

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMEs
PORTUGUESAS:
ESTUDO DE CASO DA AFINOMAQ LDA E ELPOR SA

Paulo Espingardeiro

Projeto de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador:
Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2013

I - RESUMO

O tecido empresarial português caracteriza-se pela predominância absoluta em termos numéricos de PME. Com estruturas essencialmente vocacionadas para satisfazer o mercado interno, as PME nacionais enfrentam desafios extremos. Entre um mercado interno exíguo e deprimido e um mundo globalizado altamente competitivo, este é um tempo de mudança e também de oportunidades.

Foi conduzida uma investigação bibliográfica que fornece a base teórica para a compreensão do fenómeno da internacionalização de PME, tendo em conta o modelo incremental, e o papel dos empreendedores no fenómeno. Este enquadramento antecede a análise interna das duas empresas e o posicionamento atual dos seus processos de internacionalização.

Tendo presente que este trabalho pretende ser um apoio às duas organizações, abordámos um modelo de seleção sistematizada de mercados internacionais, o modo de entrada nesses mercados, o programa de marketing, com uma sugestão final de ações e calendarização das mesmas.

Tanto a Afinomaq Lda. como a Elpor S.A. apresentam constrangimentos no seu processo de internacionalização. A clarificação das estratégias, a aposta no reforço do *know-how* de gestão, a diferenciação tecnológica e a notoriedade de marcas fortes podem minorar esses constrangimentos com vista ao sucesso empresarial dos respetivos projetos de internacionalização.

Palavras-chave: internacionalização, PME, exportação

Classificação JEL: F20, M16

II - ABSTRACT

The Portuguese business is characterized by the absolute numeric predominance of SMEs. Basically geared to satisfy the domestic market, domestic SMEs face extreme challenges. Between a narrow and depressed internal market and a highly competitive globalized world, this is a time of change and opportunities.

We conducted a literature research that provides the theoretical basis for understanding the phenomenon of SMEs internationalization, considering the gradualist model, and the role of entrepreneurs in the phenomenon. This framework precedes the internal analysis of the two companies and the current position of their internationalization processes.

Taking in to account that this work is intended to support the two organizations, we addressed a model of systematic international market selection, mode of entry in these markets, the marketing program, with actions final suggestion.

Both Afinomaq Lda. and Elpor S.A. present constraints in their internationalization process. The clarification of the strategies, the focus on strengthening the management know-how, the technological differentiation and strong brand awareness can alleviate these constraints towards business success.

Key words: internacionalization, SMEs, export

JEL Classification: F20, M16

AGRADECIMENTOS

Nesta oportunidade quero deixar o meu sincero agradecimento a todos quantos contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade.

Ao Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias que teve a gentileza de me orientar neste caminho sempre com enorme empenho, motivação e disponibilidade, contribuindo com o seu imenso conhecimento, sugestões e correções necessárias.

Deixo também uma palavra aos representantes da Afinomaq, Sra. Berta Lino e Sr. Paulo Lino, e da Elpor, Eng^a Andreia Neves, pela amabilidade e interesse sempre demonstrados ao longo do projeto.

Aos meus Pais, à minha Esposa e ao meu Homenzinho, que sempre me motivaram e apoiaram na pressecução deste objetivo.

ABREVIATURAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ALC – América Latina e Caraíbas

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CAE – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

COSEC – Companhia de Seguro de Créditos

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ECR – *Euromoney Country Risk*

EN – Estrada Nacional

EUR – Euro da União Europeia

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SELA – Sistema Económico Latino-Americano e Caribe

SMEs – *Small and Medium Enterprises*

S&P – *Standard & Poors's*

UE – União Europeia

UE27 – União Europeia a 27 membros

UN – *United Nations*

USD – Dólar dos Estados Unidos

ÍNDICE

I - RESUMO	iii
II - ABSTRACT.....	iv
AGRADECIMENTOS	v
ABREVIATURAS.....	6
ÍNDICE	8
ÍNDICE de QUADROS, FIGURAS e GRÁFICOS	10
1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - Escolha do tema.....	11
1.2 - Escolhas das empresas.....	11
1.3 - O contexto português.....	12
1.4 - Objetivos.....	13
1.5 - Estrutura da dissertação	14
2 - REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 - Introdução.....	16
2.2 - A decisão de Internacionalizar: motivos e detonadores	16
2.3 - Barreiras e riscos	18
2.4- Modelos de internacionalização	18
2.5 - Orientação estratégica para a internacionalização.....	23
2.6 - Empreendedorismo e internacionalização	26
3 - METODOLOGIA.....	28
3.1 – Introdução	28
3.2 - Abordagem por estudo de caso.....	28
3.3 - Definição do caso	29
3.4 - Desenho da investigação	29
3.5 - Recolha de dados	30
3.6 - Análise de resultados.....	31
4 – CASO DE ESTUDO: AFINOMAQ – Sociedade Técnica de Manutenção de Máquinas e Equipamentos Lda.....	31
4.1 - Breve apresentação	31
4.2 - Análise externa: O mercado onde opera.....	32
4.3 - Análise interna.....	34
4.4 - Evolução das vendas e indicadores	35
4.5 - Estratégia e objectivos	36
4.6 - Processo de internacionalização	37
5 – CASO DE ESTUDO: ELPOR – Comércio e Indústrias Eléctricas, S.A.....	38
5.1 - Breve apresentação	38
5.2 - Análise Externa: O mercado onde opera.....	39
5.3 - Análise interna.....	41
5.4 - Evolução das vendas e indicadores	42
5.5 - Estratégia e objectivos	44
5.6 - Processo de internacionalização	44
6 – ANÁLISE COMPARATIVA	45
7 - SELEÇÃO INTERNACIONAL DE MERCADOS	48
7.1 - Chile.....	53
7.2 - Colômbia	55

7.3 - Peru.....	58
7.4 - O potencial dos mercados.....	61
8 - MODO DE ENTRADA.....	62
9 - PROGRAMA DE MARKETING	64
9.1 - Produto.....	65
9.2 - Preços.....	69
9.3 - Canais de distribuição.....	73
9.4 - Comunicação	76
10 – CONCLUSÃO	79
10.1 - Limitação do estudo.....	82
11 - BIBLIOGRAFIA	83
III – ANEXOS	89
Anexo 1 - Sugestão de calendarização de ações.....	90
Anexo 2 – Custos de transporte	91

ÍNDICE de QUADROS, FIGURAS e GRÁFICOS

Quadro 1: Motivos para a internacionalização	17
Quadro 2: Detonadores da internacionalização	17
Quadro 3: Padrões base das teorias gradualista e <i>born global</i>	21
Quadro 4: Modos de entrada em mercados internacionais	25
Quadro 5: Competências do empreendedor	28
Quadro 6: Indicadores de atividade em 2009 das CAE 28 e 28992	32
Quadro 7: Segmentação por mercado das exportações portuguesas de bens com NC 84223000.....	33
Quadro 8: Indicadores económico-financeiros da Afinomaq no período 2008-2012..	36
Quadro 9: Formulação estratégica da Afinomaq	37
Quadro 10: Indicadores de atividade em 2009 das CAE 46 e 46430	39
Quadro 11: Indicadores económico-financeiros da Elpor no período 2008-2012.....	43
Quadro 12: Comparativo entre empresas das dimensões chave do processo de internacionalização	46
Quadro 13: América Latina e Caríbas - Previsões sumárias (variação % anual)	48
Quadro 14: América Latina e Caríbas - Indicadores 2011	49
Quadro 15: Indicadores de seleção de mercados e ponderação	50
Quadro 16: Indicadores de potencial dos mercados e índices de atratividade.....	52
Quadro 17: Chile - Previsões sumárias (variação % anual).....	53
Quadro 18: Colômbia - Previsões sumárias (variação % anual).....	56
Quadro 19: Peru - Previsões sumárias (variação % anual)	58
Quadro 20: Peru - Condições aduaneiras	60
Quadro 21: Exportações da UE27 do código 84223000 em EUR.....	61
Quadro 22: Exportações de Portugal do código 84223000 em EUR.....	61
Quadro 23: Importações por mercado alvo do código 842230 em USD	61
Quadro 24: Exportações da UE27 nos códigos da Elpor em EUR	62
Quadro 25: Exportação direta <i>versus</i> exportação indireta	63
Quadro 26: Incoterms 2010	71
Quadro 27: Agente <i>versus</i> Distribuidor	74
Quadro 28: Parametros de avaliação de parceiros internacionais.....	75
Quadro 29: Proposta de programa de marketing	78
Figura 1: Estratégia de entrada	24
Figura 2: Desenho da investigação	30
Figura 3: Estrutura organizacional da Elpor	41
Figura 4: Padronização <i>versus</i> Adaptação	64
Figura 5: Dimensões do produto	66
Figura 6: Modelo LC2 - Capacidade 1800 unidades/hora e duas estações de enchimento	68
Figura 7: Modelo MB2600 - Capacidade 2400 unidades/hora e seis estações de enchimento e capsulagem	68
Figura 9: Estratégias de marketing comunicacional	77
Gráfico 1: Evolução das vendas da Afinomaq no período 2007-2012	35
Gráfico 2: Segmentação por mercado em % das vendas em 2011	40
Gráfico 3: Evolução das vendas da Elpor no período 2007-2012	42

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Escolha do tema

Esta dissertação visa compreender o processo de internacionalização das PME procurando enquadrar o mesmo com a natureza destas empresas, com a sua realidade organizacional e os mercados em que operam, avaliando se uma determinada estratégia de internacionalização pode ser geradora de crescimento sustentável e competitividade, permitindo que as mesmas evoluam num ambiente favorável ao seu desenvolvimento.

O processo de escolha do tema tem por base uma estratégia de reposicionamento profissional, que avança em paralelo com o reconhecimento geral da necessidade imperiosa das empresas nacionais se internacionalizarem, chegando a novos mercados, num quadro de mudança do paradigma de desenvolvimento económico em Portugal.

1.2 - Escolhas das empresas

Este estudo enquadra-se no Projeto Innohubs, Programa Europeu de Iniciativa Regional (INTEREG IVC), que visa promover a cooperação regional a nível municipal dentro da UE através do desenvolvimento de um ambiente favorável ao crescimento sustentável das PME e à promoção do espírito empreendedor, criando as condições para manter o seu posicionamento num mercado global e competitivo. O município de Loures é o parceiro nacional deste projeto.

A escolha das empresas Afinomaq Lda. e Elpor S.A. resulta do atrás exposto por quanto as mesmas estão sediadas no concelho de Loures e são participantes do projeto Innohubs.

1.3 - O contexto português

O tecido empresarial português caracteriza-se pela predominância absoluta em termos numéricos de PME. Dados do INE (2012), relativos a 2010, revelam que 99,9% das empresas não financeiras nacionais eram assim classificadas. Um universo de 1.167.811 PME, representava 77,6% do emprego e 54,8% do volume de negócios total do sector empresarial, sendo que apenas 31,5% eram sociedades.

Com estruturas essencialmente vocacionadas para satisfazer o mercado interno, as PME nacionais enfrentam desafios extremos. Se por um lado o enquadramento macroeconómico nacional é fortemente adverso: contração do produto interno bruto desde 2010; forte decréscimo da procura interna pública e privada, que deverá ascender a 17% em termos acumulados no período 2011 a 2013, e do investimento em queda acentuada desde 2008 (Banco de Portugal, 2012 e 2012b), determinam a necessidade de encontrar oportunidades nos mercados externos.

Por outro lado, a intensa concorrência global proveniente de economias desenvolvidas e de países emergentes obrigam as empresas a (re)pensar estratégias de internacionalização (Lasserre, 2012).

Com a atividade económica em Portugal a recuar, o comportamento das exportações portuguesas tem registado uma evolução favorável apresentando taxas de crescimento positivas desde 2005, com exceção do ano 2009 (INE, 2013).

Os mercados europeus continuam a ser os principais destinos dos produtos nacionais com Espanha, Alemanha e França à cabeça. As exportações Extra-UE de bens, por seu turno, têm crescido a um ritmo superior representando 29,0% do total das exportações. Angola é o mercado extra-UE mais representativo e o quarto em termos globais (INE, 2013).

O esforço de diversificação de mercados, levado a cabo pelas empresas nacionais, é comprovado pelas acentuadas taxas de crescimento das exportações, entre 2005 e 2012, para outros destinos tais como China, Brasil, Marrocos, Argélia, Polónia, República Checa, Venezuela, Gibraltar, Moçambique e Roménia (INE, 2013).

Em 2011, ainda de acordo com dados do INE, as empresas que empregavam até 249 pessoas constituíam 96,6% do total das 47.457 exportadoras. Em termos de peso do total transacionado (42.828 milhões de euros), estas empresas representaram 49,8%.

No contexto atrás descrito, o passo estratégico de internacionalizar ou o aprofundamento desse processo assume uma importância ainda mais determinante no desempenho e sustentabilidade futura destas organizações. Apesar de no mundo globalizado de hoje o acesso à informação ser fácil e rápido e os apoios oficiais significativos, a complexidade do processo de internacionalização coloca desafios de adaptação e comporta riscos significativos.

Articular uma estratégia implica pois, segundo Carvalho & Filipe (2010:17), “uma boa compreensão das questões estratégicas e condução de um processo consequente de reflexão, decisão e ação, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo.”. Assim, procurar-se-á analisar um conjunto de vetores internos e externos das duas empresas determinantes para o sucesso duma ação de internacionalização, complementados por uma abordagem sistemática à seleção de novos mercados alvo e o modo de entrada nestes.

1.4 - Objetivos

Tratando-se de duas empresas com processos de internacionalização relativamente consubstanciados e assentes na exportação a questão de partida coloca-se no âmbito do “como?” e “para onde?”. Assim temos:

Questão de Partida

Qual a estratégia a seguir no sentido de aumentar o volume de exportações das empresas Afinomaq Lda. e Elpor S.A.?

Este trabalho pretende ser um auxiliar no processo de tomada de decisão estratégica em ambas as organizações, por forma a tornar mais favorável o seu posicionamento

nos mercados internacionais. A definição da questão de investigação determina um conjunto de objetivos para o estudo e que podemos condensar em:

Objetivo Geral

Enquadrar as realidades internas e envolvente externa de cada uma das empresas por forma a contribuir para a definição das suas estratégias de internacionalização.

Objetivos Específicos

Identificar as competências nucleares e distintivas de cada uma e que lhes permita criar vantagens competitivas para abordar três novos mercados alvo.

Apresentar de linhas de orientação estratégicas para ambos os processos de internacionalização numa perspetiva a 3 anos.

1.5 - Estrutura da dissertação

A estrutura desta dissertação encontra-se dividida em duas partes. A primeira, dividida em três capítulos (enquadramento, revisão de literatura e metodologia). A segunda parte aborda o estudo de caso propriamente dito e as respectivas conclusões, em sete capítulos.

Capítulo 1 – Introdução

Definição do contexto da problemática, questão de investigação, objetivos e estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

Aqui é apresentada uma sinopse bibliográfica que fornecerá a base teórica para a compreensão do fenómeno da internacionalização das PME e a relação entre empreendedorismo e esse processo.

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo é apresentada a estratégia de suporte à investigação realizada.

Capítulos 4 e 5 – Estudo de Caso: Afínomaq Lda. e Elpor S.A.

Estes pontos contêm breves apresentações das unidades objeto de estudo, uma análise do mercado onde ambas operam e uma análise interna focada nas competências críticas das empresas, estratégias e caminho já percorrido.

Capítulo 6 – Análise comparativa

Neste capítulo é apresentada uma síntese comparativa da realidade das duas empresas focada nos pontos chave estratégicos dos seus processos de internacionalização

Capítulo 7 – Seleção internacional de mercados

Neste capítulo é abordado um modelo sistemático de seleção de mercados apresentando-se como mercados alvo o Chile, a Colômbia e o Peru. São ainda abordadas em resumo as condições e potencial destes países.

Capítulo 8 – Modo de entrada

A exportação enquanto modo de entrada preferencial e a problemática da escolha de parcerias locais.

Capítulo 9 – Programa de marketing

Abordagem resumida das questões de aproximação ao mercado. A problemática da diferenciação do produto, a formação de preços no comércio internacional, os canais de distribuição e a comunicação.

Capítulo 10 – Conclusões

Análise final comparativa entre a base teórica e a realidade constatada em ambas as empresas objeto de estudo e considerações finais do trabalho.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - Introdução

As empresas que são objecto de estudo nesta dissertação já marcam presença nos mercados internacionais. Estas seguiram um padrão incremental, daí darmos ênfase, neste capítulo, ao modelo por etapas de Uppsala em contraponto com o modelo das chamadas *Born Global*, optando por não abordar outros modelos estudados pela literatura. O papel propulsor desempenhado pela gestão na opção estratégica de internacionalizar levou-nos a rever a relação entre empreendedorismo e internacionalização.

2.2 - A decisão de Internacionalizar: motivos e detonadores

Internacionalizar, é no atual quadro económico global, uma decisão estratégica da maior relevância por forma a garantir o crescimento sustentado das empresas (Lu e Beamish, 2001; Graves e Thomas, 2008; Dow e Larimo, 2011; Zeng *et al*, 2012), uma vez que as PME confrontadas com a competição internacional são forçadas a disputar os mercados internacionais (Korsakiene e Tvaronaviciene, 2012).

Para Lu e Beamish (2001) a expansão das PME para mercados internacionais constitui também uma oportunidade de crescimento e criação de valor, envolvendo riscos e desafios distintos dos que se colocam no mercado doméstico. Leonidou *et al* (2007) acrescentam ainda a possibilidade de potenciar a utilização da capacidade produtiva instalada, explorar um produto único ou uma patente, evitar os riscos de saturação do mercado interno reduzindo a dependência deste.

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975: 305) “muitas firmas iniciam as suas operações internacionais quando ainda são relativamente pequenas”, embora de forma distinta das grandes empresas (Hollenstein, 2005). Os *drivers* motivacionais desta ação, segundo Hollensen (2007), são pró-ativos ou reativos combinados com fatores internos ou externos e que resumidamente se apresentam no Quadro 1.

Quadro 1: Motivos para a internacionalização

Motivos Pró-ativos	Motivos Reativos
<ul style="list-style-type: none"> • Objectivos de crescimento e lucro • Motivação da gestão • Competência tecnológica • Produto único • Conhecimento dos mercados internacionais e das oportunidades • Economias de escala • Benefícios fiscais 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão competitiva • Mercado doméstico pequeno e saturado • Excesso de capacidade produtiva • Encomendas não solicitadas • Proximidade psicológica a clientes e/ou mercados internacionais

Fonte: Traduzido de Hollensen (2012: 36)

No entanto, o caminho da internacionalização é precedido de um evento ou conjugação de eventos, que despoletam a mudança de uma perspectiva doméstica para uma perspectiva global (Graves e Thomas, 2008). Estes detonadores podem ser de origem interna ou externa, e estão resumidos no Quadro 2.

Quadro 2: Detonadores da internacionalização

Detonadores Internos	Detonadores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão consciente das oportunidades • Evento interno específico • Experiência prévia com importação 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura induzida pelo mercado • Parceiros de rede • Competidores • Contacto com agentes externos às PME (consultores, agências de investimento, associações comerciais) • Disponibilidade de financiamento e/ou apoios

Fonte: Traduzido de Hollensen (2012: 42)

2.3 - Barreiras e riscos

Em face da sua dimensão as PME são vulneráveis a barreiras ou constrangimentos que podem dificultar as suas perspectivas de crescimento. Segundo Hessels e Parker (2013) a literatura distingue esses fatores em internos e externos às empresas.

A falta de informação e a insuficiência de recursos são identificados como constrangimentos fundamentais internos ao início do processo de internacionalização das PME (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Wright *et al*, 2007; Graves e Thomas, 2008; Korsakiene e Tvaronaviciene, 2012).

Ausência de informação sobre potenciais clientes e mercados externos, concorrência, praticas comerciais ou canais de distribuição são barreiras que podem ser atribuídas, segundo Qian (2002) e Pangarkar (2008), à escassez de capital humano especializado em operações internacionais.

A capacidade financeira limitada e o aumento de custos decorrente do arranque das operações de internacionalização, associados aos riscos inerentes à atividade exportadora, como sejam risco cambial, dificuldades em obter pagamento, ou financiamento para exportação, constituem também factores limitadores para as PME (Hollensen, 2012).

Do lado externo, Buckley (1989) aponta as condições adversas dos mercados a as barreiras institucionais. Borges (2013) divide as barreiras institucionais em técnicas (qualitativas) e pautais (quantitativas).

2.4- Modelos de internacionalização

2.4.1 - O modelo incremental de Uppsala

É com os estudos realizados por investigadores da Universidade de Uppsala, nos anos 70 do século XX, que a literatura sobre negócios internacionais focada em PMEs ganha proeminência (Dow e Karunaratna, 2006), contrariando as correntes predominantes à época muito focadas em investimento direto estrangeiro (FDI) e em multinacionais (Johanson e Vahlne, 2009).

Este modelo parte da assunção básica de que as empresas desenvolvem primeiro o mercado interno sendo a internacionalização a consequência de um processo encadeado de quatro etapas. Inicialmente a empresa não tem atividade internacional regular, evoluindo numa segunda fase para exportação sistemática via representantes independentes ou agentes. Na terceira etapa, e à medida que as vendas crescem, passa a explorar o mercado através do estabelecimento de uma subsidiária comercial própria, e por fim, na última fase dá início à produção nesse mercado externo. (Johanson e Wiedersheim, 1975; Johanson e Vahlne, 2009).

As operações de internacionalização desenvolvem-se em etapas incrementais, que se traduzem em aquisição de conhecimento e informação sobre os mercados externos com a consequente afectação de recursos para esses mercados (Johanson e Wiedersheim, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo em ciclo explica-se por factores estáveis (conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado) e factores de mudança (decisões de comprometimento e actividades correntes) que interagem entre si (Andersen, 1993). O conhecimento enquanto recurso gera comprometimento, determinado decisões e actividades correntes.

Outro aspecto importante deste modelo tem a ver com a seleção de mercados internacionais, em grande medida determinada pela distância psicológica a cada um desses mercados. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a distância psicológica não é um conceito estático, sendo determinado por factores como a língua, cultura, sistema político, educação ou desenvolvimento industrial, podendo também estar relacionado com a distância geográfica.

Deste modo, as empresas evoluem sucessivamente para novos mercados cada vez mais distantes psicologicamente, partindo de mercados que conseguem compreender mais facilmente e onde o risco percebido é menor (Johanson e Vahlne, 1990; Brewer, 2007; Dow, 2011).

Os investigadores de Uppsala acreditam que “os mecanismos do modelo são suficientemente gerais para permitir a sua utilização em todos os processos de gestão caracterizados por incerteza, ambiguidade e complexidade, tais como internacionalização, evolução, empreendedorismo e globalização.” (Vahle *et al*, 2011: 2). Dada a complexidade e incerteza associados a estes processos o tempo e a aprendizagem são determinantes para o sucesso.

2.4.2 - O modelo de redes

Posteriores correntes de investigação derivaram da perspectiva incremental, como é o caso do modelo de redes (Schweiser, 2012 e Carvalho *et al*, 2012). As redes permitem às PME superar os constrangimentos de dimensão e recursos na internacionalização (Lu e Beamish, 2001; Pangarkar, 2008; Torkkeli *et al*, 2012). Concomitantemente as redes nacionais podem ser usadas como pontes para redes internacionais (Johanson e Mattson, 1993; Torkkeli *et al*, 2012; Hollensen, 2012).

No modelo de Johanson e Mattson (1993), também ele incremental, combinam-se perspetivas de posicionamento da empresa face à rede como um todo (macro perspetiva) e aos outros elementos dessa mesma rede (micro perspetiva). Destas interações resultam quatro etapas de internacionalização: iniciação precoce, iniciação tardia, internacionalização solitária e internacionalização entre outros. As relações em rede evoluem das redes domésticas para redes internacionais que os autores distinguem em: extensão internacional (novas relações em novos mercados); penetração internacional (desenvolvimento das relações existentes) e integração internacional (ligação de redes em diferentes países).

Para Coviello e Munro (1997), o sucesso da internacionalização está mais dependente da rede de contactos que a empresa desenvolve, do que propriamente de decisões estratégicas.

O estudo de Boehe (2013), sugere que o acesso redes locais, a participação ativa em associações industriais e nos seus eventos (encontros, missões ou feiras) aumenta a propensão para a exportação, facilitando também a superação das barreiras à exportação. Carvalho *et al* (2012) destacam a importância das parcerias como forma

de mitigar os obstáculos colocados pela reduzida dimensão e pouca experiência internacional das empresas portuguesas.

2.4.3 – A teoria “Born Global”

Linhas de investigação identificaram empresas que não seguiam o tradicional modelo incremental de internacionalização. São empresas que na sua génese aspiram a conquistar mercados internacionais, evidenciando uma vocação global (McDougall *et al*, 1994; Oviatt e McDougall, 1994).

Essa vocação é o resultado de mudanças económicas, sociais e tecnológicas no cenário mundial, que permitem novas oportunidades pela facilitação de negócios internacionais, gerando uma nova aproximação das empresas aos mesmos (Oviatt e McDougall, 1994).

Estas empresas são por definição teórica pequenas empresas *start up* que iniciam processos de internacionalização rápida desde a sua concepção ou pouco depois (Autio *et al*, 2000; Rialp *et al*, 2005), contrariando os modelos por etapas de expansão internacional após estabilização do mercado doméstico (McDougall *et al*, 1994; Oviatt e McDougall, 1994). A sua performance baseia-se numa cultura de inovação, conhecimento intensivo e capacidade de gestão (Autio *et al*, 2000; Knight e Cavusgil, 2004).

O Quadro 3 apresenta um quadro conceptual comparativo entre padrões base associados a empresas tradicionais (tais como as que são alvo deste estudo) por contraponto às chamadas *born global*, que seguem modelos com base na exportação.

Quadro 3: Padrões base das teorias gradualista e *born global*

Dimensões Chave	Atributos	Teorias gradualistas	Teoria <i>Born Global</i>
Fundador(es)	Visão da gestão	Gradual a partir da consolidação do mercado doméstico	Global desde o início
	Experiência internacional anterior (fundadores ou	Baixa ou inexistente	Alta

	gestores)		
	<i>Networking</i>	Incipiente ou sem impacto significativo	Forte com e impacto direto no processo
Organização	Detonadores	Reactivo; Mercado doméstico adverso; Encomendas não solicitadas; Gestão relutante	Proactivo (procura ativa); Busca de nichos globais; Gestão comprometida
	Motivação	Sobrevivência/crescimento; Ganhos de quota; Extensão do ciclo de vida dos produtos	Vantagem competitiva; <i>First mover</i> ; Proteção e exploração de conhecimento
	Conhecimento do mercado internacional e <i>commitment</i>	Interdependentes e gradualmente crescentes	Altos desde o início
	Ativos intangíveis	Sem impacto no processo gradual de internacionalização	Específicos e significativos para o processo de internacionalização
	Criação de valor	Menor; Produtos com características menos diferenciadoras; Mercados alvo de baixa tecnologia/menos sofisticados	Maior; Através de diferenciação, uso de tecnologias de ponta, inovação e liderança na qualidade
	Financiamento	De arranque para novos mercados; Financiamento governamental	Auto financiamento por via crescimento rápido; Capital de risco; Ofertas públicas iniciais
Foco estratégico	Extensão e alcance da estratégia de internacionalização	Reativa, gradual e geralmente dependente da distância psicológica; Processo lento e dirigido a poucos mercados (um de cada vez)	Altamente proactiva desde o início e focada em nichos de mercado, sobretudo <i>leading markets</i>
	Seleção, orientação e relação com os mercados internacionais	<i>Ad hoc</i> e oportunística; Predominância dos intermediários nas fases iniciais de internacionalização	Segmentos de mercado definidos e delimitados com relação próxima ou direta com os clientes
	Flexibilidade estratégica	Limitada às mudanças de contexto externo; Evidência de comportamento reativo continuado	Extrema flexibilidade e adaptabilidade a rápidas mudanças de contexto externo

Fonte: Adaptado de Rialp *et al* (2005); Graves e Thomas (2008)

2.5 - Orientação estratégica para a internacionalização

2.5.1 - Seleção internacional de mercados

A seleção internacional de mercados constitui uma decisão estratégica chave nos processos de internacionalização das empresas (Papadopoulos e Martín, 2011). Para estes autores a sua importância resulta de quatro factores:

- diversidade dos mercados internacionais com diferentes níveis de atratividade e risco;
- função de suporte ao processo de internacionalização e ao modo de entrada nos mercados externos;
- relação com o posicionamento competitivo das empresas;
- a escolha dos mercados antecede o desenvolvimento das estratégias locais e dos programas de marketing condicionando a forma dos mesmos.

A escolha dos mercados a abordar tem assim um impacto crítico na performance das empresas, afectando a sua competitividade estratégica, custos de produção, capacidade de gestão e coordenação das atividades internacionais (O'Farrell e Wood, 1994).

Esta tarefa pela sua complexidade (Cavusgil *et al*, 2004; Fish e Ruby, 2009; Papadopoulos e Martín, 2011) é abordada de modo distinto pelas PME e grandes multinacionais (Hollensen, 2012). No entanto, como concluem Brouthers e Nakos (2005), quanto mais sistemática é a seleção internacional de mercados pelas PME maior é a performance exportadora destas empresas. Segundo He e Wei (2011), a sistematização deste processo acaba por ser uma forma de capacitar as empresa com capital de conhecimento sobre os mercados, os clientes, a concorrência e o ambiente geral de negócios.

As questões relacionadas com escassez de recursos determinam que as PME menos dotadas respondam a estímulos exteriores, adoptando uma postura reativa, ou seleccionem mercados de acordo com a lógica incremental, com base apenas em critérios de baixa distância geográfica, psicológica ou cultural, sugerindo uma aproximação casuística (Andersen e Buvik, 2002; Drogendijk, 2008).

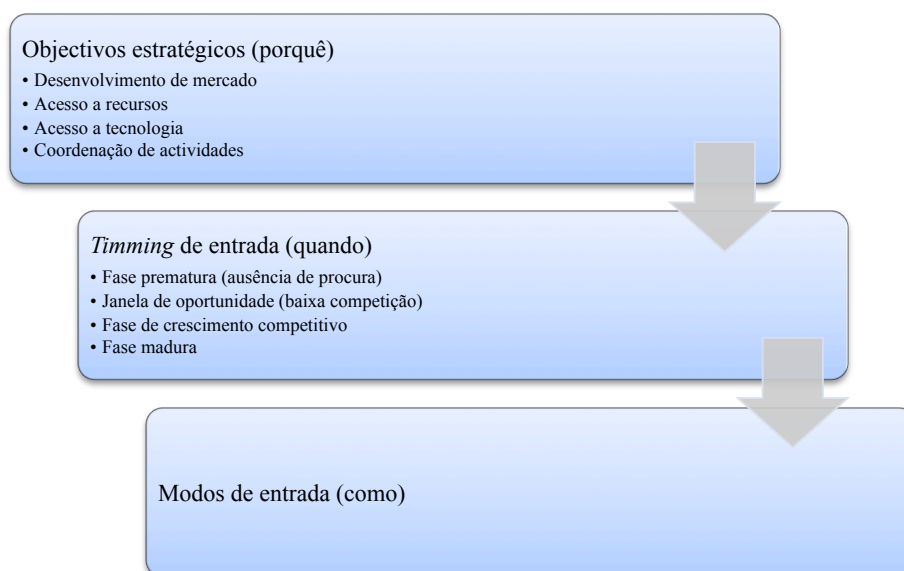
A natureza multidimensional deste conceito vai além da distância física, englobando variáveis culturais e sócio económicas, que determinam diferenças entre países mais do que distância geográfica (Dow, 2011).

Neste estudo procuramos seguir um modelo proactivo e sistemático de segmentação de mercados em várias fases, conforme sugerido por Cavusgil (2004).

2.5.2 - Modo de entrada

A par da seleção de mercado, a escolha do modo de abordar os mercados internacionais é indiscutivelmente um processo crítico em negócios internacionais (Dow e Larimo, 2011). Uma vez seleccionados os mercados alvo internacionais as empresas focam-se sobre a melhor abordagem aos mesmos, e que lhes permita explorar eficientemente as oportunidades. Segundo Lassere (2010), a estratégia de entrada engloba três aspectos principais (Figura 1).

Figura 1: Estratégia de entrada



Fonte: Adaptado de Lassere (2010)

Os modos de entrada em mercados externos estão resumidos no Quadro 4 de acordo com o nível de risco e controlo que cada um implica, implicando diferentes formulações estratégicas.

Quadro 4: Modos de entrada em mercados internacionais

Modos de Entrada		Risco e Controlo
Exportação	Indireta <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de <i>trading</i> • <i>Brokers</i> • <i>Piggyback</i> 	Baixo risco Baixo controlo
	Direta <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores locais • Agentes comerciais • Cliente final 	
Contratual ou intermédio	Licenciamento	Risco e controlo partilhados
	<i>Franchising</i>	
	Consórcios	
	Alianças estratégicas	
	Contratos de produção ou serviço	
Investimento ou hierárquico	Subsidiárias detidas a 100%	Risco elevado Controlo elevado
	<i>Joint-Ventures</i> de capital	
	Aquisições	
	Investimento de base (<i>greenfield</i>)	

Fonte: Adaptado de Hollensen (2012) e Lassere (2010)

Os vários modos de entrada podem ser combinados em função dos objectivos estratégicos e do *timing* de entrada, sendo também influenciados por outros factores como sejam o risco do mercado, a natureza das oportunidades ou as capacidades internas das empresas (Lassere, 2010).

No caso específico das PME o veículo de internacionalização mais comum é a exportação (Graves e Thomas, 2008; Forsman *et al*, 2002), dada a maior aversão ao risco e escassez de recursos financeiros, implicando níveis de comprometimento mais

reduzidos, que se podem esbater em face da mobilidade crescente de pessoas e mercadorias elevando o nível de acompanhamento.

A escolha dos parceiros numa perspectiva estratégica, compreende segundo Doherty (2009) características determinantes como sejam: estabilidade financeira, *know-how* do negócio, conhecimento do mercado local e identificação com a marca. A estas Hollensen (2012) acrescenta o tamanho da firma, as instalações industriais, a reputação junto de diversos *stakeholders*, o histórico comercial e capacidade de promoção dos produtos, as margens solicitadas e existência de produtos concorrentes na sua carteira comercial ou industrial.

2.6 - Empreendedorismo e internacionalização

Na definição de McDougall e Oviatt (2000: 900) “empreendedorismo internacional é uma combinação de comportamento inovador, pró-ativo, assumindo riscos, que cruza fronteiras nacionais e se destina a criar valor nas organizações”. Nos estudos sobre o tema está implícita a visão de que as chamadas empresas *born global* ou *international new ventures* (INVs), incorporam melhor as principais características do empreendedorismo internacional: risco, inovação e pró-atividade (Dimitratos *et al*, 2010).

Para Fletcher (2004), a internacionalização tardia das PME também constitui uma manifestação de empreendedorismo na medida em que sendo uma extensão e um aperfeiçoamento da experiência no mercado doméstico, envolve tomada de riscos, apresentação de novos produtos, serviços ou tecnologias, usando redes de conhecimentos. Esta visão é de alguma forma coincidente com Ruzzier *et al* (2007) que defende que a perspectiva internacional deriva da experiência acumulada reduzindo a percepção de risco.

Tendo por base a análise temática de Jones *et al* (2011) ao empreendedorismo internacional olhamos particularmente para o ramo que foca o empreendedorismo individual em contexto internacional, a orientação internacional do empreendedor, a sua percepção de risco e reconhecimento de oportunidades.

No estudo de Ruzzier *et al* (2007) das quatro competências humanas dos empreendedores eslovacos (a orientação internacional, a capacidade de gestão, a percepção do risco e o conhecimento dos negócios internacionais), a orientação internacional e a percepção do risco parecem ser preditivas de internacionalização dessas PME, relacionando-se positivamente com o nível de internacionalização.

Em Zucchella *et al* (2007), encontram-se evidências de relacionamento entre comportamento empreendedor e expansão internacional, concluindo que a experiência prévia em negócios internacionais constitui uma variável explicativa quer da internacionalização gradual quer da expansão rápida e inicial. Também Fernández-Ortis e Lombardo (2009) relacionam positivamente a experiência prévia em negócios internacionais e o domínio de línguas estrangeiras com o nível de internacionalização das PME.

O desenvolvimento pelo treino de competências interculturais são essenciais para a capacidade de reconhecimento oportunidades em mercados internacionais (Muzychenko, 2008). Esse reconhecimento, para Chandra *et al* (2009) e Stoian *et al* (2011), requer uma orientação empreendedora no sentido em que será o resultado da conjugação de meios existentes (recursos, competências e tecnologia) e fins a atingir (novos mercados).

O *global mindset* desenvolvido por empreendedores e que se materializa na orientação global das companhias, no efeito da experiência internacional e estilos de gestão explicam o comportamento internacional das pequenas empresas (Felicio *et al*, 2012).

Com base na literatura foi elaborado um quadro resumo (Quadro 5) onde se relacionam as competências reconhecidas do empreendedor com as características do empreendedorismo internacional.

Quadro 5: Competências do empreendedor

Competências do empreendedor		Características do empreendedorismo internacional
Orientação internacional	Propensão a exportar Tempo despendido no estrangeiro <i>Global mindset</i>	Pró-atividade
Conhecimento dos negócios internacionais	Experiência prévia Competência intercultural	Reconhecimento de oportunidades
Percepção do risco	Conhecimento da envolvente externa Nível de tolerância ao risco	Tomada de riscos
Competências de gestão	Treinadas Inatas Estilo de gestão e liderança	Inovação

Fonte: Elaboração própria

3 - METODOLOGIA

3.1 – Introdução

Neste ponto é apresentada a estratégia de suporte a esta investigação. A metodologia constitui o corpo geral de regras e abordagens estabelecidas para realizar a pesquisa que se materializam no método de condução da investigação.

3.2 - Abordagem por estudo de caso

Este trabalho faz uso da abordagem utilizada no estudo de caso, enquanto estratégia de investigação, comumente utilizado nas ciências sociais (Yin, 2003). Para Eisenhardt (1989) esta é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão de uma determinada dinâmica dentro de contextos individuais ou reais (Yin, 2003).

Para Yin (2003) a metodologia de estudo de caso tem uma natureza descritiva e explanatória. Assim, a natureza explanatória da questão de investigação (como e para onde) é suportada pela natureza descritiva do primeiro objectivo que procura estabelecer uma análise interna das duas organizações.

Outra característica chave da metodologia do estudo de caso é para Eisenhardt (1989) a utilização de múltiplos níveis de análise e fontes de dados sejam eles qualitativos, quantitativos ou ambos, de modo planeado e consistente.

Deste modo, Runeson & Host (2009) afirmam que esta metodologia nunca providenciará conclusões com significância estatística, mas pode suportar conclusões fortes e relevantes.

3.3 - Definição do caso

Nesta investigação foram objecto de estudo duas PME portuguesas localizadas no concelho de Loures: a Afinomaq, Lda e a Elpor, S.A.. As duas unidades de análise são incorporadas no mesmo caso, uma vez que são enquadradas pelo mesmo contexto procurando-se atingir os mesmo objectivos.

A escolha destas duas empresas resulta do fato de as mesmas estarem sediadas no concelho de Loures e serem ambas participantes do Projeto Innohubs, Programa Europeu de Iniciativa Regional (INTEREG IVC) do qual o município de Loures é o parceiro nacional.

Tratam-se de duas organizações com dimensões distintas (a Afinomaq é uma pequena empresa e a Elpor é uma média empresa), que operam em mercados diferentes sob perspetivas diferenciadas (a Afinomaq é produtora de máquinas e equipamentos e a Elpor é uma distribuidora de material eléctrico).

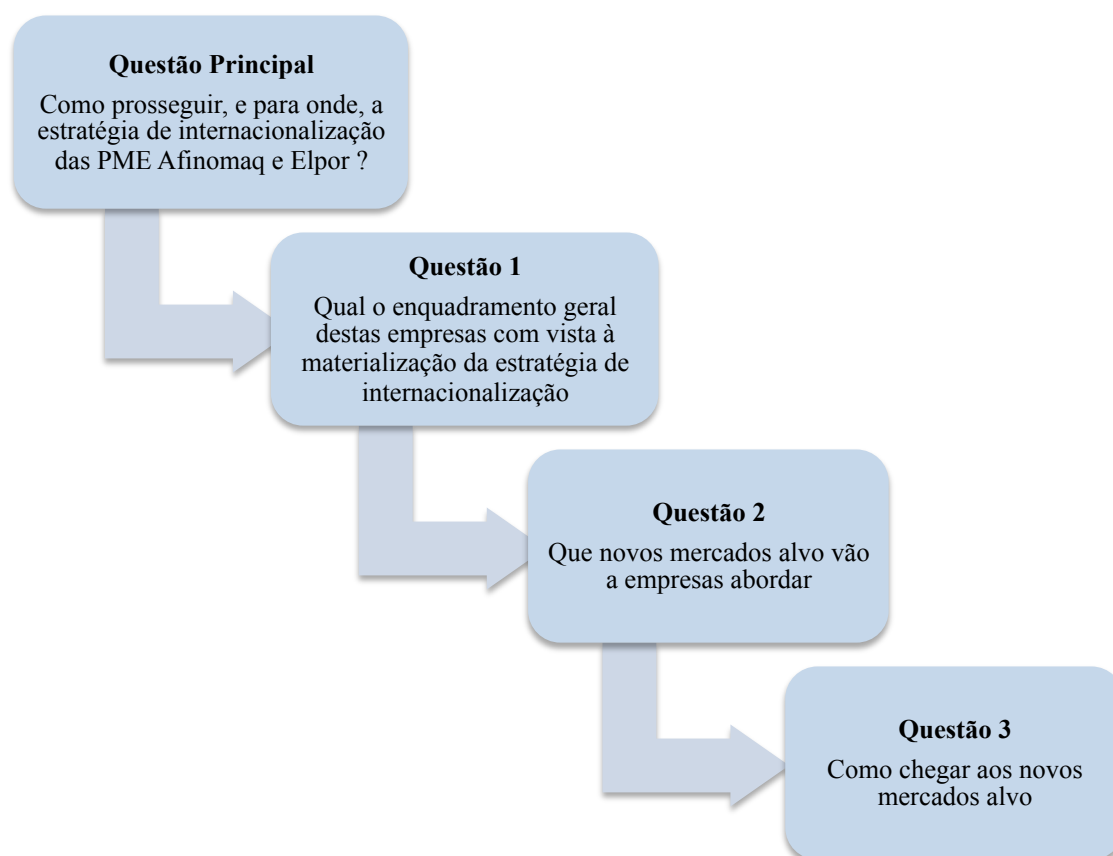
3.4 - Desenho da investigação

Segundo Runeson & Host (2009) apesar da metodologia de estudo de caso ser flexível, isso não implica ausência de planificação da investigação. Para os mesmos autores a boa planificação é crítica para o sucesso da investigação.

Neste sentido o primeiro passo é a definição da questão de investigação que, “pelo menos em sentido lato, é importante para a construção teórica a partir de estudos de caso.” Eisenhardt (1989: 5).

Este trabalho assenta na questão principal de investigação que se desmultiplica em três sub-questões (Figura 1).

Figura 2: Desenho da investigação



Fonte: Elaboração própria

3.5 - Recolha de dados

Partindo de um paradigma interpretativo os métodos de recolha de dados utilizados foram vários. A utilização de várias fontes é importante pela diversificação de informação (Runeson e Host, 2009). Temos então:

- a) Entrevistas abertas, realizadas aos responsáveis de ambas as empresas nas várias visitas realizadas às mesmas;
- b) Investigação bibliográfica que fornecerá a base teórica para a compreensão dos fenómenos em estudo;

c) Dados estatísticos recolhidos junto de várias instituições com vista á caracterização das empresas, sectores de atividade onde atuam e mercados potenciais, tais como: INE, Banco de Portugal, Banco Mundial, FMI, União Europeia, ONU e ainda informação contida nas declarações de IES de cada uma das empresas.

3.6 - Análise de resultados

Eisenhardt (1989), sublinha que a utilização de múltiplas fontes facilita a triangulação de informação contribuindo para suportar os resultados apresentados. Partindo das entrevistas informais com os responsáveis das empresas foi recolhida informação relativa às unidades objeto de estudo, tendo sido complementada pela recolha de dados estatísticos. As conclusões apresentadas são suportadas pela base teórica de investigação bibliográfica.

4 – CASO DE ESTUDO: AFINOMAQ – Sociedade Técnica de Manutenção de Máquinas e Equipamentos Lda.

4.1 - Breve apresentação

Fundada a 13 de Abril de 1992, pelos Srs. Paulo Lino e Berta Lino, a AFINOMAQ – Sociedade Técnica de Manutenção de Máquinas e Equipamentos Lda., dedica-se ao fabrico e manutenção de equipamentos de enchimento, rotulagem e capsulagem destinados aos mais variados sectores de atividade.

Na sua origem esta pequena empresa¹, presta apenas serviços de assistência técnica a equipamentos industriais provenientes dos grandes *players* europeus, instalados em clientes nacionais localizados numa área geográfica muito limitada e de proximidade à primeira sede da empresa, localizada junto à E.N.10 na localidade de Santa Iria da Azoia, concelho de Loures. Esta via de comunicação constituiu durante muitos anos um polo industrial muito significativo nos arredores de Lisboa.

¹ De acordo com a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, a AFINOMAQ é considerada uma **pequena empresa** (emprega menos de 50 pessoas e o volume de negócios e/ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros)

O processo evoluiu rapidamente do serviço de manutenção para a manufactura de pequenas peças, encomendadas pelos clientes, e finalmente para o desenvolvimento e fabrico de equipamento próprio.

A empresa aproveita as suas vantagens competitivas (capital de conhecimento acumulado, baixo nível competitivo do mercado nacional, preço inferior quando comparado com o serviço prestado pelos fabricantes) para desenvolver e sedimentar a sua posição no mercado interno ao mesmo tempo que liberta meios que lhe permitem evoluir na cadeia de valor.

Muda-se para a sede atual em 2004, no Parque Industrial do Arneiro, na freguesia de S. Julião do Tojal, concelho de Loures, onde dispõe de modernas instalações fabris, com cerca de 1.100 m², e que são a montra privilegiada e o espelho da cultura organizacional da empresa.

4.2 - Análise externa: O mercado onde opera

Integrada no sector metalúrgico e electromecânico, um dos principais sectores de atividade económica em Portugal, a Afinomaq está classificada na CAE 28992 (Fabricação de outras máquinas diversas para uso específico, n.e.). No Quadro 6 são apresentados em síntese os principais indicadores de atividade económica das empresas de fabricação de máquinas e equipamentos n.e. (CAE 28) e da CAE 28992, relativos ao ano de 2009.

Quadro 6: Indicadores de atividade em 2009 das CAE 28 e 28992

	Nº de Empresas	Pessoal ao Serviço	Volume de Negócios (€)	Valor Acrescentado Bruto (€)
CAE 28992	216	2.761	183.135.776	61.520.491
CAE 28	1.740	21.193	1.870.587.942	561.836.305

Fonte: INE

No mercado nacional a Afinomaq é o único operador com produção e marca próprias. Os competidores nacionais são distribuidores de fabricantes internacionais, que comercializam, instalam e prestam serviços após venda.

Foram identificados no mercado nacional as empresas concorrentes: STI – Sistemas e Técnicas Industriais, Lda. e JOARTEMEQ – Equipamentos de Processo S.A.. Em termos internacionais identificamos as espanholas IFAMENSA S.L. e MAQUEMBO S.L.L. (AUSERE) e a italiana AROL S.p.A.

Os principais equipamentos produzidos e exportados pela Afinomaq inserem-se no código aduaneiro 84223000 (Máquinas e aparelhos para encher, fechar, rolar ou rotular garrafas, caixas, latas, sacos ou outros recipientes; máquinas e aparelhos para capsular garrafas, vasos, tubos e recipientes semelhantes; máquinas e aparelhos para gaseificar bebidas). O comportamento das exportações portuguesas destes bens desde 2007 é apresentado no Quadro 7.

Quadro 7: Segmentação por mercado das exportações portuguesas de bens com NC 84223000

Destino	Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual							
	Período de referência dos dados							
	Total	%	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Mundo	32 176 557	100,0%	6 079 994	4 267 743	7 686 388	4 888 430	3 831 788	5 422 214
Intra U.E.	9 073 326	28,2%	1 397 243	1 054 391	2 758 051	1 777 107	853 418	1 233 116
Extra U.E.	23 103 231	71,8%	4 682 751	3 213 352	4 928 337	3 111 323	2 978 370	4 189 098
PALOP	17 961 511	55,8%	4 561 191	1 017 121	3 800 226	1 966 412	2 612 753	4 003 808
Angola	16 132 886	50,1%	3 788 989	534 440	3 673 609	1 856 737	2 374 402	3 904 709
Brasil	2 992 792	9,3%	132	2 071 630	906 030	0	0	15 000
Espanha	2 835 950	8,8%	695 988	171 176	858 804	409 049	60 782	640 151
Itália	1 912 024	5,9%	280 770	259 860	358 731	496 808	380 641	135 214
França	1 803 682	5,6%	136 364	195 208	282 072	494 316	296 602	399 120

Fonte: INE Dados estatísticos Comércio Internacional consulta em 01/07/2013
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados

De assinalar que os cinco principais mercados portugueses são de proximidade, representando 79,8% das exportações nacionais no período considerado. Os PALOP pesaram 75,0% das exportações em 2012, sendo Angola o mercado mais significativo no período 2007 a 2012.

4.3 - Análise interna

Atualmente a Afinomaq conta com uma equipa de 32 elementos, dos quais 6 têm formação ou frequentam o ensino superior. Apenas duas pessoas tem o ensino básico como grau de escolaridade. Para além dos dois gerentes da firma, que assumem por inerência também o relacionamento com o exterior, a empresa tem um comercial dedicado á exportação. Com o desenvolvimento de novos mercados a empresa prevê alocar novos recursos aos mercados internacionais: um novo comercial, um projetista e um gestor de marketing.

Não existe diferenciação da produção para mercado externo, sendo os recursos humanos afetos em função de cada projeto, o que sugere um tipo de estrutura orientada para o projeto ou para equipas multifuncionais e logo mais alinhadas com os desafios de mudança e do conhecimento (Carvalho e Filipe, 2010). Também Autio *et al* (2000) e Pangarkar (2008) sugeriam que as PME não afetadas por uma cultura burocrática e dada a sua natureza mais informal poderiam mais facilmente capitalizar vantagens da disseminação de novos conhecimentos pela organização.

Os valores da organização, enquanto núcleo da cultura da empresa, são imediatamente apreendidos ao entrarmos nas instalações fabris: modernidade, organização e limpeza impecável, remetem para uma cultura de exigência, rigor, profissionalismo e qualidade.

Os pontos fortes decorrem da própria cultura da organização que se reflete na fiabilidade dos equipamentos produzidos pela Afinomaq, na aposta em I&D desenvolvendo *software in house*, na capacidade de resposta dada em após venda (assistência técnica à distância e disponibilidade de peças de substituição), na utilização de equipamentos de fabrico de última geração, aliando um binómio preço-qualidade muito competitivo. A estes acrescentaríamos o capital de conhecimento acumulado e a disponibilidade dos recursos humanos, experientes e qualificados.

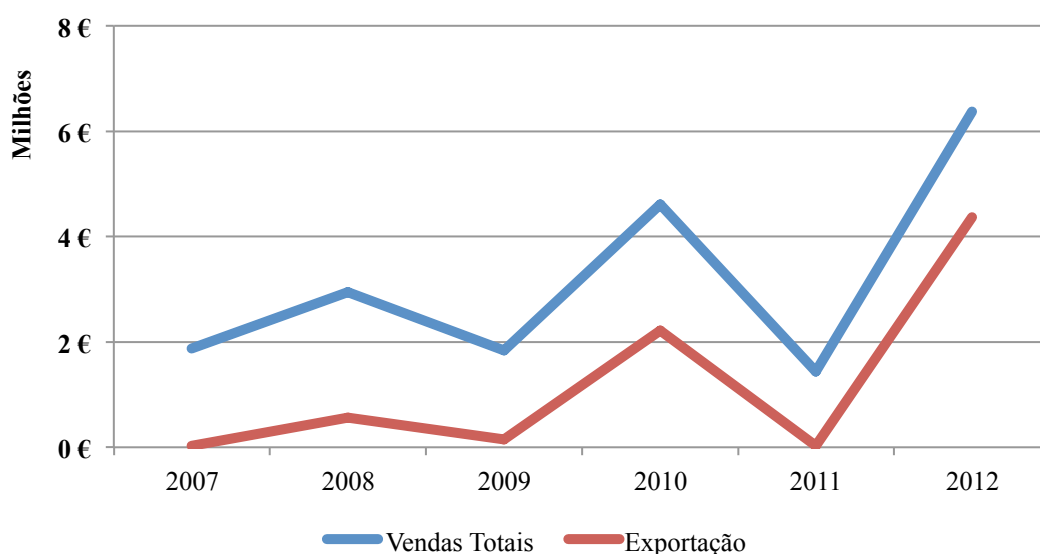
A falta de escala e o subaproveitamento da capacidade instalada foram identificados como pontos fracos. A dependência de intermediários no acesso aos mercados internacionais contitui uma ameaça.

4.4 - Evolução das vendas e indicadores

O negócio da Afinomaq tem registado uma evolução tendencialmente positiva, consistente com as características do seu ciclo de produção, mais longo em função da pequena dimensão da empresa e das especificidades dos equipamentos (Gráfico 1).

O comportamento das exportações acompanham o ciclo produtivo, sustentando o incremento das vendas totais e com um peso cada maior na atividade da empresa. O mercado nacional absorve em média cerca de 75% das vendas da empresa. Os mercados extra comunitários têm representado nos últimos anos mais de 90% das exportações da empresa, sendo Angola e Moçambique mercados primordiais.

Gráfico 1: Evolução das vendas da Afinomaq no período 2007-2012



Fonte: IES da Afinomaq

Os custos associados à atividade operacional da empresa aumentaram em 2012, reflexo do crescimento da mesma, com especial incidência na rubrica de CMVMC (223%). Os FSE e os custos com pessoal, cresceram 36% e 15% respetivamente.

O EBITDA cresceu em termos absolutos 8,7% em 2012, recuperando da quebra registada em 2011. No entanto, a margem EBITDA tem registado uma evolução

desfavorável o que pode indiciar ineficiências na atividade operacional. A rendibilidade dos capitais próprios diminuiu em 2012 um ponto percentual, para 14,2%.

A empresa apresenta um nível de autonomia financeira acima dos 60% em 2012, o que representa um acréscimo superior a 8%, face a 2011. As fontes de financiamento alheio diminuíram em 2012, sendo que os créditos comerciais representaram 51,9% das mesmas. A dívida financeira, apesar do aumento de 78% em 2012, representa 8% da estrutura do passivo da Afinomaq. Os juros suportados cresceram 41,3% em 2012, mas mantêm um peso marginal, não colocando pressão financeira sobre a empresa.

A Afinomaq apresenta uma estrutura económico-financeira sólida o que lhe permite libertar meios para a abordagem a novos mercados. No Quadro 8 apresentam-se alguns indicadores de atividade da empresa.

Quadro 8: Indicadores económico-financeiros da Afinomaq no período 2008-2012

Indicadores	2012	2011	2010	2009	2008
Volume de negócios	6.372.629,61	1.433.198,10	4.608.382,13	1.841.721,57	2.942.069,87
Total do Ativo	4.848.704,99	4.820.372,92	2.251.817,13	3.739.035,47	3.322.766,47
Total do Capital Próprio	2.941.712,41	2.522.652,93	2.140.376,78	1.816.102,23	1.982.905,92
EBITDA	708.125,62	651.311,86	685.880,84	355.539,09	547.595,20
Margem EBITDA	11,1%	45,4%	14,9%	19,3%	18,6%
Resultado Líquido	419.059,48	382.276,15	387.954,55	103.636,09	329.645,97
Autonomia Financeira	60,7%	52,3%	95,1%	48,6%	59,7%
Nº de colaboradores	32	27	27	26	24
Peso exportações vendas	68,5%	2,0%	48,2%	8,3%	19,3%

Fonte: IES da Afinomaq

4.5 - Estratégia e objectivos

Em termos esquemáticos, e de acordo com a informação recolhida, podemos resumir a formulação estratégica da Afinomaq no Quadro 9. A gestão ambiciona dar continuidade, embora com precaução, ao processo de internacionalização diversificando mercados e estabilizando o peso das exportações nos 60% das vendas, que se pretendem incrementar por essa via.

Enquanto estratégia direcional é reconhecida a necessidade de aprofundar o comprometimento com os mercados externos através de parcerias técnico-comerciais, por forma a chegar a clientes mais exigentes e de maior dimensão.

Quadro 9: Formulação estratégica da Afinomaq

VISÃO		
“Ser reconhecida como uma empresa de referência nacional e internacional, no desenvolvimento de projeto, na construção de máquinas de enchimento, rotulagem e capsulagem, para diversos sectores industriais, bem como na sua comercialização, instalação e manutenção”		
MISSÃO	OBJECTIVOS	ESTRATÉGIA
“Satisfação dos seus Clientes, apresentando sempre a solução mais adequada às necessidades e especificações do seu negócio”	Para o Mercado Externo Abrir um novo mercado internacional por ano nos próximos 3 anos	Para o Mercado Externo Focalização nos equipamentos de enchimento Diferenciação de produto
VALORES		
Qualidade, Rigor, Profissionalismo e Eficiência técnica		

Fonte: Elaboração própria

4.6 - Processo de internacionalização

O caminho da internacionalização da Afinomaq, iniciou-se em 2007. A participação em várias feiras nos anos anteriores, nomeadamente a Alimentaria Lisboa, foram despertando o interesse do mercado na empresa, criando na gestão o ímpeto necessário para avançar. O primeiro mercado abordado foi o espanhol, mais próximo e onde o risco percebido pela gestão era menor, focalizando-se no nicho do azeite.

A estratégia de internacionalização tem sido gradual e reativa com base nas oportunidades geradas em feiras internacionais e missões empresariais. A seleção de mercados não é sistematizada e o modo de entrada assenta na exportação indireta, essencialmente através de empresas de *trading*.

Os mercados de exportação são psicologicamente próximos e têm acompanhado a evolução das vendas, assumindo um peso tendencialmente maior. Predominam os mercados extra comunitários, como sejam Angola, Moçambique ou Marrocos, que representam a quase totalidade do comércio externo da empresa.

O papel dos dois gerentes da firma tem sido decisivo no processo de internacionalização da Afinomaq. Estamos em presença de gestores com assumida orientação internacional, sem experiência prévia de mercados internacionais, mas cujo conhecimento resulta de um processo gradual de aprendizagem fruto do muito tempo despendido no estrangeiro (4 a 5 meses por ano). São empreendedores com nível de tolerância ao risco, segundo os próprios, “conscientemente baixo mas com capacidade de arriscar”.

Reconhecem em si próprios características de resiliência, capacidade de trabalho, postura profissional, pró-atividade e gosto pelo que fazem, o que lhes tem permitido desenvolver competências de gestão internacional.

5 – CASO DE ESTUDO: ELPOR – Comércio e Indústrias Eléctricas, S.A.

5.1 - Breve apresentação

Fundada em 03 de Fevereiro de 1978, a ELPOR – Comércio e Indústrias Eléctricas, S.A., dedica-se ao comércio por grosso de material eléctrico. A sua sede social localiza-se, desde 1986, na freguesia de Frielas, concelho de Loures, onde dispõe de amplas instalações com cerca de 10.000 m² de área coberta. A estas instalações junta-se um espaço comercial, em 1999, com 1.000 m² na freguesia de Póvoa de Santo Adrião, concelho de Odivelas.

Esta média empresa² especializada em equipamento para Baixa e Média Tensão, oferece um vasto catálogo de produtos que vão da iluminação decorativa interior, iluminação exterior e de emergência aos quadros eléctricos e armários de distribuição, portinholas e transformadores. É distribuidor exclusivo em Portugal dos fabricantes Bals Elektrotechnik, Lanzini Illuminazione e Radium Lampenwerk.

A Elpor é empresa certificada desde o ano 2000, tendo vindo a realizar transições sucessivas de acordo com os normativos do Sistema de Gestão da Qualidade em vigor. Desde 18 de Maio de 2009 é certificada pela norma NP EN ISO 90001:2008, cujo Sistema de Gestão de Qualidade está implementado no comércio por grosso de material eléctrico e na montagem de quadros eléctricos

5.2 - Análise Externa: O mercado onde opera

A Elpor integra a fileira das empresas de comércio por grosso (excepto veículos automóveis e motociclos), estando classificada na CAE 46430 (revisão 3). No Quadro 10 são apresentados em síntese os principais indicadores de atividade económica das empresas de comércio por grosso (CAE 46) e da CAE 46430, relativos ao ano de 2009.

Quadro 10: Indicadores de atividade em 2009 das CAE 46 e 46430

	Nº de Empresas	Pessoal ao Serviço	Volume de Negócios (€)	Valor Acrescentado Bruto (€)
CAE 46430	824	5.975	2.119.870.680	248.419.883
CAE 46	67.184	256.678	63.987.315.311	8.117.098.600

Fonte: INE

Operando num mercado altamente concorrencial, a Elpor tem várias concorrentes com as quais se defronta quer internamente quer nos mercados de exportação. Foram

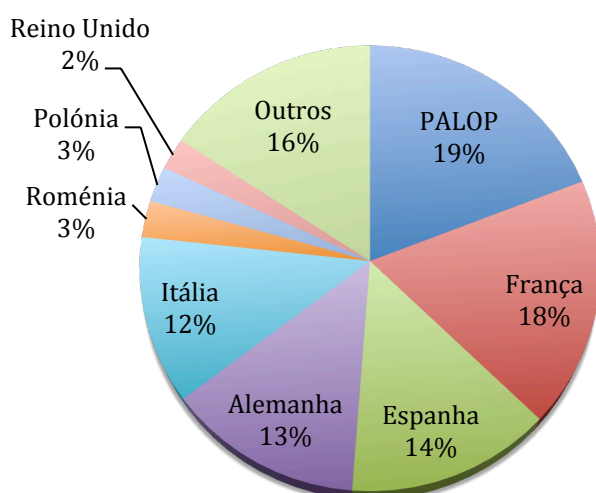
² De acordo com a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, a ELPOR é considerada uma **média empresa** (emprega menos de 250 pessoas e o volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros).

identificadas as empresas: REXEL-Distribuição de Material Eléctrico S.A., DINOLUX-Indústria e Comércio de Material Eléctrico, S.A., ELECTRO SILUZ – Artigos Eléctricos e Electrodomésticos, S.A., ARMASUL – Distribuidor de Material Eléctrico S.A., RESUL – Equipamentos de Energia S.A. e CAIADO – Distribuidor de Material Eléctrico, S.A..

De acordo com os dados recolhidos junto do INE, a Elpor foi em 2011 o maior exportador português de material eléctrico por grosso, em volume de negócios, e a sexta empresa dentro da sua CAE.

Partindo dos 25 principais códigos NC8 dos produtos exportados, facultados pela empresa, analisámos a estrutura das exportações nacionais para os mesmos no ano de 2011. Este conjunto valia EUR 220.971.058, dos quais 72% são provenientes de vendas intra União Europeia. Verificou-se também uma incidência das exportações para mercados geográfica e psicológicamente mais próximos. Os PALOP representam 19% do total das exportações, nestes bens, com o mercado Angolano a registar 15% desse total, valendo mais de 33 milhões de euros. Em termos individuais a França é o mercado mais representativo ultrapassando os 39 milhões de euros.

Gráfico 2: Segmentação por mercado em % das vendas em 2011



Fonte INE

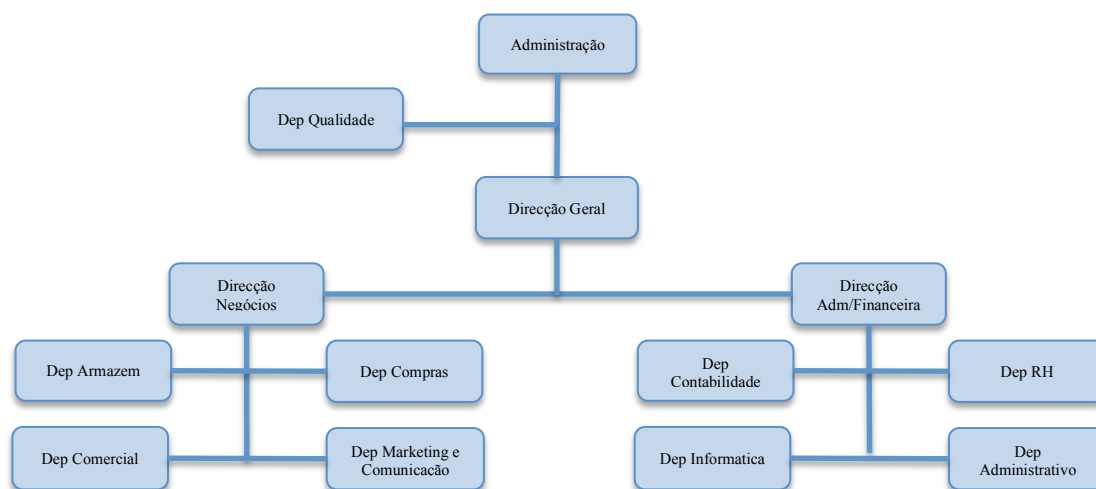
5.3 - Análise interna

“Conhecer a estrutura interna, ou seja, o conjunto de elementos constituintes e regras de relacionamento, dependência, hierarquia e funcionalidade entre eles, é um passo determinante na análise interna.” (Carvalho e Filipe, 2010:108).

A Elpor desenvolve a sua atividade sobre uma estrutura hierárquica simples com forte dependência do topo da mesma, organizando-se em áreas funcionais (Figura 2). Segundo Carvalho e Filipe (2010), esta estrutura está alinhada com o desafio do controlo e do conhecimento, sendo pouco propensa ao desafio da mudança e da globalização.

O presidente do conselho de administração, e fundador da empresa, exerce supervisão direta sobre processos chave na empresa, nomeadamente os relacionados com área comercial e marketing onde assume particular preponderância.

Figura 3: Estrutura organizacional da Elpor



Fonte: Elpor

A empresa afecta à exportação um conjunto importante de recursos. São três os colaboradores dedicados em exclusivo aos mercados internacionais suportados pelos responsáveis técnicos e comerciais de cada área de negócio. Existe também um espaço de armazém exclusivamente dedicado à exportação, onde são preparados os

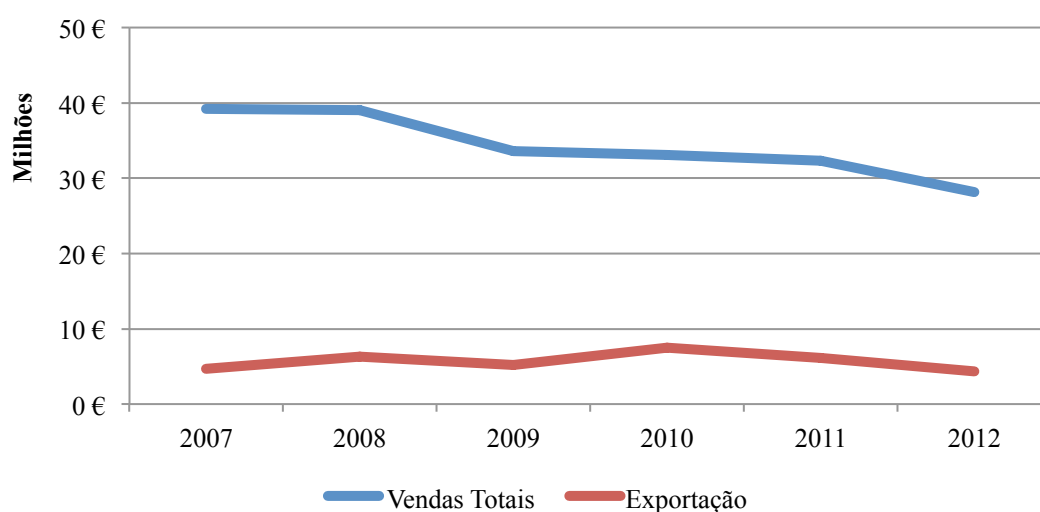
contentores. Aliás, a empresa faz um forte investimento na qualidade de embalagem dos seus produtos.

Os pontos fortes da empresa, em termos de negócio internacional, estão na diversidade da oferta (inventário com 50.000 referências das quais 14.000 permanentes), na imagem de qualidade que transmite e que o mercado percebe, nos serviços de suporte que apresenta na sua proposta de valor. Enquanto pontos fracos foram identificados a não articulação duma estratégia internacional clara e a dependência do mercado angolano. As oportunidades para a Elpor estão nos novos mercados de energias, que não exclusivamente eléctrica, sendo que as ameaças estão na possível quebra continuada do investimento em infraestruras e do sector da construção.

5.4 - Evolução das vendas e indicadores

O negócio da Elpor é fortemente dependente do sector da construção civil e do investimento em infraestruras, tendo-se registado uma evolução negativa do volume de negócios ao longo dos últimos anos. Após ter atingido o máximo histórico em 2007, ultrapassando os 39,2 milhões de euros, a empresa perdeu cerca de 28,3% de vendas em acumulado até 2012 (Gráfico 3).

Gráfico 3: Evolução das vendas da Elpor no período 2007-2012



Fonte: IES da Elpor

Os mercados de exportação têm assumido um comportamento relativamente estável, embora em ligeira desaceleração a partir de 2010. Em 2012, a exportação correspondeu a 15,4% do volume de negócios da Elpor, representando os mercados extra comunitários 99,3% do total das vendas no exterior. Espanha e França são os mercados comunitários para o qual a empresa habitualmente exporta.

No Quadro 11 são apresentados alguns indicadores de atividade da empresa. A Elpor apresenta uma situação sólida embora os sinais de alerta resultantes da quebra acentuada das vendas se façam sentir. A pressão sobre as margens e resultados é notória.

Os custos associados à atividade operacional da empresa caíram em 2012, acompanhando a degradação do volume de negócios, com especial incidência na rubrica de CMVMC (-12,9%). Os FSE cresceram 6,9% e os custos com pessoal encolheram 5,5%, respetivamente.

O EBITDA decresceu em termos absolutos 12,9% em 2012, acentuando as quebras registadas desde 2008. O mesmo se verifica com a margem EBITDA que tem registado uma evolução desfavorável. A rentabilidade dos capitais próprios caiu 5,2% em 2012, para 3,0%.

Apesar da diminuição dos resultados líquidos, a empresa continua a expandir a sua autonomia financeira que apresenta atingindo os 81,5% em 2012, o que representa um acréscimo superior a 4%, face a 2011. As fontes de financiamento alheio diminuíram em 2012, sendo que os créditos comerciais e a dívida financeira representaram 79,2% das mesmas.

Quadro 11: Indicadores económico-financeiros da Elpor no período 2008-2012

Indicadores	2012	2011	2010	2009	2008
Volume de negócios	28.116.663,69	32.290.059,00	33.051.865,10	33.598.430,64	39 070 747,50
Total do Ativo	25.334.145,73	26.705.302,92	27.009.346,39	25.224.829,84	23.307.021,55
Total Capital Próprio	20.642.227,58	20.596.129,12	19.310.274,85	18.912.904,07	18.217.245,35
EBITDA	1.032.327,85	2.240.492,54	2.511.754,29	2.542.525,35	3 263 059,22

Margem EBITDA	3,7%	6,9%	7,6%	6,3%	8,4%
Resultado Líquido	616.098,43	1.687.854,27	1.812.501,53	1.870.527,97	2.973.312,86
Autonomia Financeira	81,5%	77,1%	71,5%	75,0%	78,2%
Nº de colaboradores	81	78	80	94	95
Peso exportações vendas	15,4%	19,1%	22,7%	15,6%	16,1%

Fonte: IES da Elpor

5.5 - Estratégia e objectivos

A empresa tem por missão “oferecer serviços de qualidade com bons preços e prazos de entrega”. Os valores fundamentais da organização são a eficiência, a liderança, o profissionalismo, a orientação de futuro, o rigor e competência.

A Elpor pretende diversificar os seus mercados internacionais, por um lado atenuando a forte pressão em baixa sobre o mercado interno e por outro mitigando o risco de exposição ao mercado angolano. A diversificação passará por mercados em que se verifique compatibilidade de produtos com tecnologias semelhantes, ou seja, mercados em estágios de desenvolvimento tecnológico inferior ou aproximado ao português.

Não nos foi dada a conhecer uma estratégia de internacionalização clara, não estando definidos ou quantificados objectivos de curto/médio prazo para esse caminho, para além dos objetivos comerciais para os mercados já explorados. A incapacidade das empresas nacionais para articularem estratégias de internacionalização é apontado por Simões (1997) como um dos principais pontos fracos das PME portuguesas em matéria de internacionalização.

5.6 - Processo de internacionalização

Com atividade exportadora continuada desde o ano 2000, encontramos os *drivers* internos de internacionalização no perfil empreendedor e experiência profissional prévia do seu fundador, Sr. Manuel João Marreiros.

O cariz empreendedor deste gestor e o seu relacionamento com a expansão internacional da companhia é evidente. A pró-atividade, a capacidade para assumir riscos e o reconhecimento das oportunidades são características deste empreendedor.

O mercado doméstico em declínio e as condições adversas no principal mercado de exportação constituem fatores de pressão adicionais sobre a empresa que motivam uma reação no sentido de procurar alternativas viáveis. Essencialmente focada nos mercados africanos de língua portuguesa, a seleção de mercados internacionais foi realizada com base na proximidade psicológica e nas oportunidades de negócios criadas nesses mercados.

Os modos de entrada e presença evoluem consoante o peso dos mesmos no volume de negócios da empresa, não sendo sistematizados. Partindo da exportação indireta, a empresa evoluiu gradualmente para posições de maior compromisso com o mercado à medida que este cresce. Encontramos exportação indireta, através de empresas de *trading*, em S. Tomé e Príncipe e exportação direta para clientes de primeira linha nos mercados de Cabo Verde, Moçambique e Angola. Neste último a empresa já dispõe de um escritório de representação.

6 – ANÁLISE COMPARATIVA

Neste capítulo apresentar-se-à uma análise comparativa as duas realidades empresariais observando os pontos de convergência e divergência como base justificativa e de partida para os capítulos seguintes onde é proposta uma abordagem comum à seleção de mercados internacionais e ao modo de entrada.

O peso das operações internacionais na atividade das duas empresas é significativo. Para a Afinomaq a exportação constitui nesta fase o principal veículo de crescimento da empresa assumindo um peso crescente, representando 69% das vendas em 2012 e 25% em média no período 2007-2012. No caso da Elpor os mercados externos mantêm um nível estável com uma ligeira deseleração após 2010. Em 2012, eram 15% das vendas e 17% em média no período 2007-2012.

A Afinomaq e a Elpor, embora em estágios diferentes do seu processo de internacionalização seguem uma matriz comum identificada pela literatura. Ambas desenvolvem as suas operações internacionais em etapas, partindo duma posição consolidada no mercado interno. Motivadas pelo crescimento numa fase inicial, o reforço da atividade internacional é hoje um imperativo de sobrevivência reconhecido pela gestão. Seguindo orientações estratégicas para a internacionalização semelhantes, estas empresas têm presença praticamente nos mesmos mercados extra-UE, que são os determinantes nos dois casos.

Pelo atrás exposto entendeu-se abordar o mesmo método de seleção internacional de mercados. O Quadro 12 constitui a resenha das dimensões chave do processo de internacionalização das empresas em estudo e respectivos atributos.

Quadro 12: Comparativo entre empresas das dimensões chave do processo de internacionalização

Dimensões Chave	Atributos	AFINOMAQ	ELPOR
Fundador(es)	Visão da gestão	Processo gradual a partir da consolidação do mercado doméstico	Processo gradual a partir da consolidação do mercado doméstico
	Experiência internacional anterior (fundadores ou gestores)	Baixa	Alta
	<i>Networking</i>	Inexistente	Inexistente
Organização	Motivação	Crescimento/ Sobrevivência; Competência tecnológica; Ímpeto de gestão	Crescimento/ Sobrevivência; Ímpeto de gestão; Conhecimento dos mercados internacionais
	Detonadores	Reativo; Mercado doméstico adverso; Encomendas não solicitadas; Gestão comprometida	Reativo; Mercado doméstico adverso; Gestão comprometida; Experiência prévia com importação
	Conhecimento do mercado internacional e comprometimento	Interdependentes e gradualmente crescentes	Interdependentes e gradualmente crescentes
	Ativos intangíveis	Com impacto no processo gradual de internacionalização	Sem impacto no processo gradual de internacionalização

	Criação de valor	Maior;	Menor;
		Produtos com características potencialmente diferenciadoras; Aposta na qualidade, performance, design	Produtos com características menos diferenciadoras; Aposta no serviço
	Financiamento	Auto financiamento	Auto financiamento
Foco estratégico	Extensão e alcance da estratégia de internacionalização	Reativa, gradual e geralmente dependente da distância psicológica; Processo lento e dirigido a poucos mercados (um de cada vez)	Reativa, gradual e geralmente dependente da distância psicológica; Processo lento;
	Seleção, orientação e relação com os mercados internacionais	Seleção com base na proximidade psicológica e em função da oportunidade; Modo de entrada: exportação indireta (predominância dos intermediários)	Seleção com base na proximidade psicológica e em função da oportunidade; Mercados alvo: países em estágio de desenvolvimento empresarial e tecnológico menos sofisticado; Modo de entrada: exportação Relação direta com os clientes (capacidades de gestão intercultural)
	Flexibilidade estratégica	Limitada às mudanças de contexto externo;	Limitada às mudanças de contexto externo; Evidência de comportamento reativo continuado
Barreiras e Riscos	Internos	Baixa capacidade produtiva e sub-aproveitamento do potencial existente; Dificuldade em obter estatuto de fornecedor acreditado junto de grandes clientes multinacionais; Não dispõe de rede internacional de assistência técnica; Conhecimento das regras alfandegárias internacionais	Ausência de estratégia clara Inexistência de vantagens competitivas claras Dependência do mercado angolano Barreira linguística na abordagem a novos mercados (Ex: africanos francófonos)
	Externos	Fraco reconhecimento da marca “Portugal” Falta de acompanhamento oficial e funcionamento deficiente do AICEP Acesso aos apoios financeiros do QREN Risco na obtenção de pagamento Dificuldade em ultrapassar barreiras pautais (Ex. Brasil)	Mercado internacional altamente competitivo; Dificuldades em obter pagamento

Fonte: Adaptado de Rialp *et al* (2005); Graves e Thomas (2008); Elaboração própria

7 - SELEÇÃO INTERNACIONAL DE MERCADOS

Neste estudo procura-se seguir um modelo proactivo e sistemático de segmentação de mercados em várias fases, conforme sugerido por Cavusgil (2004). Segundo este autor a ordenação de mercados justifica-se para empresas que pretendam abordar poucos mercados em simultâneo procurando as melhores opções disponíveis. Empresas com oferta e estratégias de marketing standartizadas para diferentes países devem utilizar o modelo de *cluster* que agrupa países com características estruturais semelhantes.

Partindo do mercado global enquanto mercado potencial, procedeu-se a uma primeira seleção de blocos geográficos, utilizando o agrupamento do Banco Mundial. Com base em indicadores económicos, sociais, industriais e culturais foi selecionada a América Latina e Caraíbas. Este bloco engloba 29 países com uma população total, em 2011, de 589 milhões de pessoas. Trata-se de uma zona economicamente dinâmica, que tem demonstrado grande resiliência em face da turbulência económica mundial. As expectativas de crescimento, segundo o Banco Mundial, atingem os 3,9% em média para o biénio 2014-2015, com o consumo e o investimento a acompanharem esta tendência ascendente (Quadro 13).

Quadro 13: América Latina e Caríbas - Previsões sumárias (variação % anual)

	2010	2011	2012	2013E	2014E	2015E
PIB	6,1%	4,4%	3,0%	3,6%	3,9%	3,9%
Consumo Privado	6,0%	5,2%	3,0%	3,5%	3,8%	3,9%
Consumo Público	4,1%	2,7%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Importações	22,4%	9,8%	4,7%	5,6%	6,2%	7,0%
Investimento	10,9%	7,8%	4,2%	5,3%	6,0%	6,1%
Saldo das Contas Públicas	-3,0%	-2,2%	-2,8%	-2,6%	-2,4%	-2,4%

Fonte: Banco Mundial, *Global Economic Prospects* - Janeiro 2013, consulta em 19/01/2013

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTDECPROSPECTS/EXTGBLPROSP/EXTSAPRIL/0,,contentMDK:20373940~menuPK:8699992~pagePK:2470434~piPK:4977459~theSitePK:659149,00.html>

A ALC é a região do globo com a maior percentagem de população urbana em relação ao total da população, o que infere elevada intensidade do mercado. É também

aqui que se regista, em termos absolutos, o maior nível de investimento em projetos de infraestrutura de eletricidade e gás natural.

Quadro 14: América Latina e Caríbas - Indicadores 2011

População Total	589 Milhões
% População Urbana	79,1%
Taxa crescimento população urbana	1,5%
% População no escalão etário 15-64 anos	66,1%
Consumo eletricidade per capita (Kwh)	1 981,9
Investimento infraestrutura de energia (USD)	24 235 400 000
Tempo médio para importar (dias)	19
Nº médio documentos necessários importação	7

Fonte: Banco Mundial, <http://data.worldbank.org/region/LAC>, consulta em 20/02/2013

As ligações culturais e históricas e a proximidade linguística com Portugal constituem factores de aproximação psicológica a estes mercados que não podem deixar de ser considerados. De registar também, o apoio das autoridades portuguesas nesta área do globo através da Rede Externa da AICEP integrada com o Ministério dos Negócios Estrangeiros com presença de delegações em algumas cidades, nomeadamente Rio de Janeiro e São Paulo (Brasil), Caracas (Venezuela), Bogotá (Colômbia), Buenos Aires (Argentina) e nas embaixadas de Havana (Cuba), Montevidéu (Uruguai) e Lima (Peru).

A segunda fase do processo de seleção de mercados consistiu na análise individual dos 29 mercados que compõem esta zona económica. Numa análise primária ao tamanho do mercado foram excluídos todos os mercados com menos de um milhão de habitantes (Antígua, Belize, Dominica, Granada, Guiana, Santa Lúcia, São Vicente e Granadinas, Suriname). Por informação estatística muito incompleta foi excluída a Bolívia e Jamaica.

Foi estabelecido um conjunto de indicadores com base no modelo de Cavusgil (2004), e conforme sugerido pelo autor, adaptando os mesmos aos negócios específicos da Afinomaq e Elpor, um mais dependente da evolução do consumo e o outro mais interligado com o investimento em infraestruturas e a construção.

Em consonância com autor atrás mencionado todos os indicadores foram convertidos numa escala de 1 a 100 através da fórmula: $X'_{ij} = \left[\frac{X_{ij} - \min_i}{R_i} (99) \right] + 1$, em que X_{ij} representa o resultado médio do país j na dimensão i , X'_{ij} o valor na escala país j na dimensão i , \min_i o valor mínimo na dimensão i , R_i a amplitude da dimensão i . As dimensões, respectivos indicadores, e medidas utilizadas estão expressos no Quadro 15.

Quadro 15: Indicadores de seleção de mercados e ponderação

Dimensão	Ponderação	Indicador
Tamanho do mercado	0,30	<ul style="list-style-type: none"> • População total • Produção de eletricidade (Kwh)
Crescimento do mercado	0,20	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento do PIB • Consumo energia kWh per capita
Intensidade do mercado	0,125	<ul style="list-style-type: none"> • % população urbana no total • PIB per capita (USD)
Comercial	0,125	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa crescimento anual das despesas de consumo • Subscrições de internet banda larga (por 100 habitantes) • Subscrições de telemóvel (por 100 habitantes)
Receptividade do mercado a importações	0,125	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifa média aplicada à importação de produtos manufacturados • Documentos necessários a importar • Tempo para importar (dias)
Risco de mercado	0,125	<ul style="list-style-type: none"> • Índice Euromoney Country Risk (ECR)

Fonte: Adaptado de Cavusgil (2004)

Fixando-nos na primeira metade da ordenação do Quadro 16, em face dos critérios gerais aplicados e da ordenação obtida dar-se-à particular atenção, neste estudo, a três mercados: **Chile, Colômbia e Peru.**

Estes países são mercados de dimensão populacional superior a Portugal (embora não esmagadora), apresentam elevados índices de crescimento potencial de risco político-económico relativamente baixo. Os três países têm fronteiras comuns o que pode ser um fator facilitador de aproximação aos mesmos. Fazem parte, em conjunto com o México e a Costa Rica, de um bloco económico em formação designado Aliança do

Pacífico. Em comum a cultura latina e economias de mercado reformadoras, de cariz liberal não-protecionistas. Portugal é um dos países da UE observadores do processo de integração da Aliança do Pacífico.

Os mercados brasileiro, mexicano e argentino pelas suas dimensões geográficas e populacionais aconselham uma análise interna por unidade global administrativa (região ou estado), ficando assim fora deste estudo.

Em conclusão utilizando este ou outro processo, como referem Brouters e Nakos (2005), a sistematização de processos de seleção internacional de mercados é algo que as PME não podem continuar a ignorar, podendo constituir um fator determinante no sucesso ou insucesso da decisão de internacionalizar.

Quadro 16: Indicadores de potencial dos mercados e índices de atratividade

País	Dimensão				Potencial				Intensidade				Comercial				Receptividade				Risco		Total					
	População Total		Produção de Electricidade (kWh)		Crescimento PIB (anual %)		Consumo Energia kWh per capita		População Urbana (% do total)		PIB per capita (USD)		Assinantes Internet banda larga (100 hab)		Crescimento do Consumo (anual %)		Subscrições de Telemóveis (100 hab)		Taxa média ponderada aplicada a produtos manufaturados (%)		Documentos para importar (n°)		Dias para importar		ECR index		Index	Ordem
	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem	Index	Ordem				
	2011		2010		2011		2010		2011		2011		2011		2011		2011		2010		2011		2011		2012			
Chile	8	7	100	1	15	18	100	1	80	5	100	1	86	2	25	16	51	7	12	14	29	11	87	9	100	1		
Mexico	58	2	53	2	27	15	58	6	65	6	69	6	77	4	26	14	26	17	95	2	86	2	95	4	71	4	92	2
Brasil	100	1	2	15	41	10	72	5	40	12	87	3	64	6	29	9	26	16	64	8	43	7	78	14	75	2	87	3
Panama	1	18	2	14	100	1	53	8	59	9	50	8	59	7	100	1	100	1			100	1	100	1	68	5	83	4
Argentina	20	4	25	3	81	2	88	3	98	3	75	4	77	3	39	2	58	4	43	12	43	7	89	8	29	15	80	5
Uruguai	1	19	3	11	47	8	84	4	98	2	96	2	100	1	35	5	62	2	63	9	29	11	79	12	61	7	72	6
Colômbia	23	3	13	5	50	6	31	13	90	4	47	9	52	8	37	4	55	5	68	7	58	3	90	7	72	3	67	7
Peru	14	5	8	8	59	5	34	10	63	7	39	10	31	11	31	6	43	8	88	4	29	11	87	9	68	6	57	8
Costa Rica	2	17	12	6	49	7	56	7	59	8	58	7	68	5	30	7	36	12	22	13	58	3	94	5	58	8	56	9
Venezuela, RB	14	6	24	4	30	14	99	2	100	1	74	5	45	9	27	11	35	13	1	15	15	17	1	19	29	16	53	10
Equador	7	9	4	9	69	3	31	12	41	11	28	12	32	10	30	8	39	9	46	10	43	7	74	16	32	14	39	11
Paraguai	3	14	11	7	59	4	34	10	28	15	22	14	8	14	38	3	36	11	68	6	1	18	62	18	40	10	34	12
R.Dominicana	4	12	4	10	34	12	26	14	46	10	36	11			25	15	29	15	44	11	43	7	98	2	32	13	33	13
Guatemala	7	8	3	13	27	16	17	17	1	19	19	15			26	13	61	3	90	3	29	11	87	9	35	12	29	14
El Salvador	2	15	2	17	1	19	26	14	35	13	23	13	25	12	21	17	52	6	74	5	29	11	98	2	47	9	29	15
Nicaragua	2	16	2	18	40	11	14	18	19	16	7	17	11	13	28	10	26	18	100	1	58	3	78	14	22	17	24	16
Cuba	5	10	3	12	31	13	40	9	35	14	-4	19	1	17	26	12	32	14			58	3	92	6	2	18	23	17
Honduras	3	13	2	16	24	17	21	16	6	18	12	16	6	15	21	18	39	10			29	11	79	12	37	11	20	18
Haiti	4	11	1	19	46	9	1	19	9	17	1	18	2	16	1	19	1	19			1	18	65	17	1	19	1	19

Fonte: Adaptado de Cavusgil (2004) e dados retirados do Banco Mundial <http://data.worldbank.org/region/LAC> consulta em 19/01/2013

7.1 - Chile

A economia chilena apresenta-se como uma das mais dinâmicas da América Latina. Assente num regime político estável é uma economia aberta, integra diversas organizações internacionais como a OCDE, o MERCOSUL, o Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID), o Sistema Económico Latino-Americano e do Caribe (SELA), a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI).

Com forte crescimento nos últimos anos, induzido por uma procura interna robusta, a economia chilena parece entrar numa fase de desaceleração, de acordo com o FMI (Chile – IMF country report No.13/198).

A Balança Corrente tem-se vindo a deteriorar fruto da quebra do preço do cobre nos mercados internacionais e da menor procura na zona Euro (que representa cerca de 15% das exportações chilenas). O Chile é o maior produtor mundial de cobre e esta *commodity* representa cerca de metade das exportações do país. Aliás, é o sector mineiro que atrai a maioria do investimento direto estrangeiro.

Quadro 17: Chile - Previsões sumárias (variação % anual)

	2011	2012	2013E	2014E	2015E
PIB, taxa crescimento real	5,91	5,47	4,94	4,62	4,60
Taxa de Inflação	3,34	3,00	2,14	3,00	3,00
Taxa de Desemprego	7,13	6,45	6,50	6,60	6,60
Investimento (% do PIB)	23,51	24,90	25,11	24,76	24,60
Balança Corrente (% do PIB)	-1,31	-3,54	-3,99	-3,61	-3,14
Saldo Orçamental (% do PIB)	-0,99	-0,57	-0,65	-0,77	-0,81

Fonte: FMI, *World Economic Outlook* - Abril 2013, consulta em 22/7/2013
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselgr.aspx>

Apesar da forte procura interna, ampla liquidez e fluxo de entrada significativo de capitais externos, não se vislumbram sinais de bolhas generalizadas no crédito ou de ativos. O sistema bancário é considerado sólido, bem capitalizado e líquido, apesar da larga presença da banca espanhola.

O Chile ocupa a posição 37 em 185 países no relatório *Doing Business 2013* do Banco Mundial e que pretende medir comparativamente a facilidade em fazer negócios nos diversos países em análise.

Em termos de risco de crédito a COSEC agrupa o Chile no nível 2, numa escala de risco crescente 1 a 7. Nas notações de dívida pela S&P a dívida de longo prazo em moeda local tem notação AA+ e a dívida de longo prazo em moeda estrangeira AA-, ambas com *outlook* estável em 26/12/2012.

7.1.1 - Chile: Acesso ao mercado

Com o Acordo de Associação entre o Chile e a UE, que entrou em vigor em Fevereiro de 2003 e com conclusão prevista no decurso de 2013, a maioria dos produtos importados da UE beneficiaram da eliminação progressiva de taxas dos direitos de importação.

Verificam-se algumas obrigações às quais é preciso dar cumprimento afim de beneficiar do Acordo:

- Obtenção do estatuto de “Exportador Autorizado” que deve ser solicitado junto da Autoridade Tributária e Aduaneira em Portugal, imperativo para remessas superiores a EUR 6.000,00.
- Comprovativo de origem ou Certificado de Circulação de Mercadorias EUR.1, para acompanhamento da mercadoria ou;
- Declaração na Fatura (descrição da mercadoria em causa de forma suficientemente pormenorizada para permitir a sua identificação, normalmente na fatura ou noutro documento comercial) efetuada por qualquer exportador para remessas inferiores a EUR 6.000,00, e por “Exportador Autorizado” para montantes superiores.

Outros procedimentos e formalidades necessários para exportar para o Chile:

- Manifesto de carga: documento de notificar as autoridades sobre a chegada de um navio ou de uma aeronave e resumindo os bens nela carregados. É obrigatória e não depende da finalidade específica de chegada. Necessário

para o desalfandegamento. O documento também é um pré-requisito para a declaração aduaneira de importação.

- *Declaración de Ingreso*: Formulário oficial de acompanhamento de mercadorias. Para os bens de valor aduaneiro de USD 1.000 ou mais, a importação deve ser realizada por um despachante aduaneiro, cobrando o respetivo serviço.
- *Declaración Jurada del Valor y sus Elementos*: para mercadorias com valor FOB superior a USD 5.000.
- Fatura Comercial.
- *Packlist*.
- *Guía Aérea*: documento contendo os detalhes do transporte internacional de mercadorias por via aérea e provando o contrato de transporte entre o expedidor ea empresa da operadora.
- *Bill of Lading (Conocimiento de embarque)*: documento contendo os detalhes do transporte internacional de mercadorias por via marítima.
- Certificado de seguro: se o valor da mercadoria não for indicado na fatura.
- A rotulagem das embalagens tem de ser em castelhano, em rótulos elaborados pelo fabricante ou apostos pelo importador.

Além dos possíveis direitos aduaneiros (até ao máximo de 6% *ad valorem* sobre o valor CIF), sobre as importações é aplicado IVA à taxa de 19%. Sobre os produtos exportados pelas duas empresas em estudo não existem taxas aduaneiras ou impostos adicionais.

(Fonte: AICEP; <http://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/inicio.html> e <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>, consulta em 04/08/2013).

7.2 - Colômbia

Considerada a 4ª maior economia da América Latina, é um país populoso (com mais de 48 milhões de habitantes) e rico em recursos naturais. A Colômbia tem demonstrado enorme resiliência aos choques adversos internacionais dos últimos anos, em função de uma política macroeconómica sólida, liberalização do comércio e

acesso ao crédito. O país tem mantido um crescimento forte, acima dos 4,5%, e a inflação controlada.

As repercussões da turbulência global foram limitados até agora. No entanto, a Colômbia continua vulnerável à desaceleração dos seus principais parceiros comerciais, a quebras bruscas dos preços do petróleo, ou a um forte aumento global da aversão ao risco. O elevado nível de economia informal, baixa produtividade e diversificação das exportações são desafios que se colocam no futuro ao país.

A saúde financeira das instituições de crédito colombianas aparenta solidez. O sistema bancário continua bem capitalizado e lucrativo. O crédito concedido à economia mantêm-se estável, dependendo essencialmente da poupança interna e apresentando baixos níveis de incumprimento. (Fonte: Colômbia – IMF country report No.13/35).

Quadro 18: Colômbia - Previsões sumárias (variação % anual)

	2011	2012	2013E	2014E	2015E
PIB, taxa crescimento real	6,65	4,00	4,09	4,51	4,48
Taxa de Inflação	3,42	3,17	2,22	3,01	2,99
Taxa de Desemprego	10,84	10,38	10,30	10,00	9,50
Investimento (% do PIB)	23,47	23,57	23,23	22,61	22,39
Balança Corrente (% do PIB)	-3,04	-3,38	-3,41	-2,91	-2,65
Saldo Orçamental (% do PIB)	-3,43	-0,44	-1,29	-1,11	-1,23

Fonte: FMI, *World Economic Outlook* - Abril 2013, consulta em 22/7/2013
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselgr.aspx>

A Colômbia ocupa a posição 45 em 185 países no relatório do Banco Mundial *Doing Business 2013*, relativo ao ano de 2012, tendo merecido destaque no relatório deste ano.

A COSEC coloca a Colômbia no grupo 4 de risco de crédito, numa escala de risco crescente 1 a 7. Em termos de notação de dívida S&P a dívida de longo prazo em moeda local tem notação BBB+ e a dívida de longo prazo em moeda estrangeira BBB, ambas com *outlook* estável em 24/4/2013.

É considerado um país de oportunidades mas, alguns pontos devem ser tomados em atenção: baixo poder de compra (PIB per capita um terço do português) e distribuição desigual do rendimento; mercado fragmentado em diversas cidades com logística ineficiente e longas cadeias de distribuição; concorrência direta do EUA, Chile, Brasil e Espanha.

7.2.1 - Colômbia: Acesso ao mercado

O Tratado de Livre Comércio, que entrou em vigor a 01 de Agosto de 2013, levantou as barreiras comerciais entre a UE e a Colômbia eliminando os direitos aduaneiros que ainda subsistiam.

Relativamente à Pauta Aduaneira a Colômbia aplica a Nomenclatura Comum dos Países Membros do Acordo da Comunidade Andina (NANDINA), que se baseia no Sistema Harmonizado de Designação e Codificação das Mercadorias. Os direitos aduaneiros (4 níveis – 5%, 10%, 15% e 20%, com algumas exceções – ex.: veículos automóveis 35%; carnes de bovino 80%), são *Ad Valorem* e incidem sobre o valor CIF das mercadorias. Para além destas incidências alfandegárias acrescem, ainda, o IVA à taxa geral de 16%, sendo que existem várias taxas especiais.

As obrigações alfandegárias a cumprir são as seguintes:

- Manifesto de carga
- *Declaración de Importación*
- *Declaración Andina del Valor*: para mercadorias que não são *duty-free* e o seu valor máximo FOB é superior a 5.000 USD.
- Fatura Comercial.
- *Packlist*.
- Certificado de Origem e certificado de circulação EUR.1
- *Guía Aérea*: documento contendo os detalhes do transporte internacional de mercadorias por via aérea e provando o contrato de transporte entre o expedidor e a empresa operadora.
- *Bill of Lading (Conocimiento de embarque)*: documento contendo os detalhes do transporte internacional de mercadorias por via marítima.

- *Registro Único Tributario*

Os equipamentos exportados pela Afinomaq estão isentos ou sujeitos a taxa de 5% (em função do seu desempenho) acrescido de IVA e taxa de desalfandegamento de 1,2% sobre o valor FOB. Os produtos exportados pela Elpor estão isentos de taxas aduaneiras, estando apenas sujeitos ao IVA e taxa de desalfandegamento de 1,2% sobre o valor FOB.

(Fonte: AICEP; <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>, consulta em 04/08/2013).

7.3 - Peru

A economia peruana tem mantido um elevado nível de desempenho nos últimos anos. O PIB real quase duplicou entre 2002 e 2012, essencialmente motivado pelo investimento direto estrangeiro e pela sólida procura interna pública e privada, enquadradas por um conjunto de reformas estruturais, iniciadas no início do século XXI, e uma gestão macroeconómica prudente.

O ambiente internacional adverso explica, nesta fase, a quebra das exportações e a deterioração da balança corrente externa em 2012. Enquanto exportador de minérios (1º produtor mundial de prata, 2º produtor mundial de cobre e zinco e 3º produtor mundial de estanho) o Peru está particularmente exposto às variações de preços dos minérios e ao desempenho das economias chinesa e norte-americana. (Fonte: Peru – IMF country report No.13/45).

Quadro 19: Peru - Previsões sumárias (variação % anual)

	2011	2012	2013E	2014E	2015E
PIB, taxa crescimento real	6,91	6,28	6,28	6,15	6,00
Taxa de Inflação	3,37	3,66	2,07	2,28	2,00
Taxa de Desemprego	7,73	6,75	6,75	6,75	7,00
Investimento (% do PIB)	26,00	26,92	26,54	26,83	26,88
Balança Corrente (% do PIB)	-1,87	-3,59	-3,47	-3,35	-3,25
Saldo Orçamental (% do PIB)	0,84	1,42	1,40	1,39	1,60

Fonte FMI, *World Economic Outlook* - Abril 2013, consulta em 22/7/2013
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselgr.aspx>

O Peru ocupa a posição 43 em 185 países no relatório *Doing Business 2013*, do Banco Mundial. Tem uma classificação de risco de crédito pela COSEC de grupo 3. Em termos de notação de dívida S&P a dívida de longo prazo em moeda local tem notação BBB+ e a dívida de longo prazo em moeda estrangeira BBB, ambas com *outlook* positivo em 26/08/2012.

7.3.1 - Peru: Condições de acesso ao mercado

O Peru segue a pauta aduaneira a Nomenclatura Comum dos países membros do Acordo da Comunidade Andina (NANDINA). Os direitos aduaneiros são *Ad Valorem* incidindo sobre o valor CIF da mercadoria. Existem outras taxas e impostos sobre produtos importados, nomeadamente o *Impuesto General a las Ventas* (IGV), idêntico ao IVA que recai sobre a importação de bens no país à taxa única de 18%. Este valor inclui uma taxa de 2% a título de Imposto de Promoção Municipal (*Impuesto de Promoción Municipal* - IPM). Existe ainda a Taxa de Seguro que recai sobre a generalidade dos bens a taxas reduzidas que variam consoante os produtos (1,50%, 1,75%, etc).

No âmbito do relacionamento comercial com a UE, e na sequência da aplicação provisória do novo Acordo de Comércio Livre a partir de 1 de Março de 2013, os produtos comunitários e, como tal, os portugueses, irão beneficiar de isenções/reduções das taxas dos direitos de importação.

São totalmente suprimidos os direitos aduaneiros sobre as mercadorias originárias da União Europeia correspondentes às rubricas pautais na categoria de escalonamento «0» da lista, ficando essas mercadorias isentas de direitos na data de entrada em vigor do Acordo.

Para que os bens possam beneficiar do regime preferencial quando da sua exportação para o Peru, a origem comunitária deve ser comprovada mediante a apresentação do certificado de circulação de mercadorias EUR. 1 (emitido pela ATA – Autoridade Tributária e Aduaneira em Portugal) ou de declaração emitida pelo exportador, numa nota de entrega ou em qualquer outro documento comercial, que descreva os produtos

em causa de uma forma suficientemente pormenorizada para permitir a sua identificação (normalmente designada por declaração na fatura), nas mesmas condições verificadas nos anteriores mercados.

As obrigações alfandegárias a cumprir são as seguintes:

- Manifesto de carga
- *Declaración Única de Aduanas A*
- *Jurada del Valor / Declaración Única de Aduanas B*: para mercadorias que não são *duty-free* e o seu valor máximo FOB é superior a USD 2.000.
- *Declaración Única de Aduanas C*: documento que determina os direitos aduaneiros e impostos a pagar
- Fatura Comercial.
- *Packlist*.
- Certificado de Origem e certificado de circulação EUR.1
- *Guía Aérea*: documento contendo os detalhes do transporte internacional de mercadorias por via aérea e provando o contrato de transporte entre o expedidor e a empresa operadora.
- *Bill of Lading (Conocimiento de embarque)*: documento contendo os detalhes do transporte internacional de mercadorias por via marítima.
- *Registro Único de Contribuyentes*

(Fonte: AICEP; <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm> consulta em 04/08/2013)

As exportações a realizar pela Afinomaq e Elpor estarão sujeitas ao seguinte enquadramento aduaneiro:

Quadro 20: Peru - Condições aduaneiras

	AFINOMAQ	ELPOR
Ad / Valorem	0%	0%
Imposto	0%	0%
Imposto Geral de Vendas	16%	16%
Imposto de Promoção Municipal	2%	2%
Lei Específica	N.A.	N.A.

Antidumping Lei	N.A.	N.A.
Seguro	1%	1.75%
Sobretaxa	0%	0%

Fonte: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias> e <http://madb.europa.eu/madb/> consulta em 04/08/2013

7.4 - O potencial dos mercados

Relativamente aos equipamentos produzidos pela Afinomaq os quadros seguintes permitem observar um aumento crescente da procura por parte dos mercados alvo. Se a UE tem vindo a incrementar as suas exportações, as empresas nacionais ainda não romperam estes mercados.

Quadro 21: Exportações da UE27 do código 84223000 em EUR

	2012	2011	2010
Chile	24 211 380	21 959 320	15 230 790
Colômbia	25 347 750	14 908 780	12 279 110
Peru	13 845 170	19 161 350	11 824 550

Fonte: Comissão Europeia Market Access Database, consulta em 04/08/2013 http://madb.europa.eu/madb/statistical_form.htm

Quadro 22: Exportações de Portugal do código 84223000 em EUR

	2012	2011	2010
Chile	0,00	5.000,00	71,00
Colômbia	0,00	0,00	0,00
Peru	0,00	0,00	0,00

Fonte: INE – Estatísticas do Comércio Internacional, consulta em 02/07/2013 www.ine.pt

Quadro 23: Importações por mercado alvo do código 842230 em USD

	2012	2011	2010
Chile	56,954,835	46,000,598	37,044,162
Colômbia	Não disponível	34,658,188	35,540,256
Peru	Não disponível	34,713,902	20,254,659

Fonte: UN Comtrade, consulta em 04/08/2013 <http://comtrade.un.org/db/default.aspx>

Relativamente aos produtos exportados pela Elpor, a procura nos mercados escolhidos tem sido crescente fruto dos investimentos realizados em infraestruturas e habitação.

Quadro 24: Exportações da UE27 nos códigos da Elpor em EUR

	2012	2011	2010
Chile	226 498 700	170 023 700	144 627 100
Colômbia	116 854 370	94 364 680	74 280 490
Peru	137 120 240	92 010 550	63 460 620

Fonte: Comissão Europeia - Market Access Database consulta em 11/08/2013
http://madb.europa.eu/madb/statistical_form.htm

As exportações portuguesas para os mercados em análise no ano de 2011, de acordo com o INE, têm uma expressão relativamente baixa: Peru com EUR 297.357, o Chile representando EUR 105.227, e a Colômbia EUR 13.988.

8 - MODO DE ENTRADA

Para He e Wei (2011) e Dow e Larimo (2011), o alinhamento entre modo de entrada e seleção de mercados é crítico para o sucesso do processo de internacionalização. Ainda segundo os primeiros o nível de orientação para o mercado de uma empresa permite, segundo, reduzir custos de transação a quando da entrada em mercados culturalmente distantes pela redução da assimetria de informação e de comportamentos oportunistas, mitigando risco e incerteza.

Sendo as PME estruturas relativamente simples, constrangimentos internos de ordem diversa parecem dificultar os respectivos processo de internacionalização (Pangarkar, 2008). As PME nacionais parecem ser particularmente afectadas pelos ditos constrangimentos e ausência de estratégia (Trigo *et al*, 2009 e Simões, 1997).

Modos de entrada que representem níveis de risco mais baixos são os mais comuns entre as PME, sendo a exportação o mais comum e também o praticado pelas empresas em estudo. Na primeira fase de abordagem aos mercados alvo, pela via da

exportação, ambas as empresas pretendem estabelecer parcerias que lhes permitam alcançar os objetivos estratégicos a que se propõem.

Esse modelo cooperativo pode ser implementado por via do mercado de arranque (Portugal) ou do mercado de chegada. Embora nenhuma das duas empresas tenha conseguido por intermédio das redes nacionais concretizar negócios internacionais, essa é uma via que não deve ser esquecida. Clientes multinacionais, fornecedores, associações empresariais de sector ou regionais e outras empresas do sector devem ser encarados como possibilidades no desenvolvimento de parcerias ou identificação de oportunidades.

No caso da Afinomaq, por se tratar de um negócio industrial em que a componente técnica é crítica e a exigência do mercado assim o determina, o modo de entrada poderá passar pela escolha de parceiros locais que funcionem como agentes comerciais ou distribuidores mas que garantam simultaneamente assistência técnica permanente aos clientes, introduzindo assim um elemento mais intermédio de abordagem aos mercados externos. Elevar o nível de controlo é também importante por forma a defender a propriedade industrial. A Elporederá tentar uma entrada por via indireta ou por intermédio de agentes comerciais ou distribuidores evoluindo para a venda ao cliente final sempre que possível.

No Quadro 25 são apresentadas as principais características comparativas entre exportação direta e indireta.

Quadro 25: Exportação direta *versus* exportação indireta

	Vantagens	Desvantagens
Direta	Mais informação sobre o mercado; Maior controlo sobre os canais distribuição; Maior proteção da marca, propriedade industrial e outros intangíveis.	Maiores dificuldades de penetração inicial; Custos de estrutura; Risco associado maior; Domínio de informação e documentação processual.
Indireta	Maior facilidade de penetração inicial; Menores custos de representação; Perceção de risco inferior.	Menor controlo e informação sobre o mercado; Ausência de estratégia de entrada.

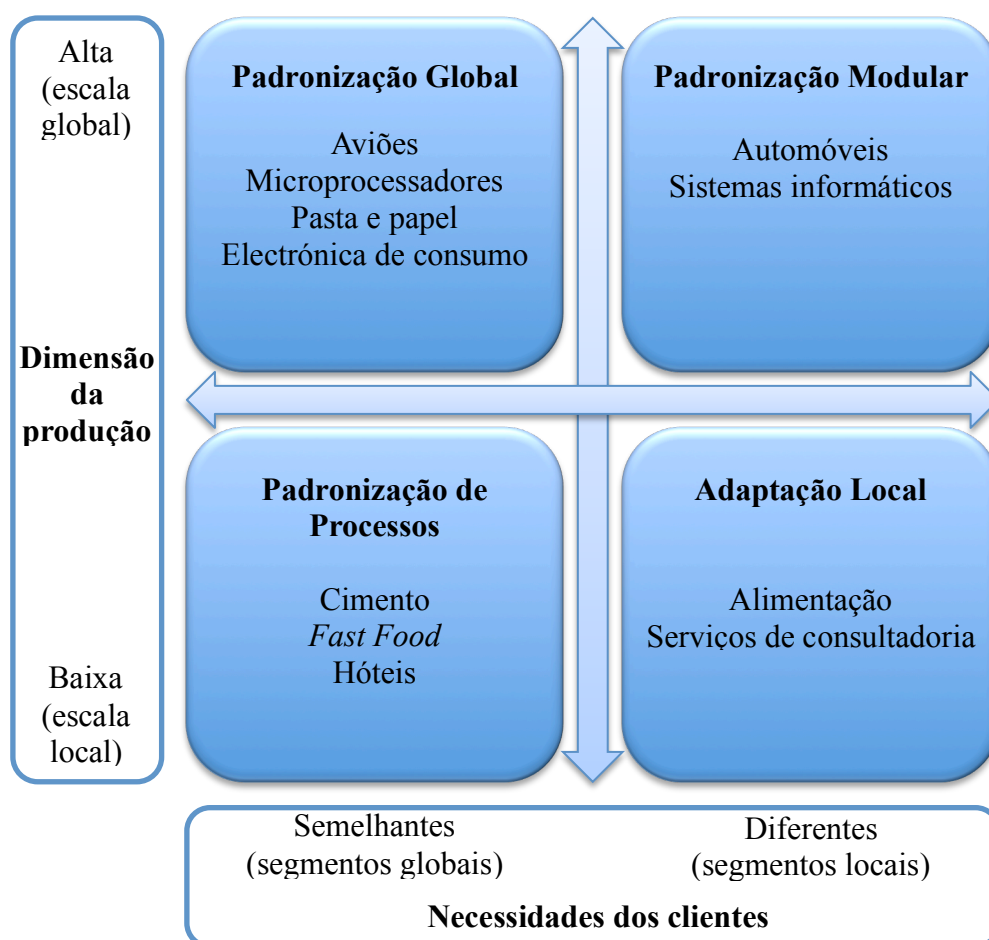
Fonte: AICEP Portugal Global e AUDAX (2013)

9 - PROGRAMA DE MARKETING

A materialização da abordagem aos mercados faz-se pelo programa de marketing. Este constitui uma ferramenta de posicionamento por forma a estabelecer uma oferta adequada.

O processo de internacionalização traz consigo o dilema da padronização *versus* adaptação. Se o primeiro é determinado pela produção em escala aliada à existência de segmentos de dimensão muito elevada (frutos da crescente integração político-económica dos mercados, da competição global e da economia digital), a segunda assenta na produção reduzida satisfazendo necessidades locais (consequência da diversidade cultural e das barreiras tarifárias e não-tarifárias à internacionalização). A Figura 4 representa os diferentes tipos de padronização de produto.

Figura 4: Padronização *versus* Adaptação



Fonte: Adaptado de Lassere (2010)

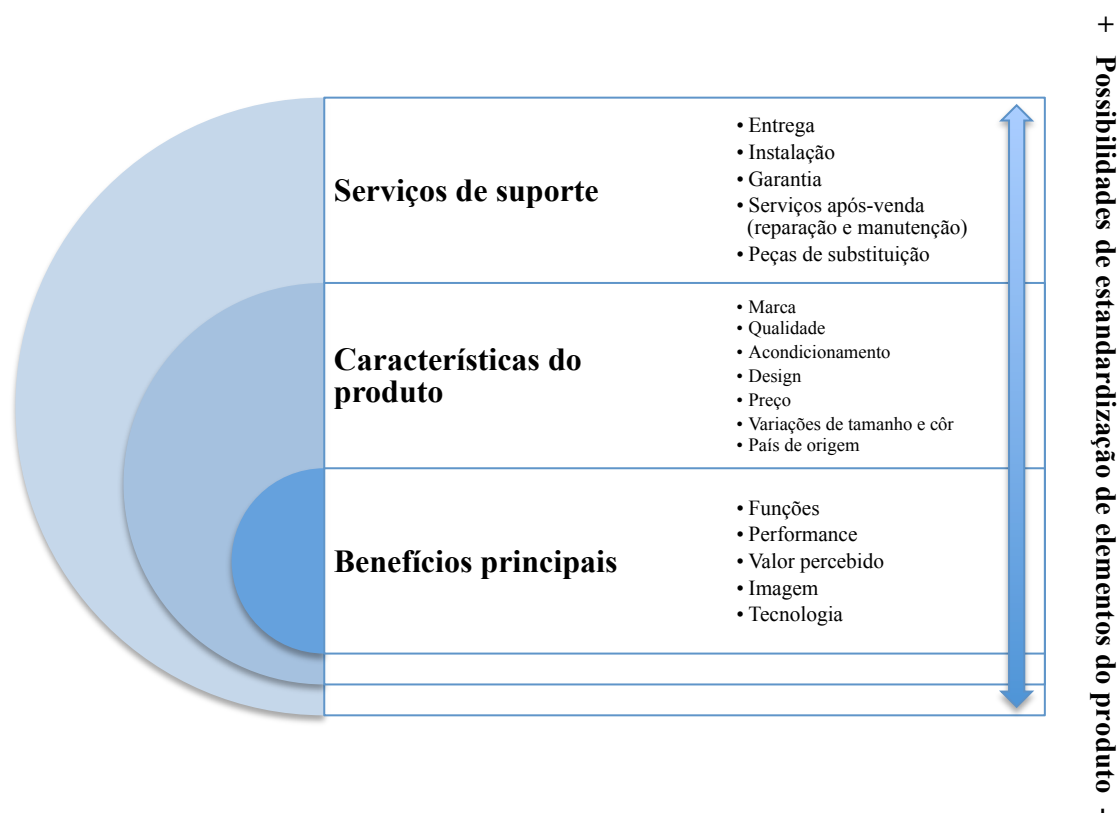
Contudo o nível de padronização/adaptação pode variar em função dos elementos do programa de marketing, não tendo um carácter absoluto (Vrontis *et al*, 2009). O modelo dos 4P de marketing mix constitui um dos modelos tradicionais nos negócios B2C, sendo que para Hollensen (2012), em negócios B2B o marketing mix pode ser influenciado pelo processo negocial entre comprador e vendedor. Subjacente ao programa de marketing estão a estratégia e os objectivos definidos pela organização.

Se no caso da Elpor estamos em presença de produtos orientados para a padronização global, a Afinomaq enquadra a sua produção na adaptação local em função da baixa escala e da possibilidade de criar uma oferta diferenciada em função das necessidades de cada cliente.

9.1 - Produto

Kotler (2000) entende por produto tudo o que uma empresa possa oferecer no mercado, considerando nesta definição bens tangíveis, serviços, experiências, informações ou ideias. Um produto diferencia-se pelas características das suas diferentes dimensões, conforme podemos observar pela Figura 5.

Figura 5: Dimensões do produto



Fonte: Adaptado de Hollensen (2012)

A Afinomaq opera em mercados B2B, com um *target* muito diversificado, onde se encontram indústrias tão distintas como a alimentar, farmacêutica, cosmética, agroquímica ou de detergentes domésticos e industriais.

A oferta desta empresa consiste no fabrico e manutenção de máquinas e equipamentos de enchimento, capsulagem e rotulagem, apresentando também soluções integradas de projeto e instalação de fábricas para esse fim.

Nos mercados internacionais a empresa pretende focar-se nos equipamentos de enchimento e nas soluções de linhas industriais chave na mão, dirigidas ao sector alimentar (água, sumos, bebidas destiladas, azeite, óleos alimentares ou molhos), e não alimentar (detergentes, cosmética, farmacêutico ou tintas). A capsulagem e rotulagem são considerados *upgrades* ao produto *core*.

A empresa tem vindo a trabalhar o produto nas suas diversas dimensões, apostada na diferenciação de algumas das suas características. Pela natureza dos fins a que se destinam estas máquinas, existe necessidade de adaptação às necessidades de cada cliente, nomeadamente no que toca aos benefícios de performance e às facilidades de customização em função da embalagem e viscosidade de cada produto.

O esforço aplicado na construção da marca tem sido significativo seja pelo registo da mesma, desde 30/03/2010, seja com a atribuição pela TÜV Rheinland Group da certificação de qualidade pela norma NP EN ISO 90001, concluída em 13/05/2013.

Ao apostar na certificação de qualidade e no registo da marca a empresa espera afirmar nos mercados internacionais uma imagem forte e de qualidade. O facto de projetar e desenvolver internamente os seus produtos, assim como o *software* de suporte aos mesmos permite-lhe grande flexibilidade, capacidade de resposta e controlo de qualidade. A aposta na qualidade construtiva e no *design* das máquinas visam reforçar o seu valor.

A funcionalidade, ergonomia, facilidade de limpeza, mais baixos consumos de energia, fiabilidade e facilidade de customização aliadas a uma excelente relação preço/qualidade são apresentadas pela empresa como fatores diferenciadores dos seus produtos.

Os serviços de suporte, são um vetor fundamental no processo de internacionalização e colocam o desafio à capacidade de resposta da empresa que aposta na telemanutenção e na disponibilidade de peças de substituição.

Figura 6: Modelo LC2 - Capacidade 1800 unidades/hora e duas estações de enchimento



Figura 7: Modelo MB2600 - Capacidade 2400 unidades/hora e seis estações de enchimento e capsulagem



A Elpor enquanto grossista de material eléctrico também opera em mercados B2B. Especializada em equipamento para Baixa e Média Tensão, tenta fazer da vasta oferta do seu catálogo e da disponibilidade de stock que se traduzem em prazos de entrega baixos, pontos fortes da sua oferta.

A aposta em produtos de qualidade e nos serviços de suporte constituem os fatores diferenciadores e são críticos para a proposta de valor da Elpor aos seus clientes. Seguindo as tendências do mercado, a Elpor aposta em novos produtos ligados à tecnologia *led* e à domótica. O aumento da representatividade no volume de vendas dos quadros eléctricos montados na empresa e dos produtos ligados à média tensão

são apostas da companhia. A Elpor apresenta serviços de apoio ao produto oferecido ao cliente prestando aconselhamento técnico, desenho de soluções e oferta formativa aos clientes, nomeadamente internacionais.

Sendo um dos principais operadores em Portugal, a sua carteira de clientes é constituída por organismos oficiais e empresas de referência como a EDP, a Efacec ou a Mota-Engil, tendo fornecido inúmeras obras de referência em Portugal como sejam a Gare do Oriente ou a Fundação Champalimaud.

9.2 - Preços

O estabelecimento do preço desempenha um papel decisivo no esforço de internacionalização das empresas (Solberg, 2006). Na perspectiva do exportador este deve ser encarado numa visão de conjunto englobando os custos dos factores associados á exportação (acondicionamento, expedição, documentação), os termos de venda e os termos de pagamento (Czinkota e Ronkainen, 1998).

A definição da política de preços compreende ainda o dilema da standardização *versus* diferenciação (Czinkota e Ronkainen, 1998; Hollensen, 2012), ou seja, entre preço padrão global (preço dual entre mercado doméstico e internacional) e preço diferenciado por mercado.

A determinação do preço para exportação não é determinado apenas pela análise de custos, margem e rentabilidades esperadas. Deve ter em conta a avaliação da concorrência e a própria procura nos mercados alvo.

Segundo Czinkota e Ronkainen (1998) as estratégias iniciais de preços passam por três alternativas: rentabilidade (*market pricing*), volume (*penetration pricing*) e desnatar (*skimming*).

A partir destas escolhas os preços ajustam-se ao longo do tempo tendo em conta aspectos como a fase no ciclo de vida do produto, as diminuições de custos, o

desempenho da distribuição, o nível de barreiras à entrada ou as quantidades vendidas.

Solberg (2006) afirma que a percepção de risco dos países, a dimensão e importância estratégica de cada mercado justificam a diferenciação de preços. Em contexto internacional há ainda a considerar o risco cambial, a posição competitiva em cada mercado externo, os diferentes custos laborais, as diferentes taxas de inflação e os regulamentos locais, enquanto determinantes do preço a estabelecer (Hollensen, 2012).

A política de preços internacionais de ambas é semelhante, praticando preços diferenciados por mercado. Partindo do preço para mercado interno, fatores como o custo de transporte, eventuais deslocamentos, risco do país/cliente influem no preço final. Pelas características das empresas e dos produtos ambas tentam praticar uma estratégia de *market pricing*.

Se a Afinomaq aposta no reforço da sua proposta de valor investindo na imagem, na qualidade e tecnologia, em que o preço também é um argumento comercial, a Elpor por força da concorrência num mercado em que a padronização do produto pelo efeito de escala faz do preço um fator essencial, o seu posicionamento terá cada vez mais que ter em conta este factor.

9.2.1 - Termos de venda

Os *Incoterms (International Commercial Terms)* enquanto conjunto internacional de normas para a interpretação dos termos comerciais, têm por função básica clarificar a divisão de funções, custos e riscos entre as partes relativamente à entrega das mercadorias, e o momento em que a parte compradora assume propriedade da mercadoria, conforme requerido num contrato de comércio internacional.

Os termos dividem-se em dois grupos: os aplicáveis a todos os meios de transporte (grupo 1) e os aplicáveis apenas ao transporte marítimo e fluvial (grupo 2).

Quadro 26: Incoterms 2010

Incoterm Grupo 1	Descrição	Transparência e Responsabilidade	Incoterm Grupo 2	Descrição	Transparência e Responsabilidade
EXW	Ex works	Local designado	FAS	Free alongside Ship	Porto de embarque designado
FCA	Free Carrier	Local designado	FOB	Free on Board	Porto de embarque designado
CPT	Carriage Paid To	Local de destino designado	CFR	Cost and Freight	Porto de embarque designado
CIP	Carriage and Insurance Paid To	Local de destino designado	CIF	Cost, Insurance and Freight	Porto de embarque designado
DAT	Delivered at Terminal	Local de destino designado			
DAP	Delivered at Place	Local de destino designado			
DDP	Delivered Duty Paid	Local de destino designado			

Fonte: Adaptado de <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/the-incoterms-rules/> consultado em 16/8/2013

É importante a utilização do termo de entrega que defina claramente onde termina a responsabilidade do exportador e começa a do cliente, numa perspectiva favorável e de segurança. Obviamente que o meio de transporte escolhido limita os *incoterms* a utilizar bem como a prática habitual em determinados mercados. Não obstante da sua importância para a execução de contratos, não são exaustivos, pelo que a existência de um contrato de exportação assume particular importância. A Afinomaq utiliza habitualmente o *incoterm* FOB e a Elpor os termos CIF, CFR e EXW.

9.2.2 - Modo de pagamento

Como referido atrás os termos de pagamento constituem uma variável importante nos negócios internacionais. Para Czinkota (1998) alguns factores pesam na negociação dos termos de pagamento: o montante do pagamento; as condições praticadas pelos concorrentes; a prática da indústria; a capacidade de financiamento do exportador; e o peso relativo de cada uma das partes envolvidas.

Os modos de pagamento mais convencionais são: pagamento adiantado (*cash in advance*); cartas de crédito (*letters of credit*); cobrança documentária (*documentary collection*) e conta corrente por prazo definido (*open account*).

Se o primeiro é o mais seguro, assegurando que o pagamento é realizado antes da expedição dos bens, as cartas de crédito são bastante comuns especialmente se a regulação do mercado de destino não permitir pagamentos ao estrangeiro antes das mercadorias embarcadas. Cartas de crédito irrevogáveis confirmadas por uma instituição bancária são um meio relativamente seguro, desde que sejam cumpridos estritamente todos os termos documentais do crédito.

A cobrança documentária é feita pelo exportador ao banco do cliente. O exportador embarca a mercadoria e remete os documentos comerciais ao seu banco, que os encaminha para outro banco, na praça do importador, para que sejam apresentados ao importador para pagamento (cobrança à vista) ou para aceite e posterior pagamento (cobrança a prazo). No caso do pagamento a prazo o exportador pode antecipar o recebimento do aceite mediante apresentação a desconto. Este tipo de operação envolve mais riscos uma vez que os bancos não assumem qualquer responsabilidade na cobrança dos créditos. O crédito em conta corrente, com pagamento num prazo acordado, apenas acontece em relações comerciais muito consolidadas dado o elevado risco envolvido.

Se a Afinomaq assume uma posição mais prudente face ao risco de crédito, praticando condições mais restritas, essencialmente uma parte do pagamento adiantado (com a formalização da encomenda) e restante antes do embarque ou com a instalação concluída, já a Elpor expõe-se mais ao risco de crédito utilizando cartas de crédito e seguros de crédito. O nível de créditos comerciais com o exterior, no final do exercício de 2012, é disso reflexo atingindo o valor de EUR 4.454.003,80.

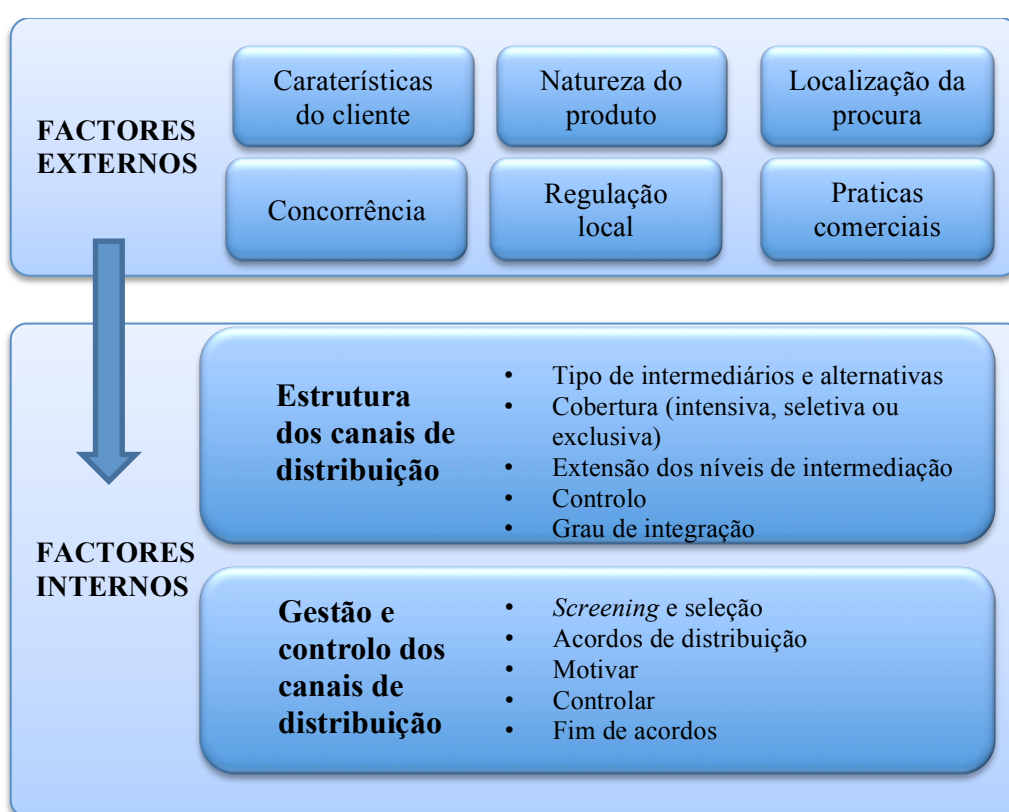
Relativamente às moedas em que se realizam as transações internacionais, a Elpor utiliza o Euro e a Afinomaq, para além desta divisa, negocia também em Dólar Americano, não fazendo cobertura de risco cambial.

9.3 - Canais de distribuição

A distribuição une os produtores aos seus clientes. Tendo presente a complexidade e a importância do acesso aos mercados internacionais, uma distribuição eficiente constituirá um factor crítico de sucesso em qualquer negócio.

A Figura 8 sistematiza os factores de decisão que impactam na escolha e configuração dos canais de distribuição.

Figura 8: Factores de configuração dos canais de distribuição



Fonte: Adaptado de Hollensen (2012)

O desenho mais tradicional do canal de distribuição é constituído pelo fabricante, grossista, retalhista e cliente. A existência de mais ou menos níveis de intermediação são determinados pela adaptação dos objectivos da empresa, e da natureza do seu negócio, ao conjunto dos factores atrás descritos (Czinkota e Ronkainen, 1998).

Ambas as empresas seguiram processos graduais de abordagem aos mercados externos, expondo-se menos ao risco. A opção pela exportação indireta e direta,

enquanto modo de entrada, implica menor controlo das operações. Com exceção da exportação direta para cliente final, os restantes modos de exportação envolvem intermediários que surgem como forma primeira de estabelecer uma presença local nos mercados alvo.

As abordagens mais comuns da exportação direta passam pelo distribuidor ou pelo agente local. Estas alternativas derivam de uma diferença fundamental: o distribuidor é essencialmente um cliente enquanto que o agente encontra clientes.

Em resumo, no Quadro 27 podemos observar as diferenças e características das parcerias estabelecidas com distribuidores ou agentes.

Quadro 27: Agente *versus* Distribuidor

Características do negócio	Agente	Distribuidor
Compra os bens	Não	Sim
Fixa Preços	Não, e é pago á comissão	Sim, e acrescenta margem de revenda
Identifica o cliente final	Sim	Não
Valor da encomenda	Alto	Baixo
Frequência das encomendas	Baixa	Alta
Margem	Baixa	Alta
Armazenamento local	Não	Sim

Fonte: Westwood (2013)

Assim, a seleção de parceiros ajustados às necessidades do negócio constitui um elemento fundamental para o sucesso do processo de internacionalização (Cavusgil, 1995), sendo determinante para o desempenho da parceria (Carvalho *et al*, 2012). A dificuldade deste processo motivada pelo conhecimento insuficiente dos mercados determina que a seleção do canal mais ajustado aos objetivos definidos, se apoie em avaliações comparativas. No Quadro 28 pretende-se apresentar um auxiliar no processo de triagem de parceiros internacionais.

Quadro 28: Parametros de avaliação de parceiros internacionais

Critérios de avaliação	Fraco 1	2	3	4	Forte 5
CAPACIDADE					
Dimensão do parceiro					
Situação financeira sólida					
Nível de reputação no mercado					
Capacidade para manter stocks					
Recursos humanos com nível técnico adequado					
MARKETING					
Faz a cobertura comercial total da região					
Experiência comercial na indústria					
Histórico de vendas					
Nível de serviço de assistência oferecido					
Termos e condições comerciais da operação					
COMPROMETIMENTO					
Em investir na formação e publicidade					
Em atingir objetivos mínimos de vendas					
PRODUTO					
Existência de produtos complementares na carteira					
Inexistência de produtos concorrentes na carteira					
Instalações ajustadas às necessidades					
Proteção propriedade industrial					
FATORES FACILITADORES					
Existência de rede					
Relações privilegiadas com decisores					
Facilidade de comunicação					

Fonte: Adaptado de Hollensen (2012), Doherty (2009) e Cavusgil (1995)

9.4 - Comunicação

Sendo a comunicação “o processo de transmissão e recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor” (Dicionário Houaiss, Tomo IV: 2243), a comunicabilidade, enquanto facilidade/qualidade da comunicação é fulcral para que a comunicação seja efetiva.

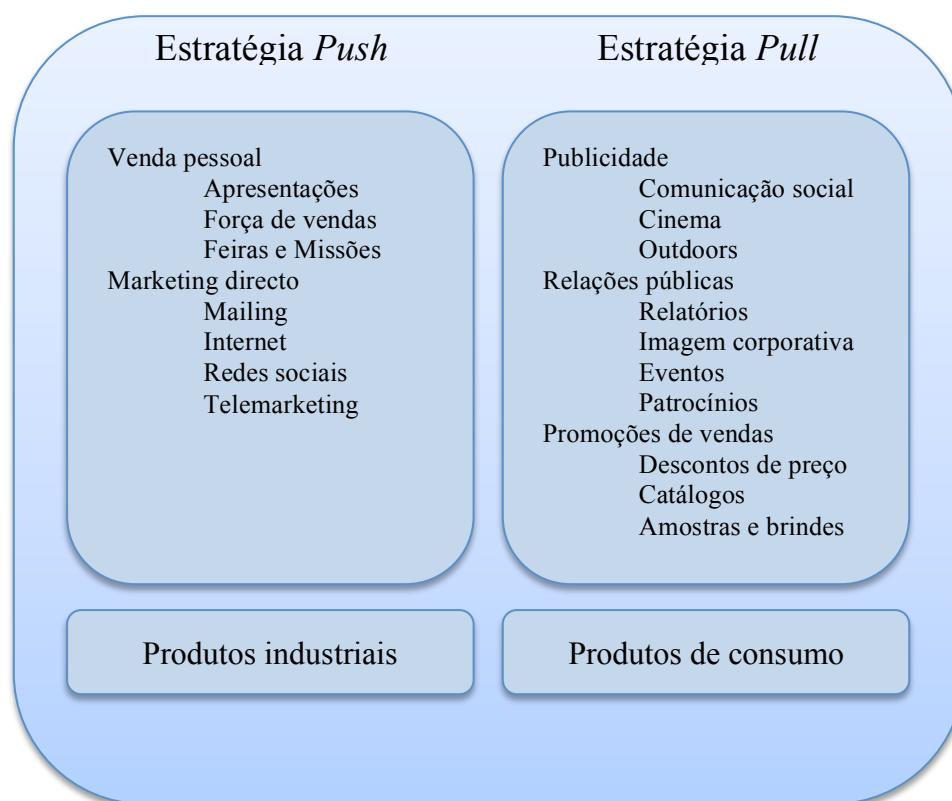
Em marketing internacional esta característica assume particular importância (Czinkota e Ronkainen, 1998), pela necessidade de conciliar contextos distintos entre países, influenciados por diferenças linguísticas, sócio culturais, económicas, políticas, e de enquadramento legal e de concorrência (Hollensen, 2012).

Para Czinkota e Ronkainen (1998) o processo negocial divide-se em cinco etapas: oferta, reuniões informais, formulação de estratégia, negociações e implementação. A individualidade cultural de cada local determina o ênfase dado a cada uma das fases do processo negocial, aconselhando a uma preparação prévia e adaptação ao interlocutor.

A estratégia promocional propriamente dita obedece aos objectivos comerciais definidos e aos recursos financeiros alocados para o efeito. A Figura 9 apresenta ferramentas do mix promocional e de comunicação, que devem ser utilizadas em conjunto e coordenadas com o mercado alvo e características do produto (Czinkota e Ronkainen, 1998).

Por se tratarem de produtos industriais a estratégia comunicacional das empresas em estudo faz-se mais pelo contacto pessoal, que apesar de custo mais elevado por contacto beneficiam de canais de distribuição mais curtos e mercados alvo mais pequenos. As feiras internacionais e as missões empresariais são o meio previsível de chegar aos novos mercados. No caso da Afinomaq a presença em feiras nacionais e internacionais é regular e efetiva com *stands* próprios de exposição e a Elpor tem optado pelas visitas a feiras, sem presença efetiva.

Figura 9: Estratégias de marketing comunicacional



Fonte: Adaptado de Czinkota e Ronkainen (1998)

Estas empresas utilizam outras formas de promoção, tais como: convites a potenciais clientes, visitas realizadas pelos comerciais, sites institucionais em português e inglês, *newsletters* regulares remetidas via correio normal e electrónico e material promocional diverso.

O Quadro 29 apresenta em resumo um esboço das principais linhas do programa de marketing a desenvolver pela duas empresas em estudo.

Quadro 29: Proposta de programa de marketing

AFINOMAQ		ELPOR
Produto	<p>Máquinas de enchimento Adaptação local; Produção em baixa escala em função das necessidades de cada cliente; Factores diferenciadores: Valorização de todos os serviços de suporte</p>	<p>Toda a oferta de catálogo Padronização global/modular; De produção em larga escala para segmentos globais ou locais; Factores diferenciadores: Valorização dos serviços de suporte (entrega e após venda)</p>
	<p>Características do produto (marca, qualidade, design, preço, customização) Aposta nos benefícios principais</p>	<p>Características do produto (preço, variações, acondicionamento)</p>
Preço	<p>Estratégia de rentabilidade; Preço diferenciado por mercado em função dos custos associados á exportação, da concorrência e da margem esperada</p>	<p>Estratégia de rentabilidade; Preço diferenciado por mercado em função dos custos associados á exportação, da concorrência e da margem esperada</p>
Distribuição	<p>Criação e gestão dos canais de distribuição/suporte Identificação e seleção de parceiros</p>	<p>Criação e gestão dos canais de distribuição/suporte Identificação e seleção de parceiros</p>
Comunicação	<p>Venda Pessoal – Feiras e Missões DRINKTEC – (Munique, Alemanha) INTERPACK – 8/14 Maio 2014 (Dusseldorf, Alemanha) EMBALLAGE – 17/20 Novembro 2014 (Paris, França) HISPAC – 21/24 Abril 2015 (Barcelona, Espanha) IPACKIMA – 19/23 Maio 2015 (Milão, Itália) ANDINA PACK – Novembro 2015 (Bogotá – Colômbia) BRASILPACK – 2015 (São Paulo, Brasil)</p> <p>Missões empresariais promovidas pela AICEP, AERLIS ou associações de sector/regionais Chile – 25/29 Novembro de 2013 (AICEP)</p> <p>Website institucional e material promocional em espanhol</p>	<p>Venda Pessoal – Feiras e Missões THE INOVATION CLOUD (Milão, Itália) GENERA LATINOAMERICA – 16/18 Outubro 2013 (Santiago, Chile)</p> <p>Missões empresariais promovidas pela AICEP, AERLIS ou associações de sector/regionais Chile – 25/29 Novembro de 2013 (AICEP)</p> <p>Website institucional e material promocional em espanhol</p>

Fonte: Elaboração própria

10 – CONCLUSÃO

“Os processos de internacionalização são o resultado de uma mistura de pensamento e ações estratégicas, desenvolvimentos emergentes, oportunidades e necessidades.” (Johanson e Vahlne, 1990: 22).

Esta frase sintetiza a realidade de um mundo globalizado, em constante mutação, que coloca desafios e oferece oportunidades às empresas que têm de se ajustar por força do aumento da competição internacional e da sofisticação das economias, dentro e fora do mercado doméstico.

Se a atual situação económica e financeira do país cria dificuldades às empresas, paradoxalmente, abriu um leque de oportunidades para que as mesmas, passem a encarar os mercados externos como uma alternativa natural para a expansão dos seus negócios. A internacionalização constitui uma oportunidade de aprendizagem, que no caso das PME, conforme advoga Qian (2002) pode implicar um processo de transformação organizacional por forma a tirar partido das oportunidades de negócio.

Partindo da base teórica encontramos no modelo da escola de Uppsala os argumentos que melhor se adaptam às realidades empresariais deste estudo. Desenvolvimento por etapas do modo de internacionalização de acordo com uma tipologia incremental de experiência e conhecimento dos mercados e afetação de recursos a esses mesmos mercados. As etapas, ou modos de entrada, vão da inexistência de atividade regular de exportação para a exportação indireta através de agentes, ao estabelecimento de subsidiárias comerciais próprias e finalizando com a produção nesse mercado (Johanson e Wiedersheim, 1975; Johanson e Vahlne, 2009).

Outro aspeto importante deste modelo relaciona-se com a seleção internacional de mercados baseada no conceito de distância psicológica, em que as empresas evoluem para mercados mais distantes psicológicamente à medida que a compreensão e risco percebido sobre os mesmos é menor (Johanson e Vahlne, 1990; Brewer, 2007; Dow, 2011). Ambas as empresas em estudo, após consolidação do mercado doméstico desenvolveram a sua atividade internacional em mercados psicológicamente

próximos, embora em diferentes níveis. A Afinomaq, mais tardia, tem suportado o crescimento dos últimos anos nos mercados externos, mas é ainda muito dependente de intermediários. A Elpor, já num estágio mais maduro, estende as suas operações internacionais pelas diferentes etapas do modelo de acordo com o potencial de cada mercado, tendo já estabelecido um escritório de representação em Angola.

Nenhuma das empresas em estudo encontrou nas suas redes de relacionamentos (clientes e fornecedores) meios de projetar negócios internacionais. O foco sobre o vetor rede deverá ser mantido exigindo um trabalho constante sobre o mesmo na identificação de oportunidades, sendo reconhecida a importância das redes no desenvolvimento de negócios internacionais (Johanson e Mattson, 1993; Torkkeli *et al*, 2012; Hollensen, 2012) e uma forma de mitigar os obstáculos colocados pela reduzida dimensão e pouca experiência internacional (Carvalho *et al*, 2012; Pangarkar, 2008).

Se os factores chave para uma internacionalização bem sucedida, identificados na literatura, são: uma estratégia clara (Lu e Beamish, 2001; Graves e Thomas, 2008; Dow e Larimo, 2011; Zeng *et al*, 2012); a qualidade de gestão e a sua orientação internacional que traduz em conhecimento dos mercados internacionais (He e Wei, 2011); diferenciação de produto defensável no longo prazo por inovação, I&D ou posse de uma marca com notoriedade forte (Carvalho e Filipe, 2010); capital e fundo de maneo assegurados para suportar o projeto internacional (Hollensen, 2012); existência de parcerias ou rede, no mercado de arranque e/ou no mercado de destino (Johanson e Mattson, 1993;Coviello e Munro, 1997; Carvalho *et al*; 2012).

Os obstáculos e riscos são também conhecidos: escassez de recursos técnicos, humanos e financeiros (Hollensen, 2012); ausência de informação (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Wright *et al*, 2007; Graves e Thomas, 2008; Korsakiene e Tvaronaviciene, 2012); curvas de aprendizagem dos mercados mais longas do que o inicialmente expectável (Vahle *et al*, 2011; Bom, 2013); mercado adverso e barreiras institucionais (Buckley, 1989).

A Afinomaq enfrenta algumas dificuldades na optimização dos seus recursos técnicos e humanos, criação de economias de escala para além de constrangimentos ao nível

do conhecimento sobre operações internacionais. O reforço de capital humano nestas áreas pode contribuir para mitigar estas barreiras internas (Pangarkar, 2008). Com um foco estratégico mais definido, a Afinomaq deve manter o trabalho sobre a vertente diferenciação, fortalecendo as condições de sucesso da mesma. Reforço do desenvolvimento do produto dificultando a imitação e investimento continuado na marca permitirão o aumento do binómio valor-preço. A manutenção dos baixos custos de estrutura continuará a libertar meios para reinvestimento. O estabelecimento de um circuito distribuição internacional será um fator de reforço do processo de internacionalização.

A Elpor tratando-se de uma empresa de comércio por grosso que transacciona bens de produção em alta escala, encontra-se confrontada com intensa pressão concorrencial. O valor que acrescenta aos produtos comercializados, nomeadamente pelos serviços de suporte, não proporcionam uma vantagem competitiva duradoura. Daí a empresa procurar mercados alvo de desenvolvimento tecnológico menos sofisticado. Apostar no reforço da marca poderá ser um caminho de diferenciação. A ausência de uma estratégia clara de futuro constitui um fator adicional de incerteza e pode vir a comprometer o sucesso do seu percurso internacional.

Nos casos estudados, e indo de encontro à literatura, a opção pela exportação foi a resposta mais lógica (Graves e Thomas, 2008; Forsman *et al*, 2002), encontrada pelas empresas Afinomaq e Elpor enquanto modelo de menor risco de entrada nos mercados internacionais, associada à procura de mercados psicologicamente mais próximos, nomeadamente os PALOP, com particular incidência em Angola e Moçambique.

Assim, o modo de entrada nos novos mercados sugeridos continuará a passar pela exportação, recorrendo inicialmente a intermediários e avançando logo que possível e se justifique para clientes finais. A sistematização do processo de seleção internacional de mercados, enquanto ação pró-ativa deve ser aplicada (Brouthers e Nakos, 2005; Cavusgil *et al*, 2004), uma vez que implica orientação para o mercados com vista ao seu conhecimento (He e Wei, 2011).

O papel dos empreendedores nos movimentos de internacionalização das PME é um fator que a literatura também reconhece como determinante (Castro e Dias, 2013). Orientação internacional, conhecimento dos negócios internacionais e da sua envolvente e competências de gestão são próprias do empreendedor que materializam características do empreendedorismo internacional sejam a pró-atividade, o reconhecimento de oportunidades, a tomada de riscos ou a inovação.

Nos empresários abordados, Sra. Berta Lino e Sr. Paulo Lino (Afinomaq) e Sr. Manuel Marreiros (Elpor) são reconhecidas muitas dessas características. Pró-atividade e resiliência, propensão para os negócios internacionais seja por envolvimento gradual (caso dos primeiros) ou por experiência prévia (caso do segundo), capacidade para tomar riscos e competências de gestão e liderança, fazem destes empreendedores casos de sucesso.

Da análise às duas realidades conclui-se que em termos organizacionais as mesmas estão munidas das condições técnicas, humanas e financeiras suficientes para encararem novos desafios internacionais, sendo o caminho da internacionalização não só uma estratégia viável, mas também um imperativo de crescimento para as duas empresas.

10.1 - Limitação do estudo

Nesta investigação foram objecto de estudo duas PME portuguesas. Estando o universo circunscrito a estas duas realidades empresariais não é possível extrapolar conclusões para outros universos. O fato de ambas operarem em sectores de atividade distintos e terem dimensões distintas reforça a ideia anterior.

11 - BIBLIOGRAFIA

MONOGRAFIAS

Carvalho, J.C. & Filipe, J.C. 2010. *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro* (3ªed). Lisboa: Edições Sílabo

Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. 1998. *International Marketing* (5th ed). Orlando: The Dryden Press.

Instituto António Houaiss de Lexicografia & Banco de Dados da Língua Portuguesa, 2003. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, Temas & Debates: Porto.

Hollensen, S. 2012. *Essentials of Global Marketing* (2th ed). Essex: Pearson

Lasserre, P. 2012. *Global Strategic Management* (3rd ed). New York: Palgrave Macmillan

Kotler, P. 2000. *Administração de Marketing* (10a Edição), 7a reimpressão. São Paulo: Prentice Hall

Simões, V.C. 1997. *Inovação e gestão em PME*. Lisboa: GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia

Westwood, J. 2013. *Iniciação à Exportação*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora

Yin, R.K. 2003. *Case study research. Design and methods* (3rd ed)., London: Sage

ARTIGOS

Andersen, O. 1993. On the internationalization of the firm: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2): 209-231.

Andersen, O. & Buvik, A. 2002. Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11: 347-363.

Autio, E. & Sepienza, H.J. & Almeida, J.G. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43: 909-924.

Boehe, D. 2013. Collaborate at home to win abroad: How does access to local network resources influence export behavior? *Journal of Small Business Management*, 51(2): 167-182.

Bom, L.T. 2013. A curva de aprendizagem no processo de internacionalização. *Jornal de Negócios*, 05 de Agosto: 31.

- Brewer, P.A. 2007. Operationalizing psychic distance: a revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1): 44-66.
- Brouthers, L.E. & Nakos, G. 2005. The Role of Systematic International Market Selection on Small Firm's Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4): 363-381.
- Buckley, P.J. 1989. Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: The theoretical background. *Small Business Economics*, 9(1): 67-78.
- Carvalho, R.M & Pereira, I. & Esperança, J.P. 2012 O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. *Economia Global e Gestão 2012*, 17(2): 9-29.
- Cavusgil, S.T. & Yeoh, P.L. & Mitri, M. 1995. Selecting foreign distributors: an expert systems approach. *Industrial Marketing Management*, 24: 297-304.
- Cavusgil, S.T. & Kiyak, T. & Yenyurt, S. 2004. Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: country clustering and country ranking. *Industrial Marketing Management*, 33: 607-617.
- Chandra Y. & Styles, C. & Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1): 30-61.
- Coviello, N. & Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(2) : 1-26.
- Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. & Pitsoulaki, A. & Tuselmann, H.J. 2010. The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19: 589-606.
- Doherty, M.A. 2009. Market end partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62: 528-534.
- Dow, D. & Karunaratna, A. 2006. Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5): 575-577.
- Dow, D. & Larimo, J. 2011. Disentangling the roles of international experience and distance in establishing mode choice. *Management International Review*, 51: 321-355.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-50.
- Felício, J.A. & Caldeirinha, V.R. & Rodrigues, R. 2012. Global mindset and the internationalization of small firms: the importance of the characteristics of

entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4): 467-485.

Fernández-Ortiz, R. & Lombardo, G.F. 2009. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SME's. *Entrepreneur and Regional Development*, 21(2): 131-154.

Fletcher, D. 2004. International entrepreneurship and the small business. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16: 289-305.

Fish, K. & Ruby, P. 2009. An artificial intelligence foreign market screening method for small businesses. *International Journal of Entrepreneurship*, 13: 65-81.

Graves, C. & Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, XXI(2): 151-167.

He, X. & Wei, Y. 2011. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20: 535-546.

Hessels, J. & Parker, S.C. 2013. Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SME's. *Journal of World Business*, 48(1): 137-148.

Hollenstein, H. 2005. Determinants of international activities: Are SME's different? *Small Business Economics*, 24: 431-450.

Johanson, J. & Mattson L-G. (1993), "Internationalization in industrial systems-a network approach, strategies in global competition," in Buckley, P. J. and Ghauri, P. N. (eds) *The Internationalization of the Firm a Reader*, Academic Press, London, 303-322.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, October: 305-322.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The internationalization process of the company - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Johanson, J. & Vahlne J-E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.

Johanson, J. & Vahlne J-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40: 1411-1431.

Jones, M. & Coviello, N., & Tang, Y.K. 2011. International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26: 632-659.

- McDougall, P.P. & Shane, S. & Oviatt, B.M. 1994. Explaining the formation of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469–487.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. 2000, International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5): 902–906.
- Muzychenko, O. 2008, Competence-based approach to teaching international opportunity identification: cross-cultural aspects. *European Journal of International Management*, 2(4): 418-436.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firms. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- Korsakiene, R. & Tvaronaviciene, M. 2012. The internationalization of SME's. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2): 294-307.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. & Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6): 735–770.
- Lu, J.W. & Beamish, P. 2001. The internationalization and performance of SME's. *Strategic Management Journal*, 22: 565-586.
- O'Farrell, P.N. & Wood, P.A. 1994. International market selection by business service firms: Key conceptual and methodological issues. *International Business Review*, 3(3): 243–261.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P.P. 1994. Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Pangarkar, N. 2008. Internationalization and performance of small and medium sized enterprises, *Journal of World Business*, 43: 475-485.
- Papadopoulos, N. & Martín, O.M. 2011. International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2): 132-149.
- Qian, G. 2002. Multinationality, product diversification and profitability of emerging US small and medium sized enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17: 611-633.
- Ravenswood, K. 2011. Eisenhardt's impact on theory in case study research. *Journal of Business Research*, 64: 680-686.
- Rialp, A. & Rialp, J. & Urubano, D. & Vaillant, Y. 2005. The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 133-171.
- Runeson, P. & Host, M. 2009. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2): 131-164.

Ruzzier, M. & Antoncic, B. & Hisrich, R.D. & Konecnik, M. 2007. Human capital and SME internationalization: a structural equation modelling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1): 15–29.

Solberg, C.A. & Stottinger, B. & Yaprak, A. 2006. A taxonomy of the practices of exporting firms: Evidence from Austria, Norway and the United States. *Journal of International Marketing*, 14(1): 23-48.

Stoian, M.C. & Rialp, A. & Rialp, J. 2011. Export performance under microscope: a glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20: 117-135.

Torkkeli, L. & Puumalainen, K. & Saarenketo, S. & Kuivalainen, O. 2012. The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1): 25-49.

Trigo, V. & Calapez, T. & Santos, M.C. 2009. SMEs and Internationalization: An empirical study of SMEs in Portugal. *Economia Global e Gestão 2009*, 14(3): 9-24.

Wright, M. & Westhead, P. & Ucbasarian, D. 2007. Internationalization of SME's and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional Studies*, 41(7): 1013-1029.

Vahlne, J-E. & Ivarsson, I. & Johanson, J. 2011. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model. *International Business Review*, 20: 1-14.

Vrontis, D. & Thrassou, A. & Lampranou, I. 2009. International marketing adaptation versus standardization of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5): 477-500.

Zeng, R. & Zeng, S. & Xuemei, X. & Tam, C. & Wan, T. 2012. What motivates firms from emerging economies to go to internationalization. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(2): 280-298.

Zucchella, A. & Palamara, G. & Denicolai, S. 2007. Drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42: 268-280.

NÃO PUBLICADOS

Borges, C. 2013. *Estratégia de Internacionalização de uma PME: A Pastelaria Chafariz*. Projeto de Mestrado em Gestão, ISCTE-IUL, Lisboa.

Castro, R. & Dias, E.B. 2013. *(Re)New traditional SMEs: SMEs rapid internationalization processes*. 9th Iberian International Business Conference, Universidade do Minho, Braga.

Drogendijk, R., & Martin, O. 2008. *Country distance: A objective measure and its impact on international market selection*. Academy of International Business, Milan.

Forsman, M. & Hinttu, S. & Kock, S. 2002. *Internationalization from a SME perspective*. Work-in Progress Paper. 18th Annual IMP Conference, Dijon.

RETIRADAS DA INTERNET

AICEP Portugal Global & AUDAX ISCTE-IUL, *Horizonte internacionalizar: Guia para PME*, Lisboa, Julho 2013, consulta em 21/10/2013

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paraonde/Conhecimento/Paginas/GuiadaInternacionalizacao.aspx>

Banco de Portugal, *Análise Setorial das Sociedades Não Financeiras 2011/2012* – Estudos da Central de Balanços 8, Lisboa, Novembro 2012, consulta em 19/01/2013

http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnais/Estudos%20da%20CB%208_2012.pdf

Banco de Portugal, *Boletim Económico – Outono de 2012*, consulta em 19/01/2013

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Paginas/BoletimEconomico.aspx>

Banco Mundial, *Doing Business Report 2013*, consulta em 26/7/2013

<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

COSEC – *Tabela Classificativa de Países*, consulta em 26/7/2013

http://www.cosec.pt/docs/Tabela_classificativa_paises_jun_2013.pdf

Fundo Monetário Internacional, *IMF Country Report No.13/45 – Peru - 2012 Article IV Consultation with Peru*, February 2013, consulta em 26/7/2013

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1345.pdf>

Fundo Monetário Internacional, *IMF country report No.13/198 – Chile - 2013 Article IV Consultation with Chile*, July 2013, consulta em 26/7/2013

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13198.pdf>

Fundo Monetário Internacional, *IMF Country Report No.13/35 – Colômbia - 2012 Article IV Consultation with Colombia*, February 2013, consulta em 26/7/2013

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1335.pdf>

Instituto Nacional de Estatística (2012), *Empresas em Portugal 2010*, Lisboa, 27 de Julho 2012

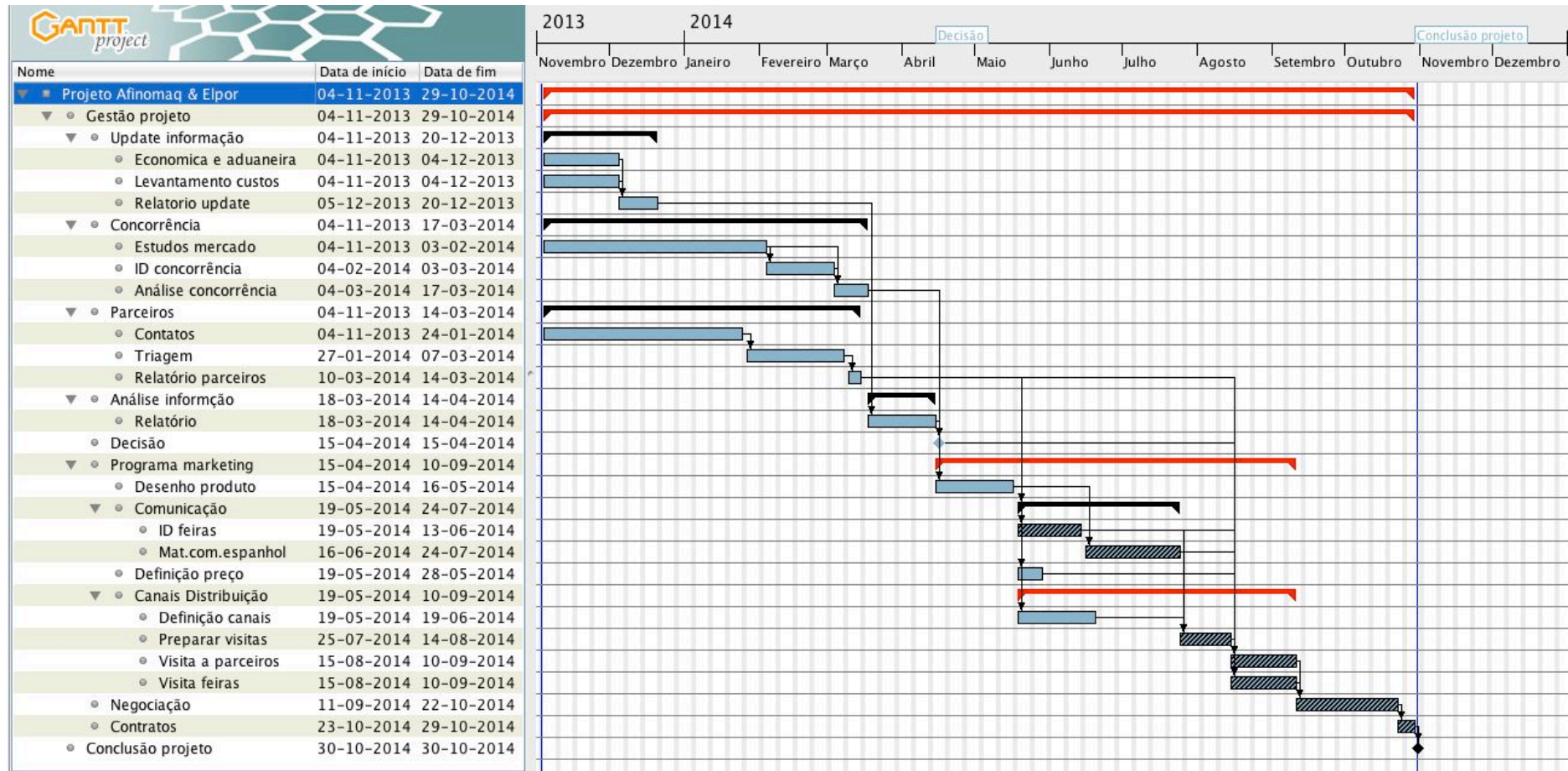
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=149183105&PUBLICACOEstema=55545&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística (2013), *Estatísticas do Comércio Internacional 2012*, Lisboa, Julho 2013

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=153375426&PUBLICACOEstema=55448&PUBLICACOESmodo=2

III – ANEXOS

Anexo 1 - Sugestão de calendarização de ações



Anexo 2 – Custos de transporte

Cliente:

Cotação Nr.: MSC0087563

Validade desde: 24/10/2013 até: 30/11/2013

Liner: Valter Barbosa

Conforme vossa consulta vimos pelo presente apresentar a n/ cotação:

Origin:	Bobadela,11,Portugal
Port of Load:	Sines, Portugal
Origin Transport Mode:	Rail
Port of Delivery:	SAN ANTONIO - CHILE
Final Destination:	
Destination Transport Mode:	
Remarks:	Serviço semanal e regular via Freeport // 28 dias aprox - Comm: Fak – non haz. - frete prepaid.

20' Dry Van (8/6)

Charge Name	Amount	Percentage	Currency	Applicable At	Remarks
Ocean Freight	725.00		EUR	Freight	contentor
Bunker Contribution	543.00		EUR	Freight	contentor - vatos.
Panama Canal Surcharge	175.00		EUR	Freight	contentor - vatos.
Carrier Security Fee	9.00		EUR	Origin	contentor

Terminal Handling Charge D	75.00		USD	Destination	contentor - Collect ou prepaid
Terminal Handling Charge O	170.00		EUR	Origin	contentor
*Local Charges - BOB	47.00		EUR	Origin	contentor

40' High Cube

Charge Name	Amount	Percentage	Currency	Applicable At	Remarks
Ocean Freight	1,450.00		EUR	Freight	contentor
Bunker Contribution	1,086.00		EUR	Freight	contentor - vatos.
Panama Canal Surcharge	350.00		EUR	Freight	contentor - vatos.
Carrier Security Fee	9.00		EUR	Origin	contentor
Terminal Handling Charge D	75.00		USD	Destination	contentor - Collect ou prepaid
Terminal Handling Charge O	170.00		EUR	Origin	contentor
*Local Charges - BOB	47.00		EUR	Origin	contentor

Origin:	Bobadela,11,Portugal
Port of Load:	Sines, Portugal
Origin Transport Mode:	Rail
Port of Delivery:	CALLAO - PERU
Final Destination:	
Destination Transport Mode:	

Remarks:

Serviço semanal e regular - Routing: Via Cristobal // 20 dias aprox - Saidas Semanais

20' Dry Van (8/6)

Charge Name	Amount	Percentage	Currency	Applicable At	Remarks
Ocean Freight	725.00		EUR	Freight	
Bunker Contribution	543.00		EUR	Freight	Vatos
Panama Canal Surcharge	175.00		EUR	Freight	Vatos
Carrier Security Fee	9.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge O	170.00		EUR	Origin	
*Local Charges - BOB	47.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge D	75.00		USD	Destination	collect

40' High Cube

Charge Name	Amount	Percentage	Currency	Applicable At	Remarks
Ocean Freight	1,450.00		EUR	Freight	
Bunker Contribution	1,086.00		EUR	Freight	Vatos
Panama Canal Surcharge	350.00		EUR	Freight	Vatos
Carrier Security Fee	9.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge O	170.00		EUR	Origin	
*Local Charges - BOB	47.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge D	75.00		USD	Destination	collect

Origin:	Bobadela,11,Portugal
Port of Load:	Sines, Portugal
Origin Transport Mode:	Rail
Port of Delivery:	CARTAGENA - COLÔMBIA
Final Destination:	
Destination Transport Mode:	
Remarks:	Serviço semanal e regular - Routing: Via Cristobal // 22 dias aprox - Saidas Semanais

20' Dry Van (8/6)

Charge Name	Amount	Percentage	Currency	Applicable At	Remarks
Ocean Freight	725.00		EUR	Freight	
Bunker Contribution	543.00		EUR	Freight	Vatos
Carrier Security Fee	9.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge O	170.00		EUR	Origin	
*Local Charges - BOB	47.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge D	85.00		USD	Destination	collect

40' High Cube

Charge Name	Amount	Percentage	Currency	Applicable At	Remarks
Ocean Freight	1,450.00		EUR	Freight	

Bunker Contribution	1,086.00		EUR	Freight	Vatos
Carrier Security Fee	9.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge O	170.00		EUR	Origin	
*Local Charges - BOB	47.00		EUR	Origin	
Terminal Handling Charge D	85.00		USD	Destination	collect

Remarks: - Todas as despesas aqui mencionadas em bases prepaid. - Restantes despesas no destino por conta do importador! - Comm : Fak - non haz!

-
- Sobretaxas/ verbas v.a.t.o.s. sujeitas a alteração sem aviso prévio
 - Tarifa sujeita a GRI e/ou aplicação de verbas de emergência na altura do embarque
 - Routings e tempos de trânsito estimados e sujeitos a alteração sem aviso prévio
 - Cotação válida apenas para a mercadoria indicada e não perigosa. Caso a carga ou parte da carga seja considerada perigosa, a cotação a/m não poderá ser considerada como valida
 - Aceitação de bookings sujeita a prévia confirmação de disponibilidade de equipamento e espaço no navio na origem
 - Por favor notar que caso os contentores sejam danificados e sendo o dano decorrente do manuseamento, má colocação da carga dentro dos mesmos, descarga da mesma ou excesso de peso, os custos com a reparação dos contentores serão por V/ conta
 - Esta cotação anula e substitui qualquer outra anteriormente enviada
 - Condições de pagamento: Pronto Pagamento, salvo acordo prévio com a n/empresa
 - Todas as nossas cotações serão convertidas em Euros aquando da respectiva facturação, independentemente da divisa em que tenham sido apresentadas. Por cada navio, o armador definirá um câmbio aplicável em todas as correspondentes escalas
 - Tracking: <http://www.msportugal.com/tracking/index.html>
 - Demurrage: <http://www.msportugal.com/export/detention.html>
 - Storage: <http://www.msportugal.com/export/storage.html>

Ficamos ao vosso dispor para eventuais esclarecimentos e aguardando vossas noticias quanto a viabilidade da nossa oferta.