva terá que ganhar, a empresa terá também que efetuar uma campanha de *marketing* e operações de charme junto dos potenciais clientes de modo a ganhar a sua cota de mercado no mercado espanhol devido à sua juventude e à fase de adaptação que os potenciais clientes irão experienciar.

Por fim, cruzando as fraquezas da empresa com as ameaças presentes no mercado de destino, verifica-se que a empresa terá que perder impreterivelmente a dependência que ainda detém da sua parceira em Lisboa de modo a deter uma maior liberdade de movimentos que lhe permitam obter novas representações que permitam combater as que as multinacionais detêm.

Mais uma vez, há ainda que apostar no marketing e promoção da empresa de modo a expor os seus produtos, representações e condições, fidelizando mais rapidamente clientes no mercado de destino que poderão apresentar alguma desconfiança relativamente à empresa, combatendo assim a multinacional e os concorrentes que se encontram sediadas no país.

4.3.4. Métodos de internacionalização propostos

Por fim, após analisar todos os dados recolhidos, efetuar a apresentação da empresa, definir o mercado a explorar e realizar a análise SWOT, há condições para identificar qual ou quais os métodos de internacionalização que a empresa deve adotar.

Exportação

A curto prazo, a exportação revela-se como o método inicial de internacionalização a ser adotado pela empresa. Este é habitualmente o primeiro passo que qualquer empresa costuma efetuar rumo à sua atividade internacional e tal como se verificou na análise dos dados recolhidos é um método frequentemente utilizado.

Dada a dimensão da empresa e o tipo de negócio que efetua, este é o método de internacionalização mais sustentável para a mesma e o que lhe poderá permitir crescer de forma consistente de modo a alargar a sua atividade a outros mercados. Para tal, a existência de uma loja *online* no *website* da empresa é fulcral dado que permite aos clientes o acesso ao catálogo dos produtos que a empresa comercializa, verificando a existência dos mesmos em stock e efetuando encomendas dos mesmos.

Ao nível do transporte da mercadoria, este pode ser efetuado através de empresas transitárias, dos caminhos-de-ferro ou de empresas de transporte de passageiros. Por fim, a possibilidade de um funcionário da própria empresa de uma forma periódica programada se deslocar à Galiza para fornecer os clientes, mas também para estar em contacto direto e pessoal com os mesmos, pode ganhar especial relevância e ser um passo importante para o sucesso da atividade da empresa.

Alianças Estratégicas

A médio e longo prazo, com o crescimento expectável da empresa, a celebração de alianças estratégicas revelar-se-á como uma possibilidade interessante para a empresa. Dado o avolumar esperado de negócios e a expansão e cobertura de um território mais vastos pela empresa, um acordo de subcontratação de uma empresa transitária pode revelar-se como uma solução interessante para ambas as empresas. Do ponto de vista da Abiferva, este acordo poderá permitir-lhe obter preços mais acessíveis de transporte enquanto a empresa transitária terá a garantia de que os transportes que serão necessários efetuar pela Abiferva serão requeridos a si, garantindo assim um número considerável de atividade apenas da parte desta empresa.

Por outro lado, numa perspetiva temporal ainda mais alargada, um acordo de distribuição também poderá ser interessante para a empresa dado que lhe possibilitaria estar presente no mercado a explorar. Ao permitir que outra empresa radicada no mercado que pretende explorar faça a distribuição dos produtos que vende, a Abiferva poderá beneficiar de uma maior proximidade com os clientes internacionais que compense uma eventual redução da sua margem de lucro.

Contudo, para definir os melhores parceiros estratégicos é necessário definir fatores que permitiram estudar e selecionar o parceiro ideal para a empresa. Desta forma, esta seleção pode ser dividida em três fases distintas:

1ª Fase – Exposição dos fatores determinantes para a escolha do parceiro ideal

Na primeira fase deste processo há que definir os fatores determinantes que se pretende que a empresa parceira detenha. Assim, no caso da empresa de transitários procura-se:

- **Solidez financeira:** revela-se crucial dada a dimensão, juventude e a limitada capacidade financeira da Abiferva, permitindo uma exposição diminuta ao risco de financiamento.

- **Capacidade logística:** permite à empresa reduzir o seu esforço logístico permitindo o armazenamento de material na empresa parceira. Ainda há que referir que numa perspetiva de subcontratação de uma empresa transitária, a capacidade logística desta deverá permitir o armazenamento de componentes de maiores dimensões possibilitando também o despacho e transporte dos mesmos de forma mais rápida.

- **Cobertura geográfica:** é fundamental que a empresa parceira se encontre radicada num mercado de destino apetecível e que detenha a capacidade de cobrir uma área geográfica de forma adequada e robusta de modo a que os objetivos de internacionalização da Abiferva sejam cumpridos. Além do mais, o posicionamento e cobertura geográficos da empresa parceira devem possibilitar a capacidade de a Abiferva almejar novos mercados futuramente.

- **Capacidade de vendas:** é fulcral que a empresa parceiro detenha um volume de vendas considerável e que perceba as especificidades dos produtos que a Abiferva comercializa, de modo a conseguir efetuar um posicionamento adequado dos mesmos no mercado de destino.

- **Catálogo de produtos adequado:** é imperativo que os componentes comercializados pela Abiferva sejam compatíveis e se adequem ao catálogo de produtos da empresa parceira.

- **Conhecimento do mercado onde atua:** é fulcral que a empresa parceira saiba como se opera e se posiciona no mercado de destino onde opera, conhecendo os produtos mais utilizados e instalados nesse mesmo mercado. Esta deve também deter conhecimentos ao

nível normativo e de legislações associadas aos produtos de modo a que evitar a ocorrência de erros e problemas para a empresa no futuro.

- **Estrutura Organizacional:** a nível organizacional, a empresa parceira deverá ser estruturada e hierarquizada, com boas condições laborais para os seus colaboradores e com um bom ambiente entre os funcionários e favorável à aceitação e adaptação a uma nova realidade.

- **Conhecimentos Institucionais:** é essencial que a empresa parceira apresente bons resultados ao nível de negociações com entidades bancárias na procura de financiamento que lhe permita apresentar uma saúde financeira estável e sustentada. A empresa parceira deverá ainda apresentar um histórico financeiro-económico limpo e possivelmente alguma influência e contactos governamentais e empresariais que permitam ter acesso a outras oportunidades de negócio para a aliança.

- **Atitudes Negociais:** ao nível comercial procura-se uma empresa flexível, positiva, aberta a sugestões e opiniões e que apresente experiência comercial considerável.

2ª Fase: Atribuição de *rating* a cada um dos fatores

Nesta segunda fase do processo de seleção de parceiro, é necessário atribuir um *rating* a cada um dos fatores que são necessários serem avaliados consoante o tipo de aliança estratégica a celebrar.

No caso particular da Abiferva, há três aspetos que deverão ser fundamentais a todas e quaisquer alianças que possam vir a ser celebradas. Desta forma, a solidez financeira, a capacidade logística e a cobertura geográfica são fatores que irão maioritariamente apresentar uma importância acrescida comparativamente com os demais fatores.

3ª Fase: Definir escala e efetuar comparação entre as empresas

Nesta fase, há que efetuar uma escala numérica que permita efetuar uma avaliação de cada fator determinante que é definido para a aliança em perspetiva. Desta forma, uma possível escala numérica poderá ser a seguinte:

- 1 – Insuficiente
- 2 – Suficiente
- 3 – Bom
- 4 – Muito Bom
- 5 – Excelente

Desta forma, são apresentados de seguida dois exemplos hipotéticos de quadros de seleção de possíveis parceiros consoante o tipo de aliança estratégica a celebrar. Desta forma, o quadro 21 representa um quadro de seleção de um parceiro para uma aliança estratégica do

tipo subcontratação e o quadro 22 apresenta um quadro de seleção de um parceiro para uma aliança estratégica do tipo acordo de distribuição.

Quadro 20: Seleção de um parceiro para uma aliança estratégica do tipo subcontratação

Fatores determinantes	Rating	Empresa A	Pontuação Empresa A	Empresa B	Pontuação Empresa B
Solidez Financeira	0,4	3	1,2	4	1,6
Capacidade Logística	0,3	4	1,2	3	0,9
Cobertura Geográfica	0,2	5	1	4	0,8
Estrutura Organizacional	0,05	3	0,15	3	0,15
Atitudes Negociais	0,05	2	0,1	3	0,15
Pontuação Final			3,65		3,60

Fonte: Elaboração própria - adaptado de Hollensen (2007)

Assim, observando o quadro 21, verifica-se que através deste sistema, consegue-se obter uma avaliação numérica para cada empresa em consideração para uma aliança. Desta forma, neste caso a empresa A dado que obteve uma pontuação superior à empresa B, seria considerada como o parceiro ideal.

Quadro 21: Seleção de um parceiro para uma aliança estratégica do tipo acordo de distribuição

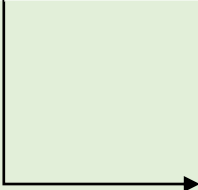
Fatores determinantes	Rating	Empresa C	Pontuação Empresa C	Empresa D	Pontuação Empresa D
Solidez Financeira	0,2	4	0,8	3	0,6
Capacidade Logística	0,15	2	0,3	4	0,6
Cobertura Geográfica	0,15	3	0,45	4	0,6
Capacidade de Vendas	0,1	4	0,4	3	0,3
Catálogo de produtos adequados	0,1	3	0,3	4	0,4
Conhecimento do mercado onde atua	0,2	3	0,6	4	0,8
Estrutura Organizacional	0,03	3	0,09	3	0,09
Conhecimentos Institucionais	0,04	4	0,16	3	0,12
Atitudes Negociais	0,03	3	0,09	4	0,12
Pontuação Final			3,18		3,63

Fonte: Elaboração própria - adaptado de Hollensen (2007)

No caso concreto do quadro 22, verifica-se que dado o tipo de aliança estratégica em questão (acordo de distribuição), há fatores determinantes em consonância com os do quadro 21, existindo também outros fatores que requerem particular atenção. Assim, neste caso em concreto, dada a pontuação final obtida, a empresa D seria eleita como a parceria ideal dada até a discrepância de valores que existe entre as duas empresas em comparação.

Finalmente, há que referir que existem duas perspectivas distintas que devem ser tomadas em consideração e planificadas atempadamente de modo a permitir à empresa a sua sustentabilidade e crescimento contínuo e permanente: a adoção da exportação a curto prazo e a celebração de alianças estratégicas a médio/longo prazo, sempre com a perspectiva de sustentabilidade e crescimento conforme é proposto no plano de ação para a internacionalização da empresa no quadro 23.

Quadro 22: Plano de ação / proposta para a internacionalização da empresa

Ação a tomar	Período para a consecução da ação	Resultados esperados
1. Aumentar conhecimentos sobre o mercado explorado;	Imediato	Reconhecimento dos componentes mais utilizados pelos potenciais clientes do mercado a explorar;
2. Implementação e utilização de estratégias de promoção internacional da empresa;	Imediato	Divulgação da empresa em novos mercados no estrangeiro;
3. Desenvolvimento do <i>website</i> e da loja <i>online</i> – incluindo página em espanhol e inglês;	Imediato	Facilidade de consulta dos componentes comercializados pela empresa e facilidade na encomenda dos mesmos; Aumento do volume de negócios e crescimento da empresa;
4. Entrada no mercado da Galiza por via da exportação;	6 meses	Aumento do volume de negócios e crescimento da empresa;
	<ul style="list-style-type: none"> • Envio das encomendas através da empresa de transitários indicada pelo cliente ou outra cujos preços sejam os mais acessíveis e adequados; • Envio das encomendas através dos sistemas de caminhos-de-ferro para recolha das mesmas no destino / estação indicada pelo cliente; • Envio das encomendas através dos sistemas de transporte de passageiros (camionetas) para recolha das mesmas no local indicado pelo cliente; • Transporte das encomendas efetuado por funcionário da Abiferva de forma periódica e programada; 	
5. Contratação de um novo funcionário para a área comercial;	12 meses	Permitir visitas e reuniões assíduas aos clientes nacionais e internacionais; Aumento do volume de negócios;
6. Divulgar a empresa a outros mercados e desenvolver conhecimentos sobre os mesmos;	24 meses	Reconhecimento de mercados em franco desenvolvimento e divulgação da empresa e dos seus serviços nos mesmos;
7. Seleção de parceiro – empresa transitária	24 meses	
8. Desenvolvimento e celebração de alianças estratégicas internacionais – Subcontratação de empresa transitária;	24 meses	Aumento do volume de negócios e crescimento da empresa; Entrada em novos mercados mais longínquos a nível geográfico; Aumento da procura pelos produtos comercializados;

		<ul style="list-style-type: none"> Com o aumento do volume de negócios da empresa e o maior número de transportes a efetuar, a subcontratação de uma empresa transitória torna-se numa solução a ter em conta dado que permitirá obter custos de transportes mais baixos e conseqüentemente preços mais atrativos para os clientes;
9. Criação de aplicação móvel para telemóveis e tablets;	24 meses	<p>Facilidade de consulta dos materiais disponíveis para entrega imediata no estabelecimento;</p> <p>Aumento do volume de negócios e crescimento da empresa;</p> <p>Aumento da procura pelos produtos comercializados;</p>
10. Seleção de parceiro para acordo de distribuição	48 meses	
11. Desenvolvimento e celebração de alianças estratégicas internacionais – Acordos de distribuição;	48 meses	<p>Aumento do volume de negócios e crescimento da empresa;</p> <p>Entrada em novos mercados mais longínquos a nível geográfico;</p> <p>Aproximação aos clientes desses mesmos mercados;</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Com o aumento da procura pelos produtos comercializados, perspectiva-se a possibilidade de atingir novos mercados. Desta forma torna-se fulcral efetuar uma aproximação ao clientes, tornando-se fulcral o desenvolvimento de acordos de distribuição dos materiais comercializados pela Abiferva, permitindo prazos de entrega mais curtos dos mesmos ao clientes; Assim, os rendimentos que a empresa obterá serão provenientes de uma percentagem do preço de venda dos produtos distribuídos por parte da empresa radicada no mercado a explorar com a qual a Abiferva, lda celebrará esta aliança estratégica



Internacionalização e crescimento sustentável da empresa

Fonte: Elaboração própria

Capítulo V – Conclusão

A necessidade de lidar com a crescente globalização e as dificuldades da economia nacional determina que as empresas tenham de procurar novas soluções para se manterem sustentáveis e poderem crescer. Essas soluções incluem naturalmente o desafio da internacionalização.

Este desafio é particularmente premente para empresas tão dependentes da conjuntura económica e de outras empresas a jusante na cadeia de valor, como é o caso das empresas de venda de componentes para elevadores. O autor do presente trabalho, sendo sócio-gerente de uma microempresa deste setor, a Abiferva, sentiu necessidade de potencializar o crescimento da sua empresa, dando continuidade aos seus estudos no mestrado de empreendedorismo e internacionalização com este projeto de internacionalização.

A empresa em questão insere-se num setor onde operam atualmente oitenta e cinco empresas - oitenta EMA e cinco EVCE – das quais apenas 23% são empresas registadas como exportadoras na base SABI. Tal como no restante tecido produtivo nacional, preponderam as empresas de reduzida dimensão e, nos últimos anos, o setor registou uma evolução negativa do emprego e de indicadores de desempenho como o volume de negócios ou o EBITDA. Porém, essa evolução não foi tão negativa quanto a experimentada pelo setor da construção civil, um setor chave para o seu desenvolvimento. O melhor desempenho das empresas exportadoras é certamente uma das razões a considerar. Efetivamente, nos últimos cinco anos, as empresas exportadoras do setor de sistemas e equipamentos de elevação registou globalmente uma melhor evolução dos principais indicadores do que as não exportadoras.

A administração de um questionário a três empresas do setor, para conhecer a sua experiência de internacionalização, e a realização de uma entrevista a um especialista do ramo permitiram concluir que:

- A exportação se revelou o principal método de internacionalização e foi aconselhado como ideal para uma microempresa do setor que se pretenda internacionalizar;
- As alianças estratégicas são vistas como um método de internacionalização a ponderar a médio e longo prazo;
- Os mercados externos de proximidade geográfica e cultural são a opção óbvia para empresas de menor dimensão;
- As principais motivações para a internacionalização prendem-se com a necessidade de crescimento e de acesso a *know-how* e tecnologia;
- As barreiras que mereceram particular destaque foram a falta de capital disponível para financiar a atividade internacional, os custos de transporte e as normas dos produtos;

- O mercado espanhol é um mercado com elevado potencial e a região da Galiza é um nicho de mercado bastante interessante para explorar por uma microempresa como a que é objeto de estudo.

A realização da proposta de internacionalização da empresa Abiferva, uma microempresa do setor de venda de componentes para elevadores sediada Porto, permitiu concluir que a melhor solução para esta empresa é, numa perspetiva de curto prazo, exportar para a Galiza, tirando partido da dimensão deste mercado e da proximidade geográfica e cultural desta região de Espanha.

A médio e longo prazo deverá ser ponderada a celebração de alianças estratégicas com parceiros externos para assegurar o crescimento e desenvolvimento da empresa. Numa primeira fase, dever-se-ia optar pela subcontratação de uma empresa transitória para obter preços mais acessíveis de transporte dos materiais. Numa perspetiva temporal ainda mais alargada, a empresa deveria considerar a celebração de um acordo de distribuição, já que isso lhe permitiria beneficiar de uma maior proximidade com os clientes internacionais.

O presente trabalho de projeto apresenta algumas limitações dignas de nota. A primeira resulta do número diminuto de empresas que se mostraram disponíveis para responder ao questionário (três empresas apenas) que inviabiliza a possibilidade de tirar quaisquer ilações para a população. O questionário, ele próprio, tem também algumas limitações que uma análise mais cuidada e um teste prévio teriam podido evitar. Deveria contemplar, por exemplo, questões sobre a preparação da empresa para a internacionalização e do envolvimento da gestão de topo no processo. A falta de histórico que resulta da extrema juventude da empresa Abiferva é também uma limitação significativa para o estudo.

Resta pois completar este trabalho de projeto com uma análise mais aprofundada e sustentada em números mais fiáveis, para se poder efetivar a internacionalização da empresa num futuro próximo.

Referência bibliográficas

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, 15.
- AICEP. (2012). *Guia do Exportador*. Obtido em 3 de 3 de 2015, de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/ConsideracoesPrevias/Paginas/PorqueExportar.aspx>
- AICEP. (2014). *Apoios Financeiros à Internacionalização*. Obtido em 10 de 3 de 2015, de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Paginas/ApoiosFinanceirosInternacionalizacao.aspx>
- Azevedo, A. (2000). A Emergência da Empresa Virtual e os Requisitos para os Sistemas de Informação. *Gestão & Produção*, 7(3), 208-225.
- Balestrin, A., & Vargas, L. (2004). A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203-227.
- Barbosa, C., Zilber, M., & Toledo, L. (2009). A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de TI – um estudo exploratório. *Revista de Administração e Inovação*, 6(1), 30-49.
- Barcellos, P., Borella, M., Peretti, J., & Galelli, A. (2012). Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicasos. *Revista Brasileira e Portuguesa de Gestão*, 11(4).
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98.
- Borini, F. M., Coelho, F. P., Ribeiro, F. R., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy* (5ª ed.). Prentice Hall.
- Caldeira, C. (2011). PME ganham “Passaporte para a Exportação”. *Económico*. Obtido em 10 de 3 de 2015, de http://conomico.sapo.pt/noticias/pme-ganham-passaporte-para-a-exportacao_129222.html
- Carmo, H. (1998). *Metodologia de Investigação Científica*. Lisboa: Universidade Aberta.
- CE. (2010). *Internationalisation of European SMEs*.
- CE. (2014a). Apoiar a internacionalização das PME. *Coleção de Guias: Como apoiar a política das PME através dos fundos estruturais*.
- CE. (2014b). *Annual report on european SMEs 2013/2014: A partial and fragile recovery*.
- CE. (2015). *User guide to the SME definition*.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffet, M. (1998). *International Business* (5^o ed.). Dryden Press Serie in Management.
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2014). *International Business: Environments and Operations*. Pearson.
- DHL. (2013). *Internationalization – a driver for business performance*.
- Disdier, A., & Mayer, T. (2004). How different is Eastern Europe? Structure and determinants of location choices by French firms in Eastern and Western Europe. *Journal of Comparative Economics*, 32, 280-296.
- Dunning, J. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational corporations*, 3(1).
- Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 65-90.
- ENSR. (2003). Internationalisation of SMEs. *Observatory of European SMEs*(4).
- Faggion, G., Balestrin, A., & Weyh, C. (2002). Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. *Revista Inteligência Empresarial*(12), 57-65.
- Franco, M., & Barbeira, M. (2009). Um sistema de gestão do conhecimento como fomentador de redes estratégicas interorganizadas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 4-30.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Green, D., Barclay, D., & Ryans, A. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 59, 1-16.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic and Management Journal*, 19, 293-317.
- Hansson, A., & Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization: Small companies in Swedish incubators and science parks*. Suécia: Uppsala University.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing* (4^a ed.). Prentice Hall.
- Hortinha, J., & Viana, C. (2009). *Marketing internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- INE. (2010). *Micro, pequenas e médias empresas em Portugal 2008*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2014). *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- IINE. (2015a). *Empresas em Portugal 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

- INE. (2015b). *VAB das empresas não financeiras aumenta 3,7%, em termos nominais, em 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Isoraite, M. (2009). Importance of Strategic Alliances in Company's Activity. *Intellectual Economics*, 1(5), 36-46.
- Kogut, B., & Chang, S. J. (1996). Platform investments and volatile exchange rates: direct investment in the U.S. by Japanese electronic companies. *The Review of Economics and Statistics*, 78(2), 221-231.
- Lemaire, J. (1997). *Estratégias de Internacionalização: Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Instituto Piaget.
- Li, Y., & Nkansah, S. (2005). *Internationalisation process of two swedish firms: The case of Vaderstad AB and ContextVision AB*. Dissertação de Mestrado, Linköping University, Department of Management and Economics , Suécia.
- Loke, S.-P., Sambasivan, M., & Downe, A. (2009). Strategic Alliances Outcomes in Supply Chain Environments: Malaysian Case Studies. *European Journal of Social Sciences*, 9(3), 371-386.
- Luostarinen, R., & Welch, L. (1990). *International business operations*. Helsínquia: Helsinki School of Economics.
- Magriço, V. (2005). Globalização e alianças estratégicas entre empresas. Obtido em 15 de 3 de 2015, de http://www.janusonline.pt/2005/2005_2_13.html
- Montgomery, C., & Porter, M. (1991). *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- OCDE. (2009). *Top barriers and drivers to SME internationalisation*. OECD working party on SMEs and entrepreneurship.
- Oliveira, P., & Teixeira, A. (2011). The internationalization profile of portuguese SMEs. *FEP working papers*(439).
- Poliwoda, S., & Thomas, M. (1998). *International Marketing*. Oxford: The Chatered Institute of Marketing.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rodríguez, G., Flores, J., & Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Root, F. (1998). *Entry strategies for international markets* (2ª ed.). Wiley, John & Sons.

- Ruzzier, M., Hisrich, R. S., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Porto: Escolar Editora.
- Santos, R. (2011). *Alianças Estratégicas: Análise do Setor Exportador de Produtos Portugêses*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde.
- Sarmento, M. (2013). *Guia prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrados e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, J. (2005). A Internacionalização das Empresas Portuguesas: A Experiência Brasileira. *RAE - Edição Especial Minas Gerais*, 45.
- Simões, A. (2010). *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destínos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Simões, V. (1997). Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a Cooperação? *Economia e Prospectiva*, 1(2).
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (4ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. (2003). Estratégias de Internacionalização: um modelo para as PME Aplicação à indústria portuguesa do calçado. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, 1, pp. 505-514.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2006). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team.
- Webster, F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Wilson, K. (2007). Encouraging the internationalisation of SMEs. Em OECD, J. Potter, & A. Proto (Edits.), *Promoting Entrepreneurship in South East Europe: Policies and Tools* (pp. 43-66).

Apêndices

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Questionário Administrado às Empresas	77
Apêndice 2 – Guião da Entrevista Efetuada	90

Apêndice 1 – Questionário Administrado às Empresas

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Questionário

Jorge Miguel Monteiro de Vasconcelos - 2100673

Porto 2015



Internacionalização de Empresas no Setor de Venda de Componentes e Manutenção e Assistência de Equipamentos de Elevação

Questionário administrado no âmbito da recolha de dados e informação sobre a Internacionalização de Empresas do Setor de Venda de Componentes e Manutenção e Assistência de Equipamentos de Elevação.

O presente questionário apresenta questões de resposta fechada (de apenas uma alternativa ou várias) e de resposta aberta.

Agradeço desde já a colaboração de todos os participantes, expressando o meu agradecimento pela vossa disponibilidade e sinceridade aquando das vossas respostas às questões colocadas.

Grupo 1 – Identificação da Empresa, Mercados Explorados e Métodos de Internacionalização Adotados

1.1. Ano de Constituição

1.2. Volume de Negócios no período de 2009/2014

1.3. Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa?

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 10
<input type="checkbox"/>	10 - 25
<input type="checkbox"/>	25 - 50
<input type="checkbox"/>	> 50

1.4. A Empresa opera em todo o mercado nacional?

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

Grupo 2 – O processo de Internacionalização da Empresa

2.1. Quais as principais motivações encontradas pela empresa para a adoção do processo de Internacionalização?

2.2. Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa aquando do processo de Internacionalização?

2.3. Quais as entidades e apoios a que a empresa recorreu aquando do seu processo de internacionalização?

2.4. Quais os apoios que considera fundamentais para o processo de Internacionalização?

2.5. Até à data, a experiência internacional da empresa tem sido bem sucedida?

2.6. Quais os mercados mais explorados no estrangeiro?

Marque tudo o que for aplicável.

<input type="checkbox"/>	PALOP	<input type="checkbox"/>	Médio Oriente
<input type="checkbox"/>	Espanha	<input type="checkbox"/>	Norte de África
<input type="checkbox"/>	Europa Central	<input type="checkbox"/>	África Central
<input type="checkbox"/>	Europa Mediterrânea	<input type="checkbox"/>	Sul de África
<input type="checkbox"/>	Europa de Leste	<input type="checkbox"/>	América do Sul
<input type="checkbox"/>	Europa do Norte	<input type="checkbox"/>	América do Norte
<input type="checkbox"/>	Ilhas Britânicas	<input type="checkbox"/>	Oceânia
<input type="checkbox"/>	Ásia		

2.7. Qual o tipo de Internacionalização praticada pela Empresa?

Marque tudo o que for aplicável.

<input type="checkbox"/>	Exportação
<input type="checkbox"/>	Formas Contratuais
<input type="checkbox"/>	Investimento Direto

Responda ao grupo 3 se a sua resposta à questão 2.7. contemple a opção Exportação.

Responda ao grupo 4 se a sua resposta à questão 2.7. contemple a opção Formas Contratuais.

Responda ao grupo 5 se a sua resposta à questão 2.7. contemple a opção Investimento Direto.

Grupo 3 – Exportação

3.1. Qual o Tipo de Exportação utilizada?

Marque tudo o que for aplicável.

<input type="checkbox"/>	Direta
<input type="checkbox"/>	Indireta

3.2. A atividade Exportadora é desenvolvida à:

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 2
<input type="checkbox"/>	2 - 5
<input type="checkbox"/>	5 - 10
<input type="checkbox"/>	> 10

3.3. A empresa exporta:

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	Regularmente
<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente

3.4. Qual o peso das Exportações na faturação total da Empresa:

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 25%
<input type="checkbox"/>	25% - 50%
<input type="checkbox"/>	50% - 75%
<input type="checkbox"/>	> 75%

3.5. Qual o tipo de presença que apresenta nos mercados para onde exporta?

3.6. A empresa pretende exportar para mais mercados? Se sim, quais os próximos dois mercados ou países para onde a empresa pretende exportar?

Grupo 4 – Formas Contratuais

4.1. As formas contratuais são utilizadas pela Empresa há:

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 2
<input type="checkbox"/>	2 - 5
<input type="checkbox"/>	5 - 10
<input type="checkbox"/>	> 10

4.2. Qual o principal tipo de formas contratuais utilizadas pela empresa?

Marque tudo o que for aplicável.

<input type="checkbox"/>	Franchising
<input type="checkbox"/>	Licenças
<input type="checkbox"/>	Alianças Estratégicas
<input type="checkbox"/>	Outras:

4.3. Qual o peso das formas contratuais na faturação total da empresa:

Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 25%
<input type="checkbox"/>	25% - 50%
<input type="checkbox"/>	50% - 75%
<input type="checkbox"/>	> 75%

4.4. Quais os países onde a empresa mais utiliza formas contratuais.

4.5. Quais os próximos países-alvo definidos pela empresa para a celebração de novas formas contratuais?

Grupo 5 – Investimento Direto Internacional

5.1. O investimento direto internacional foi iniciado há:
Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 2
<input type="checkbox"/>	2 - 5
<input type="checkbox"/>	5 - 10
<input type="checkbox"/>	> 10

5.2. O investimento direto internacional é efetuado para:
Marque tudo o que for aplicável.

<input type="checkbox"/>	Construção de Infraestruturas Logísticas e/ou Comerciais
<input type="checkbox"/>	Construção de Unidades de Produção
<input type="checkbox"/>	Aquisição de Participações Sociais
<input type="checkbox"/>	Outras:

5.3. Qual o peso do investimento Direto na faturação total da Empresa:
Marque apenas uma opção.

<input type="checkbox"/>	< 25%
<input type="checkbox"/>	25% - 50%
<input type="checkbox"/>	50% - 75%
<input type="checkbox"/>	> 75%

5.4. Quais os países onde a empresa detém mais ativos?

5.5. Quais os próximos países-alvo definidos pela empresa para novos investimentos?

Grupo 6 – Alianças Estratégicas

6.1. Atente a seguinte afirmação: “A cooperação empresarial é uma solução possível e a realização de alianças estratégicas é exemplo disso.”

Marque tudo o que for aplicável.

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Discordo Totalmente |
| <input type="checkbox"/> | Discordo |
| <input type="checkbox"/> | Sem opinião / Indiferente |
| <input type="checkbox"/> | Concordo |
| <input type="checkbox"/> | Concordo Plenamente |

6.2. A sua empresa já realizou algum tipo de Aliança Estratégica?

Marque apenas uma opção.

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |

Caso a sua resposta à questão 5.2. seja “Não” avance para a questão 5.10.

6.3. Que tipo de Alianças já foram celebradas pela sua empresa?

Marque tudo o que for aplicável.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Grupo de Exportadores |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Distribuição |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Representação |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Central de Compras |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Franquia |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Assistência Comercial |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Consórcio |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Formação e/ou Assistência Técnica |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Subcontratação |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de Produção Conjunta |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de I&D |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Licenciamento de Patentes |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Aquisição de Empresas |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Participação Minoritária em Empresa |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – <i>Joint- Venture</i> |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Fusão |

6.4. Quais os motivos que motivaram a celebração e a procura de uma / ou mais Aliança(s) Estratégica(s)?

Marque tudo o que for aplicável.

- Necessidade de entrar em novos mercados
- Necessidade de acesso a novos canais de distribuição
- Transferência de tecnologia complementar/competências/troca de patentes
- Redução dos custos de produção e de desenvolvimento
- Difusão rápida de novas tecnologias
- Aceleração da introdução de um produto no mercado
- Superar barreiras de natureza técnica, legal e comercial
- Reduzir ou partilhar riscos
- Ajuste da concorrência
- Acesso a *Know-How*
- Ultrapassar fraquezas existentes na organização
- Exigência perceptível numa parceria
- Outros motivos

6.5. Quais os parceiros que foram seleccionados para a celebração da(s) Aliança(s)? Porquê?

Marque tudo o que for aplicável.

- Empresas Concorrentes
- Fornecedores
- Clientes
- Outros

6.6. A cultura organizacional da sua Empresa viu-se afetada ou modificada aquando da implementação da(s) Aliança(s)?

Marque apenas uma opção.

- Totalmente
- Apenas alguns setores da empresa foram afetados
- A empresa não se viu afetada de maneira alguma

6.7. A implementação da(s) Aliança(s) Estratégica(s) foi bem aceite pelos funcionários da empresa?

Marque apenas uma opção.

- Muito Mal Aceite
- Mal Aceite
- Aceite
- Bem Aceite
- Muito Bem Aceite

6.8. Em que setores da empresa se sentiu um impacto superior provocado pela(s) Aliança(s) Estratégica(s)? E a nível financeiro (vendas, lucros, retorno do investimento, retorno dos ativos), que área sentiu um impacto superior?

6.9. A empresa tem sido bem sucedida aquando da utilização deste método de Internacionalização? Caso não tenha sido bem sucedida ou tenha tido alguma má experiência, explicita as razões para tal facto.

6.10. Quais os motivos pelos quais a empresa nunca celebrou nenhuma Aliança Estratégica?
Marque tudo o que for aplicável.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Não surgiu a oportunidade Sustentabilidade no mercado |
| <input type="checkbox"/> | Falta de confiança nos possíveis parceiros |
| <input type="checkbox"/> | Não se revela uma solução interessante para a Empresa |
| <input type="checkbox"/> | Autonomia financeira |
| <input type="checkbox"/> | A empresa apresenta uma capacidade de concorrência interessante |
| <input type="checkbox"/> | Não prevê benefícios económicos com a realização da aliança estratégica |
| <input type="checkbox"/> | A empresa apresenta capacidade de desenvolver novos produtos autonomamente |
| <input type="checkbox"/> | Outros motivos. Quais? |

6.11. No futuro, consideraria a possibilidade de celebrar alguma Aliança Estratégica?
Marque apenas uma opção.

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |
| <input type="checkbox"/> | Talvez |

6.12. Quais os motivos que motivariam a celebração e a procura Alianças Estratégicas?
Marque tudo o que for aplicável.

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Necessidade de entrar em novos mercados |
| <input type="checkbox"/> | Necessidade de acesso a novos canais de distribuição |
| <input type="checkbox"/> | Transferência de tecnologia complementar/competências/troca de patentes |
| <input type="checkbox"/> | Redução dos custos de produção e de desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> | Difusão rápida de novas tecnologias |
| <input type="checkbox"/> | Aceleração da introdução de um produto no mercado |
| <input type="checkbox"/> | Superar barreiras de natureza técnica, legal e comercial |
| <input type="checkbox"/> | Reduzir ou partilhar riscos |
| <input type="checkbox"/> | Ajuste da concorrência |
| <input type="checkbox"/> | Acesso a <i>Know-How</i> |
| <input type="checkbox"/> | Ultrapassar fraquezas existentes na organização |
| <input type="checkbox"/> | Exigência perceptível numa parceria |
| <input type="checkbox"/> | Outros motivos |

6.13. Caso considere a possibilidade de celebrar algum tipo de Aliança Estratégica no futuro, que tipo de Aliança seria?

Marque tudo o que for aplicável.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Grupo de Exportadores |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Distribuição |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Acordo de Representação |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Central de Compras |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Franquia |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Comercial – Assistência Comercial |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Consórcio |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Formação e/ou Assistência Técnica |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Subcontratação |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de Produção Conjunta |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Acordo de I&D |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Técnico/Produção – Licenciamento de Patentes |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Aquisição de Empresas |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Participação Minoritária em Empresa |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – <i>Joint- Venture</i> |
| <input type="checkbox"/> | Aliança Estratégica – Domínio Financeiro – Fusão |

Grupo 7 – A Exportação e Alianças Estratégicas

7.1. Considera a exportação como o principal e melhor método de Internacionalização dentro do setor? Se sim, a que se deve tal facto? Se não, qual o principal e melhor método. Justifique por favor.

7.2. Que características pensa serem fundamentais aquando da definição dos mercados para os quais iniciar a atividade exportadora.

7.3. Considera viável e positiva a celebração de Alianças Estratégicas como forma de Internacionalização dentro do setor de atividade? De que forma?

7.4. Que características considera fundamentais aquando da seleção dos melhores parceiros para a celebração de Alianças Estratégicas?

7.5. Na sua opinião, quais as principais razões para tão poucas empresas no nosso país se Internacionalizarem?

7.6. Qual o método de Internacionalização que aconselharia a uma microempresa do setor? E a uma microempresa de venda de componentes e equipamentos para sistemas de elevação?

Apêndice 2 – Guião da Entrevista Efetuada

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Guião de Entrevista

Jorge Miguel Monteiro de Vasconcelos - 2100673

Porto 2015



Internacionalização de Empresas no Setor de Venda de Componentes e Manutenção e Assistência de Equipamentos de Elevação

Tema: Internacionalização de uma microempresa do setor de venda de componentes para sistemas de elevação.

Objetivos gerais:

- Verificar a capacidade da adoção do processo de internacionalização por parte de uma microempresa do setor, mantendo ou melhorando os seus níveis de atuação consistentes no mercado nacional e a sustentabilidade da mesma.
- Verificar quais os melhores mercados a explorar.
- Verificar as barreiras que a microempresa poderá encontrar no seu processo de internacionalização.
- Verificar as vantagens que a microempresa irá possuir ao adotar o processo de internacionalização.
- Definir qual/quais os melhores métodos de internacionalização para a microempresa.

Grupo 1 – Avaliação do setor de Venda de Componentes e Manutenção e Assistência de Equipamentos de Elevação

- De que forma avalia o setor no presente momento?
- De que forma acredita que o setor irá evoluir nos próximos anos?
- Acredita que o número de equipamentos que existem no nosso país é adequado à realidade do mesmo?

Grupo 2 – Internacionalização de uma Microempresa do Setor

- Que conselhos daria a uma empresa do setor que pretenda crescer de forma sustentada e responsável?
- Acredita que uma microempresa de venda de componentes para sistemas de elevação poderia obter sucesso no mercado internacional?
- Que mercados pensa serem adequados/interessantes para uma empresa de venda de componentes para sistemas de elevação? Porquê?
- Qual o melhor mercado para uma microempresa do setor? Porquê?
- Que barreiras poderia uma microempresa do setor encontrar durante o seu processo de internacionalização?
- Que benefícios/vantagens poderia a microempresa obter?
- Qual/Quais o(s) melhor(es) método(s) de internacionalização a adotar por uma microempresa do ramo? De que forma poderia usufruir do(s) mesmo(s)?
- Acredita que as Alianças Estratégicas podem se viáveis e positivas para uma empresa que pretenda atuar no mercado internacional? De que forma?