

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

Tiago Manuel Teixeira Loureiro

Análise crítica do processo de internacionalização: o caso da Rolnorte

Relatório de Estágio

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor Jorge Cerdeira

Outubro de 2016

## DECLARAÇÃO

Nome: Tiago Manuel Teixeira Loureiro

Endereço eletrónico: [tiago\\_loureiro@hotmail.com](mailto:tiago_loureiro@hotmail.com) Telefone: 926368469

Número do Bilhete de Identidade: 14102537

Título dissertação: Análise crítica do processo de internacionalização: O caso da Rolnorte

Orientador(es): Jorge Alves Pereira Cerdeira e Sousa

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Negócios Internacionais

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A  
REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTE RELATÓRIO DE ESTÁGIO

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

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

## Agradecimentos

Para que fosse possível a elaboração e conclusão deste relatório de estágio, foi essencial o apoio de algumas pessoas a quem quero deixar o meu profundo agradecimento.

Ao Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira e Sousa o meu sincero agradecimento, por ser incansável, disponível, muito paciente e acima de tudo pelo incentivo e colaboração.

À empresa Rolnorte, e em especial à Eng<sup>o</sup> Cláudia Soares por me ter dado esta oportunidade, por me ter facultado tudo o que pedi e por me proporcionar esta grande experiência no mercado de trabalho.

Ainda na Rolnorte não posso deixar de agradecer à Cristina Pinto que foi muito paciente e me ajudou muito no início do estágio.

Agradecer ainda ao meu pai pela confiança, pelo carinho e por me ter proporcionado sempre o melhor, e à minha madrastra por ter acreditado sempre em mim.

Por último, agradecer à minha mãe que está sempre comigo.

## Resumo

A internacionalização de pequenas e médias empresas é uma realidade incontornável do mundo atual dado que as empresas muitas das vezes para se manterem competitivas no mercado têm que optar por este tipo de estratégia. São empresas que na maioria das vezes possuem poucos recursos e por isso as estratégias devem ser bem delineadas e estruturadas para que se minimize o risco de falhar. Para poderem ter sucesso devem apresentar fatores de diferenciação que permitam entrar e operar no mercado alvo.

O estudo da internacionalização de pequenas e médias empresas é bastante interessante porque pode ser uma ferramenta útil para as próprias empresas que se revejam na situação que irá ser estudada e aprofundada, mas também porque o estudo de internacionalização das empresas é normalmente feito sobre grandes empresas, pelo que a informação não é muita relativamente às pequenas e médias empresas.

Esta dissertação tem por base um estágio curricular que foi feito na empresa Rolnorte, que se dedica ao comércio de máquinas e ferramentas, e o objetivo é perceber de que forma a empresa trabalha no mercado nacional e no mercado internacional. Aborda-se a experiência que a empresa teve em Angola e possíveis projetos futuros que possam surgir. Até ao momento o modo de internacionalização privilegiado pela Rolnorte foi a exportação e apesar de a experiência não ter tido um sucesso tremendo, é expectável que a empresa volte a apostar num projeto de natureza parecida. As mudanças a que o mercado está sujeito levam a que a Rolnorte esteja em constante adaptação de forma a poder sobreviver neste setor.

## Palavras-chave

Internacionalização; Exportação; Rolnorte

## Abstract

The globalization of small and medium companies is an unavoidable reality in today's world since companies often have to opt for that strategy if they want to stay in the race. Those companies are often low on resources so their strategies should be well defined and perfectly structured so they can minimize the risk of failure. They should present differentiation factors that allow them to enter and operate inside their target market to be successful.

This globalization study of small and medium companies is rather interesting since it can be a really useful tool for the companies who see themselves in the situation that's being studied and researched thoroughly. But also because this globalization study is usually performed on bigger companies, so the information being gathered in this particular study is very important since the result and analysis of this kind are rare in the small company region.

This dissertation is based on a curricular internship that took place at the company Rolnorte, which focus in the commerce of hardware tools and heavy machinery. The goal of the dissertation is to try to understand how the company works in both the national and international markets. It features the experience the company has in Angola and possible future projects that might surface. Until now the privileged globalization the company has experienced was mainly through exportation and, even though that experience wasn't tremendously successful, it's expected that the company will participate in similar projects soon. The changes that this market is constantly put through mean that Rolnorte has to be continuously adapting in order to survive in this industry.

## Key words

Internationalization; Exportation; Rolnorte

## Índice

|   |             |
|---|-------------|
| <b>AGRADECIMENTOS</b> .....   | <b>III</b>  |
| <b>RESUMO</b> .....   | <b>IV</b>   |
| <b>PALAVRAS-CHAVE</b> .....   | <b>IV</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>V</b>    |
| <b>KEY WORDS</b> .....  | <b>V</b>    |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS</b> .....                  | <b>VII</b>  |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....               | <b>VIII</b> |
| <b>1-INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>1</b>    |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....                                   | 1           |
| 1.2 OBJETIVOS E METODOLOGIA .....                                   | 2           |
| <b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....                               | <b>4</b>    |
| 2.1 CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....                           | 4           |
| 2.2 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....                     | 5           |
| 2.3 SELEÇÃO DOS MERCADOS.....                                       | 8           |
| 2.4 MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS.....                     | 9           |
| 2.4.1 EXPORTAÇÃO.....   | 10          |
| 2.4.2 LICENCIAMENTO .....   | 12          |
| 2.4.3 <i>FRANCHISING</i> .....                                      | 12          |
| 2.4.4 <i>JOINT-VENTURES</i> .....                                   | 13          |
| 2.5 MODELOS E TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....                  | 15          |
| 2.5.1 TEORIAS CLÁSSICAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....              | 16          |
| 2.5.2 TEORIA DA VANTAGEM COMPETITIVA.....                           | 16          |
| 2.5.3 TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO .....                      | 17          |
| 2.5.4 TEORIA DO COMPORTAMENTO E GESTÃO DAS EMPRESAS .....           | 17          |
| 2.5.5 TEORIA DAS IMPERFEIÇÕES DO MERCADO E REAÇÃO OLIGOPOLISTA..... | 18          |
| 2.5.6 TEORIA DA INTERNALIZAÇÃO .....                                | 19          |
| 2.5.7 TEORIA ECLÉTICA (PARADGIMA OLI).....                          | 19          |
| 2.5.8 TEORIA DAS REDES INDUSTRIAIS .....                            | 21          |
| 2.5.9 TEORIA DOS ESTÁGIOS.....                                      | 21          |
| <b>3. EMPRESA DE ACOLHIMENTO</b> .....                              | <b>24</b>   |
| 3.1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA .....                         | 24          |
| 3.2 HISTÓRIA .....  | 24          |
| 3.3 ORGANIGRAMA DA EMPRESA.....                                     | 25          |
| 3.4 PRODUTOS .....  | 26          |
| 3.5 MERCADO.....  | 27          |
| 3.6 ANÁLISE SWOT .....  | 29          |
| <b>4. INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....                                 | <b>32</b>   |
| 4.1 MODO DE ENTRADA.....  | 36          |
| 4.2 PROCEDIMENTOS PARA EXPORTAÇÃO.....                              | 36          |
| 4.3 DADOS DA EXPORTAÇÃO.....  | 37          |
| 4.4 O ABANDONO DO MERCADO ANGOLANO .....                            | 38          |
| <b>5.POSSIBILIDADES DE EXPANSÃO</b> .....                           | <b>40</b>   |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. CONCLUSÃO .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>APÊNDICE: ENTREVISTA À ADMINISTRADORA DA ROLNORTE, ENG<sup>a</sup> CLÁUDIA SOARES .....</b> | <b>45</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>49</b> |

## Índice de Tabelas, Gráficos e Figuras

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1: PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO POR PARTE DAS PME'S .....        | 6  |
| TABELA 2: MODELO DE ESCOLHA DO MODO DE ENTRADA .....                                     | 20 |
| TABELA 3: FATURAÇÃO DA ROLNORTE, 2014-2016.....  | 28 |
| TABELA 4: TAXA DE INVESTIMENTO DAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO .....                          | 31 |
| TABELA 5: CRESCIMENTO DO PIB PORTUGUÊS, 2011-2013 .....                                  | 34 |
| TABELA 6: VENDAS MENSAS - ANGOLA .....   | 37 |
| TABELA 7: INDICADORES ECONÓMICOS E POPULACIONAIS DE MOÇAMBIQUE .....                     | 40 |
| TABELA 8: CLASSIFICAÇÃO DE MOÇAMBIQUE NO ÍNDICE DOING BUSINESS .....                     | 41 |
| <br>   |    |
| GRÁFICO 1: TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS POR MÊS, 2014-2015 .....                       | 29 |
| GRÁFICO 2: CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) E DO PIB PER CAPITA EM ANGOLA..... | 32 |
| GRÁFICO 3: POPULAÇÃO ANGOLANA, 2012-2015.....  | 33 |
| GRÁFICO 4: VALOR DAS IMPORTAÇÕES ANGOLANAS .....   | 34 |
| GRÁFICO 5: VENDAS NO MERCADO NACIONAL E NO MERCADO ANGOLANO.....                         | 38 |
| <br>   |    |
| FIGURA 1: ORGANIGRAMA DA EMPRESA.....  | 25 |

## Lista de Abreviaturas Siglas e Acrónimos

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

PME's – Pequenas (s) e Média (s) Empresas (s)

PIB – Produto Interno Bruto

*SWOT - Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*



## 1-Introdução

Neste capítulo é descrita a parte introdutória da presente dissertação e pretende-se fazer uma breve apresentação do objetivo e do enquadramento do estudo.

### 1.1 Contextualização do tema

As trocas internacionais são hoje em dia prática comum em todo o mundo. Acordos entre os países, tratados e a Organização Mundial do Comércio possibilitam que estas trocas aconteçam com mais facilidade e mais frequentemente. A exploração de novos mercados é hoje uma realidade incontornável para muitas empresas, sejam elas de pequena ou grande dimensão, numa perspetiva de expandir os seus negócios e também diversificar o risco.

A internacionalização de uma empresa é um processo moroso e que requer uma visão e gestão estratégicas para que não se cometam erros que possam comprometer a organização. A ponderação dos custos e dos benefícios que este processo trará é fulcral para a empresa singrar nos mercados internacionais. Numa fase inicial é preciso perceber que tipo de competências a empresa possui para se diferenciar nos mercados em que pretende entrar, mas também de que forma entrará nos mesmos. A organização terá também que ter em conta que existem barreiras impostas por determinados países a nível do comércio internacional, daí que seja essencial a empresa ter conhecimento de todos os fatores positivos ou negativos que envolvem um processo desta magnitude.

A internacionalização torna-se mais difícil para uma empresa de pequena dimensão, pois normalmente não possuem recursos financeiros significativos e os colaboradores não têm conhecimento dos mercados externos, pelo que no que respeita à internacionalização de uma pequena empresa a margem de erro para esta organização é quase nula.

No sentido de aplicar alguns conceitos e modelos teóricos será estudado o caso da Rolnorte, uma empresa que se dedica ao comércio de todo o tipo de equipamento e acessórios para a mecânica, construção civil, metalomecânica e indústria em geral. Atua

no mercado desde 1987 e iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2015 através de exportação para Angola. A empresa conta atualmente com 14 colaboradores que se dividem pelo departamento comercial, departamento técnico e departamento financeiro. Em relação ao departamento jurídico, a Administração considerou que deveria externalizar esse serviço. A sede da organização situa-se na cidade de Penafiel, e tem uma filial na cidade de Felgueiras. O mercado em que a empresa atua é um mercado de feroz concorrência, uma vez que existem inúmeras empresas do mesmo ramo de atividade.

O mercado externo ainda não é de grande relevância para a Rolnorte pois no ano de 2015 as vendas para o estrangeiro representaram apenas 12,5% do total da faturação anual. Este valor irá diminuir no ano de 2016 devido á atual dificuldade que as empresas enfrentam devido à crise que assola Angola neste momento.

## 1.2 Objetivos e Metodologia

O presente relatório tem como objetivo descrever os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio curricular realizado na Rolnorte – Comércio de Rolamentos Unipessoal, Lda. no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais. O estágio durou cerca de 6 meses, e teve início no dia 16 de Novembro de 2015, terminando no dia 13 de Maio de 2016.

O estágio tinha como objetivo perceber todo o processo de internacionalização da empresa e permitiu-me consolidar conhecimentos na área da negociação internacional, assim como aprender as dinâmicas dos mercados, reunir com clientes, auxiliar os responsáveis da empresa no planeamento da estratégia internacional e também identificar potenciais clientes no mercado nacional e internacional. Tudo isto com o propósito de no final do estágio entender as razões que levaram a empresa a internacionalizar-se, bem como os riscos que correu e os benefícios que este processo trouxe à empresa.

Em termos metodológicos, este relatório baseia-se num estudo de caso, pois analisa um tema de investigação real (Yin, 2003). Para que a análise do estudo de caso fosse objetiva, foi acompanhada pelo enquadramento teórico do tema, a internacionalização. Este enquadramento resulta de uma pesquisa bibliográfica, através da recolha de informação

em livros científicos e artigos publicados em revistas e jornais internacionais de renome, que se dedicam ao tema da internacionalização.

Toda a metodologia é baseada no paradigma fenomenológico pelo facto de a pesquisa ser realizada em terreno e porque a investigação tem um maior nível de profundidade e extensão, fruto da amostra ser pequena, uma única empresa. Neste caso, o estudo de caso está relacionado com a pesquisa exploratória, uma vez que se centra na obtenção de conhecimentos, através da observação direta, e das entrevistas.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Conceito de internacionalização

Com a crescente globalização dos mercados, as empresas procuram adaptar-se no sentido de sobreviver a um clima cada vez mais inconstante e competitivo, na medida em que nos dias de hoje existem fatores que alteram a situação económica repentinamente, como por exemplo a instabilidade política de determinado país.

Segundo Barreto e Rocha (2003) qualquer relação que uma empresa estabeleça com o exterior considera-se internacionalização.

Calof e Beamish (1995) afirmam que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa ao ambiente internacional. Numa perspectiva mais abrangente, Abrantes (1999) refere que considera-se internacionalização quando uma empresa atua em países estrangeiros, seja através de parcerias internacionais ou simplesmente pela comercialização de produtos. Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países.

Simões (1997) alerta para o facto de existirem várias definições de internacionalização com base em duas dicotomias: (i) a oposição micro-macro, ou seja o confronto entre a óptica da economia nacional e a da empresa; (ii) a polarização inward-outward, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro).

Para Meyer (1996) a internacionalização não é mais do que um incremento das actividades de valor acrescentado da empresa fora do país de origem. Já Chetty e Campbell-Hunt (2001) consideram que a internacionalização não pode ser vista como um processo de “progressão crescente” mas sim como um fenómeno com recuos, já que as empresas podem simplesmente deixar de comercializar um produto, ou reduzir o

investimento direto estrangeiro e optar por outras modalidades de exportação. A internacionalização revela-se uma condição para uma empresa, para a sua sobrevivência e para o reforço da sua posição competitiva (Lorga, 2003). De ressaltar que o conceito de internacionalização não pode ser confundido com o de globalização. São dois fenómenos distintos, pois a globalização assenta na ideia que cada vez mais as diferenças entre os diferentes países tendem a esbater-se tornando o mundo numa “aldeia global”, que conseqüentemente leva a que as empresas adotem uma estratégia global que é transversal a todos os mercados.

## 2.2 Motivações para a internacionalização

Existem diversas motivações para uma empresa se internacionalizar. Genericamente, a internacionalização é feita pois as empresas procuram reforçar a sua posição no mercado, maximizar o seu lucro, diversificar o risco ou conseguir melhores oportunidades de crescimento.

Simões (1997) refere que as motivações para a internacionalização devem ser divididas em duas categorias: (i) factores exógenos à empresa, ou seja em relação ao ambiente externo, e (ii) factores endógenos à empresa, isto é, tudo o que seja relativo à empresa. Para o autor a obtenção de economias de escala, a necessidade de crescimento da empresa, o aproveitamento da capacidade disponível, a exploração de competências tecnológicas próprias e a diversificação do risco são as motivações exógenas.

Por outro lado, as motivações endógenas são as características dos mercados, isto é os limites do mercado doméstico ou a percepção do funcionamento dos mercados externos, as motivações relacionais, como por exemplo o acompanhamento de clientes que decidiram internacionalizar-se, acesso a recursos no exterior, como por exemplo o acesso a recursos tecnológicos e incentivos governamentais, que podem provir do governo do país de origem ou do país de acolhimento.

Segundo Lorga (2003) e Czinkota (1999) as empresas dividem-se em duas categorias relativamente à internacionalização. Na primeira categoria enquadram-se as empresas pró-activas e na segunda categoria as empresas que adoptam uma postura reactiva face aos estímulos de oportunidades e ameaças existentes que os diferentes mercados proporcionam. A tabela 1 refere quais os principais motivos para a internacionalização de empresas de pequena e média dimensão. No caso de empresas pró-activas um dos motivos são os benefícios fiscais e as vantagens em termos de lucro. No caso das empresas reactivas destacam-se motivos como a pressão da concorrência ou a saturação do mercado doméstico.

*Tabela 1: Principais Motivos Para a Internacionalização por Parte das PME's*

| <b>PRÓ-ACTIVAS</b>           | <b>REACTIVAS</b>                                     |
|------------------------------|--|
| Vantagens em termos de lucro | Pressões da concorrência                             |
| Produtos únicos              | Excesso de capacidade produtiva                      |
| Vantagens tecnológicas       | Saturação do mercado doméstico                       |
| Compromisso da gestão        | Proximidade dos clientes e dos portos de desembarque |
| Benefícios fiscais           |  |
| Economias de escala          |  |
|                              |  |

Fonte: Czinkota et al. (1999, p.368)

Para Viana e Hortinha (2005) existem seis motivos para uma empresa tomar a decisão de internacionalizar que se definem por ser o aumento da faturação, o aproveitamento de

economias de escala, a distribuição do risco através da diversificação de mercados, a colaboração com empresas e instituições públicas, o domínio dos mercados e vantagens absolutas a nível de domínio de recursos

Para Viana e Hortinha (2005) as razões que conduzem à internacionalização dividem-se em três grupos. A primeira são as oportunidades estratégicas, designadamente a emergência de novos mercados ou incentivos governamentais. A vontade de crescimento é a segunda razão em ter conta. Por último os mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio são outros indicadores relevantes.

Dunning (1977,1993,2001) é o autor de uma conhecida proposta sobre as motivações (proposta essa que foi construída sobre o paradigma eclético) para a internacionalização. O autor distingue quatro tipos de motivações:

- Procura de recursos: a empresa tenta alcançar recursos que não estão ao seu dispor no país de origem. Recursos que podem ser mão-de-obra mais barata, recursos naturais inexistentes no seu país, ou matéria-prima mais barata.
- Procura de mercado: as empresas investem para captar mercado, isto é aumentar as suas vendas. Nas teorias mais clássicas do comércio internacional, por exemplo, este motivo pode ser enquadrado na tentativa de evitar custos de transporte. Neste caso a empresa realiza IDE (Investimento Direto Estrangeiro) em vez de exportação.
- Procura de eficiência: as empresas procuram beneficiar de economias de escala. Diversifica o risco, e divide a produção de maneira a tirar proveito de mão-de-obra mais barata em países menos desenvolvidos.
- Procura de ativos estratégicos: as empresas realizam IDE numa tentativa de adquirir novas competências e recursos e não se limitam apenas a explorar os ativos que já possuem. Neste caso as empresas não exploram vantagens competitivas prévias, pois o objetivo é alcançar novas vantagens.

Em suma, são vários os autores que apresentam várias motivações para as empresas se

internacionalizarem. Regra geral, todos eles apontam diversos fatores que ou são externos ou internos à empresa e dependem também da fase do processo de internacionalização que a empresa se encontra.

### 2.3 Seleção dos Mercados

Uma das decisões mais importantes que uma empresa enfrenta ao internacionalizar-se é a escolha do mercado em que o vai fazer. É absolutamente fulcral que seja uma decisão ponderada para a empresa poder atingir os seus objetivos. O objetivo deste processo de escolha dos mercados é perceber o nível de atratividade que o mercado apresenta, as diferenças entre o mercado interno e externo, identificação de ameaças ou oportunidades, e outros fatores que afetem a estratégia da empresa.

Griffin e Pustay (2002) consideram que a empresa deve ter em conta dois fatores na seleção do mercado. Por um lado, a empresa deve avaliar potenciais mercados externos, ou seja, considerar fatores como o ambiente político e legal em que se vai inserir, potenciais concorrentes ou características socioculturais do mercado. Deve também avaliar os custos, os benefícios e os riscos que a entrada num determinado mercado acarreta.

Para Viana e Hortinha (1997) existem dois critérios essenciais na seleção do mercado. Por um lado a escolha oportunista, que reflete o comportamento das empresas quando escolhem um mercado externo e adequa-se a pequenas e médias empresas exportadoras com um fraco grau de internacionalização. A outra escolha denomina-se como escolha sistematizada, e caracteriza-se por ser algo bem pensado e estruturado, direcionado para mercados com enormes índices de crescimento. A escolha sistematizada aplica-se sobretudo a grandes empresas com elevados graus de internacionalização.

Hollensen (2011) acredita que existe uma dicotomia entre as pequenas e as grandes empresas na hora de escolher os mercados para atuar. Segundo o autor, as pequenas empresas são muito recetivas a estímulos vindos de fora. Ou seja, o mercado selecionado por estas empresas é um ato pontual que resulta de uma oportunidade vinda de um mercado externo. As grandes empresas possuem melhor informação e mais recursos pelo que a seleção do mercado reside em perceber como irão explorar as potencialidades de crescimento dos mercados externos.



Johanson (1997) apresenta um modelo que contém quatro etapas no processo de seleção de mercado, sendo que o primeiro é a identificação do país: perceber quais as taxas de crescimento da população, o PIB (Produto Interno Bruto) *per capita*, e outros indicadores que caracterizem determinado país. Segue-se a etapa preliminar: examina a estabilidade política, a distância geográfica e desenvolvimento económico, e desta forma elimina alguns países do processo. Posteriormente a empresa deve efetuar uma triagem em profundidade: análise profunda a todos os indicadores que possam ser relevantes, desde as potencialidades do mercado, aos pontos fortes e fracos da concorrência e também barreiras à internacionalização. Finalmente a seleção final: os objetivos da empresa são definidos e desta forma é feita uma previsão de vendas e de custos para encontrar o mercado que se coadune mais com o que a empresa procura.

#### 2.4 Modos de entrada nos mercados externos

A decisão de internacionalizar é um processo que acarreta várias vantagens e desvantagens e é algo que as empresas têm que ponderar com muita cautela, já que devem analisar todos os indicadores que sejam importantes. Há quem defenda que a internacionalização é um processo gradual, ou seja que todo o processo é feito de forma crescente, na medida que a empresa vai aumentando o seu grau de internacionalização num determinado mercado investido recursos gradualmente (Johanson e Vahlne, 1977). Por outro lado Benito e Welch (1997) referem que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais através de um processo descontínuo, isto é, não é gradual e difere de empresa para empresa.

Andersen (1993) defende que quando uma empresa decide investir no mercado externo passa por quatro fases. Inicialmente a empresa expande-se através de exportações com carácter não regular, situações pontuais apenas. Posteriormente a empresa exporta com regularidade para um determinado mercado. Este processo é muitas vezes realizado através da contratação de um representante no mercado para onde se exporta. O estabelecimento de uma subsidiária comercial no estrangeiro é a fase seguinte. Esta subsidiária será responsável pela coordenação de vendas e de toda a vertente logística

envolvida neste processo. Por último, a empresa deve apostar na instalação de unidades de produção no exterior.

Lorga (2003) divide os modos de entrada em três grandes grupos. No primeiro a exportação, que pode ser direta ou indireta. O segundo grupo é a contratação que pode ser feita através de licenciamento, contrato de gestão ou subcontratação internacional. Por último o autor refere o investimento direto que pode ser feito através de uma *joint venture*, alianças estratégicas ou propriedade total.

Osland, Taylor e Zou (2001) acreditam que os modos de entrada no mercado internacional caracterizam o grau de risco, controle e envolvimento que as empresas assumem. Há, neste contexto, três variáveis relevantes a considerar pela empresa: a quantidade de recursos necessários para cada modo de entrada, o controlo que a empresa possui no processo e o risco de transferência de tecnologia para mercados externos.

#### 2.4.1 Exportação

Kraus (2000) afirma que a exportação é o ato de vender produtos e/ou serviços para mercados fora do país de origem. Este modo de entrada no mercado internacional é claramente o que apresenta menos risco e menos envolvimento por parte da empresa. Normalmente é um método usado por empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização. A exportação pode ser direta, que é quando a empresa coordena e realiza toda a operação. Quando existem intermediários no processo a exportação é indireta.

Quanto à exportação direta, Viana e Hortinha (2005) referem que as empresas podem adotar diferentes estratégias na hora de exportar. Podem criar um departamento no país de origem que pode ser organizado de três diferentes formas: um departamento dentro da empresa responsável pelas operações de exportação. Um departamento autónomo, isto é, que controla e desenvolve as operações de exportação de forma independente. Uma filial de exportação, tendo esta grande responsabilidade e autonomia no processo. Outra estratégia pode ser possuir agentes no exterior que são responsáveis pela venda dos produtos mas apenas possuem amostras pois os produtos ficam na posse da empresa até estes agentes os encomendarem para posterior venda ao cliente. A empresa pode ainda

criar uma sucursal que está dependente da sede já que não possui personalidade jurídica. Pode ainda optar por uma filial comercial que pese embora seja dependente da sede, possui alguma autonomia na utilização de recursos. Por fim, *franchising* de distribuição, ou seja, a empresa assume-se como um canal de distribuição de produtos do *franchisor* e é utilizado quando uma empresa tem dificuldades em aceder a algum mercado.

No que concerne à exportação indireta, Hollensen (2011) considera que existem diferentes formas de entrar nos mercados externos através da exportação: Uma das formas é contratar um agente que é denominado como *broker* e é pago à comissão. Normalmente está especializado num determinado tipo de produtos. A função destes agentes centra-se na obtenção de o melhor negócio possível para a empresa exportadora. Outra opção é exportar através de agentes de compras que são representantes dos clientes que querem importar à empresa. É um processo que não envolve muito a empresa pois o agente é o responsável pelos pagamentos e pela movimentação do produto. A empresa pode recorrer a uma empresa de gestão de exportação já que em mercados em que a legislação é rigorosa, estas empresas são uma mais-valia uma vez que representam a empresa exportadora na parte legal do processo. Outra das formas é recorrer a empresas *trading* exportadoras, que são empresas que se caracterizam por comprar mercadoria a um grupo de produtores com o intuito de revender noutros mercados. São bastantes vantajosas uma vez que a empresa produtora expande os seus mercados sem ter que fazer qualquer estudo ou tratar de documentação legal. Outra das formas de exportar designa-se por *piggyback*, que ocorre quando uma empresa inexperiente relativamente às exportações pretende começar a exportar e recorre a uma empresa de maior dimensão, que funciona como comissionista pois vende os produtos da empresa mais pequena, facilitando-lhe a entrada no mercado, recebendo comissão por isso.

Neste modo de entrada nos mercados externos existem várias vantagens e desvantagens. No que concerne á exportação direta, por um lado é fácil perceber que existe um maior controlo, uma maior informação sobre os mercados, e uma maior proteção da marca e de patentes. Pese embora existe também um maior risco por parte da empresa exportadora, um aumento de custos, barreiras à entrada nos mercados e um maior compromisso que poderá ser não muito benéfico para a empresa.

Relativamente à exportação indireta, uma das vantagens é o facto de a empresa correr riscos mínimos, mas também os custos são menores em relação à exportação indireta, o compromisso é minimizado, e pode tirar partido de economias de escala. Como desvantagens apresenta-se o facto de a empresa ter pouco ou nenhum controlo sobre o processo, as margens de lucro não serem elevadas e não haver diferenciação do produto.

#### 2.4.2 Licenciamento

O licenciamento ocorre quando uma empresa (licenciadora) cede o direito (licença) a outra empresa (licenciada) o direito de produzir ou comercializar determinado produto ou serviço numa determinada área a troco de royalties.

Martins (2011) refere que neste modelo o licenciado tem acesso a fórmulas, patentes, produtos, marcas ou peças da empresa licenciadora.

É um processo vantajoso para ambas as partes já que o licenciador entra em novos mercados facilmente e o licenciado adquire todo o *know-how* do produto ou serviço que irá comercializar (Ilhéu, 2009).

O licenciamento pode ser benéfico na medida em que é uma forma rápida de penetrar nos mercados difíceis, não requer um grande investimento e é uma alternativa à exportação se a concorrência aumentar. No entanto acarreta algumas desvantagens como por exemplo, o facto da empresa licenciadora ter pouco controlo sobre a empresa licenciada, o valor das *royalties* ser reduzido ou a empresa licenciadora ter dificuldade em encontrar empresas que correspondam às suas expectativas (Viana e Hortinha, 2005).

#### 2.4.3 Franchising

Lafontaine (1992) afirma que um contrato de *franchising* é um acordo entre duas empresas, em que uma das empresas concede o direito à outra de usar e comercializar o seu produto ou serviço e ainda providencia formação e acompanhamento na gestão do negócio. Em contrapartida a empresa *franchisada* compromete-se a reger o negócio pelos

padrões de gestão da empresa *franchisadora*. O pagamento é feito de duas formas: o primeiro tem o nome de *franchise fee* e corresponde ao valor que é pago no início do contrato. O segundo pagamento designa-se taxa de royalties e publicidade e é um valor variável consoante o volume de vendas.

Existem autores que defendem que o *franchising* é uma forma específica de licenciamento, já que o *franchisador* concede uma licença ao *franchisado* para comercializar os seus produtos numa determinada área segundo um modelo de negócio já existente (Viana e Hortinha, 2005). Contudo, Simões (1997) acredita que apesar de haver semelhanças com o licenciamento, o *franchising* possui características mais comerciais e um carácter de negócio mais vincado. O autor afirma que existem quatro características que moldam o *franchising*: a imagem de marca, o conceito de negócio, o território definido e a relação continuada.

Para Viana e Hortinha (2005) existem três tipos de *franchising*: de produção, que está diretamente relacionado com a transmissão de conhecimento e do *know-how*, licença de produção e direitos de comercialização do produto. De distribuição que está relacionado com a comercialização de produtos sob a marca do *franchisador*. De serviços, que se refere à exploração de uma insígnia, com transferência de *know-how* e métodos de gestão.

#### 2.4.4 *Joint-Ventures*

Trata-se da associação contratual entre duas ou mais empresas que se unem para explorar oportunidades de negócio que possivelmente sem esta relação não eram alcançáveis. Cria-se uma ou mais empresas para a realização de um ou mais negócios por tempo que pode ser indeterminado.

Kotabe e Helsen (2000) afirmam que esta associação trará benefícios para ambas as entidades já que expandem a sua presença nos mercados, partilham os riscos e os custos, aumentam o seu lucro, unem sinergias e compartilham experiência e conhecimento.

Anderson (1990) acredita que as *joint-ventures* distinguem-se de outras formas de colaboração devido a duas razões. A primeira é que a empresa criada é juridicamente independente em relação às empresas que lhe deram origem. A outra razão é a gestão

partilhada, que significa que tanto os custos como os lucros são partilhados entre as duas empresas.

Hamel, *et al.* (1989), afirmam que as empresas recorrem a este tipo de acordos para alcançar uma melhoria na eficiência e no controlo de qualidade dos produtos.

A chave para o sucesso de uma parceria deste tipo reside essencialmente no nível de cooperação entre as partes envolvidas, já que o que as empresas procuram é gerar benefícios, como a transferência de *know-how*, inovações, aumento da eficiência e aumento do poder de mercado.

Killing (1982), refere que o problema de falta de confiança entre as partes envolvidas, o risco de não coordenação entre as equipas de gestão e a ausência da definição dos objetivos e metas são desvantagens deste modo de entrada.

Outro tipo de *joint-venture* é o IDE ( Investimento Directo Estrangeiro). Com a expansão do fenómeno da globalização nas últimas décadas, surge a necessidade das empresas investirem e potenciarem atividades económicas no estrangeiro (Faeth, 2009). Para Hennart (1982) o IDE (Investimento Direto Estrangeiro) reduz o risco de transação e na ótica de Deeds e Hill (1998) permite que as empresas tenham vantagens geográficas em relação à concorrência mas também permite o acesso a recursos que apenas existem em determinados mercados. Shan e Song (1977) acreditam que o IDE potencia a competitividade internacional das empresas.

Uma empresa que decida enveredar por este caminho pode fazê-lo de duas formas: funde-se ou adquira uma empresa que já esteja a atuar no mercado alvo ou faz um investimento de raiz que passa pela construção de subsidiárias ou filiais, investimento este que é designado por *greenfield* (Kotabe e Helsen, 1998).

O IDE é um modo de entrada menos flexível que os restantes uma vez que está sujeito a fatores como a instabilidade política ou económica. Há quem defenda que o IDE gera benefícios e outros que defendam que prejudicam tanto para o país de origem como o país recetor. Relativamente ao país de origem, Caves (1974) e Samli (1985) defendem que o IDE é um catalisador da economia, uma vez que cria capital nos países que recetores, contribui para a diminuição do défice comercial, aumenta a taxa de empregabilidade e reduz o desfasamento tecnológico que possa existir entre os países envolvidos. Por outro

lado, Hitt *et al.* (1997) afirma que os custos de transacção e coordenação da organização aumentam, reduzindo os lucros e o IDE conduz a uma eliminação das tecnologias locais e o pagamento de juros e dividendos podem ser demasiado elevados para os países menos desenvolvidos (Reddy *et al.*, 1990). Ramaswamy (1992) defende que se o mercado onde for feito o investimento for muito distante do país de origem os lucros podem não ser os esperados pois os custos de gestão de diversas unidades em localizações diferentes e de gestão das diferenças políticas e culturais são fatores relevantes.

## 2.5 Modelos e Teorias de Internacionalização

Quando abordamos esta temática das teorias de internacionalização é importante considerar que todos os modelos e teorias apresentados ao longo do tempo têm as suas limitações e falhas, pois grande parte deles foram baseados em estudos com grandes empresas. Como é sabido atualmente as pequenas e médias empresas desempenham já um papel importante no mercado internacional portanto não há um modelo que explique perfeitamente os processos de internacionalização.

Para Viana e Hortinha (2005) as teorias de internacionalização devem ser divididas em quatro tipos: as que abordam os estádios de internacionalização evolutivos, as que descrevem a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transacção e da localização, as que analisam a internacionalização do ponto de vista das redes (*networks*) e as que interpretam a internacionalização segundo as opções estratégicas das empresas, de forma a melhorar a competitividade e a maximizar a eficiência.

Por sua vez, Lorga (2003) propõe que as teorias explicativas de internacionalização sejam segmentadas de outra forma: teorias do comércio internacional, teorias do ciclo de vida do produto, teorias referentes ao comportamento e à gestão das empresas, teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização.

Portanto, será feito o esmiuçamento das principais teorias de internacionalização das empresas:

### 2.5.1 Teorias Clássicas do Comércio Internacional

Esta teoria surgiu da necessidade de explicação das trocas internacionais e Adam Smith (1776) e Ricardo (1817).

Cada país deve especializar-se na produção do bem cujo custo (absoluto para Adam Smith e relativo para David Ricardo) de produção é mais baixo.

Os autores justificam a existência de comércio internacional com base nas diferenças dos custos absolutos e relativos dos bens. Os diferenciais nos custos resultariam de condições de oferta diversas. Neste modelo a unidade de análise é a nação e tenta explicar a especialização internacional de cada país em função dos recursos que tem ao seu dispor.

### 2.5.2 Teoria da Vantagem Competitiva

Este modelo de internacionalização foca-se na indústria e indica que nenhuma nação é competitiva em todos os setores, e como as economias de cada país são muito especializadas, a forma como as empresas de setores inter-relacionados se organizam e competem a uma escala global é a chave do sucesso (Porter, 1990). Para o autor existem quatro fatores relevantes quando se quer avaliar a competitividade de uma indústria. O modelo de Porter, conhecido como o modelo do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”, considera que uma base favorável assente em quatro fatores pode permitir a obtenção de vantagens competitivas e um processo de internacionalização com sucesso. Os quatro fatores considerados são: condições de fatores (recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas e outros fatores de produção competitivos); condições de procura (grau de sofisticação dos consumidores); indústrias relacionadas e de suporte (existem fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos); estratégia, cultura e rivalidade empresarial (condições como as empresas são criadas, organizadas e geridas, e a natureza da concorrência interna).



### 2.5.3 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Esta teoria foi numa fase inicial desenvolvida por Vernon (1966) e, anos mais tarde, Onkvisit e Shaw (1983) complementaram a teoria que se baseia no conceito de ciclo de vida do produto para explicar o porquê das empresas se internacionalizarem.

De acordo com esta teoria os produtos passam por quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A evolução tecnológica leva a que as vantagens competitivas de cada país se alterem ao longo do tempo. Numa fase inicial os produtos são fabricados em mercados de alto rendimento e consumo e apenas numa fase posterior é que são exportados para outros mercados. Ora, como os mercados possuem diferentes níveis de desenvolvimento os países que outrora importavam esses produtos começam a produzi-los e a exportá-los. Normalmente estes países possuem um elevado grau de competitividade pois têm custos menores, como por exemplo o custo da mão-de-obra.

Uma vez que o produto atinge a fase da maturidade e a concorrência é muito elevada, os países mais desenvolvidos passam a importar esse produto e centram-se na criação de novos produtos, pelo que o modelo repete-se.

Esta teoria pretende explicar de que forma as empresas se deslocam de mercados de países desenvolvidos para mercados de países menos desenvolvidos. Contudo é criticada pois não tem em consideração modos de entrada como a exportação ou o investimento direto estrangeiro (Anderson, 1997).

No contexto de globalização em que estamos inseridos a abordagem que este modelo sugere não faz sentido pois os países possuem diferentes ritmos de desenvolvimento (Teixeira e Diz, 2005).

### 2.5.4 Teoria do Comportamento e Gestão das Empresas

De acordo com estas teorias o investimento na internacionalização das empresas está diretamente relacionado com a gestão das empresas. Cyert e March (1963) afirmam que o investimento tende a ser efetuado em mercados mais familiares aos gestores, ou seja

mercados que são mais próximos do seu culturalmente e também geograficamente, o que reduz significativamente o risco na tomada de decisão. Aharoni (1966) defende que a internacionalização é um processo complexo que está dependente de alguns fatores e que a perspectiva e opinião dos gestores é um dos fatores preponderantes na hora de internacionalizar.

A falha que é apontada a estas teorias é o facto de explicarem a internacionalização com base apenas em atos de gestão.

### 2.5.5 Teoria das Imperfeições do Mercado e Reação Oligopolista

O pressuposto desta teoria é que as multinacionais operam no mercado porque existem imperfeições no mercado (Hymer, 1976). O autor considera que uma empresa quando se internacionaliza tem alguns custos decorrentes do novo enquadramento em que se vai inserir, mas essas dificuldades são ultrapassáveis se a empresa possuir vantagem de propriedade em relação à concorrência. Para o autor, as imperfeições de mercado que catalisam o investimento estrangeiro são as imperfeições nos mercados de bens (marcas, marketing e diferenciação do produto), imperfeições nos mercados de fatores (capacidade exclusiva de obtenção de recursos, *skills* de tecnologia e gestão), imperfeições na concorrência devido a economias de escala internas e externas e imperfeições na concorrência geradas pelas políticas governamentais que procuram atrair investimento.

Knickerbocker (1973) explica a internacionalização das empresas com base na teoria da reação oligopolista, isto é as empresas para minimizarem o risco e a incerteza optam por uma abordagem "*follow the leader*" que passa por imitar a concorrência.

Caves (1971), afirma que as economias de escala, a marca, as competências de gestão e as tecnologias são uma vantagem das empresas multinacionais.

O investimento em mercados estrangeiros pode ser visto também como uma forma de defender e proteger o mercado doméstico (Casson, 1987).

Uma das falhas que é apontada a esta teoria é o facto de os seus pressupostos assentarem apenas no investimento estrangeiro e não considerarem outro tipo de atuações no mercado (Malhotra *et al.*, 2003).

### 2.5.6 Teoria da Internalização

Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979), partem do conceito de imperfeições de mercado e defendem esta teoria que assenta no facto das empresas aproveitarem as oportunidades criadas por mercados imperfeitos. Estas empresas possuem um conjunto de características que as diferenciam, e que são chamadas de “factores específicos”, e são o que lhes garante superioridade em relação à concorrência.

Segundo a teoria, quando a internalização das operações é feita fora do país de origem, estamos perante um processo de internacionalização, que culmina com a criação de multinacionais. A decisão de internacionalização é, assim, uma decisão que tem em conta a redução de custos (McDougall et al., 1994).

Os defensores desta teoria acreditam que as empresas devem internalizar as operações até que os custos de transacção sejam mais elevados do que os que derivam da sua integração organizativa e que a empresa cresce internalizando até que os benefícios da internalização compensem os custos.

Hemais (2004), sustenta que a integração vertical e horizontal são fatores fundamentais nesta teoria. Relativamente à integração vertical e devido à incerteza dos mercados as empresas tentam ultrapassar as barreiras de entrada. Na integração horizontal, as empresas tentam alcançar economias de escala.

São apontadas fraquezas a este modelo, nomeadamente o facto de se cingir às grandes empresas e ao investimento no estrangeiro e não tem em conta outro tipo de colaboração que possa existir entre as empresas.

### 2.5.7 Teoria Eclética (Paradigma OLI)

Dunning (1995, 1998, 2000) é o autor desta teoria e sustenta que as teorias existentes são incompletas e portanto para uma empresa ter sucesso no seu processo de internacionalização deve respeitar três pressupostos: vantagens de propriedade, isto é, as vantagens específicas da empresa face à concorrência (por exemplo, controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, capacidades de gestão); vantagens de localização, que dizem respeito aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro (por exemplo, os custos de fatores no país,

estabilidade do país); vantagens de internalização, isto é, as vantagens de integrar as transacções no interior da empresa. O autor apresenta quatro critérios relevantes para a decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

Esta teoria é um importante recurso para as empresas já que permite perceber de que forma devem penetrar em mercados externos atendendo ao tipo de vantagens que possam ter. Na tabela 2 verifica-se qual deve ser o modo de penetração no mercado externo atendendo às vantagens que possui.

*Tabela 2: Modelo de Escolha do Modo de Entrada*

| Modo de Penetração | Vantagens |          |                 |
|--------------------|-----------|----------|-----------------|
|                    | Ownership | Location | Internalization |
| IDE                | +         | +        | +               |
| Licenciamento      | +         | +        | -               |
| Exportação         | +         | -        | -               |

Pode-se facilmente concluir que o IDE só deve ser feito se a empresa possuir todas as vantagens mencionadas. As diversas formas de internacionalização implicam ter pelo menos uma das vantagens referidas pelo autor. No caso de a empresa não possuir a vantagem da internalização deve optar pelo licenciamento ou pela exportação.

As grandes falhas que são apontadas a este modelo, é que é destinado apenas para grandes empresas, esquecendo as de menor dimensão, mas também o facto de ser uma teoria

bastante abrangente os seus fatores explicativos são de alguma forma redundantes (Malhotra *et al.*, 2003).

#### 2.5.8 Teoria das Redes Industriais

Esta teoria foi desenvolvida por alguns autores dos quais se destacam Johanson e Mattsson (1988) e descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre empresas.

Neste modelo, a vantagem competitiva de uma empresa deve ser medida obviamente pelos recursos que tem à disposição mas também pela sua capacidade de mobilizar recursos de outras empresas, como por exemplo a coordenação com os fornecedores e clientes, ou seja a posição da empresa na rede é que determinará o seu desempenho perante a concorrência.

A empresa internacionaliza-se quando estabelece relações com empresas que estejam em redes estrangeiras.

Segundo Coviello e Martin (1999) as redes são importantes para penetrar no mercado internacional, já que em, várias indústrias como, as pequenas empresas de *software* usam as redes para se internacionalizarem rapidamente.

Esta teoria tem algumas falhas como por exemplo o facto de ter uma fraca capacidade de previsão (Malhotra *et al.*, 2003). Também não aborda a explicação de qual é o impacto no modo de entrada num certo país quando a empresa pertence a uma rede (Ojala, 2009).

#### 2.5.9 Teoria dos Estágios

Esta teoria surge numa tentativa de colmatar as falhas de todos os outros modelos existente que se centram apenas na internacionalização das grandes empresas. A internacionalização é um processo gradual que se desenvolve em estádios (Melin, 1992). Há que distinguir duas escolas de pensamento nesta teoria: Modelos de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977,1990; Welch e Luostarinen, 1990); Modelos Baseados na Inovação (Cavusgil, 1980).

Os Modelos de Uppsala são aplicados a empresas de pequena, média ou grande dimensão.

Segundo o Modelo de Uppsala a internacionalização é um processo gradual e que está dividido em diferentes etapas, sendo que a primeira é a inexistência de actividades regulares de exportação, depois é realizada a exportação através de agentes, segue-se o estabelecimento de subsidiárias de vendas locais e por fim o estabelecimento de subsidiárias de produção local.

O processo de internacionalização vai evoluindo consoante a experiência e o incremento de conhecimento sobre os mercados que a empresa tem, bem como a afectação de recursos para os mercados aumenta gradualmente (Johanson e Valhne, 1990). Como é um processo gradual, os obstáculos à internacionalização são reduzidos através do processo da tomada de decisão incremental (Luostarinen, 1975).

Neste modelo estão referenciados dois padrões de internacionalização das empresas. O primeiro é o facto do envolvimento das empresas ser crescente, isto é, passam de não ter qualquer relação com o exterior até à instalação de uma subsidiária de produção, mas sempre respeitando as etapas. O segundo é o facto de as empresas entrarem em mercados em que existe uma maior distância psicológica, isto é, cultura, hábitos e língua muito diferentes.

Este modelo é bastante completo pois tem em consideração vários aspetos como as escolhas estratégicas ou a estratégia de marketing de uma organização e dá-nos a perceção de como uma empresa nacional se transforma numa multinacional.

O conhecimento experimental é o fator chave nos Modelos Baseados na Inovação que defendem também que a internacionalização é um processo lento e de pequenas etapas. Estes modelos são aplicados apenas na lógica de pequenas empresas.

O Modelo de Cavusgil, que vê a internacionalização em estádios, utiliza rácios de exportação ( $X/V$ , sendo  $X$  = exportação e  $V$  = faturação total) que refletem a dependência/envolvimento da empresa face aos mercados externos. Os estádios são os seguintes: Estágio 1: Mercado Doméstico (a empresa tem baixos custos, e não realiza qualquer atividade internacional-exportação) -  $X/V = 0\%$ ; Estágio 2: Pré-exportação (a empresa informa-se, analisa a possibilidade de exportar; os gestores ficam pró-ativos sobre a expansão internacional da empresa)-  $X/V$  assume valores próximos de zero; Estágio 3: Envolvimento experimental (a empresa exporta mas com um reduzido

envolvimento; os gestores consideram as oportunidades do mercado externo atrativas)-  $0 < X/V \leq 9\%$ ; Estágio 4: Envolvimento ativo (existe uma tentativa de exportação para vários mercados externos, o que aumenta o volume de exportação; aumento da expectativa sobre os benefícios do comércio internacional )-  $10\% \leq X/V \leq 39\%$ ; Estágio 5: Envolvimento Comprometido (a empresa passa a ser muito dependente do exterior, e os gestores passam a ser confrontados com dilemas sobre o alocar de recursos no mercado interno e externo.) -  $X/V \geq 40\%$

Turnbull (1987) refere que este modelo é demasiado rígido, já que há várias empresas que saltam algumas etapas que são essenciais no processo de internacionalização como as relações interempresariais.

Outra das críticas apontadas a este modelo é o facto de não apontar a duração de cada estágio (Oviatt and McDougall, 1994).

### 3. Empresa de Acolhimento

Neste capítulo faz-se uma apresentação da empresa que proporcionou o estágio, a Rolnorte. Explora-se a história da empresa, bem como a sua composição e os produtos que são comercializados.

#### 3.1 Dados de Identificação da Empresa

- Designação: Rolnorte, Comércio de Rolamentos, Unipessoal Lda.
- Forma Jurídica: Unipessoal, Lda
- Atividade: Comércio de equipamento e acessórios para a mecânica, construção civil, metalomecânica e indústria em geral.
- Capital Social: 35.000€
- N° de Colaboradores: 13
- Endereço da Empresa: Sede – Rua Fonte da Cruz, nº16, 4560-595 - Penafiel  
Filial – Avenida Doutor Ribeiro Magalhães, nº943 –  
Felgueiras

#### 3.2 História

A 1 de Janeiro de 1987 nasce a Rolnorte em Penafiel. José da Rocha Soares funda a empresa com o objetivo de se tornar líder do mercado dos rolamentos na região Norte. Em 1991 assume o controlo da empresa a atual administradora Eng<sup>a</sup> Cláudia Soares, que se propôs a cimentar a posição forte da empresa no mercado dos rolamentos e ao mesmo tempo expandir-se para outras áreas de negócio ligadas sobretudo à construção.

Ao longo dos anos a Rolnorte foi várias vezes distinguida pela Câmara Municipal de Penafiel pelo serviço prestado ao município e em 2014 é distinguida pelo IAPMEI



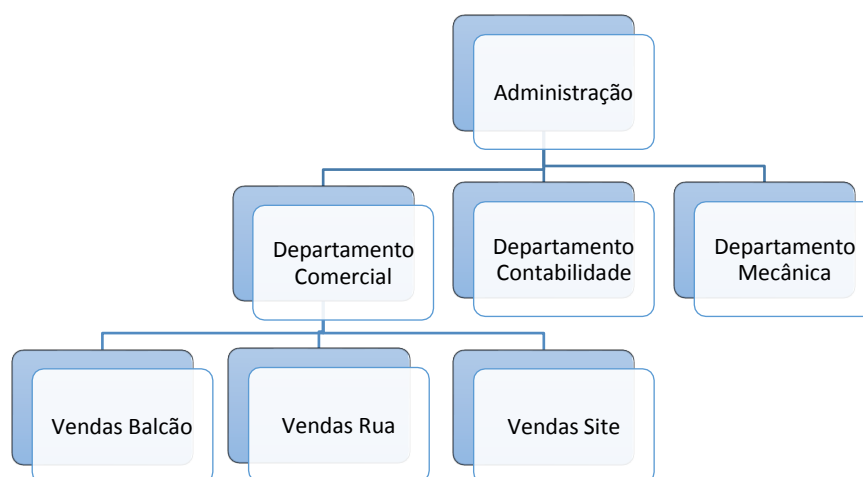
como PME (Pequena e Média Empresa) líder no setor e mantém esse estatuto até aos dias de hoje.

No ano de 2010 a Rolnorte, atenta à crescente influência da internet, lança o seu *site* de vendas online para poder responder às necessidades de novos clientes com diferentes hábitos de consumo.

Em Março de 2015 a empresa abre a sua primeira filial na cidade de Felgueiras. Um espaço moderno, localizado no centro da cidade e que tem como objetivo o reforçar da posição forte no mercado que a empresa apresenta, mas também explorar outras zonas geográficas do Norte do país, nomeadamente o Minho.

### 3.3 Organigrama da Empresa

*Figura 1: Organigrama da Empresa*



Fonte: Rolnorte

A figura 1 apresenta o organigrama da Rolnorte que conta neste momento com 13 funcionários. A administradora é a Eng<sup>a</sup> Cláudia Soares que tem o controlo total sobre todos os departamentos e ainda tem a seu cargo a gestão dos recursos humanos.

O departamento da Mecânica está entregue a António Rocha e Joaquim Ribeiro que estão encarregues da reparação de todo o tipo de máquinas para construção.

A contabilidade fica a cargo de Cristina Pinto que tem como função o lançamento das faturas de todas as compras que a Rolnorte faz, gestão dos *stocks* e qualquer questão que envolva pagamentos ou recebimentos.

No que concerne ao departamento comercial, este divide-se em três componentes. Os vendedores do balcão são os vendedores que estão nas lojas. São eles o Carlos Silva, Rui Ferreira e Paulo Ferreira na loja de Penafiel, e Paulo Pinto e Pedro Cruz na loja de Felgueiras. Quanto aos vendedores que andam todos os dias pelas empresas a Rolnorte conta com 4 colaboradores. António Sousa e Márcio Ferreira que reportam à loja de Penafiel, e Joaquim Salazar e Tadeu Cruz que reportam à loja de Felgueiras. As vendas pela Internet, o marketing e toda a parte da orçamentação fica a meu cargo, Tiago Loureiro. Tem sido um trabalho enriquecedor pois permitiu-me entrar no mercado de trabalho e perceber o funcionamento deste segmento de mercado muito competitivo. É notório que as vendas na Internet são já parte importante da faturação da empresa e para isso contribui também a promoção da empresa que é feita através das redes sociais, como por exemplo o *Facebook*. O marketing é também um aspeto com grande relevância e a Rolnorte tem feito um esforço para dinamizar e promover o seu nome na região. A questão da orçamentação é fulcral neste tipo de mercado, uma vez que a concorrência é elevada e a diferenciação que a Rolnorte pretende oferecer aos clientes passa também pela celeridade com que responde aos pedidos de orçamentos, questão para a qual tenho dado o meu contributo.

### 3.4 Produtos

Atualmente a Rolnorte comercializa uma variada gama de produtos. O “*core business*” são os rolamentos, e tem nas suas lojas uma variedade imensa de rolamentos de várias marcas. A aposta principal é na prestigiada marca SKF mas também comercializa rolamentos ZWZ.

Nas ferramentas elétricas, como por exemplo, rebarbadoras, berbequins, martelos pneumáticos a aposta da empresa é nas marcas AEG, Metabo e Makita. As últimas duas são duas marcas alemãs que estão muito bem reputadas no meio.

Quanto às ferramentas manuais a aposta da Rolnorte é na marca BETA e na Toptul. A marca BETA é bastante conceituada e portanto mais cara que a linha da Toptul que apresenta preços mais acessíveis.

A jardinagem, e nomeadamente os tratores corta-relva, são uma grande aposta da Rolnorte e a marca que a empresa comercializa é a Outis-Wolf, uma marca conhecida a nível mundial e de qualidade reconhecida unanimemente.

A Kranzle e a Karcher são as duas marcas que a Rolnorte comercializa no que concerne a máquinas de lavar a jato. A empresa apresenta uma variadíssima gama de produtos nesta secção, desde máquinas para uso esporádico até máquinas para uso profissional.

A Rolnorte tem também um enorme *stock* de material de vedação e fixação, isto é, uma enorme variedade de parafusos e todo o tipo de vedantes.

Para finalizar a empresa comercializa também a marca Husqvarna que se dedica a satisfazer clientes da construção civil com máquinas de cortar asfalto e betão.

### 3.5 Mercado

É difícil definir a quota de mercado que a Rolnorte tem no seu setor, uma vez que a informação sobre a concorrência e sobre o mercado é escassa. No entanto é notório que a empresa tem o seu estatuto consolidado no setor e todos os anos apresenta valores a nível de vendas bastante interessantes. O principal mercado da empresa é a zona Norte de Portugal já que 95% das vendas são para essa região do país, aliás a empresa tem bastantes clientes que compram numa base regular e esses localizam-se todos na zona mencionada.

A empresa tem crescido de forma sustentada e tenta aproveitar as oportunidades que surgem no mercado. Os valores do seu volume de faturação aumentaram de 2014 para 2015 e para o ano de 2016 prevê-se que os valores sejam equivalentes aos do ano

transato. Na tabela 1 apresenta-se os valores de faturação da Rolnorte dos anos 2014, 2015 e 2016.

*Tabela 3: Faturação da Rolnorte, 2014-2016*

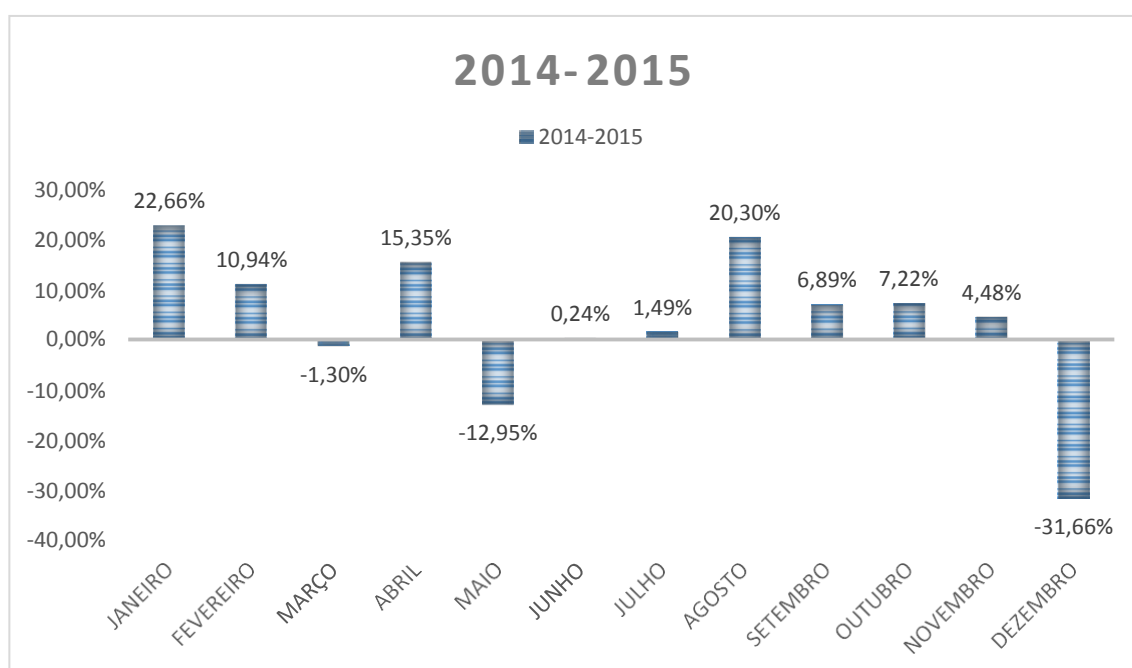
|                  | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>JANEIRO</b>   | 89128,78€   | 115239,03€  | 89804,52€   |
| <b>FEVEREIRO</b> | 78829,16€   | 88515,81€   | 100636,97€  |
| <b>MARÇO</b>     | 99862,11€   | 98583,31€   | 116234,65€  |
| <b>ABRIL</b>     | 88695,6€    | 104774,36€  | 97803,69€   |
| <b>MAIO</b>      | 102921,64€  | 91118,87€   | 103670,38€  |
| <b>JUNHO</b>     | 103980,29€  | 104225,80€  | 107648,78€  |
| <b>JULHO</b>     | 116248,84€  | 118005,05€  | 100979,25€  |
| <b>AGOSTO</b>    | 71123,88€   | 89240,10€   | 80718,63€   |
| <b>SETEMBRO</b>  | 107608,46€  | 115566,03€  |             |
| <b>OUTUBRO</b>   | 114858,96€  | 107115,31€  |             |
| <b>NOVEMBRO</b>  | 96414,53€   | 92279,03€   |             |
| <b>DEZEMBRO</b>  | 105281,5€   | 79967,19€   |             |

Fonte: Rolnorte

Como é perceptível pela tabela 3, a Rolnorte fatura anualmente mais de 1 milhão de Euros, e em 2015 o total de faturação foi de 1.204.629,89€ que constitui o valor mais alto da história da empresa. Analisando a faturação mensal conclui-se que tradicionalmente o mês em que se fatura menos é o de Agosto, uma vez que muitos dos clientes da Rolnorte se encontram de férias e portanto não estão a laborar. No ano de 2014 o mês que registou o valor de faturação mais elevado foi o de Outubro, mas em 2015 foi Janeiro e em 2016, para já, foi o mês de Março. Isto demonstra que não existe um padrão na faturação e que com exceção do mês de Agosto, todos os outros apresentam valores interessantes tendo em consideração a dimensão da empresa.

No gráfico 1 apresenta-se a taxa de crescimento das vendas por mês entre o ano de 2014 e 2015.

Gráfico 1: Taxa de crescimento das vendas por mês, 2014-2015



Fonte: Rolnorte

### 3.6 Análise SWOT

Para se perceber a situação da Rolnorte é pertinente que se escrutine a empresa através de uma análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*), ou seja perceber quais os pontos fortes e as pontos fracos da empresa, quais as oportunidades que a Rolnorte poderá aproveitar e por fim quais as ameaças que a empresa enfrenta.

Relativamente aos pontos fortes, é de salientar que a Rolnorte aposta forte na diversificação dos produtos que vende. Apesar de ter uma vasta variedade de produtos de diferentes áreas a empresa consegue ter uma elevada capacidade de resposta às exigências dos clientes dado que as duas lojas possuem bastante *stock*. Outra das forças da Rolnorte é o serviço pós-venda que presta. Os comerciais fazem um acompanhamento permanente ao cliente depois da sua compra para poderem perceber se estão satisfeitos com o produto e é também pertinente realçar que todos os produtos que a empresa vende são abrangidos por uma garantia de um ano, o que dá bastante segurança aos clientes da Rolnorte. Outro fator muito relevante é a celeridade com que os clientes são atendidos em ambas as lojas

e isso deve-se à experiência dos funcionários mas também ao espírito de entreaajuda que reina na empresa. O *website* da Rolnorte é sem dúvida uma mais-valia, uma vez que vivemos num mundo cada vez mais tecnológico e onde as compras pela Internet são uma prática que continua a crescer em todos as áreas de negócio. A Rolnorte possui uma equipa coesa e preparada para satisfazer todo o tipo de exigências que possam aparecer neste tipo de negócio.

No que diz respeito às fraquezas é de salientar o facto de a empresa apesar de ter uma carteira de clientes de mais de 300 empresas ainda tem alguma dificuldade em conseguir vender para empresas de grande dimensão. A Rolnorte é essencialmente uma empresa distribuidora e as grandes empresas de construção compram diretamente aos importadores, ou seja a Rolnorte ainda não consegue ser competitiva a ponto de poder negociar com essas grandes empresas do setor. A loja de Penafiel é bastante conceituada na região mas a principal fragilidade que apresenta é o facto de se situar numa cave e portanto, ao contrário da filial de Felgueiras, é impossível fazer uma montra que seja visível do lado de fora da loja. Relativamente à filial de Felgueiras, são visíveis outro tipo de dificuldades como por exemplo o facto de a Rolnorte ainda não ter conseguido consolidar o seu nome e a sua marca naquela zona geográfica. Outra dificuldade que é bem patente é o facto de, apesar de serem duas cidades próximas, Penafiel e Felgueiras apresentam dois mercados completamente distintos o que dificulta a estratégia da empresa que tem que ser forçosamente diferente para as duas lojas, uma vez que Penafiel é uma zona com bastantes empresas de construção civil e a zona de Felgueiras caracteriza-se essencialmente pela indústria do calçado e têxtil.

As oportunidades que a Rolnorte poderá aproveitar são imensas, desde logo novos projetos de internacionalização. A empresa está em constante evolução e portanto se lhe parecer pertinente e rentável partirá para novos desafios no que respeita à internacionalização. A evolução tecnológica é outro aspeto que a Rolnorte não poderá descurar e portanto terá que adaptar-se, seja na melhoria das suas lojas com por exemplo, catálogos digitais, ou um sistema de faturação que os comerciais que vendem fora das lojas possam ter acesso através do seu *tablet*. Outro aspeto que a Rolnorte poderá aproveitar é a criação de uma equipa de demonstrações de produtos, ou seja, uma equipa que se desloque até às instalações dos clientes para demonstrar o funcionamento de determinadas máquinas que a empresa vende, de forma a conseguir oferecer um serviço personalizado adequado às necessidades de cada cliente.

Como todas as empresas a Rolnorte também está sujeita a ameaças e riscos. Os ciclos económicos são uma das ameaças uma vez que o investimento das empresas de construção poderá diminuir tal como aconteceu em 2012 e 2013, o que por conseguinte irá ser prejudicial à Rolnorte que terá que lidar da melhor forma com esta situação.

*Tabela 4: Taxa de Investimento das Empresas de Construção*

| Anos | Sector da Construção |
|------|----------------------|
| 2010 | 12,5                 |
| 2011 | 11,8%                |
| 2012 | 7,9%                 |
| 2013 | 2,8%                 |

Fonte: PORDATA

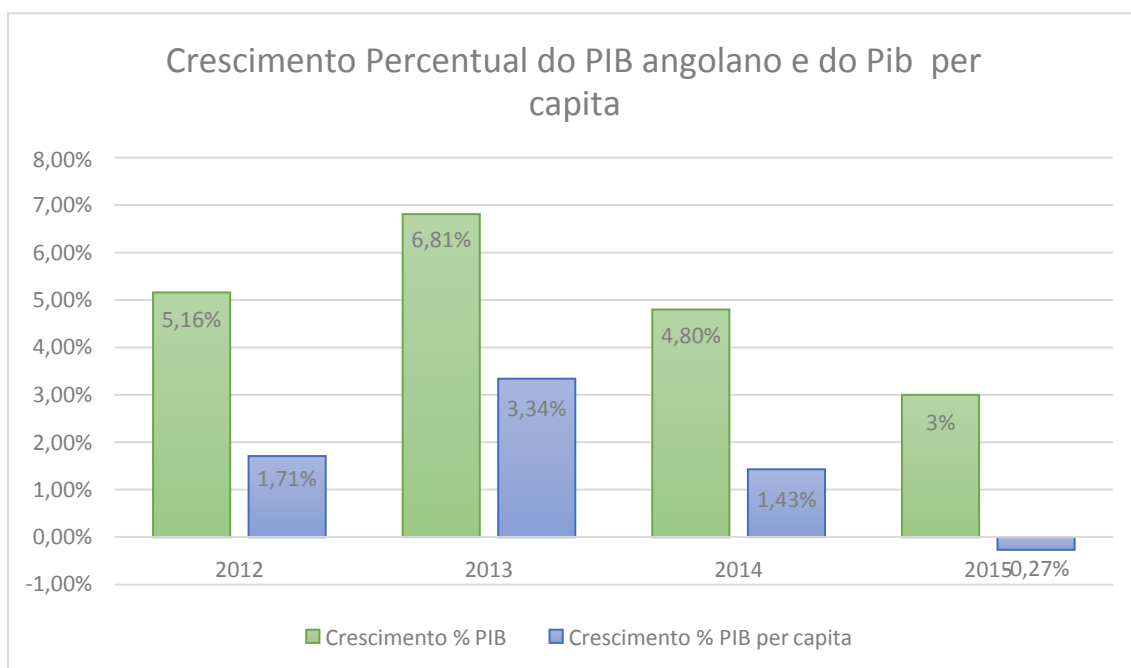
Em termos de concorrência, a filial de Felgueiras é aquela que apresenta maiores riscos uma vez que tem que combater a forte presença de empresas da zona de Guimarães no mercado alvo da filial.

Outra aspeto que a empresa deve preservar é o seu bom nome e a boa reputação de que goza atualmente na região do Vale do Sousa. É sabido que atualmente a reputação de uma empresa é extremamente importante para o seu sucesso e portanto a Rolnorte deve continuar a transmitir a imagem de seriedade e confiança que sempre caracterizou a empresa.

#### 4. Internacionalização

O foco da empresa é o mercado doméstico uma vez que possui duas instalações físicas na região do Vale do Sousa. As vendas para o estrangeiro são residuais e feitas através do *website* da empresa para países como Espanha e França. Só em 2015 é que se deu início ao processo de internacionalização através de exportações para o mercado angolano. Angola é um país que se situa na costa ocidental de África, com vastos recursos naturais que apresenta anualmente números bastante interessantes ao nível do crescimento económico e populacional, como apresentado nos gráficos 2 e 3.

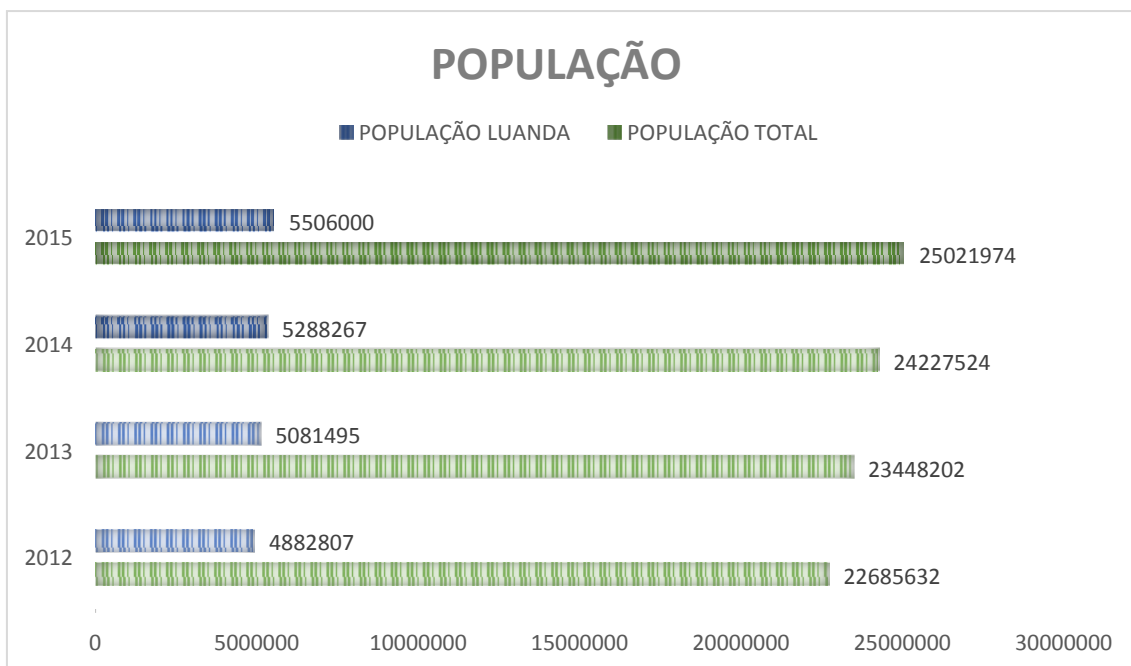
Gráfico 2: Crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e do PIB per capita em Angola



Fonte: *WorldBank*



Gráfico 3: População Angolana, 2012-2015

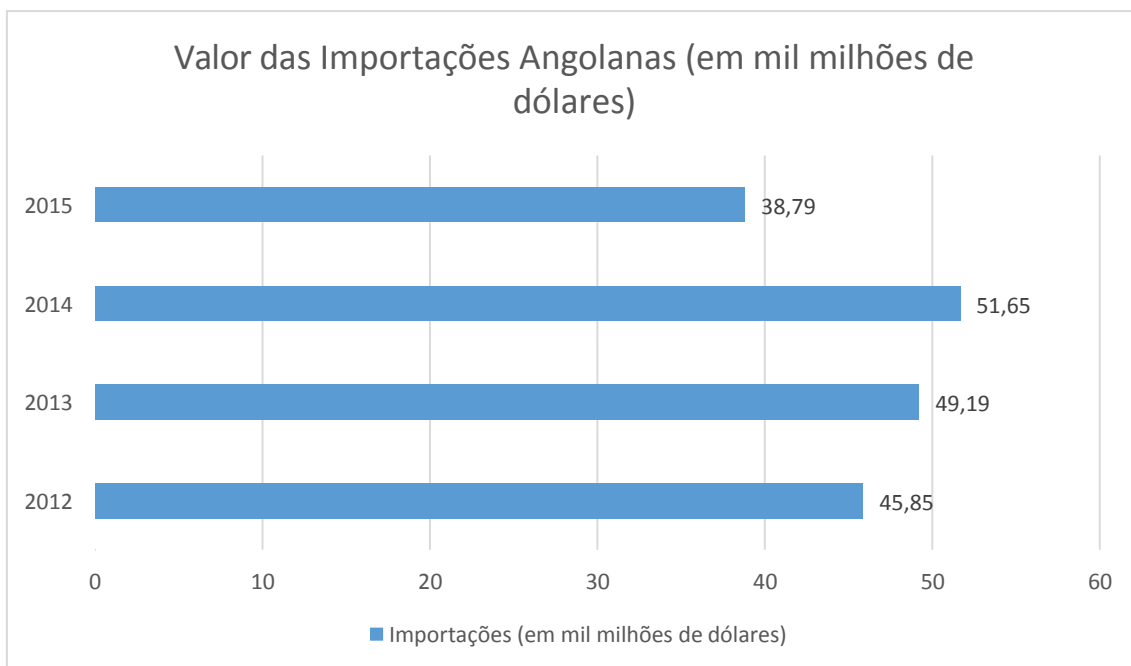


Fonte: *WorldBank*

Entre 2012 e 2015 a população angolana cresceu a um ritmo assinalável. Em 2012 a taxa de crescimento populacional foi de 3,31% e em 2014 e 2015 a população continuou a crescer, ainda que a um ritmo ligeiramente mais baixo, pois a taxa de crescimento populacional fixou-se nos 3,27% e nos 3,22% respetivamente.

Quanto à capital e cidade mais populosa do país a tendência foi semelhante à do país inteiro e é de realçar que em 3 anos a população de Luanda aumentou em mais de 600 000 pessoas.

Gráfico 4: Valor das Importações Angolanas



Fonte: WorldBank

Tabela 5: Crescimento do PIB Português, 2011-2013

| <b>ANOS</b> | <b>TAXA DE CRESCIMENTO DO PIB (%) - PORTUGAL</b> |
|-------------|--|
| <b>2011</b> | -1,8%  |
| <b>2012</b> | -4%  |
| <b>2013</b> | -1,1%  |

Fonte: INE

Ao analisar os indicadores económicos acima apresentados é de fácil percepção o facto de Angola ter tido sempre valores assinaláveis no que concerne às importações

(Gráfico 4). Se compararmos os valores do gráfico 2 e da tabela 5 relativamente ao crescimento do PIB português e do PIB angolano constata-se que a economia Angolana cresce a um ritmo que não é comparável ao da economia Portuguesa. A título de exemplo, no ano de 2012 a taxa de crescimento do PIB Angolano foi de 5,16% em contraste com a taxa de crescimento do PIB português que se fixou nos -4, %.

Outro indicador relevante para a análise é o grau de abertura ao exterior de uma determinada economia, que mede o peso do comércio externo em relação ao Produto Interno Bruto. A fórmula para calcular o grau de abertura ao exterior é a seguinte:

$$\frac{EX+M}{PIB} \times 100$$

Calculando o caso angolano para o ano de 2015 verifica-se que o valor do grau de abertura ao exterior é de 75,1%. É um valor considerável mas que apenas indica o peso do comércio externo no PIB Angolano como um todo, ou seja não discrimina qual o peso das exportações e das importações no PIB separadamente. Uma vez que interessa saber se Angola é um país que importe muito, calcular-se-á apenas o peso das suas importações. A equação é apenas a divisão das importações pelo PIB multiplicado por cem. Após o cálculo verificou-se que o peso das importações na economia Angolana no ano de 2015 atinge o valor de 37,79%. Curiosamente em Portugal no ano de 2015 este mesmo indicador atingiu um valor superior, 39,56%.

Para além de todos estes fatores económicos que são muito relevantes na hora de decidir qual o melhor modo de entrada num determinado mercado, a empresa também prestou atenção aos fatores culturais. Desde já a língua oficial é o português, o que elimina algumas dificuldades que se encontrariam noutros países não falantes do português. Mas para além da língua, os angolanos herdaram muitos dos costumes dos portugueses, pelo que a empresa considerou que era um país em que valia a pena apostar na internacionalização.

#### 4.1 Modo de Entrada

O modo de entrada no mercado angolano que a Rolnorte considerou mais vantajoso foi através das exportações. Dado que se trata de uma empresa de pequena dimensão o método escolhido para se internacionalizar foi este, uma vez que os custos são baixos, quando comparados com outros modos de entrada, e já há algum tempo que a Rolnorte pretendia apostar na diversificação dos seus mercados, de forma a fazer subir o já elevado prestígio de que a empresa goza no setor em que atua. Para além disto, o material que foi exportado destinava-se apenas a uma empresa sediada em Luanda que trabalhava com um agente que tratava de toda a logística de desalfandegamento, e portanto não existiram barreiras que pudessem dificultar o processo de exportação da empresa.

#### 4.2 Procedimentos para Exportação

Para a Rolnorte poder efetuar a exportação teve que cumprir uma série de procedimentos legais. Numa primeira fase envia uma fatura proforma para o cliente onde deverá constar o nome do cliente, a origem da mercadoria, o destino da mercadoria, como será feito o transporte, em que data será o embarque e o desembarque da mesma, em que moeda se fará a transação, o total de peso e o número de volumes. A partir do momento em que o cliente possui esta fatura proforma, terá que proceder ao licenciamento junto da Cotecna Angola e da Câmara do Comércio que atribuirão à fatura proforma um documento único que possui um número que terá que ser mencionado na fatura de exportação. Os valores da fatura devem coincidir com os valores da fatura proforma para que o desalfandegamento seja lesto para o cliente. O contentor ou contentores que sejam exportados para Angola devem ainda conter um *packing list*, que é um documento que contém informação sobre a mercadoria, como o peso, o número de volumes e a descrição dos artigos que se encontram em cada volume.

Em suma a Rolnorte terá que enviar a seguinte documentação: Packing List, o documento único atribuído pela Cotecna e pela Câmara do Comércio, a fatura de exportação e ainda duas declarações em que numa delas a Rolnorte tem que declarar que a mercadoria que consta na fatura de exportação não contém produtos nocivos à camada

de ozono, e na outra a Rolnorte declara que a mercadoria não é para efeitos de dupla utilização.

#### 4.3 Dados da exportação

*Tabela 6: Vendas Mensais - Angola*

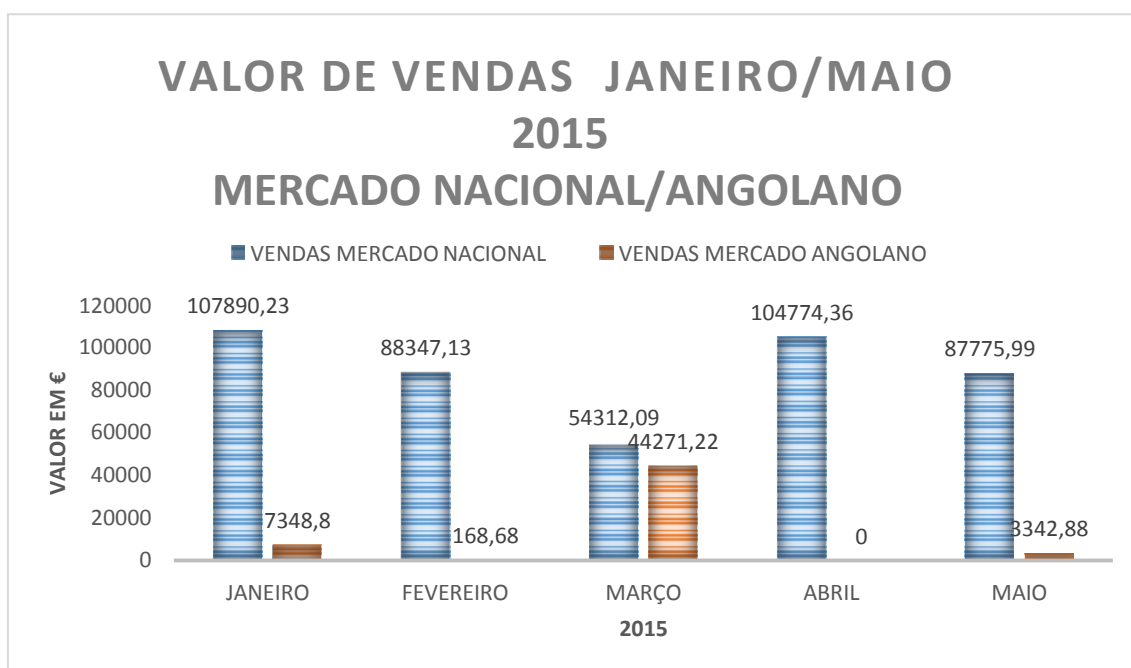
| ANO 2015            | Janeiro  | Fevereiro | Março     | Abril     | Maiο      |
|---------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vendas Angola       | 7348,80  | 168,68€   | 44271,22€ | -         | 3342,88€  |
| Acumulado de Vendas | 7343,80€ | 7517,48€  | 51788,70€ | 51788,70€ | 55131,58€ |

Fonte: Rolnorte

Como é possível verificar a internacionalização da Rolnorte através das exportações em Angola não foi um processo que tenha alcançado um sucesso significativo (Tabela 6). O mês de Março do ano de 2015 foi o melhor mês em termos de vendas em Angola, e atendendo ao facto de o valor das vendas totais da empresa nesse mesmo mês ter sido de 98583,31€ o valor da mercadoria exportada representou quase 45% das vendas totais da Rolnorte em Março de 2015.

É possível verificar também que não existiu um padrão no que concerne ao crescimento das vendas. A Rolnorte assumiu que este comportamento se deveu a vários fatores como por exemplo a volatilidade do mercado e a alguma instabilidade ao nível da decisão política.

Gráfico 5: Vendas no Mercado Nacional e no Mercado Angolano



Fonte: Rolnorte

É curioso verificar que as vendas no mercado nacional têm uma evolução distinta das vendas no mercado angolano, ou seja, quando o valor das vendas era mais elevado em Angola, em Portugal esse valor era mais reduzido.

#### 4.4 O abandono do mercado angolano

No final do mês de Maio de 2015 a Rolnorte viu-se obrigada a abandonar este primeiro projeto de internacionalização através de exportações para o mercado angolano. Esta não foi uma decisão fácil, até porque a empresa acreditava que este era um projeto com perspetivas de sucesso. Vários fatores contribuíram para que este processo tivesse este desfecho, nomeadamente questões económicas. A economia angolana é muito dependente do petróleo e a descida constante dos preços do barril afetou negativamente a situação económica do país. A movimentação de capitais passou a ser extremamente difícil e a desvalorização cambial da moeda angolana chegou a atingir os 15%. Com esta

crise, o governo angolano e as empresas de construção foram obrigadas a reduzir o investimento e portanto algumas das obras que estavam previstas não chegaram a arrancar, o que para a Rolnorte foi devastador pois as importações no ramo da construção diminuíram drasticamente e muitos dos trabalhadores portugueses que lá se encontravam tiveram que voltar para Portugal, pois os salários começaram a não ser pagos quando deviam e com o custo de vida da capital angolana a situação tornou-se incomportável para muitos dos trabalhadores.

Contudo, tal como referido pela administradora da Rolnorte numa entrevista (ver apêndice), a Rolnorte ainda acredita que é possível regressar ao mercado angolano. É um país com bastantes carências ao nível de infraestruturas e portanto assim que o investimento público e privado começar a crescer novamente, a empresa está convicta que voltará a exportar para Angola.

## 5. Possibilidades de Expansão

Em 2016 a empresa tem estudado e analisado outros mercados no sentido de poder investir num projeto de internacionalização num outro país. Um dos países que tem sido alvo de escrutínio por parte da empresa é Moçambique. O país situa-se na parte oriental da África Austral e a língua oficial é a portuguesa. É membro de organizações como as Nações Unidas e a CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa).

Na tabela 7 encontram-se alguns indicadores económicos e populacionais que são relevantes para a empresa poder perceber o comportamento do país.

*Tabela 7: Indicadores Económicos e Populacionais de Moçambique*

|  | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     |
|--|----------|----------|----------|----------|
| População Total  | 25732928 | 26467180 | 27216276 | 27977863 |
| Crescimento Populacional (%)                               | 2,82%    | 2,81%    | 2,79%    | 2,76%    |
| PIB (em milhões de dólares)                                | 1453,43  | 1601,89  | 1694,59  | 1468,86  |
| Taxa de Crescimento do PIB (%)                             | 7,2%     | 7,14%    | 7,43%    | 6,27%    |
| Investimento Direto Estrangeiro<br>(em milhões de dólares) | 563,51   | 669,74   | 499,87   | 371,23   |

Fonte: WorldBank

É um país que é atrativo no que concerne ao investimento pois como é perceptível pela análise da tabela 5 apresenta excelentes indicadores económicos e populacionais. A população está em franco crescimento, uma vez que aumentou mais de dois milhões em apenas 3 anos, assim como o PIB que também tem crescido de forma gradual. Para além disto é um país que apresenta algumas carências ao nível de infraestruturas, mas que pretende introduzir fortes programas de investimento público para colmatar essas lacunas.



Moçambique apresenta ainda uma vasta riqueza em recursos naturais que ainda não são totalmente explorados, como por exemplo minerais ferrosos e o carvão.

A ideia da empresa é investir numa filial em Moçambique uma vez que o potencial deste país é imenso e era uma forma de a Rolnorte poder crescer e diversificar ainda mais o seu mercado. No entanto, se a empresa optar novamente pela exportação o processo é mais dispendioso uma vez que em Moçambique os materiais de construção importados suportam custos da Inspeção Pré Embarque assim como taxas aduaneiras. Sendo que o processo de exportação para Moçambique foi excluído pela Rolnorte é importante para a empresa perceber quais as barreiras que encontraria se investir numa filial no país africano.

Na tabela 6 apresentam-se dados sobre a facilidade de fazer negócios em Moçambique comparativamente ao Resto do Mundo:

*Tabela 8: Classificação de Moçambique no Índice Doing Business*

| Moçambique            | Classificação no Índice Doing Business 2015 |
|-----------------------|---|
| Abertura de Empresas  | 118°  |
| Obtenção de Crédito   | 150°  |
| Pagamento de Impostos | 121°  |
| Execução de Contratos | 184°  |

Fonte: Doing Business Index

É notório que os problemas que a Rolnorte poderia enfrentar eram muitos, pois basta observar os dados apresentados na tabela 8 para se perceber que ainda há um caminho longo para que o país seja verdadeiramente atrativo para o investimento. A carga fiscal é elevada e a burocracia ainda é muita quando se procura abrir uma empresa em território moçambicano.

Outro motivo que podia dificultar a abertura de uma filial em Moçambique, é a economia informal, que cria situações de concorrência desleal, uma vez que estas empresas não cumprem as regras estabelecidas e também as taxas de crime que o país apresenta, que poderiam gerar prejuízos (no caso de vandalismo) ou custos adicionais (contratar uma empresa de segurança).

Após ponderação dos custos e benefícios associados a este projeto de internacionalização, a Rolnorte entendeu, para já, não se instalar no mercado Moçambicano.

## 6. Conclusão

Este relatório de estágio teve como objetivo perceber o funcionamento do mercado de trabalho atual e os desafios e adversidades que uma pequena empresa enfrenta na hora de internacionalizar os seus produtos ou serviços.

Numa primeira instância realizou-se uma revisão da literatura existente sobre o tema da internacionalização. Tanto ao nível das motivações para internacionalizar como ao nível do modo de entrada nos mercados internacionais existem diferentes pontos de vista entre os autores, o que torna esta matéria ainda mais interessante na medida em que não existem estratégias certas ou erradas, existem é estratégias que podem ou não resultar dependendo de fatores que muitas das vezes são alheios às empresas.

Poder estudar o caso da Rolnorte foi bastante enriquecedor devido a vários fatores. A Rolnorte é uma pequena empresa mas bastante sólida e com uma organização máxima e que conta nos seus quadros com funcionários muito competentes e que primam pelo trabalho em equipa, o que neste tipo de negócio é essencial. Na zona Norte é já uma referência no setor das máquinas e ferramentas e os números apresentados comprovam isso mesmo, uma vez que a sua faturação apresenta valores muito interessantes. É também assinalável a gestão de recursos humanos feita na empresa, dado que todos os trabalhadores têm objetivos que são difíceis mas não inatingíveis, o que na minha ótica é bastante motivador. A formação é uma constante na empresa pois o setor é bastante tecnológico e os funcionários têm que acompanhar a evolução dos produtos e do mercado.

O *website* de vendas e uma aposta maior na dinamização das redes sociais é um dos caminhos que a empresa também pretende percorrer porque atualmente são ferramentas que qualquer consumidor usa para fazer as suas compras.

Quanto ao estágio, foi muito enriquecedor pois o objetivo que tracei foi cumprido. Obtive toda a informação que precisava através da responsável do departamento de contabilidade, Cristina Pinto. Tive oportunidade de compreender como foi realizado o processo de internacionalização, mas também o funcionamento do mercado nacional. Juntamente com a administradora da empresa, Eng<sup>a</sup> Cláudia Soares, tive também oportunidade de acompanhar reuniões com fornecedores dos mercados nacional e internacional, bem como com clientes e potenciais clientes da Rolnorte. Compreendi que atualmente o processo de exportação para os países lusófonos do continente Africano

envolve alguma burocracia mas pode ser muito rentável. Contudo, existem ainda muitos riscos e alguns são difíceis de prever. Outra mais-valia que realço é o facto de ter ficado responsável pelas vendas através do *website*, dado que a cada dia que passa cada vez tem mais visitantes e compradores, o que me permitiu contactar com pessoas de várias zonas do país e de outros países. Colaborei ativamente na elaboração de alguns orçamentos, que neste setor são muito comuns, e foi muito positivo, dado que fiquei a conhecer a vasta gama de produtos que a Rolnorte comercializa, mas também percebi a concorrência existente neste setor.

Durante o estágio absorvi a filosofia e a cultura organizacional da empresa e desenvolvi competências que de outra forma não o faria. Felizmente continuei ligado à empresa o que traduziu o agrado da empresa face ao estágio realizado.

No que concerne à internacionalização da empresa o caso que foi estudado não foi um grande sucesso mas também não pode ser considerado um falhanço, até porque a experiência e os contactos que a Rolnorte adquiriu darão outras competências à empresa na próxima vez que decidir avançar com outro projeto de internacionalização. O projeto em Angola foi severamente afetado pela crise que o país Africano enfrentou, mas a Rolnorte acredita que o futuro passará por países como Angola e Moçambique. São países bastante carentes ao nível de infraestruturas e portanto quando as suas economias voltarem à rota do crescimento, surgirá a oportunidade da Rolnorte para mais uma vez internacionalizar os seus produtos e o seu serviço de excelência.

Para se ter uma noção da visão empresarial que a administradora da Rolnorte tem realizou-se uma pequena entrevista à mesma:

**Está na empresa há 25 anos. Em termos de concorrência no mercado o que mudou de 1987 para os dias de hoje?**

Há 25 anos atrás era fácil vender pois o país necessitava de tudo.

Com a entrada na comunidade europeia a adjudicação de obras era diária. A construção civil não parava, trabalhava de dia á noite e, para vender só era necessário ter *stock* imediato entre portas.

Hoje a venda tem que ser “forçada”. Temos que ser muito mais agressivos: realizar campanhas apelativas ao consumo, recorrer a técnicas de exposição dos artigos nas lojas, levar o artigo até ao cliente.

A concorrência é portanto muito mais “feroz”. A diminuição da procura e a proliferação de espaços comerciais forçou a diminuição das margens comerciais e o aumento dos custos.

Conclui se assim que o que mudou foi toda a forma de trabalhar. É preciso trabalhar muito mais para se obter os mesmos resultados. É preciso estar muito mais atento às necessidades do cliente, é preciso ser se visionário para adivinhar as oscilações do mercado e não ser apanhado de surpresa.

**A Rolnorte tem neste momento 14 funcionários, duas lojas e centenas de clientes. Nos últimos anos a tendência tem sido a de crescimento. Quais os fatores chave para este sucesso?**

O sucesso deve-se ao reajuste das lojas para as necessidades do momento através de uma constante observação dos movimentos das indústrias. Se há 25 anos o foco estava na indústria da construção civil, gerindo-se *stocks* para satisfação desta, nos tempos atuais temos que nos direcionar para toda a oportunidade de negócio seja lá qual for a indústria.

Esta mudança obriga: ao investimento constante em formação das equipas de trabalho, até porque o cliente de hoje é muito mais informado; a enaltecimento o atendimento personalizado para nos distinguirmos das grandes superfícies; a criar áreas de exposição mais cuidadas destacando artigos alvo; a enveredar pela linha profissional em detrimento da linha “bricolagem”.

Foi também muito importante distinguir os postos de trabalho criando departamentos com objetivos distintos e equipas autónomas.

Na Rolnorte surgiram assim dois novos departamentos, um técnico, e um de apoio ao comercial, o de orçamentos.

O cliente de hoje concorre às obras com margens de lucro muito limitativas o que por vezes limita também a compra de equipamentos novos. No nosso departamento técnico reparamos qualquer tipo de equipamento num espaço curto de tempo. Este facto permite fidelizar o cliente á loja.

Outra realidade, não existente anteriormente é o pedido de orçamento. A compra por impulso extinguiu-se e o cliente solicita a diversas empresas o mesmo pedido. A resposta rápida ao mesmo é extremamente importante e às vezes fator decisivo na compra.

Fizemos também o investimento num *website* de vendas *online* que nos permitisse chegar a clientes mais longe da nossa área de residência.

O sucesso deve se portanto a todos estes factores sem no entanto descurar lado humano motivando as equipas de trabalho através de um bom ambiente de trabalho e objetivos salariais concretizáveis.

### **A abertura de uma filial foi um grande passo para a empresa. Porquê uma filial e não uma expansão da loja de Penafiel?**

Ao longo dos anos conseguimos chegar a quase todas as empresas do nosso concelho e dos concelhos limítrofes o que originou crescimento anual da Rolnorte.

A estagnação da economia provocou o abrandamento da indústria e também o não surgimento de indústrias novas.

O crescimento da Rolnorte estava assim condicionado. A loja estava otimizada para as necessidades dos clientes. O crescimento só era possível através da exportação para os mercados emergentes, solução inicialmente concretizada mas logo afastada pela crise económica do petróleo ou então, o crescimento no mercado interno procurando novos pontos de loja onde o mercado apresentasse lacunas.

Assim surgiu a filial em Felgueiras.

### **No futuro pretende abrir outra filial?**

Num futuro talvez.

No momento, o importante é desenvolver a nova loja adaptando-a às novas exigências.

Penafiel está focada essencialmente nas indústrias da construção civil, metalomecânica e no setor automóvel. Por outro lado, Felgueiras vive quase exclusivamente da indústria do calçado.

Há reajustes a fazer quer ao nível de *stocks* quer ao nível de formação das equipas.

Nos próximos anos, é neste ponto de venda que incide o crescimento da Rolnorte. Para já, aumentamos a loja através do aluguer de um novo espaço contíguo ao inicial, permitindo-nos a introdução de novos artigos específicos para este tipo de indústria.

### **Que oportunidades acredita que a Rolnorte poderá aproveitar para crescer e solidificar ainda mais a sua posição no mercado?**

A grande oportunidade é dada pelo próprio nome, Rolnorte.

Estamos no mercado há quase trinta anos, laborando com honestidade e competência.

No mundo das máquinas e ferramentas o passa palavra é o maior cartão-de-visita e é preciso também não “adormecer” pois as oportunidades aparecem só para quem está “acordado” e arrisca. O mercado nacional tem potencial e, quem souber gerir oportunidades e recursos crescerá.

**O projeto de internacionalização em Angola não correu como esperava devido a fatores alheios à empresa. Acredita que a Rolnorte poderá voltar a atuar nesse mercado?**

O projeto de internacionalização em Angola está apenas suspenso temporariamente.

Acredito nesse mercado e estou convicta no retomar das negociações.

Só quem não vai a Angola, nomeadamente a Luanda, é que pensa em abandono pois é lá que tudo faz falta.

A Europa está muito desenvolvida e com excesso de oferta em praticamente todos os setores. Em Angola falta tudo e temos como vantagem a língua Portuguesa.

**Tem algum plano de internacionalização que pretenda executar no futuro?**

Tenho um desejo muito grande de internacionalização mas não um plano.



## Bibliografia

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. Viseu: Millenium 15.
- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Havard Business School.
- Andersen, O. (1993). *On the Internationalization Process of Firms: a critical Analysis*. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersen, O. (1997). *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*. *Management International Review*, 37(2), 27-42.
- Anderson, E. (1990). *Two Firms, One Frontier: ON Assessing Joint Venture Performance* (Vol. 31). Sloan Management Review.
- Anderson, O. (1997). *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework* (Vol. 27). Management International Review.
- Barreto, A. e Rocha, A. (2003). A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior, Rio de Janeiro: Mauad.
- Benito, G., & Welch, L. (1997). *De-internationalization*. *Management international review*, Vol.37, nº2, p.7-25.
- Brito, C., & S. Lorga. (1999). Marketing Intenacional. *Sociedade Portuguesa de Inovação*.
- Brooke, M. Z. (1986). *International Management: A Review of Strategies and Operations*. London: Hutchinson.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. New York: Holmes and Meier.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. *International Business Review*, 4(2), pp. 115-131.
- Caves, R. E. (1971), "Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign Investment", *Economica*, 38 (149), pp. 1-27.
- Cavusgil, S. (1980). *On the Internationalization Process of Firms* (Vol 8). European Research.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2001). *Paths to Internationalisation Among Small-to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Coviello, N. K. and Martin, K. A. M. (1999), "Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector", *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp. 42-66
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Czinkota, M., Ilkka, A., & Michael, H. (1999). *International Business* (5<sup>a</sup> ed.). Forth Worth: Dryden Press.
- Deeds, D. L. and Hill, C. W. L. (1998), "An Examination of Opportunistic Action Within Research Alliances: Evidence from the Biotechnology Firms", *Journal of Business Venturing*, 11 (1), pp. 41-56
- Dunning, J. (1977). *Trade Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach*. Em B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. Wilkman, *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan.
- Dunning, J. (1980). *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Reading: Addison-Wesley.
- Dunning, J. (2000). *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economics and Business Theories of MNE Activity*. *Journal of International Business Studies*, 9, 163-190.
- Dunning, J. (2001). *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*. *International Journal of the Economic of Business*, 8(2), 173-190.
- Faeth, I., (2009), "Determinants of Foreign Direct Investment - A Tale of Nine Theoretical Models", *Journal of Economic Surveys*, 23(1), 165-196.
- Freire, A. (1997). *Estratégia-Sucesso em Portugal*. (E. Verbo, Ed.) Lisboa.
- Griffin, R., & Pustay, M. (2002). *International Business: a Managerial Perspective* (3<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hennart, J.F. (1982), "A theory of multinational enterprise", Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Hemais, C. A. (2004). *O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma* (1 ed.). Rio de Janeiro: Editora Mauad.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: a Decision-oriented Approach* (5<sup>a</sup> ed.). Essex: FT Prentice Hall.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Massachusetts and London, England: MIT Press .
- Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional*. (Almedina, Ed.) Coimbra.
- Johanson, J. (1997). *Global Marketing, Foreign Entry, Local Marketing and Global Management*. (McGraw-Hill, Ed.) Chicago.

- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). *Internationalization in industrial systems-a Network Approach*. *Journal of Management Studies*, 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). *The Internationalization Process of the Firm: A Mode for Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*. *Journal of International Business Studies*, 8, 35-40.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. Em *The International Marketing Review* (Vol. 7, pp. 11-24).
- J. Peter Killing, (1982). "How to Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, Vol. 60, pp. 120-27.
- Knickerbocker, F. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston : Havard Graduate School of Business Administration.
- Kraus, P. G. (2000). Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Dissertação de Doutorado; Universidade Federal de Santa Catarina.
- Kotabe, M., & Helsen, C. (1998). *Global Marketing Management*. (J. W. Inc., Ed.) New York.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Global Marketing Management* (5ª ed.). (I. John Wiley & Sons, Ed.)
- Lafontaine, F. (1992). *Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results*. *The Rand Journal of Economics*, 263-283.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. (E. Verbo, Ed.) Lisboa.
- Luostarinen, R., & Welch, L. (1990). *International Business Operations*.
- Malhotra, N., Agarwal, J., & Ulgado, F. (2003). *Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Melin, L. (1992), "Internationalization as a Strategic Process", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118
- Meyer, R. (1996). *International Competition*. (C. J. Rhoem, Ed.) London: International Trade: A Business Perspective.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). *Selecting international modes of entry and expansion*. *Marketing Intelligence and Planning*, 19:153-161.

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. New York: Free Press.
- Ramaswami, S. A. (1992). *Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors*. *Journal of International Business Studies*, 1-27.
- Reddy, N., & Zhao, L. (1990). *International Technology Transfer: A Review*. *Research Policy*, 19, 285-307.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. (J. Murray, Ed.) London.
- Rugman, A. M. (1979). *International Diversification and the Multinational Enterprise*. New York, Lexington Books.
- Shan, W. and Song, J. (1997), "Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry", *Journal of International Business Studies*, 28(2), pp. 267–284.
- Simões, V. C. (1997a). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. (C. e. ICEP-Investimentos, Ed.) Lisboa: Comércio e Investimento Internacional.
- Simões, V. C. (1997b). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas. *Conselho Económico e Social*.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*. London, Stamford Street: William Clowes and Sons.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Turnbull, P. W. (1987), *A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process*, in P. J. Rosson and S. D. Reid (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Preager Publishers, New York, pp. 21-40
- Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. (E. Sílabo, Ed.) Lisboa.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional* (2ª ed.). (E. Sílabo, Ed.) Lisboa.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. (2. Ed., Ed.) Reino Unido, Londres: Sage Publications.
- Zander, I. (1997). *The tortoise evolution of the multinational corporation foreign technology activity in Swedish multinational firms 1890-1990*. Stockholm School of Economics.