



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

**Análise da Rapidez da Internacionalização em PMEs do
Sector dos Moldes – Quatro Casos de Estudo**

Diana Patrícia da Silva Bonifácio

Leiria, Setembro de 2016



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

**Análise da Rapidez da Internacionalização em PMEs do
Sector dos Moldes – Quatro Casos de Estudo**

Diana Patrícia da Silva Bonifácio

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Vítor Hugo Ferreira,
Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Setembro de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Aos meus pais

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Esta dissertação representa o culminar da minha carreira académica, pelo que aproveito esta página para agradecer às pessoas que foram mais importantes no decorrer deste ciclo de estudos.

As minhas primeiras palavras de agradecimento são para os meus pais e avó por todo o apoio e carinho, pelos sacrifícios que fizeram por mim, e pela minha ausência em vários momentos de lazer.

Em segundo lugar, aos meus colegas do primeiro ano de Mestrado de Negócios Internacionais, pelo companheirismo e motivação demonstrados. Gratifico particularmente a minha amiga Carla Santos pelas palavras de incentivo nos momentos mais frágeis.

De seguida, deixo um agradecimento muito especial ao Doutor Vítor Hugo Ferreira, orientador da minha dissertação, pela sua sabedoria, ajuda incondicional e disponibilidade sempre demonstrada. Agradeço também à Doutora Tânia Marques, coordenadora de curso do meu primeiro ano de mestrado, pela advertência relativa ao caminho que ainda tínhamos de percorrer até finalizar o curso; e à Doutora Ana Lúcia Sargento, por resolver todos os problemas que surgiram durante a realização deste trabalho.

Por fim, fica a minha gratulação às quatro empresas que tornaram este estudo possível: Intermolde, Moldes RP, Socem e TJ Moldes, nomeadamente ao Sr. Ricardo Ferreira, Sr. Rui Pinho, Sr. Tiago Febra e ao Sr. João Faustino – CEO's das empresas, respetivamente. Ao Sr. André Sousa (Intermolde), Sr. José Cardoso (Moldes RP) e Eng^a Dulce Santos (TJ Moldes) – departamento da internacionalização.

Agradeço por tão bem me receberem e facultarem informações fundamentais para o estudo. Acredito que estas entidades continuem a enriquecer a academia.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A internacionalização torna-se cada vez mais uma necessidade para as empresas que ambicionam o crescimento. O mercado interno revela-se insuficiente para estas empresas com objetivos tão firmes, pelo que explorar novos mercados torna-se prioridade a fim de se manterem competitivas e ganharem vantagem perante as empresas concorrentes. As estratégias a adotar pela empresa têm de ir ao encontro das regras e costumes do país e mercado para onde se pretendem internacionalizar sendo que o processo de internacionalização tende a ser cauteloso, sobretudo para pequenas e médias empresas. O processo de internacionalização é pois um processo moroso que obedece, segundo a teoria, a quatro etapas que podem ser realizadas a uma velocidade lenta ou rápida.

Este estudo analisa quatro empresas do sector dos moldes da região de Leiria que laboraram há vários anos nos mercados interno e externo. Tenciona-se perceber como se procedeu a inserção destas empresas no mercado externo e se executam uma velocidade de internacionalização rápida ou lenta. Para tal a metodologia utilizada foi o caso de estudo, que implica uma articulação teórica e prática revelando-se o método mais adequado aos objetivos deste estudo. Caracterizam-se as empresas em questão e é feito o confronto das empresas com a velocidade de internacionalização. Apresentam-se possíveis mercados para onde as empresas possam vir a expandir.

Palavras-chave: Internacionalização, Modelo Gradual de Internacionalização, Velocidade de Internacionalização, Exportação.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The internationalization is becoming increasingly more of a need for the companies that strive growth. The internal market reveals not enough for this companies with goals, so firm that exploring new markets becomes a priority for them to keep it competitive and to win an advantage towards the competitor's companies. The strategies to adopt by the company has to meet the rules and culture of the country and market where they intend to internationalize being that the process of internationalization tends to be careful, especially for small and medium-sized enterprises. The process of internationalization is a slow process that obeys according the theory to four steps that can be realized slowly or fast.

This study analyses four companies from the moulding sector the region of Leiria that they work for several years in the external and internal market. Intends to understand how this companies joined the external market and if they executed a faster or slower internationalization. For that, the methodology used was the study case, that implies a theoretical and practice articulation revelling himself to be the most adequate to the objectives of this study. For such companies, in addition to their characterization, a study on the relation of their internationalization speed is being done. It is present several possible markets where those companies can expand.

Keywords: *Internationalization, Gradual Model of Internationalization, Internationalization Speed, Export.*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Mecanismo Básico de Internacionalização. Aspectos Estáticos e Dinâmicos.	4
Figura 2 - O Modelo de Processo de Internacionalização da Rede de Negócios.....	4
Figura 3 - Matriz 2 x 2	10
Figura 4 - Componentes de um Modelo Interativo de Análise dos dados	22
Figura 5 - Cinco maiores empresas exportadoras da região de Leiria, para Espanha (2013). Ordem alfabética.....	27
Figura 6 - Logótipo E&T from Portugal	28

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos.....	17
Tabela 2 - Dados das Empresas	52
Tabela 3 - Descrição das Empresas.....	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição Espacial 2012.....	25
Gráfico 2 - Dez países para onde Portugal exporta mais: 2010 a 2014	25
Gráfico 5 - Volume de Negócios	31
Gráfico 3 – Vendas para o Mercado Comunitário	32
Gráfico 4 - Vendas para o Mercado Extracomunitário	33
Gráfico 8 - Volume de Negócios	37
Gráfico 6 - Vendas para o Mercado Comunitário	38
Gráfico 7- Vendas para o Mercado Extracomunitário	39
Gráfico 10 - Volume de Negócios	42
Gráfico 9 - Vendas para o Mercado Comunitário	43
Gráfico 12 - Volume de Negócios	47
Gráfico 11 - Vendas para o Mercado Comunitário	48

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CE - Comissão Europeia

CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes

CENTIMFE – Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

E&T – *Engineering and Tooling*, Lda

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

JV – *Joint Venture*

MG – Marinha Grande

NAFTA – *North American Free Trade Agreement* (Tratado Norte Americano de Livre Comércio)

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Gráficos	xv
Lista de Siglas	xvii
Índice	xix
CAPÍTULO I - Introdução	1
CAPÍTULO II – Revisão da Literatura	3
2.1. Processo de Internacionalização	3
2.1.1 Porquê Internacionalizar?	3
2.1.2. Definição de Modelo Gradual de Internacionalização	5
2.1.3. Modos de Entrada	7
2.1.4. A Rapidez da Internacionalização	10
2.1.5. Processos de internacionalização – estudos semelhantes	12
CAPÍTULO III - Metodologia	15
3.1. Tipo de pesquisa	15
3.2. Meios da pesquisa	19
3.3. Tipo de entrevista	19
3.4. Plano elaborado para o caso de estudo	21
3.5. Contexto de Investigação	22
CAPÍTULO IV – Casos de Estudo	23
4.1. Sector dos Moldes	23
	xix

4.1.2. Evolução do sector dos moldes	23
4.1.3. O Sector e a sua Expansão	25
4.1.4. Exportações	26
4.1.5. <i>Clusters</i>	27
4.2. Perfil das Empresas	29
4.3. Caso de Estudo 1: Intermolde - Moldes Vidreiros Internacionais, Lda	29
4.3.1. História da Empresa	29
4.3.2. Dados Financeiros	31
4.3.3. Internacionalização	34
4.3.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes	35
4.4. Caso de Estudo 2: Moldes RP – Indústria de Moldes Unipessoal, Lda	36
4.4.1. História da Empresa	36
4.4.2. Dados Financeiros	37
4.4.3. Internacionalização	39
4.4.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes	40
4.5. Caso de Estudo 3: Socem ED – Fabricação, Engenharia e Desenvolvimento de Moldes, Lda	40
4.5.1. História da Empresa	40
4.5.2. Dados Financeiros	42
4.5.3. Internacionalização	44
4.5.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes	44
4.6. Caso de Estudo 4: TJ Moldes, S.A	45
4.6.1. História da Empresa	45
4.6.2. Dados Financeiros	47
4.6.3. Internacionalização	49
4.6.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes	50

CAPÍTULO V- Discussão de Resultados	50
5.1. Discussão sobre as Questões em Investigação	50
CAPÍTULO VI – Conclusão	55
6.1. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	55
Referências	58
Outras Referências	61
Referências Eletrónicas	61
Anexos	62
Anexo I – As 50 maiores empresas exportadoras do distrito de Leiria	62
Anexo II – Guião da Entrevista	63
Anexo III – Empresas "Engineering & Tooling from Portugal"	65
Anexo IV - Instituições	66
Anexo V – Organograma Intermolde	67
Anexo VI – Organograma Moldes RP	70
Anexo VII – Organograma TJ Moldes	71
Anexo VIII – Organograma Socem	72

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

CAPÍTULO I - Introdução

O tema dos Negócios Internacionais é abordado diariamente pela comunicação social e cada vez mais analisado pelos empresários portugueses – alguns já estão no mercado externo e outros ponderam o alargamento para outros mercados, o que origina investigação em diferentes temáticas desta área. Contudo, o ponto de partida é a conquista e a segurança já adquiridas com o mercado interno.

Com vista a obter uma maior vantagem competitiva a médio-longo prazo, muitas empresas procuram internacionalizar-se, aumentando o seu mercado e reduzindo os riscos locais. Porém, este é um processo que acarreta elevados riscos e que exige pois um elevado grau de atenção e de estudo. Muitas vezes uma abordagem incremental de internacionalização favorece o sucesso deste processo. Como veremos neste estudo, “o Modelo Gradualista de Internacionalização” sugere quatro etapas que as empresas devem cumprir para serem bem-sucedidas na integração do mercado internacional, evitando problemas.

Este estudo foca-se na análise da rapidez da internacionalização em quatro pequenas e médias empresas do sector dos moldes, localizadas na região de Leiria - Intermolde, Moldes RP, Socem e TJ Moldes – que evidenciam a sua experiência nos mercados externos e apontam mercados em estudo. A motivação deste estudo prende-se com o dinamismo do sector dos moldes e as diferentes abordagens das empresas que o constituem à questão internacional. As oportunidades e a vontade de crescimento cedo conduziram os empresários deste sector para o exterior, numa internacionalização assente numa elevada relação qualidade-preço e elevado *know-how*.

As empresas com mais experiência na internacionalização acumulam mais conhecimento do que as empresas menos experientes no processo pelo que o processo que se pressupõe gradual poderá assumir uma velocidade mais rápida quando as empresas são dotadas de conhecimento.

É proposta uma matriz onde a diversidade e a profundidade são combinadas com seleção de mercados e modos de operação. Esta matriz ajuda as empresas a perceberem qual o seu grau velocidade de internacionalização e se as suas capacidades são suficientes ou insuficientes para o procedimento. São apresentadas desiguais teorias do processo por diferentes autores. Apesar disso, importa reter que a temática da velocidade da

internacionalização ganha cada vez mais importância estratégica no processo de internacionalização das empresas. As empresas ambicionam lugares de destaque no mercado internacional, ou então, pretendem oportunidades mais atraentes nesse mesmo mercado.

A autora optou pelos casos de estudo para ter contacto direto com as empresas, podendo explorá-las em profundidade e retirar as suas conclusões sobre a rapidez da internacionalização neste sector específico.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos, em que o primeiro é esta introdução ao trabalho. Segue-se a revisão da literatura onde são descritos os motivos da internacionalização, o modelo fundamental no processo, e os modos de entrada no mercado externo. Por fim, é abordada a rapidez da internacionalização. A metodologia do trabalho está referenciada no terceiro capítulo, mais propriamente, é indicado qual o tipo de pesquisa, meio de pesquisa, tipo de entrevista realizada às empresas, plano elaborado para o caso de estudo e contexto da investigação. O quarto capítulo dá a conhecer o sector dos moldes e o sector dos moldes na Marinha Grande, a sua expansão bem como a importância do *cluster*. De seguida são descritas as quatro empresas: história, internacionalização, mercado, vendas para o mercado externo e volume de negócios. No quinto capítulo são discutidos os resultados, obtidos através de entrevistas realizadas ao responsável pela internacionalização de cada uma das empresas, dados de arquivo disponibilizados e observações. No último capítulo é feita uma conclusão e são indicadas as limitações do estudo e propostas para pesquisas futuras.

CAPÍTULO II – Revisão da Literatura

Neste capítulo é descrita a revisão da literatura do trabalho através dos tópicos: o processo de internacionalização, modos de entrada e a rapidez da internacionalização.

2.1. Processo de Internacionalização

2.1.1 Porquê Internacionalizar?

A decisão de internacionalizar surge como consequência de várias outras decisões realizadas, ao longo do tempo (Fletcher e Harris, 2012). O processo de internacionalização é relativamente complexo e constitui-se como um pilar importante na estratégia competitiva das empresas (Machado, 2009). De uma forma muito vaga, Wright *et al.*, (2007) afirmam que o processo de internacionalização consiste na expansão da empresa além das fronteiras do país de origem. De forma a ganhar vantagem competitiva, as empresas recorrem a este método. Em vez do preço baixo, algumas empresas conseguem vantagem competitiva pela qualidade e distinção dos seus produtos e/ou serviços (Wright, Westhead, e Ucbasaran, 2007).

Na maioria dos casos, o ponto de partida para a internacionalização é o desenvolvimento da empresa no mercado interno, sendo que uma forma de internacionalizar as atividades da empresa resulta do aproveitamento dos recursos acumulados no mercado interno (Wright *et al.*, 2007), o que é de certo modo expectável porque as empresas estão dependentes dos seus meios disponíveis para atuar nos mercados internacionais.

Segundo alguns autores, as empresas mais pequenas tendem a optar por mercados de menor rigor, isto é, mercados pouco competitivos e culturalmente mais próximos. Por outro lado, as empresas de maior dimensão preferem mercados mais exigentes, ou seja, mercados mais competitivos e com uma distância cultural superior (Welch e Luostarinen,

1988). No entanto, autores como Czinkota e Johnston (1983), referem que não se verifica nenhuma relação entre dimensão da empresa e performance de exportação. A atitude de gestão é o fator de maior relevância.

Apesar do risco e incerteza iniciais, o desenvolvimento das empresas nos mercados internacionais só se torna possível se existir uma boa relação entre compradores e vendedores. Torna-se desta forma essencial a existência de uma sólida comunicação entre a empresa e os seus eventuais compradores, vendedores, parceiros, etc., que se encontram no mercado alvo. As falhas são ultrapassadas ao longo do tempo, o que resulta em relações mais credíveis, aumentando assim o nível de compromisso e diminuindo o risco e a incerteza. O compromisso dinamiza o processo (Fletcher e Harris, 2012).

As figuras 1 e 2 explicitam variáveis estáticas e variáveis dinâmicas. Na figura 1 é visível o conhecimento de mercado e o compromisso de mercado, conexos às variáveis estáticas. Nas variáveis dinâmicas encontram-se as decisões de compromisso e as atividades atuais. As variáveis estáticas influenciam as variáveis dinâmicas e vice-versa. As empresas pretendem que o seu desenvolvimento se dê a longo prazo.

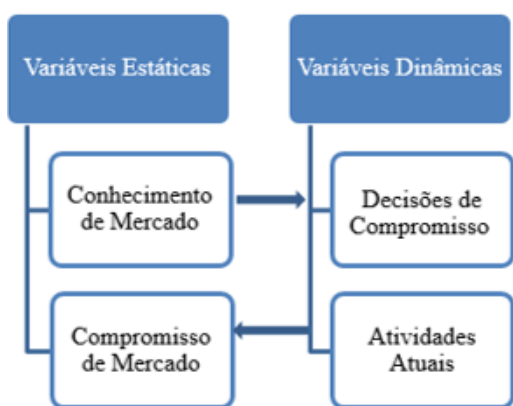


Figura 1 - Mecanismo Básico de Internacionalização. Aspectos Estáticos e Dinâmicos. Adaptado de (Johanson & Vahlne, 1977).

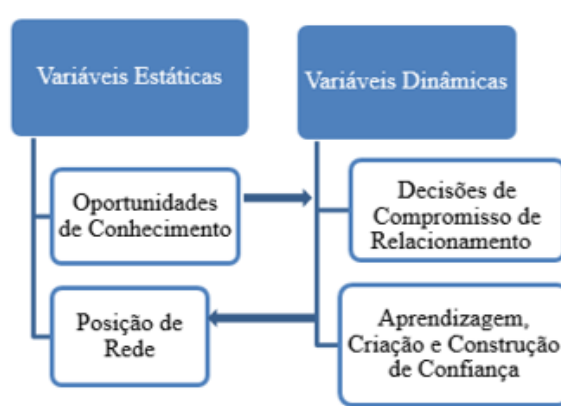


Figura 2 - O Modelo de Processo de Internacionalização da Rede de Negócios. Adaptado de (Johanson & Vahlne, 2009).

As suposições implícitas nas variáveis estáticas e dinâmicas são alteráveis devido à experiência que as empresas vão obtendo com a participação em mercados estrangeiros. O compromisso é o fator responsável por estas modificações (Johanson e Vahlne, 2009). A experiência é a componente subjacente ao nível de compromisso. A empresa aumenta o grau de compromisso ao conhecer o mercado, algo que as empresas alcançam com a experiência. A figura não representa o nível de compromisso, no entanto, este pode ser reduzido ou findo, caso a empresa não tenha um bom desempenho no mercado externo.

Porém, pretendemos nesta análise as figuras 1 e 2 uma perspectiva otimista, uma vez que os processos de internacionalização ilustrados nas figuras revelam bom desempenho (Johanson e Vahlne, 2009).

A observação empírica realizada pelos autores ao modelo elaborado em 1977, resulta em alterações na figura 2. O termo original “atividades atuais” foi mudado para “aprendizagem, criação e construção de confiança”. Inicialmente apenas se consideraram as atividades do dia-a-dia da empresa para desenvolver o conhecimento, a confiança e o compromisso. A alteração do termo patenteia a consequência das atividades atuais realizadas pela empresa bem como a importância da confiança (Johanson e Vahlne, 2009).

As “decisões de compromisso de relacionamento”, inseridas nas variáveis dinâmicas, são também um novo conceito. Pretende-se evidenciar que o compromisso das decisões é relativo aos relacionamentos criados entre empresas. Quando existem empresas a trabalhar em rede, cabe à empresa mãe decidir o nível de compromisso com as outras empresas envolvidas na rede. Verifica-se esta decisão através de modificações nos modos de entrada, dimensão do investimento, alterações a nível da organização e o nível de dependência. Assim, o relacionamento entre empresas poderá tornar-se mais forte, ou, pelo contrário, fragilizar (Johanson e Vahlne, 2009).

2.1.2. Definição de Modelo Gradual de Internacionalização

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) verificaram que grande parte das empresas apoiava a sua estratégia de internacionalização numa base gradual. O desenvolvimento das empresas começa no mercado interno e, posteriormente, a atividade é estendida para o mercado externo. No entanto, é necessário acumular conhecimento acerca do processo e do mercado externo e ainda os recursos necessários para a empresa avançar para a fase seguinte. De modo a reduzir o risco de insucesso, (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), concluíram que o processo de internacionalização gradual estende-se por quatro etapas, designadas como cadeia de estabelecimento:

1. Exportações não regulares;
2. Exportações via agente;
3. Subsidiárias/Filiais;
4. Investimento Direto Estrangeiro.

O compromisso de recursos aumenta continuamente e cada etapa conduz a empresa para experiências e recolha de informações, de forma diferente e incremental.

Seguindo o modelo definido pelos autores, a empresa inicia o processo de internacionalização através de exportações não regulares. Esta primeira etapa apresenta um risco muito reduzido, uma vez que a empresa não compromete de forma grave os seus recursos e, no entanto, começa a adquirir alguma informação acerca do mercado. As exportações via agente iniciam-se quando a empresa já detém algum conhecimento do mercado, aumentando nesta etapa o seu grau de compromisso.

Através do estabelecimento de subsidiárias/filiais, e devido ao contacto com o mercado, a empresa consegue informações mais facilmente, mas o investimento é superior. Existe nesta etapa também um maior compromisso com o mercado. Quando uma empresa estabelece uma filial, o próximo passo é o estabelecimento em vários mercados. A quarta etapa, o investimento direto estrangeiro, implica um compromisso quase total de recursos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

O processo gradual nem sempre é a estratégia seguida por todas as empresas. As empresas com mais experiência em mercados externos não cumprem todas as etapas da cadeia de estabelecimento (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Quando uma empresa inicia o processo de internacionalização, é expectável que o faça primeiro para países culturalmente mais próximos. Com o conhecimento adquirido, a empresa começa a internacionalizar para países mais longínquos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). O Grupo Volvo mostra este padrão. Começou por entrar em países em que a distância psíquica era baixa. Com a experiência e as vendas a aumentarem, alargou o seu negócio para países mais longínquos (J. E. Vahlne, Ivarsson, e Johanson, 2011).

Johanson e Vahlne (1977) criaram um mecanismo base para a internacionalização, de modo a minimizar o risco do negócio, como já foi referido na figura 1. Segundo Eriksson *et al.* (1997) e Fletcher e Harris (2012), - é relevante um conhecimento generalizado sobre internacionalização, ou seja, onde se contemplam os recursos e *capabilities* da empresa no âmbito das relações internacionais (Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, 1997; Fletcher e Harris, 2012).

Verifica-se assim que a especificidade da experiência de internacionalização, supera o modelo original, onde se defendia que o desenvolvimento do conhecimento era essencial. Aliás, os autores concluíram que há uma relação positiva entre o conhecimento de internacionalização com as várias experiências que a empresa tem nos diversos mercados (Johanson e Vahlne, 2009).

Nesse sentido, o termo conhecimento específico da relação, que surge da relação entre dois parceiros de negócio, é inserido no modelo original. Desta forma, os recursos heterogêneos e as *capabilities* são incluídos no conhecimento. Pretende-se que as empresas aprendam a estruturar relações, facilitando os negócios com parceiros de outros países (Johanson e Vahlne, 2009). Os negócios com parceiros de outros países acontecem ao longo do tempo, provenientes da experiência que a empresa vai adquirindo (J.-E. Vahlne *et al.*, 2012).

2.1.3. Modos de Entrada

Quando uma empresa decide entrar em determinado mercado, deve considerar antecipadamente cinco questões.

As questões relacionadas com a motivação colocam-se em primeiro lugar. Ou seja, a decisão de entrar num novo mercado: introduzir um produto novo ou reforçar um já existente ou explorar uma vantagem competitiva da empresa (Madhok, 1997).

Em segundo lugar, questões acerca do mercado, sendo que o mais atraente é aquele que apresente equilíbrio entre benefícios, custos e riscos.

Em terceiro, o início da internacionalização. Isto é, ou a empresa opta pela internacionalização pioneira - é a primeira empresa no mercado em questão, assumindo assim mais riscos e acarretando custos mais elevados; ou pela internacionalização posterior - assume menos riscos e os custos são menores uma vez que as outras empresas já experienciaram aquele mercado.

Em quarto lugar, a empresa tem de decidir se entra em mercados de grande escala ou em mercados de menor escala. A entrada num mercado em grande escala implica rapidez e envolvimento de recursos. Caso o mercado se verifique de menor escala, permite que a

empresa aprenda com o mercado escolhido com uma menor exposição (Masum e Fernandez, 2008).

Por último, a empresa deve considerar a escolha do modo de entrada no mercado alvo (Madhok, 1997; Masum e Fernandez, 2008). Eleger qual a melhor forma de uma empresa se integrar no país alvo, é uma decisão fundamental (Poh-Lin, 2000) que determina o sucesso obtido pela empresa. Aquando desta escolha, o empresário considera a relação custo/benefício (Anderson e Gatignon, 1986). Porém, não existe um modo de entrada certo ou errado. O tamanho da empresa, a idade, os recursos, o compromisso de mercado e o mercado no qual a empresa investiu são fatores que decidem o modo de entrada (Masum e Fernandez, 2008).

A internacionalização pressupõe diferentes modos de entrada, no entanto, os autores realçam os seguintes: exportação, IDE, licenciamento, *joint ventures*, *franchising*, *greenfield*, alianças e projeto chave na mão. Cada um destes modos de entrada tem subjacentes diferentes níveis de controlo sobre a operação no país externo (Anderson e Gatignon, 1986; Hill, Hwang, e W, 1990).

Exportação: A internacionalização das PME costuma ter início através da exportação – comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas (Abrantes, 1996), visto que os recursos não são suficientes para outro tipo de entrada e, risco e o compromisso de recursos são menores. Desta forma, a empresa alcança o novo mercado de forma rápida e investindo pouco capital (Cerrato e Piva, 2012; Lu e Beamish, 2001; Masum e Fernandez, 2008)

Licenciamento: neste modo de entrada, o licenciado tem direito a controlar as operações e estratégias, em troca de uma quantia fixa e um compromisso que respeite os termos estabelecidos no contrato de licenciamento (Hill *et al.*, 1990; Masum e Fernandez, 2008). Desta forma, o nível de recursos da empresa é baixo (Hill *et al.*, 1990), tal como o nível de controlo (Benito e Welch, 1994), cabendo ao licenciado suportar a maior parte dos custos de abertura e serviços no mercado internacional, obtendo todos os ativos geradores de receita (Hill *et al.*, 1990). Este modo de entrada é benéfico para empresas que não possuem um elevado capital ou que enfrentam restrições governamentais em determinado mercado (Masum e Fernandez, 2008), pelo que é um método eleito em mercados onde a penetração é difícil com outro modo de entrada (Clark, Pugh, e Mallory, 1997).

Franchising: uma empresa adquire outra empresa para realizar determinadas atividades comerciais. Pretende-se um compromisso de longo prazo, em que o fraqueado é obrigado a cumprir as regras da atividade (Masum e Fernandez, 2008).

IDE: consiste na posse e no controlo de ativos no mercado externo que podem ser de carácter comercial ou industrial, quando o objetivo é o domínio de redes de distribuição ou a produção junto dos mercados-alvo, respetivamente. Pode ser *joint venture* ou *greenfield* (Abrantes, 1996). Através do conhecimento adquirido em determinado mercado, o IDE permite uma entrada rápida nesse país (Barkema e Drogendijk, 2007), reduzindo os custos e aumentando os lucros e as vendas (Abrantes, 1996).

Joint Venture: resulta da união de duas ou mais empresas independentes que decidem partilhar os lucros, os custos e o controlo da nova empresa (Chang e Rosenzweig, 2001; Masum e Fernandez, 2008). Uma vez que as habilidades se podem complementar, este modo de entrada é uma boa solução para entrar no mercado internacional (Masum e Fernandez, 2008).

Greenfield: de acordo com as necessidades da empresa, esta escolhe o lugar e constrói de raiz um estabelecimento que sirva as suas necessidades (Chang e Rosenzweig, 2001). Assim, o investimento e o compromisso de recursos são elevados, pelo que as operações nestes mercados são totalmente controladas pela empresa. Protege a tecnologia e o *know-how* e obtém conhecimento sobre o mercado local (Benito e Welch, 1994; Chang e Rosenzweig, 2001; Hill *et al.*, 1990; Masum e Fernandez, 2008).

Alianças: Consistem na partilha de recursos entre duas ou mais empresas independentes envolvidas na aliança, onde a cooperação e a coordenação são dois conceitos implícitos. O processo de aprendizagem é reduzido e os erros são minimizados. Os parceiros da aliança podem ser empresas do país de acolhimento, empresas do país de origem ou empresas de um país terceiro. A necessidade de recursos adicionais, a minimização dos custos de transação, o poder de mercado mais forte, a partilha de risco e acesso mais fácil ao capital e à informação são razões que levam uma empresa a escolher este modo de entrada (Lu e Beamish, 2001).

Projeto chave na mão: trata-se de um projeto celebrado entre duas entidades, em que uma elabora e outra cumpre, obedecendo a um prazo e acordando remuneração. O projeto chave na mão é utilizado em países onde o IDE é limitado pelo governo do país e

em indústrias específicas (Abrantes, 1996). A vantagem desta modalidade é a transferência de *know-how* entre países (Masum e Fernandez, 2008)

Lu e Beamish (2001) defendem que todos os modos de entrada têm implícitos riscos e benefícios, pelo que não existe um modo de entrada ideal. No entanto, a entrada num país estrangeiro é influenciada pela base de recursos da empresa (Hennart e Park, 1993) e a experiência da empresa é importante na seleção do modo de entrada (Eriksson *et al.*, 1997).

2.1.4. A Rapidez da Internacionalização

A decisão de internacionalizar surge, na maioria das vezes, de ponderações estratégicas, tendo em conta os pontos fortes e os pontos fracos da empresa (Glaum e Oesterle, 2007).

As empresas que estão a iniciar os processos de internacionalização estão ainda numa fase de desenvolvimento das suas capacidades. Pelo contrário, as empresas com mais experiência no processo possuem um conhecimento mais rico dos diversos mercados e capacidades mais consolidadas. Deste modo, as empresas que operam em vários países adquirem mais conhecimento do que as empresas que atuam em menos países (Casillas e Moreno-Menéndez, 2013), ou seja, tradicionalmente o processo de inserção duma empresa num país é gradual e ocorre a uma velocidade lenta, mas para empresas mais experientes este processo poderá ser mais rápido, porque o aumento de capacidades potencia a rapidez do processo.

Casillas e Moreno-Menéndez (2013) propõem uma matriz 2 x 2:

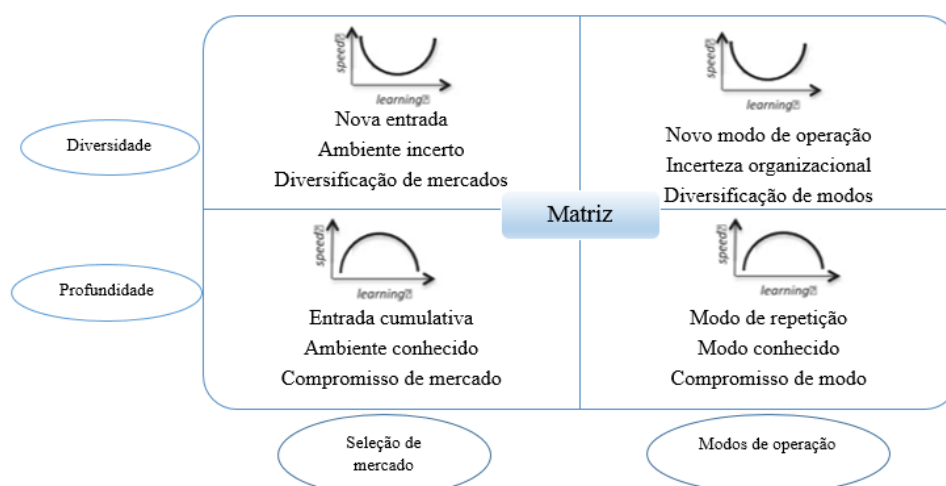


Figura 3 - Matriz 2 x 2
 Fonte: Adaptado de (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013).

A diversidade e a profundidade de experiências no mercado internacional são combinadas com seleção de mercado e modos de operação (Casillas e Moreno-Menéndez, 2013).

Quando se verifica um nível reduzido de diversidade de mercados, a velocidade do processo de internacionalização é baixa. Nesse caso, os modos de operação também são baixos, pelo que a empresa precisa de mais capacidades caso pretenda continuar com a internacionalização, dado o pouco conhecimento acumulado. Pelo contrário, quando a empresa está presente numa diversidade de mercados estrangeiros a velocidade de internacionalização tende a ser rápida. Se a diversidade de modos de operação for elevada, a empresa não precisa de tempo para desenvolver mais capacidades, pelo que pode entrar em mais mercados externos (Casillas e Moreno-Menéndez, 2013).

Kalinic e Forza (2012) afirmam que as pequenas e médias empresas têm capacidades para acelerar o processo de internacionalização, ao invés do seu compromisso gradual no mercado internacional, defendido por Johanson e Vahlne (2003). Assim, torna-se desafiante para uma empresa a entrada num mercado estrangeiro, dado o aumento do compromisso e a incerteza (Casillas e Moreno-Menéndez, 2013).

Johanson e Vahlne (2003) preconizam que a expansão internacional está conexas à relação com clientes estrangeiros e fornecedores, destacando assim o interesse das perspectivas de rede (Oviatt e McDougall, 2005). Pertencer a uma rede internacional ajuda a detetar oportunidades, estabelecer relações e aceder a informações (Johanson e Vahlne, 2009; Johanson, J. e Vahlne, 2003).

Contudo, a rede internacional, o conhecimento intensivo, e a experiência internacional (Johanson e Vahlne, 1977, 2009) adquiridos deixam de estar em harmonia com as evidências empíricas de Kalinic e Forza (2012). Os autores mencionam que o foco estratégico específico é o fator essencial na rapidez da internacionalização. Então, de modo a conseguir uma internacionalização rápida, a empresa deve manter o foco de fabricação já desenvolvido (Kalinic e Forza, 2012).

Por outro lado, Oviatt e McDougall (2005) referem que o conhecimento e o *networking* internacional aceleram o processo de internacionalização. Enquanto as empresas dotadas de conhecimento têm mais capacidades para adquirir conhecimento estrangeiro (Oviatt e McDougall, 2005), o *networking* internacional fortalece aptidões de

aprendizagem que facilitam a adaptação da empresa num novo ambiente (Autio, Sapienza, e Almeida, 2000). Sob outra perspetiva, Bell, McNaughton, Young e Crick (2003) sugerem que a inovação, a complexidade e a sofisticação do conhecimento aplicado numa empresa explicam a velocidade da internacionalização.

A velocidade de internacionalização é um aspeto estratégico que ganha cada mais importância no processo de internacionalização. As empresas tentam entrar nos mercados externos de forma rápida de modo a anteciparem-se aos concorrentes, conseguindo assim posições de destaque nesses mercados, ou então, para apresentarem oportunidades mais atraentes. Os autores também referem que a concentração de mercados pode estar ligada à velocidade de internacionalização. Porém, são as estratégias de ritmo, adotadas pelas empresas que definem a velocidade da internacionalização: rápida ou gradual (Solberg e Durrieu, 2008).

Pequenas e médias empresas conseguem internacionalizar rapidamente devido aos esforços constantes para criar relacionamentos locais, a um rumo empreendedor eficiente num ambiente de acolhimento e a um foco estratégico flexível com as diversas expectativas. Assim, as empresas alcançam maior extensão e amplitude de compromisso internacional, tal como um aumento de compromisso no país exterior. Os autores verificaram que a velocidade da internacionalização não está dependente do processo de aprendizagem das empresas ao longo dos anos (Kalinic e Forza, 2012).

2.1.5. Processos de internacionalização – estudos semelhantes

A rapidez da internacionalização pressupõe díspares pontos de vista, adiante apontados por diversos autores.

A rapidez da internacionalização propicia maior flexibilidade e mais rotinas na empresa, tornando o processo de tomada de decisão mais curto e mais simples, comparativamente a empresas onde a internacionalização é lenta. As empresas que internacionalizam mais rápido adquirem mais capacidades internacionais (Hilmersson e Johanson, 2015).

Empresas dotadas de muita experiência internacional preferem mercados mais heterogéneos do que o seu (Eriksson *et al.*, 1997). A experiência internacional das empresas reduz o risco do investimento. Como vimos, as empresas ricas em conhecimento

e aprendizagem, quanto mais cedo entram em mercados externos, mais rapidamente crescem. Os autores defendem ainda que a rápida internacionalização propicia um lugar de destaque às empresas, uma posição especializada numa cadeia de valor internacional (Ruzzier e Ruzzier, 2015).

Todavia, o sucesso da internacionalização deve-se à adaptação da empresa a uma nova situação, e as empresas com elevados conhecimentos conseguem uma rápida internacionalização (Kalinic e Forza, 2012). Embora o conhecimento geral de internacionalização não seja específico do mercado, pode reduzir os custos de mercado (Eriksson *et al.*, 1997; Hilmersson e Johanson, 2015).

A base de conhecimentos é enriquecida com a diversidade de mercados. Quanto mais conhecimento acumulado, menos dispendiosa a internacionalização (Hilmersson e Johanson, 2015). O conhecimento e a experiência podem ser compartilhados entre unidades de uma empresa em diferentes mercados, resultando numa vantagem de aprendizagem (Hilmersson e Johanson, 2015).

O conhecimento experiencial – conhecimento experimental de clientes, mercados, concorrentes, governo, quadro institucional, regras, normas e valores -, ajuda a adquirir conhecimentos sobre recursos internos e externos e reduz os riscos de internacionalização, pelo que é um fator importante no processo de internacionalização. O compromisso de mercado desenvolve o conhecimento de mercado. Ao operarem no exterior, as empresas acumulam conhecimento e gradualmente mudam as suas rotinas e estruturas administrativas (Eriksson *et al.*, 1997; Hilmersson e Johanson, 2015).

Johanson e Vahlne (1977) já tinham verificado uma relação positiva entre o conhecimento experiencial e o nível de velocidade de compromisso de recursos. Isto porque se verifica uma maior exposição da empresa para detetar oportunidades, existe mais compromisso e menos incertezas (Kogut e Singh, 1988).

Oviatt e McDougall (2005) afirmam que a rapidez da internacionalização deve-se ao conhecimento e ao *networking* internacional. Referem também que as empresas com mais conhecimento de mercado aprendem mais rápido sobre mercados estrangeiros, o que torna mais fácil a adaptação a um novo ambiente (Autio *et al.*, 2000; Kalinic e Forza, 2012).

As empresas aplicam soluções que foram aplicadas com sucesso no passado (Eriksson *et al.*, 1997). Portanto, a qualidade e a disponibilidade dos recursos humanos e

organizacionais são importantes em todas as fases do processo de internacionalização e aumentam quanto maior for o envolvimento das empresas nos mercados externos (Ruzzier e Ruzzier, 2015).

A probabilidade de sobrevivência nos mercados externos das empresas mais velhas é superior à das empresas mais jovens, pelo que a idade e a dimensão de tempo são fatores relevantes no processo. A dimensão de tempo refere-se à velocidade da internacionalização (Ruzzier e Ruzzier, 2015).

Apesar de ainda não existir literatura que o comprove, os autores referem que o envolvimento com o mercado externo pode resultar num aumento do tamanho da empresa e na melhoria da qualidade de determinados recursos, que não seria possível somente com presença da empresa no mercado doméstico (Ruzzier e Ruzzier, 2015).

A velocidade do aumento da amplitude dos mercados externos influencia o desempenho da empresa, então, quanto mais cedo começar a internacionalizar, melhor o seu desempenho (Hilmersson e Johanson, 2015). Nesse sentido, a rapidez da internacionalização diminui os efeitos negativos, uma vez que as empresas fazem grandes investimentos e não o fazem em curtos períodos de tempo (Hilmersson e Johanson, 2015).

A rapidez da internacionalização das pequenas e médias empresas deve-se aos esforços constantes para formar relacionamentos locais, à pro atividade no ambiente de acolhimento e à flexibilidade estratégica, tendo como consequências positivas, respetivamente, a extensão do compromisso internacional, o âmbito do compromisso internacional e o desenvolvimento de compromisso no país alvo (Kalinic e Forza, 2012)

Então, elementos como conhecimento, aprendizagem e experiência não influenciam a rapidez da internacionalização. A literatura confirma que o foco estratégico específico é o fator chave para as empresas se internacionalizarem rapidamente em mercados desconhecidos (Kalinic e Forza, 2012).

CAPÍTULO III - Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada para este estudo, o levantamento e a análise dos dados são apresentados neste capítulo. São expostos os critérios utilizados para a realização da entrevista, recolha dos dados e a análise da entrevista realizada. Assim, a análise teórica e os dados recolhidos são comparados de forma a interagir com as citações indicadas pela autora no referencial teórico do presente estudo.

3.1. Tipo de pesquisa

O trabalho apresentado é de carácter exploratório. Os casos de estudo desenvolvem-se com a ajuda de dados de arquivo, entrevistas, questionários e observações. Neste caso, a sua finalidade é originar teoria. Assim, o trabalho de investigação centra-se no passado e na observação empírica, sendo que o resultado final pode gerar fortes teorias (Eisenhardt, 1989).

Fonte de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
<i>Documentação</i>	<ul style="list-style-type: none">- Estável: pode ser revista repetidamente- Discreta: não foi criada em consequência do caso de estudo- Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento- Ampla cobertura: longo	<ul style="list-style-type: none">- Recuperabilidade: pode ser difícil de encontrar- Seletividade parcial, se a coleção for incompleta- Parcialidade do relatório: reflete parcialidade do autor- Acesso: pode ser negado

		período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes	deliberadamente
<i>Registos arquivos</i>	<i>em</i>	- [<i>Idem à documentação</i>]	- [<i>Idem à documentação</i>]
		- Precisos e geralmente quantitativos	- Acessibilidade devido a razões de privacidade
<i>Entrevistas</i>		- Direcionadas: focam diretamente os tópicos do caso de estudo	- Parcialidade devido às questões mal – articuladas
		- Perceptíveis: fornecem inferências e explanações causais percebidas	- Parcialidade da resposta
			- Incorreções devido à falta de memória
			- Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
<i>Observações diretas</i>		- Realidade: cobre eventos em tempo real	- Consome tempo
		- Contextual: cobre o contexto do “caso”	- Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipa de observadores

			- Reflexividade: evento pode prosseguir diferentemente porque está a ser observado
			- Custo: horas necessárias pelos observadores humanos
<i>Observação participante</i>	<i>do</i>	- [<i>idem às observações diretas</i>]	- [<i>idem às observações diretas</i>]
		- Distinguível ao comportamento e aos motivos interpessoais	- Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante
<i>Artefactos físicos</i>		- Distinguível às características culturais	- Seletividade
		- Distinguível às operações técnicas	- Disponibilidade

Tabela 1 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos
Adaptado de *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*

Este estudo foi feito através duma análise qualitativa, com a existência de uma amostra pequena, teórica e não representativa (são casos de estudo selecionados através de critérios de conveniência). Neste tipo de pesquisa, como nos diz Eisenhardt (1989), o tamanho da amostra não é importante, mas sim ter o foco da pesquisa bem definido.

O caso de estudo é uma investigação empírica que procura a profundidade de um fenómeno atual da vida real. Este tipo de investigação é eleito quando não existe evidência clara dos aspetos que se pretendem estudar (Yin, R., 2010).

Flyvbjerg (2006) através de vários exemplos e argumentações defende a firmeza do método caso de estudo. Considera que os casos de estudo são uma ótima solução para enfrentar incertezas e que a teoria convencional deve ser ultrapassada pelos casos de estudo. Defende que este é um bom método de aprendizagem, uma vez que se acumula conhecimento e ganha experiência.

A experiência prática acarreta aprendizagem progressiva. Assim, a experiência resultante de um caso de estudo conduz a competências importantes. Desta forma, o pesquisador desenvolve uma boa pesquisa. Considera que a contiguidade com os casos de estudo origina uma visão desigualmente da realidade e *feedback*, apurando um facto consistente.

Refere ainda que no meio académico os casos de estudo bem escolhidos podem ser um bom auxílio para o aluno no alcance de competências.

A ciência social oferece conhecimento concreto, pelo que este método de pesquisa está perfeitamente enquadrado. A abordagem em profundidade dos casos de estudo pode ser central para o desenvolvimento científico. Não está limitado por atividades de investigação.

“A escolha do método deve depender claramente do problema em estudo e suas circunstâncias.”¹

No entanto, Flyvbjerg (2006) aponta cinco possíveis erros resultantes dos casos de estudo (Flyvbjerg, 2006):

- (1) a valorização do conhecimento teórico face ao conhecimento prático;
- (2) o caso de estudo não pode contribuir para o conhecimento científico, visto que não se pode generalizar, partindo de um caso individual;
- (3) o autor considera que o caso estudo cria hipóteses. Se se pretende testar hipóteses e construir teoria, deve-se recorrer a outra forma de investigação;

¹ Citado em Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, p10.

(4) o caso de estudo é tendencioso, isto é, pode confirmar as previsões do investigador;

(5) casos de estudo específicos originam resumos difíceis.

3.2. Meios da pesquisa

Como referido, a recolha de dados baseou-se em quatro casos de estudo.

“A essência de um caso de estudo, a tendência central entre todos os tipos de caso de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado.”²

Tipicamente, o caso de estudo implica uma articulação teórica e prática. Na concretização prática serão aplicadas entrevistas semiestruturadas ao responsável pela internacionalização em cada uma das empresas. A entrevista está dividida em duas partes: perguntas abertas - realizam-se 13 perguntas abertas de modo a enriquecer o âmbito teórico - e, modelo clássico de Likert.

O instrumento de medição, escala de Likert, é utilizado para expressar o grau de concordância do entrevistado. Aplica-se uma escala de 1 a 5 pontos, em que 1 corresponde a “nada importante” e 5 a “extremamente importante” (Likert, Roslow e Murphy, 1993). Neste questionário efetuaram-se 13 perguntas em escala.

3.3. Tipo de entrevista

“Os investigadores foram-se interessando cada vez mais pelo indivíduo, pela sua forma de ver o mundo, pelas suas intenções, pelas suas crenças. Para esta abordagem em profundidade do ser humano, a entrevista tornou-se num instrumento primordial.”³

A entrevista foi solicitada pela autora que pretendeu a recolha de informações sobre determinado tema. Existe contacto direto entre os dois interlocutores. Nesse sentido, a comunicação e a interação humana são dois elementos caracterizadores da entrevista (Quivy, R., Campenhoudt, L., 1992).

² Citado em Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, p38.

³ Citado em Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P, Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P., (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, p84

O entrevistado tem liberdade para se exprimir e informar o pesquisador acerca da realidade do assunto (Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P, Maroy, C., Ruquoy, D. e Saint-Georges, P., 1995).

No decorrer da entrevista retiram-se os máximos elementos de informação e de reflexão, para que posteriormente se torne possível a análise sistemática do conteúdo. A análise do conteúdo e a observação complementam a entrevista (Quivy, R., Campenhoudt, L., 1992).

A entrevista pode ser realizada de forma direta ou indireta. Na primeira, os interlocutores estão frente a frente. Uma entrevista que assuma a forma indireta pode ser feita via telefónica, por exemplo. Não existe contacto entre interlocutores (Albarello *et al.*,1995).

A entrevista pressupõe quatro elementos basilares (Albarello *et al.*,1995):

- Os *preliminares*: o entrevistador indica ao entrevistado que a sua colaboração é essencial para a sua investigação.
- O *início da entrevista*: a entrevista deve ser inaugurada com uma questão introdutiva.
- O *corpo da entrevista*: deve ser utilizado um guião. Desta forma, evitam-se temas inadequados para o objeto de estudo.
- O *fim da entrevista*: para terminar, o entrevistador deve questionar o entrevistado se considera mais algum apontamento importante. Caso ele responda positivamente, deve referir a informação que considera estar em falta. Posteriormente, tentar perceber as impressões sobre o modo como decorreu a entrevista.

A relação social entre o entrevistador e o entrevistado poderá ser um entrave da entrevista. Dependendo da relação de poder ou do estatuto hierárquico, a qualidade de dados pode ser inferior. A duração da entrevista não deve ser curta, para que o estabelecimento da confiança entre os interlocutores não seja impedimento. A entrevista será facilitada quando o entrevistador tem o objeto e o objetivo de estudo bem traçados face à investigação que pretende (Albarello *et al.*,1995).

A entrevista é a principal fonte de informação para o caso de estudo. Pode ser de diferentes tipos (Yin, R., 2010):

- *Entrevista em profundidade.* Trata-se uma entrevista longa, que pode ser realizada em vários momentos. E é pedido ao entrevistado que opine sobre determinado assunto. Este pode sugerir outras pessoas para serem entrevistadas, caso dominem determinado tema.
- *Entrevista focada.* Pretendem-se informações relativas à investigação, num curto período de tempo.
- *Levantamento formal.* Implica um estudo mais estruturado, perguntas e respostas.

Os casos de estudo são generalizáveis às proposições teóricas e não especificamente a populações ou universos, pelo que tem como finalidade expandir e generalizar teorias (Yin, R., 2010).

3.4. Plano elaborado para o caso de estudo

Para a seleção das empresas, recorreu-se à listagem das cinquenta maiores exportadoras do distrito de Leiria, no ano de 2014 (Anexo I). A TJ Moldes ocupou o 22º lugar e a Socem o 28º. 40º e 45º são os lugares ocupados pela Intermolde e pelos Moldes RP, respetivamente (Jornal de Leiria, 26.11.2015 e Diário Económico, 26.11.2015).

As quatro empresas escolhidas estão inseridas na indústria dos moldes. Este sector foi preferido uma vez que se verifica um desenvolvimento notável ao longo dos anos.

O tema abordado nesta dissertação implica um estudo onde se verifique contacto com as empresas, para que seja possível a recolha de informação através do contacto direto com o elemento responsável pelo processo da internacionalização.

A primeira abordagem às empresas aconteceu via telefónica. Todas as empresas de imediato mostram disponibilidade para receber a pesquisadora.

No segundo momento, as empresas receberam a pesquisadora. De modo a aumentar a confiabilidade e para que ficasse o registo das informações, as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização do entrevistado. Posteriormente foram transcritas e no final, preparadas para a análise dos resultados.

A entrevista permitiu à autora perceber a realidade de cada uma das empresas e forneceu instrumentos de trabalho para a pesquisa que se pretendia.

As diferentes experiências de cada um dos indivíduos permitiu alargar o conhecimento que se desejava.

A recolha de dados inicia o processo de investigação. Durante todo o processo verifica-se uma necessidade de manter ou excluir informação. Os dados têm de ser tratados de forma a facilitar o trabalho de interpretação, para se obter conclusões (Albarello *et al.*, 1995):

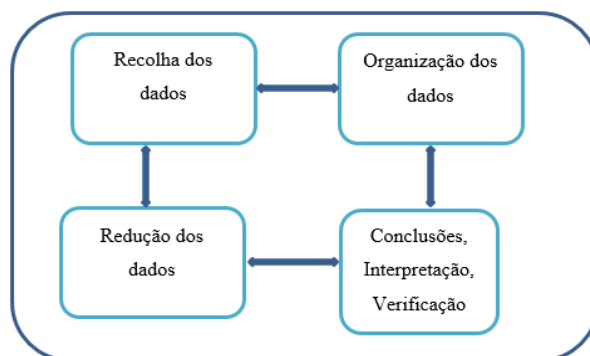


Figura 4 - Componentes de um Modelo Interativo de Análise dos dados
Fonte: Adaptado do livro “Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais”

3.5. Contexto de Investigação

As entrevistas realizadas à pessoa responsável pela internacionalização em cada uma das empresas permitiu à autora perceber o processo de internacionalização.

As perguntas abertas permitiram uma assimilação de ideias relativas a todo o processo de internacionalização. As perguntas em escala restringiram a resposta do entrevistado. Porém, a especificidade da pergunta obrigou a este tipo de questão.

A pesquisa tem como finalidade perceber o motivo pelo qual as empresas internacionalizam, o modo como o fazem e se seguem o modelo gradual de internacionalização e a rapidez da internacionalização.

O entrevistado começa por apresentar a empresa e relatar as suas vivências. Indica quais os motivos e as estratégias utilizadas no processo, refere os países para onde exporta e onde a empresa está internacionalizada, quais as suas ambições e obstáculos que enfrenta, o porquê da escolha do mercado português, quais os resultados esperados e inesperados.

Elaborou-se uma entrevista curta e objetiva, com todos os tópicos necessários para a pesquisa (Anexo II).

CAPÍTULO IV – Casos de Estudo

Este capítulo analisa as quatro empresas que contribuíram para o estudo: Intermolde, Moldes RP, Socem e TJ Moldes. Começamos por analisar o sector dos moldes, posteriormente apresentamos o perfil das empresas, que é comum. De seguida relatamos cada uma das empresas: história, dados financeiros, internacionalização e velocidade da internacionalização e fatores condicionantes.

4.1. Sector dos Moldes

4.1.2. Evolução do sector dos moldes

Neste ponto abordamos as principais características, mercados e tendências do sector de moldes português.

O sector português de moldes é caracterizado por ter 773 477 993 milhões de euros de volume de negócios e 700 empresas, dados relativos a 2014, (Jornal de Leiria, 2016), centrado maioritariamente nos concelhos de Marinha Grande, Leiria e Oliveira de Azeméis.

Este sector resulta de um processo histórico de acumulação de conhecimentos e competências que levou à criação de um dos mais competitivos sectores nacionais.

Até início dos anos 20, os moldes utilizados na indústria vidreira eram produzidos em Lisboa, Figueira da Foz e alguns no estrangeiro. Os irmãos Aires Roque e Aníbal Abrantes mudaram-se de Lisboa para a Marinha Grande com o intuito de trabalhar em moldes para vidro. Finda a IIª Guerra Mundial, Aníbal Abrantes compra a quota do irmão e passa só a trabalhar com moldes para plásticos - “Durante sete anos, fui o único no país a fazer moldes para plásticos”. Em 1953 funda a empresa denominada Aníbal H. Abrantes⁴.

⁴ Citado em História da Indústria na Região de Leiria, Moldes. Jornal de Leiria, de 20.03.2014, p9.

A produção em série foi a grande aposta desta fábrica. Permitiu a especialização do trabalho, assim como a rapidez na produção. Os funcionários foram adquirindo conhecimento, o que consentiu a formação em várias especializações: fresadores, serralheiros, torneiros, retificadores, polidores, montadores de moldes que conseguiam responder às tecnologias avançadas dos mercados externos. Este modo de trabalho admitiu a criação de empresas especializadas nas diferentes fases de produção de moldes. Via-se assim o cariz industrial desta atividade, que ainda hoje se mantém. Os moldes estão subdivididos em três grupos: moldes para metais ou carbonetos metálicos, moldes para vidro e moldes para borracha ou plástico. A conceção e o projeto de moldes, a prototipagem, a injeção de peças e componentes e o fabrico de moldes são as quatro principais áreas do sector.

Na IIª Guerra Mundial, Aníbal Abrantes conheceu um judeu holandês, Tony Jongenelen, que passaria a ser seu o agente no estrangeiro. Aníbal H. Abrantes passa a dedicar-se só a exportação – *“Comecei, a pouco e pouco, a abandonar o fabrico nacional e a dedicar-me só à exportação”*⁵. Este passo foi um grande impulso para o sector. As exportações no sector dos moldes crescem rapidamente, devido à qualidade e aos preços reduzidos. Mais tarde, Henrique Neto, funcionário da Aníbal H. Abrantes substitui Jongenelen no mercado externo, não em forma de agente, mas sim como comercial.

Para fomentar o crescimento desta indústria e, como consequência, instruir mais pessoas para trabalhar neste sector, começaram a surgir mais fábricas no sector dos moldes, na MG, por impulso de Aníbal Abrantes. Grandes empresários desta região afirmam ter passado por grandes dificuldades, uma vez que a banca não apoiava no acesso ao crédito. Dr. Leonel Marques Policarpo, um dos ex-gerentes da empresa de moldes “Somema” afirma que *“para comprar máquinas recorreremos a familiares, pois o apoio da banca foi residual”*⁶.

Em 1980, com 2000 trabalhadores e 54 empresas a laborar, a Marinha Grande dominava esta indústria, indústria esta que já exportava para mais de 50 países. Três anos mais tarde, em 1983, A CEFAMOL promove o primeiro *Congresso da Indústria de Moldes*, onde foram debatidos temas de extrema importância, tais como, as barreiras alfandegárias, e que permitiu a esta indústria dar um grande passo.

⁵ Citado em História da Indústria na Região de Leiria, Moldes. Jornal de Leiria, de 20.03.2014, p10.

⁶ Citado em História da Indústria na Região de Leiria, Moldes. Jornal de Leiria, de 20.03.2014, p15.

A CEFAMOL apurou a distribuição espacial das empresas de moldes por concelho. Esta análise, relativa a 2012, exhibe os seguintes resultados:



Gráfico 1 - Distribuição Espacial 2012
Fonte: CEFAMOL

Nos concelhos de Maia, Felgueiras e Vila Nova de Gaia – distrito do Porto, e de Sintra – concelho de Lisboa, começa a surgir um maior número de empresas de moldes. A CEFAMOL afirma que a existência de nichos de mercado é o motivo do desenvolvimento do sector nestes mercados (Posicionamento Competitivo da Indústria de Moldes, CEFAMOL).

4.1.3. O Sector e a sua Expansão

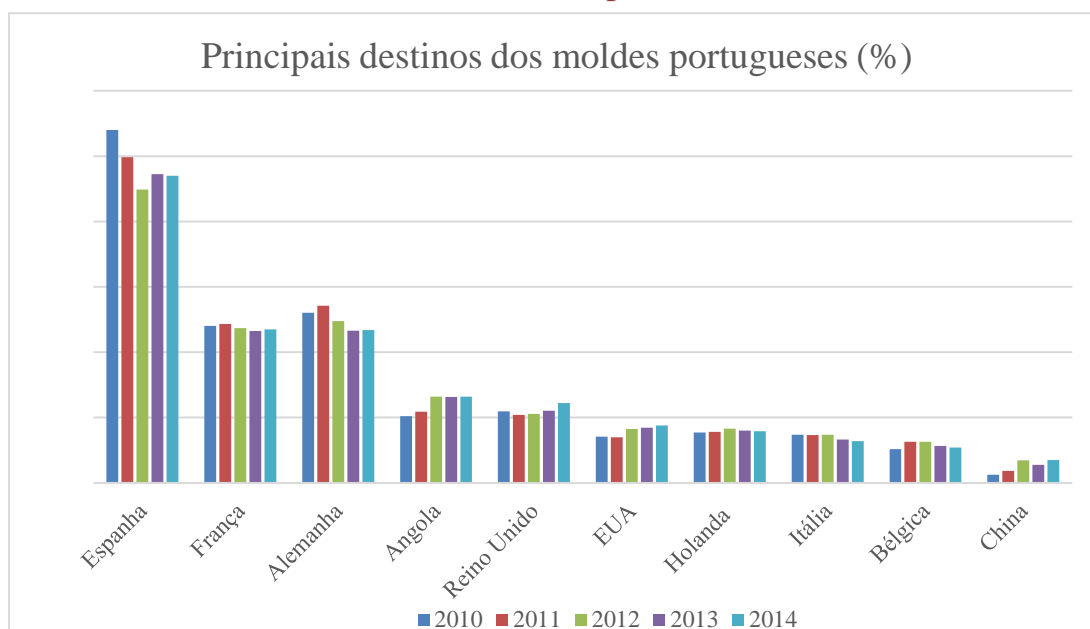


Gráfico 2 - Dez países para onde Portugal exporta mais: 2010 a 2014
Fonte: CEFAMOL

80% das exportações de moldes são para a União Europeia. Espanha, França e Alemanha detêm 51,9% da produção portuguesa de moldes. Comparativamente ao ano transato, 2013, houve um aumento de 1,6%.

Em 2014, a Alemanha é ultrapassada pela França. Em 2013, as exportações para França foram de 11,62%, contra os 11,65% da Alemanha. No ano seguinte, a percentagem de exportações para França é de 11,74%, enquanto para a Alemanha é de 11,69%. Verifica-se um aumento de exportações para ambos os países. Assim, Espanha, França e Alemanha mantêm-no pódio de exportações, apesar de se apurar uma troca entre os dois países, comparativamente a 2013.

Na contagem do aumento global das exportações, destaca-se o Reino Unido. Obtém assim o seu valor mais elevado de exportações, desde 2010, 6,11%.

A China destaca-se pela sua evolução contínua. Obtém o seu maior valor (1,74%), desde 2010. Comparativamente a 2013, consegue subir duas posições no top 10 dos países para onde se exporta mais. A tendência é continuar a crescer (INE, 2015).

4.1.4. Exportações

O Japão poderá ser uma boa aposta nos mercados internacionais uma vez que desde os anos 60 a produção de moldes decresce no país. No Japão, esta indústria é caracterizada pela existência de pequenas ou muito pequenas empresas, sendo que a produção para mercados externos é reduzida. Como Portugal é um país de destaque no que diz respeito à capacidade internacional e desenvolvimento tecnológico no sector dos moldes, poderia o Japão ser um bom parceiro (CEFAMOL, Julho de 2015).

A exportação de moldes para Marrocos merece especial atenção. Entre 2009 e 2013 houve um aumento cerca de 51%. À frente de Portugal está China, França, Espanha no ranking dos fornecedores 2013. Com um objetivo ainda por cumprir – alcançar 60% da produção do sector automóvel, Portugal poderá ter subir de posição no ranking de fornecedores. A proximidade geográfica coloca Portugal em vantagem.

As exportações para o mercado Romeno aumentaram em números significativos de 2010 a 2014. No entanto, de 2011 para 2012 este número foi significativo (CEFAMOL, Outubro de 2015).

A partir de 2013, a Holanda deixa de ser um dos principais clientes de Portugal. Contudo, devido à experiência internacional que Portugal detém, o cumprimento do *timing*

na entrega do produto e o bom desenvolvimento tecnológico, poderão levar a Holanda a retomar a sua decisão (CEFAMOL, Abril de 2015).

Em 2014 o mercado Mexicano destacou-se, com as exportações portuguesas para o México a totalizarem 12 milhões de euros, conquistando assim o nono lugar do sector, relativamente às exportações. Este é um mercado com o qual o sector pretende intensificar relações, sendo a porta de entrada do NAFTA. O crescimento da indústria automóvel tem sido continuado, sendo este um dos principais clientes do sector dos moldes.

O sector dos moldes destaca-se pela sua competitividade global bem como pela contínua capacidade de inovação. As empresas portuguesas são capazes de gerar soluções tecnológicas abrangentes e respondendo a exigências complexas a nível mundial. Em 2014, 74% das exportações portuguesas destinaram-se para a indústria automóvel (Região de Leiria, 7 de Janeiro de 2016).

De acordo com o secretário-geral da CEFAMOL, Sr. Manuel Oliveira, 2014 foi “*o melhor ano de sempre em termos de produção e exportação do sector. Coloca Portugal como quarto maior produtor europeu de moldes e ferramentas especiais e oitavo em termos mundiais*”⁷

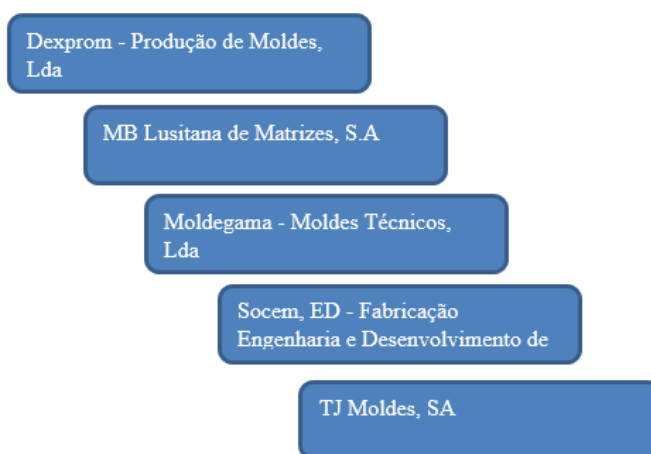


Figura 5 - Cinco maiores empresas exportadoras da região de Leiria, para Espanha (2013). Ordem alfabética.
Fonte: CEFAMOL

4.1.5. Clusters

⁷ Citado em CEFAMOL, Abril de 2015,p3.

As Indústrias de Moldes, Ferramentas Especiais e de Plásticos incorporam o *cluster* fundado em 2008. O Pólo de Competitividade e Tecnologia E&T promove Portugal, nacional e internacionalmente. A Associação Pool-Net é a entidade que gere e coordena o Pólo. A inovação tecnológica de engenharia e de produção e o investimento na qualificação dos Recursos Humanos nos mercados Automóvel, Aeronáutica, Saúde, Energia e Ambiente, Eletrónica e Embalagem são presididos pelas empresas deste *cluster*. Aliciam-se potenciais clientes através de campanhas publicitárias. Pretende-se que a indústria E&T se posicione no top 5, mundialmente.



Figura 6 - Logótipo E&T *from Portugal*
Fonte: Toolingportugal

As cores do logótipo representam a bandeira nacional. Os cinco símbolos visíveis entre as letras mostram as diversas fases da cadeia (da esquerda para a direita): design do produto, engenharia e desenvolvimento de produto, prototipagem, moldes e ferramentas, e por fim, o produto.

Todas as pessoas coletivas de natureza pública ou privada, nacionais ou estrangeiras podem ser inseridas no *cluster*, desde que a sua atividade se enquadre no Pólo de Competitividade e Tecnologia E&T. A interação com o sector bem como a ligação com o território português são também requisitos obrigatórios.

As tabelas 1 e 2 representam as empresas “*Engineering & Tooling from Portugal*” (Anexo III) e as Instituições Oficiais (Anexo IV).

Através do trabalho em rede, estas empresas procuram novos investimentos, bem como a competitividade nacional e empresarial. O diretor-geral do CENTIMFE, Sr. Rui Tocha, afirma que “*os novos materiais e a sustentabilidade assumem-se e como desafios de grande complexidade e de reorganização estrutural das empresas. Destaco ainda a nova*

fase da prototipagem – 3D Printing, que está a assumir uma dimensão colossal nos programas da indústria europeia”⁸.

4.2. Perfil das Empresas

O Modelo Gradual de Internacionalização é válido para empresas de qualquer tamanho (Eriksson *et al.*, 1997). Nesse sentido, o Modelo é aplicável às empresas estudadas neste trabalho.

As quatro empresas estudadas estão integradas na categoria pequenas e médias empresas, definidas como empresas com 250 funcionários ou menos (Comissão Europeia).

As pequenas e médias empresas representam 99% de todas as empresas da União Europeia e são um grande motor de crescimento, nomeadamente em termos de emprego (Ruzzier e Ruzzier, 2015). São responsáveis pela ocupação de 67% dos postos de trabalho (Comissão Europeia).

A atividade internacional começa com vendas esporádicas para o exterior. Várias empresas decidem agir para fazer o compromisso de alto nível, apesar do baixo conhecimento de mercado (Kalinic e Forza, 2012). Este estudo centra-se nas vendas para o exterior.

4.3. Caso de Estudo 1: Intermolde - Moldes Vidreiros Internacionais, Lda

4.3.1. História da Empresa

Fundada em 1973 por dois sócios italianos e dois sócios portugueses, a Intermolde produz moldes e acessórios para a indústria vidreira. Em 1979, o Sr. Martins Ferreira entra na sociedade e em 1998 adquire a totalidade da firma, que atualmente está a ser gerida pelos seus dois filhos – Sr. Jorge e Sr. Ricardo Ferreira.

A Intermolde está inserida no *cluster* tecnológico da Marinha Grande e o facto de haver muito pessoal desta região especializado na indústria de moldes traz para a empresa benefícios.

⁸ Citado em Região de Leiria 2015, p38.

Assim, a empresa tem capacidade para acompanhar o projeto até ao produto final. Possui mais três unidades fabris:

- A MEGO - responsável pela reparação de moldes para vidro;
- A Vidrimolde - produtora de moldes para vidro doméstico e cristalaria;
- A Ferespe que trata da fundição de ferro para moldes para vidro e aços especiais.

“A qualidade no tempo certo ao melhor preço” define a missão desta empresa que pretende satisfazer as necessidades dos clientes. Para tal, esmera-se na produção dos seus trabalhos para que o cliente lhes atribua uma imagem de excelência. De modo a melhorar o seu *know-how*, a empresa realiza parcerias com os maiores produtores de vidro, centros tecnológicos e universidades portuguesas.

A visão da empresa consiste na continuidade de investimento em tecnologia, conseguindo inovar desta forma. Deseja aumentar a produtividade, colocando a qualidade em primeiro lugar. A Intermolde pretende continuar com as exportações para os mercados com os quais trabalha, bem como conquistar novos mercados. Para isso, a satisfação do cliente é o valor mais importante na empresa.

Duas particularidades da Intermolde – e por se tratar duma empresa que trabalha com moldes para vidro, é o facto de somente 10% dos casos a empresa desenvolve toda a ferramenta desde o desenho da garrafa pretendida. A outra singularidade é que a maioria das matérias-primas advém de material fundido.

O mercado está direccionado para todas as vidreiras, a nível mundial, que trabalham com máquinas IS para fabrico de embalagens de vidro. A Intermolde também produz para a indústria farmacêutica e perfumaria, embora em números muito reduzidos.

No mercado interno serve as empresas: BA Vidro, Santos Barosa – Vidros S.A e Verallia Mondego. A intenção é manter os clientes nacionais. A Intermolde reconhece que foi o cliente nacional que fez a empresa crescer. *“Toda a produção que fomos redimensionando foi para servir o cliente nacional. O excedente tinha de ser para exportar. Ainda hoje tentamos manter a quota do mercado do cliente nacional”*, relata Sr. Ricardo Ferreira, diretor da empresa.

No que respeita ao mercado estrangeiro, algumas das suas empresas clientes são Owens-Illinois, Ardagh, Verallia, Arc-International e Grupo Sisecam. A história da

empresa fica marcada pela decepção com o mercado Venezuelano, que fora um dos seus principais mercados. A política interna do grupo com o qual a Intermolde trabalhava alterou, pelo que era impensável continuar a negociar.

Ao perder o cliente Venezuelano, a Intermolde decidiu criar a “Molds Engineering”, sediada em Espanha. Desta forma, conseguiu continuar a trabalhar com este mercado tão atrativo, mas a partir de Espanha.

A capacidade financeira da empresa constitui uma oportunidade, uma vez que permite a continuidade das exportações. Nesse sentido, a empresa continuará a estudar mercados e alargar o número de países para os quais exporta. Neste momento a continuidade de negócios com o mercado Argentino está em dúvida, devido à divisa, pelo que representa uma ameaça para a empresa.

Segue em anexo o organograma da Intermolde (Anexo V).

4.3.2. Dados Financeiros

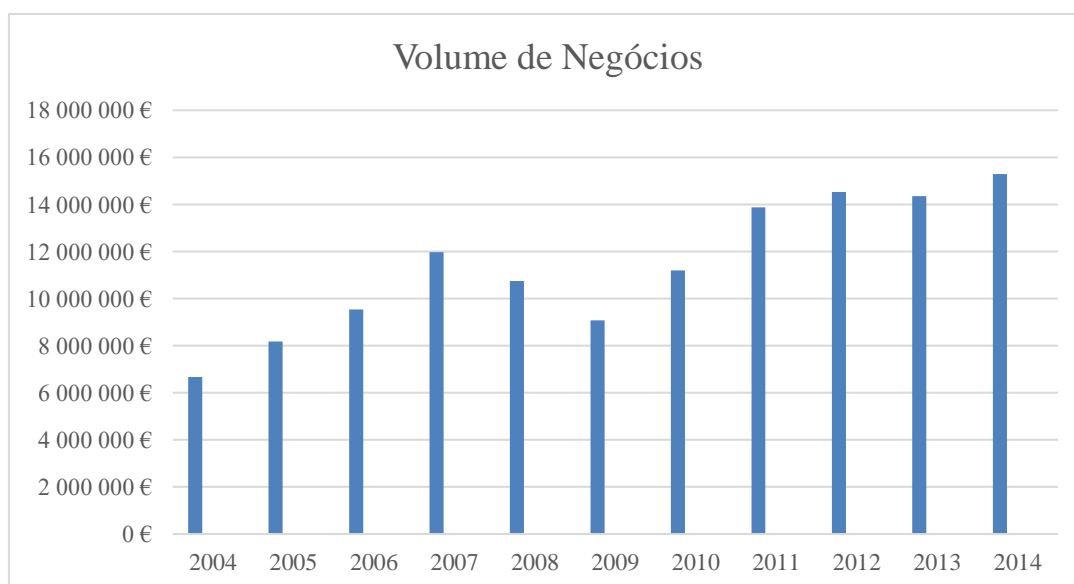


Gráfico 3 - Volume de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa.

Verifica-se uma queda no volume de negócios da empresa nos anos de 2008, 2009 e 2013 face aos anos anteriores, provocada pela crise financeira internacional que se fez sentir: Crise do *subprime*. As consequências foram negativas para a economia mundial, pelo que se confirmou uma descida na faturação da empresa. Nesses mesmos anos, a

liquidez geral também diminuiu, o que originou alguma insegurança. Ainda assim, com a capacidade financeira que a Intermolde apresenta, conseguiu superar as adversidades.

O endividamento da empresa aumentou, mas nunca atingindo um nível perigoso, isto é, a empresa conseguiu garantir capitais próprios suficientes para cumprir a suas obrigações e continuar atividade em condições favoráveis.

Nos anos de 2008 e 2013 houve reduzida redução do número de funcionários. De 2013 para 2014, ultrapassada a crise, o número de funcionários voltou a subir. Para o Sr. Ricardo Ferreira, a internacionalização causa necessidade do aumento do número de funcionários, ainda que em pequenos números.

a) Mercado Comunitário

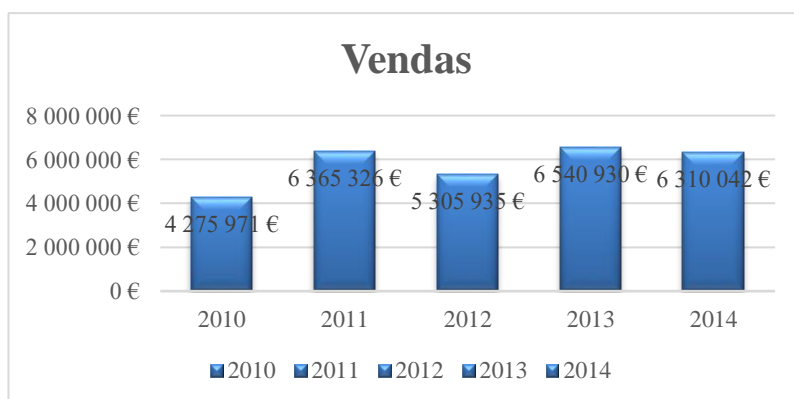


Gráfico 4 – Vendas para o Mercado Comunitário

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa..

No ano 2010 face à conjuntura económica que se vivia em Portugal e no resto da Europa, a Intermolde apresentou um nível baixo de exportações, cerca de 15%, comparativamente aos anos seguintes. Face a isto, Espanha é o país onde a empresa mais teve oportunidade de apresentar o seu negócio, com cerca de 20%, seguindo-se a Bulgária com 15%, Itália com 13%, Alemanha com 11% e França com 8%.

No ano 2011, Bulgária (19,68%), Espanha (17,62%), Itália (9,55%), França (8,41%) e Alemanha (6,89%) foram os cinco países para onde a Intermolde mais exportou.

No ano seguinte, a Espanha lidera a lista dos cinco países para onde a empresa mais exporta, com 12,51%. Segue-se Bulgária (10,79%), Itália (6,80%), Grécia (3,52%), Alemanha (3,26%), e por fim, Polónia (2,45%).

Em 2013, Espanha continua no topo e com uma percentagem mais alta relativamente ao ano anterior com 25,17%. Polónia com 11,49% e Alemanha com 9,88% têm uma subida considerável. Pelo contrário, as exportações para a Bulgária (7,06%) e Itália (3,55%) têm uma ligeira descida. A França (2,91%) entra na lista dos países para onde a Intermolde mais exportou.

Embora com uma percentagem mais reduzida, em 2014, Espanha continua no primeiro lugar dos países para onde a Intermolde mais exporta, com 14,16%. Destacam-se ainda as exportações para a Bulgária (10,85%), Polónia (10,43%), Alemanha (7,96%) e Itália (3,77%).

b) Mercado Extracomunitário

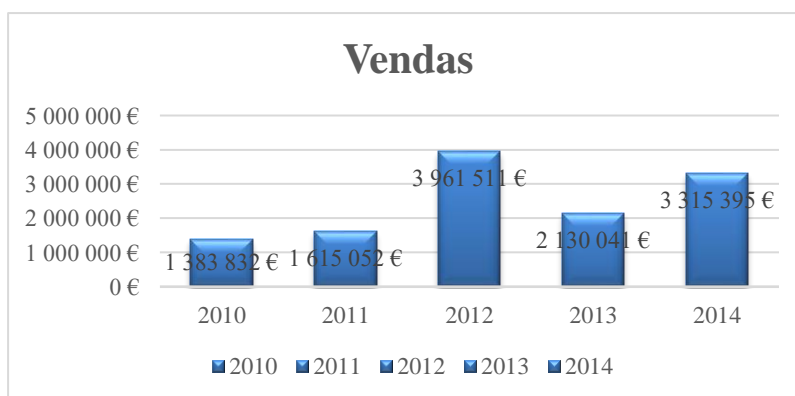


Gráfico 5 - Vendas para o Mercado Extracomunitário

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa..

Nos anos analisados a Venezuela é o país para onde a Intermolde mais exporta. Os clientes venezuelanos são bons pagadores e além disso apreciam o trabalho português, pela precisão e qualidade do trabalho apresentado.

No primeiro ano em análise e o ano em que as exportações apresentam uma percentagem de exportações mais reduzida (11%), o mercado venezuelano (9%) foi então o mais forte, como já se tinha referido. As exportações para o Egipto representam 7%, para o Brasil 4% e para a Argentina apenas 1%, situação que a Intermolde já está a debater para aumentar as suas exportações para este mercado.

No ano de 2011 as exportações para o mercado extracomunitário seguiram a mesma ordem que no ano anterior. Então, para a Venezuela a Intermolde exportou 14,53%, seguindo-se Egito (6,37%), Brasil (2,35%) e Argentina (1,16%). Verifica-se um aumento das exportações para os mercados venezuelano e argentino, o que significa que a empresa cumpriu o seu objetivo, aumentar as suas vendas, nomeadamente para a Argentina, mercado que tanto ambicionava.

As exportações para a Venezuela atingem em 2012 a percentagem máxima, dos anos analisados: 28,87%. Neste ano destacam-se Angola e Rússia: 8,87% e 4,91%. No ano anterior confirmaram-se como países de baixa significância para a empresa em termos de produção e negociação internacional. As exportações para o Brasil assumem 1,97%, quebra que se torna preocupante para a empresa e no ano seguinte, como veremos de seguida, deixa de ser um dos principais mercados da Intermolde, devido aos acontecimentos ocorridos no país, como é o caso da onda de manifestações resultante do aumento da preço dos transportes públicos e os devidos de verba pública.

Em 2013 as exportações para a Venezuela caem para 8,52%. Seguem-se as exportações para a Rússia (7,85%), Egito (6,02%), Argentina (4,87%) e Angola (3,84%).

No último ano analisado as exportações para a Venezuela voltam a subir. Angola volta a assumir o segundo lugar das exportações para o mercado extracomunitário com 6,87%, e as exportações para a Rússia voltam a cair: 6,37%. Segue-se o Egito com 5,29% e o Brasil com 4,70%, que volta a ser um dos países para onde a empresa mais exporta.

4.3.3. Internacionalização

O Sr. Martins Ferreira tinha um forte conhecimento do mercado espanhol. Era representante da marca italiana “Bottero” - vendia máquinas da indústria vidreira para os moldes. Em Portugal e Espanha todas as vidreiras tinham estas máquinas. Por este motivo, as exportações da Intermolde começaram para o mercado Espanhol, em 1980. Daí em diante, o número de países para onde a empresa começou a exportar foi aumentando.

A Intermolde também exporta através de revendedores e de representantes que recebem à comissão. Quanto aos revendedores, compram ao preço que a Intermolde vende

e revendem com margem por eles definida. Assim, não existe contacto direto entre Intermolde e cliente. Esta forma de exportação verifica-se em dois países: Itália e Rússia. Os representantes, através da proximidade com o cliente, melhoram a relação entre a Intermolde e o cliente, pelo que se verifica um contacto direto entre estes dois intervenientes. Os representantes recebem uma percentagem pré-definida sobre as vendas. Esta modalidade é verificável no Egipto e no Brasil.

No que se refere a investimentos, nos últimos dez anos a Intermolde empregou 5,5 milhões de euros em Investigação e Desenvolvimento. Entre 2010 e 2014 investiu 3,6 milhões de euros e prevê-se que nos anos de 2015 e 2016 o investimento seja de 3,3 milhões de euros. Os objetivos da empresa estão bem definidos. Portanto, até 2020 tencionam manter os 5,5 milhões de euros que totalizaram no mercado nacional em 2015 e aumentar o número de exportações de modo a alcançarem os 14,5 milhões de euros, como está previsto.

Na opinião do Sr. Ricardo Ferreira, a inovação atrai clientes. No entanto, como a indústria vidreira se caracteriza como muito conservadora, os clientes deste sector estão limitados, pelo que existe necessidade de desenvolver projetos. A qualidade das matérias-primas, o cumprimento dos prazos de entrega, a transmissão de confiança e a rede de transportes diretos levam os clientes a investir no mercado português.

Espera-se que a presença da Intermolde em feiras, revistas publicitárias, artigos técnicos e a imagem de notoriedade preservada atraiam novos clientes. Manter o contacto com empresas como a “Vigan” – principal empresa cliente (Alemã) – coloca a Intermolde em vantagem, dado que trabalha com uma empresa de referência.

4.3.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes

Após sete anos de atividade, a Intermolde iniciou o processo de internacionalização para fazer face à insuficiente procura do mercado interno e ao aumento da capacidade interna, obtendo assim vantagem competitiva, tal como defendido por Madhok (1997). Analisado o custo/benefício como sugerem Anderson e Gatignon (1986), a empresa faz o primeiro investimento internacional em Espanha.

O nível de diversidade de mercados era baixo, pelo que a velocidade da internacionalização começou por ser baixa, seguindo assim a teoria de Casillas e Moreno-

Menéndez (2013). Através dos conhecimentos que foi adquirindo (Oviatt e Mc Dougall 2005) ao trabalhar com uma empresa de referência, - (a “Vigan”), a empresa aumentou o número de trabalhos para o mercado externo. O Sr. Ricardo Ferreira considera a experiência da empresa importante quando a empresa decide internacionalizar.

A empresa começou com exportações não regulares, conseguindo desta forma alcançar novos mercados de forma rápida e investindo pouco capital. Devido ao aumento da experiência e do conhecimento, inseriu a exportação via agente aumentando assim o compromisso, indo ao encontro das teorias de Cerrato e Piva (2012), Lu e Beamish (2001) e Masum e Fernandez (2008). Esta empresa apresenta uma evolução muito gradual. Em 36 anos de atividade, apenas cumpriu dois passos da cadeia de estabelecimento, contudo, como foi referido pelo diretor da empresa, pretende-se apenas estes dois tipos de contacto com o exterior. A empresa não planeia filiar-se nem investir num país estrangeiro.

Assim sendo, verifica-se uma necessidade de aumento do número de agentes de modo a que a empresa consiga ampliar os seus mercados.

4.4. Caso de Estudo 2: Moldes RP – Indústria de Moldes Unipessoal, Lda

4.4.1. História da Empresa

A Moldes RP foi criada em 1990 e tem como finalidade o fabrico de moldes para a injeção de plásticos. Consegue acompanhar o molde desde o projeto à conceção e coloca o planeamento e o controlo da qualidade em primeiro lugar, respeitando os prazos definidos e as especificações técnicas.

O dinamismo da empresa resulta na satisfação dos clientes, uma vez que a empresa consegue responder às exigências e expectativas dos mercados interno e externo. Tencionam satisfazer o cliente com soluções de elevada qualidade num curto prazo.

A visão da empresa está muito focada no aumento do volume de negócios. Para isso, a empresa garante manter a qualidade, procurando inovar e explorando novos mercados para alcançar os objetivos pretendidos. Valoriza o contínuo investimento em tecnologia e na formação dos recursos humanos.

A indústria automóvel é a mais servida e a que coloca mais desafios à Moldes RP. Segue em anexo o organograma da empresa (Anexo VI).

4.4.2. Dados Financeiros

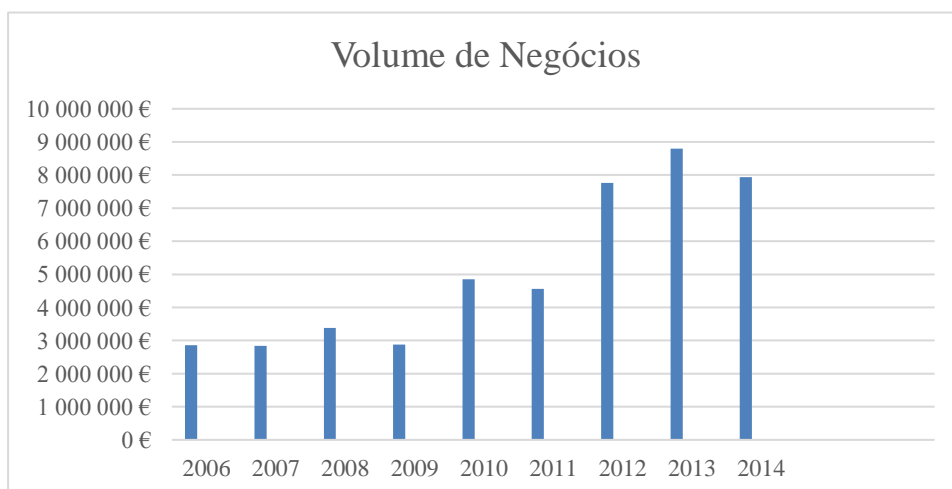


Gráfico 6 - Volume de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa..

De 2006 a 2014 verificam-se algumas quedas no volume de negócios da empresa. No entanto, a empresa teve meios financeiros suficientes para voltar a aumentar o volume de negócios uma vez que as quedas observadas não são elevadas. A empresa conseguiu sempre responder às suas necessidades de curto prazo, pelo que a liquidez geral apesar de inconstante é capaz de fazer face às responsabilidades, sem motivos para preocupações.

O endividamento da empresa aumentou nos anos 2011, 2013 e 2014 face ao ano anterior, e este valor foi mais elevado em 2011 (79,24%). Esta dependência de capital de terceiros não constitui um entrave para a empresa visto que o lucro obtido é suficiente para que a sua atividade funcione dentro da normalidade.

A Moldes RP reconhece que os conhecimentos e capacidades dos seus recursos humanos são uma mais-valia para a empresa, o que se tem vindo a comprovar desde do ano 2007, onde o número de funcionários tem vindo a aumentar de forma gradual.

a) Mercado Comunitário

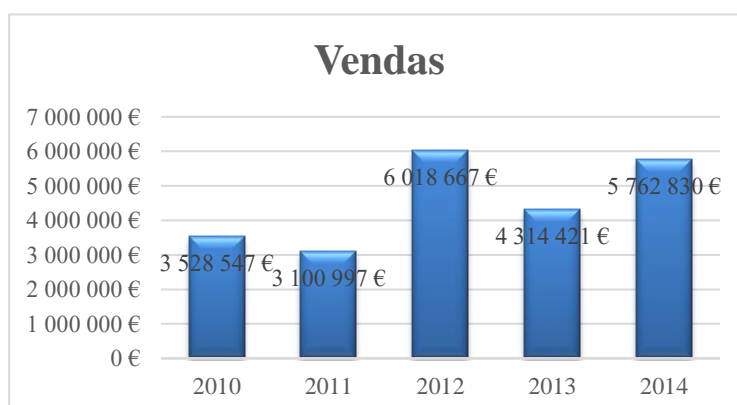


Gráfico 7 - Vendas para o Mercado Comunitário

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa.

No primeiro ano em análise, 2010, as vendas para o mercado comunitário totalizam 16%. Por ter conseguido evitar a recessão de 2008-2009, a Polónia atinge quase metade das vendas, com cerca de 47%. Segue-se um dos principais mercados para onde Portugal exporta, o mercado alemão com cerca de 13%. Segue-se o mercado checo (11%) e austríaco (6%) e com apenas 1% das vendas, os mercados turco e belga.

Em 2011 e comparativamente ao ano anterior, as vendas para o mercado comunitário apresentam uma redução de 2%, sendo este o ano em que a percentagem de exportações foi mais baixa, dentro dos anos analisados. As vendas para a Polónia lideravam, no entanto, em 2011 as vendas para este mercado descem bastante. As exportações para o mercado polaco foram cerca de 16%. A República Checa presidiu as exportações com cerca de 21%. Seguiu-se Alemanha (6%), Turquia (5%) e Áustria (3%).

No ano 2012 a República Checa e a Polónia continuam a ser os países para onde a Moldes RP mais vende, com 39% e 18%, respetivamente, representando assim mercados com significância para a empresa.

As vendas para o mercado francês são notáveis em 2013 com cerca de 14%, sendo o mercado para onde a empresa mais exporta e um dos principais países para onde Portugal exporta. Verifica-se uma descida das vendas para a República Checa apesar deste mercado se apresentar com bom crescimento médio. Neste ano as vendas para este mercado foram de 11%, percentagem que iguala as vendas para o mercado turco.

Em 2014, os mercados para onde a Moldes RP mais exportou foram República Checa (49%), país que tem conseguido um elevado crescimento por apostar nas exportações para a União Europeia, Alemanha (9%), Suíça (5%) e França (5%).

b) Mercado Extracomunitário

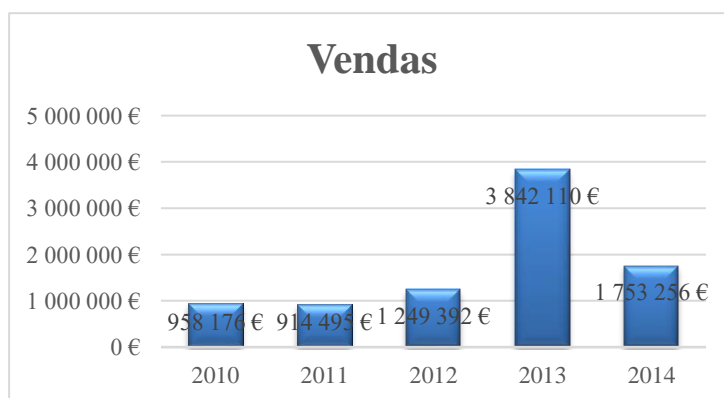


Gráfico 8- Vendas para o Mercado Extracomunitário
Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa..

Brasil, Rússia, México e Estados Unidos da América representam o mercado extracomunitário da Moldes RP nos anos analisados. Em 2010 o Brasil foi o único país extracomunitário para onde a empresa exportou. Nos dois anos seguintes, a empresa também exporta para a Rússia e em 2013 entra o mercado mexicano com 8% e em 2014 os Estados Unidos da América com 5%.

4.4.3. Internacionalização

O processo de internacionalização começou pouco tempo após início de atividade, em 1991. A escassez do mercado interno levou o Sr. Rui Pinto, fundador e presidente desta empresa, a tomar esta decisão. Atualmente, o mercado interno representa 5% do volume de negócios da empresa e o mercado externo 95%, pelo que a empresa está muito dependente dos mercados internacionais e cobiça-os, pelo que o principal objetivo e foco desta empresa está no aumento do volume de negócios no mercado estrangeiro.

A empresa está representada com dois agentes: um no Brasil e outro na Turquia, e quatro comerciais que se deslocam por todo o mundo à procura de negócio, perspetivando o aumento do volume de negócios no exterior.

Considera importante a presença em feiras internacionais de modo a encontrar oportunidades que facilmente surgem neste tipo de “encontros” entre empresários. De momento a Moldes RP ambiciona o mercado de África do Sul.

4.4.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes

A Moldes RP efetuou a sua primeira internacionalização para os Estados Unidos da América via exportação não regular, correndo assim reduzido risco por ter investido pouco capital e comprometendo poucos recursos.

Ao contrário do que Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) defendem, a Moldes RP começou o processo de internacionalização num país culturalmente distante. A empresa obteve sucesso e continuou com a internacionalização passando a abranger países da Europa, incluindo assim países culturalmente mais próximos. Assim sendo, a aquisição de conhecimento e de experiência não foram relevantes para a velocidade da internacionalização. Embora o Sr. José Carlos, comercial da empresa, considere que quando se visita um potencial cliente o objetivo é fazer negócio, então o conhecimento e experiência adquiridos são fatores importantíssimos para a negociação.

Por estes motivos, esta empresa apresenta uma velocidade de internacionalização muito gradual. Apesar de estar a conseguir maior extensão e amplitude de compromisso internacional, bem como aumento de compromisso em mercados externos, como indicam os autores Kalinic e Forza (2012), a empresa somente cumpre duas etapas da cadeia de estabelecimento: exportações não regulares e exportações via agente.

4.5. Caso de Estudo 3: Socem ED – Fabricação, Engenharia e Desenvolvimento de Moldes, Lda

4.5.1. História da Empresa

O Grupo Socem foi criado em 1986 e atualmente é constituído por várias empresas. Em 1997 é fundada a Socem ED – Fabricação, Engenharia e Desenvolvimento de Moldes (Segue em anexo o organograma – Anexo VIII). A fase da conceção é da responsabilidade da *Inpact*, a Socem MS encarrega-se pelos moldes de elevadas dimensões, a *Spim* pelos moldes de menores dimensões e de maior complexidade e a *Sep-Tec* trata dos retoques

finais. A Socem ED, adiante designada Socem, possui a empresa *Maxiplas*, que é responsável pela injeção de moldes.

O cliente é o principal dinamizador da atividade, pelo que o Grupo se preocupa com as suas necessidades, cumprindo uma cultura de excelência, rigor e compromisso.

A Socem tem como missão concretizar os objetivos financeiros, humanos e sociais, desenvolvendo soluções de engenharia de moldes, de modo a aumentar a produtividade. De forma a conseguir estes objetivos, a Socem garante a qualidade e a redução dos custos ao longo do ciclo de vida dos moldes. A inovação e a tecnologia são dois conceitos presentes no conceito desta empresa, pelo que deseja ir ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes.

Nessa lógica, tenciona ser uma referência nos negócios em que atua: na conceção e produção de moldes, injeção de peças plásticas e montagem de pequenos módulos, conseguindo oferecer soluções tecnológicas de elevado valor acrescentado.

O Grupo Socem define a humildade, a honestidade, o rigor, a disciplina e a responsabilidade como princípios condutores. Estes valores são partilhados entre todos os indivíduos, oferecendo uma perspetiva futura à empresa.

A qualidade dos produtos, a rapidez de entrega e a formação que os recursos humanos recebem constantemente constituem pontos fortes nesta empresa. No entanto, o insucesso na indústria aeronáutica compõe um ponto fraco. A Socem tentou fabricar peças para a Embraer, contudo, as exigências eram elevadas e a empresa não tinha equipamentos adequados pelo que o trabalho não foi avante. Ainda assim, a empresa persistiu e juntou-se a uma outra empresa de moldes para que em conjunto conseguissem responder às necessidades da indústria aeronáutica. Estima-se que a médio-longo prazo estejam a laborar com esta indústria e que esta oportunidade de parceria seja cumprida. Para se divulgar, a Socem participa em feiras, promovendo assim a empresa e atraindo potenciais clientes. A pensar no cliente, a Socem investiu num equipamento que possibilita transformar o projeto em amostra e elaborou um departamento de engenharia, com a finalidade de detetar possíveis erros no projeto. Foi a primeira empresa portuguesa a desenvolver a tecnologia a laser. O facto de ser uma associada CEFAMOL permite a sua expansão no sector (Catarino, 2015; Vieira, 2007).

No entanto, a concorrência chinesa é uma forte ameaça. A mão-de-obra mais barata resulta em produtos com preços mais baixos. Iludido pelo preço, o cliente prefere comprar na China. A elevada dependência da Socem face aos mercados externos é também uma ameaça para a empresa, devido à vulnerabilidade das variações da conjuntura internacional (Vieira, 2007).

De acordo com a revista suplementar integrante do Região de Leiria de Julho de 2015, a Socem posicionava-se em 43º lugar num total de 100 empresas qualificadas como as maiores empresas segundo o volume de negócios de 2014. A mesma revista coloca a empresa em 14º lugar no ranking das 100 melhores empresas segundo a performance geral em 2014.

4.5.2. Dados Financeiros

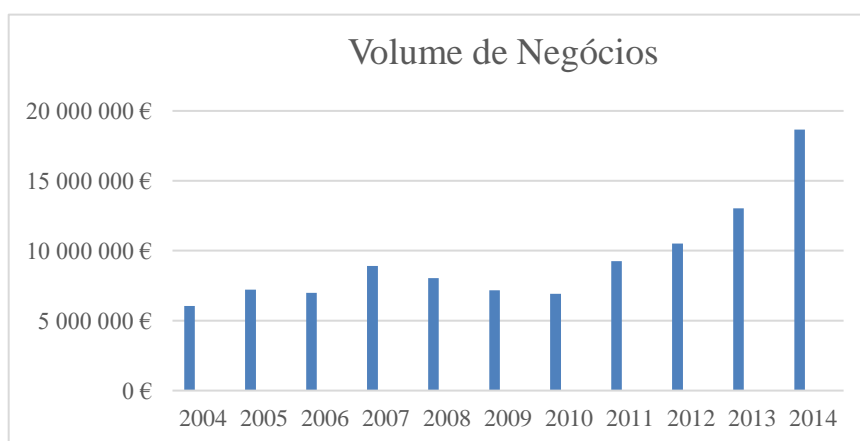


Gráfico 9 - Volume de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa..

A faturação da Socem apresenta como valor mais baixo 6 056 059€ em 2004 e mais elevado 18 662 492€ em 2014. Verificam-se oscilações na faturação, contudo a empresa obteve elevados lucros resultantes das vendas.

A decisão de internacionalizar na Alemanha e no México adveio dos resultados positivos verificados no volume de negócios. Desde 2010 que o volume de negócios aumenta tornando esta empresa prometedora. Com a internacionalização no México no presente ano pretende-se dar continuidade ao aumento do volume de negócios, reduzir a liquidez geral e o endividamento.

A liquidez geral da empresa teve valores mais baixos em 2010, 2012 e 2013, não apresentando qualquer risco. Os valores respetivos ao endividamento são elevados, o que

significa que a empresa tem alguma dependência de capitais de terceiros. No entanto, consegue pagar as dívidas obtidas dentro do prazo acordado.

Com a produção a aumentar verifica-se também um aumento do número de funcionários.

a) Mercado Comunitário

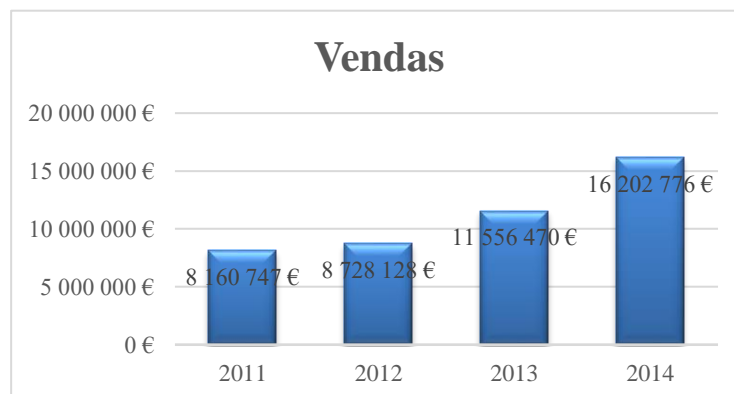


Gráfico 10 - Vendas para o Mercado Comunitário

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa..

No ano de 2011 os cinco países que lideraram as exportações foram Alemanha com 33,25%, França com 24,29%, Eslováquia com 11,29%, Espanha com 3,16% e Suécia com 2,02%.

No ano seguinte, a França é o país para onde a Socem mais exporta (28,29%), ultrapassando assim a Alemanha, onde as exportações representam 19,83%. Segue-se Eslováquia (9,82%), Turquia (7,55%) e Espanha (6,24%).

Em 2013, e considerando os cinco países para onde a empresa mais exporta, a Turquia dá lugar à República Checa (6,49%), no entanto, França e Alemanha continuam a ser os dois países para onde a Socem mais exporta, com 31,85% e 20,07%, respetivamente. As exportações para a Espanha têm um aumento notável, sendo as percentagens de exportações para este país são de 16,50%. As exportações para a Eslováquia descem, obtendo este ano 4,86% das exportações.

Dos anos analisados destaca-se o ano de 2014, ano em que as exportações dispararam. A Alemanha volta a ser o país para onde a Socem mais exporta (21,88%).

Segue-se a França (20,29%), Espanha (7,89%), Turquia (7,30%) e Republica Checa (6,99%).

Devido à proximidade geográfica, as negociações com o país vizinho são frequentes. A indústria automóvel é fundamental na economia turca, pelo que os trabalhos para este país são constantes. A entrada da Eslováquia na União Europeia, em 2009, facilitou as exportações para este país, conseguindo a Socem negociar para o mercado eslovaco sem problemas de câmbio.

O mercado extracomunitário desta empresa é muito centralizado em termos de países. A Socem exporta para México e Brasil nos anos de 2011 e 2012. Nos dois anos seguintes a empresa decide exportar apenas para o México que por apresentar um grande número de negócios e um crescimento da indústria automóvel, leva a que o fundador e presidente da Socem estabeleça uma filial neste país.

4.5.3. Internacionalização

A Socem está muito dependente do mercado externo dado que 98% da produção se destina a exportação. A primeira exportação foi realizada para o Brasil, em 1998, e em 2001 a empresa constitui uma unidade de produção no país, para dar resposta às ameaças de exportação para este país. Com o objetivo de melhorar o esforço comercial e o pós-venda da Alemanha, em 2005, internacionaliza-se neste país. No presente ano, inaugurou a sua unidade de produção no México.

Para a empresa, a presença em feiras internacionais é muito importante para uma empresa que quer continuar a depender da internacionalização, e ampliar-se noutros mercados tão diferentes do seu. Projeta agora iniciar o processo de internacionalização para o Irão e para Iraque.

4.5.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes

A estratégia de internacionalização da Socem segue uma base gradual tal como requer o Modelo Gradual de Internacionalização. Começou por explorar o mercado interno, e posteriormente começou com as exportações regulares, obrigando assim a um

risco reduzindo e baixo compromisso de recursos. A empresa foi aumentando o conhecimento de mercado tal como o grau compromisso, exportando via agente.

Com possibilidade de fazer grandes investimentos e disposta a um grande compromisso, a Socem estabelece a sua primeira filial no Brasil, arriscando assim num país culturalmente distante, mas continuando com as exportações regulares e exportações via agente para os diferentes países. Instituída a primeira filial com sucesso, a empresa planeou mais mercados para se estabelecer, como foi os casos da Alemanha e do México, os outros países onde a empresa está presente. Inserida nestes três mercados, o compromisso e os recursos da Socem são mais elevados comparando com mercados para onde apenas exporta.

A Socem está a internacionalizar-se de forma rápida. De maneira a dar resposta às necessidades destes mercados, adquiriu conhecimento, experiência e aprendizagem e utilizou esta estratégia para entrar em mercados tão diferentes do seu, mostrando a relação positiva entre conhecimento de internacionalização com as várias experiências nos diversos mercados, defendida por Johanson e Vahlne (2009).

Manter o foco de fabricação e o facto de se verificar uma diversidade de mercados onde a empresa está presente têm como consequência a rápida internacionalização, pelo que a empresa não precisa de desenvolver mais *capabilities* para entrar em mais mercados, uma vez que as empresas providas de conhecimento adquirem conhecimento estrangeiro mais facilmente (Casillas & Moreno-Menéndez, 2013).

4.6. Caso de Estudo 4: TJ Moldes, S.A

4.6.1. História da Empresa

O Grupo TJ SGPS está representado por cinco subsidiárias:

- TJ Aços, Lda
- iTJ International Moldes, Lda
- RTJ Plásticos, SA
- CECITER, Lda
- TJ Moldes, SA

A TJ Aços desenvolve trabalhos com moldes de tamanho médio, até 10 toneladas. Os moldes de grandes dimensões são produzidos na iTJ. O elevado *know-how* e os equipamentos complexos estão à disposição da RTJ para *try-outs* e produções. A negociação internacional está a cargo da CECITER.

A TJ Moldes é a maior empresa do Grupo e a que nos interessa estudar, pelo que nos iremos concentrar na análise desta empresa. É uma sociedade anónima constituída em 1985. Trata-se duma indústria de moldes para a indústria de plásticos. Segue em anexo organograma – Anexo VII.

O investimento em tecnologia, robotização, automatização, flexibilidade de processos, formação e aquisição de equipamentos resulta num acompanhamento da empresa nas necessidades do mercado, respondendo assim às necessidades dos clientes.

A visão estratégica da empresa conduz soluções para o cliente, alternativas no desenvolvimento do projeto, resolução de problemas, garante confiança nos moldes que produz, competitividade, flexibilidade, cumprimento de prazos, exigência e dedicação ao presente mas com perspetivas futuras.

Produz moldes para o sector automóvel, utensílios de iluminação e domésticos, embalagens e acessórios para jardim. Conta com um vasto conjunto de clientes, no entanto, a indústria automóvel é a mais fornecida.

No ano transato a TJ Moldes completou 30 anos de atividade. Definiu que no presente ano iniciava um Novo Ciclo – criou um logotipo específico – e que a sua missão passava pela introdução de mudanças, favorecendo todos os elementos da organização, especialmente os seus colaboradores. Desta forma, dá seguimento ao objetivo principal da empresa que é a satisfação total do cliente, através da qualidade, celeridade e eficácia.

A TJ Moldes tenciona contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Neste sentido, tem como visão apresentar propostas competitivas aos clientes e desenvolver parcerias com clientes e fornecedores, alcançando sucesso em todo o mundo.

A empresa tem como lema a pro-atividade. Este valor é aplicável a todos os intervenientes TJ Moldes.

Envolvida em vários projetos de âmbito privado, a empresa considera relevante a participação nestes projetos, causadores do sucesso diário. Outra aposta da empresa é na atualização do conhecimento.

O elevado rigor técnico, a utilização de equipamentos modernos e as relações de cooperação que desenvolve caracterizam os pontos fortes da empresa.

4.6.2. Dados Financeiros

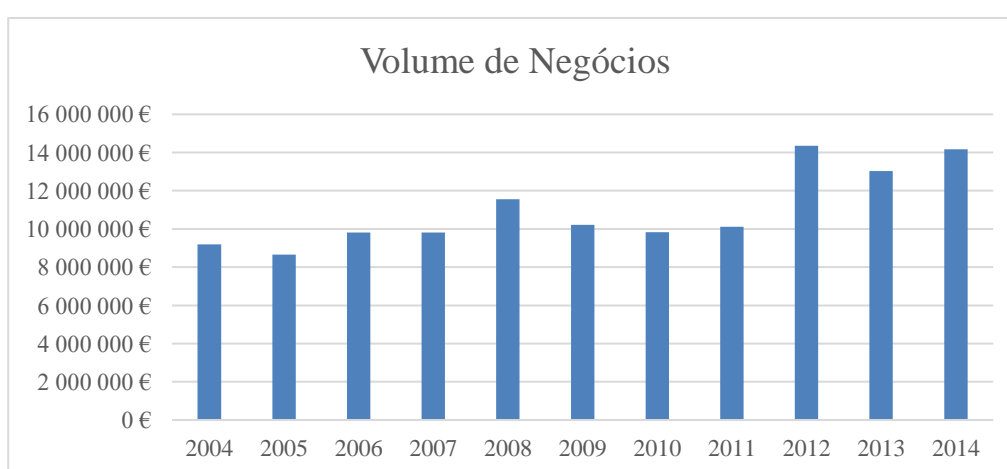


Gráfico 11 - Volume de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa.

O volume de negócios da TJ Moldes mostra o sucesso de faturação desta empresa. Verifica-se que em alguns anos há uma redução do volume de negócios face o ano anterior, normal da atividade e sem motivos para preocupações. Dos anos analisados, 2012 foi o ano que a empresa mais faturou, 14 358 821€, conseguindo em 2014 um valor muito próximo deste: 14 174 864€. A empresa apresenta alguma vulnerabilidade, exceto nos anos 2009, 2013 e 2014.

Ao longo dos anos a dependência de capital de terceiros tem vindo a diminuir, o que revela uma empresa muito produtiva. Em 2013 verificou-se o valor mais baixo de endividamento (39,99%).

Em 2014 a empresa tinha 44 funcionários, o mesmo número que o ano anterior e mais 6 que 2012, números resultantes do aumento da produção.

a) Mercado Comunitário

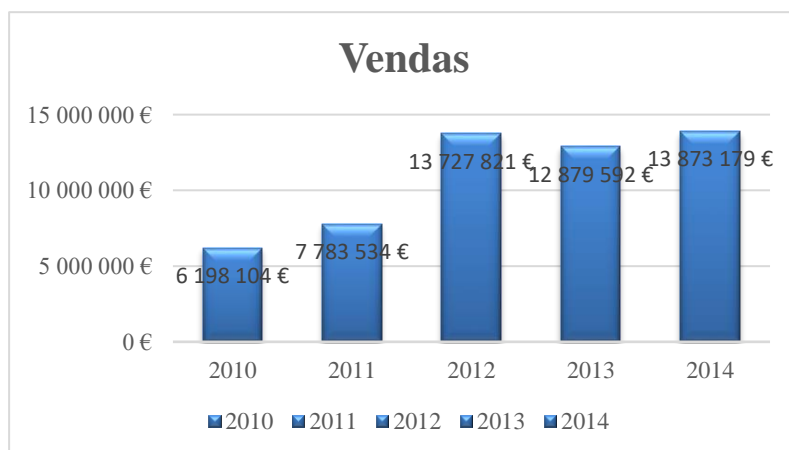


Gráfico 12 - Vendas para o Mercado Comunitário

Fonte: Elaborado pela autora com base no programa *Sabi* e elementos internos da empresa.

Somente de 2012 para 2013 se verifica uma redução de vendas para o mercado comunitário comparando com os anos anteriores. Nos restantes anos em análise a percentagem de exportações aumenta em relação ao ano transato.

Em 2010 as exportações da TJ Moldes foram lideradas pela Alemanha com cerca de 39,1%. Segue-se Espanha (34,5%), Polónia (15,7%) e França (10,3%).

A Alemanha é o país que domina a indústria automóvel e em 2011 as exportações disparam, atingindo 53%, continuando por isso a ser o país para onde as exportações estão em maior número. Neste ano o maior número de exportações são para os mesmos países que no ano anterior e na mesma ordem, contudo verificou-se uma redução de exportações em cada um dos países: Espanha com 30,5%, Polónia com 14,3% e França com 2,2%.

Em 2012 Espanha foi o país para onde as exportações foram mais elevadas (48,8%), ultrapassando a Alemanha (25,6%). As exportações para o mercado francês voltam a subir (8,5%), porém ficam aquém das percentagens de vendas do ano 2010. O mercado austríaco insere-se agora nos mercados para onde a TJ Moldes mais exporta (2,95%), pelo contrário, as exportações para o mercado polaco caem, sendo a percentagem de vendas de 1,3%.

No ano seguinte os países para onde a TJ Moldes mais exporta são Alemanha com 39%, Espanha com 34,7%, Áustria com 8,7%, Hungria com 5%, e República Checa com 4,3%.

Em 2014, Espanha (37%) volta a ser o país para onde a empresa mais exporta. Neste ano o mercado checo ganha lugar de destaque, com 22% de exportações para o país. Segue-se Alemanha com 21%, Áustria com 15% e Eslováquia com apenas 2%.

b) Mercado Extracomunitário

Entre 2010 e 2014 apenas em 2012 a TJ Moldes realizou exportações para o mercado extracomunitário, mais propriamente para a Turquia e Argentina, 46,1% e 53,9%, respetivamente, totalizando 508 052€. A indústria automóvel constitui um grande motor na economia argentina pelo que a TJ Moldes realizou muitas exportações para o país, conduzindo soluções e cumprindo prazos.

4.6.3. Internacionalização

A procura interna e a procura do mercado extracomunitários são muito reduzidos. No entanto, para tentar combater estes pontos fracos, o facto da TJ Moldes estar associada à CEFAMOL, a sua participação em feiras e as suas perspetivas futuras determinam oportunidades de expansão para a empresa.

A elevada dependência do mercado externo e a rápida capacidade de resposta das empresas concorrentes são consideradas ameaças. Felizmente a TJ Moldes tem conseguido ultrapassar estas situações. Existem muitas empresas estrangeiras a procurar o trabalho português e os equipamentos sempre atualizados da TJ Moldes, resultam numa boa capacidade de resposta para os clientes.

De acordo com a revista suplementar integrante do Região de Leiria de Julho de 2015, esta empresa posicionava-se em 55º lugar, num total de 100 empresas, qualificadas como as maiores empresas segundo o volume de negócios de 2014. A mesma revista coloca a TJ Moldes em 1º lugar no ranking das 100 melhores empresas segundo a performance geral em 2014. O volume de negócios desta empresa Marinhense aumentou 9% de 2013 para 2014, sendo por isso classificada como a melhor empresa do distrito de Leiria no ano de 2014. O aumento do número de exportações para a República Checa teve muito impacto neste crescimento.

4.6.4. Velocidade de internacionalização e fatores condicionantes

O processo de internacionalização da empresa começou em Inglaterra, no mesmo ano que a empresa iniciou funções, com a exportação de brinquedos. Tratou-se de uma exportação não regular, sendo o risco reduzido e o compromisso de recursos baixo (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

A TJ Moldes apesar de ser uma empresa muito experiente com exportações e ao longo dos anos ter adquirido conhecimento e experiência por trabalhar com vários mercados e países, cumpre somente a primeira etapa do Modelo Gradual de Internacionalização, a exportação não regular, o que leva a concluir que esta empresa está a internacionalizar-se lentamente. Portanto, a acumulação de conhecimento, a aprendizagem, a experiência e a integração em redes são fatores independentes da velocidade da internacionalização.

Esta empresa tem um baixo grau de compromisso dos seus recursos, apesar de ter recursos suficientes para um elevado grau de compromisso. Contudo, a TJ Moldes opta pelas exportações não regulares, não tencionando cumprir mais nenhuma das fases do Modelo estudado.

CAPÍTULO V- Discussão de Resultados

A discussão de resultados é apresentada neste capítulo. A obtenção de resultados foi possível através da análise das entrevistas realizadas ao responsável pela internacionalização de cada uma das empresas e dados de arquivo disponibilizados.

5.1. Discussão sobre as Questões em Investigação

Após a análise das quatro empresas verificamos que os processos de internacionalização são mais ou menos rápidos, dependendo da empresa, e apresentam diferentes evoluções. Embora todas as empresas tenham experiência no processo de internacionalização, pois já estão no mercado externo há vários anos, apenas a Socem optou pela construção de filiais no estrangeiro. As restantes empresas continuam a preferir

a exportação, quer não regular quer através de agente, como forma de negociar internacionalmente. Deste modo, apuramos que a velocidade dos diferentes processos de internacionalização não acelerou, existindo assim uma aproximação ao modelo gradual.

Todas as empresas ambicionam novos mercados apesar do obstáculo comum que apontam, a falta de apoios financeiros por parte do país de origem. Ainda assim, as empresas conseguem ampliar os seus negócios para o exterior e perspetivam continuar a estender a sua produção para o mercado externo com a sua capacidade financeira.

De seguida vamos proceder à análise dos resultados obtidos com as entrevistas através de quadros resumo. No primeiro quadro é possível observar os dados das empresas – ano de constituição, número de funcionários, volume de negócios, exportações, ano que iniciou exportações, principais países para onde exporta e países para onde prevê exportar, e no segundo quadro analisar os pontos mais importantes do processo de internacionalização das empresas - motivos para a internacionalização, pessoa fundamental na tomada de decisão, obstáculos que enfrenta e se a velocidade da internacionalização está relacionada com o conhecimento.

Empresa	Ano de Constituição	Funcionários		Volume de Negócios (€)		Exportações (€)		Ano que iniciou exportações	Países para onde exporta (Principais)	Países para onde prevê exportar
		2006	2014	2006	2014	2006	2014			
Intermolde	1973	93	122	9 539 526	15 291 973	4 568 116	9 625 437	1980	Espanha, Alemanha, Polónia, Grécia e Argentina.	Argentina, Costa Rica e Irão.
Moldes RP	1990	37	65	2 863 867	7 937 923	2 393 872	7 516 086	1991	República Checa e Rússia.	África do Sul.
Socem	1997	40	60	6 993 302	18 662 492	6 043 203	16 202 776	1998	Espanha, França, Reino Unido, Irlanda e Alemanha.	Irão e Iraque.
TJ Moldes	1985	39	44	9 813 158	14 174 864	766 625	13 873 179	1985	Espanha, Alemanha, república Checa, Áustria e Inglaterra.	México.

Tabela 2 - Dados das Empresas

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas entrevistas realizadas e no programa *Sabi*.

Empresa	Motivos para a exportação/internacionalização	Pessoa fundamental na tomada de decisão	Obstáculos que enfrenta	Velocidade da internacionalização relacionada com conhecimento?
Intermolde	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para produzir para o exterior. - Aumento da capacidade interna. - Mercado nacional insuficiente. 	Sr. Martins Ferreira.	Poucos agentes.	Sim. No entanto, o conhecimento relativo ao fabrico de vidro pode ser melhorado, e o conhecimento do projeto pode fazer vender.
Moldes RP	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado interno escasso. - Aumento da capacidade interna. 	Fundador e Comerciais da empresa.	Concorrência de países com mão-de-obra mais barata.	Sim. Os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos ajudam a internacionalizar mais rápido.
Socem	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado interno escasso. - Muita concorrência. - Proximidade com o cliente final. 	Fundador da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de produção interna. - Número de máquinas para produzir é insuficiente. 	Sim. Quanto mais a empresa é conhecida no mercado estrangeiro, mais rápida é a internacionalização.
TJ Moldes	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado interno escasso. - A existência de mais modelos automóveis. - Tornar a empresa mais promissora, em termos de encomendas. 	Fundador da empresa.	Alguns países exigem uma base de apoio tecnológica.	Sim. O conhecimento do funcionário aumenta a capacidade externa com o que sabem fazer.

Tabela 3 - Descrição das Empresas

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas entrevistas realizadas e no programa *Sabi*.

A laborar há 43 anos, e a exportar há 36, a Intermolde sentiu esta necessidade exportadora pelo facto da sua elevada produção começar a ser excessiva no mercado doméstico. O Sr. Martins Ferreira, atualmente reformado, foi fundamental na decisão de trabalhar com mercados externos, devido à sua forte experiência nesses mercados. Apesar da empresa estar bem representada no mercado internacional, o atual diretor refere que a falta de agentes constitui um obstáculo à extensão de mercados. Indica também que a velocidade da internacionalização está relacionada com o conhecimento, mas ainda há aspetos a melhorar na indústria vidreira que poderão aumentar o número de vendas.

Os Moldes RP decidiram iniciar os negócios com o exterior uma vez que a produtividade estava a aumentar e averiguava-se escassez no mercado interno. Com uma política interna muito liberal, o Sr. Rui Pinho confia a decisão de internacionalizar aos comerciais da empresa. Quando se trata de mercados mais díspares do mercado interno, então, o fundador da empresa toma esta decisão. A concorrência dos países em que a mão-de-obra é mais barata integra uma barreira à internacionalização. Na opinião do Sr. José Cardoso, comercial da empresa, a velocidade da internacionalização está relacionada com o conhecimento. Quanto mais conhecimento de mercado e experiência os comerciais da empresa possuírem, mais facilmente encontram novos mercados e potenciais clientes.

A escassez do mercado interno e a forte concorrência são os motivos apresentados pela Socem para iniciar a exportação. De modo a estar mais próxima do cliente final decide internacionalizar a empresa em diferentes mercados. O fundador e presidente da empresa, Sr. Luís Febra, é quem decide as exportações e as internacionalizações da Socem. A empresa assume que a falta de equipamentos provoca uma carência de produção interna, o que constitui um obstáculo à empresa. A vasta experiência em internacionalização leva a concluir que quanto mais a empresa é conhecida nos mercados externos, mais rápida é a internacionalização. Vantagem esta que a Socem tem conseguido principalmente através da sua participação em feiras internacionais e pelo bom trabalho que tem realizado.

Para o presidente e fundador da TJ Moldes, Sr. João Faustino, o mercado interno escasso, o aumento do número de modelos automóveis e a vontade de tornar a empresa mais promissora em termos de encomendas explicam os motivos para a exportação da empresa. No entanto, dececionado pelo facto de existirem países que exigem uma base de apoio tecnológica, considera um obstáculo para entrar nesses países. Não existem dúvidas que a velocidade da internacionalização se relaciona com o conhecimento. Aliás,

caracterizada como condutora de soluções para o cliente, o conhecimento do funcionário aumenta a capacidade externa com o que sabe fazer.

CAPÍTULO VI – Conclusão

O último capítulo do trabalho faz referência às conclusões teóricas e práticas obtidas com o estudo. Apresentam-se as limitações deste estudo e, de modo a enriquecer a academia, ficam duas sugestões para pesquisas futuras.

6.1. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

A atualidade do tema da internacionalização estimula interesse nos negócios internacionais. A internacionalização é cada vez mais uma necessidade para as empresas ambiciosas, contudo é uma decisão que tem de ser bem analisada de forma a garantir o sucesso. A estratégia competitiva das empresas tem de ser bem definida por se tratar de um processo muito complexo. Enveredar por mercados diferentes do seu resulta numa vantagem competitiva que as empresas tanto cobiçam, atendendo à escassez do mercado interno. Contudo, é preciso considerar os riscos e os benefícios associados à decisão de internacionalizar de modo a ganhar vantagem competitiva, sem esquecer que o desenvolvimento da empresa no mercado interno é o núcleo do processo.

Na revisão bibliográfica desta dissertação começou-se por abordar a internacionalização, o Modelo Gradual de Internacionalização, os modos de entrada e a rapidez da internacionalização, que são temas essenciais para o entendimento e desenvolvimento deste trabalho. Estes tópicos são complementares e essenciais para as devidas conclusões. Apresentou-se o sector em causa e a sua expansão bem como a existência do *cluster* para que o leitor tenha uma pequena noção da indústria estudada e a sua progressão ao longo dos anos.

O estudo descreve a entrada de cada uma das empresas no mercado externo e os passos seguintes. Verificamos que a Socem é a empresa que está a internacionalizar-se mais rapidamente. A Intermolde, a Moldes RP e a TJ Moldes ainda estão numa fase muito inicial do processo, apesar do sucesso com as exportações, pelo que mostram uma internacionalização lenta. A Intermolde e a Moldes RP cumpriram dois passos da cadeia de estabelecimento – exportações não regulares e exportações via agente, enquanto que a

Socem deu um passo a mais, criando filiais noutros países. A TJ Moldes apenas realizou exportações não regulares. Através das entrevistas realizadas em cada uma das empresas concluiu-se que a criação de filiais é um passo muito grande para uma empresa, envolvendo muita burocracia, investimento e risco. Assim sendo, o Investimento Direto Estrangeiro é uma etapa que as empresas não tencionam cumprir. Sob essa perspectiva, o Modelo Gradual de Internacionalização não é verificável na sua plenitude em nenhuma das empresas (já que não passam para as fases finais).

A escassez do mercado interno e a capacidade produtiva das empresas justificam a entrada no mercado externo. O presidente e fundador da TJ Moldes acrescenta ainda que a existência de mais modelos automóveis e tornar a empresa mais promissora fundamentam a negociação internacional. O gestor de projeto da Socem considera que a elevada concorrência e a proximidade com o cliente final obrigam a criação de filiais.

A estratégia das empresas assenta na continuidade das exportações. Cada uma delas aponta os países que estão em estudo, arriscando mercados fora da Europa por se revelarem promissores, dando às empresas oportunidade de aumento do volume de negócios como tanto ambicionam.

Este estudo apresenta quatro limitações. Em primeiro lugar, o sector abordado é muito específico pelo que a investigadora não recomenda a generalização. Decerto que a rapidez da internacionalização difere de sector para sector e o facto de estas empresas produzirem moldes, que para além de não serem produtos em massa (assemelham-se a máquinas), que se inserem num momento inicial das cadeias de valor dos produtos finais, condiciona as necessidades das empresas para evoluírem para estágios mais avançados do modelo gradual.

Segundo, as empresas estudadas são portuguesas pelo que as conclusões são específicas para Portugal, mais propriamente para a região de Leiria, o que determina a terceira limitação. Este estudo está muito localizado. A cidade de Leiria está localizada na região Centro, próxima da costa e entre as principais cidades portuguesas: Lisboa e Porto, o que é vantajoso para as empresas, por exemplo, facilidade de transporte e atração turística.

Por último, as díspares e enriquecedoras experiências internacionais de cada um dos entrevistados faz com que hajam mais ou menos informações em cada umas das empresas.

A autora deixa duas sugestões para pesquisas futuras. Seria interessante analisar a rapidez da internacionalização do sector dos moldes noutras localizações geográficas, focando apenas uma região – por exemplo, Oliveira de Azeméis - ou então, estudando empresas de moldes espalhadas pelo país, para se perceber se a Marinha Grande está em vantagem por ser a cidade onde “nasceram” os moldes.

Também seria cativante para o aluno confrontar empresas *Born Globals* com empresas que iniciaram trabalhos no mercado externo alguns anos após início de atividade, e perceber qual a estratégia de internacionalização utilizada em cada uma das situações.

REFERÊNCIAS

- Abrantes, A. (1996). A Internacionalização Empresarial Numa Economia Mundializada. *Millenium*, 15, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 2-25.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132–1148.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick., D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339-362.
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1994). Foreign Market Servicing: Beyond Choice of Entry Mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), 7–27.
- Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2013). Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 85–101.
- Catarino, J. (2015). *Relacionamentos, Posicionamento e Estratégia em Rede: Estudo de Caso da Indústria dos Moldes em Portugal*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16, 617–644.
- Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–776.
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623.
- Czinkota, M. R. & Johnston, W. J. (1983). Exporting Does Sales Volume Make a Difference. *Journal of International Business Studies*, 14.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., Sharma, D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(February 1996), 337–360.

- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*. Elsevier Ltd.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Glaum, M., & Oesterle, M.-J. (2007). 40 years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers? *Management International Review*, 47(3), 307–317.
- Hennart, J. F., & Park, Y. R. (1993). Greenfield vs Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, 39, 1054–1070.
- Hill, C. W. L., Hwang, P., & W, C. K. I. M. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117–128.
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2015). Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56(1), 67–94.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(149), 305–322.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83–101.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Likert, R., Roslow, S., & Murphy, G. (1993). A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. *Personnel Psychology*, 46(3), 689–690.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.
- Machado, F. (2009). *Estratégias de Internacionalização e seus resultados: um caso sul Rio-Grandense*. Tese de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39–61.
- Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs : Strategies and Methods ., (June), 59.
- Moreira, T. (2014). *Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes*. Tese de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 537–553.
- Poh-Lin, Y. (2000). Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies. *Journal of International Marketing*, 8(3), 36–60.
- Ruzzier, M., & Ruzzier, M. K. (2015). On the relationship between firm size, resources, age at entry and internationalization: the case of Slovenian SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 52–73.
- Silva, N. J. T. (2013). *Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do sector vitivinícola*. Tese de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Solberg, C. A., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, 25(5), 520–543.
- Vahlne, J. E., Ivarsson, I., & Johanson, J. (2011). The tortuous road to globalization for Volvo’s heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, 20(1), 1–14.
- Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the Liability of Outsidership—The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224–232.
- Vieira, F. (2007). *Distritos Industriais e Inovação: O Sector dos Moldes em Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho: Escola de Engenharia.
- Welch, S. L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 155-171.
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies*, 41(7), 1013–1030.

OUTRAS REFERÊNCIAS

Albarello, L., Digneffe, F., Maroy, C., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. (L. Baptista, Trad.). (1ªed): Gradiva – Publicações, Lda (Obra originalmente publicada em 1995)

CEFAMOL (2015). Revista “O Molde” – *Fabricação Aditiva*. Nº105. Abril, 2015

CEFAMOL (2015). *Posicionamento Competitivo da Indústria de Moldes*. Abril, 2015

CEFAMOL (2015). Revista “O Molde” – *Recursos Humanos e Formação*. Nº106. Julho, 2015

CEFAMOL (2015). “O Molde” - *Inovação e Tecnologia*. Nº107º. Outubro, 2015

Diário Económico (2015). *250 Maiores Empresas do Distrito de Leiria*. Novembro, 2015

INE (2015). *Estatísticas do Comércio Internacional 2014*. (Ed 2015). Lisboa-Portugal

Jornal de Leiria (2014). *História da Indústria na Região de Leiria - Moldes*. Março, 2014

Jornal de Leiria (2015). *250 Maiores Empresas do Distrito de Leiria*. Novembro, 2015

Jornal de Leiria (2016). *Moldes & Plásticos*. Setembro, 2016

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. Marques e M. Mendes, Trad.). (1ªed): Gradiva – Publicações, Lda (Obra originalmente publicada em 1988)

Região de Leiria (2015). *Moldes Nova Geração*. Fevereiro, 2015

Região de Leiria (2016). *Indústria de Moldes cresce há quatro anos e bate recorde de produção*. Janeiro, 2016.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. (A. Thorell, Trad.). (4ªed): Porto Alegre: Bookman

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

European Commission (2016). Consultado em 14 Junho de 2016. Disponível em https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en

INE (2016). Consultado em 10 Maio de 2016. Disponível em www.ine.pt

Tooling Portugal (2016). Consultado em 6 Maio de 2016. Disponível em <http://www.toolingportugal.com/index.php/pt/>

ANEXOS

Anexo I – As 50 maiores empresas exportadoras do distrito de Leiria

RNK	Nº ORD 2014	NOME	ACTIVIDADE
1	1	LENA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
2	2	SANTOS BAROSA - VIDROS, S.A.	Fabricação de vidro de embalagem
3	10	EUROPEAN SEAFOOD INVESTMENTS PORTUGAL, S.A.	Conservação de produtos da pesca e da aquicultura em azeite
4	18	RESPOL - RESINAS, S.A.	Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias
5	8	CABOPOL - POLYMER COMPOUNDS, S.A.	Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias
6	21	SCHAEFFLER PORTUGAL, UNIPessoal, LDA	Fabricação de rolamentos, de engrenagens e de outros órgãos de transmissão
7	22	CRISAL - CRISTALARIA AUTOMÁTICA, S.A.	Cristalaria
8	15	METALMARINHA, S.A.	Comércio por grosso de sucatas e de desperdícios metálicos
9	23	BOLLINGHAUS STEEL, S.A.	Siderurgia e fabricação de ferro-ligas
10	13	ROCA, S.A.	Fabricação de artigos cerâmicos para usos sanitários
11	41	MD MOLDES, MANUEL DOMINGUES, LDA	Atividades de engenharia e técnicas afins
12	28	KEY PLASTICS PORTUGAL, S.A.	Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.
13	65	BOURBON AUTOMOTIVE PLASTICS MARINHA GRANDE, S.A.	Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.
14	19	SOCIEDADE AGRÍCOLA DA QUINTA DA FREIRIA, S.A.	Avicultura
15	73	PROMOL - INDÚSTRIA DE VELAS, S.A.	Outras indústrias transformadoras diversas, n.e.
16	20	MOVICORTES, S.A.	Com. p/gr. Máq. Ind. Ext., const. E eng. Civil
17	31	IBER-OLEFF - COMPONENTES TÉCNICOS EM PLÁSTICO, S.A.	Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.
18	109	LEIRIMETAL - EQUIPAMENTOS METALÚRGICOS, S.A.	Fabricação de máquinas para as indústrias
19	35	IBEROALPLA PORTUGAL - EMBALAGENS PLÁSTICAS, UNIPessoal, LDA	Fabricação de embalagens de plástico
20	120	GECO, LDA	Fabricação de moldes metálicos
21	33	BLOCOTELHA - STEEL CONSTRUCTIONS, S.A.	Fabricação de estruturas de construções metálicas
22	99	TJ MOLDES, S.A.	Fabricação de moldes metálicos
23	115	EIB - EMPRESA INDUSTRIAL DE BORRACHA, S.A.	Fabricação de outros produtos de borracha, n.e.
24	128	ENERPELLETS, S.A.	Serração de madeira
25	119	MOLIPOREX, S.A.	Fabricação de moldes metálicos
26	63	ANIBAL DE OLIVEIRA CRISTINA, LDA	Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
27	94	MATCERÂMICA - FABRICO DE LOUÇA, S.A.	Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino
28	70	SOCÉM -, S.A.	Fabricação de moldes metálicos
29	97	DIAMANTINO MALHO & CA., LDA	Fabricação de resinosos e seus derivados
30	64	GOANVI - CENTRAL DE ENGARRAFAMENTO DE BEBIDAS, LDA	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas
31	84	DOCEREINA - SOBREMESAS, LDA	Fabricação de outros produtos alimentares diversos, n.e.
32	76	TRACTO-LENA - MÁQUINAS E CAMIÕES, S.A.	Comércio de outros veículos automóveis
33	134	SETSA - SOCIEDADE DE ENGENHARIA E TRANSFORMAÇÃO, S.A.	Fabricação de moldes metálicos
34	110	PLIMAT - PLÁSTICOS INDUSTRIAIS MATOS, S.A.	Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.
35	68	TRANSPORTES MACHADO & BRITES, LDA	Transportes rodoviários de mercadorias
36	135	LUSOPÉRA, LDA	Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, exceto batata
37	159	KLC - INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DE MATÉRIAS PLÁSTICAS, LDA	Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.
38	199	IMOPLASTIC - INDÚSTRIA DE MOLDES E PLÁSTICOS, LDA	Fabricação de moldes metálicos
39	3	MIBEPA - IMPORTAÇÃO, COMÉRCIO E EXPORTAÇÃO, LDA	Comércio por grosso de outros bens intermédios, n.e.
40	87	INTERMOLDE - MOLDES VIDREIROS INTERNACIONAIS, LDA	Fabricação de moldes metálicos
41	100	VALBOPAN - FIBRAS DE MADEIRA, S.A.	Fabricação de painéis de fibras de madeira
42	6	SOTRAPEX - TRANSP. RODOVIÁRIOS, EXP/IMP. DE CEREAIS, LDA	Comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas
43	36	DDO - DERIVADOS DE OVOS, LDA	Comércio por grosso de leite, seus derivados e ovos
44	126	SIRPLASTE, S.A.	Valorização de resíduos não metálicos
45	221	MOLDES RP - INDÚSTRIA DE MOLDES, SOCIEDADE UNIPessoal, LDA	Fabricação de moldes metálicos
46	131	TECFIL - TÉCNICA FABRICO DE FIOS, S.A.	Fabricação de cordoaria
47	220	SOLANCIS - SOCIEDADE EXPLORADORA DE PEDREIRAS, S.A.	Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares
48	162	TRANSPORTES VIANA & FERNANDES, LDA	Transportes rodoviários de mercadorias
49	142	PELLETSFIRST, S.A.	Serração de madeira
50	197	FELICOM - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	Comércio por grosso de bebidas alcoólicas

Anexo II – Guião da Entrevista

1. Motivos que levam a empresa a entrar no mercado internacional (Silva, 2013) e (Moreira, 2014).
2. Estratégia utilizada inicialmente para a internacionalização (formas contratuais: *joint venture, greenfield, franchising*, aquisição, outra) (Silva, 2013).
3. Quem foi a pessoa fundamental para a tomada de decisão? (Kalinic & Forza, 2012)
4. Países onde a empresa está presente.
5. Que tipo de presença tem a empresa nos mercados exteriores? (filial, agente, outra) (Moreira, 2014).
6. Tipo de atividade no estrangeiro (igual ou diferente da atividade que exerce em Portugal) (Kalinic & Forza, 2012) e (Moreira, 2014)
7. Pretende alargar a internacionalização da empresa para outros mercados? (Silva, 2013)
8. Refira os obstáculos que a empresa enfrenta no processo de internacionalização (económico, concorrencial, distribuição, identificação de oportunidades, preços mais elevados do que a concorrência, falta de pessoal para trabalhar nesta área, falta de incentivos financeiros, elevados custos de transporte) (Silva, 2013) e (Moreira, 2014)
9. A inovação atrai clientes estrangeiros?
10. Porquê da procura do trabalho português?
11. A velocidade da internacionalização está relacionada com o conhecimento da empresa?
12. Indique quais os resultados inesperados da internacionalização (passado) (Kalinic & Forza, 2012).
13. Indique quais os resultados esperados da internacionalização (futuros) (Kalinic & Forza, 2012).

Resposta em escala (1- Nada importante; 2- Pouco Importante; 3- Medianamente importante; 4- Muito Importante; 5- Extremamente Importante)

Quando a empresa decide internacionalizar, qual a importância de:

- A. Limitações do mercado doméstico?
- B. Troca de conhecimentos com empresas de mercados estrangeiros.
- C. Experiência da empresa.
- D. Conhecimento objetivo (formações, estudos de mercados, entre outros, não têm importância).
- E. Consultor na empresa.

Internacionalização (1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom)

- A. Incentivos à internacionalização por parte do país de origem.
- B. Recepção do país estrangeiro.
- C. Auxílio da AICEP.
- D. Apoios financeiros.
- E. Benefícios fiscais.

Relevância da internacionalização na sua empresa (1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom)

- A. Volume de negócio.
- B. Lucro.
- C. Aumento do número de funcionários.

Dados do entrevistado: (Silva, 2013)

Nome:

Idade:

Formação académica:

Cargo na empresa:

Número de anos de serviço na empresa:

Anexo III – Empresas "Engineering & Tooling from Portugal"

Empresas

Aníbal H. Abrantes – Indústrias de Moldes e Plásticos, S.A

A.Silva Godinho & C.ª, Lda.

E&T – Engineering and Tooling, Lda.

Fozmoldes, Lda.

Geco – Gabinete Técnico e Controlo de Moldes em Fabricação, Lda.

Iberomoldes, S.A

Iber-Oleff – Componentes Técnicos em Plástico, S.A

Imoplastic, Indústria de Moldes e Plásticos, Lda.

Intermolde, Moldes Vidreiros Internacionais, Lda.

JDD, Moldes para a Indústria de Plásticos, Lda.

GLN Molds, S.A

MCG mind for metal

Moldegama, Moldes Técnicos, Lda.

Moldes RP – Indústria de Moldes, Sociedade Unipessoal, Lda.

Moldit – Indústria de Moldes, S.A

Moldoeste – Indústria de Moldes, S.A

Moldoeste II – Indústria de Moldes, S.A

Moldoplástico, S.A

Planimolde – Fabricação e Comércio de Moldes, S.A

P.M.M Projetos, Moldes e Manufatura, Lda.

Portutecmo – Moldes para Plásticos, Lda.

Ribermold, High Precision Molds, Lda.

SET – Sociedade de Engenharia e Transformação, S.A

Sitecna Soluções Técnicas e de Embalagem, S.A

Somema – Sociedade Metalúrgica Marinhense, Lda.

Tecnifreza, Indústria de Moldes, S.A

Tecnimoplás – Indústria Técnica de Moldes, Lda.

Tecnisata - Indústria Metalomecânica, S.A

TJ Moldes, S.A

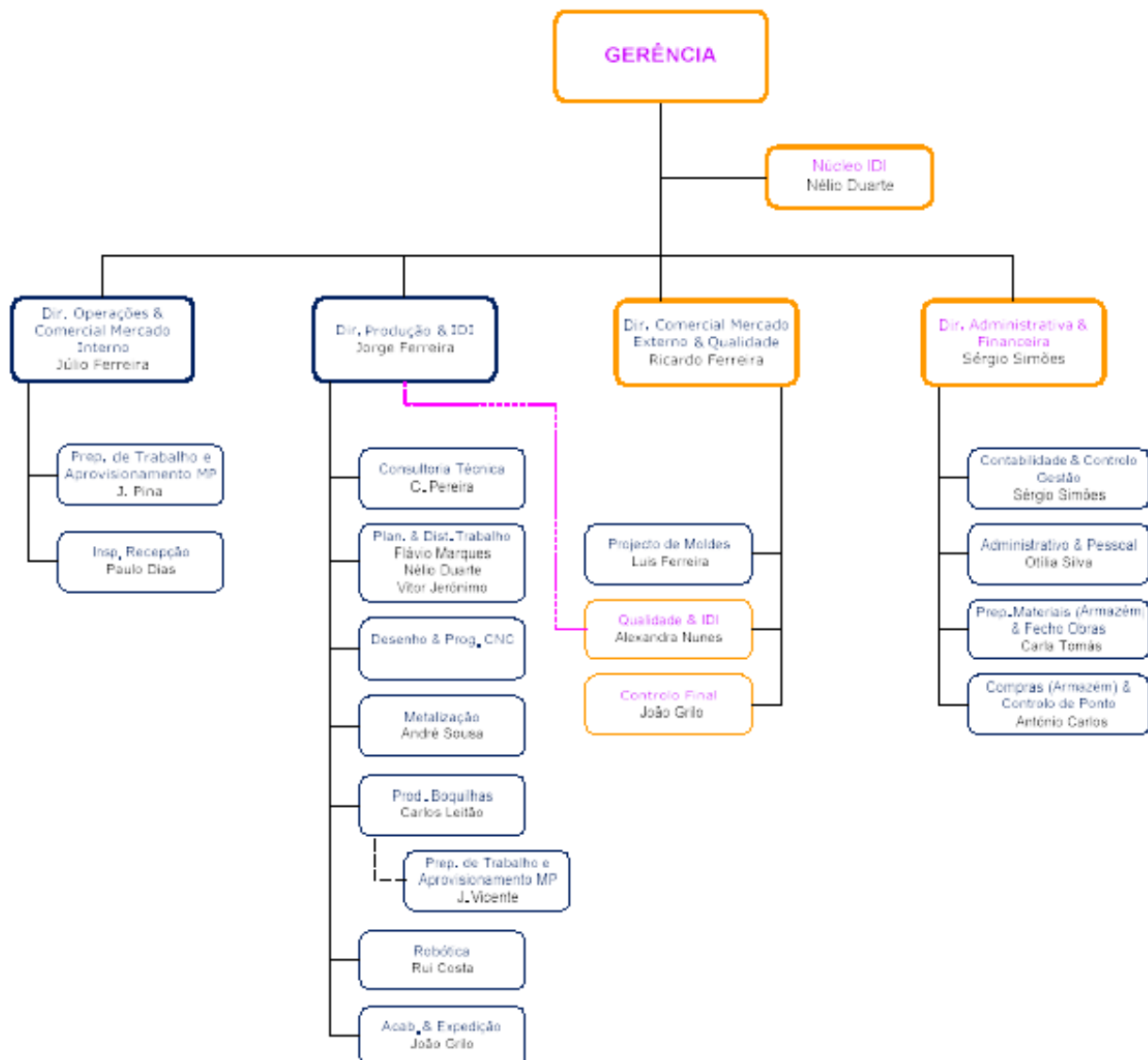
Uepro, Engenharia de Moldes, Exportação e Importação, Lda.

Vidrimolde, Indústria Internacional de Moldes, Lda.

Anexo IV - Instituições



Anexo V – Organograma Intermolde

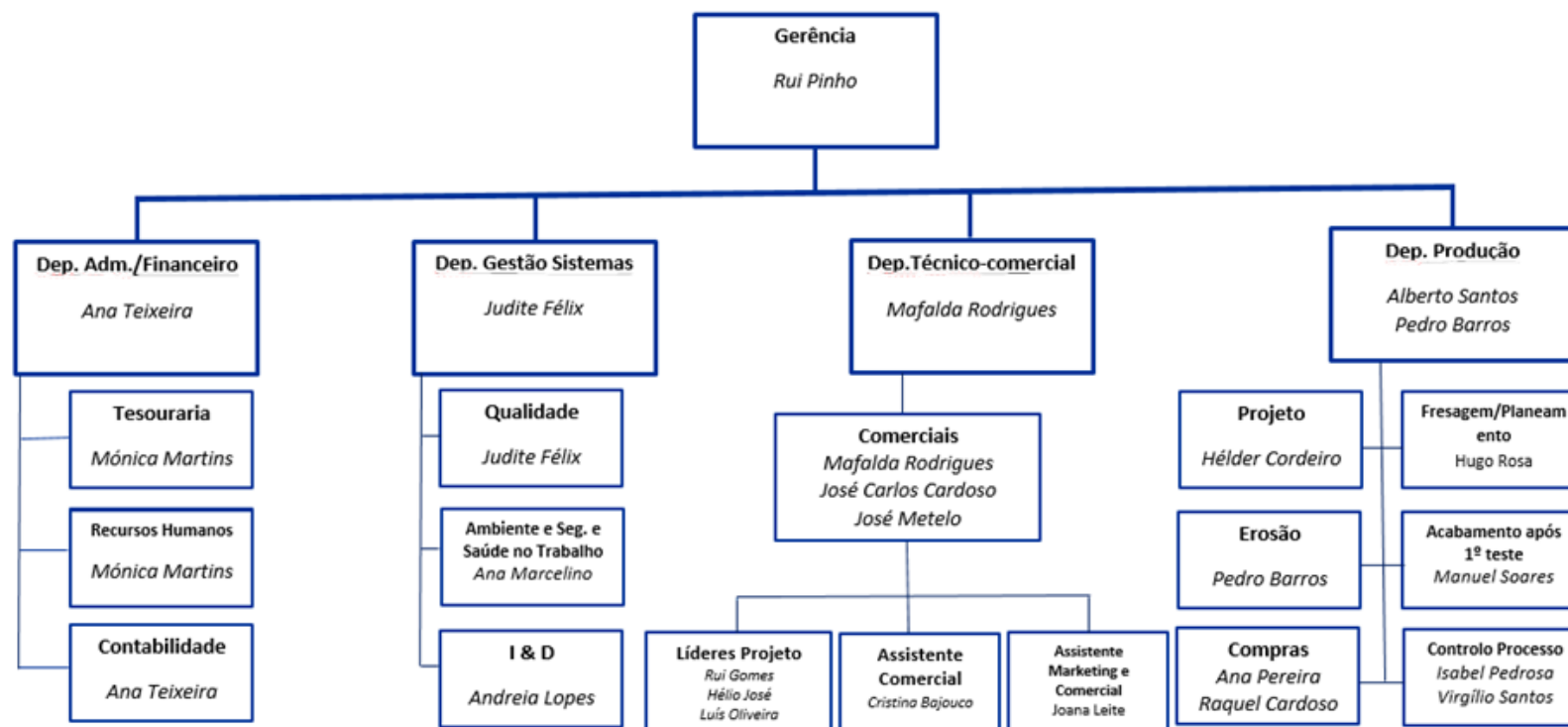


Legenda

Orgânica Grupo Intermolde / Vidrimolde

Orgânica Intermolde

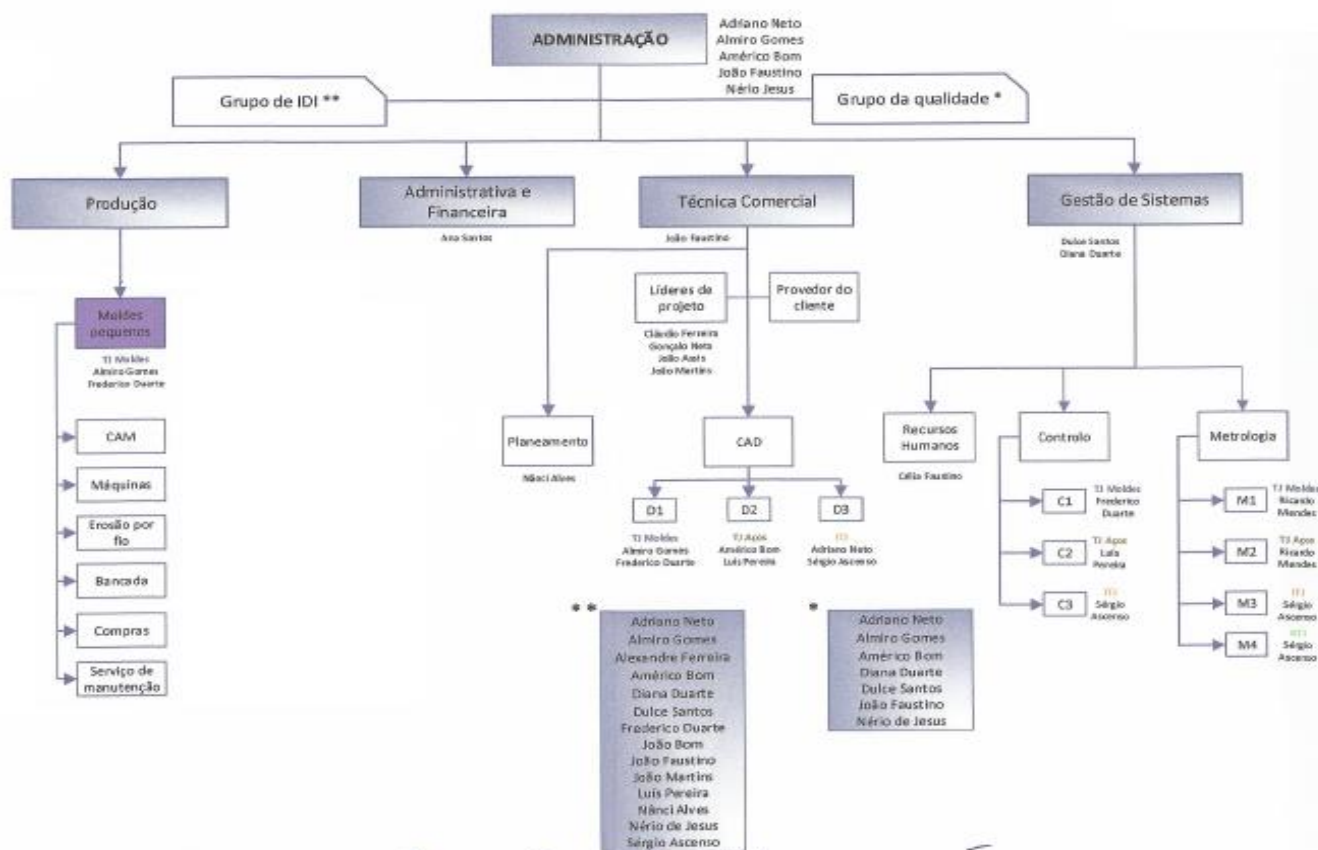
Anexo VI – Organograma Moldes RP



Anexo VII – Organograma TJ Moldes



Estrutura Organizacional

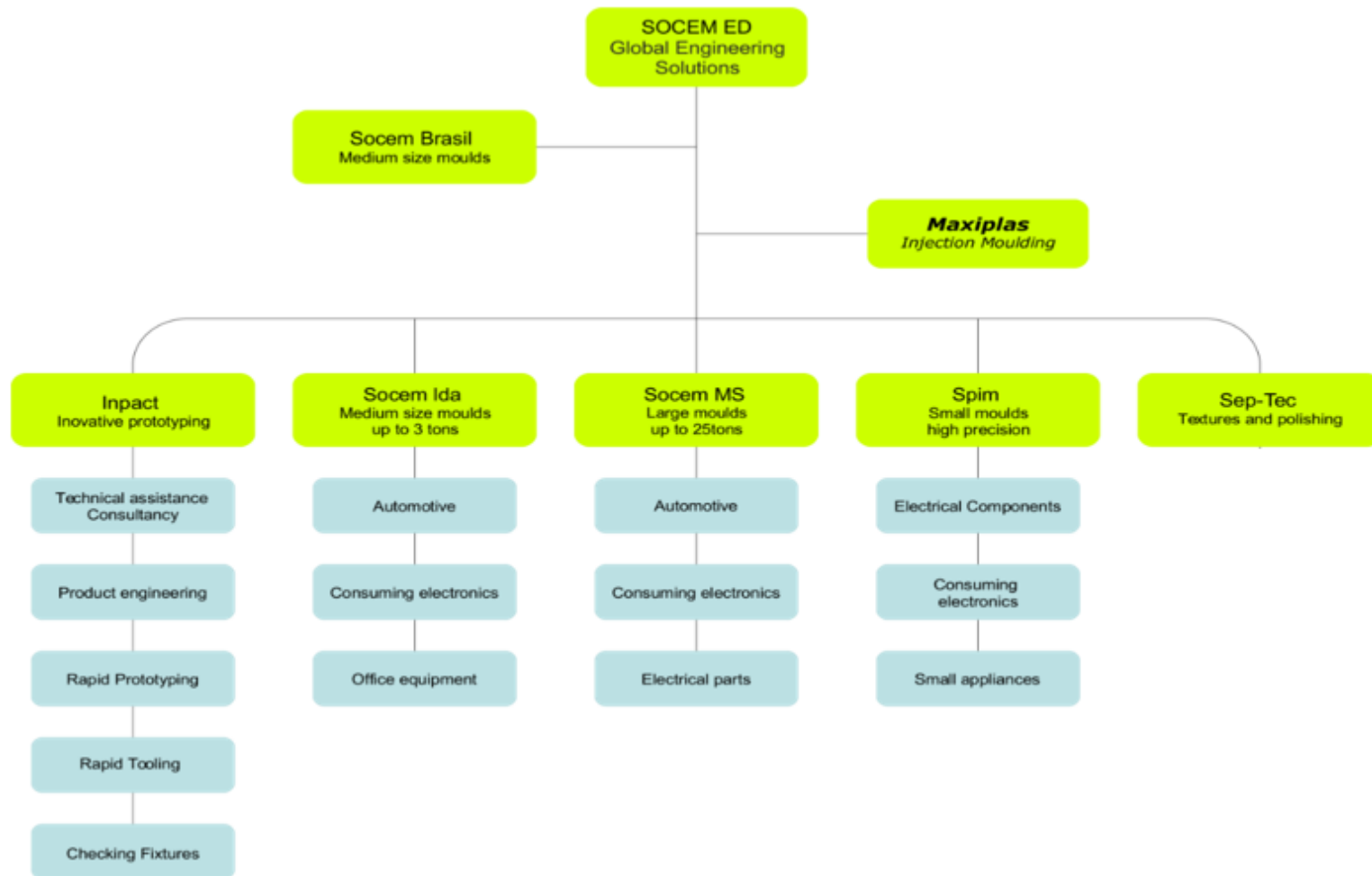


Aprovado por:     

Adriano Neto Almiro Gomes Américo Bom João Faustino Nério de Jesus

Administração

Anexo VIII – Organograma Socem



Esta página foi intencionalmente deixada em branco