

**Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos**

**PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SISINT, LDA  
PARA OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre Direção  
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Dr. Rui Rosa Dias

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, JUNHO DE 2022**

## Declaração de honra

Eu, Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos, abaixo-assinado, estudante do Mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 201240005, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 09/06/2022

*Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos*

## Agradecimentos

A **MIM**, por toda a dedicação, esforço e tempo que disponibilizei para a realização deste objetivo na minha vida, estudar.....!

Todos os outros já sabem quem são e o meu agradecimento é:

**Compensarei os momentos que não estive com vocês!!!!**

## Resumo

A internacionalização é um desafio enorme, hoje em dia, para as PMEs no contexto de crescente globalização. Este trabalho de projeto, nasce da vontade da administração da empresa SISINT, Lda. avançar com um processo de internacionalização para o mercado dos Emirados Árabes Unidos. A SISINT é uma empresa de engenharia, assente na prestação de serviços. Num processo de internacionalização como neste caso específico, requer-se uma audácia e assertividade na forma como se pretende chegar ao cliente final. Como ponto de partida na pesquisa, foi necessário consultar fontes secundárias sobre o mercado alvo, tais como, as motivações e as barreiras associadas ao processo de internacionalização. Por outro lado, foram ainda, aplicadas entrevistas semiestruturadas com o intuito de obter dados primários que permitissem efetuar uma comparação com a informação obtida por via das fontes secundárias, objetivando um planeamento mais preciso, para este processo. Hoje em dia, as organizações vivem em constante evolução, sendo a gestão de projetos a melhor forma para controlo e execução de serviços e tarefas. Nestes mercados competitivos, gerir os processos é uma mais valia para que as empresas evoluam de forma eficaz e sustentada, tendo um controlo sobre os orçamentos e tempos utilizados pelas suas equipas. Uma das conclusões deste projeto permite afirmar que a internacionalização é um caminho de diferenciação e aumento de competitividade, nomeadamente, para as PMEs com perspetivas de crescimento. Concluiu-se, também, que a SISINT, Lda. deveria apostar neste desafio da internacionalização potenciando as suas capacidades de *“Know-How”*.

**Palavras-chave:** Audiovisuais, Gestão de Projetos, Internacionalização, KNX/Domótica Marketing B2B, Teorias de Internacionalização.

## Abstract

Internationalization is a huge challenge, nowadays, for SMEs in the context of increasing globalization. This project work is born from the will of the management of the company SISINT, Lda. move forward with an internationalization process for the United Arab Emirates market.

SISINT is an engineering company, based on the provision of services. In an internationalization process as in this specific case, audacity and assertiveness are required in the way in which the final customer is intended to be reached.

As a starting point in the research, it was necessary to consult secondary sources on the target market, such as the motivations and barriers associated with the internationalization process. On the other hand, semi-structured interviews were applied in order to obtain primary data that would allow a comparison with the information obtained through secondary sources, aiming at a more precise planning for this process.

Nowadays, organizations live in constant evolution, with project management being the best way to control and execute services and tasks. In these competitive markets, managing processes is an asset for companies to evolve effectively and sustainably, having control over the budgets and times used by their teams.

One of the conclusions of this project allows us to affirm that internationalization is a way of differentiation and increase of competitiveness, namely, for SMEs with growth prospects. It was also concluded that SISINT, Lda. should bet on this challenge of internationalization by leveraging its "Know-How" capabilities.

**Keywords:** Audiovisuals, Project Management, Internationalization, KNX/Home Automation, B2B Marketing, Internationalization Theories.

# Índice

Resumo .....	IV
Abstract.....	V
Lista de acrónimos:.....	VIII
1. Introdução e identificação do problema organizacional .....	1
<b>1.1 Introdução</b> .....	1
1.1.1 Países responsáveis pelas exportações a nível mundial .....	2
1.1.2 Contas nacionais, mercado de trabalho, inflação e exportações.....	4
1.1.3 Indicadores de confiança de clima económico, consumidores e da construção e obras públicas .....	8
<b>1.2 Identificação do problema organizacional</b> .....	11
2. Revisão de literatura .....	13
<b>2.1 Gestão de Projetos</b> .....	13
<b>2.2 Marketing B2B</b> .....	14
<b>2.3 Internacionalização</b> .....	16
2.3.1 Motivações à Internacionalização.....	17
2.3.2 Barreiras à Internacionalização .....	19
2.3.3 Modos de entrada em mercados internacionais .....	21
2.3.4 Teorias de Internacionalização.....	23
<b>2.4 KNX/Domótica</b> .....	28
<b>2.5 Audiovisuais</b> .....	34
3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos.....	38
<b>3.1 Apresentação da SISINT, Lda.</b> .....	38
3.1.1 Missão .....	38
3.1.2 Valores.....	38
3.1.3 Marcos Históricos.....	40
3.1.4 Estrutura Organizacional.....	41
3.1.5 Principais áreas de negócio .....	41

3.1.6 Obras realizadas pela SISINT .....	49
3.1.7 Dados Financeiros 2019/2021 e 2021 .....	50
<b>3.2 Mercados pretendidos para a Internacionalização da SISINT .....</b>	<b>51</b>
3.2.1 Emirados Árabes Unidos.....	51
3.2.2 Economia dos Emirados Árabes Unidos .....	52
3.2.4 Abu Dhabi .....	57
3.2.5 Bahrein.....	58
3.2.6 Sharjah.....	59
<b>4. Metodologia .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 Metodologia .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2 Metodologia aplicada .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3 Procedimento da metodologia aplicada .....</b>	<b>65</b>
<b>4.4 Objetivo da metodologia aplicada.....</b>	<b>66</b>
<b>4.5 Recolha de informação secundária.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6 Recolha de informação primária .....</b>	<b>67</b>
4.6.1 Guião da Entrevista ao Ceo da SISINT .....	68
4.6.2 Guião da Entrevista às empresas que já se encontram nesse mercado ..	69
<b>4.7 Resultados das entrevistas .....</b>	<b>70</b>
4.7.1 Análise do conteúdo das respostas dadas .....	70
<b>4.8 Análise SWOT .....</b>	<b>74</b>
<b>5. Projeto/Programa de ação/Recomendações .....</b>	<b>76</b>
<b>5.1 Decisões estratégicas de internacionalização .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Decisões operacionais de internacionalização .....</b>	<b>78</b>
<b>6. Conclusões .....</b>	<b>81</b>
<b>7. Limitações.....</b>	<b>84</b>
Referências Bibliográficas .....	85
Webgrafia.....	95
Apêndices.....	96

Lista de acrónimos:

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

B2B - *Business-to-Business*

B2C - *Business-to-Consumer*

CCL - é a lei federal que regula todas as entidades nos EAU

CRM - *Customer Relationship Management*

DALI - *Digital Addressable Lighting Interface*

DX- Transformação Digital

E&C - Engenharia e construção

GP- Gestão de Projetos

IDE - Investimento direto estrangeiro

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

SEDD - Departamento responsável pelo Licenciamento e registo de entidades.

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threat*

## Índice de Tabelas

Tabela 1 -Tabela de variação do PIB 2019-2021 .....	5
Tabela 2 - Formação Bruta de Capital Fixo 2019-2021 .....	6
Tabela 3 - Taxa de desemprego e Índice de harmonização de preços no consumidor .....	6
Tabela 4 - Exportação de bens: total e por principais países parceiros comerciais ...	8
Tabela 5 - Exportações Variação Absoluta.....	8
Tabela 6 - Exportações portuguesas para EAU.....	53
Tabela 7 - Principais produtos exportados para EAU .....	53
Tabela 8 - Principais produtos importados para EAU .....	54
Tabela 9 - Variação de Exportações e Importações em milhões de euros .....	54
Tabela 10 - Segmentação das empresas .....	66
Tabela 11 - Síntese dos fatores determinantes vistos pelo CEO da Sisint .....	72
Tabela 12 - Síntese dos fatores determinantes pela perspetiva da Origem, Vision-Box e Grupo Casais .....	73
Tabela 14 - Plano de ações comerciais para o mercado nacional 2022/2023 .....	77
Tabela 15 - Plano de ações comerciais para o mercado EAU 2022/2023 .....	78
Tabela 16 - Custos de deslocação - Dubai 2 pessoas/5 dias .....	79

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Exportação de Bens em Milhões .....	3
Gráfico 2 - Quota de mercado das exportações mundiais 1996-2020 .....	4
Gráfico 3 - Indicador de Clima Económico .....	9
Gráfico 4 - Indicador de Confiança da Construção e Obras Públicas .....	9
Gráfico 5 - Indicador de Confiança dos Consumidores.....	10
Gráfico 6 - Mais valias da domótica em casa no presente e no futuro.....	31
Gráfico 7 - Tecnologias mais promissoras no futuro.....	32
Gráfico 8 - Principais restrições percebidas para uma difusão mais ampla da domótica .....	33
Gráfico 9 - ENCOMENDAS SISINT ÚLTIMOS 3 ANOS (K€) .....	50
Gráfico 10 - Volume de faturação Sisint últimos 3 anos (K€).....	51
Gráfico 11 - Exportação VS Importação 2016-2020 .....	56

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modos de entrada nos mercados internacionais.....	21
Figura 2 - Marcos Históricos .....	40
Figura 3 - Organograma da SISINT .....	41
Figura 4 - Principais áreas de negócio Sisint .....	42
Figura 5 - Principais Clientes Automação e Controlo.....	43
Figura 6 - Principais clientes - Instalações, conservação e manutenção .....	44
Figura 7 - Principais Clientes - Transportes .....	45
Figura 8 - Principais clientes - Integração de sistemas para edifícios .....	48
Figura 9 - Principais Clientes - Mobilidade elétrica .....	49
Figura 10 - Análise SWOT .....	75

## Índice de Apêndices

Apêndice I - Entrevista e respostas do CEO da Sisint, Lda .....	96
Apêndice II - Entrevista e respostas - Origem, Lda .....	97
Apêndice III - Entrevista e respostas - Vision-Box, Lda .....	99
Apêndice IV - Entrevista e respostas - Grupo Casais .....	101
Apêndice V - Inquérito.....	103
Apêndice VI - Lista de Design de Interiores nos EAU.....	115

# 1. Introdução e identificação do problema organizacional

## 1.1 Introdução

A internacionalização das empresas nos últimos anos tem tido um foco progressivo de investigação para que se possa perceber os meios de entrada, as barreiras e a melhor forma de ser competitivo noutros mercados. Hoje em dia, com a existência de algumas barreiras que dificultam a internacionalização, as empresas trocam entre si bens e serviços, para suprirem necessidades de mercados cada vez mais exigentes, faz crescer assim a economia com importações e exportações. O aumento de novos mercados leva ao aumento de concorrência. Para as empresas vencerem e serem reconhecidas torna-se necessário ir mais além, enfrentar novos desafios para se distinguirem dos seus concorrentes.

Num processo de internacionalização a empresa terá de assumir como fator determinante, a diferenciação para se distinguir nos mercados onde pretende atuar. Adicionalmente, o fator conhecimento assume um papel preponderante no acesso aos mercados internacionais, pois permitirá minimizar os riscos que possam surgir, e ao mesmo tempo, maximizará os recursos usados neste processo.

A experiência atual da SISINT em mercados internacionais resume-se a intervenções com alguma regularidade em França, Polónia, Reino Unido, Espanha, Angola, Moçambique, Macau, Chile, Brasil, Uruguai. A este nível pode afirmar-se que a SISINT, Lda. é uma empresa exportadora de serviços de elevado cariz de “*Know-How*”.

A sua capacidade de estrutura humana e a disponibilidade de tecnologias e ferramentas adequadas, têm permitido alcançar bons níveis de satisfação dos seus clientes. Este processo de internacionalização da SISINT é dirigido aos Emirados Árabes Unidos nomeadamente para os três emirados Bahrein, Sharjah e Abu Dhabi.

A seleção destes três mercados objeto de análise neste trabalho, teve como base a decisão da administração da empresa.

Foi elaborada uma revisão de literatura sobre Audiovisuais, Gestão de Projetos, Internacionalização, KNX/Domótica Marketing B2B e Teorias de Internacionalização, que permitirá compreender como se pode internacionalizar e quais os procedimentos necessários a adaptar nas áreas específicas deste estudo (Audiovisuais, KNX/Domótica) para o mercado pretendido. Após a revisão de literatura, foca-se o

trabalho na Empresa SISINT, Lda., com a sua apresentação, os seus marcos históricos, a sua estrutura organizacional, os seus maiores clientes, quer nacionais quer internacionais e a análise financeira dos últimos três anos. Optou-se por usar uma metodologia qualitativa com a aplicação de uma entrevista semiestrutura ao CEO da empresa, e simultaneamente, com o objetivo de obter comparações no processo de internacionalização, desenvolveu-se uma segunda entrevista semiestruturada a empresários que já estão a operar naqueles mercados, tentando conhecer as motivações, estratégias, dificuldades e o modo de entrada que é esperado. Para que a organização concretize com sucesso este processo de Internacionalização, foi elaborada uma análise SWOT, com o objetivo de identificar os pontos fortes, pontos fracos, fraquezas e ameaças. Relativamente às recomendações finais que sustentam parte do plano de concretização da internacionalização, destacam-se as ações comerciais a levar a cabo por via da participação em feiras da especialidade, quer como visitante, quer ainda como expositor.

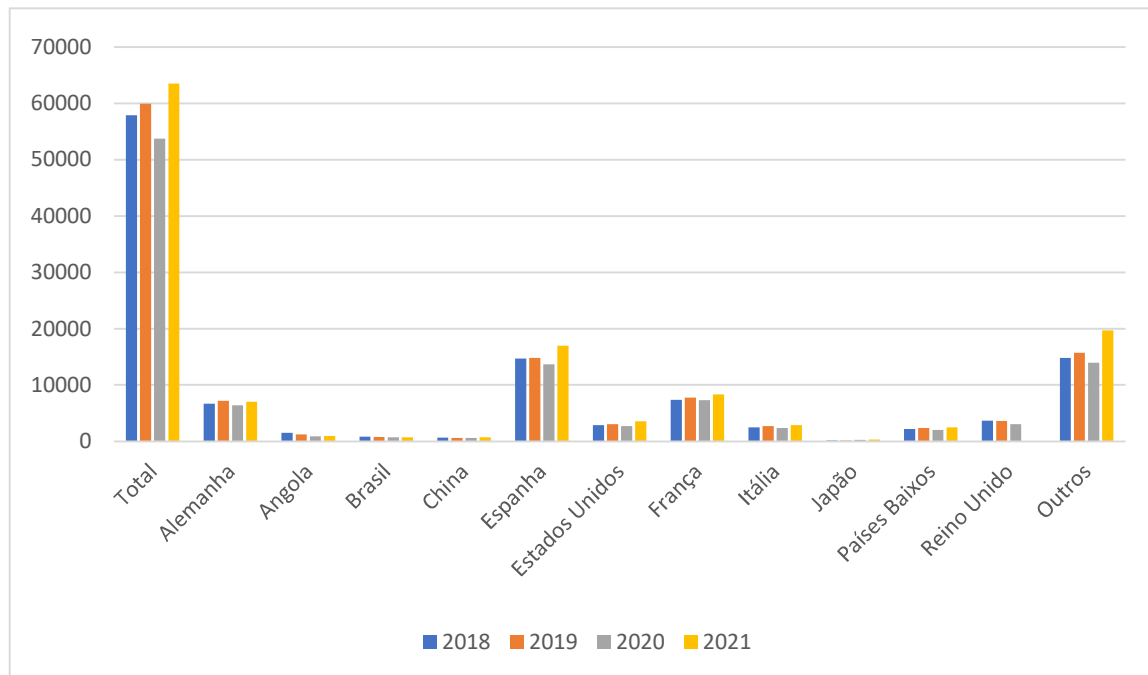
As conclusões que irão surgir neste projeto contribuirão para uma melhor estratégia a ser implementada. Neste projeto foi elaborada uma análise mais aprofundada para este mercado, com dados e conclusões relevante e úteis para que se possa potenciar e que seja bem-sucedido este projeto para a empresa.

#### 1.1.1 Países responsáveis pelas exportações a nível mundial

No gráfico 1, pode-se verificar que a Alemanha, Espanha e França são os maiores exportadores, Portugal atingiu 0,39% de exportações em 2020, se se tiver em linha de conta os valores em 1996, que se situava em 0,48%, nota-se que houve um decréscimo neste último ano, por questões de efeito mediático que é a Pandemia que está pelo Mundo, e que economicamente tem sido avassalador. De acordo com artigo escrito por Filipe S. Fernandes, em 04 de novembro de 2021:

“Houve um aumento de 4,1% de exportações de bens face aos mesmo período de 2019, projetando o aumento em 2021. Verificou-se que 2020, foi um ano atípico para o sector empresarial, no entanto o ano de 2021 veio trazer um crescimento nas exportações, superior ao acumulado no ano anterior e no mesmo período que estava em 20%, embora este crescimento esteja a notar-se de alguma forma mais prudente, no entanto, prevê-se que 2023 as exportações alcancem os níveis de 2019”.

Gráfico 1 - Exportação de Bens em Milhões



Fonte: Elaboração própria com dados obtidos na Pordata, 2022

Conforme diz Eurico Dias Brilhante, 2020, Secretário de Estado da Internacionalização:

“É preciso diversificar clientes e mercados, de forma a alargar a base, mas também gerir o risco. O PRR e Portugal 2030 devem contribuir para uma maior dinamização das exportações de bens e serviços transacionáveis para que se possa aumentar o grau de abertura da economia portuguesa. Acentuou que de 2012 a 2019, Portugal teve um saldo da balança comercial positivo, conseguindo vencer uma espécie de lei de ferro em que ao aumento de atividade se sucedia ao crescimento acelerado das importações, criando défice. O caminho futuro é o crescimento económico e das exportações e o regresso aos superávits.”

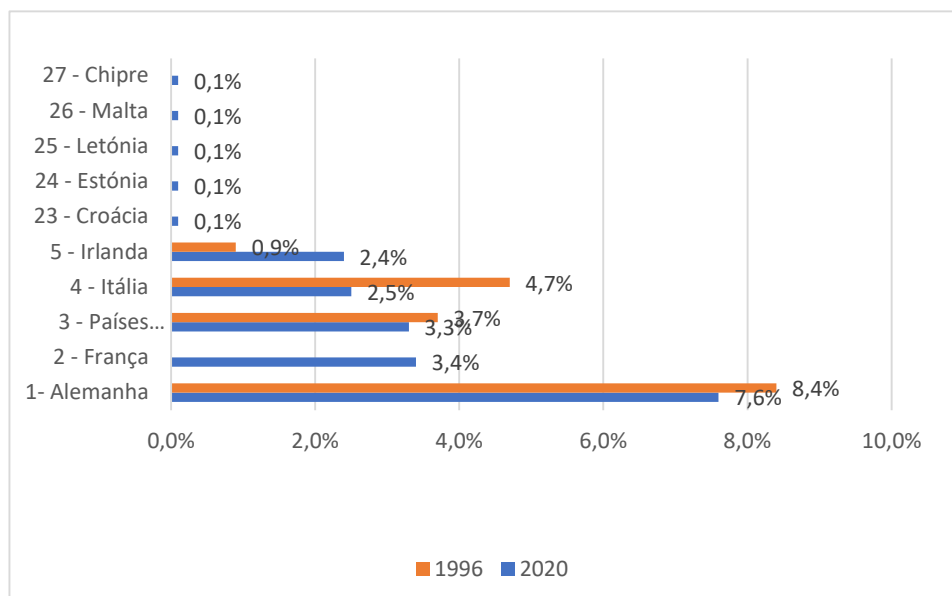
Segundo o Banco de Portugal, a quota de mercado na europa que Portugal tem ganho é de 1,8%, e tem aumentado a sua quota de captação de investimento estrangeiro, que é benéfico para a nossa economia. Estamos situados no top 10 dos países que atraem mais projetos de investimentos diretos do estrangeiro. Devido às incertezas na economia, não só, pelos aumentos nos preços de combustíveis, gás, eletricidade, que impactua significativamente as operações das empresas portuguesas, afetando o nível de consumo nos mercados. Nota-se que, tudo isto tem tido um impacto

negativo em tomadas de decisões de investimentos, o que por sua vez se reflete na recuperação da nossa economia e da mundial, bem como o setor de exportação. "A estabilidade dos fatores de produção e do seu preço é um elemento decisivo para planear, programar, investir e arriscar melhor", conforme citação de Eurico Dias Brilhante, Secretário de Estado da Internacionalização.

### 1.1.2 Contas nacionais, mercado de trabalho, inflação e exportações

No primeiro semestre de 2021, as exportações nacionais registaram um aumento de 9,5 % e as importações de 11%, dados das contas nacionais do INE. O PIB, teve um crescimento de 4,3% comparado ao mesmo período homologo. Nota-se um crescimento no segundo trimestre de 15,5% do PIB, um acréscimo das exportações de 39,4% e importações 34,3%, a evolução ocorrida no segundo trimestre teve severamente influência do efeito base, as restrições sobre as atividades económicas notaram-se de alguma maneira mais intensa nos dois primeiros meses do segundo semestre de 2020, causando uma diminuição da economia.

Gráfico 2 - Quota de mercado das exportações mundiais 1996-2020



Fonte: Fonte elaboração própria adaptado de Pordata, 2022

Neste gráfico 2, vê-se a comparação de exportações entre 1996 e 2020, vê-se que houve nos países que são considerados os maiores exportadores mundiais um decréscimo no ano 2020, que pode ter sido impactado pela crise pandémica. Por outro lado, a tabela 1, demonstra a variação do PIB entre 2019 - 2021. O PIB teve um aumento de 4,9% face ao primeiro trimestre de 2021, motivado pelo aumento de 14,8% de procura interna, no entanto as exportações tiveram uma queda de 2% e as importações 0,8%, segundo fonte do Banco de Portugal. Verifica-se que, no terceiro trimestre de 2021, houve um decréscimo no PIB de 11,9% e 14,2% no consumo privado em Portugal. No segundo semestre de 2021, quer na zona euro quer em Portugal, houve um acréscimo, esta variação negativa poderá ter como fator determinante a pandemia Mundial, que acabou por se refletir em todos os mercados.

Tabela 1 -Tabela de variação do PIB 2019-2021

<b>PIB</b>	<b>Consumo Privado</b>
↓ <b>-11.9</b>	↓ <b>-14.2</b>

	2019	2020	4T 2020	1T2021	2T2021	3T2021
Área Euro	1,30	-6,80	-4,40	-1,10	14,40	3,90
Portugal	2,70	-8,40	-6,80	- 5,70	16,10	4,20

Fonte:

Elaboração própria adaptado do Banco de Portugal, 2022

Conforme dados recolhidos no Banco de Portugal, vê-se a comparação dos dados da formação bruta de capital fixo, entre a Área Euro e Portugal. Na tabela 2, verifica-se que em 2019, os valores foram positivos quer na Área Euro, quer em Portugal, 5,60% e 5,40% respetivamente. Verifica-se que no segundo e o terceiro semestre de 2021, ressentiu-se os mercados e a formação bruta de capital fixo teve uma queda de 12,1%

e as exportações baixaram 29,6%, o que realmente não é benéfico para a economia Nacional.

Tabela 2 - Formação Bruta de Capital Fixo 2019-2021

<b>Formação Bruta de Capital Fixo</b> ↓ -12.1	<b>Exportação</b> ↓ -29.6
--	------------------------------

	2019	2020	4T 2020	1T2021	2T2021	3T2021
Área Euro	5,60	-8,50	-10,10	-6,00	18,50	3,10
Portugal	5,40	-2,70	0,40	2,90	13,60	1,50

Fonte: Fonte elaboração própria adaptado do Banco de Portugal, 2022.

A tabela 3, indica a variação de taxa de desemprego e o índice de harmonização de preços no consumidor, vê-se uma descida na taxa de desemprego de 0.1ppt em contrapartida o índice de harmonização subiu 0.2 pontos percentuais.

Tabela 3 - Taxa de desemprego e Índice de harmonização de preços no consumidor

<b>Taxa de desemprego</b> ↓ -0.1	<b>Índice de harmonização de preços no consumidor</b> ↑ 0.2
-------------------------------------	--

	2019	2020	ago2021	set 2021	out 2021	nov 2021
Área Euro	7,40	8,20	7,50	7,40	7,30	-
Portugal	6,90	7,30	6,30	6,40	6,40	6,30

Fonte: Elaboração própria adaptado do Banco de Portugal, 2022

Nas pesquisas efetuadas no Banco de Portugal, contata-se que o peso das exportações no PIB, referente ao primeiro semestre de 2021, totalizam 39,7 mil milhões de euros, dos quais 30,7 mil milhões em bens e 9 mil milhões em serviços. As exportações, atingiram um peso de 103,9 mil milhões de euros no PIB, dos 38,2 % são distribuídos por bens com 29,5% e serviços 8,7%, houve uma subida de 1,5 pp face ao ano total de 2020. O aumento do volume das exportações totais no mesmo período foi de 3,2 mil milhões de euros, dos quais 4,5 em bens e -1,3 em serviços, se consideramos o crescimento do PIB de 3,9 mil milhões de euros, que corresponde a 4,3% a uma TVR (taxa de variação real), as exportações tiveram um contributo para o crescimento económico de 3,5 pp., um aumento que se pode considerar significativo devido ao contexto atual económico. O investimento contribuiu com 1,5% e o consumo com 4,1%, as importações baixaram 4,7%. Segundo a mesma fonte, afirma que a seguir ao consumo, as exportações são um dos fatores que favoreceu fortemente o crescimento económico. O consumo, teve um peso de 83,3% no PIB, e o investimento 20,1%, as importações situaram-se nos 41.6%. O peso da exportação, conforme já mencionado, foi de 38,2%. Assim, no primeiro semestre de 2021, o saldo comercial externo foi negativo, no valor de 3,5 mil milhões de euros, medição na ótica das contas nacionais, igual a -3,4% do PIB.

Conforme informação do Banco de Portugal, no final do primeiro semestre de 2021 a posição de IDE (Investimento Direto do Exterior em Portugal), foi de 153,7 mil milhões de euros, e 53,4 mil milhões foi a posição do IDPE (Investimento Direto de Portugal no Exterior), na economia o IDE teve um peso de 74,2% e o IDPE foi de 25,7% na economia.

A tabela 4, é mais um indicador da recessão da economia que se sentiu em 2020, vê-se um aumento de 6% de exportações no ano 2019 em relação a 2018, e logo a seguir um decréscimo.

Tabela 4 - Exportação de bens: total e por principais países parceiros comerciais

Euro- Preços Constantes	
IPC-Base = 2016	
Números Índice - Milhões	
Países	
Anos	Outros
2018	100
2019	106
2020	94

Fonte: Elaboração própria adaptado de Pordata, 2022

Na tabela 5, vê-se a variação absoluta das exportações, no ano de 2019 teve um saldo positivo de 834,1 milhões de euros face a 2016. Em 2020, teve um saldo negativo de 1742,7 milhões de euros. Estas variações de PIB, de consumo privado e de exportação nestes últimos anos refletiu-se tanto na economia portuguesa como mundial.

Tabela 5 - Exportações Variação Absoluta

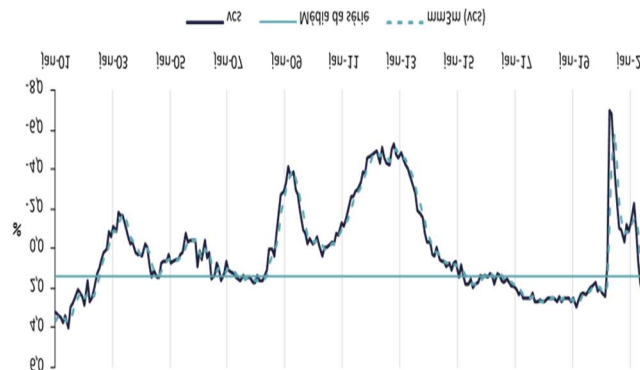
Euro-Preços Constantes	
IPC-Base=2016	
Variação Absoluta - Milhões	
Países	
Anos	Outros
2018	-
2019	834,1
2020	-1742,7

Fonte: Elaboração própria adaptado de Pordata, 2022

### 1.1.3 Indicadores de confiança de clima económico, consumidores e da construção e obras públicas

Segundo dados do INE, houve um aumento em agosto e setembro de 2021 no indicador de confiança dos consumidores, aproximando assim a valores registados antes da pandemia, facto que veio assolar economicamente o mundo, conforme se pode analisar no gráfico 3.

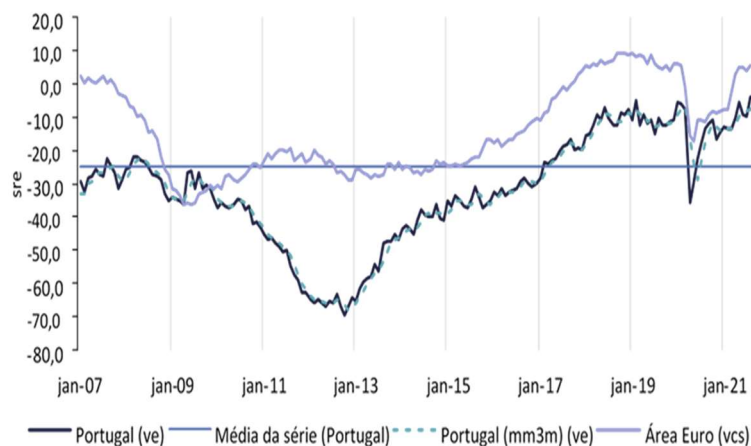
Gráfico 3 - Indicador de Clima Económico



Fonte: INE

Em 2001, o clima económico centrava-se nos 3.5%, constata-se descidas ao longo dos anos, com oscilações entre os 2% e - 5%, como se pode observar em 2020 a queda foi de -7%. Em janeiro de 2021, nota-se uma grande recuperação, um indicador positivo de 2%, com estes dados prevê-se um aumento ao longo dos próximos anos.

Gráfico 4 - Indicador de Confiança da Construção e Obras Públicas



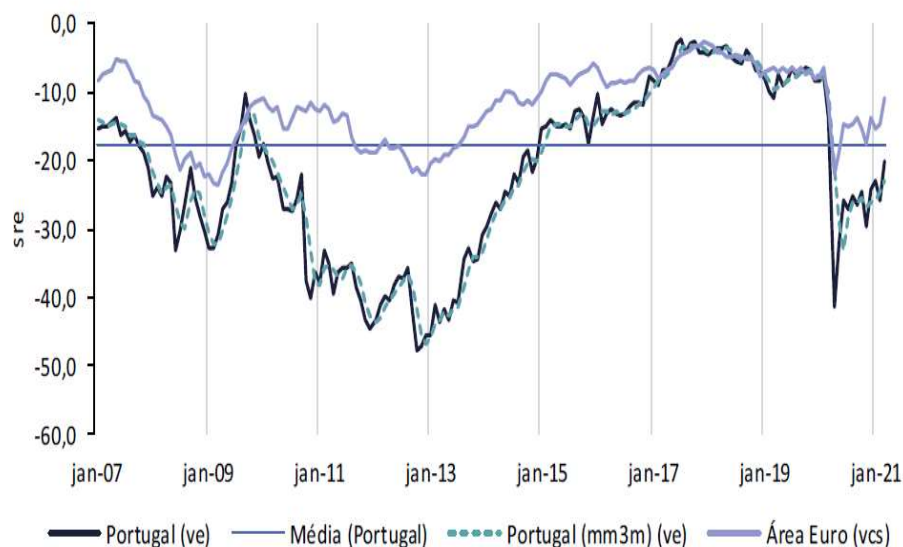
Fonte: INE

Analisando os indicadores de confiança da construção e obras públicas no gráfico 4, pode-se verificar uma ligeira diminuição em setembro, em relação aos aumentos significativos no mês de agosto. A evolução sentida em agosto, veio refletir um contributo menos positivo de perspectivas de emprego, sabendo-se que o saldo das apreciações sobre carteiras de encomendas aumentou. Com estes indicadores é

previsível uma diminuição nas áreas de promoção imobiliária e construção de edifícios, e aumentado, no entanto, a engenharia civil e atividades especializadas de construção.

Salienta-se que, estes indicadores referem um aumento em agosto e setembro de 2021, ficando assim com o valor mais elevado que já não se via desde janeiro de 2020. Esta conjuntura influencia toda a capacidade de gestão de uma entidade, em que o foco do seu trabalho pode derivar destes indicadores de confiança. Conforme informação obtida numa publicação do dinheiro vivo, destaca-se um plano de recuperação económico de Portugal 2020-2030, envolvendo os industriais da construção e obras públicas, para uma retoma da economia pós pandemia mais competitiva e estável.

Gráfico 5 - Indicador de Confiança dos Consumidores



Fonte: INE

Em resumo, em março 2021, o indicador de confiança dos consumidores, refletido no gráfico 5, teve um aumento significativo, em relação à descida no mês anterior, situou-se ao nível mais alto desde abril 2020. O indicador do clima económico, teve um aumento em março, contrariando a descida do mês anterior. Pode-se afirmar que os indicadores de confiança aumentaram no comércio e serviços, por outro lado o indicador da construção e obras públicas estabilizou. A citação do presidente da

AICCOPN sustenta o presidente da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Publicas:

“Apontado como uma das apostas estratégicas à escala europeia para liderar a retoma da economia e a recuperação do emprego, o setor assume, uma vez mais, uma posição determinante para que Portugal possa reencontrar uma trajetória de crescimento sustentado”, considera Reis Campos. No entanto, salienta, que para tal “é indispensável assegurar às empresas portuguesas do setor as condições necessárias para ultrapassar os impactos imediatos causados pela pandemia e garantir o seu posicionamento competitivo numa altura em que, mais do que nunca, é no investimento público e privado que reside a chave do futuro coletivo”.

“Cento e vinte e oito anos depois, a associação mantém e consolida os princípios que deram origem à sua constituição e assume um papel renovado ao lado das empresas do setor da construção e do imobiliário, num momento em que toda a sociedade se mobiliza para combater uma crise sem precedentes”, afirma o presidente da AICCOPN. Para o dirigente associativo, a “principal missão da associação”, de “defesa intransigente dos interesses das empresas que representa e desenvolvimento do setor”, ganha “neste contexto uma importância acrescida”, numa altura em que “todo um país legitimamente aspira a um futuro com maior coesão social e territorial, mais desenvolvido e sustentável”.

Segundo o observador, há um aumento de 3,3 % na zona euro e 3,8% na união europeia da produção na construção face ao mesmo mês de julho de 2020, informação divulgada pela Eurostat. Estes números são indicadores de crescimento que podem influenciar tomadas de decisões para empresas com a atividades económicas como a SISINT, Lda. A Hungria registou um aumento de 22,5 %, Áustria 13,6%, enquanto Espanha teve uma diminuição de 13,2 % e Bélgica 3,8%. Relativamente a Portugal, houve uma subida de 2,0% em relação a julho de 2020 e de 0,7 % na variação de cadeia, um indicador de que a economia está aos poucos a evoluir e ultrapassando a crise de 2020. O indicador de clima económico aumentou em março, contrariando a redução observada no mês anterior.

## **1.2 Identificação do problema organizacional**

O que motivou a realização deste trabalho de projeto, foi a vontade demonstrada pela administração da SISINT, Lda. de internacionalizar os negócios para o mercado

dos Emirados Árabes Unidos. Parte desta decisão foi alavancada na experiência passada pelo administrador da empresa nos mercados do médio Oriente, que acabou por originar um “*briefing*” entre a administração, o orientando e o orientador. Deste “*briefing*”, saiu a decisão final para a elaboração deste projeto.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1 Gestão de Projetos

De acordo com Hitt et al. (2012), tem-se notado uma mudança estrutural nas empresas, para que o foco seja orientado para os projetos. A gestão de projeto está alinhada diretamente com os planos estratégicos, seja de carácter estrutural ou financeiro. Para Kerzner, H. (2009), a gestão de projetos consiste em planejar, organizar, direccionar e controlar os recursos de uma organização, com curto prazo estabelecido, para que assim se possa cumprir objetivos específicos. Segundo Koosha et al. (2015), a aplicação de conhecimentos da gestão de projetos orientada é inevitável para a otimização dos recursos e aumento da produtividade.

Hobbs et al. (2008), enfatizam que o propósito da gestão de projetos organizacional transcende a simples entrega de um projeto num tempo e orçamento limitado e com requisitos de qualidade, havendo um propósito maior, o de gerar valor para a empresa.

No estudo realizado por Besner e Hobbs (2013), são identificadas limitações nas abordagens recomendadas nos standards de gestão de projetos, concluindo que, apesar de existir um guião das melhores práticas, estas têm de ser adaptadas ao contexto em que são empregues com o intuito de se conseguir uma rápida e eficaz resposta ao cliente, cumprindo os requisitos pré-estabelecidos.

Segundo Pinto e Slevin (1988), “in Critical Success Factors Across the Project Life Cycle - Project Management Journal”, a gestão de projetos nas organizações, tem sucesso se forem cumpridos os requisitos em termos de tempo, custo, âmbito e satisfação do cliente. Os autores propõem um modelo de dez fatores, a ter em conta na implementação da gestão de projetos, entre os quais: comunicação, missão do projeto, suporte da gestão de topo, planeamento do projeto, consulta ao cliente, processo de recrutamento, seleção e formação, tarefas técnicas, aceitação por parte do cliente, monitorização e resolução de problemas. Apesar de ser uma teoria com alguns anos não deixa de ser atual, e com alguma veracidade, nota-se que ao longo dos anos os outros autores foram acoplando funções de forma a reduzir os timings para execução dos projetos e de forma mais rentável. Com os passos gigantes da globalização, urbanização e tecnologia, os projetos de construção tornaram-se radicalmente mais

complexos, surgindo assim a necessidade de integrar a gestão de projetos no setor da engenharia e construção (E&C). Para empresas de grande dimensão orientadas a múltiplos projetos, tornar-se-á necessário estruturar o trabalho de forma clara e correta para ser mais fácil as obtenções de melhorias dizem Andersen e Vaagaasar (2009). Um estudo realizado por Rocha et al. (2015), revelou que as empresas de construção em Portugal, continuam a gerir empiricamente os seus projetos sem considerar as melhores práticas e standards da gestão de projetos. A gestão de projetos, como é sabido, consiste na utilização de processos dinâmicos, de otimização de recursos e métodos baseados em sistemas integrados de ações, desenhadas para atingir objetivos específicos. O setor da construção interpreta um papel essencial na economia portuguesa, conforme diz Ribeiro et al. (2013). Este setor de atividade, é um dos responsáveis pelas obras da SISINT, o setor da construção apresenta um conjunto de características particulares, relacionado ao diversificado processo de produção e projetos, que tornam a implementação de processos integrados de gestão em projetos mais difícil. Para Ribeiro et al. (2013), hoje em dia, existe uma exigência nas empresas para uma rigorosa gestão dos seus projetos.

## **2.2 Marketing B2B**

Nas sociedades modernas, o marketing assume elevada importância, resultando das necessidades e exigências dos consumidores, provocado pelo aparecimento de novas ofertas e soluções. Esta necessidade, faz com que as empresas identifiquem e encontrem a melhor forma de satisfazer as expectativas dos seus clientes. “Satisfação, Valor e Retenção do Cliente” “já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.” (Kotler, 2000).

Kotler et al. (2017), afirma que o marketing tradicional tem como funções criar interação, mas por outro lado, com a evolução dessa interação os consumidores tornam-se mais exigentes, principalmente nas relações de proximidade com as marcas.

Segundo informação pesquisada, a prática do marketing B2B remonta há vários milhões de anos, porém, é nas últimas três décadas que se denota um crescente interesse por via do desenvolvimento de estudos sobre marketing B2B. É no final dos anos de 1800 e inícios de 1900, que começam as primeiras contribuições para a teoria, mas, tal como já referido, é nas últimas três décadas que a teoria do B2B mais evoluiu.

O reconhecimento do marketing foi a partir de 1900, como diz c), é tão antigo como o comércio. Também em 2013, Kotler e Keller, sugerem que o marketing, que hoje conhecemos é responsável pelo crescimento e desenvolvimento a nível económico das empresas e sociedades, desempenhando desta forma o papel fundamental nas empresas do século XXI. Uns anos mais tarde os mesmos autores, em 2016 Kotler e Keller, afirmam que o marketing é um processo de gestão e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e querem, com a criação, troca e oferta serviços e produtos. A “American Marketing Association” em 2017, define o marketing como sendo a “atividade, conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. No decorrer dos últimos anos, as definições de marketing têm evoluído e mudado com a dinâmica dos mercados e comportamentos dos consumidores, conforme se verifica pelos estudos realizados para este projeto. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), afirmam que marketing deriva do inglês market-ing em que “market” significa mercado e “ing “ação, ou seja, “mercado em ação”. Por outro lado, no mercado B2B o cliente são empresas, instituições ou governos, que compram bens ou serviços para sua própria utilização, ou para incorporação em produtos e ou serviços que produzem que pode também servir de revenda com outros produtos ou serviço. Segundo Andersen e Narayandas (2009), “compreender as empresas como clientes é um processo de aprendizagem de como as empresas contam com rede de fornecedores para agregar valor às suas ofertas e com isso tomar as suas decisões de compra”.Andresen et al. (2009), o marketing B2B é um conjunto de atividades, tais como selecionar, desenvolver e gerir relacionamentos com os seus clientes, para que ambas as partes tenham benefícios, principalmente no que diz respeito aos recursos, objetivos, competências, tecnologias e estratégias. Por outro lado, Gordini e Rancati (2015) apresenta três pilares ao marketing B2B, 1-conteúdo,2- “Namoro” do cliente e 3-objetivo. No B2B, o conteúdo é como um elemento chave, pois a sua composição tem informações valiosas pelas quais os profissionais de marketing podem ajudar nos relacionamentos com os clientes. Conforme diz Holliman e Rowley (2014); Wang et al. (2019) por vezes o conteúdo, nem tem a ver com os produtos que a empresa vende. Os clientes procuram determinada marca, porque a mesma dá conteúdos envolventes e relevantes que os diverte e educa. Pode-se resumir que, a posição do marketing é um dos agentes de crescimento estratégico das empresas no mercado B2B, com o desenvolvimento de métodos específicos e apesar de ser um processo moroso, os

resultados são visíveis a longo prazo (Ansoff et al., 2019). Conclui-se que o marketing é uma área dedicada a todas as vertentes das organizações seja tática, operacional e estratégica, e que é fulcral a definição destas estratégias de crescimento B2B, com a finalidade de se efetivar um aumento de clientes, aumento nas encomendas, ter mais ofertas e com tudo isto melhor o posicionamento da empresa, todo este conjunto é a base para criar ações de marketing de acordo com as tendências do mercado B2B.

## **2.3 Internacionalização**

Neste ponto da revisão de literatura iremos abordar as principais motivações, estratégias de entrada no mercado e teorias sobre internacionalização.

Segundo a AICEP (2013), a internacionalização das empresas é fundamental para que haja aumento de competitividade, crescimento das organizações e sustentabilidade a longo prazo. Sendo Portugal, uma pequena economia aberta, com uma conjuntura económica desfavorável, o nosso tecido empresarial é constituído na sua maioria por PMEs.

Em 2005 Luo et al. e em 2006 Sapienza et al., afirmam que a internacionalização como se referiu atrás, devido à globalização económica, é uma das estratégias utilizadas pelas empresas que pretendem potenciar o seu crescimento, no entanto há estudos, como diz Bianchi e Ostale (2006) e em 2009 Peng, que o sucesso que a empresa tem no seu mercado, poderá não ter o mesmo impacto a nível internacional, bem como a nível de estratégias utilizadas, podem não ter a mesma potência de crescimento nos dois mercados quer nacional quer internacional. Segundo Hitt et al. (2003), deveria ser criado um sistema integrado e orientado para ações e compromissos, para exploração das competências fundamentais, para ganhar vantagens num mercado concorrencial (por exemplo, fazendo uma análise SWOT – 1 Strengths (S); Weaknesses (W); Opportunities (O); Threats (T) – Forças; Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

Porter (1980), desenvolveu estudos sobre os recursos e competências das organizações, para explicar e compreender os modos de entrada nos mercados, destacando-se a exportação e o investimento direto no estrangeiro (IDE). A exportação é a forma de entrada mais utilizada pelas PMEs, conforme diz (Dalli 1995; Zahra et al. 1997). Este modo de entrada, deve-se a fatores como, a falta a nível financeiro para realizar IDE, por outro lado, a falta de recursos e competências que permitem o acesso

mais rápido aos mercados e a oportunidade de obter uma experiência num mercado internacional. A relação entre a internacionalização e o aumento de desempenho económico e financeiro das organizações fortalecem o crescimento essencial a longo prazo, analisando as oportunidades de crescimento das economias emergentes. John Dunning, (2001) economista britânico, afirma que os estudos que realizou ao longo de anos foram com a finalidade de explicar a lógica da internacionalização de empresas. A sua teoria do paradigma eclético, processo realizado com três fatores: a localização das organizações, as propriedades e as vantagens da internacionalização, ajudam na explicação da lógica da internacionalização. Para Dunning, citado por Amatucci (2009),

“quando uma empresa decide internacionalizar-se, relativamente às decisões estratégicas a serem tomadas deve ter em conta um grande número de cálculos para obter vantagens competitivas. As teorias de internacionalização, apareceram para explicar de uma forma mais coerente as decisões, simplificando assim o caminho que as empresas deverão tomar”.

O posicionamento para um mercado internacional subjaz uma estratégia de internacionalização que tem de estar numa contínua atualização e que se adapta às características e as especificidades dos mercados que se pretende, (Santangelo, 2021).

### 2.3.1 Motivações à Internacionalização

Conforme se tem vindo a verificar, a globalização está em grande crescimento o que obriga as PMEs que querem crescer juntamente com este fenómeno, a terem de se libertar dos mercados domésticos. Para o processo de internacionalização, conforme já referimos na literatura, têm de existir fatores motivacionais, poderá ser o do crescimento económico não estar de acordo com o esperado e uma diminuição de oportunidades para desenvolvimento e crescimento no país de origem, o que leva ao encontro de novos mercados. Motivos que influenciam a internacionalização podem ser razões/fatores, bem como o perfil dos gestores, os modelos de negócio e as networks em que as empresas possam estar inseridas, a estes poder-se-á chamar de impulsionadores das decisões num processo de internacionalização. Uma justificação para a relevância que a internacionalização tem nos quadros das estratégias empresariais, hoje em dia, é a evolução constante de contexto mundial nas quais as empresas competem. Segundo Fernandes (2014); Pais (2002); Simões (2010), afirmam que a internacionalização é um fator determinante para o desenvolvimento da economia.

Analisando o relatório final da comissão europeia, percebe-se que a internacionalização é sinonimo de benefícios não só para as empresas, mas também para a economia envolvida. Nos últimos anos em Portugal, as empresas têm assumido um papel relevante na internacionalização, reforçando a evolução positiva da balança de bens e serviços, atenuando também o negativismo da economia portuguesa. As nossas autoridades competentes, delinearão o plano estratégico, chamado Portugal 2020, que diz:

” Para o atual período de programação dos Fundos Estruturais foi definido o Programa Operacional intitulado de Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização. Trata-se de um acordo de parceria definido entre Portugal e a Comissão Europeia, onde foram definidos os princípios de programação e aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, para o período de 2014-2020, e que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para Portugal nesse período.” Este plano tem como objetivo, promover e reforçar a internacionalização e a competitividade das empresas nacionais e a sua economia.”

Dias (2007), refere que a internacionalização não deverá ser afirmada como um fenómeno só dos dias de hoje, porque as trocas comerciais já existiam anteriormente. O crescimento, dimensões e características que atingiu a internacionalização nestes últimos anos, é que tornaram este fenómeno importante, justificando um interesse acrescido no seu conhecimento. Em 1977, Johanson e Vahlne e em 1975, Johanson e Wiedersheim – Paul, diziam que a escolha dos países com destino a internacionalizar, dependeria de fatores internos, as motivações para a internacionalização ou a sua área de negócio, quanto aos fatores externos, destacamos a língua, proximidade geográfica e interação económica.

Hoje em dia, o processo de internacionalização não implica um processo lento na adaptação ao mercado internacional, atualmente existem empresas que já nascem com essa dimensão internacional logo nos, são as designadas por “international new ventures”, segundo Oviatt e McDougall, (2005), ou por Born Globals conforme afirmado por (Cavusgil e knight 2015).

Leonidou, Katsikeas e Percy (1998), afirmam que existem quatro razões pelas quais as empresas com alguma frequência se dispõem a comercializar, para além da acima referida afirmam que défice comercial consequentemente desvalorizações cambiais, e as restrições à exportação, em terceiro lugar uma liberalização do sistema

comercial permitindo assim menos barreiras de entrada nos mercados, e a quarta exigências dos mercados evidenciando uma maior competição global.

Gripsrud (1990), diz que a exportação de uma empresa, não deverá ser só por sua autoiniciativa, mas também pelo governo, este tem de acreditar que as empresas do seu País, tenham um pensamento global permitindo com isso a expansão das áreas de negócios para outros mercados, aumentando assim as exportações, desta forma a economia também cresce. A OCDE (2009), fez uma análise sobre as motivações e concluiu que os motivos principais são conhecimento, crescimento, resiliência dos mercados regionais ou domésticos. Estudos feitos por Orser et al. (2010), Rundh (2007), Barnes et al. (2006), Reynolds (2007), verificaram que um fator predominante para uma internacionalização são as oportunidades de crescimento noutros mercados, impulsionadores para exportação. A expectativa de aumento de negócios e lucros, aumento de mercados, posicionamento nos mercados são fatores que motivam a internacionalização. Este motivo de crescimento por um lado aposta na maximização dos lucros e minimização de produção, custos de compras e vendas.

O Conhecimento pode atrair ou empurrar as PME's para o mercado internacional, conforme disse (Garvey e Brennan, 2006). O empurrar tem o sentido de uma experiência internacional dos gestores, capacidade de inovação, investimentos, produtos únicos e a adaptação linguística, todos estes fatores atraem para a internacionalização.

### 2.3.2 Barreiras à Internacionalização

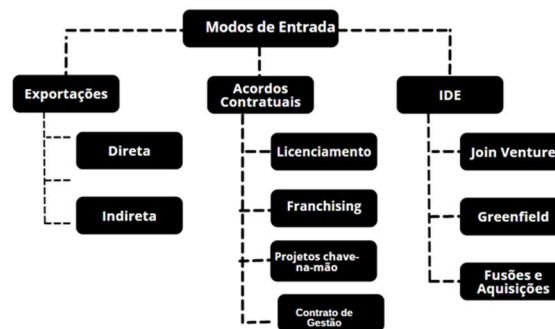
Conforme dizem Coviello e McAuley (1999), todas as organizações quer grandes quer PME's dever-se-iam expandir internacionalmente, contribuindo assim para o crescimento económico do país. O problema é que as PME's, não estão preparadas para essa expansão nos outros mercados. A verdade é que existem barreiras à internacionalização e diversos estudos feitos por Leonidou (1995); Campbell (1996); Morgan (1997), mostram que as principais são as financeiras, logísticas, específicas da empresa e da indústria. Estas barreiras poderão decorrer durante todo o processo da internacionalização afirma (Morgan, 1997). Por outro lado, há estudos que indicam que estas barreiras podem ser ultrapassadas devido à forma como a empresa se quer internacionalizar.

Quando se aborda o tema da internacionalização, o que ressalta logo é a limitação dos recursos físicos e financeiros, como a grande barreira à internacionalização, diz (Campbell, 1996; Burpitt & Rondinelli, 2000). Outros campos importantes a ter em consideração nestas barreiras financeiras é o acesso limitado ao crédito e a capital, os custos de operações nos outros mercados e recursos disponíveis. Como se sabe os recursos e capacidades financeiras de uma PME em relação a uma grande empresa são distintas em termos de gestão, para que uma PME cresça terá de aumentar aos seus recursos, o que na maior parte das vezes não é fácil. Existem algumas dificuldades acrescidas que não lhes permite rapidamente esse desenvolvimento, as limitações que têm de acesso a créditos e aquisição de novas tecnologias, acaba por não ter recursos suficientes para um processo de internacionalização. Andersson, S. (2001) e Burpitt & Rondinelli (2000), dizem que a falta de conhecimento de gestão, é uma barreira para as PMEs, por inércia de experiência e falta de conhecimento dos mercados, são para as PMEs uma razão para não avançar com um processo de internacionalização. Salientamos que a falta de conhecimento do processo de internacionalização por parte de gestores, é também uma barreira, hoje em dia com os novos gestores, que têm uma visão mais global, têm uma mente aberta a novas oportunidades e conhecimento conforme foi dito por Moon & Lee (1990), permitindo que cheguem mais rápido a um processo destes e saber objetivamente os benefícios de uma internacionalização. Grande parte das empresas, destaca a falta de conhecimento do mercado alvo, como uma barreira grande, a não informação relativa a questões de foro ambiental e governamental conforme afirma Andersson (2001) e McDougall (1989); Coviello e McAuley (1999) respetivamente, são importantes neste processo, as legislações têm muita importância para a tomada de decisão. Diferenças culturais ou de distância psíquica para Karagozoglu & Lindell (1998), são duas barreiras que permitem perceber se realmente é ali o nosso destino como internacionalização. Autio et al (2000), afirmam que se a posição no mercado doméstico é forte pode ajudar à sua expansão. Todas estas barreiras têm de ser bem definidas e percebidas para verificar os padrões de comportamento dos consumidores. A dificuldade na definição de preços nesses mercados em relação aos concorrentes diretos, o desafio enorme para chegar a parcerias, representações e mesmo canais de distribuição confiáveis, é uma realidade para muitas PMEs que querem crescer fora de portas.

### 2.3.3 Modos de entrada em mercados internacionais

O modo de entrada ou a estratégia de entrada num mercado internacional, segundo Root (1994), é uma forma institucional para seja possível a entrada de produtos, tecnologia, recursos humanos e outros recursos nos mercados internacionais. Ou seja, a estratégia de entrada num mercado internacional deverá ter objetivos, recursos e políticas que farão com que os negócios internacionais de uma empresa se possam atingir de uma forma sustentável e com crescimentos no mercado externo. Por outro lado, conforme escreveram, Bartlett e Beamish (2010), as empresas que decidem explorar outros mercados, a escolha do melhor modo de entrada será pela estratégia de expansão, que dependerá sempre dos fatores internos e externos. Neste sentido, as empresas podem optar por exportação, acordos contratuais e investimento direto no estrangeiro (IDE), conforme se pode verificar na figura 1.

Figura 1 - Modos de entrada nos mercados internacionais



Fonte: Elaboração própria

Como já foi referido, a exportação é a forma mais mediática de internacionalização e Samuelson e Nordhaus (2005), afirmam que, é um conjunto de bens ou serviços que são produzidos num país e vendidos a outro país, incluindo comércio de mercadorias, serviços e juros de empréstimos e de investimentos. Pode ser feita de forma direta para os clientes finais ou indireta através de intermediários locais. Muitas empresas, neste tipo de processo utilizam um representante ou agente local em troca de uma percentagem das vendas. O licenciamento, é uma modalidade contratual entre uma ou mais empresas locais e parceiras. A empresa transfere para uma organização estrangeira o direito de usar algumas ou todas as seguintes propriedades: patentes, marcas registadas, nome da empresa, tecnologia, e / ou métodos de negócio. O titular da licença paga uma taxa inicial ou uma percentagem

sobre as vendas para o licenciante (Osland et al., 2001). No caso do franchising, o franqueador, vende o direito de usar o nome comercial, os sistemas operacionais e as especificações têm de ser de acordo com as suas regras, o franqueado usufrui destes dados em determinada região e com contratos temporais pré-estabelecidos, o franchising também é conhecido por uma cadeia de negócios, com a globalização tornou-se a estratégia para muitas empresas quer de produtos quer de serviços.

As alianças estratégicas, são mais um modo de entrada num processo de internacionalização, caracteriza-se por um acordo estabelecido por duas ou mais organizações, comprometendo-se a ir para um determinado mercado, mas de forma independente, ou seja, não há empresa criada juridicamente. Existe uma conjugação de fatores, tais como, competências e esforços entre as empresas, as quais dividem os benefícios e controlam o desempenho das tarefas. Para que estas alianças estratégicas, tenham um bom sucesso é necessário a definição de missão comum, partilha de valores, normas respeitadas por todos e a sua gestão de uma forma geral seja feita por consenso de todos os intervenientes. A principal vantagem neste modo de entrada, é o custo e risco reduzido, o acesso às redes internacionais e o desenvolvimento do negócio, por outro lado, há sempre a possibilidade de um aliado ser um oportunista e aproveitar-se do conhecimento que é partilhado e agir de forma autónoma.

Na Joint Venture, é estabelecida uma propriedade conjunta de duas ou mais empresas que se associam para, “desenvolver um projeto que, após a execução do mesmo, se dissolve automaticamente” (Fernandes, 2011). Este modelo ocorre quando ambas as partes concordam em criar uma nova empresa, económica e juridicamente independente, partilhando os lucros, custos, riscos e o controlo sobre o negócio. Quanto à forma da sua constituição, poderão resultar na compra de uma entidade estrangeira, criar nova empresa conjuntamente com um parceiro local, ou outras entidades existentes pode ser o Estado ou outra entidade ligada a ele, conforme diz (Viana e Hortinha, 2005).

Greenfield, é outra forma de investimento estrangeiro direto onde a empresa inicia as suas operações no mercado externo a partir do zero. Nesse processo, a empresa constrói a sua operação no exterior do mercado, sem alvo de aquisição e com alto custo. Também exige a compra de propriedade local e mão de obra local onde a empresa se instala. Muitas empresas preferem este modo em vez de aquisição, porque é fácil iniciar uma nova operação em vez de mudar o estabelecido há muito tempo.

Haverá um controle rígido de cada operação e o risco de perder competência técnica para um concorrente também será zero. Da mesma forma, que um novo emprego as oportunidades também serão criadas no mercado local. No entanto, este investimento é um processo mais lento e caro que começa do zero. Assim que a empresa entra no mercado, enfrenta concorrência com empresas já estabelecidas. O processo no qual a empresa doméstica seleciona uma empresa investidora estrangeira e se funde com essa para realizar negócios internacionais é chamado de fusão/aquisição. Geralmente, as fusões são formadas quando duas empresas se unem para formar uma nova empresa de negócios e as aquisições ocorrem quando uma empresa de negócios compra outra pequena empresa que absorveu na empresa-mãe ou funciona como uma subsidiária. Na aquisição, não independentemente das empresas que absorveu, a empresa pode entrar diretamente no mercado-alvo rapidamente. É uma entrada rápida por causa dos clientes existentes, canais de distribuição, experiências de gestão, marca e reputação. Embora, seja um modo de entrada rápido, também é um modo muito arriscado e caro. As vezes a restrição é imposta à aquisição da firma local pela firma estrangeira. E por fim, adquirindo uma empresa numa plataforma internacional pode ser uma tarefa complexa devido à necessidade de profissionais bem qualificados como banqueiros, advogados e especialistas em fusões e aquisições.

#### 2.3.4 Teorias de Internacionalização

Para um processo de internacionalização, dever-se-á ter um conhecimento mais profundo dos motivos que as empresas têm para iniciar este processo, bem como as modalidades e estratégias utilizadas, e por isso torna-se necessário elaborar uma análise às principais teorias sobre esta temática.

Existem várias teorias para a expansão internacional, destacam-se as seguintes: IPLC (*international product life cycle*); Mercados imperfeitos; comportamento estratégico, teoria RA (*resource advantage theory*); teoria do TCA (*transaction costs analysis*); o paradigma eclético: modelo PLI (Propriedade, Localização, Internalização); a teoria da internacionalização (modelo de Uppsala) e a teoria das redes de relacionamentos “*networks*”.

A rápida evolução ocorrida no contexto dos negócios e estratégias empresariais, decorrente da globalização, permitiu constatar que nem todas as empresas se expandiam geograficamente de acordo com a lógica “*step - by -step*”. Nesse sentido,

Johanson e Vahlne (2009), procederam à revisão do modelo original de Uppsala. Da revisão surgiu, o conceito de rede de negócios. “*The main change in the model is the network concept and its role in the internationalization process*”, Ducuing e Gallo (2010). Surge, assim, a teoria das redes de relacionamentos “*NETWORKS*”.

As redes de relacionamento são, hoje em dia, consideradas cruciais e importantes no contexto das PMEs, pela falta de conhecimento e de recursos limitados, conforme diz (Gilmore, Carson & Rochas, 2006; Pinho e Prange, 2016). Várias pesquisas sobre internacionalização, afirmam que as empresas, principalmente as PMEs, tendem a confiar nas relações que possuem conforme foi dito por (Chetty e Stangl, 2010). Além disso, Pinho e Prange (2016), dizem que as redes de relacionamentos afetam o desempenho internacional, e uma rede bem desenvolvida afeta o desempenho de uma empresa de forma positiva.

Chetty e Holm (2000), argumentam que as redes podem ter um efeito positivo nas empresas em termos de encontrar novas oportunidades, obter conhecimento, aprender com as experiências e aproveitar efeitos sinérgicos. Gilmore et al. (2006), afirmam que, é de grande importância para as empresas terem contatos de rede em ambientes competitivos, uma vez que os contatos de rede em muitos casos consistem em pessoas com diferentes habilidades e potenciais para se apoiar.

As redes de relacionamentos, são importantes em termos do seu desempenho nos mercados internacionais, também tem efeito no seu processo de internacionalização conforme disse, (Fernhaber e Li ,2013; Ciravegna et al. 2014; Pinho e Prange, 2016). Isso é argumentado por Ciravegna et al. (2014), que a internacionalização, é um ato feito por pessoas a um nível geral, um ato que envolve pessoas cujas habilidades afetam o resultado do processo de internacionalização. Os relacionamentos de rede, são indicados para motivar as empresas e desencadear a sua intenção de entrar em mercados internacionais, (Zain e Ng, 2006). Referindo-se à pesquisa anterior, Hohenthal et al. (2014), dizem que a expansão de uma empresa tem uma ligação clara com as relações comerciais e afirmam que um único relacionamento comercial pode desempenhar um papel crítico na entrada no mercado estrangeiro. Larson (1992) afirma que, os relacionamentos em rede podem ajudar as empresas a encontrar e avaliar potenciais parceiros, criar confiança mútua e fornecer caminhos à entrada internacional.

Lefebvre et al. (2014), afirmam que ao participar em redes, as PME's ganham em complementar a base de conhecimento e as limitações internas, ou seja, os recursos. Isso ajuda a superar as barreiras que eles encontram se dependerem apenas de si próprios para o seu desenvolvimento internacional. As PME's fazem uso da rede de relacionamentos e alianças para ter mais acesso a capacidades diversas (Van Gils e Zwart, 2004). Pode-se afirmar que, para se desenvolverem, devem ter uma maior medida para responder às possibilidades que lhes permitiriam inscrever-se em redes de relacionamentos (Konsti-Laakso et al., 2012), segundo os mesmos autores, afirmam que é provável que as empresas necessitem de forma crucial de contatos para a formação autossuficiente de uma rede, e eles aproveitam a facilitação de redes externas.

Lefebvre et al. (2014), propõem que a escolha para entrar numa rede que tenha características particulares é limitada pela natureza e tipo de recursos que as PME's estão a procurar para obter acesso. Além disso, Michaelides et al (2013), afirma que as empresas apoiam os seus colaboradores a se auto motivarem proactivamente dentro de redes colaborativas, apenas quando veem que existe partilha de informações valiosas e que realmente devem ser adicionadas as suas habilidades e competências, por outro lado, com a inovação da tecnologia na economia global, afirmam que a cooperação entre as empresas desempenha um papel importante no seu sucesso. Assim, as PME's precisam de se tornar participantes de uma forma mais rápida e eficaz por meio de redes de colaboração, para aprimorar capacidades e resolução de problemas. Algumas das principais barreiras que são encontradas são a falta de especialização, perícia e recursos necessários para o seu desenvolvimento, conforme afirma (Konsti-Laakso et al., 2012).

Segundo Gulati (1999), empresas que participam em redes e que ajudam a encontrar alianças, podem ter a oportunidade de expandir seu negócio. As redes influenciam o alcance de quais empresas podem ter acesso ao conhecimento sobre potenciais parceiros.

A teoria do paradigma eclético, tem como principal objetivo associar características dos países, sejam vantagens relativas e competitivas das empresas. Anderson (1997) afirma que, esta teoria tem uma perspectiva diversificada para estudar o modo e entrada, e foi desenvolvida por (Dunning, 2001). Esta teoria também é conhecida por "OLI" (*ownership, location e internalization*), a qual indica que os fatores

influenciáveis na escolha do modo de entrada são as vantagens de propriedade de localização e as vantagens de internacionalizar.

O – (*Ownership*) - demonstra as vantagens competitivas a nível de ativos e capacidades específicas, que são refletidas pela sua dimensão, a sua experiência internacional e a sua capacidade de se diferenciar, conforme diz (Dunning, 1995).

L – (*Location*) - aqui vemos as vantagens do destino com o país de origem, em que se compara elementos importantes para tomada de decisão, como os preços, qualidade de produção, dimensão e características do mercado alvo, tais como barreiras políticas e governamentais relativamente aos investimentos diretos no estrangeiro, custos de transportes, proximidades culturais. Como diz, Andersen (1997), as vantagens de localização podem definir a atratividade do mercado em termos de potencial e de risco.

I – (*internacionalization*) - é a necessidade de evitar falhas no mercado, elementos como coordenação de recursos por um longo período de tempo, os custos elevados de negociação, incertezas de recursos estratégicos, o bloqueio de acesso de concorrentes nos mercados, tudo isto são fatores determinantes para este processo. Dunning (1995), afirma que com a internacionalização, o incremento de subsidiárias, são uma vantagem, porque ajuda a evitar falhas no mercado, a pesquisa pelo local que a empresa se quer internacionalizar dá respostas às vantagens, para que permitam ter uma competitividade diferenciadora.

A internacionalização, tem vindo apresentar-se como sendo um processo incremental, e que vai acontecendo por fases nas empresas que expandem os seus negócios por um ou mais modos de internacionalização, conforme disse (Calof e Beamish, 1995).

Em 1975, Johanson e Wiedersheim-Paul, iniciaram o modelo UPPSALA, cujo objetivo principal é prever e explicar os diferentes padrões de comportamento num processo de internacionalização, veio a ser revisto e com alguns complementos por Johanson e Vahlne (1977). Foi desenvolvido, e é baseado em observações empíricas dos estudos realizados sobre negócios internacionais na Universidade de Uppsala. Estes estudos, demonstram que as empresas suecas na sua generalidade desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos, ao contrário de começarem com grandes investimentos de produção estrangeira em pontos isolados no tempo. As

empresas começam por fazer exportação para um país através de um agente local, com o decorrer do tempo podem estabelecer filiais e, eventualmente, em casos específicos, iniciam a sua produção nesse país de acolhimento. Conforme afirmação de Johanson e Vahlne, (2009), este modelo exemplifica as particularidades e explica as características de um processo de internacionalização de uma empresa. Johanson e Vahlne (1977), afirmam que a especificidade do modelo Uppsala, é que as organizações expandam as suas atividades no exterior ao longo do tempo e de modo incremental, baseando-se na evolução do seu conhecimento, esta evolução explica-se pelo conceito de “distância psíquica”, na qual as organizações expandem primeiro para mercados mais próximos psiquicamente e só se expandem para mercados mais distantes quando o seu desenvolvimento se encontra mais maduro.

Miguéns (2007), refere que o modelo Uppsala, define-se como um processo de internacionalização em que as organizações vão aumentando de forma gradual o envolvimento internacional. Com isto, acaba por existir um maior conhecimento dos mercados externos e comprometimentos com decisões e operações comerciais das empresas. Amal e al. (2008) referem, a necessidade de visualizar que o conhecimento se desenvolve pela acumulação de operações realizadas e pelas experiências obtidas nos mercados externos. Segundo Johanson & Vahlne (1977), o conceito de conhecimento de mercados é resultante da experiência adquirida ao longo de um processo de internacionalização, e que são preponderantes para tomadas de decisões na seleção dos mercados-alvo, com este conhecimento as empresas conseguem identificar os riscos e as oportunidades dos mercados.

Benito e Gripsrud (1992); Kogut e Singh (1988), acrescentaram que um dos fatores desmotivadores é a distância psicológica, englobando fatores determinantes como sistemas políticos, educação, linguagem, industrialização e as distâncias culturais também foram mencionadas por estes autores, uma vez que estes podem facilitar ou dificultar a comunicação e informação entre a organização e o mercado pretendido.

A distância geográfica é outro tema importante para o processo de internacionalização, os países mesmo que tenham alguma proximidade geográfica podem ter grandes diferenças, como culturas e processos políticos diferentes, conforme afirma (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Com a evolução dos negócios e estratégias, que têm surgido devido à globalização, constata-se que algumas empresas não evoluíram geograficamente.

Johanson e Vahlne (2009), fizeram mais uma revisão ao modelo e incluíram um conceito de rede de negócios, ou seja, a teoria das redes de relacionamentos (Networks). Segundo Johanson & Vahlne (2006), afirmam que a relação entre comprometimento, redes de negócios, o conhecimento e a maneira de se interrelacionarem são a forma de ir ao encontro de oportunidades de negócios, atualmente é difícil explicar e descrever os processos rápidos de internacionalização, como “E-Commerce” ou “Born global”. “Over the last two decades, the observation that an increasing number of firms aim for international markets right from their start has seriously challenged the stage model” (Cannone & Ughetto, 2014).

Johanson e Vahlne, (2017), dizem que para que uma empresa seja bem-sucedida, deverá transformar as suas relações com parceiros como também a sua cadeia de valor de uma forma ativa, fazendo uso das suas competências intrínsecas e as suas capacidades.

Resumindo, o Modelo Uppsala explica os estágios necessários para a internacionalização das empresas, levando em consideração a acumulação de conhecimento das empresas nos mercados estrangeiros e a disponibilidade de recursos para investir nesses mercados, (Moreira, 2009). Pode-se afirmar que as teorias que foram descritas, defendem a forma como se desenvolve a internacionalização. O objetivo destas teorias, é demonstrar como se deve escolher o modo de entrada e a razão para essa escolha. Constata-se que todas as teorias passam por economia, aspetos comportamentais e inovação. A escolha do modo de entrada num mercado dependa da filosofia da empresa que se quer internacionalizar.

## **2.4 KNX/Domótica**

É a instalação de soluções integradas que permitem controlo, monitorização e programação, localmente, centralizado ou remoto de forma simplificada e personalizada de equipamentos elétricos, mecânicos, segurança maximizando a eficiência, conforto e segurança para melhorar a qualidade de vida dentro dos edifícios. Com este tipo de solução, consegue-se controlar e monitorizar sistemas de iluminação exterior e interior (Led e tradicional), estores, cortinas e motores, alimentações e tomadas, som ambiente “*multiroom*”, rega, monitorização de consumos em eventos e ambientes, podendo ser aplicados serviços complementares de segurança (incêndio, fuga de gás, inundação e intrusão), CCTV, Vídeo Vigilância entre outros. Como se refere num sistema de

domótica, o controlo por ser feito por local, centralizado ou remoto, quer de forma direta ou indireta, em que serão utilizados botões de determinadas marcas e modelos definidos ou personalizados, painéis de controlo, smartphones ou mesmo na TV. No primeiro e no segundo caso utilizar-se-á a segunda função dos botões, para controlo por grupo, controlo de cenários e programações horárias. Todo este sistema por ser controlado remotamente por internet. A implementação de um sistema de domótica assenta em requisitos funcionais, como alocação de espaços para zonas técnicas, localização e otimização de comando quer sejam botões personalizados, sensores, painéis táteis e a integração dos vários sistemas, estas definições deverão ser efetuadas no início da obra. Salieta-se, que para instalação de um sistema de domótica, a infraestrutura de edifícios é diferente das tradicionais por isso a necessidade de assegurar estes requisitos que estarão sempre em coordenação com o eletricista da obra. As soluções de domótica são, pessoais e personalizadas e normalmente definidas caso a caso, no caso por exemplo de uma moradia tem de se ter como base a planta da casa e saber as funcionalidades que são solicitadas para implementação. Para que um sistema de domótica, seja devidamente implementado, dever-se-á assegurar uma colaboração entre o cliente, arquiteto, construtor e o instalador, só desta forma é que é possível perceber e implementar de forma eficaz o que é pretendido pelo cliente de acordo com o investimento que pretende. Esta gestão do projeto, deve conter a apresentação dos sistemas que se adequam as necessidades do cliente, desenho de uma solução, apresentação da proposta com otimização de custos, preparação, planeamento e acompanhamento da obra, fornecimento a sua instalação com a configuração. A linguagem que se utiliza nestes diversos equipamentos, que desempenha a sua função específica numa solução de domótica, chama-se Protocolo. Pode ser standard ou protocolo proprietário. O standard mundial é o KNX, é um sistema utilizado por mais de 300 fabricantes a nível mundial, existem milhares de integradores certificados, qualidade e compatibilidade certificada. No caso do protocolo proprietário, é mais limitado a hardware disponível, limitado pela capacidade da marca que o desenvolve, disponibilidade e manutenção futura mais limitada. A instalação e programação de um sistema de domótica é da responsabilidade do integrador, que com as tecnologias garante um interface único para controlo e monitorização dos sistemas.

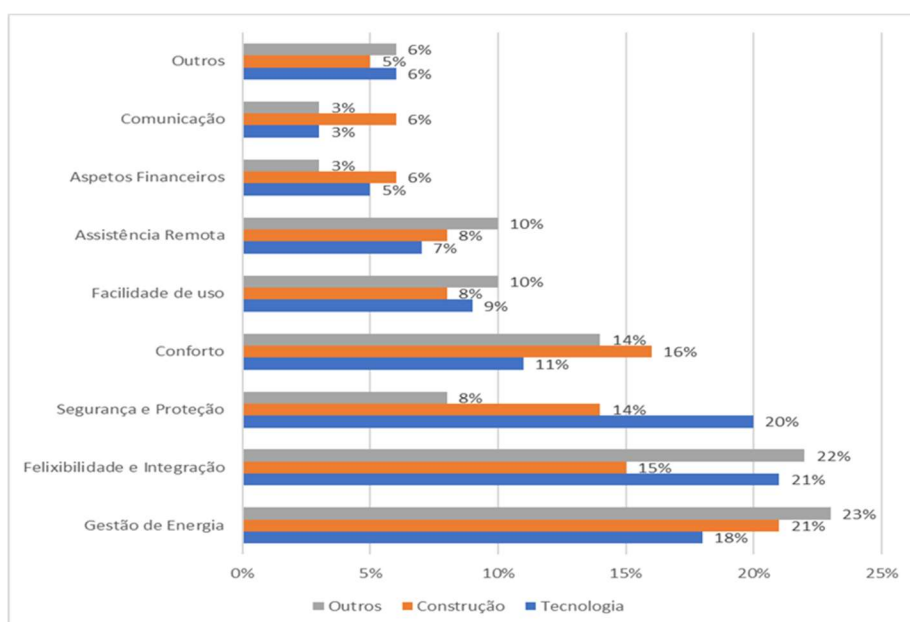
No caso da SISINT, os técnicos são especializados e com “*Know-How*” para que integrem num único interface os vários equipamentos e sistemas, permitindo o

funcionamento em conjunto. Para desenvolvimento de soluções que vão de encontro às necessidades dos clientes, só com algum conhecimento e experiência o integrador desenha e implementa soluções caso a caso. Por exemplo, para solução de um edifício inteligente, tem que se desenhar uma base visionária, ajudando o cliente na visualização de um resultado final que enquadrem os objetivos pretendidos pelo cliente, que na maior parte das vezes não sabem o seu significado com a constante mutação da tecnologia e crescente necessidades de reduções de consumos energéticos, é notório a criação de edifícios eficientes e inteligentes.

Iluminação DALI – “*Digital Addressable Lighting Interface*”, é um protocolo de comunicação para o controlo de dispositivos de iluminação, sendo o resultado de um esforço para normalizar interfaces digitais de balastos eletrónicos, permitindo aos projetistas e fabricantes de componentes de iluminação implementar e criar soluções de iluminação complexas de forma fácil e conveniente. Este sistema, é mais utilizado na gestão de iluminação, devido a uma especialização, pode reduzir custos de integração e reduzir despesas. KNX é uma norma mundial para aplicações de controlo de residência e edifícios, vai desde a iluminação, controlo de estores, aquecimento, ar condicionado, controlo de água, alarmes, eletrodomésticos, gestão energética, vídeo e áudio e muitos outros. Cada vez mais, existe uma preocupação quer a nível particular quer a nível empresarial, com conforto na gestão de sistemas quer de ar condicionado, controlo de acesso e iluminação. A eficiência energética é um ponto importante, pretendendo-se para isso um menor consumo de energia aliado a maior comodidade e segurança alcançáveis pelo controlos e monitorizações inteligentes dos sistemas envolvidos. Tecnologias de domótica, ou domóticas, são tecnologias inteligentes aplicadas em cenários domésticos (Andreoni e Pizzagalli, 2005). Domótica ou casas inteligentes são casas "capacitadas para executar uma maior gama de tarefas relacionadas com o conforto, conveniência, segurança e entretenimento dos ocupantes" (Aldrich, 2003), graças à implementação de tecnologias domóticas. Um estudo de caso conduzido por Mohammadi, (2010), focado em casas i-domóticas. Este tipo de casa tem redes internas (ligações entre familiares, amigos e grupos sociais) e redes externas (com agências fora, tais como centros de saúde e comunidade, por exemplo, para a aprendizagem por e-learning, telemedicina) permitindo o controlo interativo e remoto dos sistemas, bem como o acesso a serviços e informações, com base em ligações à

internet de banda larga, permitindo uma ampla espectro de aplicações dentro e fora da casa (Venkatesh et al., 2003).

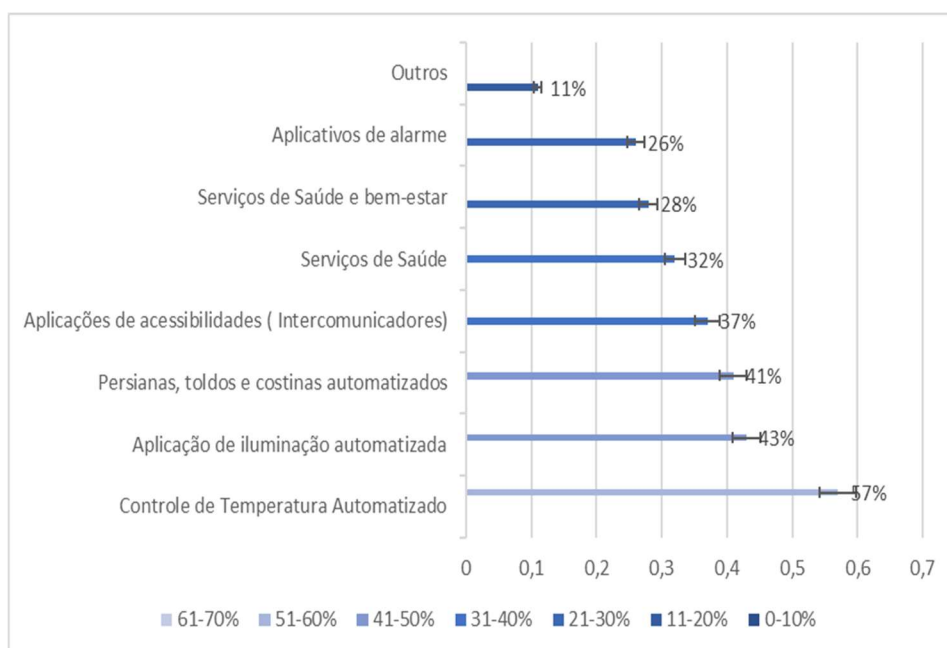
Gráfico 6 - Mais valias da domótica em casa no presente e no futuro



Fonte: Adaptado *Innovations in domotics -Construction Innovation* Vol. 11 No. 4, 2011

No gráfico 6, percebe-se que, quer atualmente quer no futuro as casas serão cada vez mais projetadas com sistemas de Domótica. Espera-se que a difusão e implementação de casas i-domóticas vá impulsionar as necessidades particulares do número crescente de idosos, que vai mais do que triplicar globalmente, para quase dois mil milhões em 2050. Isto é principalmente o resultado da "onda cinzenta" dos cidadãos envelhecidos causados pelos "baby-boomers" nascidos após a segunda Guerra Mundial e o aumento da esperança de vida, conforme indicado por UN-WPP "united nations world population ageing 2050s" em 2001.

Gráfico 7 - Tecnologias mais promissoras no futuro

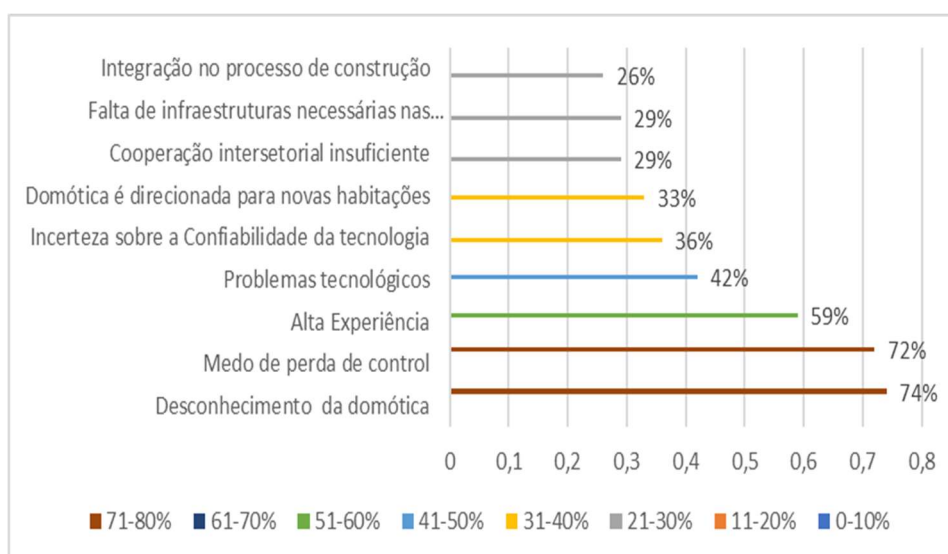


Fonte: Adaptado *Innovations in domotics -Construction Innovation* Vol. 11 No. 4, 2011

Conforme se verifica no gráfico 7, as tecnologias mais promissoras são as domóticas, permitindo satisfazer as necessidades dos idosos, para que possam viver de uma forma independente e permanecer no controlo de todos os aspetos da sua vida num ambiente mais confortável, seguro e acessível. Requer uma integração de abordagens e conceitos que conduzem à oferta de soluções inovadoras, tais como a aplicação de tecnologias domóticas com sensores integrados úteis, ambiente sistemas de conexão e prevenção em habitações (ECTP, 2005, Investigação Estratégica Secção agenda "construção inteligente). A característica benéfica mais frequentemente mencionada da tecnologia domótica, é a instalação que se oferece para trazer eficiência energética. O aumento da consciência global das alterações climáticas é uma crescente pressão social e política para controlar o ambiente. O uso, constante, de energias veio aumentar a promoção do desenvolvimento sustentável e de compensação dos elevados preços de energia que implica o reconhecimento da eficiência energética com os sistemas de domótica. Cada vez mais, a população mundial encontra-se envelhecida, as melhorias de qualidade e estilos de vida têm efeito nesta nova geração de idosos, que continuam a querer ser independentes e com a inovação da domótica, veio permitir que determinadas tarefas sejam feitas sem grande esforço por parte desta geração, o

que se torna uma mais valia para o conforto e segurança das pessoas. Por outro lado, as empresas que têm uma visão futurista e que pretendem reduzir custos fixos, têm estabelecidos e montados sistemas de domótica para conseguirem uma maior eficácia energética e controle de custos, com controlo automatizado de iluminação e de temperatura, entre outros sistemas. Hoje em dia, as novas tecnologias e a domótica excederam a procura, criando assim um maior empenho no desenvolvimento destes softwares. Estes desenvolvimentos tecnológicos emergem em grande velocidade, acompanhando a atual procura nesta área de negócio.

Gráfico 8 - Principais restrições percebidas para uma difusão mais ampla da domótica



Fonte: Adaptado *Innovations in domotics -Construction Innovation* Vol. 11 No. 4, 2011

O gráfico 8, indica as restrições percebidas, as populações ainda consideram a domótica cara, classificando os benefícios económicos baixos. Atualmente a oferta de novas tecnologias e aplicações domóticas excede a procura, apesar de haver cada vez mais aplicações em desenvolvimento. Atualmente, as tecnologias e aplicações disponíveis não estão totalmente maduras, não sendo completamente integradas ou não integrando a funcionalidade prometida. Assim, a penetração de mercado é limitada para a construção comercial de residências, uma vez que o valor é baixo para o cliente e aumenta significativamente os custos de construção.

## 2.5 Audiovisuais

O termo audiovisual, de acordo com Aumont (2003), refere-se a “Obras que mobilizam a um só tempo, imagens e sons”. A definição segundo o próprio autor, é vaga e não engloba as novas apropriações. Ao acrescentar novos elementos como interface, bancos de dados e automação, este trabalho reconhece estas produções como sistemas audiovisuais inteligentes. Os sistemas audiovisuais inteligentes foram gerados pela agrupação dos formatos de interface e estética. Há uma procura significativa nestes sistemas inteligentes e a SISINT tem uma força e “*Know-How*” nesta área de negócio, quer empresarial quer particular. São estes sistemas inteligentes que pretende alargar com novas visões de mercados internacionais. Poder-se-á abordar o desempenho de um sistema audiovisual ao vivo, este define um conjunto de práticas que requer tecnologia analógica e digital como medição de forma a expressar esteticamente e com qualidade o diálogo entre a imagem e o som, esta combinação é muito importante para o seu desempenho. Salientamos que, um potencial criativo e em combinação com outras áreas de conhecimento, leva a uma evolução incessante de novas expressões, muitos artistas contemporâneos utilizam os meios audiovisuais para documentação e apresentação dos seus trabalhos, através desta performance conseguem mostrar de forma mais real as suas artes.

Manovich (2001), diz que as características identificadoras dos novos “*mídias*” passam pela representação numérica, modularidade, automação, transcodificação e variabilidade, o aprofundar destes conceitos é importantíssimo para identificação das apropriações de estética que são diferentes da construção tradicional. Em (2010) Cirino, relacionou as definições de Manovich e diz que o sistema audiovisual tem como atributo justaposições de blocos internacionais contento pequenas unidades dramáticas e cenas que se podem conectar entre si.

Cannito (2010), afirma que, o que o espectador quer, é entrar na imagem e não apenas ver a superfície da história, e Jenkins (2008) diz que essa posição do publico define-se como uma cultura participativa. Cirino (2012), classifica essa participação do publico em três níveis, o interpretativo, “*transmídia*” e o interativo. Relativamente ao interpretativo o recetor de informação, nunca é passivo dito por (Lévy, 2010). Conforme citado por, Santiago Júnior (2004) o interpretativo, “o espectador “bordwelliano “não é, porém, um leitor ideal, mas uma entidade hipotética executora de operações relevantes para construir uma história fora da representação do filme”. A estrutura fílmica

independente da presença ou não da interação compõem um acervo de símbolos e significados que serão organizados e processados pelo espectador. Cirino (2012), afirma que no caso do modo “*transmídia*” o espectador não procura só a narrativa fílmica, mas todo o universo de ficção complementares que aprofunda a história contada, ou seja, eles procuram um universo mais narrativo, ou seja o universo é além do filme maior que a franquia, uma vez que as elaborações e especulações dos fãs expandem em várias direções os universos destaca (Jenkins, 2008). A participação interativa tem haver com a interação que o espectador possa fazer ao interferir com o conteúdo do filme, que passa a ser manipulado e clicável por botões, sons ou movimentos (Cirino, 2012). Por outro lado, Santaella (2005), diz que esta relação entre o espectador e o universo poderá ocorrer em várias proporções, quer seja pela escolha ou expansão narrativa por alternativas, quer seja pelo consentimento dos dados, por rastros da navegação ou por manipulação estética da estrutura visual. Com estas informações de estruturas audiovisuais feitas pelos usuários, permitem criar conteúdos personalizados, sabe-se que o Facebook tem um algoritmo que constrói personalizadas vídeos para os usuários com base nas suas atividades na plataforma. Estas aplicações relacionam os rastros de navegação criando um histórico do usuário e promover uma relação com a marca ou universo temático em questão.

Conforme artigo publicado na revista da editora “*Athena Information Solutions Pvt. Ltd,*” as organizações são aconselhadas a começar com a introdução de pequenas mudanças nos seus processos e inovações incrementais usando tecnologias emergentes, com um objetivo a longo prazo em mente. A transformação digital, também conhecida como DX, tornou-se uma necessidade para que cada organização cumpra a mudança de expectativas e necessidades do cliente. “A transformação digital quando feita corretamente pode transformar uma lagarta numa borboleta, mas quando não é feito corretamente só acabam dando origem a uma lagarta mais rápida”. É muito importante ter pessoas na equipa com a mentalidade certa. A resistência à mudança é nosso direito de nascimento e a transformação digital é um mundo muito diferente. Muito poucas pessoas gostariam de embarcar na viagem. Construir uma equipa de pessoas que entendem o seu valor e os levam ao sucesso. O maior obstáculo é a cultura organizacional. Especialmente se olharmos para as pequenas e médias empresas, elas são tão orientadas pelo homem (menos orientadas para o sistema) como uma loja mãe e pop, com a estrutura de recompensar as pessoas pela motivação, em vez do seu

trabalho ou valor adicional. Na sua maioria 30% do seu tempo vai para a política da empresa e auto “*brainstorming*” para garantir a sua posição, em vez de abraçar a mudança positiva e contribuir para novas iniciativas. Virar-se-á a encontrar pessoas dinâmicas em qualquer organização, que estão prontas para abraçar a mudança e estão sempre a lutar pelo melhoramento com ideias inovadoras e frescas. Em organizações maiores, é a mesma história de forma diferente, onde as ideias de novas gerações nunca encontram o caminho através da hierarquia, todos esses caminhos para a gestão, é triturado no topo. Enquanto, por um lado, a transformação digital começa e termina com o cliente, por outro lado começa e termina com a liderança certa em qualquer organização. Este tipo de liderança não é centrado na tecnologia, mas aquela que olha para as áreas de dor dos clientes (internos ou externos), o potencial de mercado e, em seguida, tomar iniciativas digitais para fornecer soluções. Todas as organizações tiveram de se adaptar a nova realidade das tecnologias e acompanhar o seu desenvolvimento, e a SISINT esteve sempre nesse segmento ir de encontro as necessidades dos seus clientes, por isso este estudo tem alguma veracidade sobre a forma como as empresas evoluíram e moveram-se conforme as suas expetativas. Ao longo do tempo, combinações de soluções inovadoras baseadas em tecnologia acumulada e os avanços de conhecimento foram adotados, a fim de passar para uma produção sistemática processo em que os recursos são utilizados de forma eficiente e eficaz para atender os clientes exigências. Um ciclo contínuo de inovação tem sido realizado orientado para a melhoria produção, que por sua vez resultou em valor acrescentado socioeconómico. Desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) desde a década de 1980 e desenvolvimentos associados (como a globalização e um aumento internacionalização da produção) desencadearam padrões significativos de mudança na economia global. Estes estimularam uma rápida expansão do comércio transfronteiriço, e investimentos estrangeiros, que proporcionam às empresas um fácil acesso a novos conhecimentos e tecnologias, assumindo as inovações de outros lugares, daí omitir encargos de investimentos elevados e "incertos" para a investigação e desenvolvimento (I&D). No entanto, a transferência e difusão de tecnologias inovadoras no mercado é geralmente muito complexo e difícil. Muitas vezes os produtos e processos são transferidos, enquanto não realmente corresponder com o conhecimento, normas e expectativas prevalecentes (van Egmond et al., 2007). Em todo o caso, provas empíricas na fabricação confirmaram que aqueles que são capazes de inovar para melhorar o seu desempenho de produção (ou para diferenciar) superam os

seus concorrentes medidos em termos de quota de mercado, crescimento da rentabilidade, ou capitalização de mercado. Uma variedade de inovações da mesma forma teve lugar na construção em termos de tempo e avanços tecnológicos que podem ser notados em diversas áreas, por exemplo, materiais, engenharia, transportes e equipamentos, TIC, computadores, robótica e gestão. Um nicho tecnológico é diferente de um nicho de mercado. O potencial de mercado ou a taxa de rentabilidade esperada do investimento papel em nichos tecnológicos. Da mesma forma, os nichos tecnológicos são transportados por rede intervenientes (sistema de inovação ou enquadramento institucional) e um conjunto de pressupostos (regime tecnológico). Qualquer ator num sistema de inovação (por exemplo, decisores políticos, uma agência reguladora, autoridades locais, um grupo de cidadãos, uma empresa privada, uma organização, ou um grupo de interesse especial, que está convencido de que o inovador tecnologia oferece oportunidades e é promissora) pode atuar como o chamado gestor de nicho (um facilitador) para alimentar a difusão e implementação da nova tecnologia.

### 3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos

A SISINT, é uma empresa nacional, encontra-se no mercado desde 2003. A empresa já teve delegações no Brasil, Moçambique e Macau. Atualmente a SISINT, tem uma boa performance económica, com crescimento em faturação e volume de negócios nestes últimos três anos, pelo prestígio e “*Know-How*” que a diferencia no seu setor de atividade. Pretende alcançar novos mercados, aumentando a notoriedade da marca e pelas experiências internacionais anteriores. A aposta da empresa centra-se na conquista de mercados no Golfo Pérsico, razão porque este estudo será exclusivamente dedicado a esse mercado, centrando-se em áreas específicas de sistemas audiovisuais, domótica e KNX.

#### 3.1 Apresentação da SISINT, Lda.

A SISINT é uma empresa de engenharia que fornece serviços de projeto, instalação e consultoria para as indústrias de transporte, energia e construção. Tem uma equipa de engenheiros altamente qualificados e experientes, equipados com ferramentas especializadas de teste e software, que lhe permite realizar serviços de projeto, instalação e comissionamento em todo o mundo. Com sede em Vila Nova de Gaia - Portugal, tem uma operação mundial, nomeadamente na europa, extremo oriente, África e América do Sul.

##### 3.1.1 Missão

Liderança no projeto, montagem e comissionamento de sistemas de Automação e Controlo, instalação, conservação e manutenção de Instalações Elétricas de Alta, Média e Baixa Tensão, projeto, montagem e comissionamento de Sistemas de Domótica e Multimédia pela inovação, competitividade, serviço, qualidade, respeito pelo ambiente, segurança e pelos princípios da responsabilidade social corporativa e envolvimento das partes interessadas identificadas.

##### 3.1.2 Valores

Respeito pelos Direitos Humanos

A SISINT, apoia e respeita a proteção dos Direitos Humanos internacionalmente reconhecidos e procura desenvolver a sua atividade com base nesse reconhecimento.

No âmbito da sua atividade empresarial, a SISINT respeita e exige que sejam respeitados os princípios da não discriminação, da liberdade de associação e da proibição do trabalho infantil e forçado.

#### Proteção do Ambiente e Segurança dos Trabalhadores

A SISINT procura minimizar e controlar o impacto ambiental decorrente da sua atividade, bem como zelar pela segurança e saúde dos trabalhadores.

#### Combate à Corrupção

A SISINT compromete-se a não tolerar ou participar em qualquer forma de corrupção ou suborno, para efeitos de influenciar a tomada de decisões em incumprimento da lei para tal tem um Código de Ética disponível na secção de Downloads do seu Site <http://www.SISINT.pt/pt/downloads>

#### Compromissos

Para tal a SISINT assume um conjunto de códigos de conduta e compromissos que assumimos como:

- Política de Proteção de Dados
- Código de Ética
- Código de Prevenção e Combate Assédio no Trabalho
- Compromisso que se estende aos fornecedores através das aquisições, com base na nossa Política Geral de Compras.

O sistema de gestão de qualidade, segurança e meio ambiente é certificado de acordo com a ISO 9001 Qualidade, ISSO 14001 Ambiente e ISO 45001 Segurança e Saúde no Trabalho pela EIC.

### 3.1.3 Marcos Históricos

Figura 2 - Marcos Históricos

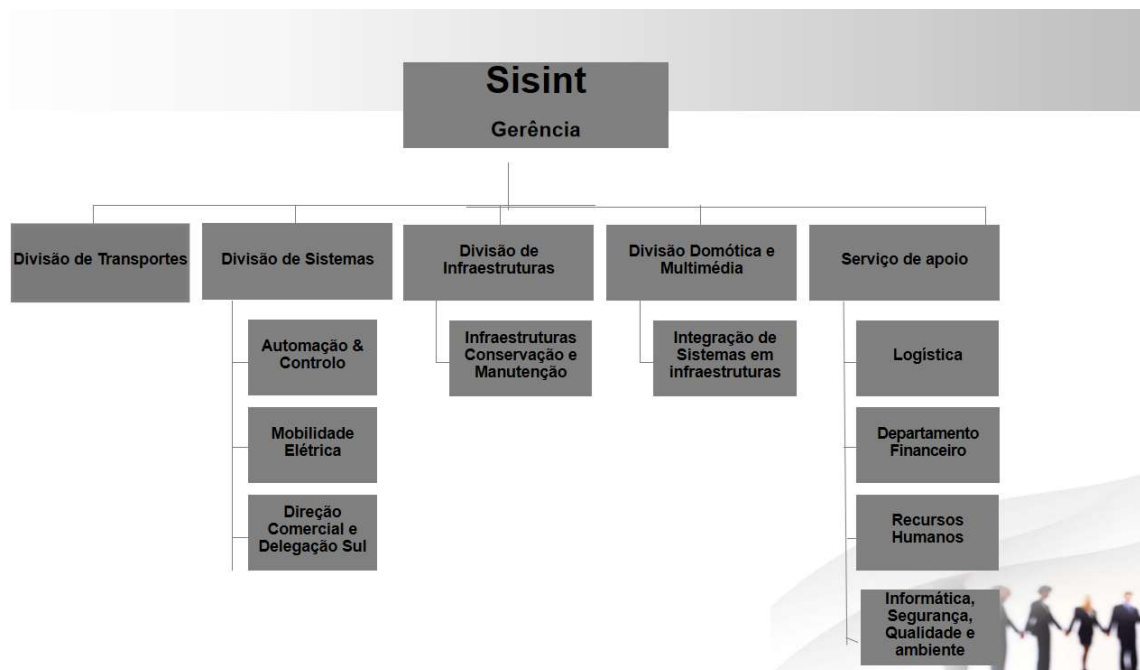


Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pela SISINT em 2022

### 3.1.4 Estrutura Organizacional

A empresa tem atualmente 81 colaboradores, na sua quase totalidade com licenciatura em engenharia, com um grande “*Know-How*” que lhe permite diferenciar-se dos concorrentes diretos e ganhar obras de grandes dimensões quer a nível nacional, quer internacional, salientando-se o Metro do Porto, Manutenção do Futebol Clube do Porto, Hotel Hilton, Miniclip Lisboa, Banco de Moçambique.

Figura 3 - Organograma da SISINT

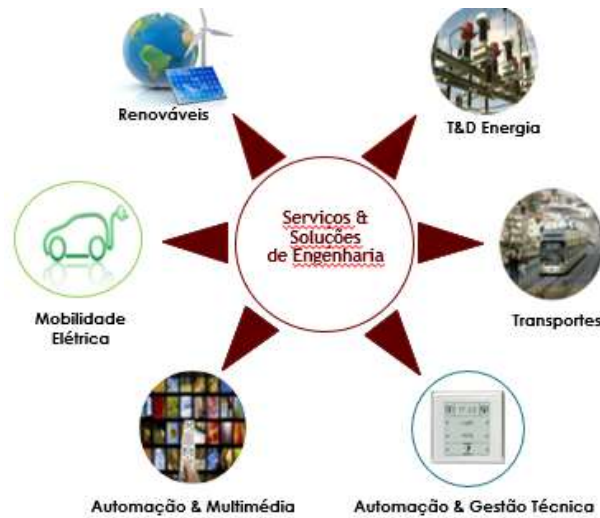


Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

### 3.1.5 Principais áreas de negócio

A Sisint, destaca-se dos seus concorrentes, porque algumas das suas áreas de negócios complementa-se, permitindo realizar a obra como um todo englobando as áreas de instalação elétrica, sistema de som e sistema de KNX e domótica, por exemplo, como num projeto de um Hotel, Hospital, entre outros.

Figura 4 - Principais áreas de negócio Sisint



Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

#### Automação e Controlo - A&C

Um dos componentes mais importantes da atividade da SISINT, consiste no desenvolvimento da atividade de projeto, instalação e comissionamento de Sistemas de Comando e Proteção para os Setores da Distribuição e Transporte de Energia.

A equipa é constituída por um grupo de técnicos com larga experiência no setor e está dotada com as ferramentas do software (*Autocad, Eplan, etc.*) e do equipamento de testes (malas de ensaios *Omicron, ISA, Megger, Programma, etc*) requeridos para realizar as tarefas quer de projeto quer de comissionamento “on-site” dos sistemas de comando e proteção de diferentes fabricantes, nomeadamente Siemens, ABB, GE/Alstom, Schneider, Efacec, SEL (*Schweitzer Engineering Laboratories*), *Ingiteam*, ZIV, etc.

#### Renováveis

- Estudos e projetos de parques fotovoltaicos e eólicos:
- Estudos Preliminares
- Angariação / avaliação de terrenos
- Licenciamento (DGEG / Câmaras Municipais)
- Engenharia de base e de detalhe
- Apoio técnico aos promotores
- T&D Energia

Estudos, projeto e comissionamento de subestações AT/MAT:

- Projetos de base e de execução
- Configuração e parametrização de sistemas de proteção
- Comissionamento de subestações (P&C e equipamento AT).

Figura 5 - Principais Clientes Automação e Controlo



Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

Instalações, Conservação e Manutenção - ICM

Energia:

- Fornecimento, instalação e manutenção de Instalações MT, BT e AVAC
- Postos de transformação MT/BT
- Geradores de energia de emergência
- Instalações de BT
- Quadros de distribuição
- Sistemas GTC/KNX
- Unidades de tratamento de ar:
- Sistemas de arrefecimento (Splits, VRV, etc.);
- Sistemas de Tratamento e Condicionamento de Ar;

#### Sistemas de segurança:

- Detecção de incêndios, gás e intrusão
- Controlo de acessos
- CCTV
- Telecomunicações:
- Redes de TI

Figura 6 - Principais clientes - Instalações, conservação e manutenção



Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

#### Transportes - TRA

Com objetivo de prestar serviços especializados no sector dos transportes, a SISINT procurou desenvolver competências necessárias para prestar estes serviços de engenharia especializados. Estas tarefas envolvem o desenho, conceção e projeto de sistemas de ajuda à exploração aos mais diversos sistemas, tais como:

- Projeto, fornecimento, instalação e manutenção dos seguintes subsistemas:
- Telecomunicações
- Informação ao público e sistemas de emergência
- Sinalização ferroviária
- Vídeo corporativo
- Sistemas CCTV

- Detecção de Incêndios
- Sistemas de Segurança contra Intrusão;
- Sistemas de Controlo de Acesso

Figura 7 - Principais Clientes – Transportes



Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

#### Automação & Gestão Técnica - A&G

A SISINT, fornece um conjunto de serviços de engenharia em que o principal enfoque é na eficiência energética, otimização de recursos e controlo e monitorização dos equipamentos de um edifício tornando-os em edifícios inteligentes. Desenvolvemos soluções flexíveis de eficiência energética, conforto e segurança de uma forma integrada permitindo um sistema de Gestão Técnica e Gestão de Energia Centralizada. Estes sistemas são regra geral sistemas abertos, multimarca e multiprotocolo que interligam com equipamentos de campo para medição de todas as variáveis associadas a cada sistema e a respetiva interligação de supervisão central (SCADA).

- Projeto Elétrico
- Esquemas unifilares e Especificações técnicas
- Projeto de Secundário Detalhado (Esquemas de Comando e Controle)
- Configuração e Parametrização
- Ensaios e colocação em serviço

Adicionalmente apostada no desenvolvimento de sistemas sustentáveis, a SISINT cedo começou a desenvolver soluções de automação e software de

monitorização aplicada a centros de produção de energia (Fotovoltaica e Eólica). É desenvolvida toda uma serie de procedimentos que envolvem diversas tarefas como:

- Configuração, parametrização e integração de proteções multimarcas
- Configuração de PLC's
- Configuração de HMI Locais e sistemas SCADA
- Rede de comunicações (IEC 61850, DNP 3.0, IEC60870 - 5 - 104)
- Elaboração de protocolos FAT e SAT
- Seleção e fornecimento de equipamentos para aquisição de sinais e medidas
- Estudo para a manutenção preventiva
- Desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho

Projeto e fornecimento dos seguintes sistemas:

- Gestão Técnica Centralizada de Edifícios (BMS)
- Automação Industrial & SCADA
- Sistemas de domótica (KNX)
- Automação & Multimédia

Fruto da sua continuada aposta neste mercado e com uma equipa com provas dadas nesta área há já muitos anos, a SISINT tem-se afirmado cada vez mais como uma referência incontornável como projetista (análise acústica e eletroacústica), integrador e instalado de sistemas de difusão sonora para som ambiente, animação ou em sistema de evacuação de emergência conforme standard EN54. Tipicamente os sistemas de difusão sonora dividem-se da seguinte forma:

- Sistema de “*Public Address*” (Evacuação de Emergência)
- Distribuição para música ambiente
- Sistemas dedicados de animação em espaços e empreendimentos

Agregando diversas valências da empresa no domínio das comunicações, multimédia e engenharia, a SISINT projeta, fornece “*turn key*” e coloca em serviço sistemas de vídeo corporativo (IPTV) destinados à difusão de conteúdos, notícias e informações “on-line” em grandes espaços públicos designados “*Kiosks*” de informação ao público e gestão de atendimento. Estes serviços incluem a definição e o fornecimento de infraestruturas de comunicação, plataforma de produção e difusão de “*playlists*” em locais públicos.

Projeto e fornecimento dos seguintes sistemas:

- Sistemas de Som e Vídeo;
- Sistemas de informação e entretenimento (sistemas de TV corporativa e IPTV);
- Homecinema

Idealizamos sistemas de som para que a pureza da gravação original seja restituída da melhor forma em sua casa. O nosso trabalho não começa em vender-lhe um sistema de produtos, mas sim em pensar uma solução que se integre na sua forma de vida e decoração da sua casa. Nenhuma casa inteligente seria completa sem os sistemas de áudio e vídeo certo para complementar seu estilo de vida. Imagine que quer parar um filme na sala de estar, depois iniciá-lo no mesmo ponto do conforto do seu quarto. Ou ter uma festa onde a música se move com os convidados, acompanhando se os convidados estão na cozinha, na sala de estar ou no pátio. Este tipo de sistema distribui fontes - como set-top box, televisão por satélite ou um leitor de “Blue-Ray” ou “Streamer” - para diferentes ambientes ou zonas, em toda a casa. Montamos e ajudamos a planejar um sistema deste tipo em que as fontes são centralizadas em um local (conhecido como “head end”), proporcionando a você a conveniência para usufruir da sua música, filmes e média em qualquer divisão ou até no exterior ou piscina. Acreditamos que todos desejam obter o máximo conforto e que a tecnologia que o suporta não seja intrusiva na nossa vida, por isso em várias fases do desenvolvimento ajudamos construtores e donos de obra a valorizar o seu empreendimento, quer em construções já acabadas, idealmente em edifícios em projeto, instalando ou pré-instalando as mais modernas tecnologias de automação. Quem nunca pensou em ter um cinema em casa? Nós dominamos o equilíbrio entre colocar a melhor tecnologia disponível, garantindo a sua resistência à obsolescência, e o requinte na decoração e acabamentos.

Figura 8 - Principais clientes - Integração de sistemas para edifícios



Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

#### Mobilidade Elétrica - IZZY

A sensibilização e promoção do uso de energias alternativas aos combustíveis fósseis é uma área de interesse para a SISINT.

O mercado de veículos elétricos tem crescido substancialmente em Portugal, representando já 1.3% da totalidade do mercado automóvel, existindo atualmente um total de mais de 5000 automóveis (até abril de 2017).

Com recurso à sua experiência e background de engenharia, a SISINT desenvolve soluções adaptadas a cada situação, oferecendo soluções mais económicas e eficientes para o carregamento de veículos elétricos.

Principais competências:

- Serviços de Consultoria
- Fornecimento de soluções chave na mão para o carregamento de veículos elétricos
- Serviços de instalação e comissionamento
- Carregamento sustentável
- Serviços de Pós-Venda

Figura 9 - Principais Clientes - Mobilidade elétrica



Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

### 3.1.6 Obras realizadas pela SISINT

A SISINT forneceu os Sistemas de Domótica (KNX) para os seguintes edifícios:

- Santuário de Fátima – Igreja da Santíssima Trindade
- Museu Neorrealismo – Vila Franca de Xira
- AHETA – Albufeira• Mercado Abastecedor de Portimão
- Hospital do Patrocínio – Évora
- Hotel Sheraton Lisboa
- Hotel Trancoso
- Centro de Artes de Portalegre
- Shopping Ferrara Plaza
- U. MINHO - Escola de Ciências da Educação
- Hospital Conde Ferreira
- Nova Adegas Quinta de Nápoles
- Centro Saúde de Borba
- Hospital Rovisco Pais – Tocha
- Pavilhão da Constituição FCP
- Escola Superior de Tecnologia e Saúde do Porto
- Hotel Portas da Lagoa – Évora
- MediaMarkt – Braga

Forneceu os sistemas de supervisão técnica da REFER dos troços Tunes-Lagos, Coina-Pinhal Novo e Linha da Beira Baixa. Os sistemas de gestão técnica centralizada dos edifícios dos Centros de Comando Operacional da REFER em Lisboa e Porto.

Contando com parcerias de fabricantes relevantes e como “*Specialist Dealer*” da Sony, a SISINT, projetou, instalou e garante a operacionalidade de diversos sistemas de videovigilância (CCTV) dos quais se destacam:

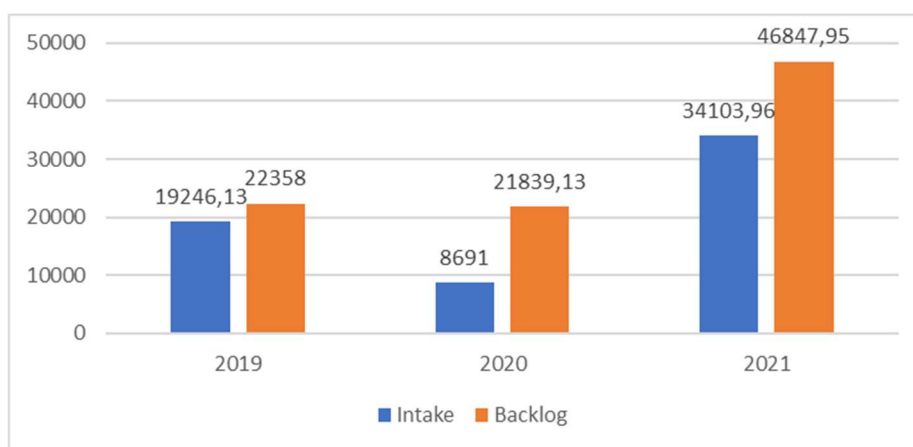
- THE Vine Hotel da Madeira
- Vitalis PARK – centro de formação do FC Porto
- Sistemas de “*Corporate TV*”

Forneceu para o Metro do Porto um sistema de vídeo corporativo abrangendo 12 estações e 2 veículos destinado à difusão de informação proveniente de produções de conteúdos internos/externos, notícias e informações “*on-line*”. Juntamente com este serviço foi projetada toda a rede de comunicações e suporte aos conteúdos audiovisuais, com distribuição WiFi e por fibra ótica e também para Vitalis PARK – centro de formação do FC Porto, o sistema de vídeo corporativo. Estes serviços incluem a definição e o fornecimento de infraestruturas de comunicação, plataforma de produção e difusão de “*playlists*” em locais públicos.

### 3.1.7 Dados Financeiros 2019/2021 e 2021

Não obstante a crise derivada do COVID nestes últimos anos, os dados financeiros da empresa são positivos, revelando uma quebra no ano de 2020, mas com tendência de crescimento de encomendas no último ano de 2021, conforme se pode verificar no gráfico 9, mantendo a tendência no atual ano de 2022.

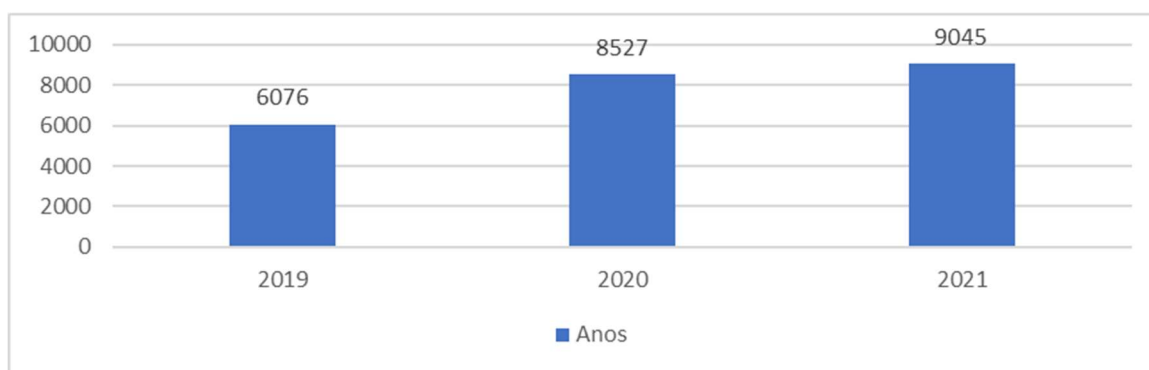
GRÁFICO 9 - ENCOMENDAS SISINT ÚLTIMOS 3 ANOS (K€)



FONTE: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

O gráfico 10, demonstra que o volume de faturação tem tido uma evolução muito interessante nos últimos três anos, apesar dos constrangimentos provocados pela pandemia, e 2022 será mais um ano de crescimento da empresa.

Gráfico 10 - Volume de faturação Sisint últimos 3 anos (K€)



FONTE: Elaboração própria, com dados fornecidos em 2022

### 3.2 Mercados pretendidos para a Internacionalização da SISINT

Devido ao acesso de distribuição de petróleo para o mundo, o Golfo Pérsico tem um potencial de interesse económico. O Médio Oriente abastece ainda grande parte do globo com a reservas de petróleo que tem, ou seja, dois terços do planeta, tratando-se assim de uma região extremamente estratégica e economicamente relevante para quem quer investir nestes mercados.

Esta região encontra-se entre as fronteiras da Índia e o Mar Mediterrâneo. O Médio Oriente converge com países dos continentes europeu, africano e asiático, arábia saudita, Afeganistão, Bahrein, Egito, Qatar, Emirados Árabes Unidos, Irá, Israel, Iraque, Turquia, Líbia, Iémen, Israel, dentro destes países, alguns vivem da agricultura e vão enriquecendo pela venda e distribuição das reservas que têm de petróleo.

#### 3.2.1 Emirados Árabes Unidos

Este emirado é composto por sete regiões, Abu Dhabi, Dubai, Sharjah, Ajman, Ras Al Khaimah, Umm Al Quwain e Fujairah, situado a sudeste da Península Arábica no golfo pérsico, sendo a sua capital Abu Dhabi. Tem uma população de 9,9 milhões de habitantes, situando o seu PIB per capita em 2020, nos 36 280 USD. Os expatriados são um dos maiores impactos no seu mercado laboral. O chefe de estado (ruler de Abu Dhabi) é Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nayan, nasceu em Al Ain a 7 de setembro de 1948

(72 anos), o chefe de Governo (Ruler do Dubai) Sheikh Mohammed bin Rashid Al, nasceu no Dubai a 15 de julho de 1949 (71 anos) e o Príncipe Herdeiro (Comandante Supremo Adjunto das Forças Armadas, Mohammed bin Zayed Al Nahyan, nasceu em Al Ain a 11 de março de 1961 (59 anos).

O principal influenciador de crescimento da economia é o sector dos hidrocarbonetos, este crescimento tem como base os recursos de petróleo e o gás natural, que pretendem reduzir a dependência excessiva dos recursos petrolíferos, e impulsionar a diversificação na economia. Com a redução, da procura de petróleo, do preço e o impacto do vírus na economia, o PIB em 2020 foi de 6,1% e em 2021 teve um crescimento de 4,0%. A sua língua oficial é árabe (inglês amplamente utilizado), religião Islamismo, maioritariamente de origem sunita, o dia nacional é o 02 de dezembro, proclamação da independência em 1971. Moeda é Dirhams (AED), indexada ao USD (1€ = 4,34 AED). O sistema jurídico é Lei Islâmica (Sharia) e Direito civil. A nível de impostos o IVA é de 5% (introduzido a 01 de janeiro de 2018), e as suas taxas aduaneiras são de 5%, não há restrições na repatriação de capitais, conforme informação do Banco Mundial em 2020.

A nível de relações internacionais, os EAU integram vários organismos:

- Arab Monetary fund (AMF);
- Banco Islâmico de Desenvolvimento (IDB);
- Banco Árabe para o desenvolvimento Económico em África (BADEA);
- Organização das Nações Unidas (ONU);
- Organização de Cooperação do Golfo (GCC);
- Organização do Comércio Mundial (WTO);
- Organização dos países Exportadores de Petróleo (OPEP)
- Relação com a União Europeia, a nível supranacional é desempenhada pela organização de cooperação do golfo.

### 3.2.2 Economia dos Emirados Árabes Unidos

É o 10º maior produtor de petróleo, é a segunda maior economia árabe, em termos de PIB a seguir à Arábia Saudita. Economia dominada por Abu Dhabi que é a capital política e o Dubai a capital económica e polo turístico e financeiro. Em 2019 teve 16,73 milhões de turistas, contribuindo cerca de 5% para o PIB.

Está politicamente estável, com elevada economia regional e elevado volume de importações. Tem um ambiente de negócios seguro, bem regulamentado, abertura ao investimento e modernos canais de distribuição. Estes emirados organizam os importantes eventos da região MENA principalmente o DUBAI. A porta de entrada para o médio oriente é através da organização de cooperação do golfo, tem um mercado regional com 56,6 milhões de consumidores. Os seus principais parceiros económicos a nível de importação são: Alemanha, Reino Unido, China, India e EUA. Os EAU são o maior parceiro de negócios de Portugal no médio oriente. Conforme informação do INE em 2019, mil e vinte sete empresas nacionais exportaram para este mercado, conforme se pode verificar na tabela 6.

Tabela 6 - Exportações portuguesas para EAU

37.º Cliente (0,29%)	➤	173,6 Milhões €
68.º Fornecedor (0,05%)	➤	42,2 Milhões €
1.027 empresas portuguesas exportaram para os EAU em 2019		

Fonte: Adaptado do INE, 2022

A tabela 7 indica, os principais produtos exportados para os EAU, vê-se que 28% do total da sua exportação, recai sobre os veículos e materiais de transporte, logo de seguida com 25,6% as máquinas e aparelhos e com 10,8% os instrumentos de ótica e visão.

Tabela 7 - Principais produtos exportados para EAU

Produtos Exportados	%
Veículos e outro material de transporte	28
Máquinas e aparelhos	25,6
Combustíveis minerais	16,2
Minerais e Minérios	15,4
Instrumentos de ótica e precisão	10,8

Fonte: Elaboração própria adaptado de INE, 2022

Na tabela 8, vê-se que 23,8% do total da importação são os combustíveis e minerais, a importação de plástico e borracha têm 9.7% da quota na importação e os materiais têxteis tem 1.5%.

Tabela 8 - Principais produtos importados para EAU

Produtos Importados	%
Combustíveis e minerais	23,8
Plástico e Borracha	9,7
Químicos	2,4
Máquinas e aparelhos	2,1
Matérias Têxteis	1,5

Fonte: Elaboração própria adaptado de INE, 2022

A tabela 9, indica a taxa de variação homologa entre 2018-2019 (b), em que se verifica uma variação de 22,7% de exportações e 6,6% de importações. Quanto à média aritmética das taxas de crescimento anuais no período de 2015-2019 (a), as importações situaram-se nos 11,8% e as exportações 5,3%.

Tabela 9 - Variação de Exportações e Importações em milhões de euros

	2015	2016	2017	2018	2019	Var% 9/15 (a)	Var % 19/18 (b)
Exportações	248,0	252,0	288,0	238,0	292,0	5,3	22,7
Importações	121,0	135,0	147,0	178,0	188,0	11,8	6,6
Saldo	127,0	117,0	141,0	60,0	104,0	-	-
Coef. Cob. %	205,0	186,7	195,9	133,7	155,3	-	-

Fonte: Elaboração própria adaptado de Banco de Portugal, 2022

Ao nível de quadro regulamentar, nos produtos agroalimentares poderá haver necessidade de acordo entre os serviços veterinários/fitossanitárias de EAU e PR, sem isto não será possível exportar. É sempre necessário contactar os serviços da DGAV – direção-geral de alimentação e veterinária, para recolha de informação sobre os procedimentos para exportação destes géneros alimentícios de origem animal e não animal. Este tipo de exportação, não pode contrariar os princípios da lei Islâmica, estas informações podem ser consultadas na Comunidade Islâmica de Lisboa (CIL) ou no (IHP) instituto Halal de Portugal. Os EAU, têm uma economia aberta, incentivando o crescimento do setor privado e da competição, aplicando regulamentações para proibição de monopólios. Tem a nível de associações comerciais, quer regionais quer

internacionais grandes laços com a OMC – organização mundial do comércio, que é membro desde 1996, sendo também membro da GAFTA – grande área de livre comércio árabe, onde participam todos os países da CCG, estando assim a colaborar para que sejam concluídos acordos de livre comércio com a União Europeia, Índia, Paquistão, Austrália, Turquia entre outros do mercado comum do sul. Até 2036, os Emirados Árabes Unidos pretendem reduzir a procura total por recursos hídricos em 21%, aumentar o índice de produtividade da água para USD\$ 110 por metro cúbico, reduzir o índice de escassez de água em uma proporção de três pontos, aumentar a reutilização de água tratada para noventa e cinco por cento e aumentar a capacidade nacional de armazenamento de água até dois dias. O abastecimento de água sustentável, será assegurado em várias circunstâncias através de três programas principais: o programa de gestão da procura de água, o programa de gestão do abastecimento de água e o programa de produção e distribuição de emergência.

O Smart Dubai, visa avançar para um futuro 100% digital dentro de quatro anos, levando o governo de Dubai a emitir sua última transação em papel até 2021. Exige o uso inteligente das TIC para transformar os principais componentes da cidade e criar uma vida equilibrada e feliz para cidadãos e moradores.

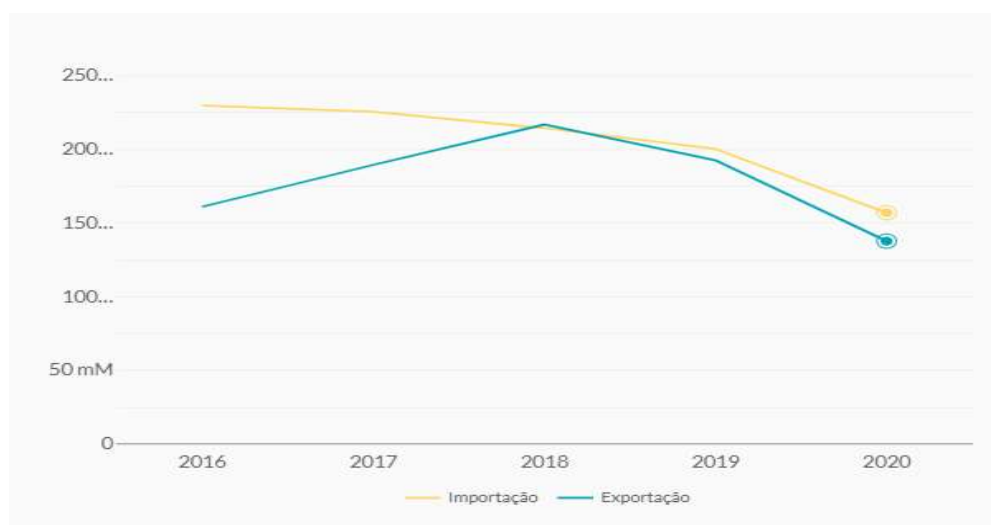
### 3.2.3 Importações VS Exportações EAU

Em 2020, as importações dos Emirados Árabes Unidos tiveram o valor de cento e cinquenta e sete mil milhões de USD, inferior a 2019 que nesse ano se registaram nos duzentos milhões de USD. Os principais produtos importadores, são máquinas e aparelhos 30,5 %, veículos e outro material de transportes com 10,2%, metais comuns 6,2%, produtos químicos 6,2% e produtos agrícolas 5,4% do total das importações. Dos seus principais fornecedores em 2020, a China tem uma quota de 20,6%, a Índia com 11,4 %, EUA 9,4%, Alemanha 5,1 % e Hong Kong 4,6% os restantes 51% são importações de outros mercados. As exportações dos EAU registaram um valor de cento e trinta e oito mil milhões de USD em 2020, como se verifica um aumento em relação a 2019 que ficou nos cento e noventa e três mil milhões de USD. Os cinco maiores produtos exportados foram os combustíveis e minerais (52,3% do total), os metais comuns (6,5% do total), os plásticos e borracha (3,8% do total), as máquinas e aparelhos (2,7% do total) e os produtos químicos (2,1% do total). Em 2020, os principais mercados clientes dos EAU, foram a Índia representa 17,4%, China com 12,2%, o Japão com 11,9% a Suíça com 7,3% e Hong Kong com 5,2% do Total, os outros mercados

representam 54,0% das exportações. A sua balança comercial, regista em 2020 um défice de 19 mil milhões de USD uma diminuição de 49 mil milhões em relação a 2016 e um aumento de doze mil milhões de USD, face a 2019.

A sua taxa de cobertura das importações pela exportação ronda os 87,7%, abaixo em 8,4 pontos percentuais em relação a 2019, conforme se pode constatar no gráfico 12.

Gráfico 11 - Exportação VS Importação 2016-2020



Fonte: INE, 2022

De acordo com o INE, os emirados árabes unidos foram o 41º cliente em 2020 das exportações portuguesas, sendo a sua quota de 0,3% do total, ficando na 81ª posição das importações com 0,03%. Verificou-se ao longo destes últimos 4 anos, uma diminuição de 2,4% da média anual das exportações e o registo de um crescimento de 26,6% nas importações. A balança comercial de bens teve um efeito benéfico para Portugal em 2020, apresentou um excedente de cento e vinte e um milhões de euros. As nossas exportações destacam-se, com 16% em máquinas e aparelhos, 12,9 % em combustíveis minerais e minérios, os plásticos e borracha com 6,8%, os veículos e outros materiais ligados aos transportes representam 6,6% do total das exportações. Relativamente as importações, a matéria têxtil tem uma quota de 36,3%, borracha e plástico com 32,5%, as máquinas e aparelhos 9,7%, os metais comuns 6,2% e por fim com 2,0% do total das importações os veículos e outro material de transporte. Tem estabilidade política de longo prazo, uma política diplomática aberta por todo o mundo, contando com mais de cem missões diplomáticas no exterior e a volta de duzentas

estrangeiras no país, são membros da liga Árabe, ONU e GCC. É considerado o terceiro país, pelo Global Peace Index 2021, mais pacífico desta região. Segundo o relatório de Felicidade Mundial de 2020, os EAU são bons para investir e viver em segurança, têm respeito e tolerância às novas culturas, e por isto está classificado em primeiro lugar na região árabe. Criou alguns regulamentos eficazes contra a discriminação e ódio, apoia grupos mais vulneráveis. Realizou o encontro de fraternidade humana, cujo objetivo é perceber o diálogo sobre a compatibilidade humana.

### 3.2.4 Abu Dhabi

Abu Dhabi tem uma área de 83.600 km<sup>2</sup>, desta área 97 % é deserto. A sua população é de 9,9 milhões de habitantes, tem uma densidade populacional de cento e trinta e cinco habitantes por km<sup>2</sup>. Menos de 15% da população total é emirato, 25% da população é de origem indiana, 72% da sua população são homens e 28% mulheres e 60% da população tem menos de 35 anos. O Parque Solar Mohammed bin Rashid Al Maktoum, é o maior parque solar de um único local do mundo, baseado no modelo de produtor independente de energia (IPP). Ele vai gerar 1.000 Mega Watts (MW) até 2020 e 5.000 MW até 2030. A primeira fase, deste projeto começou a operar em 2013 com capacidade de 13 MW. A segunda fase, iniciou suas operações em abril de 2017 com capacidade de 200 MW. A terceira fase entrou em operação em 2020, com capacidade de 1.000 MW, enquanto a quarta fase do projeto entrou em operação no último trimestre de 2020 com capacidade de 5.000 MW. O projeto terá a torre solar mais alta do mundo medindo duzentos e sessenta metros.

Em novembro de 2015, o Sheikh Mohammed lançou a estratégia de energia limpa no Dubai. Sob essa estratégia, Dubai pretende até 2050, produzir 75% das suas necessidades de energia a partir de fontes limpas. A estratégia, também visa tornar o Dubai num centro global de energia limpa e economia verde. É composto por cinco pilares principais: infraestrutura, legislação, financiamento, desenvolvimento de capacidades e competências e cabaz energético amigo do ambiente. HH Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, vice-presidente e primeiro-ministro dos Emirados Árabes Unidos e governante de Dubai, lançou o plano do centenário 2071. É um plano de visão completa de longo prazo, que se estende por cinco décadas após 2021. Ele forma um mapa claro para o trabalho do governo de longo prazo para fortalecer a reputação do país e seu “*soft power*”. A Centennial Vision 2057 da Polícia de Abu Dhabi,

inclui mais de cinquenta iniciativas estratégicas aproveitadas por inteligência artificial (IA), e pensamento proativo em futuros trabalhos de segurança. Em 2057, a polícia de Abu Dhabi prevê o lançamento de um satélite que impedirá a pirataria de dados policiais e, em 2117, será projetado uma delegação de polícia para a colônia de Marte dos Emirados Árabes Unidos. Veículos de patrulha monitorizarão a segurança no espaço. Os sistemas de IA, direcionarão o comportamento dos detidos em instituições penais e nano-robôs serão usados para combate a incêndios. Os robôs substituirão 50% dos policiais e 50% do orçamento da polícia será autofinanciado e todas as patrulhas policiais funcionarão sem combustível.

### 3.2.5 Bahrein

O Bahrein é considerado, um pequeno país insular do golfo pérsico, tendo fronteiras marítimas com o Catar, Irã e Arábia Saudita. A capital é Manama, uma das cidades mais populosas e é o principal centro comercial do país. É um arquipélago plano e árido composto por trinta e cinco ilhas e ilhotas localizado no golfo pérsico, a leste da Arábia Saudita e a noroeste do Catar, das trinta e cinco ilhas só três são habitadas: Bahrein, Umm Nassam e Muarraque. Tinha uma área total de 665 km<sup>2</sup>, devido à recuperação de terras, a área aumentou para 780 km<sup>2</sup>. A principal zona portuária do Bahrein é o Porto de Mina, Salman.

Tornou-se um dos sistemas mais abertos, pela aprovação da nova constituição, eleições parlamentares e introdução de medidas de liberalização. A sua evolução política não resulta de pressões regionais ou internacionais nem internas. Tem como principal agente de mudança a monarquia, que vai mudando gradualmente a política com objetivo de uma liberalização com algumas facetas democráticas. A nível económico com a caída das reservas de petróleo, repõe toda a sua concentração em atividades como refinação e processamento de crude e pretende transformar-se em bancário internacional e num centro financeiro. Existem quatro estados sociais no Bahrein, a família Al Khalifa, com o monopólio do poder político, apoiada pelos tribais oriundos da região de Najd Arabia Saudita, segundo a família Hawla, conhecida como elite económica, veio da costa iraniana, mas afirmam ser árabes, sunitas e da península arábica, terceiro os "*Baharina*", habitantes originais do território, que têm uma posição mais alargada, e por fim, a população persa têm um estado social inferior. As divisões sociais, são um dos fatores mais persistentes no Bahrein do que noutra região do país,

devido a escassez das reservas e oportunidades económicas. Há muitas zonas desfavorecidas e politicamente alienadas, que levou a vários períodos de confrontos durante o século XX, pelos anos 90 houve uma série de manifestações e lutas violentas, embora sendo séria e longa não constituiu uma ameaça ao regime. Os manifestantes exigiam maiores oportunidades económicas, restabelecimento da assembleia nacional eleita e o fim da discriminação. Em 2004, houve o protesto dos jovens pela reclamação de empregos, a pobreza atingiu os expatriados e maioritariamente os xiitas, viviam em bairros podres, com muitos problemas sociais, com salários baixos e ausência de serviços segurança social. Dados oficiais afirmam que existe 15% de taxa de desemprego, mas seria bem superior, uma vez que a população é jovem com uma média de idade 29 anos e um ritmo de crescimento populacional de 1.45% ano, por isso, esta taxa não corresponderia à veracidade. Em 2013, foi feito um estudo que indicava que 30 a 35% seria o número de desempregados no Bahrein.

### 3.2.6 Sharjah

Das pesquisas efetuadas sobre os EAU, surgiu este emirado, que pelas suas especificações, é uma mais valia para uma aposta dos destinos de internacionalização da SISINT. Sharjah é um dos segredos do oriente, neste emirado a governação, escolas e empresários colaboram de forma a que seja uma zona de conforto para PMEs e negócios globais. Neste emirado, está incluída a região central como Al Badayer, Al Dhaisd e Mleiha e na costa leste Kalba, Dibba, Al Hisn e Khorfakkan. Este emirado tem uma economia diversificada, o seu PIB está sempre em crescimento, bem como a sua população, nomeadamente de jovens ambiciosos, virados para o mundo global e com um nível de educação muito elevado. Com tudo isto, permite-se afirmar, que tem talentos qualificados, posiciona-se muito bem para retornos de investimentos de longo prazo, e com acesso a mercados globais. É o centro educacional dos estados árabes unido, considerada a capital da cultura, centro de P & D, inovação e Start-up é o centro industrial dos estados, tem vindo a destacar-se pelas suas iniciativas de sustentabilidade. Esta cidade, é uma das escolhas para multinacionais que queiram entrar no médio oriente, tem custos mais baixos que os outros emirados e tem uma cultura de inovação. A sua localização entre a Europa e o Leste Asiático, com acessos aos principais aeroportos e portos internacionais do golfo pérsico e oceano indico, acaba por ser um destino para empresas que pretendam investir estrategicamente nos mercados emergentes. Sendo a porta de entrada para o médio oriente, tem a

combinação para impulsionar negócios, oferece às empresas um ambiente de trabalho a baixo custo, acesso aos seus talentos e suporte de alto nível. A sua jovem população é multicultural, com muito talento e diversificada, porque Sharjah investe continuamente na educação, faz investimentos anuais na ordem dos 1,5 bilhões de USD em pesquisas, ou seja, um gasto muito superior per capita do que os restantes países dos estados. Tem quarente e sete mil alunos, na cidade universitária, que na conclusão da licenciatura, integrarão a força de trabalho em várias áreas do emirado. Foram tomadas medidas por parte do governo, de forma a garantir que seja a mais lucrativa do GCC para realização de negócios. Esta cidade está localizada entre o Dubai e os emirados do Norte, é o único fronteiro com os seis emirados dos EAU. Tem fácil acesso de entrada por via marítima, aérea e terrestre aos centros dos EAU. A indústria neste emirado é responsável por 17% do PIB, o PIB combinado é de 3.4 trilhões de UDS, a população do GCC ronda os 54 milhões, estes países são soberbos em recursos naturais e têm elevada proporção relativamente à média de indivíduos com grande património, e encontram-se entre os mercados mais lucrativos do mundo. As zonas francas, são as mais favoráveis para os negócios, tem 0% de imposto corporativo e 0% de imposto de renda pessoal. Não tem taxas de importação, exportação, reexportação ou taxas alfandegárias. A sua proximidade ao aeroporto do Dubai, cerca de vinte e oito km de distância, torna-se uma grande porta de entrada. A Etihad Rail, pretende objetivamente conectar-se com o GCC por terra, permitindo exportação para grandes mercados, sem usar frete aéreo, para a arabia saudita. Com três portos marítimos, é o único emirado com portos no golfo pérsico e oceano indico, tornando o acesso mais rápido entre a Asia e GCC, pelo porto Khorfakkan. Esta cidade acolhe cerca de sessenta mil PMEs e Start-ups nas trinta e três zonas industriais e nas seis zonas francas. Realização anual do festival de empreendedorismo, reunindo inovadores do mundo, é o centro de inovação, tal como o Sharjah Entrepreneurship Centre (Sheraa), que oferece apoio e programas de aceleração. Uma cidade virada para o futuro com o seu Cluster de inovação de classe mundial, esta área abriga a University City e o Sharjah Research Technology and Innovation Park que combinam entre si universidades e laboratórios, governo e indústria, criaram projetos pilotos para grandes organizações como IBM, Dell Nokia a nível de tecnologias. O foco em sustentabilidade, e-transformação e digital são os pilares da cultura de inovação desta cidade. As suas ofertas culturais, são os locais de património da Unesco e os cenários artísticos, que atraí os visitantes do mundo inteiro. Recentemente, criaram investimentos em infraestruturas e destinos de turismo

como desertos abertos, praias, montanhas e reservas naturais de forma a que Sharjah, seja a capital da cultura, ponto popular para ecoturismo, aventura e um rápido crescimento nas zonas leste e central criando oportunidades de lazer, entretenimento, alimentos e bebidas, hospitalidade e outros relacionados com as viagens. Destaca-se que 13.6 milhões de passageiros passaram no aeroporto internacional de Sharjah em 2019, dos quais 75 % são turistas. Recebeu 1.3 milhões de pessoas nos seus hotéis, 70% destes alojamentos foram em hotéis de 4 e 5 estrelas.

Sharjah, serve como o centro industrial e portal dos EAU para os mercados de crescimento mais rápido do mundo na Ásia, África e Europa. Como o único emirado com portos no golfo pérsico e no oceano Índico, oferece a viagem marítima mais curta entre o GCC e a Ásia, acesso incomparável ao resto dos emirados e além-fronteiras. Em 2025, irá ter capacidade para receber vinte cinco milhões de passageiros. Tem uma forte preocupação com a saúde e tem as infraestruturas de classe alta e com uma rede robusta de hospitais universitários, clínicas privadas e centros de pesquisa e desenvolvimento, poderá tornar-se na capital da saúde do médio oriente. Sharjah Healthcare City, esta foi uma das principais iniciativas governamentais, criando oportunidades de elevado crescimento, garantindo barreiras baixas à entrada de saúde. Os jovens alimentaram o desenvolvimento de produtos e serviços médicos e de bem-estar na cadeia de valores da saúde. Em 2021, contava com dezasseis hospitais públicos e privados, com um adicional de mil camas, e pretende seguros de saúde privados para toda a sua população.

Com vista a tornar-se a cidade sustentável, e com a meta de zero lixo para os aterros até 2022, estas iniciativas verdes tem o apoio do governo, transformando resíduos em energia. A gestão de resíduos, encontra-se no centro de desenvolvimento e com políticas de inovação elaboraram um ecossistema com recetividade à sustentabilidade e “start-ups” de tecnologias limpas, proporcionando pesquisas e desenvolvimento de parcerias privadas, públicas e comercialização. A procura de energia anual tem tido um aumento na ordem dos 5%. Sharjah tem 9.5 horas de luz solar para a produção da sua energia. Quanto ao lixo recolhe 2,3 milhões de toneladas de lixo em um milhão de lares a cada ano. Sharjha, é um grande centro universitário, reconhecida por ser um centro de pesquisas e desenvolvimento, e o maior centro de educação dos EAU. Com mais de 2000 doutorados, tem mais de quarenta e sete mil estudantes. Existe um compromisso por parte do governo quer com o empreendedor,

quer a potencialização para projetos inovadores, com os maiores da tecnologia mundial, permitindo uma maior evolução nesta área. Em 2019, tinha vinte e duas instituições de ensino universitário e conta com mais de duzentas e trinta e duas escolas. Este emirado, é responsável por um terço da produção dos EAU, o seu sector industrial, é um dos que contribui para o seu PIB. Devido as zonas francas e às suas zonas industriais localizadas estrategicamente perto dos portos quer aéreos quer marítimos, seis e trinta e três respetivamente. É considerada o centro industrial da nação, utiliza tecnologias avançadas, como IA e impressão 3 D para produção de produtos, tal como iates, equipamentos de construção, “drones” e utilização de robótica. Tem 150 K de funcionários na cidade industrial dos emirados, 62% são dedicados aos processos de cargas, tem trinta e três zonas industriais. A sua estratégia no campo da segurança alimentar, é para que os EAU, se possam posicionar como líder mundial nesta área. Com a inovação e querendo estar mais além, tem uma cultura de inovação e pesquisa muito avançada. O “Foodpark”, é a forma de levar os alimentos aos mercados e ao “research technology and innovation park”. É muito procurada e é acolhedora de empresas “agritech”, “start-ups”, e empresas com projetos pilotos, tem uma vantagem geográfica, pois tem costas marítimas dos lados e em relação a alguns emirados vizinhos tem um custo operacional inferior. O mercado de produtos agrícolas em 2019, obteve uma receita seiscentos e vinte seis milhões de USD e o esperado em 2024 ronda os 1,1 biliões de USD. A receita dos produtos agrícolas tem uma carga de 9,8% do PIB nos estados árabes unidos, em 2020 o valor comercial de alimentos foi 24,7 biliões de USD.

## 4. Metodologia

### 4.1 Metodologia

A descrição da metodologia é uma explicação rigorosa, aprimorada e minuciosa e são necessários todos os instrumentos que foram utilizados nas pesquisas e elaboração do caso. A metodologia pode dividir-se em duas vertentes, qualitativa ou quantitativa dependendo do objetivo do trabalho de investigação. Conforme diz Bruner (1990), na abordagem qualitativa o seu objetivo é procurar informação aberta, obtenção de dados e conseqüentemente analisar e interpretar os mesmos, ou seja, pesquisar informações e dados por observação, descrever, compreender o estudo de um determinado fenómeno. Por outro lado, a abordagem quantitativa faz-se através de pesquisas experimentais e estatísticas conforme diz Kaplan e Duchon (1988), é uma pesquisa numérica, estatística da informação e de dados para obtenção de resolução de determinado problema.

### 4.2 Metodologia aplicada

O tipo de abordagem metodológica definida para uma pesquisa determinará a forma como será observado o fenómeno, e consecutivamente, os dados recolhidos e conclusões elaboradas (Oliveira & Ferreira, 2014)

Numa primeira fase deste trabalho, foi aplicada a metodologia quantitativa, suportada por via de um inquérito, que tinha como objetivo principal, perceber quais foram as motivações, modos de entrada e barreiras que as empresas se depararam para o seu processo de internacionalização. Este inquérito, foi enviado para as empresas que se encontravam nesse mercado, com base de dados fornecida pelo consulado de Adu-Dahbi e pelo AICEP. Numa amostra de 20 só se obteve 2 respostas, pelo que não é uma amostra representativa para considerar esta metodologia neste trabalho, no entanto, consta no apêndice V, o respetivo inquérito, para que caso haja oportunidade possa ser feito para estudo deste mercado específico. Com o objetivo de implementar e desenvolver o desafio proposto neste trabalho de projeto, aplicou-se então uma metodologia qualitativa, exploratória e descritiva, com base na aplicação de entrevistas semiestruturadas, conforme diz (Li & Nkansah, 2005). Conforme diz Triviños, (1997, p.128) esta abordagem qualitativa é essencialmente descritiva, pois a

interpretação dos resultados tem como base, a percepção de um fenómeno dentro de um contexto e abordagem coerente, consistente e lógica.

Uma entrevista desempenha um papel vital para um trabalho científico, quando combina com os outros métodos de dados, percepções e intuições provido dela, permitindo melhorar a qualidade e a sua interpretação. De acordo com Bauer e Gaskell, (2000), a compreensão em profundidade oferecida pela entrevista, fornece informação contextual valiosa para explicar alguns dados mais específicos. Independente do tipo de abordagem adotada, principalmente quando a entrevista é do tipo semiestruturada, são necessários cuidados que envolvem questões da linguagem e o teor a ser utilizado necessita ser planeado cuidadosamente (Manzini, 2004). Para Yin, (2014), entrevistas são conversas entre duas ou mais pessoas, um entrevistador e um entrevistado, cuja finalidade é a recolha de informação. Podem ser longas ou curtas diz Yin, (2014) e estruturadas ou semiestruturadas conforme diz (Li e Nkansah, 2005).

As entrevistas podem ser:

- Longas – com duração de duas ou mais horas;
- Curtas – curta duração, uma hora;
- Estruturadas – utiliza-se um questionário sem margem para novas perguntas decorrentes da entrevista;
- Semiestruturadas – utiliza-se um questionário com a possibilidade de acrescentar novas perguntas no decorrer da entrevista;
- Não estruturadas – Vão surgindo no decorrer da entrevista as perguntas o que permite uma maior flexibilidade;

Yin (2014) refere-se a cinco técnicas para a análise e controle da informação recolhida que são:

- correspondência entre padrões – é feita uma comparação dos elementos fornecidos com as bases do trabalho;
- construção de uma explicação – Baseia-se em analisar e explicar de uma forma progressiva o estudo em questão;
- analisar sequências temporais – Relação com uma cronologia;
- modelos lógicos – durante um período de tempo prolongado é feito de forma estipulada e operacional uma complexa ordem de acontecimentos;

- cruzamento de casos –Aplica-se só em casos de estudos com mais do que um caso, para que possa haver cruzamento de informação.

De acordo com Yin (1994) e Tellis (1997), para realização de um estudo de caso, dever-se-á seguir os seguintes passos de investigação:

- Desenhar o estudo de caso (rever e desenvolver o protocolo);
- Realizar o estudo de caso (proceder à recolha de informação e conduzir a entrevista),
- analisar evidências obtidas (examinar, categorizar, tabelar ou recombina as evidências para tratar as proposições iniciais do estudo (Yin, 1994).

Neste trabalho projeto a aplicação destes passos de investigação ajudaram a desenvolver as recomendações, conclusões e implicações para o processo de internacionalização.

#### **4.3 Procedimento da metodologia aplicada**

Para que a metodologia fosse credível para a realização deste trabalho e para que se possa evidenciar as conclusões de acordo com a revisão de literatura efetuada é fundamental a participação da empresa, SISINT, pelo próprio CEO, para uma melhor perceção para este processo de internacionalização.

Selecionaram-se empresas, que já se encontram nesse mercado, conforme informação fornecida pela AICEP tais como, Silampos, Origem, Casais, Vicaima, Parfois, Celfocus, Vision-Box, entre outras. As empresas entrevistadas, foram segmentadas de acordo com os seguintes parâmetros: volume de negócios, antiguidade e semelhança de área de negócio com a SISINT, embora também é importante conhecer as outras áreas de negócios como foram segmentadas algumas empresas, para que se possa entender como as outras áreas de negócio conseguem se internacionalizar, se é de uma forma mais acessível e se as barreiras são as mesmas. Desta segmentação destacamos a Origem, Lda, o Grupo Casais e a Vision-Box.

As entrevistas elaboradas, foram enviadas por email aos responsáveis pela internacionalização das empresas, com uma apresentação da sua finalidade e referido o acordo de confidencialidade.

Tabela 10 - Segmentação das empresas

Empresa	Ano de Constituição	Área de Negócio	Volume de facturação 2020	Nº Colaboradores 2022
Sisint, Lda	2003	Sistemas Integrados	8,527 milhões de euros	81
Grupo Casais	1958	Engenharia e Construção	547 milhões de euros	» 4500
Vision-Box	2001	Soluções Tecnológicas	50 milhões de euros	251-500
Origem,Lda	1994	Fábrica de Roupas	N/D	N/D

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Objetivo da metodologia aplicada

O objetivo pretendido com a utilização desta metodologia foi: i) perceber as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se para os EAU, ii) entender a importância de recursos e competências neste processo; iii) perceber, avaliar a importância que as empresas têm no plano institucional e cultural do mercado e iv) analisar em todas as entrevistas feitas as informações de caráter importante para reter neste trabalho projeto. Assim, considerando a natureza e objetivos deste trabalho projeto e o facto de se pretender obter uma visão mais alargada de algumas variáveis e fenómenos em análise, pretende-se explicar com alguma profundidade o trabalho em estudo, bem como, poder comparar e relacionar com outros. Neste sentido de acordo com os parâmetros e objetivos que foram definidos, procedeu-se a uma recolha de dados primários através da elaboração de entrevistas semiestruturadas que seguiram um guião previamente delineado, que constam nos apêndices I, II, III e IV. Estes dados foram complementados pela recolha e pesquisa dos dados secundários com análises documentais, nomeadamente através de relatórios internos da empresa, estatísticas oficiais, websites e outras publicações. Com a combinação de informação destas várias fontes, procurou-se fazer uma triangulação de dados, isto é, conforme diz Coutinho, (2008), a combinação de dois ou mais pontos de vista, abordagens teóricas, métodos de recolhas e fontes de dados numa mesma pesquisa, de forma a poder obter o retrato final com uma maior compreensão e fidedigno da realidade a analisar

#### 4.5 Recolha de informação secundária

Nesta recolha de informação obteve-se dados públicos nacionais pelo INE, Prodata, Internacionais através do Consulado de Abu Dhabi e AICEP; foi elaborada uma

revisão bibliográfica. Foi feito um levantamento documental sobre o tema deste projeto a internacionalização, através da consulta artigos científicos, dissertações e teses apresentadas em universidades nacionais e internacionais entre outros documentos. Esta recolha de informação serve para aprofundar os conhecimentos sobre os conteúdos teóricos, e permitiu efetuar a metodologia adequada a este projeto, com base na informação recolhida.

#### **4.6 Recolha de informação primária**

Foi efetuada uma entrevista ao CEO da SISINT, para perceber as motivações que objetivam este processo de internacionalização para os EAU, esta entrevista realizou-se no dia 08 de fevereiro de 2022, conforme apêndice I.

O apêndice II, é entrevista dirigida ao CEO da Origem, realizada no dia 24 de fevereiro de 2022. A Origem foi fundada em 1994, é uma marca portuguesa dedicada ao fabrico e venda de peças de roupas femininas e acessórios de design próprio. Com uma extensa rede de lojas, está presente em Portugal e no Médio Oriente e planeia a expansão para outros mercados.

A entrevista dirigida à empresa Vison-Box, na pessoa do Dr. Ricardo Vieira, Regional Diretor - Middle East, Africa & India, encontra-se no apêndice III, realizada no dia 23 de março de 2022. A Vision-Box é uma empresa multinacional de tecnologia com sede em Lisboa, Portugal, dedicada a melhorar a qualidade, comodidade, eficiência e segurança nos serviços governamentais, viagens, controlo de fronteiras e todas as instalações inteligentes. A Vision-Box™ é um parceiro líder dos mais prestigiados aeroportos, companhias aéreas, governos e entidades privadas com desafios críticos de segurança e identificação, apoiando-os para otimizar a identificação e o fluxo de viajantes, estabelecendo processos confiáveis de registro, verificação e autenticação de identidade biométrica e permitindo transações de dados multidirecionais para transformar informações brutas em inteligência de negócios acionável.

O apêndice IV, é a entrevista dirigida à empresa Grupo Casais, na pessoa do Dr. Nuno Conde, Diretor de Mercado/ Country Manager - Qatar, realizada no dia 13 de abril de 2022. A Casais foi criada a 23 de maio de 1958 com a designação de «António Fernandes da Silva & Irmãos, Lda.». Mais tarde, em 1991, adotou, como marca, a alcunha da família que, ainda hoje é e há mais de 60 anos, a administração é do Mestre António Casais, transformando-se em Empreiteiros Casais de António Fernandes da

Silva SA. Em 1994, iniciou o processo de internacionalização, na Alemanha. Em 2008, alterou a designação social para Casais – Engenharia e Construção, S.A., assinalando as cinco décadas de atividade. Hoje, o Grupo Casais é uma das maiores empresas do setor da construção em Portugal, mantendo o cariz familiar. Consolidada a presença no mercado interno, a internacionalização iniciada, em 1994, na Alemanha afigura-se num pilar da estratégia de crescimento orgânico, sustentado em alianças e parcerias locais. Atualmente, o Grupo opera em 16 países: Portugal, Alemanha, Angola, Bélgica, Gibraltar, Holanda, França, Marrocos, Moçambique, Brasil, Qatar, Argélia, Reino Unido, Emirados Árabes, Espanha e Estados Unidos, mas da história da nossa internacionalização constam outros países como a Rússia, o Cazaquistão, a China e Cabo Verde

O cruzamento desta informação, do Ceo da Sisint, com as respostas dadas pelas entidades selecionadas, permite comparar dados como motivações, barreiras e modos de entrada. As conclusões finais que irão resultar desta análise de dados primários e secundários poderão ajudar na tomada de decisão da SISINT

Estas são as questões de investigação colocadas, neste projeto trabalho:

#### 4.6.1 Guião da Entrevista ao Ceo da SISINT

Questão 1 -Quais os fatores que motivam a SISINT, Lda. a um processo de internacionalização para este mercado alvo, os Estados Árabes Unidos?

Questão 2 - A SISINT, Lda. possui fatores de diferenciação para competir neste mercado? Quais os mais relevantes?

Questão 3 -Qual o investimento e retorno financeiro a longo prazo que a empresa prevê neste processo de internacionalização?

Questão 4 -Concorda que uma empresa com operações em mercados internacionais tem mais vantagens competitivas que permitem superar a sua concorrência?

Questão 5 -De que forma avalia o setor no presente momento?

Questão 6 -De que forma acredita que o setor irá evoluir nos próximos anos?

#### 4.6.2 Guião da Entrevista às empresas que já se encontram nesse mercado

Questão 1 -Temos uma perspetiva de que a mentalidade dos nossos empresários, ainda está muito conservadora, o que muitas vezes, dificulta um processo de internacionalização. Qual foi o primeiro passo que levou a “Empresa” partir para um processo de internacionalização nos EAU?

Questão 2- Quais as barreiras que foram mais difíceis de ultrapassar nesse processo de internacionalização?

Questão 3 -Que conselhos daria a uma empresa do setor de atividade de engenharia que pretenda crescer de forma sustentada e responsável para os mercados dos Estados Árabes Unidos?

Questão 4 -Que benefícios/vantagens poderia a SISINT, Lda., que é uma empresa de engenharia obter?

Questão 5 -Qual/Quais o(s) melhor(es) método(s) de internacionalização a adotar por uma PME do sector de atividade como a SISINT, Lda.? De que forma poderia usufruir do(s) mesmo(s)?

Questão 6 -Acredita que as Alianças Estratégicas podem ser viáveis e positivas para uma empresa que pretenda atuar no mercado internacional com este? De que forma?

Questão 7 -De que forma acredita que a economia irá evoluir nos próximos anos?

## 4.7 Resultados das entrevistas

### 4.7.1 Análise do conteúdo das respostas dadas

Proceder-se-á à uma análise dos resultados que foram recolhidos através das entrevistas, previamente definidas. Neste trabalho projeto, será feita uma análise de conteúdo, este tipo de análise serve para compreender e responder às questões elaboradas, com base numa comparação com estudos já realizados e que estão presentes na revisão de literatura. Esta análise de dados será feita pela ordem das questões, como estão no guião das entrevistas. Estes dois guiões, têm propósitos diferentes, como já referido anteriormente, havendo questões diferentes neste caso específico, numa entrevista é para perceber quem quer ir, quais são as motivações, barreiras e modos de entrada, por outro lado nas outras entrevistas é para perceber e comparar os mesmos pontos, mas de quem já passou por esse processo.

Quantos aos fatores de motivação, que foi a palavra chave para esta primeira questão nas duas entrevistas, verifica-se pelas respostas dadas, e conforme se pode ver na tabela 12 (página 91) e 13 (página 92), o fato de ser um mercado com grande potencialidade e crescimento é um fator que poderá ajudar numa decisão estratégica, conforme visto na revisão de literatura, estudos feitos por (Orser et al., 2010), (Rundh, 2007), (Barnes et al., 2006), (Reynolds, 2007), verificaram que um fator predominante para uma internacionalização são as oportunidades de crescimento noutros mercados, impulsionadores para exportação. A expectativa de aumento de negócios e lucros, aumento de mercados, posicionamento nos mercados são fatores que motivam a internacionalização. Este motivo de crescimento, por um lado aposta na maximização dos lucros e minimização de produção, custos de compras e vendas. Esta questão responde ao ponto i) do objetivo da aplicação desta metodologia que é perceber as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se para os EAU.

No ponto ii), o pretendido é entender a importância de recursos e competências neste processo, em resposta e este ponto, verifica-se que fatores de diferenciação podem ser determinantes para se poder ultrapassar algumas barreiras como a do conhecimento, e conforme se verifica a Sisint tem “Know-How” específico e capacidade de engenharia que a diferencia de outros “players”. Por outro lado, para as empresas que já se encontram lá e consta na tabela 12 (página 91) e 13 (página 92), a Origem, Lda, por exemplo, teve de mudar a sua coleção porque o povo muçulmano tem hábitos

diferentes, a Vision-Box referiu a deslocação dos recursos humanos para o mercado de destino, que acabou por ser uma barreira, o Grupo Casais, foi pela adaptação em termos culturais, na revisão de literatura verifica-se a veracidade destes aspetos importantes. (Andersson, 2000) e (Burpitt & Rondinelli, 2000), dizem que a falta de conhecimento de gestão, é uma barreira para as PME, por inércia de experiência e falta de conhecimento dos mercados, são para as PMEs uma razão para não avançar com um processo de internacionalização. Salienta-se que a falta de conhecimento do processo de internacionalização por parte de gestores, é também uma barreira, hoje em dia com os novos gestores, que têm uma visão mais global, têm uma mente aberta a novas oportunidades e conhecimento conforme foi dito por Moon & Lee, (1990) permitindo que cheguem mais rápido a um processo destes e saber objetivamente os benefícios de uma internacionalização.

Relativamente ao ponto iii), o pretendido é perceber e avaliar a importância que as empresas têm no plano institucional e cultural do mercado. Na recolha de informação que se obteve, das entrevistas feitas à Origem, Vision-Box e Grupo Casais, afirmam que é um mercado maduro, com muita concorrência e o seu enquadramento económico e social é avaliado em oportunidades comerciais. A Sisint, refere que tem vantagens competitivas, como as pessoas e o conhecimento investido e por outro lado este mercado trará rentabilidade pela especificidade das áreas de negócios que pretende expandir como o KNX, domótica e Sistemas Audiovisuais. Estudos feitos por (Orser et al., 2010), (Rundh, 2007), (Barnes et al., 2006), (Reynolds, 2007), verificaram que um fator predominante para uma internacionalização são as oportunidades de crescimento noutros mercados, impulsionadores para exportação. A expectativa de aumento de negócios e lucros, aumento de mercados, posicionamento nos mercados são fatores que motivam a internacionalização. Este motivo de crescimento por um lado, aposta na maximização dos lucros e minimização de produção, custos de compras e vendas. Da análise feita, destacam-se as informações de carácter mais importante para responder ao ponto iv) dos objetivos da metodologia proposta, nomeadamente na tabela 12 (página 91) e 13 (página 92), alguns dos fatores determinantes para um processo de internacionalização. De acordo com o que foi mencionado anteriormente, as tabelas que se seguem retratam os fatores a ter em consideração num processo de internacionalização para os EAU.

Tabela 11 - Síntese dos fatores determinantes vistos pelo CEO da Sisint

Fatores de Motivação	“.. mercado tem condições que permitem a entrada de novo player...”
Fatores de Diferenciação	“... Capacidade de engenharia, “ <i>know-How</i> ” específico e de <i>multimarca</i> .  “... ferramentas apropriadas para o suporte profissional da referida atividade.”
Fatores de Investimentos	“O primeiro investimento terá que ser canalizado na procura de um parceiro local, e com nome estabelecido que tem que ter competências que permitam a uma empresa como a Sisint ser uma mais-valia...”
Fatores de Vantagens Competitivas	“... A nossa verdadeira vantagem é as pessoas e o conhecimento investido.”  “... Este novo mercado.... deve trazer-nos rentabilidade pela especificidade,”
Fatores de evolução do sector nos próximos anos	“... em Portugal, falando sempre em execução, o mercado vai crescer a partir do próximo ano...”

Fonte: Elaboração própria

O conhecimento pode atrair ou empurrar as PMEs para o mercado internacional, conforme Garvey e Brennan (2006). O empurrar tem o sentido de uma experiência internacional dos gestores, capacidade de inovação, investimentos, produtos únicos e a adaptação linguística, todos estes fatores atraem para a internacionalização. Conforme se pode verificar esta revisão de literatura enquadra-se nos parâmetros determinados pelas entrevistas elaboradas para este projeto trabalho.

Tabela 12 - Síntese dos fatores determinantes pela perspetiva da Origem, Vision-Box e Grupo Casais

<p>Fatores de Motivação</p>	<p>"A origem, Lda" (... teve um contato para levar a marca em sistema de franchising...esse mercado estava a crescer no retalho de vestuário...para nós poderia ser uma boa oportunidade. A "Vision.Box" (... ganhou um projeto em 2012...percebemos que toda a zona do médio oriente tinha um potencial...ser o país que oferecia mais facilidades ...se estabelecer via uma sucursal local." O "Grupo Casais" (... enquadramento económico e social que é avaliado e oportunidades comerciais...."</p>
<p>Fatores de Barreiras na entrada do mercado</p>	<p>A" origem, Lda" (... foram muitas, desde logo em termos de coleção...povo com hábitos diferentes... foi um processo difícil que só com empenho e poder foi possível.)" A "Vision.Box" (... Honestamente não muitas...deslocação de recursos humanos para a região...." O "Grupo Casais" (... a adaptação em termos culturais... questões burocráticas...."</p>
<p>Fatores de aconselhamento</p>	<p>A" origem, Lda" (... arranje bons parceiros locais... com sistema de garantias bancárias bem estruturadas.)" A "Vision.Box" (... É um mercado maduro e com muita concorrência... apoiarem-se em parceiros locais...ou parceiros lobistas... recrutar recursos locais..." O "Grupo Casais" (... fazer primeiro um estudo sobre a realidade do país...fazer várias visitas e estabelecer diversos contactos...."</p>
<p>Fatores de evolução da economia</p>	<p>A" origem, Lda" (... momento difícil, com uma guerra na europa..difícil prever o futuro...oportunidades vão aparecer, no entanto muita prudência.)" A "Vision.Box" (... pergunta difícil... nos próximos 6-8 meses serão de bastante contenção ...até ao atual cenário de guerra cessar... a região acaba por ser por um lado benéfico devido à subida do preço do petróleo.)" O "Grupo Casais" (... mercado do médio oriente, cada país tem a sua própria curva de evolução.... propostas soluções inovadoras e diferenciadoras ao que já existe no mercado."</p>

Fonte: Elaboração Própria

## 4.8 Análise SWOT

Kotler (2000), dizia que cada negócio deveria fazer uma avaliação periódica das suas forças e fraquezas, com esta avaliação seriam analisadas competência financeiras, organizacionais e de marketing classificando essas competências como pequena ou grande força, fraqueza ou grande fraqueza. Será uma mais valia, um gestor pensar na empresa como um todo e saber onde está a ser bem feito e onde se encontram as deficiências. As fraquezas e as forças são consequência de recursos que a empresa tenha ou não tem, pode ser motivado pelo relacionamento da empresa com os seus “*stakeholders*”<sup>1</sup> O ambiente externo deverá ser uma preocupação das organizações, eles podem influenciar os fatores internos, esta análise ajuda a identificar as ameaças e oportunidades para desenvolvimento estratégico tirando proveito das oportunidades e minimizar ameaças. Depois de definir o mercado, neste caso os Emirados Árabes Unidos, é importante e fundamental perceber as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a SISINT ficará sujeita quer ao ambiente interno, onde se encontram os pontos fortes e pontos fracos quer ao ambiente externo, neste ambiente encontrar-se-ão elementos que não são previstos nem controláveis pela SISINT, analisando estes pontos identificam-se as tendências que refletem as oportunidades e ameaças. Foi elaborada uma análise SWOT, acrónimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*. A análise SWOT permite que a empresa defina as opções estratégicas, visando melhorar o processo de tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> Entende-se por stakeholders, “os indivíduos ou grupos de indivíduos de quem a organização depende para atingir os seus objetivos, tal como eles próprios dependem da organização” (Johnson et al, 1999, p.213). Os stakeholders são grupos totalmente distintos, tais como colaboradores, clientes, fornecedores, e a comunidade, capazes de influenciar de um modo mais ativo ou passivo a empresa, por assumirem diversas expectativas e interesse, e por operarem no mesmo espaço económico e ambiental (Johnson et al., 1999).

Figura 10 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração própria

## 5. Projeto/Programa de ação/Recomendações

### 5.1 Decisões estratégicas de internacionalização

Uma das decisões estratégicas, num futuro próximo, está na criação do portefólio de negócios diversificados que a empresa tem, a inovação e criar valor. Nesta altura, devido à conjuntura económica mundial, é necessário ter alguma cautela na análise de procura de novas oportunidades de negócios.

Salienta-se o facto da SISINT, ter um poder enorme de crescimento, ter uma visão muito assertiva dos mercados, onde quer prosperar as suas áreas de negócio, e ser uma empresa que tem vindo a aumentar a sua notoriedade pelos serviços prestados quer a nível nacional quer internacional, com o elevado conhecimento e recursos que tem. Ter-se-á de criar um plano de ações quer nacionais quer internacionais, viradas para a prospeção dos mercados, nomeadamente a sua presença em feiras da especialidade, apostar nas redes sociais para divulgação dos trabalhos efetuados, artigos revistas das áreas de negócios específicas da empresa, as suas áreas podem--se contextualizar nas duas vertentes do Marketing. Uma empresa como esta não pode nem deve ser, uma “*Low profile*”, mas sim mostrar as suas capacidades de “*Know-How*” aos mercados e conseguir diferenciar-se dos concorrentes diretos.

Uma empresa B2B, deverá publicitar os trabalhos já realizados, inserir nas redes sociais Instagram, Facebook e LinkedIn. Em Portugal, permitir-se participar em feiras nacionais, como a Tektónica, a Concreta que são vocacionadas para as suas áreas de negócios. Estas feiras são visitadas por investidores e empresários quer nacionais quer internacionais. Foi elaborado um plano de ações comerciais para o mercado nacional, que poderá ajudar em possíveis parcerias internacionais. A presença da Sisint nas feiras e divulgação da marca no mercado nacional, próspera a imagem que tem em Portugal, para outros mercados, pela competência, profissionalismo, conhecimento, que a faz diferenciadora dos outros “*players*”, este plano está demonstrado na tabela 14.

Tabela 13 - Plano de ações comerciais para o mercado nacional 2022/2023

Objetivos	Ação	Calendarização	Budget	Responsável Processo de Gestão
Aumentar a notoriedade da empresa	Investimento em plataformas digitais como redes sociais e site		Não requer custos extraordinários	Cristina Vasconcelos - Gestão de Conteúdos
Apresentação da empresa ao mercado	Gerar parcerias com arquitetos, designer e projetistas.		Custos variáveis dependendo da zona de atuação que iremos colocar o comercial	Diretor Comercial - Engº Nuno Pinheiro
Inter Decoração Home & gift Showcase	Estar presente em feiras da área de atuação	Fevereiro de 2023	5 000 €	Cristina Vasconcelos
Concreta	Estar presente em feiras da área de atuação	Novembro de 2023	5 000 €	Cristina Vasconcelos
Revista Instaladora	Artigo sobre a apresentação da empresa	Edição de Fevereiro/ 2023	2 000 €	Diretor Comercial - Engº Nuno Pinheiro
Revista Homify	Artigo sobre a apresentação da empresa	Edição de Abril / 2023	2 000 €	Diretor departamento - A&M Engº José Oliveira
Arquitetura.pt	Artigo sobre a apresentação da empresa	Edição de Junho/ 2023	2 000 €	Diretor departamento - A&G Engº Henrique Branco
Revista Business Portugal	Capa da Revista	Edição de Outubro/ 2023	10 000 €	Diretor Comercial - Engº Nuno Pinheiro
Workshop Yhatman	Destinado a instaladores elétricos, decoradores e projetistas	Setembro 2022	25 000 €	Cristina Vasconcelos
Workshop no Palácio do Governador	Destinado a decoradores e arquitetos	Setembro 2023	20 000 €	Cristina Vasconcelos
Tektónica	Estar presente em feiras da área de atuação	Setembro 2023	8 500 €	Diretor departamento - A&G Engº Henrique Branco
Workshop Estádio do Dragão	Workshop de KNX, destinado aos nossos clientes e novos clientes	18/05/2022	2 000 €	Cristina Vasconcelos
WEBSummit Sisint	Destinado aos nossos clientes, novos clientes, e parceiros de negócios	Fevereiro de 2023	35 000 €	Cristina Vasconcelos
Budget para este plano			<b>116 500 €</b>	

Fonte: Elaboração própria

Como programa de ação de melhoria na área de marketing Internacional para a SISINT, elaborou-se um plano de ações comerciais para o ano 2022/2023 para o mercado dos EAU, este plano está demonstrado na tabela 15. Não estão apresentados custos neste plano, devido às incertezas dos mercados, à situação de guerra que se vive no momento entre a Ucrânia e a Rússia, as tarifas de voos, alojamentos, refeições e os próprios custos de cada evento, poderão sofrer alterações até a sua data.

Tabela 14 - Plano de ações comerciais para o mercado EAU 2022/2023

Nome da Feira	Descrição	Data	Local	Setores	Periodicidade	Alcance	Mais Informações
Intersolar Middle East	N/D	07/03 a 09/03	World Trade Center Dubai	Energia Solar, energias renováveis	Anual	Internacional	intersolar.ae
BSAT	Cabsat é a única exposição anual do Médio Oriente dedicada ao cabo, satélite, radiodifusão e comunicação. Cabsat mostra produtos e serviços em três principais setores da indústria: Equipamentos e acessórios para cabos e satélites, comunicação e radiodifusão via satélite e produção.	17/05 a 19/05	Dubai	Broadcasting, Tecnologias Multimídia, internet	Anual	Internacional	cabsat.com
ecomms World Middle East	N/D	24/05 a 26/06	The Ritz-Carlton Dubai	telecomunicações, tecnologia	Anual	Internacional	terrapinn.com
Prolight + Sound Middle East	N/D	24/09 a 25/09	World Trade Center Dubai	Audio, Iluminação	Anual	Internacional	prolightsoundme.com
GITEX Technology Week	As feiras de soluções de Negócio de Gitex em Dubai, EAU, são o evento internacional líder de TI para Empresas e SMBs para o Oriente Médio, África e Sul da Ásia. Gitex irá proporcionar três áreas diferentes para redes e segurança, tecnologia e suprimentos para escritório, e soluções em TI	09/10 a 13/10	World Trade Center Dubai	Tecnologias Multimídia, Tecnologias Informáticas, Telefonia Celular, Sistemas de Comunicação, Tecnologias da Informação e Comunicação, telecomunicações	Anual	Nacional	gitex.com
ArabLab	N/D	24/10 a 26/10	Dubai International Convention and Exhibition Centre (DICEC)	Novas Tecnologias, Soluções Tecnológicas	Anual	Internacional	arablab.com
Arab Workshop Sisint/EAU	Convidar os projetistas e design de interiores, conforme consta no (Apendice VI), para dar a conhecer a Sisint e eventualmente criar parcerias de negócios.	out/22	Sisint Portugal	Domótica, KNX e audiovisuais	N/D	Internacional	Cristina Vasconcelos

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Decisões operacionais de internacionalização

Para que a SISINT alcance este projeto de internacionalização, ou seja a entrada neste mercado, nomeadamente Abu Dhabi, Sharjah e Bahrein, apesar de se saber que os EAU são um mercado com elevado custo de vida, efetuou-se uma pesquisa de custos incluindo viagens, alojamento, alimentação e transportes no destino, para duas

peças, este investimento seria para ir ao terreno, conhecer o potencial do mercado, o seu meio envolvente, os possíveis parceiros que podem ser uma mais valia para a empresa e principalmente ser a porta de entrada e de oportunidades de início de negócios com estes emirados.

Tabela 15 - Custos de deslocação - Dubai 2 pessoas/5 dias

Investimento Inicial para visita a uma feira no Dubai para duas pessoas durante 5 dias	
Custo de Voos para 2 pessoas PT-Dubai-PT	2 000 €
Custo de alojamento 4 noites 2 pessoas	1 200 €
Refeição para 2 pessoas num restaurante média gama	425 €
Refeição económica para 2 pessoas	150 €
Aluguer de viatura económica 5 dias	550 €
Bilhete Premium visita feira para 1 dia, para 2 pessoa	160 €
<b>Total do Custo</b>	<b>4 485 €</b>

Fonte: Elaboração própria

Numa fase seguinte, será a participação com um stand de exposição da SISINT, numa das feiras selecionadas, para divulgação da empresa e das suas atividades, neste caso específico o KNX e Audiovisuais, para que se possa perceber em termos quantitativos a procura nesta área de negócio e o mercado de uma forma mais generalizada.

### 5.3 Recomendações

A recomendação é que a empresa aposte num bom plano de Marketing B2B e B2C, as suas áreas podem se contextualizar nas duas vertentes do Marketing. Uma empresa como esta não pode nem deve ser, uma “*Low profile*”, mas sim mostrar as suas capacidades de “*Know-How*” aos mercados e conseguir diferenciar-se dos concorrentes diretos. De acordo com o estudo realizado, quer na recolha da informação primária quer na recolha da informação secundária, verifica-se que para que um

processo de internacionalização, seja feito de forma sustentável e com rentabilidade a longo prazo, é de facto necessário seguir alguns trâmites, quer de foro económico quer de foro psicológico. Da revisão de literatura que foi efetuada, e apesar da diversidade de anos em que se desenrolam estas bibliografia, todas afunilam para os mesmos princípios que se deve ter em consideração para iniciar um processo de internacionalização. De acordo, com as respostas obtidas, que tinham como objetivo realçar as motivações, as barreiras e o tipo de modo de entrada, podemos destacar:

**Motivações percebidas:**

- Mercado com potencialidade para as áreas de negócio que estão descritas no nosso projeto;
- "Know-how "específico e de multimarca;
- Rentabilidade pela especificidade;
- As pessoas e o conhecimento investido;
- Oportunidade de negócio;
- Enorme potencial de crescimento;
- Facilidade de estabelecer via sucursal local;
- Enquadramento social e económico

**Modos de Entrada percebidos:**

- Parceiro local;
- Investimento direto.

**Barreiras percebidas:**

- Hábitos Culturais;
- Deslocação de recursos humanos;
- Burocracias específicas da região;
- Muita competitividade.

**A Sisint tem todas as capacidades e "Know-How" para conseguir alcançar um projeto desta dimensão.**

## 6. Conclusões

Este trabalho projeto foi delineado com intuito de estudar os procedimentos a ter em linha de conta num processo de internacionalização, todos os processos de internacionalização acarretam imprevistos e riscos, por isso é de uma extrema importância delinear uma estratégia bem definida, cautelosa e ponderada. Na estratégia a empresa deverá incluir o estudo e análise do potencial do mercado que pretende expandir, de forma a obter o sucesso pretendido.

Com finalidade de se obter respostas aos principais fatores que se pretendia perceber para o estudo deste processo, procedeu-se ao estado da arte, como à revisão de literatura, com informação recolhida sobre as motivações, barreiras, as teorias de internacionalização, o marketing B2B e a gestão de processos.

Dos emirados estudados neste projeto, verifica-se que são um mercado de grande competitividade económica, têm um poder de inovação e uma visão muito além, projetam os seus planos para longo prazo, e têm uma capacidade de abertura para receberem novos “*players* “. Estes estudos, mostraram que são mercados muito evoluídos tecnologicamente e com capacidade para crescer ainda mais, o que se pode traduzir numa oportunidade de negócios para empresas que pretendam entrar neste mercado muito evoluído.

Com base na informação recolhida para a revisão de literatura e de acordo com o conhecimento da SISINT, pode-se afirmar que a mesma cumpre na prática algumas das teorias que foram referenciadas. No caso específico deste trabalho, destaca-se a teoria do paradigma eclético, apesar de alguns teóricos não acreditarem na sua eficácia aos dias de hoje, é complementar sendo uma referência genérica para que o empresário possa enfrentar a poderosa concorrência global. Com este modelo o que é pretendido, é a organização ter grande conhecimento de si mesma e conhecer o mercado para onde pretende inserir, bem como os motivos que a levam a internacionalizar-se e perceber se são demasiado fortes para enfrentar os riscos, dificuldades que surgirão durante este processo, consciência que o CEO da Sisint afirmou na sua entrevista, por outro lado a teoria das redes de relacionamento, neste projeto vem de encontro ao que o seu CEO indicou no briefing que foi realizado na empresa, em novembro de 2021 e que definiu o tema deste projeto, esta teoria conhecida por “*Networks*” é muito importante para um processo de internacionalização, abre portas para alguns negócios de uma forma mais

económica e com riscos mais calculáveis. Como o modelo Uppsala, a SISINT cresceu no mercado nacional e continua a crescer, e ao longo dos anos foi-se internacionalizando pela expansão dos negócios da empresa em determinadas áreas específicas. Neste momento, a SISINT sente a necessidade de alavancar outros horizontes e oportunidade de crescimento no mercado externo. Estes modelos adequam-se à SISINT, sendo a primeira fase do processo de internacionalização, conhecer o mercado, conseguir um parceiro local e gradualmente ir aumentando a sua estratégica para que se possa instalar de uma forma autónoma.

Nota-se que existe vontade de crescer, vontade de furar mercados de enormes dimensões como este os Emirados Árabes Unidos, mas por outro lado, existem barreiras que são difíceis de ultrapassar, e que caso não se consigam, tornar-se-á difícil prosperar num mercado internacional como este.

O principal mercado da SISINT é o B2B, o envolvimento que a empresa tem com os seus “*stakeholders*”, até chegar ao cliente final é a parte integrante do processo de gestão da empresa para que o cliente final fique satisfeito, quer com os serviços prestados quer com as soluções de equipamentos propostos, o que se vem a confirmar pela revisão de literatura efetuada.

Da entrevista que foi efetuada ao CEO da SISINT, ficou demonstrada a vontade de entrar neste mercado, por ser um mercado competitivo, em crescimento, percebe as dificuldades que irão surgir, mas acredita que será uma grande aposta para a internacionalização da empresa, os riscos que poderá correr podem também tornar-se em oportunidades de negócios. De acordo com as três empresas selecionadas, as principais motivações para o seu processo de internacionalização, sem dúvida, foi o acesso a novos mercados, e a perspetiva de crescimento que esse mercado oferece e a possibilidade do conhecimento que pode transmitir. Por outro lado, existem algumas barreiras, salientando a dificuldade de capital disponível para financiar a atividade internacional, e os recursos humanos que devem ser colocados no mercado para que possa estar a 100%, mesmo que esteja numa sucursal com um parceiro de negócios, estas foram algumas das principais barreiras à internacionalização. Estas empresas encontram-se neste mercado já de forma estruturada e sustentável e por isso o conselho que dão à SISINT, é para avançar para este mercado, aproveitar esta fase de transição dos mercados e criar uma estrutura residente, para que com isso consiga rapidamente passar para uma situação de independência dos parceiros de negócios, porque tem um

potencial grande para crescer e conseguir alcançar os seus objetivos, desde que esteja devidamente estruturada e assente economicamente, com parcerias locais no seu início.

## 7. Limitações

Em tudo na vida há limitações e este projeto também teve as suas, uma das principais é a falta de estudos académicos sobre empresas de serviços e a sua internacionalização, maioritariamente estes trabalhos sobre internacionalização são focados para empresas de bens, dificultando assim as pesquisas para este projeto.

Outra limitação é o mercado pretendido, quer pelas suas especificidades culturais, quer pela área geográfica, que não permite realizar uma pesquisa direta no terreno, o que só assim se poderá efetivamente elaborar uma boa pesquisa do mercado.

Para conhecimento do mercado, elaborou-se um inquérito, validado por um empresário Português, CEO da Origem com forte ligação a estes mercados, com lojas presentes pelo Mundo, por dois colegas de curso e o Gestor do departamento de KNX e Domótica da SISINT. O presente inquérito foi enviado às empresas que já se encontram nos EAU, esta informação foi dada pelo consulado de Abu Dhabi, segmentou-se de acordo com a antiguidade, volume de faturação e número de colaboradores, tendo como base os dados da SISINT. A dificuldade foi obter informações sobre essas empresas, não permitindo levar a efeito esta segmentação, como se pretendia neste trabalho. O inquérito foi enviado a 20 empresas, das quais só se obteve duas respostas. Não existe amostra suficiente para considerar este inquérito válido para o estudo, no entanto caso este projeto seja aplicado na empresa obviamente que esta pesquisa de mercado terá de ser feita, quer localmente, que por outros meios que possam levar ao conhecimento mais intrínseco do mercado.

Esta limitação, comum a todos é a resistência dos empresários portugueses responderem a trabalhos e pesquisas académicas, pela resiliência da divulgação da informação sobre os seus negócios, embora estes trabalhos têm caráter confidencial.

Das seis entrevista que foram enviadas para as empresas selecionadas, com muita insistência e perseverança, conseguiu-se obter resposta de três empresas, que permitiram realizar um termo de comparação com as respostas da SISINT. Lamenta-se o facto dos empresários portugueses, não se apercebem da importância dos trabalhos académicos, que com as pesquisas elaboradas, recolhem informações, e com isso são retiradas conclusões, que poderão ser úteis para tomadas de decisões nas organizações.

## Referências Bibliográficas

- Aldrich, F. (2003). "Smart homes: past present and future", in Harper, R. (Ed.), *Inside the Smart Home*, Springer, London, pp. 17-39.
- Amal, M., Filho, A. & Miranda, C. (2008). Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *FACES R. Adm. Belo Horizonte* · v. 7 n. 1 p. 63-80 jan./mar.
- Amatucci, M. (2009). Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira: de 1850a 2007. In: (Org). *Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas, pp. 5-58
- American Marketing Association. (2017). What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> and learn? *Journal of Small Business Management*, October, 1-14.
- Andersen, E. S., & Vaagaasar, A. L. (2009). Project Management Improvement Efforts - Creating Project Management Value By Uniqueness or Mainstream Thinking? *Project Management Journal*, 40(1), 19–27.
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). Business Market Management - *Understanding, Creating, and Delivering Value (3rd ed.)*. Pearson International Edition.
- Anderson, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, 27 n° 2, 27-42.
- Andersson, S. (2000). The internationalisation of the firms from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*. 30(1), 63-92.
- Andersson, S. (2001). The Internationalisation of the Firms from na Entrepreneurial Perspective. *International Studies of Management and Organization*. on export performance among telecommunications new ventures. 30 (1), 63–92.
- Andreoni, G. and Pizzagalli, M. (2005). Relevance of ergonomics in domotics and ambient intelligence", in Karwosky, W. and Travor, F. (Eds), *International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors*, CRC Press, Boca Raton, FL, pp. 1776-81.
- Ansoff, H. I., Kiple, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing.

AUMONT, J.; MARIE, M. (2003). *Dicionário teórico e crítico de cinema*. Tradução Eloisa Araújo Ribeiro. Papirus ed. Campinas, SP.

Autio, E., Sapienza, H.J. and Almeida, J.G. (2000). *Effects of age at entry*, knowledge.

Barnes, B. R., Chakrabarti, R., & Palihawadana, D. (2006). Investigating the export marketing activity of SMEs operating in international healthcare markets. *Journal of Medical Marketing*, 6(3), 209–221.

Bartlett, C. A. & Beamish, Paul W. (2010). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. 6/e McGraw-Hill Higher Education.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.) (2000). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. *Petrópolis: Vozes*, 448 p.

Benito, G. & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments: discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International business Studies*, 23 n° 3, 461-476.

Besner, C., & Hobbs, B. (2013). Contextualized project management practice: A cluster analysis of practices and best practices. *Project Management Journal*, 44(1), 17–34.

Bianchi, C.C. e E. Ostale (2006). *Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: examples of multinational retails in Chile*. *Journal of Business Research*, Vol. 59, N° 1, pp. 140-14

Bruner, J. S. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Burpitt, W.J. and Rondinelli, D.A. (2000). *Small firms' motivations for exporting: To earn CA*: Sage publications.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Campbell, A. J. (1996). The effects of internal firm barriers on the export behavior of small firms in a free trade environment. *Journal of small business Management*, 34(3), 50.

Cannito, N. G. (2010). *A televisão na era digital: Interatividade, convergência e novos modelos de negócio*. Elsevier ed. São Paulo: [s.n.].

Cannone, G. & Ughetto, E. (2014). Born Globals: Across-Country survey on high-tech strat-ups. *International Business Review*, 23 n° 1, 272-283. *Cengage Learning*, pp. 5-30.

Cavusgil S. T. e Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46 (1), 3-16.

Chetty, S. K., & Stangl, L. M. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1725-1743.

Chetty, S., & Holm, D.B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: *A network approach*. *International Business Review*, 9(1), 77-93.

Ciravegna, L., Majano, S.B., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081-1089.

Cirino, N. N. (2012). As Fronteiras da Interatividade no Cinema. *Revista Eletrônica do 14 Programa de Pós Graduação da Faculdade Cásper Líbero*, v. 4, n. 1, p. 10

Cirino, N. N. A (2010). Interface do filme interativo e sua usabilidade narrativa II seminário Histórias de roteiristas: Artes e comunicação na Era dos roteiristas. *Anais...São Paulo: seminário Histórias de roteiristas*.

Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999). Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*

*Dalli, Daniele. (1995). The organization of exporting activities: relationships between Journal of Business Research. Elsevier, vol. 34(2), pages 107-115.*

Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adira. Faculdade de Economia Universidade do Porto: Dissertação Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing. Faculdade de economia da universidade do Porto.*

Ducuing, P-B. & Gallo, A. (2010). Internet and the Internationalization Process of SMEs. Two Northern Swedish cases. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, Nº 1, pp. 25-46.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity: *International Business Review*, v.9, p. 163-190.

Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 461–491.

Fernandes, E. M. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial o caso prático da Salsa*. Dissertação de mestrado em marketing e gestão. Universidade do Minho. Braga.

Fernandes, J. M. (2014). Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização. Coimbra: Conjuntura Atual Editora *Firm - Four Swedish Cases*. *Journal of Management Studies*, 12, 305–322.

Fernhaber, S.A., & Li, D. (2013). International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 316-334.

Garvey, D.; Brennan, L. (2006). The Internationalisation of Indigenous Irish Software. Technology Companies: An Exploratory Study”, *Irish Journal of Management*, 22 (2), 81-108.

Gilmore, A., Carson, D., & Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15(3), 278-293.

Gordini, N., & Rancati, E. (2015). Entrepreneurship and growth of small family firms. Evidence from a sample of the artistic craftsmen of Florence. *Sinergie Italian Journal Of Management*, 33(98), 169–194.

Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485.

Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.

Hitt, Ireland & Hoskisson Aggarwal, B. and Aggarwal, A. (2003). From Hotels to HTMLs, 3rd edition, Chicago, USA: *Educational Institute of the Amer Hotel*.

Hitt, M., D. Ireland e R. Hoskisson (2012). *Strategic Management*, 5ª Ed., pp. 9, *Cincinnati: South-Western Cengage Learning*.

Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555.

Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23(1), 4-19.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8 *Academy of Management Journal*, 43(5),909-924 internal and external arrangements”, *Journal of Business Research*, Vol. 34, Nº *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11-24.

Jenkins, Henry. (2008). *Cultura da convergência*: Editora: Aleph, São Paulo

Johanson, J. & Vahlne, J. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process. A Note in the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*, 46, nº 2, 165-178.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies* 48 (9), 1087-1102.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, nº 9, 1411-1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Journal of *International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

Johnson, G. and Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition, Harlow Essex, Prentice Hall Europe.

Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS quarterly*, 571-586.

Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998). "Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: *An exploratory study*" *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59.

Kerzner, H. (2009). *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 n° 3, 411-432.

Konsti-Laakso, S., Pihkala, T., & Kraus, S. (2012). Facilitating SME innovation capability through business networking. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 93-105.

Koosha, H., & Albadvi, A. (2015). Allocation of marketing budgets to customer acquisition and retention spending based on decision calculus. *Journal of Modelling in Management*, 10, 179-197.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, Prentice Hall, 15ª edição.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing (14th ed.)*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Seteawian, Iwan. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional, Rio de Janeiro: Sextante, 2017*.

Kotler, Philip (2000). *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.

Lefebvre, V. M., Raggi, M., Viaggi, D., Sia-Ljungström, C., Minarelli, F., Kühne, B., & Gellynck, X. (2014). SMEs' preference for innovation networks: A choice experimental approach. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 415-435.

Leonidou, L. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*, Vol. 14, n°2.

Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions International. *Marketing Review*. 12(1), 4-25

- Leonidou, L., Katsikeas, C.S. e Percy, N.F. (1998). The Export Development Process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, Nº3, pp. 517-551.
- Lévy, P. (2010). *Cibercultura*. Tradução Calos Irineu Da Costa. 34. ed. São Paulo: [s.n.]. v. 3.
- Li, Y. & Nkansah, S. (2005). Internationalization Process of two Swedish Firms. *Sweden: Linköping University*.
- Luo, Y.D., J.H. Zhao e J.J. Du (2005). The internationalization speed of e-commerce companies: *An empirical analysis. Int. Mark. Rev.* 2005, 22, 693–709
- Manovich, Lev. (2001). The language of new media. MIT press, 2001. Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. *Marketing Review*.12(1), 4–25. *Marketing Management*, 42(3), 294–305.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário Internacional de pesquisa e estudos qualitativos*, 2, A pesquisa qualitativa em debate, Bauru, Anais..., Bauru: SIPEQ, 1 CD.
- McDougall, P. (1989). International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behaviour and Industry Structure. *Journal of Business Venturing* 4, 387–400.
- Michaelides, R., Morton, S. C., Michaelides, Z., Lyons, A. C., & Liu, W. (2013). Collaboration networks and collaboration tools: a match for SMEs. *International Journal of Production Research*, 51(7), 2034-2048.
- Miguens, C. I. (2007). *Alianças estratégicas de investimento direto como instrumentos de internacionalização: O caso EPOLI*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Mohammadi, M. (2010). Empowering seniors through domotic homes integrating intelligent technology in senior citizens' homes by merging the perspectives of demand and supply”, *PhD thesis*, TU, Eindhoven.
- Moon, J. e H. Lee (1990). On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry, *International Marketing Review* 7 (5), 16-26.

Moreira, A. C. (2009). The evolution of internationalization: towards a new theory? *Economia Global e Gestão*, 14(1), 41-59.

Morgan, R. E. & Katsikeas, C.S. (1997). Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: *A Critique. Management Decision* 35: 68–78.

Neto, A. F. P., & Forte, S. H. A. C. (2020). Avaliação de risco no processo de internacionalização da nba no brasil. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext*, 15(1), 71-87.

Oliveira, E. R. e Ferreira, Pedro. (2014). Métodos de Investigação – Da interrogação à descoberta científica. *Porto: Vida Económica*.

Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. (2010). Gender and export propensity. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), 933-958. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00347. x.

Osland, Gregory E.; Taylor, Charles R.; ZOU, Shaoming. (2001). Selecting International Modes of entry and expansion. *Marketing Intelligence & Planning*; v. 19, n. 3, p. 153, 2001.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, N° 29:5, pp. 537-553.

Pais, J. S. (2002). *Capítulos de uma Internacionalização (sofrida): samurais, cowboys, euskadis, mineirinhas e outras histórias*. Em P. Q. Brito, J. A. Alves, & M. S. Libório, *Experiências de internacionalização - a globalização das empresas portuguesas* (pp. 13-22). Coleção Desafios. Centro Atlântico.

Peng, M.W. (2009). Global Strategic Management, 2ª Ed., *South-Western Review*, Vol. 39, N° 3, pp. 223-256.

Pinho, J.C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.

Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Reynolds, A. (2007-11). Building Institutional Capacities Beyond Politics – Making Trade Support Institutions Effective [Paper presentation]. *Seminar on Bringing Down the Barriers – Creating a Dynamic Export Development Agenda, World Export Development Forum, Montreux, Switzerland.*

Ribeiro, P., Paiva, A., Varajão, J., & Dominguez, C. (2013). Success evaluation factors in construction project management - some evidence from medium and large portuguese companies. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(4), 603–609.

Rocha, L., Tereso, A., & Couto, J. P. (2015). Project management: *Evaluation of the Problems in the Portuguese Construction Industry. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 353, 10.

Root. Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.

Rundh, B. (2007). International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 181-198.

Sage Zahra, S.A., D.T. Neubaum e M. Huse (1997). “*The effect of the environment*”.

Samuelson, P. & Nordhaus, W. (2005). *Economia*. 18º edição. Mcgraw-Hill.

Santaella, L. (2005). *Por que as comunicações e as artes estão convergindo?* Coleção Qu ed. São Paulo: [s.n.].

Santangelo, G. D. (2021). Internationalization Process Perspectives: Revisiting the Link Between Market Knowledge and Market Commitment. In K. Mellahi, K. Meyer, R. Narula, I. Surdu, & A. Verbeke (Eds.). *The Oxford Handbook of International Business Strategy* (pp. 248-268).

Santiago Júnior, F. das C. F. David Bordwell. (2004). Sobre a narrativa cinematográfica. *X Simpósio de Pesquisa em Comunicação da Região Sudeste - SIPEC*, n. 2000, p. 12.

Sapienza, H.J., E. Autio, G. George e S.A. Zahra (2006). “A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth”, *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 914-933.

Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: Processos e destinos*. Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus. Universidade

Técnica de Lisboa - Instituto Superior De Economia e Gestão *Technology Companies: An Exploratory Study*" *Irish Journal of Management*.26(2), 81 – 108.

Tellis, W. (1997). Information technology in a university: a case study, *Campus-Wide Information Systems*, Vol. 14, Nº 3, pp. 78-91.

Triviños, A. N. S. (1997). Introdução à pesquisa em ciências sociais: *a pesquisa qualitativa em educação*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Van Egmond, E.L.C., Vulink, M. and Benda, S. (2007). Capacity building through joint ventures in the construction industry, *Proceedings of the 3rd International Conference on Multi-national Joint Venture for Construction Works*, Bangkok, Thailand, November 1-2.

Van Gils, A., & Zwart, P. (2004). Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs: *The Role of Strategic Alliances*. *European Management Journal*, 22(6), 685-692.

Venkatesh, A., Kruse, E. and Shih, E. (2003). The networked home: an analysis of current developments and future trends, *Cognition, Technology and Work*, Vol. 5 No. 1, pp. 23-32.

Viana, C. & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa, Edições Sílabo.

Wang, R. et al. (2017). Networked narratives on Humans of New York: A content analysis of social media engagement on Facebook. *Computers in Human Behavior*, 66, pp. 149-153

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks.

Yin, R.K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Thousand Oaks.

Zain, M., & Ng, S.I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.

## Webgrafia

Aicep. (2021). Email recebido em 10 de novembro de 2021, com respostas ao pedido de informação sobre os EAU.

Alegsaonline. (2021). Golfo Pérsico. Consultado em: dia 11 de novembro 2021, <https://alegsaonline.com>, recolha de informação sobre o Golf Pérsico.

Compete 2020. (2015). Sobre Nós. Consultado em: 23 de junho de 2016, [\[http://www.poci.com/competo2020/pt/sobre-nos\]](http://www.poci.com/competo2020/pt/sobre-nos).

Compete2020. (2014). Programa Operacional Competitividade e Internacionalização. Consultado em: 23 de junho de 2016, [\[http://www.poci.com/competo2020/pt/admin/images/20150205\\_POCI\\_vs\\_publica.pdf\]](http://www.poci.com/competo2020/pt/admin/images/20150205_POCI_vs_publica.pdf).

Dinheiro Vivo. (2021). Economia/construção-reclama-papel-ativo-no-plano-de-recuperação-2020-30. Consultado em: 10 de dezembro de 2021 para obtenção de dados económicos em [\[https://www.dinheirovivo.pt\]](https://www.dinheirovivo.pt).

Embaixada de Portugal em Abu Dhabi (2021) email recebido dia 18 de novembro de 2021, com informação solicitada sobre Abu-Dhabi.

INE. (2021). Exportação. Consultado: durante o mês de novembro de 2021 para recolher informações estatísticas sobre exportação. [\[http://www.ine.pt\]](http://www.ine.pt).

InvestinSharjah. (2022). Management International Review, 39(3), 223-256.internationalization attempts: examples of multinational retails in Chile". Consultado em: 12 de dezembro 2021 procura de informação sobre Sharjha, [\[https://investinSharjah.ae/en/key-sectors/\]](https://investinSharjah.ae/en/key-sectors/).

Observador. (2022). Produção na construção aumenta em julho na zona euro. Consultado em: 10 de janeiro de 2022. [\[https://observador.pt/2021/09/17/producao-na-construcao-aumenta-em-julho-na-zona-euro-e-ue/\]](https://observador.pt/2021/09/17/producao-na-construcao-aumenta-em-julho-na-zona-euro-e-ue/).of contemporary empirical research].

UN-WPP -united nations world population ageing 2050s. (2001). Consultado em: 19 de janeiro de 2022, procura de informação sobre o futuro populacional. [ [www.un.org](http://www.un.org)].

## Apêndices

### Apêndice I - Entrevista e respostas do CEO da Sisint, Lda

#### **Processo de Internacionalização Emirados Árabes Unidos – SISINT, Lda.**

Esta entrevista tem como objetivo reunir/auscultar/validar informação empresarial no âmbito de um processo de Internacionalização. Garante-se desde já a total confidencialidade das suas respostas, que serão apenas usadas para efeitos académicos, ao abrigo do Mestrado do ISAG/EBS - Instituto Superior de Administração e Gestão European Business School.

Agradecemos a sua participação!

#### **Q1-Quais os fatores que motivam a SISINT, Lda. a um processo de internacionalização para este mercado alvo, os Emirados Árabes Unidos?**

**Resposta:** Consideramos que este mercado tem condições que permitem a entrada de um novo player na área de estudos e projetos de sistemas de audiovisuais e multimédia, para grandes superfícies, estádios de elevado nível tecnológico e de informação ao público para as redes ferroviárias e de Metros Ligeiros.

#### **Q2- A SISINT, Lda. possui fatores de diferenciação para competir neste mercado? Quais os mais relevantes?**

**Resposta:** Evidentemente. A saber: Capacidade de Engenharia, “*Know-How*” específico e de multimarca. Associa ferramentas apropriadas para o suporte profissional da referida atividade.

#### **Q3-Qual o investimento e retorno financeiro a longo prazo que a empresa prevê neste processo de internacionalização?**

**Resposta:** O primeiro investimento terá que ser canalizado na procura de um parceiro local e com nome estabelecido que tem que ter competências que permitam a uma empresa como a SISINT ser uma mais-valia nas áreas em que nos propomos intervir. Essa procura é essencial para o sucesso da nossa internacionalização. Só após a concretização desta fase é que será feito um BP com o referido parceiro e desse modo concretizar o volume de apoio necessário a esta ação. Referimos obviamente a “cash” e a Hora/homem.

#### **Q4-Concorda que uma empresa com operações em mercados internacionais tem mais vantagens competitivas que permitem superar a sua concorrência?**

**Resposta:** Concordo em certa medida. Depende muito da área. No nosso caso estamos a falar de Engenharia. A nossa verdadeira vantagem é as pessoas e o

conhecimento investido e não porque estamos em mercados internacionais. Este novo mercado a que tentamos aceder deve trazer-nos rentabilidade pela especificidade.

**Q5- De que forma avalia o setor no presente momento?**

**Resposta:** Em Portugal, a SISINT está presente na área da integração de sistemas e não na área de projeto, portanto não faz desta atividade UM NEGÓCIO. A SISINT trabalha com empresas de projeto, mas como via para a execução chave-na-mão. Não se pode nem deve estar nos dois lados. Em termos de mercado de integração, poder-se-á mencionar que o mercado de média e grande dimensão está praticamente estagnado. Existem remodelações e projetos de menor dimensão. É um mercado menos interessante pois necessita de muitas pequenas propostas.

**Q6- De que forma acredita que o setor irá evoluir nos próximos anos?**

**Resposta:** Em Portugal, falando sempre em execução, o mercado vai crescer a partir do próximo ano com o investimento em infraestruturas ferroviárias e de Linhas de Metro Ligeiro. Nomeadamente na informação ao Público onde se integra várias valências desta área. Desde a rede de comunicações à integração de displays (de pequeno e grande porte).

Muito obrigada pelo tempo que disponibilizou para responder a estas questões!

A aluna: Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos

Vila Nova de Gaia, 03 de fevereiro de 2022

Apêndice II - Entrevista e respostas - Origem, Lda

**Processo de Internacionalização Estados Árabes Unidos - Origem, Lda**

Este questionário/entrevista tem como objetivo reunir/auscultar/validar informação empresarial no âmbito de um processo de Internacionalização. Garante-se desde já a total confidencialidade das suas respostas, que serão apenas usadas para efeitos académicos ao abrigo do Mestrado do ISAG/EBS - Instituto Superior de Administração e Gestão European Business School. Agradecemos desde já a sua participação!

**Q1-Temos uma perspetiva de que a mentalidade dos nossos empresários, ainda está muito conservadora, o que muitas vezes, dificulta um processo de internacionalização. Qual foi o primeiro passo que levou a Origem partir para um processo de internacionalização nos EAU?**

**Resposta:** -Em 2002 tivemos um contacto de um possível cliente da Arábia Saudita, com interesse em levar a n/marca para o s/país em sistema Franchising. Nesta altura para além das n/lojas próprias já trabalhávamos neste sistema cá em Portugal. Nesta

altura ponderamos sobre a oportunidade e resolvemos encarar o desafio, uma vez esse mercado estar a crescer no retalho de vestuário e porque vimos que para nós poderia ser uma boa oportunidade.

**Q2 - Quais as barreiras que foram mais difíceis de ultrapassar nesse processo de internacionalização?**

**Resposta:** As barreiras que tivemos de enfrentar foram muitas, desde logo em termos de coleção uma vez o povo ser muçulmano, portanto com hábitos muito diferentes. Tivemos que preparar um contrato internacional de franquia que também não foi fácil, inclusivamente nos organismos que o validavam. Preparar um sistema informático em inglês, que nos fornecesse diariamente informação por loja das vendas, para uma boa reposição dos stocks, que tinha de ser muito rápida e ainda preparar um sistema de garantia bancária ágil, não poderia ser por envio, senão não era ágil. Ainda tivemos de registar a marca na Arabia Saudita. Enfim foi um processo difícil que só com muito empenho e querer, foi possível. Tudo isto foi feito sem nenhum apoio, nem por parte das associações empresariais, nem de organismos estatais que em nada nos ajudaram, enfim tivemos de desbravar caminho, o que conseguimos. Mais tarde fomos contactados por outra empresa que operava noutros países do médio oriente, com quem estabelecemos nova parceria que nos levou para Bahrein, EAU, Qatar e Kuwait

**Q3 - Que conselhos daria a uma empresa do setor de atividade de engenharia que pretenda crescer de forma sustentada e responsável para os mercados dos Estados Árabes Unidos?**

**Resposta:** Os conselhos que posso dar é que arranje bons parceiros devidamente comprovados e com sistema de garantias bancárias bem estruturadas

**Q4 - Que benefícios/vantagens poderia a SISINT, Lda., que é uma empresa de engenharia obter?**

**Resposta:** Os benefícios podem ser muitos, desde ganhar escala, trabalhar com um país com muito poder financeiro e com grande taxa de crescimento e finalmente obter proveito financeiro.

**Q5 - Qual/Quais o(s) melhor(es) método(s) de internacionalização a adotar por uma PME do sector de atividade como a SISINT, Lda.? De que forma poderia usufruir do(s) mesmo(s)?**

**Resposta:** Neste caso concreto não sei responder a esta pergunta, pois não conheço minimamente o ramo.

**Q6 - Acredita que as Alianças Estratégicas podem ser viáveis e positivas para uma empresa que pretenda atuar no mercado internacional com este? De que forma?**

**Resposta:** Acredito desde que bem estruturado o plano de negócio específico

**Q7 - De que forma acredita que a economia irá evoluir nos próximos anos?**

**Resposta:** Neste momento é difícil, com uma guerra na europa que se iniciou á dias, é difícil prever o futuro, com todas as implicações económicas que já se fala, no entanto, o mundo não para, e as oportunidades vão continuar a aparecer, no entanto muita prudência.

Muito obrigada pelo tempo que disponibilizou para responder a estas questões! A  
aluna: Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos

#### Apêndice III - Entrevista e respostas - Vision-Box, Lda

**Processo de Internacionalização Estados Árabes Unidos -Vision-Box, Dr. Ricardo Vieira - Regional Diretor - Middle East, Africa & Indiana**

Este questionário/entrevista tem como objetivo reunir/auscultar/validar informação empresarial no âmbito de um processo de Internacionalização. Garante-se desde já a total confidencialidade das suas respostas, que serão apenas usadas para efeitos académicos ao abrigo do Mestrado do ISAG/EBS - Instituto Superior de Administração e Gestão European Business School.

Agradecemos desde já a sua participação!

**Q1 -Temos uma perspetiva de que a mentalidade dos nossos empresários, ainda está muito conservadora, o que muitas vezes, dificulta um processo de internacionalização. Qual foi o primeiro passo que levou a Vision-Box partir para um processo de internacionalização nos Emirados Árabes Unidos?**

**Resposta:** A Vision-Box ganhou um projeto muito significativo no aeroporto do Qatar em final de 2012. No decurso desse projeto, percebemos que toda a zona do Médio Oriente tinha um enorme potencial para o nosso negócio na área dos aeroportos. Nesse sentido, decidimos estabelecer o nosso escritório regional no Dubai, pois os Emirados Árabes Unidos eram (e ainda continuam em larga escala) a ser o país que oferecia mais facilidades para uma empresa estrangeira se estabelecer via uma sucursal local.

**Q2- Quais as barreiras que foram mais difíceis de ultrapassar nesse processo de internacionalização?**

**Resposta:** Honestamente, não muitas, ou pelo menos não muitas específicas da região. Por vezes a deslocação de recursos humanos para a região pode ser difícil pois há por vezes uma má perceção da região, que depois de se visitar se percebe ser bastante errada. Houve obviamente as dificuldades normais de um processo de internacionalização como a adaptação de alguns produtos para o standard local, a necessidade de fazer um ramp up de um escritório e de uma equipa, etc.

**Q3- Que conselhos daria a uma empresa do setor de atividade de engenharia que pretenda crescer de forma sustentada e responsável para os mercados dos Emirados Árabes Unidos?**

**Resposta:** Ao contrário do que se possa pensar, é um mercado muito maduro e com muita concorrência internacional. Assim que para entrar, é crítico ter boas referências que demonstrem logo à partida um produto / serviço de qualidade. É muitas vezes necessário apoiarem-se em parceiros locais, sejam estes parceiros de negócio que irão executar parte do projeto ou simplesmente parceiros lobistas que garantam o acesso aos decisores. É também aconselhável recrutar recursos locais, nomeadamente os que irão interagir mais diretamente com os níveis elevados dos clientes.

**Q4- Que benefícios/vantagens poderia a SISINT, Lda. obter?**

**Resposta:** Não sabendo o negócio da SISINT ao detalhe, posso dar algumas notas de forma genérica sobre estabelecerem negócios em UAE. É um país bastante internacional e respeitado, torna-se bastante simples abrir uma empresa 100% detida pela casa mãe, e possuir todas as normais facilidades como acesso a banca e seguros como em Portugal. Estabelecer um escritório no Dubai possibilita o acesso a um mercado bastante vasto, pois facilmente abarco todo o Médio Oriente e norte de África.

**Q5- Qual/Quais o(s) melhor(es) método(s) de internacionalização a adotar por uma PME do sector de atividade como a SISINT, Lda.? De que forma poderia usufruir do(s) mesmo(s)?**

**Resposta:** Como referi antes, muitas vezes é necessário apoiarem-se em parceiros locais, sejam estes parceiros de negócio que irão executar parte do projeto. Contudo, ter presença constante é crítico, e se o parceiro não domina totalmente o vosso produto / serviço, ele não vai conseguir passar a mensagem. Penso existirem vários apoios em PT do foro comunitário que podem apoiar os custos da internacionalização.

**Q6- Acredita que as Alianças Estratégicas podem ser viáveis e positivas para uma empresa que pretenda atuar no mercado internacional com este? De que forma?**

**Resposta:** Caso a empresa não tenha visibilidade suficiente / nome no mercado / referências muito fortes, então alianças são fundamentais. Como indiquei, existe nos UAE uma competição muito elevada, e em todas as áreas as grandes multinacionais estão presentes. Assim que especialmente no arranque, é crítico alguma junção de esforços com entidades bem estabelecidas.

**Q7- De que forma acredita que a economia irá evoluir nos próximos anos?**

**Resposta:** Pergunta muito difícil nos tempos que correm. Penso que os próximos 6-8 meses serão de bastante contenção, pois até o atual cenário de guerra cessar, será sempre complicado avançar-se com investimentos significativos. Contudo, para a região acaba por ser por um lado benéfico devido à subida do preço do petróleo.

Muito obrigada pelo tempo que disponibilizou para responder a estas questões!

A aluna: Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos

Apêndice IV - Entrevista e respostas - Grupo Casais

**Processo de Internacionalização Estados Árabes Unidos – Grupo Casais- Dr. Nuno Melo, Diretor de mercado – Qatar**

Este questionário/entrevista tem como objetivo reunir/auscultar/validar informação empresarial no âmbito de um processo de Internacionalização. Garante-se desde já a total confidencialidade das suas respostas, que serão apenas usadas para efeitos académicos ao abrigo do Mestrado do ISAG/EBS - Instituto Superior de Administração e Gestão European Business School.

Agradecemos desde já a sua participação!

**Q1-Temos uma perspetiva de que a mentalidade dos nossos empresários, ainda está muito conservadora, o que muitas vezes, dificulta um processo de internacionalização. Qual foi o primeiro passo que levou o Grupo Casais a partir para um processo de internacionalização nos EAU?**

**Resposta:** Existe um enquadramento económico e social que é avaliado e oportunidades comerciais que nos vão surgindo provocado por termos também operação em 16 países diferentes e clientes em todo o mundo.

**Q2-Quais as barreiras que foram mais difíceis de ultrapassar nesse processo de internacionalização?**

**Resposta:** A adaptação em termos culturais no que respeita ao nosso capital humano e de certa forma as questões burocráticas que têm as suas especificidades nesta região.

Em termos operacionais, conseguir acrescentar valor ao existente no mercado e ser reconhecido por tal.

**Q3-Que conselhos daria a uma empresa do setor que pretenda crescer de forma sustentada e responsável, para os mercados dos Estados Árabes Unidos?**

**Resposta:** A fazer primeiro um estudo sobre a realidade do país e da indústria. Fazer várias visitas e estabelecer diversos contactos e se possível estar no “terreno” cá com alguém 100%.

**Q4-Que benefícios/vantagens poderia a SISINT, Lda. obter?**

**Resposta:** Aproveitar esta fase de transição em termos de soluções energéticas que cada vez mais, mesmo os países do médio oriente começam a olhar mais e a tomar atenção.

**Q5-Qual/Quais o(s) melhor(es) método(s) de internacionalização a adotar por uma PME do sector de atividade como a SISINT, Lda.? De que forma poderia usufruir do(s) mesmo(s)?**

**Resposta:** Encontrar um parceiro local e abrir sucursal cá com alguém 100% a viver cá.

**Q6-Acredita que as Alianças Estratégicas podem ser viáveis e positivas para uma empresa que pretenda atuar no mercado internacional com este? De que forma?**

**Resposta:** Sim, cada vez mais. Convergir e complementar oferta de valor para o cliente final é sempre uma mais valia e poderá ser mais fácil obter resultados.

**Q7-De que forma acredita que o setor irá evoluir nos próximos anos?**

**Resposta:** No mercado do médio oriente, cada país tem a sua própria curva de evolução. Em termos gerais, pese embora a menor dependência energética devido ao gás e petróleo existente nesta zona, podem ser sempre propostas soluções inovadoras e diferenciadoras ao que já existe no mercado.

Muito obrigada pelo tempo que disponibilizou para responder a estas questões!

A aluna: Alda Cristina Nogueira da Costa e Vasconcelos

## APÊNDICE V - INQUÉRITO

## Processo de Internacionalização Estados Árabes Unidos

Este inquérito tem como objetivo reunir/auscultar/validar informação empresarial no âmbito de um processo de Internacionalização. Garante-se desde já a total confidencialidade das suas respostas, que serão apenas usadas para efeitos académicos ao abrigo do Mestrado do ISAG/EBS - Instituto Superior de Administração e Gestão European Business School. Agradecemos desde já a sua participação!

\*Obrigatório

Motivações para a internacionalização (1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - mediamente importante; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante) Marcar apenas uma das opções de 1 a 5 em cada linha

Quais as motivações Gerais que levaram à Internacionalização

1. Experiência do empresário \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Necessidade de fazer crescer o negócio \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Limitações do mercado interno \*

Marcar apenas uma oval.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Procura de recursos alternativos (humanos, financeiros, naturais, cientistas, tecnológicos) \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Acompanhar Clientes/Parceiros \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Incentivos à internacionalização \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mercados

( 1- nada importante; 2 - pouco importante; 3 - mediamente importante; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante) Marcar apenas uma das opções de 1 a 5 em cada linha

β. 8Outra. (Por favor especifique)

Mercados

( 1- nada importante; 2 - pouco importante; 3 - mediamente importante; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante) Marcar apenas uma das opções de 1 a 5 em cada linha

---

### Motivações do Mercado para a Internacionalização

9. Proximidade territorial \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Proximidade cultural \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Dimensão do potencial de mercado (em Valor) \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Facilidade de acesso aos canais de distribuição \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

13. Oportunidades reais de negócio \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Outra. (Por favor especifique) \*

---

Motivações de estrutura organizacional no processo de internacionalização

### Motivações de estrutura organizacional no processo de internacionalização

15. Das seguintes opções qual a que se ajusta ao seu modelo de internacionalização \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Exportação
- Licenciamento
- Join Venture
- Franchising

Outra:  \_\_\_\_\_

Obstáculos à  
internacionalização

( 1- nada importante; 2 - pouco importante; 3 - mediamente importante; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante) Marcar apenas uma das opções de 1 a 5 em cada linha

### Quais os obstáculos que encontrou no seu processo de internacionalização

16. Acesso à informação do mercado \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Diferenças culturais e linguísticas \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Dificuldade em encontrar recursos humanos no país de destino com as qualificações necessárias \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Burocracia no desenvolvimento da estrutura organizacional \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Dificuldade de controlo dos canais de distribuição \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Concorrência forte no mercado de destino \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

22. Imagem de Portugal \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Apoios públicos Insuficientes \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Outra (por favor especifique) \*

---

Apoios à internacionalização.  
Tendo em conta os seguintes  
sistemas, qual o que valoriza  
mais

( 1- nada valorizado; 2 - pouco valorizado; 3 - mediamente  
valorizado; 4 - muito valorizado; 5 - extremamente valorizado)  
Marcar apenas uma das opções de 1 a 5 em cada linha

25. Sistemas de incentivos \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Linhas de crédito \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

27. Seguros de crédito \*

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Benefícios fiscais \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Outra. (Por favor especifique) \*

\_\_\_\_\_

Apoio das instituições à  
internacionalização

( 1- muito fraco ; 2 - fraco ; 3 - razoável ; 4 - bom; 5 - muito bom) Marcar apenas uma das opções de 1 a 5 em cada linha

30. Das seguintes instituições quantifique segundo o seu grau de envolvimento \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
AICEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações empresariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações setoriais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Se selecionou outro. (Por favor especifique) \*

\_\_\_\_\_

Caraterização do modelo atual de internacionalização

32. Que tipo de presença tem a empresa nos Mercados em que opera?

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Agente
- Rede de Agentes/Distribuidores
- Filial/Sucursal
- Investimento Direto
- outra

Outra:  \_\_\_\_\_

33. Dos 7 emirados dos EAU onde está presente a sua organização \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Abu Dhabi
- Dubai
- Ajman
- Ras Al Khaimah
- Umm Al Quwain
- Fujairah
- Sharjah

Outra:  \_\_\_\_\_

34. Como avalia a sua experiência de internacionalização (por favor, classifique de acordo com a importância: 1=mau ... 5=muito positivo) \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
(A) Rentabilidade do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B) Conquista da Quota de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C) Notoriedade e reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(G) Outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Informação da sua organização**

35. Setor de atividade \*

\_\_\_\_\_

- 
36. Volume de Negócios \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- 0€ a 50.000€  
 50.0001€ a 250.000€  
 250.0001€ a 500.000€  
 500.001€ a 1.000.000€  
 superior a 1.000.000€

37. Número de Colaboradores? \*

\_\_\_\_\_

Agradecemos toda a sua amabilidade e disponibilidade no preenchimento deste inquérito!

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## APÊNDICE VI - LISTA DE DESIGN DE INTERIORES NOS EAU

Empresa	Produtos	End. 2 (Localidade)	E-mail	Web Site
Aati Contracts (Al Tayer)	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:rkapoor@altayer.com">rkapoor@altayer.com</a>	<a href="http://www.altayer.com/en/ventures/aaticontracts/">www.altayer.com/en/ventures/aaticontracts/</a>
Abanos Furniture and Interior Decorations LLC	Design de Interiores	Dubai	-	<a href="http://www.abanos.ae">www.abanos.ae</a>
Act Décor LLC	Design de Interiores	Sharjah	<a href="mailto:info@actdecor.com">info@actdecor.com</a>	<a href="http://www.actdecor.com">www.actdecor.com</a>
Al Habtoor Group LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@habtoorengg.ae">info@habtoorengg.ae</a>	<a href="http://www.habtoor.com/en">www.habtoor.com/en</a>
Al Yarmok Decor Co	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:ala@yarmokgroup.com">ala@yarmokgroup.com</a>	<a href="http://www.alvarmokgroup.com">www.alvarmokgroup.com</a>
B5 Living Interiors LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:contact@b5living.com">contact@b5living.com</a>	<a href="http://www.b5living.com">www.b5living.com</a>
Eldiar Furniture Manufacturing and Decoration LLC	Design de Interiores	Abu Dhabi	<a href="mailto:contact.eldiar@depa.com">contact.eldiar@depa.com</a>	<a href="http://www.eldiarfurniture.com">www.eldiarfurniture.com</a>
Finasi LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:finasi@finasi.ae">finasi@finasi.ae</a>	<a href="http://www.finasi.ae">www.finasi.ae</a>
Frayland LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@frayland.com">info@frayland.com</a>	<a href="http://www.frayland.com">www.frayland.com</a>
Furnish Hospitality Interiors & Equipment	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@furnish-me.com">info@furnish-me.com</a>	<a href="http://www.furnish-hospitalit">www.furnish-hospitalit</a>
Gemaco Interiors Office Fitout and Furniture	Design de Interiores	Abu Dhabi	<a href="mailto:info@gemacointeriors.com">info@gemacointeriors.com</a>	<a href="http://www.gemacointeriors.com">www.gemacointeriors.com</a>
Hyssna International LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@hyssnauae.com">info@hyssnauae.com</a>	<a href="http://www.hyssnauae.com">www.hyssnauae.com</a>
Interior Selections Furniture Factory LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:sales@interiorselections.net">sales@interiorselections.net</a>	<a href="http://www.interiorselections.net">www.interiorselections.net</a>
Interiors International Industries LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:infodubai@iifonline.biz">infodubai@iifonline.biz</a>	<a href="http://www.iif.ae">www.iif.ae</a>
Interiors LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:hoffice@interiorsfurniture.ae">hoffice@interiorsfurniture.ae</a>	<a href="https://interiorsfurniture.com">https://interiorsfurniture.com</a>
Kitchens & Beyond LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@knb.ae">info@knb.ae</a>	<a href="http://www.kitchensandbeyond.ae/en">www.kitchensandbeyond.ae/en</a>
Nakkash Gallery	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:aya@nakkashgallery.net">aya@nakkashgallery.net</a>	<a href="http://www.nakkashgallery.com">www.nakkashgallery.com</a>
Office Inspirations Decor & Furniture Trading LLC	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@office-inspirations.com">info@office-inspirations.com</a>	<a href="http://www.office-inspirations.com">www.office-inspirations.com</a>
Oscar Interior Designs	Design de Interiores	Abu Dhabi	<a href="mailto:info@oscar-interiors.com">info@oscar-interiors.com</a>	<a href="http://www.oscar-interiors.com">www.oscar-interiors.com</a>
Sharif Interiors	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:company@sharifinteriors.ae">company@sharifinteriors.ae</a>	<a href="http://www.sharifinteriors.ae">www.sharifinteriors.ae</a>
Summertown Interiors	Design de Interiores	Dubai	<a href="mailto:info@summertown.ae">info@summertown.ae</a>	<a href="http://www.summertown.ae">www.summertown.ae</a>
Zawaya Decor LLC	Design de Interiores	Abu Dhabi	<a href="mailto:zawaya@zawayadecor.com">zawaya@zawayadecor.com</a>	<a href="http://www.zawayadecor.com">www.zawayadecor.com</a>

Fonte: Consulado de Abu-Dhabi, 2022