



## Universidades Lusíada

Reis, Henrique Manuel Pimentel, 1960-

### **Internacionalização das empresas : o contexto das PME**

<http://hdl.handle.net/11067/1140>

<https://doi.org/10.34628/smp0-1e65>

#### **Metadata**

<b>Issue Date</b>	2006
<b>Abstract</b>	A crescente internacionalização da actividade empresarial e actualmente um tema obrigatoriamente presente na gestão de negócios, sendo relevante perceber-se que não fica restringido as grandes unidades económicas. Neste sentido chamo a atenção para a importância das PME olharem e perceberem a envolvente global, não se retraindo pelo factor dimensão. Contextualizando o ambiente macro-económico em que nasce e se desenvolve o sector em análise, e referindo os aspectos mais significativos da modeliz...
<b>Keywords</b>	Indústria e comércio dos plásticos - Portugal, Plásticos - Moldes - Portugal, Empresas multinacionais - Gestão, Concorrência internacional
<b>Type</b>	article
<b>Peer Reviewed</b>	No
<b>Collections</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 06 (2006)

This page was automatically generated in 2022-11-30T17:19:38Z with information provided by the Repository

**Internacionalização das Empresas:  
O contexto das PME**

**Henrique Manuel Pimentel Reis**  
*Escola Superior de Ciências Empresariais*  
*Instituto Politécnico de Setúbal*

## **Resumo**

A crescente internacionalização da actividade empresarial é actualmente um tema obrigatoriamente presente na gestão de negócios, sendo relevante perceber-se que não fica restringido às grandes unidades económicas. Neste sentido chamo a atenção para a importância das PME olharem e perceberem a envolvente global, não se retraindo pelo factor dimensão. Contextualizando o ambiente macro-económico em que nasce e se desenvolve o sector em análise, e referindo os aspectos mais significativos da modelização dos processos de internacionalização coadunáveis com a dimensão das empresas em estudo, apresento os resultados de um trabalho de campo realizado junto da indústria de moldes para plástico, finalizando com conclusões e sugestões que os mesmos me oferecem.

Palavras-chave: Internacionalização; PME; Dimensão; Estratégia; Concorrência.

## **Abstract**

Growth of international business activity is nowadays a very important matter for business management, and it is relevant to understand that it doesn't concern only the big companies. That is why I think all the SME should pay attention to the global environment, trying to learn about it, and don't retracting themselves cause the dimension factor. Contextualizing the macroeconomics environment in which the studied sector born and grew up, and referring the most significant aspects of the internationalisation process modelling adapted to the companies dimension referred hereby, I present the results of the field work I have done about this industrial sector, ending with some conclusions and suggestions I intend are important in sequence of the study.

Key-words. Internationalisation; SME; Dimension; Strategy; Competition.

## 1. Introdução

O grau de abertura ao exterior da economia portuguesa e a receptividade dos portugueses ao contacto com outros povos são realidades históricas, independentemente das razões subjacentes, sejam elas culturais ou de necessidade económica. Esta constatação leva a que se torne relevante perceber em que medida as pequenas e médias empresas nacionais, no mundo globalizado, têm encarado a aventura nos mercados externos como uma situação natural e necessária à sua sobrevivência e/ou expansão, ou têm assumido uma postura perigosamente defensiva, no sentido de se pautarem por horizontes limitados e limitadores, por vezes conducentes, em maior ou menor prazo, à sua extinção económica e social.

Parece-me que nos deparamos demasiadas vezes com a contradição de um povo aventureiro e ousado, relembremos os descobrimentos, disponível para emigrar, tenhamos em atenção vários períodos do século transacto, embora com motivações diferenciadas, entusiasta perante as viagens de índole turística, negocial ou cultural, com os receios de muitos empresários, ao nível aqui em foco, de apostarem no mercado externo de forma mais efectiva do que através dos simples sistemas de exportação indirecta ou directa.

Ao abordar este tema vou, certamente, ao encontro da vivência industrial e comercial das sociedades contemporâneas, em que cada vez mais as diferentes pessoas jurídicas, independentemente da sua dimensão, têm informação sobre o mundo na sua globalidade e, mesmo sem muitas vezes se aperceberem desse fenómeno, são influenciadas, sobretudo no sentido de serem abrangidas, por decisões e acontecimentos que estão geograficamente distantes.

Relacionando este assunto com um sector industrial do nosso país estou a considerar relevante que nos preocupemos com a realidade nacional, que sejamos cada vez mais nós próprios a estudar a economia portuguesa nas suas diversas vertentes, virando as análises científicas para o campo da sua utilidade prática.

Ao escolher a indústria de moldes para plástico estou a preocupar-me com um sector da actividade produtiva nacional que é reconhecido como exportador por excelência. Sector com fortes ligações ao mercado externo, que não pode deixar de acompanhar a evolução do processo de globalização e de internacionalização dos mercados, bem como das novas regras da concorrência internacional, e que tem a vantagem de não se resumir à tradicional indústria de mão-de-obra barata, produção em quantidade e venda a baixo preço. Trata-se de um sector com utilização de mão-de-obra especializada, tecnologia evoluída e em evolução, e que deve recorrer crescentemente ao capital intelectual e do conhecimento.



## 2. Enquadramento

Conforme referi inicialmente, não nos podemos esquecer que somos uma pequena economia aberta, inserida num espaço económico desenvolvido e internacionalmente importante em todas as vertentes do relacionamento inter-regional, com necessidade de se tornar competitiva através de bens transaccionáveis. Mas não podemos esquecer que não deverá ser mera receptora de investimento directo estrangeiro, atendendo a que o sistema científico e tecnológico nacional tem disponibilidades por explorar, fruto essencialmente da baixa solicitação que lhe chega pelo lado da procura, a par de uma indústria de ferramentas e de prototipagem rápida. Conforme Neto (2002), tecnologicamente avançada, e que merece reconhecimento além fronteiras, a que se junta uma capacidade inventiva que devia ser aproveitada no sentido de se apostar na inovação de produtos.

A internacionalização interessa a Portugal e deverá basear-se, segundo o mesmo autor, na possibilidade de se colocarem nos mercados externos mais produtos e, sobretudo, produtos mais valorizados, que tragam reconhecimento efectivo ao Made in Portugal, o que implica um esforço significativo de inversão da situação actual que se caracteriza, praticamente, pelo modelo oposto ao desejável.

Esta situação foi agravada por um padrão de desenvolvimento económico muito virado para os bens não transaccionáveis, eventualmente fruto do significativo atraso que tínhamos em matéria de infra-estruturas, e que levou a que o investimento interno, sobretudo de origem pública, não se concentrasse no apoio aos sectores reprodutivos e geradores de vantagens competitivas.

Neste sentido, e de modo a concentrar esforços que permitam ir tirando conclusões paulatinamente, sem dispersão dos alvos de análise, é interessante estudar a importância da internacionalização para a evolução da indústria de moldes para plástico, onde surgem situações concretas de aposta no investimento directo no estrangeiro.

Realizei, assim, uma investigação que responde a algumas das questões que levanto, num sector de actividade que tem uma forte ligação ao mercado externo, e que permite sistematizar alguns dados sobre a internacionalização de empresas portuguesas de pequena e média dimensão. Procuo revelar que efectivamente este factor não é um obstáculo e que em Portugal podem existir sectores de actividade que apostam em tecnologia e mão-de-obra especializada, focando-se fortemente no mercado externo.

Esta indústria é considerada um subgrupo da metalomecânica, mais concretamente inserida na metalomecânica de precisão, fabricando essencialmente moldes para injeção de plásticos ou de fundição injectada. Estamos perante um produto técnico, com um razoável grau de sofisticação, e que não é produzido em séries, sendo normal que cada unidade final seja diferente das outras

já fabricadas. Para os compradores/consumidores, empresas comerciais e/ou industriais, trata-se de uma mercadoria, no primeiro caso, ou de um bem de investimento, no segundo caso, mas sempre com a finalidade de produzir bens de consumo.

### **3. Nascimento e Os Primeiros Anos**

A proximidade de um significativo areal na zona do Pinhal de Leiria, fornecedor de matéria-prima para a fabricação de vidro, e do parque arbóreo do próprio pinhal, fornecedor de lenha, que era o combustível utilizado nos respectivos fornos, levou a que o rei D. José I chamasse à corte portuguesa, em 1769, o inglês Guilherme Stephens, para instalar na Marinha Grande a Fábrica de Vidro do Coina, hoje denominada Fábrica Escola Irmãos Stephens (FEIS).

A falta de mão-de-obra qualificada obrigou a contratar operários vindos de Itália, Inglaterra, Irlanda e Bélgica, começando aqui o desenvolvimento industrial da região e originando um grande impulso à respectiva indústria vidreira, sendo importados, nesses tempos, os moldes necessários à produção de objectos de vidro, nomeadamente da Alemanha e Áustria.

Avançando no tempo encontramos em 1925 Aires Roque a trabalhar na FEIS, auxiliado por António Santos, os quais começam a produzir em ferro fundido os primeiros moldes para vidro. A crise instala-se no sector vidreiro e o primeiro dos dois vem para Lisboa e adquire uma oficina onde se fazem moldes para prensa. A sua paixão, no entanto, ficou na Marinha Grande, o vidro, para onde volta em 1929, levando consigo o seu irmão Aníbal Henriques Abrantes, instalando a primeira oficina de moldes para vidro prensado, a qual evoluiu juridicamente para uma sociedade por quotas, a Aires Roque & Irmão, Lda..

Em 1935 surge a primeira fábrica de plásticos, a Nobre & Silva, Lda., que contacta Aníbal Henriques Abrantes para lhe fazer moldes para baquelite, matéria-prima com a qual se produziam tampas e outras peças simples.

Em 1937 Aires Roque desloca-se para Oliveira de Azeméis, concelho considerado o berço do vidro, tornando-se precursor da indústria de moldes para aquele material nessa região. Em 1946 o seu irmão lhe compra a quota na Aires Roque & Irmão, Lda., mudando-lhe o nome para Aníbal H. Abrantes, Lda.. Abandona em definitivo o fabrico de moldes para vidro, dedicando-se aos moldes para baquelite, e posteriormente, ainda no mesmo ano, com o aparecimento de uma nova classe de polímeros, o termoplástico, começa a fabricar os primeiros moldes para injeção.

Considera-se então, como marco histórico do aparecimento da indústria de moldes em Portugal, a fundação da sociedade Aníbal H. Abrantes, hoje S.A., ocorrida em 1946, a qual se interessou muito cedo pelo mercado interna-

cional, representando este, actualmente, cerca de 90% da sua facturação total. Desde sempre, esteve presente um espírito de pioneirismo, acompanhado de uma constante preocupação com a inovação e o desenvolvimento, que conduziram a que se procedesse a frequentes incorporações de tecnologia moderna e utilização de novos equipamentos, visando manter um produto de grande qualidade e um lugar privilegiado na produção de moldes para as indústrias de injeção de plásticos e de fundição injectada.

O aparecimento deste sector industrial dá-se num momento de transição da economia nacional, dado que a seguir ao período de expansão das nossas exportações, que decorreu de 1937 a 1946, reflectindo-se num acréscimo significativo das reservas de ouro e divisas. Seguiu-se um triénio de declínio daquelas, fruto de elevados défices da Balança Comercial, entrando-se em recuperação até 1953, ano em que se voltou a atingir o volume de reservas existente no final da segunda guerra mundial.

Temos de nos lembrar que durante os anos em que durou este conflito Portugal foi um país fornecedor de bens alimentares, tendo as indústrias conserveiras, nomeadamente de peixe e produtos vegetais, sofrido incrementos muito significativos, o que foi fortemente impulsionador da criação de excedentes comerciais. Situação que se inverteu no triénio acima referido, em que o final da guerra, a não participação no Plano Marshall e o aumento da taxa de investimento em 4 pontos percentuais do PIB, tiveram o reflexo oposto.

Nasce assim num momento em que a orientação da política macroeconómica era a forte aposta na estabilidade, utilizando-se a política cambial e a política monetária como instrumentos que visavam claramente a estabilidade do preço do escudo face às principais moedas ocidentais, bem como a manutenção do nível geral de preços, exercendo-se então um significativo controlo sobre os movimentos de capitais, de bens e de serviços, no que concerne aos fluxos com o exterior.

Esta opção conduz a que as exportações não encontrem incentivo na desvalorização do escudo mas sim na opção estratégica de liderança pelos custos, nos casos em que se está perante empresas produtoras de bens de consumo corrente com baixa incorporação tecnológica e em que se consegue penetrar mercados estrangeiros pela via do preço. Por outro lado, na opção estratégica da diferenciação, em que a incorporação tecnológica e a qualidade são, entre outros, factores preponderantes.

Registe-se que em termos microeconómicos vingava a teoria de que a livre concorrência conduzia a uma deficiente afectação de recursos, eventualmente geradora de desperdícios e de ineficiências, com reflexo muito negativo nos custos sociais.

Estão assim criadas as condições para que se opte pelo condicionamento industrial, o corporativismo e a protecção aduaneira, meios de se conseguir defender aqueles empresários nacionais que haviam acumulado alguns exce-

dentes e a quem se pretendia dar a possibilidade de contribuírem para o desenvolvimento de um sector industrial nacional.

Podendo parecer que algumas empresas portuguesas tinham criado vantagens competitivas no mercado nacional e ganho forças para se lançarem além fronteiras, afinal os condicionalismos referidos, fruto de opções políticas, permitiram que o exíguo mercado interno ficasse preenchido e dificultasse a entrada de congéneres estrangeiras. Porém não deu lugar ao aparecimento de competências replicáveis no exterior, excepto se nos referirmos a mercados muito incipientes.

A protecção de mercados nas então províncias ultramarinas foi outro factor desincentivador da preocupação com a investigação e desenvolvimento dado que o volume de negócios estava artificialmente garantido. Concluiu-se que a abertura da economia ao exterior não preparava Portugal para um mundo globalizado, nem as nossas empresas para uma concorrência a nível internacional, sendo que o resultado estratégico era o da opção de liderança pelos custos.

A indústria de moldes para plástico, no entanto, actua de forma diferente, até porque o tipo de produto que fabrica e de mercados a que se destina a obriga a ter outra visão da vivência no meio empresarial, embora tenha beneficiado igualmente de uma prática salarial inferior à dos principais concorrentes da altura. O seu desenvolvimento passou, nos primeiros tempos, pela importação de tecnologia, tendo realizado já em 1955 as primeiras vendas para o Reino Unido.

O estudo monumental de Maddison, realizado em 1996, conforme refere Mateus (1998), identifica cinco fases no crescimento mundial, considerando que a quarta fase decorreu entre 1950 e 1973, normalmente considerada pelos historiadores europeus como a Época de Ouro do Crescimento, com ritmos de crescimento e de progresso técnico ímpares na história económica moderna, fase esta que foi abruptamente interrompida pelo primeiro choque petrolífero.

Constatamos que é neste período de liberalização de trocas e crescimento económico significativo que a indústria de moldes para plástico, ainda jovem, se começa a tornar vendedora no mercado externo.

O PIB mundial cresceu a uma taxa média de 4,9%, enquanto que a sua distribuição per capita progrediu a um ritmo médio anual de 2,9%, três vezes superior ao que se passou na primeira metade do século transacto. Mas em Portugal o crescimento do PIB per capita processou-se a 5,9% ao ano, o que permitiu encurtar a distância que nos separava dos países da Europa Ocidental.

Encontramos neste período duas fases distintas de progressão da produtividade dos factores de produção, a qual se cifrou em 1,8% na década de 50 e em 4,2% nos anos de 1961 a 1973, ao mesmo tempo que se passa de uma taxa de investimento de 20% no início da segunda metade do século para 36% no final do período em análise.

Verifica-se que a política económica nacional e o seu enquadramento internacional, bem como a evolução das principais grandezas macro-económicas, neste cerca de um quarto de século, foram relevantes, criando por um lado dificuldades, conforme referido, e por outro lado, oportunidades para quem tivesse o engenho de as vislumbrar, e permitem compreender o meio envolvente em que vai crescendo e progredindo a internacionalização do sector industrial em análise, nas suas expressões mais simples de exportação indirecta e directa.

#### **4. As PME e a Internacionalização**

O modelo de internacionalização que cada empresa pode adoptar deverá ser compatível com as condições que a mesma possui para desenvolver a sua actividade, pretendendo-se realçar, com esta referência, que se deve estar perfeitamente ciente das condições financeiras, dos recursos técnicos e dos recursos humanos existentes e com os quais se vão abordar os novos mercados.

Aharoni (1966), afirmava que uma decisão relacionada com o investimento além-fronteiras não pode ser analisada de forma isolada em relação a decisões futuras. Significa isto que, olhando para uma decisão no passado, e considerando que dessa forma a mesma não é compreensível, se a inserirmos num contexto sequencial de opções assumidas pela empresa vamos perceber a lógica que esteve subjacente à sua efectiva escolha num determinado momento.

Neste sentido Tayeb (2000), fala-nos de dois grandes grupos de modelos de internacionalização, a saber:

- ⇒ modelos sequenciais;
- ⇒ modelos de simultaneidade ou modelos simultâneos.

Os modelos sequenciais, conforme se pode inferir da própria denominação, resultam de se proceder a uma internacionalização por etapas, sendo identificáveis os momentos em que se desenvolveram diversas acções visando o envolvimento em negócios internacionais, desde a forma mais simples até se atingirem graus de internacionalização mais sofisticados, e são os que melhor se adaptam a empresas desta dimensão. O mesmo autor realça, no entanto, que não são obrigatoriamente percorridas todas as formas de internacionalização, desde que uma empresa decide entrar por esta via de expansão da sua actividade até atingir o grau de envolvimento internacional objectivado e que se coaduna com a estratégia formulada.

Tayeb (2000), conclui que o importante é perceber que os modelos sequenciais estão associados a uma maior preocupação com o grau de incerteza dos resultados que se irão verificar com a internacionalização, e que a empresa encara com responsável cuidado, dado que entrar em novos mercados implica riscos acrescidos.

A opção por níveis de compromisso mais defensivos, no intuito de se adquirir, paulatinamente, experiência internacional, permitindo que se vá conhecendo progressivamente as características e os factores determinantes do funcionamento do novo mercado, conduz directamente ao processo de expansão etapa por etapa.

De acordo com Johanson e Vahlne (1990), o modelo de internacionalização engloba dois tipos de compromisso. Um com o mercado, que se mede pelo montante de recursos ali aplicado; outro com a decisão, que se avalia pela vontade expressa de investir num determinado mercado, através de activos tangíveis e intangíveis e que se transforma de vontade expressa em acção efectiva.

Segundo Tayeb (2000), o aumento do conhecimento sobre o mercado e a melhor percepção que se vai adquirindo da sua idiosincrasia permitem que se progrida no sentido de um maior envolvimento internacional. Eventualmente através de parcerias estratégicas ou outras formas de colaboração com firmas locais, até se optar pela realização directa de investimento no estrangeiro.

Esta teoria foi defendida por Johanson and Vahlne (1990), que tinham estudado o processo de internacionalização procurando:

- ⇒ fazer um paralelismo entre o acréscimo de conhecimento do mercado externo e o aumento do grau de envolvimento no mesmo;
- ⇒ estudar a redução de incerteza, ou seja, do grau de risco, através da entrada suave no mercado externo, com baixo nível de compromisso financeiro e patrimonial, para depois se poder optar por maior envolvimento no negócio internacional.

Buckley, Casson e Gulamhussen (2002), partem precisamente da abordagem da escola escandinava, considerando que as teorias da internalização e da globalização não são, afinal, significativamente conflituais com aquela, para se concentrarem na vantagem de introduzir as opções reais na gestão do risco da internacionalização. A chave do sucesso estará na previsão da informação que se irá recolhendo e no tratamento analítico da mesma, o que vem alargar o âmbito de aplicação do modelo de Uppsala.

Tayeb (2000), diz-nos que se concluía, assim, pela afirmação de que o processo de internacionalização é um somatório de fases incrementais, cada uma suportada por um conjunto de decisões de gestão, as quais são sempre resultado da ponderação do somatório de experiências adquiridas. O mesmo autor refere que, após este estudo, estas noções se tornaram elementos chave do processo de internacionalização, apesar da evidência empírica ter sido resultado de uma análise baseada num número muito restrito de empresas.

Maior grau de exigência financeira, criando estruturas físicas menos flexíveis, associadas a níveis de exploração de maior volume como forma de obter retorno do capital investido implicam que se tenha mais ponderação na deci-



são de expansão internacional. É natural que a mesma se faça por etapas, levando a abordagens de mercado com menor grau de envolvimento, conforme Hollensen (1998).

Este autor refere que as características do meio envolvente e as tipicidades da empresa são os dois grandes grupos de factores a ter em atenção na construção do modelo de internacionalização. Hollensen (1998), fala, no que concerne às características do meio envolvente, na estrutura industrial do país de destino do investimento, no grau de internacionalização do mercado, no seu potencial, no nível de concorrência existente e nos produtos substitutos, a par das distâncias geográficas e da composição demográfica e cultural, como os parâmetros relevantes a serem alvo de análise. Para os factores que caracterizam a empresa realça o grau de internacionalização já atingido, mesmo que o envolvimento no negócio internacional seja pela forma mais simples, os recursos disponíveis, as características da actividade produtiva, os objectivos a atingir com a expansão do negócio para o mercado externo e as relações e redes em que se insere internacionalmente.

De uma forma geral o desenvolvimento conceptual de modelos de internacionalização não tem merecido abordagens muito mais diversificadas e com maior número de variáveis explicativas do que as inseridas nas referências apresentadas.

## 5. Metodologia

Num trabalho iniciado ainda no ano de 2004, foram enviados questionários para as empresas de moldes que se encontram registadas no directório da CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes, tendo sido repetidos, nas diversas tentativas, que foram quatro no total, apenas os destinatários que não iam respondendo nas solicitações precedentes.

Os questionários foram enviados por via electrónica, e, com a persistência referida, consegui 40 respostas, o que representa uma percentagem de 35,1% face ao universo alvo, de 114 unidades, pelo que as conclusões serão certamente significativas, dado que o referido directório engloba as unidades económicas mais importantes do sector.

O questionário visava conhecer a posição das empresas do sector perante algumas das questões mais simples da internacionalização, tendo tido a preocupação de o elaborar de forma a que se tornasse expedito e relativamente atractivo de responder, evitando desencorajar o fornecimento de informações se o mesmo fosse demasiado exaustivo e pormenorizado.

As questões estão sequenciadas de forma lógica, embora o seu tratamento seja repartido por itens e cruzando respostas, no intuito de explorar de forma mais aprofundada as informações obtidas.

O tratamento estatístico não é feito de acordo com a sequência das perguntas, mas sim tendo em atenção a divisão correcta por áreas de conhecimento em gestão internacional, no intuito de que as conclusões posteriores sejam de fácil percepção quando comparadas com os resultados das respostas.

## 6. Estudo Empírico

### 6.1. Constituição e Estrutura Societária

Começemos por perceber como se dividem as empresas em termos de data de constituição considerando três grandes períodos:

⇒ até 1974; ⇒ entre 1975 e 1985; ⇒ após 1986.

A ideia é abarcar o período respeitante ao regime político anterior, sabendo-se que o berço da actividade se situa na segunda metade da década de 40 do século transacto, e dividir a fase pós-1974 em antes e depois da adesão à então denominada Comunidade Económica Europeia. Tendo em atenção as respostas fornecidas a esta primeira pergunta posso repartir as informações obtidas conforme segue:

**QUADRO I**

<b>Período temporal</b>	<b>Nº de Empresas</b>
até 1974	6
1975 a 1985	17
após 1986	17

No seguimento deste primeiro dado considerei que era importante conhecer a composição inicial do capital social em termos de presença de investidores não nacionais, o que podia ser uma aproximação ao mercado externo:

**QUADRO II**

<b>Estrutura de capital</b>	<b>Nº de Empresas</b>
sem capital estrangeiro	39
com capital estrangeiro	1

Registe-se que a empresa que nasceu em parceria com capital estrangeiro teve a sua constituição após a adesão do nosso país à CEE. Actualmente este mesmo conjunto de empresas tem praticamente a mesma situação em termos



de presença de capital estrangeiro na estrutura societária, excepto num caso. A empresa que entretanto optou por abrir o seu capital a não nacionais também havia sido constituída após a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia. Em ambos os casos o capital estrangeiro representa mais de 50% da estrutura societária.

Independentemente da origem do investimento foi também recolhida informação sobre o número de sócios por empresa e a sua categoria jurídica de forma a percebermos se normalmente são estruturas complexas e extensas, sendo os resultados os seguintes:

**QUADRO III**

Nº de Sócios	Nº de Empresas
2	16
3	10
4	6
5	5
6	2
8	1

No que concerne à categoria jurídica a maioria das empresas tem apenas sócios individuais, existindo as seguintes excepções:

- ⇒ um sócio individual e um sócio colectivo – 2 empresas;
- ⇒ um sócio individual e dois sócios colectivos – 2 empresas;
- ⇒ dois sócios individuais e dois sócios colectivos – 2 empresas;
- ⇒ três sócios individuais e um sócio colectivo – 1 empresa;
- ⇒ quatro sócios individuais e um sócio colectivo – 1 empresa;
- ⇒ três sócios colectivos – 1 empresa.

Queria realçar que só por uma vez se encontra a situação de todos os sócios serem pessoas colectivas, ficando em aberto a hipótese de se tratar de um investimento complementar às actividades dos detentores do capital, que pretenderam assim autonomizar juridicamente uma área da cadeia de valor, com ganhos de produtividade pela via das sinergias que consigam trabalhando em conjunto.

## **6.2. Motivação e Perspectivas na Constituição da Empresa**

Nesta fase do questionário considero três questões. A primeira visa conhecer, de um leque restrito e normal neste sector de actividade, qual a motivação à entrada no negócio, como investidores, dos detentores do capital, sendo pos-

sível indicar mais que uma hipótese na resposta, seguindo-se os resultados, havendo várias empresas que indicam duas motivações em igualdade de circunstâncias.

#### QUADRO IV

Motivações	Nº de Referências
os sócios já trabalhavam no sector	36
os sócios tinham contactos comerciais relevantes para a actividade	8
alguns sócios trabalhavam no sector e outros acreditavam no negócio	6

Acresce registar que a opção de assumir o risco de investimento porque os sócios consideram que existiam ou possuíam contactos comerciais relevantes para esta actividade nunca é escolhida isoladamente, mas sempre em paralelo com uma das outras hipóteses apresentadas. A questão seguinte tinha como objectivo tentar perceber se na fase de constituição da empresa os sócios tinham a intenção de se dedicarem só a um mercado ou de abordarem desde logo os dois mercados, o doméstico e o externo, sendo as respostas tratadas tendo em atenção a data de criação da empresa.

#### QUADRO V

Mercados	Nº de Empresas		
	Até 1974	1975/85	Depois 1986
mercado doméstico:	1	2	2
mercado externo:	1	8	7
ambos os mercados:	4	7	8

Verificamos que dois terços das empresas constituídas antes de 1974 consideravam indispensável apostar nos dois mercados, mas cerca de 47% das empresas que nasceram entre 1975 e 1985 já só tinham em mente o alvo do mercado externo, enquanto que a mesma posição é assumida por cerca de 41% das empresas constituídas após a adesão à CEE. Mantendo a mesma linha de pesquisa, em termos de analisar separadamente os três períodos de tempo acima referidos, a questão seguinte pretendia saber em qual dos mercados os sócios consideravam que a empresa teria de apostar com maior acuidade, porque estaria aí a base do seu crescimento.

são de expansão internacional. É natural que a mesma se faça por etapas, levando a abordagens de mercado com menor grau de envolvimento, conforme Hollensen (1998).

Este autor refere que as características do meio envolvente e as tipicidades da empresa são os dois grandes grupos de factores a ter em atenção na construção do modelo de internacionalização. Hollensen (1998), fala, no que concerne às características do meio envolvente, na estrutura industrial do país de destino do investimento, no grau de internacionalização do mercado, no seu potencial, no nível de concorrência existente e nos produtos substitutos, a par das distâncias geográficas e da composição demográfica e cultural, como os parâmetros relevantes a serem alvo de análise. Para os factores que caracterizam a empresa realça o grau de internacionalização já atingido, mesmo que o envolvimento no negócio internacional seja pela forma mais simples, os recursos disponíveis, as características da actividade produtiva, os objectivos a atingir com a expansão do negócio para o mercado externo e as relações e redes em que se insere internacionalmente.

De uma forma geral o desenvolvimento conceptual de modelos de internacionalização não tem merecido abordagens muito mais diversificadas e com maior número de variáveis explicativas do que as inseridas nas referências apresentadas.

## 5. Metodologia

Num trabalho iniciado ainda no ano de 2004, foram enviados questionários para as empresas de moldes que se encontram registadas no directório da CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes, tendo sido repetidos, nas diversas tentativas, que foram quatro no total, apenas os destinatários que não iam respondendo nas solicitações precedentes.

Os questionários foram enviados por via electrónica, e, com a persistência referida, consegui 40 respostas, o que representa uma percentagem de 35,1% face ao universo alvo, de 114 unidades, pelo que as conclusões serão certamente significativas, dado que o referido directório engloba as unidades económicas mais importantes do sector.

O questionário visava conhecer a posição das empresas do sector perante algumas das questões mais simples da internacionalização, tendo tido a preocupação de o elaborar de forma a que se tornasse expedito e relativamente atractivo de responder, evitando desencorajar o fornecimento de informações se o mesmo fosse demasiado exaustivo e pormenorizado.

As questões estão sequenciadas de forma lógica, embora o seu tratamento seja repartido por itens e cruzando respostas, no intuito de explorar de forma mais aprofundada as informações obtidas.

**QUADRO VIII**

<b>Tempo de Espera em Anos</b>	<b>Nº de Empresas</b>
0	17
1	7
2	3
3	2
4	2
5	1
6	1
7	1
8	1
17	1
18	1

Como se constata houve três empresas que não responderam a esta questão.

Verifiquei, posteriormente, qual o cruzamento entre a resposta de que a primeira exportação foi realizada no ano de constituição da empresa ou no ano seguinte, com aquilo que havia sido afirmado quanto ao posicionamento dos sócios face aos mercados em causa, o doméstico e o externo.

Das 24 empresas que estão neste universo, as 17 que começaram a exportar no ano em que nasceram e as 7 que começaram a exportar no ano seguinte, 16 haviam afirmado que a sua criação tinha em mente apostar desde logo no mercado internacional e 8 que a intenção era apostar em ambos os mercados. Estas mesmas 24 empresas responderam unanimemente que o mercado externo seria a base do seu negócio, havendo uma que tinha respondido que o seu negócio cresceria fruto de apostar nos dois mercados, empresa esta constituída antes de 1974 e que no ano em que nasceu realizou logo uma venda para o exterior.

A questão seguinte pretendia conhecer o peso das vendas no mercado externo no volume de negócios das empresas, para o ano de 2003, sendo as respostas as que apresento no quadro abaixo.

**QUADRO IX**

<b>Peso das Vendas</b>	<b>Nº de Empresas</b>
20% a 30%	1
30% a 50%	2
50% a 75%	12
> 75%	24

A esta questão apenas não respondeu uma empresa. Verifica-se que para cerca de 61,5% das empresas inquiridas, situação que é certamente extensível ao sector, o mercado internacional representa mais de 75% do volume de negócios.

#### 6.4. Modo de Operação Internacional

Entro agora na fase em que questiono as empresas sobre o modo de operação internacional que foi adoptado, começando por distinguir quatro hipóteses, que são os três tipos de exportação estudados e o investimento directo no estrangeiro, (I.D.E.). As respostas obtidas estão reflectidas no quadro que se apresenta seguidamente.

**QUADRO X**

Modo de Operação	Nº de Empresas
Exportação indirecta	16
Exportação directa	9
Exportação própria	36
I.D.E.	3

Verificamos que há empresas que têm mais que um modo de operação internacional, nomeadamente a utilização de exportação própria e de exportação indirecta, o que acontece em 7 casos, de exportação própria e exportação directa, o que acontece duas vezes, e há ainda 6 empresas que se recorrem dos três modos de exportação. Constata-se ainda que a exportação directa, como modo exclusivo de operação internacional, só é utilizada por uma empresa, e que a exportação indirecta, também como modo exclusivo de operação internacional, é utilizada por 3 empresas.

No tocante às três empresas que investiram no estrangeiro:

- ⇒ uma constituiu uma filial comercial, da qual detém a totalidade do capital;
- ⇒ uma constituiu uma filial comercial e uma filial produtiva, em parceria com investidores locais;
- ⇒ uma constituiu uma filial comercial e três filiais produtivas, em parceria com investidores locais.

Era também solicitado que as empresas indicassem as razões que tinham conduzido a que se iniciasse o processo de internacionalização, no que concerne à realização de exportações, ou seja, tendo em atenção este modo de operação internacional, podendo ser apresentado na resposta mais que um factor impulsionador da primeira venda no mercado externo. Os resultados das respostas recolhidas são os que apresento no quadro abaixo.

**QUADRO XI**

<b>Factor impulsionador</b>	<b>Nº de Referências</b>
prospecção de mercado por iniciativa própria	22
os sócios tinham contactos comerciais de relações anteriores	17
subcontratação por indicação de terceiros	9
contactada numa feira internacional por cliente estrangeiro	6
indicada a cliente estrangeiro por cliente nacional	4
publicidade em revistas temáticas estrangeiras	2
o seu produto foi visto num cliente por um estrangeiro	1
contactada pela casa-mãe para trabalhar para o estrangeiro	1

Verificamos a relevância das opções de assumir a iniciativa de procurar clientes ou de explorar contactos comerciais que existiam de relações anteriores.

**6.5. Investimento Directo no Estrangeiro: Preparação e Gestão**

A opção por se investir além fronteiras obriga a que se pondere, se estude, se analise e se decida com segurança e de posse da máxima informação possível. O leque de empresas do sector da indústria de moldes para plástico que se lançou neste caminho é ainda restrito, e mais restrito aquele que respondeu ao questionário. Não posso deixar de considerar aqui as respostas que estas unidades deram, quer no que concerne à preparação do investimento, quer no tocante à opção pela gestão da unidade económica que nasceu com esta opção de expansão, obtendo-se as seguintes situações:

- ⇒ a empresa que constituiu uma filial comercial, da qual detém a totalidade do capital, estudou a legislação laboral e a legislação fiscal do país de destino antes de avançar com o investimento, mas não realizou nenhum estudo de mercado;
- ⇒ a empresa que já constituiu uma filial comercial e uma filial produtiva, em parceria com investidores locais, também teve a mesma atitude, ou seja, estudou a legislação laboral e a legislação fiscal dos países de destino, mas não efectuou nenhum estudo de mercado;
- ⇒ a empresa que já investiu numa filial comercial e em três filiais produtivas, sempre em parceria com investidores locais, não só estudou a legislação laboral e a legislação fiscal dos países de destino do investimento, como optou por realizar previamente estudos de mercado.

Face à reduzida amostra não é possível ter certezas quanto a um comportamento padrão, mas do trio de empresas que investiram no estrangeiro a que tem um maior envolvimento no mercado internacional é a que não descurou a realização de um estudo de mercado antes de assumir compromissos de maior risco. No que concerne à decisão sobre a gestão de topo das filiais as respostas obtidas são as seguintes:

- ⇒ a empresa que constituiu uma filial comercial contratou um gestor local;
- ⇒ a empresa que constituiu uma filial comercial e uma filial produtiva não respondeu a esta questão;
- ⇒ a empresa que já constituiu uma filial comercial e três filiais produtivas afirma ter contratado gestores locais e ter igualmente realizado expatriação, sendo que neste último caso optou por gestores que já tinham experiência internacional.

### 6.6. Motivações ao Investimento Directo no Estrangeiro

Nesta fase do questionário começavam por ser abordadas as empresas que já tinham efectuado investimento directo no estrangeiro, podendo ser indicada na resposta mais do que uma das possibilidades referenciadas, de forma a percebermos o conjunto de motivações que as conduziram para o I.D.E., o que se traduziu em:

**QUADRO XII**

Motivações	Nº de Referências
Estar mais próximo de alguns clientes	2
Ganhar dimensão face à concorrência	2
Aproveitar novos mercados	3

Seguidamente pretendia conhecer a posição das restantes empresas sobre a possibilidade de virem a investir no estrangeiro e, em caso afirmativo, quais as razões que as levariam a tomar essa atitude, e temos os resultados seguintes:

**QUADRO XIII**

I.D.E.	Nº de Empresas
Sim	18
Não	14
não sabe/não responde	5

Das 18 empresas que se apresentam como potenciais investidoras no mercado externo, em momento futuro, as motivações apresentadas para assumir essa decisão são as referenciadas no próximo quadro, podendo cada uma indicar mais que uma hipótese.

**QUADRO XIV**

Motivações	Nº de Referências
Estar mais próximo de alguns clientes	15
Aproveitar novos mercados	11
Ganhar dimensão face à concorrência	7
Usufruir de mão-de-obra barata	6

Verifica-se que manter a proximidade dos clientes é um argumento de peso para que 15 empresas ponderem a sua expansão internacional através de investimento directo no estrangeiro, o que significa que estão conscientes que podem perder mercado se os seus clientes encontrarem fornecedores alternativos. Acresce que, das empresas que não perspectivam ou não estão a ponderar investir no estrangeiro, cinco indicaram as razões que as poderiam levar a fazê-lo caso mudassem de opinião, sendo os resultados os constantes do quadro seguinte:

**QUADRO XV**

Motivações	Nº de Referências
Aproveitar novos mercados	4
Estar mais próximo de alguns clientes	2
Usufruir de mão-de-obra barata	2
Ganhar dimensão face à concorrência	1
Aceder mais facilmente a mat.-primas	1

O questionário apresentava outras hipóteses que não foram alvo de escolha por nenhuma das empresas que responderam àquele, nomeadamente a intenção de aceder a know-how de forma mais fácil e a necessidade ou a estratégia de seguir um cliente nacional que se internacionalizou, mas aqui as conclusões que apresentarei adiante serão meramente indutivas, tendo em atenção as características do sector.



## 6.7. Posicionamento Face ao Futuro

Finalmente pretendi concluir o questionário tentando saber alguma coisa sobre o que são as preocupações em termos de concorrência e a posição das empresas perante uma das hipóteses de fazer face a problemas futuros. No que concerne ao país ou região de onde se teme mais a concorrência, neste sector de actividade, os resultados obtidos são os constantes do quadro que apresento seguidamente.

**QUADRO XVI**

País/Região	Nº de Referências
China	20
Europa de Leste	8
Países Asiáticos	3
Coreia do Sul	1
Itália	1
Índia	1
Polónia	1
Interna	1

Registe-se que as três empresas que investiram no estrangeiro apontam a China como o concorrente mais forte e mais preocupante neste sector de actividade, havendo uma delas que acrescenta os países de leste. Finalmente temos a posição das empresas perante a opção da fusão como via de fazer face à concorrência internacional:

**QUADRO XVII**

Fusão	Nº de Empresas
Sim	25
Não	12

Três empresas não responderam a esta questão, mas o que é relevante e interessante é saber-se que 25 empresas, ou seja, 62,5% das que acederam a participar neste trabalho, estão disponíveis para se fundirem com outras unidades económicas deste sector, certamente que sob algumas condições, uma das quais era questionada neste estudo. Registo igualmente que das três empresas que investiram no estrangeiro duas aceitam a fusão, sendo apenas a que já tem uma posição mais significativa no exterior a que rejeita esta possibilidade, mas não podemos esquecer que o seu investimento foi feito em parceria

com investidores locais. Terminei conhecendo a forma como aceitariam posicionar-se na gestão da nova empresa, caso houvesse fusão, as 25 unidades que, eventualmente, concretizariam esta hipótese.

### QUADRO XVIII

Posição perante a Gestão	Nº de Empresas
assumindo a liderança	8
em co-liderança	15
perdendo a liderança	1
não responde	1

As duas empresas que investiram no estrangeiro, e põem a hipótese de fazer uma fusão, aceitam que posteriormente o seu papel fosse de co-liderança. São várias as pistas de trabalho que são despertadas pelos resultados deste estudo, sendo de realçar que o questionário tenha conseguido a colaboração dos agentes económicos, entusiasmando-os paulatinamente para a importância destas análises, mesmo que inicialmente menos aprofundadas.

## 7. Conclusões/Sugestões

Face ao trabalho desenvolvido apresento agora um conjunto de conclusões que me parecem referentes a factos que penso nunca foram abordados e sistematizados na perspectiva com que aqui são tratados, bem como um conjunto de sugestões, talvez mesmo com cariz de propostas, que considero que deveriam ser ponderadas pelos diversos agentes interessados e intervenientes nesta indústria nacional. Não pretendo esgotar tudo aquilo que pode ser feito em prol do sector, mas levando a ponderar factores que podem obrigar a que se repensem estratégias e decisões de gestão.

### 7.1. Conclusões

As principais conclusões que retiro são:

- ⇒ a maioria das empresas do sector foi constituída depois de 1974, com a liberalização do regime e o fim definitivo da política de condicionamento industrial;
- ⇒ só muito esporadicamente surgiram empresas com capital social detido por nacionais e não nacionais em simultâneo, tudo indicando que esta situação só surgiu depois da adesão à CEE;

- ⇒ a maioria das empresas tem um núcleo societário muito restrito, sobretudo de dois ou três elementos;
- ⇒ a estrutura societária mais frequente é constituída por pessoas jurídicas singulares;
- ⇒ a principal causa de entrada no negócio reside no facto de já se trabalhar anteriormente no sector, pelo que a maioria das empresas nasceu como forma de os seus sócios autonomizarem a sua actividade profissional, mesmo as que se constituíram antes de 1974;
- ⇒ as empresas constituídas antes de 1974 tinham sobretudo a intenção de apostar nos dois mercados, mas entre as unidades económicas que nasceram após aquele ano a percentagem das que entendiam dever virar-se essencialmente para o mercado externo é já significativa, o que representa uma clara consciência de que as empresas tinham que ser “born international”;
- ⇒ independentemente da fase de constituição é claro que, salvo raras excepções, as empresas consideram que é o mercado externo que pode permitir que a actividade seja economicamente viável;
- ⇒ cerca de dois terços das empresas iniciaram operações de exportação no ano em que se constituíram ou no ano seguinte;
- ⇒ as empresas que se constituíram a pensar no mercado internacional, e que consideravam que estaria aí a base do seu crescimento, são as que mais depressa se iniciam na exportação;
- ⇒ mais de metade das empresas exporta mais de 75% da sua produção;
- ⇒ o modo de exportação mais utilizado é a exportação própria, o que me parece correcto face às características do produto e da relação com os clientes que esta actividade implica;
- ⇒ a maioria das empresas recorre-se de mais do que um modo de exportação;
- ⇒ os principais factores conducentes à internacionalização foram a prospecção de mercado por iniciativa própria e o aproveitamento de contactos já existentes de relações anteriores, o que se coaduna com a opção pela exportação própria;
- ⇒ é ainda reduzido o número de empresas que opta por realizar investimento directo no estrangeiro;
- ⇒ as que o fazem têm como objectivos principais estar mais próximo dos clientes, ganhar dimensão face à concorrência e aproveitar novos mercados;
- ⇒ a não indicação da opção de investir no estrangeiro para seguir um cliente que se internacionalizou pode ser fruto de a maioria das vendas já se destinar ao mercado externo;
- ⇒ a não indicação da opção de ter mais fácil acesso a know-how pode querer significar que somos auto-suficientes em termos de investigação e inovação;

- ⇒ embora seja escasso o número de empresas que investiram no estrangeiro, é comum a preocupação de estudar previamente a legislação fiscal e laboral desses países, mas é menos frequente a preocupação em se realizarem estudos de mercado;
- ⇒ a concorrência internacional que mais preocupa as empresas portuguesas é claramente a da China;
- ⇒ é muito significativo o número de empresas que admitem a fusão com outras unidades económicas do sector como forma de ganhar dimensão face à concorrência;
- ⇒ a maioria das empresas aceitaria a fusão mantendo uma posição de liderança, ou de co-liderança, na nova unidade económica.

Como tive oportunidade de referir anteriormente, ficam em aberto pistas de trabalho cuja exploração permitirá aprofundar os interesses e as opções das empresas do sector para que se garanta a continuidade do sucesso que o mesmo tem tido.

## **7.2. Sugestões**

Face a todo o trabalho que realizei, e aos resultados do estudo empírico, deixo então aqui algumas propostas de acções a serem desenvolvidas com a finalidade de tentar dar mais alguns contributos ao fortalecimento do sector e de o preparar ainda melhor para um mundo cada vez mais concorrencial.

Em primeiro lugar proporia que, eventualmente como via mais pragmática, a CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes promovesse um encontro, entre as empresas do sector, e com outras entidades que considerasse relevantes, onde se abordasse o tema das fusões e figuras alternativas, como forma de atingir os objectivos que referi, de dimensão e competitividade face à concorrência, sem que para tal seja necessário que as empresas mais predispostas a seguir este caminho se identifiquem desde logo como disponíveis para o mesmo.

Parece-me que seria também interessante que a associação do sector organizasse alguns seminários em que as questões relacionadas com a economia internacional e a gestão internacional fossem mais aprofundadas. Penso que é relevante que o alargamento da União Europeia leve a que se estudem as hipóteses de investimento directo nos países de leste, em filiais produtivas, como forma de aproveitar mão-de-obra especializada, a preços convidativos, bem como a possibilidade de aceder a incentivos que surgem com a entrada desses países para o seio dos agora 25.

Deve ainda ser ponderado que os países de leste estão geograficamente mais próximos de mercados importantes, como seja o mercado alemão, pelo

que a realização de joint-ventures com investidores polacos, húngaros ou checos pode ser muito importante. Por outro lado deveriam ser preparados quadros intermédios que juntem a alguma formação em gestão, já adquirida em estabelecimentos de ensino superior ou de outro âmbito, um conhecimento da cadeia de valor da actividade e um bom conhecimento da língua e da cultura de um dos países mais agressivos em termos de concorrência. Para tal, a CEFAMOL – Associação Nacional da Indústria de Moldes, em colaboração com as empresas e outras entidades que entendesse relevantes, organizaria cursos, ou fomentaria a organização dos mesmos. Em situações concretas, é preferível conhecer a língua local e a forma correcta de empregar os termos técnicos, do que utilizar o instrumento universal que é o inglês, além da relevância de conhecer a cultura e os hábitos locais.

Esta minha proposta estendesse à língua e cultura chinesas face às singularidades muito significativas de encetar negociações naquele país e de realizar investimentos no mesmo. Parece-me ainda muito importante que a indústria de moldes acompanhe e fomente a inovação na indústria de plásticos. Quanto maior for o número de produtos que podem ser realizados em plástico mais vasto será o mercado da indústria de moldes.

É frequente as empresas, em mercados industriais, preocuparem-se com os seus clientes e esquecerem-se de estudar os clientes dos seus clientes, aqueles que são o verdadeiro impulso da procura em toda a cadeia do processo. Seria ainda importante que se desenvolvessem em Portugal, de forma estruturada e inteligente, parcerias quadrangulares, empresas, associação do sector, instituição financeira e Estado, que assegurassem a internacionalização de sectores com as características daquele que aqui é alvo de estudo. Adicionalmente seria interessante apreciar a importância de se valorizar e incentivar a colaboração entre grupos de empresas, associações empresariais de sector, instituições financeiras e organismos públicos no intuito de atingir os objectivos de conquista do mercado externo, tomando como exemplo o que foi concretizado e o que ainda pode ser feito na indústria de moldes para plástico, ficando aberto caminho a novas pistas de trabalho.

## Bibliografia

- AHARONI, Y.. *The Foreign Direct Investment Decision Process*. Boston: Harvard University, 1966.
- BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark, GULAMHUSSEN, Mohammed Azzim, *Internationalisation – Real Options, Knowledge Management and the Uppsala Approach* in Havila, Virpi, Forsgren, Mats, Håkansson, Håkan, (eds.), *Critical Perspectives on Internationalisation* (p. 229-261). Oxford: Elsevier Science, Ltd., 2002.
- HOLLENSSEN, Svend. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Reino Unido: Prentice Hall Europe, 1998.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J.-E., The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*. 1990 Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.
- MATEUS, Abel, *Economia Portuguesa desde 1910*. Lisboa: Editorial Verbo, 1998.
- NETO, Henrique, “Uma Visão Estratégica da Economia Portuguesa”. *Revista de Economia Global e Gestão*. 2002, Vol. VII, Nº 1, pp. 9–19.
- TAYEB, Monir, *International Business: Theories, Policies and Practices*. Essex: Pearson Education Ltd., 2000.