



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**  
**Mestrado**

**Internacionalização em Parceria: construção de Casas Pré-fabricadas em Moçambique**

**César Augusto Vaz Figueiredo**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Estratégia de Investimento e Internacionalização

**Orientador:** Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho  
Professor Associado do Instituto Superior de Gestão

**Co-Orientador:** Professor Mestre Miguel Barbosa  
Professor Associado do Instituto Superior de Gestão

**LISBOA**

Dezembro 2016

## **Resumo**

Neste mercado competitivo e dinâmico, as casas pré-fabricadas surgem como uma alternativa, tanto no mercado português, como nos mercados internacionais, às casas de fabrico convencional. A capacidade de serem mais acessíveis, resistentes, flexíveis de acordo com as necessidades dos clientes, com uma elevada eficiência energética e rápidas a nível da sua construção/montagem, têm sido os fatores de sucesso ao longo dos tempos.

O projeto em questão tem como finalidade principal a constituição de uma empresa que integre em parceria fabricantes de casas pré-fabricadas, tendo como principal objetivo, a internacionalização para Moçambique. As principais razões prendem-se com a aceitação por parte do público, a carência de oferta de habitações de baixo custo e requisitos de implementação muito reduzidos em relação à construção tradicional e o mercado local com elevado potencial de crescimento nesse segmento de mercado.

As alianças estratégicas são um instrumento privilegiado para a internacionalização. Têm um razoável nível de aceitação por parte das empresas nos mercados internacionais, mitigam a competição entre elas e maximizam a colaboração, e tendem a reduzir de custos. Neste contexto global, nas empresas portuguesas, apesar dos exemplos de sucesso na fileira do calçado e do têxtil, as parcerias entre empresas têm um impacto frágil.

No contexto da globalização, todas as dimensões do negócio estão relacionadas, o que obriga a um constante processo de reanálise do modelo de aliança, otimizado pela aprendizagem, em resposta ao enquadramento exterior e à sua adaptabilidade interna.

As projeções financeiras foram estabelecidas com prudência em relação à atual situação que se vive em Moçambique e aponta para que em 2020 se atinja um desenvolvimento sustentado. Requer-se um investimento inicial na ordem dos 700 mil euros, com o retorno do investimento a iniciar-se a partir do 4º ano. O período de projeções assumido neste projeto tem como finalidade principal a validação do modelo proposto.

**Palavras-chave:** Casas pré-fabricadas, Parcerias, Internacionalização, Moçambique

## **Abstract**

In this competitive and dynamic market, prefabricated houses appear as an alternative, both in the Portuguese market and in international markets, to houses of conventional manufacture. The ability to be more accessible, resilient, flexible according to the needs of the customers, with a high energy efficiency and fast in the construction / assembly, have been the factors of success through the times.

The main purpose of this project is the creation of a company that integrates prefabricated house manufacturers in partnership with the main objective of internationalization for Mozambique. The main reasons are public acceptance, lack of low-cost housing and very low implementation requirements compared to traditional construction and the local market with high growth potential in this market segment.

Strategic alliances are a privileged instrument for internationalization. They have a reasonable level of acceptance by companies in international markets, they mitigate competition between them and maximize collaboration, and tend to reduce costs. In this global context, in Portuguese companies, despite successful examples in the footwear and textile industries, partnerships between companies have a fragile impact.

In the context of globalization, all dimensions of business are related, which requires a constant process of reanalysis of the alliance model, optimized by learning, in response to the external framework and its internal adaptability.

The financial projections were prudently established in relation to the current situation in Mozambique and points to sustainable development in 2020. An initial investment in the order of 700 thousand euros is required, with the return of the investment starting from the 4th year. The projection period assumed in this project has as main purpose the validation of the proposed model.

**Keywords:** Prefabricated houses, Partnerships, Internationalization, Mozambique

## **Agradecimentos**

Quero agradecer em primeiro lugar aos meus pais, pela grande motivação, pela força, pelo estímulo, que me deram para conseguir realizar e finalizar esta etapa importantíssima da minha vida escolar.

Em seguida um agradecimento especial ao meu Co-orientador, o Professor Miguel Barbosa, que esteve sempre disponível para as minhas dúvidas e que ao longo do tempo em que nos reuníamos para melhorar a tese, ensinava-me, dava-me motivação com soluções e objetivos.

Um agradecimento igualmente especial ao meu Orientador, o Professor Rui Moreira de Carvalho. As aulas de apoio que proporcionou, que se mostrou disponível, ao lado das Professoras Joana Frazão e Inês Frazão de apoio às teses, foram sem dúvida, fulcrais para o meu empenhamento.

Aos meus colegas do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, do ISG, por terem também contribuído de outra forma, para esta tese e pelos bons momentos que passámos juntos, a conviver e a ajudar-nos mutuamente ao longo do Mestrado.

Igualmente a todos os outros amigos que, também contribuíram para este projeto, o meu obrigado.

## **Abreviaturas**

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**AIP** – Associação Industrial Portuguesa

**ASS** – África Subsariana

**BM** – Banco de Moçambique

**EBIT** – Resultado Operacional

**EBITDA** – Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**IDE** – Investimento Direto Estrangeiro

**IPEX** – Instituto de Apoio às Exportações

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**M.P.** – Matérias-primas

**PALOP's** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PME'S** – Pequenas e Médias Empresas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**EIU** – Economist Intelligence Unit

## Índice

Agradecimentos .....	IV
Abreviaturas.....	V
Índice .....	VI
Índice de tabelas .....	VI
Índice de figuras .....	VII
1. Introdução.....	1
1.1. Vantagens das casas pré-fabricadas.....	6
1.2. Desvantagens das casas pré-fabricadas .....	9
1.3. Classificação das diferentes casas pré-fabricadas .....	10
1.4. Dados Macroeconómicos .....	13
2. Revisão da Literatura.....	16
2.1. Parcerias.....	18
2.2. Parcerias de Sucesso.....	20
2.3. Formas de cooperação no processo de internacionalização .....	25
2.4. Vantagens e desvantagens das parcerias .....	27
2.5. Teorias relativas ás parcerias e à internacionalização .....	27
3. O Mercado .....	37
3.1. Mercado nacional .....	37
3.2. Moçambique: uma análise macroeconómica.....	39
4. Contexto em estudo .....	46
4.1. Internacionalizar para Moçambique .....	46
4.2. Feiras Internacionais.....	49
5. Modelo Financeiro.....	56
5.1. Modelo de Negócio .....	56
5.2. Projeções financeiras .....	57
6. Conclusões.....	61
7. Referências bibliográficas .....	65
8. Sites consultados .....	72
9. Anexos.....	73
9.1. Projeções Financeiras .....	73

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Primeiros acontecimentos relativos a utilização de casas pré-fabricadas 1	
Tabela 2 – Diferenças entre a construção Pré-fabricada obtida em armazém e posteriormente montada no local face á construção tradicional no local .....	5
Tabela 3 – Vantagens e Riscos das Alianças.....	27
Tabela 4 – Situações de Internacionalização baseadas na Teoria das Redes .....	34
Tabela 5 – Análise SWOT da Construção Pré-fabricada .....	38
Tabela 6 – Balança de Pagamentos de Moçambique .....	42

## Índice de figuras

Figura 1 – Organograma do conceito de Pré-fabricação .....	6
Figura 2 – Projeções da economia em % do PIB (2016-2018) .....	13
Figura 3 – Exportações de bens e procura interna, em % do PIB (2016-2018) .	14
Figura 4 – Importações de bens e procura global ponderada, em % do PIB (2016-2018) .....	14
Figura 5 – Projeções da economia mundial em %, do PIB (2016-2018) .....	15
Figura 6 – Determinantes para cooperar.....	19
Figura 7 – Abordagem sistémica para a definição de um modelo de cooperação .....	24
Figura 8 – Formas de cooperar .....	26
Figura 9 – Processo para a Internacionalização.....	30
Figura 10 – Elementos de uma rede de negócios .....	33
Figura 11 – Taxas de crescimento do PIB de países comparadores, em % (2013-2015).....	39
Figura 12 – Tendências de preços de algumas matérias-primas (2010-2015) ...	40
Figura 13 – PIB a preços de 2009 (% trimestral de variação, homóloga).....	40
Figura 14 – Depreciação do Metical em relação ao Dólar e ao Euro, mas igual em relação ao Rande.....	41
Figura 15 – As políticas monetárias intervencionistas afetaram as reservas internacionais.....	44
Figura 16 – Em 2014, o BM usou as suas reservas internacionais para injetar liquidez .....	44
Figura 17 – O que originou que o crédito interno total e o crédito ao governo aumentassem.....	44
Figura 18 – Classificação de Feiras e Exposições quanto à sua especialidade ..	52
Figura 19 – Fases de participação numa feira .....	54
Figura 20 – Demonstração de Resultados Previsional .....	58
Figura 21 – Balanço Previsional.....	59
Figura 22 – Mapa de Cash Flows Operacionais .....	73
Figura 23 – Financiamento .....	74
Figura 24 – Plano de Financiamento .....	75
Figura 25 – Investimento em Fundo Maneio Necessário .....	76
Figura 26 – Investimento .....	77
Figura 27 – Vendas e Prestações de Serviços .....	78
Figura 28 – CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	78
Figura 29 – FSE – Fornecimentos e Serviços Externos .....	79
Figura 30 – Gastos com o Pessoal .....	80
Figura 31 – Avaliação do Projeto / Empresa.....	81

## 1. Introdução

A construção pré-fabricada teve o seu início no séc.XVII pela necessidade dos colonizadores ingleses na América do Norte e na Austrália em poderem-se instalar por fim indeterminado nestes territórios (Domingos, 2013).

Naquela altura, para os colonizadores, ter uma habitação pronta num curto espaço de tempo, para residir definitivamente ou temporariamente, em determinado território, era uma necessidade e o único meio possível. Para se poderem instalar rapidamente, fora das grandes cidades, sem usarem operários ou escravos e sem qualquer infraestruturas, desenvolveram o conceito das casas pré-fabricadas. Tinham a possibilidade de construir (montar) eles próprios e ao mesmo tempo as suas habitações serem versáteis, confortáveis e espaçosas.

No séc. XX as casas pré-fabricadas tiveram um novo fôlego através da venda por catálogo ao domicílio pelos serviços postais. Esta inovação deve-se a um pequeno grupo de empresas pioneiras, entre as quais, a “Gordon Van Tine”, a “Montgomery Ward” e a “Sears, Roebuck and Co.”, – que lançou o primeiro catálogo em 1908 (Domingos, 2013). Na tabela 1, estão indicados alguns dos principais acontecimentos históricos relacionados com o desenvolvimento deste tipo de construção (Leite, 2015):

**Tabela 1 – Primeiros acontecimentos relativos a utilização de casas pré-fabricadas**

Ano	Acontecimentos
1895	Primeira construção de estrutura com betão pré-fabricado, construção de “Weavne´s Mill”, em Inglaterra.
1900	Aparecimento de elementos pioneiros de grande dimensão para coberturas nos EUA.
1904	O arquiteto inglês John Brodie desenvolve o 1º sistema de painéis pré-fabricados em Inglaterra.
1905	Execução de elementos de pisos para um edifício de quatro andares nos EUA.
1906	Início da execução dos primeiros elementos pré-fabricados, as vigas “treliça Visintini” e de estacas de betão armado, na Europa.
1907	Construção de um edifício industrial em que todos os elementos foram pré-fabricados em fábrica, nos EUA.
1907	Execução das primeiras aplicações do processo “tilt up”, em que as paredes são fabricadas e inseridas na vertical, nos EUA.

Fonte: Leite, 2015

Este mercado beneficiou igualmente da experiência da produção em série usada para fabricar o Ford Modelo T. Todavia, naquela altura, a produção em série trouxe apenas como vantagens uma diminuição dos gastos no fabrico e um aumento em quantidade das casas, os contras caracterizavam-se pela falta de qualidade e durabilidade.

No continente Europeu, as razões para a implementação rápida destas casas deveu-se à necessidade de habitações e à falta de mão-de-obra depois da Segunda Guerra Mundial (Domingos, 2013).

Passada a guerra, a produção de casas pré-fabricadas torna-se fulcral, devido à situação extremamente grave, com cidades completamente destruídas e economias deficientes devido ao conflito. Face à necessidade de voltar a erguer estas cidades desfeitas pela guerra, utilizando os poucos recursos existentes. Surge a ideia da pré-fabricação. (Domingos, 2013).

A evolução da tecnologia, durante e devido à guerra, com a força de vontade e o apoio dos países envolvidos deram a força necessária a esta inovadora técnica de construção. Era importante perceber como se podia resolver o problema da falta de habitação nas principais cidades europeias. Como tal efetuou-se, em fábricas fixas e móveis, a construção de casas pré-fabricadas para alojar as suas populações (Leite, 2015).

Contudo devido à fabricação no período pós-guerra, realizada em massa, a imagem associada foi de desconfiança. Atualmente mantém-se esse pensamento, apesar dos imensos avanços tecnológicos e dos *designs* alternativos.

Em Portugal, nos finais dos anos 60, houve uma construção de casas pré-fabricadas com aplicação social em Santo António dos Cavaleiros, no qual esta habitação social, por sinal, diferente, teve bastante sucesso devido ao reduzido tempo e custos da sua construção (Lopes e Amado, 2010).

Na década de 70, materiais de construção como o alumínio e o plástico, que foram introduzidos na construção de habitações pré-fabricadas, começaram a levantar problemas do foro ecológico.

Esses problemas agravaram-se mais com um movimento internacional contra a introdução desses materiais nestas habitações. O impacto ambiental e estético que tiveram nos subúrbios das grandes cidades europeias, com empreendimentos a nível urbano construídos em massa, com falta de qualidade arquitetónica denegriu bastante a imagem das casas pré-fabricadas (Brás, 2013).

Em 1990, apesar da imagem um pouco frágil, surgiu na Europa a “segunda geração tecnológica”. Através da industrialização da construção, as casas pré-fabricadas melhoraram os materiais e adoptaram processos produtivos inovadores, tornando-as versáteis, personalizáveis, com pouca manutenção, menos dispendiosas, com uma alta eficiência energética. Possibilitaram assim, a construção de múltiplas variedades de casas pré-fabricadas, desde as casas pré-fabricadas de madeira até às casas modulares de materiais compósitos (Leite, 2015).

Atualmente, a produção dos componentes de uma casa pré-fabricada num ambiente fabril, permite (Costa, 2013):

- Implementar processos produtivos mais eficientes e racionais;
- Superar a necessidade de trabalhadores especializados;
- Tirar partido da repetição de tarefas;
- Aplicar um controlo de qualidade mais rigoroso e eficaz.

A pré-fabricação consegue proporcionar, ao mesmo tempo, construções com mais qualidade, durabilidade, fiabilidade e segurança. Contudo, existem dificuldades de implementação e entraves ao seu desenvolvimento, que é importante ser explicado, como o estigma social da baixa qualidade ou a restrição à criatividade conceptual (Costa, 2013).

As vantagens de sistemas de construção de casas pré-fabricadas são claras (Wong, Hao e Ho, 2003):

- Alta capacidade, ao permitir a realização de projetos importantes;
- Os materiais a usar na montagem de uma habitação deste tipo são produtos acabados e universais;

- O tempo de construção é muito curto – menos de 70% do tempo utilizado numa construção convencional;
- Não está dependente das condições climáticas durante a montagem no local indicado, previamente pelo cliente;
- Vigilância constante durante o processo de construção/montagem da habitação.

Atualmente, a pré-fabricação oferece um melhor desempenho para satisfazer todos os requisitos, tais como (Wong, Hao e Ho, 2003) e (Raysford, 2000):

- Design atraente face a outro tipo de construção;
- Materiais resistentes ao fogo;
- Edifícios/habitações sustentáveis;
- Redução do consumo de energia através da capacidade de armazenamento de calor;
- Casa sustentável ao ter uma utilização ótima dos materiais, com a reciclagem de resíduos, o que origina menos ruídos e poeiras;
- Soluções de baixo custo comparativamente com a construção tradicional.

Esta metodologia de construção, apesar do sucesso alcançado e das empresas envolvidas não é líder de mercado em Portugal (casas prefabricadas, 2016).

Comparativamente com os mercados Asiático e Australiano (os maiores mercados a nível mundial de casas pré-fabricadas), o mercado dos EUA, o mercado da Nova Zelândia, o mercado do Norte da Europa (GIA, 2015); e mais recentemente África e o Médio Oriente (segundo as últimas previsões, estes dois mercados poderão alcançar no ano de 2020 cerca de 208.79 Biliões de dólares) (Freedonia, 2013), o nosso país não tem uma cultura enraizada, que estes mercados têm, de construção de habitações pré-fabricadas.

A tabela seguinte exemplifica as diferenças entre a construção tradicional e a construção pré-fabricada (Leite, 2015):

**Tabela 2 – Diferenças entre a construção Pré-fabricada obtida em armazém e posteriormente montada no local face á construção tradicional no local**

<b>Tipo de Construção</b>	<b>Pré-fabricação em fábrica</b>	<b>Construção Tradicional no local</b>
<b><u>Qualidade</u></b>	Realização num ambiente com condições climatéricas controladas usando equipamento eficiente utilizado por operários com formação, segundo indicações e preferências do cliente	Realização num ambiente com condições climatéricas incertas, que poderão aumentar o tempo de acabamento da obra
<b><u>Tempo</u></b>	Processo rápido (-70% do tempo de uma construção convencional)	Processo lento, devido ao clima e sujeito a problemas de programação de atividades
<b><u>Custo</u></b>	Grande controlo sobre a fabricação dos materiais, o que reduz drasticamente os custos associados	Variáveis incontroláveis como o estado do clima atmosférico e prazos podem aumentar o custo da construção
<b><u>Versatilidade</u></b>	Menor (fica a faltar o transporte dos materiais para o local indicado)	Maior (A construção é feita no local)
<b><u>Espaço do Local</u></b>	O espaço do local é menor. Os materiais saem da fábrica, para o local indicado pelo cliente, numa viatura de transporte. Inicialmente é feita a base em cimento e os alicerces, depois são montados (paredes, teto e outros) peça a peça	É necessário um espaço maior. São necessários andaimes para a construção em altura
<b><u>Desperdícios</u></b>	Menor desperdício e resíduos na montagem da habitação no local	Uma quantidade significa de resíduos e desperdícios produzidos no local que para serem retirados do local, aumentam o custo final da construção

Fonte: Leite, 2015

Contudo, o mercado português está a mudar, uma das razões é a elevada taxa de desemprego que deixa muitas famílias sem capacidade para pagar as suas casas (Domingos, 2013).

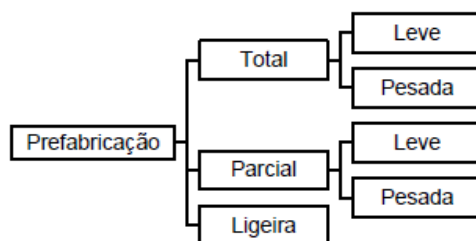
Estas habitações dão a hipótese das famílias com um menor poder de compra obterem uma casa própria e por outro lado, fornece trabalho ao setor da construção civil. Adicionalmente fornece-se uma alternativa, uma habitação flexível e personalizável, que não se encontra no mercado de habitações (Domingos, 2013).

A pré-fabricação apresenta-se assim como uma metodologia que traz à construção seja nova ou reabilitação, enormes benefícios, que respondem às necessidades atuais do setor, como a facilitação da construção e conseqüente redução do tempo de obra, entre outros (Gomes, 2015).

A pré-fabricação pode definir-se como Total ou Parcial, sendo que, no segundo caso se trata apenas do fabrico de certos componentes. Consoante o peso ou dimensão das peças e elementos, pode dividir-se a pré-fabricação em Leve, Pesada e Ligeira (Costa, 2013).

As técnicas de pré-fabricação Leve e Pesada podem ainda ser Totais ou Parciais, sendo que na primeira se trata da utilização de elementos de peso reduzido, com posterior montagem em obra. Na segunda, são utilizados elementos e componentes mais pesados, normalmente de betão armado e pré-esforçado. Na pré-fabricação Ligeira, o objetivo é melhorar a qualidade e o preço de um determinado empreendimento e, para isso, são produzidos componentes de reduzidas dimensões, que são posteriormente montados segundo técnicas previamente estudadas e estabelecidas. A figura seguinte poderá ajudar a compreender esta distinção (Costa, 2013):

**Figura 1 – Organograma do conceito de Pré-fabricação**



Fonte: Costa, 2013

### **1.1. Vantagens das casas pré-fabricadas**

A pré-fabricação apresenta bastantes vantagens e é o caminho para a industrialização do setor da construção civil. Os inconvenientes estão nas crenças a nível da população portuguesa em preferir a tecnologia tradicional ao invés da pré-fabricação (Lopes e Amado, 2010) (Gomes, 2015):

- Um projeto, desde a fase inicial, garante a melhor implementação da pré-fabricação, e contribui para a diminuição do tempo de construção devido à

redução dos pedidos de esclarecimento entre o responsável da sua implementação e o cliente;

- Envolvimento direto dos fornecedores no processo, o que melhora o projeto e posteriormente beneficia o fluxo de entregas, o que pode resultar numa redução de custos;
- Mais flexibilidade no projeto do edifício e a sua construção, uma vez que os pormenores construtivos irão coincidir mais com os elementos reais a aplicar e a forma de aplicação em obra dos elementos pré-fabricados é mais específica não estando tão sujeita às opções alternativas do empreiteiro;
- Produção em fábrica, com rotinas de produção que possibilitam e facilitam um controle de qualidade ao longo de todo o ciclo produtivo, desde as matérias-primas ao teste do produto final;
- Rapidez de execução dos elementos em obra, em resultado dos rápidos procedimentos de montagem conseguidos pelo planeamento e sistematização das operações a realizar na obra. O ritmo de execução dos elementos torna-se ainda menos dependente das condições atmosféricas, sendo por isso mais fácil cumprir prazos e controlar os programas estabelecidos;
- Redução da probabilidade de acidentes diretamente relacionados com o número de horas de trabalho na fábrica, visto que os elementos pré-fabricados são aplicados em menor tempo;
- Reaproveitamento, em fábrica das cofragens e outros elementos de moldagem, pela quantidade de elementos iguais que se fabricam e pelas mesas de produção que a maioria das empresas possui;
- Possibilidade de conceber com maior facilidade um projeto mais eficiente que permita desmontar e reaproveitar os seus elementos, uma vez que é comum as ligações entre elementos pré-fabricados;
- Possibilidade de redução da área da fábrica, caso não haja necessidade de armazenar os elementos pré-fabricados;
- Maior facilidade de gestão e fiscalização sobre a qualidade dos produtos pré-fabricados e a sua construção final;
- Oportunidade de se obter qualidade e eficiência, no processo construtivo, uma vez que a experiência que se vai adquirindo permite aperfeiçoar a segurança e rapidez das operações, mesmo sendo estas levadas a cabo por pessoas eventualmente menos preparadas e qualificadas;

- Alternativa segura à crescente escassez de mão-de-obra habilitada e experiente em obra;
- Redução dos resíduos de construção e demolição produzidos em obra, e consequente redução dos custos na sua gestão;
- Redução global dos custos de construção, pela conjugação dos fatores referidos atrás e pela redução dos prazos de construção, pela redução de desperdícios, entre outros;
- Aproveitamento de mão-de-obra não especializada quer na execução dos elementos pré-fabricados em fábrica, quer na sua montagem em obra.

Uma das grandes vantagens da pré-fabricação é permitir que o projeto e o seu fabrico decorram em simultâneo e em paralelo com outras atividades.

As poupanças de trabalho e tempo só conseguem ser atingidas se os processos associados a cada fase forem adaptados ao método construtivo e seguidos de forma apropriada. Como é expectável, os tempos, sequência de atividades e recursos necessários variam consoante o método construtivos (Costa, 2013).

Os sistemas de controlo aplicados em fábrica (em elementos pré-fabricados) podem ser mais rigorosos do que em estaleiro (construção tradicional), o que dá origem a menos falhas precoces devido à incorreta instalação ou a danos decorrentes das operações de construção. É possível obter um produto final com mais qualidade devido ao maior grau de precisão, às dimensões standardizadas e à apertada supervisão em fábrica, que permitem um maior controlo de qualidade, reduzindo a quantidade e a extensão de alterações. Em ambientes de fábrica, a qualidade do produto final é bastante mais simples de assegurar do que num estaleiro. A tecnologia aplicada em fábrica ajuda a controlar o alinhamento e precisão das peças, permitindo que cada produto na linha de fabrico seja diferente do anterior. Em particular, todas as componentes estruturais têm um período de vida útil estimado de 60 anos, o que corresponde ao período de vida útil estimado para os vários componentes pré-fabricados (Costa, 2013).

## 1.2. Desvantagens das casas pré-fabricadas

Embora a pré-fabricação esteja a evoluir, a sua aplicação ainda se limita bastante a projetos de habitação social, à construção de hotéis de baixa gama e à construção de fábricas, dada a repetibilidade que caracteriza este tipo de projetos. Importa contudo salientar que algumas das obras mais inspiradoras da criatividade vieram da utilização habilidosa de uma linguagem limitada, e a pré-fabricação possibilita essa mesma oportunidade. Dá-se o exemplo da empresa Chinesa Broad, especializada em construção pré-fabricada, que construiu um Hotel em Changsha, na província de Hunan em 6 dias. Tirando as fundações do edifício, a estrutura de 15 pisos demorou cerca de 2 dias a ser montada e as respetivas paredes, já com as instalações, 4 dias; a nível de cariz social destaca-se o projeto Affordable Houses da Universidade de Coimbra (Couto e Couto, 2007), (Gomes, 2015), (engenhariacivil, 2010) e (Branco, 2013).

As alterações posteriores ao projeto não podem ser facilmente implementadas sem que influenciem o planeamento de toda a produção, estendendo o prazo global do projeto. Os métodos construtivos requerem, ao serem cada vez mais inovadores, mão-de-obra mais qualificada, tanto para a montagem em estaleiro como para o seu fabrico. Muitos dos problemas relacionados com a falta de qualidade dos edifícios pré-fabricados estão relacionados com a montagem, e não com defeitos dos materiais, componentes ou da própria estrutura (Costa, 2013).

Esta construção implica, a movimentação em obra de componentes de maior peso e dimensão, tornando-se assim, necessário garantir uma definição de zonas de trabalho, de modo a garantir a segurança dos trabalhadores. A pré-fabricação não pode por si só garantir uma maior durabilidade, no entanto a produção em fábrica deve reduzir os riscos de não conformidade relacionados com falhas prematuras e consequentes reparações (Costa, 2013). Verifica-se igualmente, ainda, uma forte dependência das tecnologias de construção convencionais e uma forte inércia dos intervenientes do setor para a mudança de visão perante a pré-fabricação. Esta situação faz com que se mantenham os processos trabalho intensivo “in situ”, bem como uma fraca qualidade da mão-de-obra e uma utilização excessiva de subempreiteiros (Brás, 2013).

No caso das abordagens modulares, as fundações requerem uma construção com precisão. As fundações que estão fora da tolerância precisam de ser corrigidas antes que os elementos prefabricados sejam instalados. Se os erros forem descobertos tarde e houver um espaço de armazenamento limitado, os elementos poderão ter de voltar para a fábrica enquanto as fundações são corrigidas, implicando um atraso e como tal, custos extraordinários. Os atrasos nesta fase requerem alterações no planeamento nas tarefas seguintes, implicando um reajuste do todo o planeamento e de outros recursos, introduzindo potenciais atrasos e custos associados. O risco associado poderá diminuir através de formação especializada às equipas de trabalho e por uma boa gestão da obra na fábrica.

### **1.3. Classificação das diferentes casas pré-fabricadas**

Há uns anos atrás, para um público com poder de compra, que pretendia construir uma habitação (para residir ou para férias) a decisão seria a construção de uma vivenda. Contudo, a situação reverteu-se, após a crise financeira. Já é possível ter uma habitação (seja para residir ou para férias) menos dispendiosa, com acabamentos e construção de alta qualidade, um design futurista, com um prazo de construção muito curto, uma elevada eficiência energética e uma durabilidade acima da média. A solução está nas casas pré-fabricadas.

As habitações pré-fabricadas podem dividir-se em (casas prefabricadas, 2016):

- Habitações de Madeira
- Habitações Modulares de materiais compósitos

#### Habitações de Madeira

Existem duas designações para as habitações de madeira, estas podem ser (casas prefabricadas, 2016):

- 1) Personalizadas (são feitas de raiz como as casas em cimento, e vemos em países da Europa do Norte como a Finlândia ou a Suécia. Um exemplo prático deste tipo de habitações são os Bungalows);
- 2) Modulares (módulos de madeira independentes que se agrupam, o que facilita a sua construção, ao invés das casas de madeira personalizadas. São flexíveis, não são estanques porque podem ser adaptadas às necessidades de cada família ao

serem facilmente transportáveis. Este tipo de designação está bastante em voga e é mais acessível comparado com as casas de madeira construídas de raiz e as casas tradicionais).

As casas de madeira, ao serem naturais, absorvem e expulsam a humidade. Os produtos utilizados no seu interior são totalmente naturais. Doenças reumáticas e respiratórias são prevenidas pelo uso da madeira, bem como a redução dos níveis de stress, depressão e ansiedade. A madeira é um isolante térmico natural e consegue manter uma temperatura agradável no interior das habitações. São rápidas na construção e tem características ímpares (casas prefabricadas, 2016).

Características das habitações em madeira (casas prefabricadas, 2016):

- Durabilidade – Resistem e adaptam-se ao tempo frio, quente e húmido;
- Eficiência – A madeira ao ser um material isolante tem um comportamento acústico e térmico bastante eficaz e permite desta maneira, ter uma temperatura ambiente confortável;
- Custo – Pode ter um custo total inferior às casas tradicionais cerca 10% a 30% a menos;
- Resistência ao fogo – Apesar de se pensar o contrário, as casas de madeira são muito resistentes ao fogo pois a madeira tem um efeito retardatário, bem como os produtos aplicados à mesma que estão, inclusive, regulados de forma padronizada pelo setor sendo que, em caso de incêndio de grande dimensão, poderá ser mesmo possível recuperar a estrutura. Já as casas com fundações em ferro (casas tradicionais) aquecem e podem desabar;
- Rapidez de construção – São bastante flexíveis. Todavia, se for personalizável (construída de raiz) pode demorar 3 meses; se for modular, o caso muda de figura e pode ter uma construção em apenas 3 dias (se tiver menos de 200m<sup>2</sup>);
- Manutenção – A madeira pode durar cerca de 80 anos, mas para manter esta durabilidade é necessária manutenção. A sua manutenção pode ser dispendiosa, dependendo do local onde se instalam (se for perto da orla marítima, terá de ser realizado de dois em dois anos; se for o oposto, deverá ser feita de dez em dez anos).

### Habitações modulares de materiais compósitos

São edifícios construídos em secções ou casas montadas em múltiplos módulos. São produzidas em fábrica e entregues no local de construção onde são conjugados numa única casa através do uso de maquinaria pesada, como guas e camiões (Pereira e Sousa, 2015).

Assinale-se o grau de consenso na literatura especializada, que tende a reconhecer que o material das casas modulares de materiais compósitos são constituídos por painéis compósitos estruturais isolantes, e caracterizam-se pelos seguintes aspetos:

- a) Rapidez de construção – horas/dias bastantes reduzidos, projetos chave na mão;
- b) Facilidade na construção – montagem estilo “IKEA”, inclusive com mão-de-obra não qualificada;
- c) Um só material – paredes, chão e telhado;
- d) Alta eficiência energética – com isolamento térmico mais recente;
- e) Durabilidade – são resistentes a água doce e salgada (inclusive em climas tropicais e condições climáticas extremas), impenetráveis para roedores, insetos e não são afetados por fungos, osmose e outras substâncias agressivas;
- f) Manutenção – Reduzida ou quase nenhuma.

Estas casas modulares têm custos bastante reduzidos devido ao tipo de construção por linha de montagem. O cliente final poderá pagar menos do que numa casa de construção dita normal, ou seja, não existe um preço fixo, pode ser negociado. Existirão outros custos como as fundações, ligação às redes elétrica, de água e de gás (casas prefabricadas, 2016).

As habitações em madeira e as habitações modulares de materiais compósitos subdividem-se quanto ao tamanho em:

- 1) Habitações Low-cost (Segmento Baixo) – com o tipo de formato, uma dita área e custo por m<sup>2</sup> mais acessíveis do que uma casa dita tradicional e a alternativa Premium.

- 2) Habitações Premium (Segmento Premium) – mais dispendiosas, mais sofisticadas, de acordo com as preferências ao gosto do cliente. Com múltiplas capacidades de personalização, com diversas áreas e formatos e custo por m2 diferentes.

Pode concluir-se que, na construção pré-fabricada em geral, os riscos aumentam nas etapas iniciais do projeto, antes de se dar início ao trabalho na fábrica. Uma boa gestão do risco é muito importante. Requer disciplina, uma boa coordenação e uma cultura que não aceita alterações tardias ao projeto.

#### 1.4. Dados Macroeconómicos

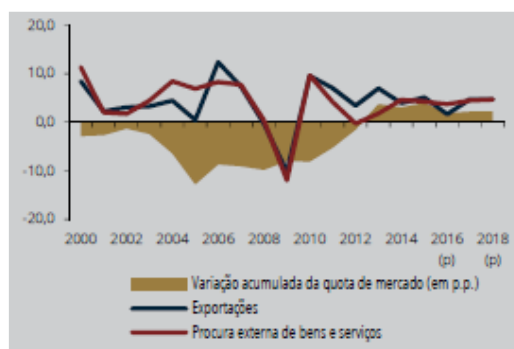
Segundo dados do Banco de Portugal, as exportações deverão perder o dinamismo em 2016. Face a 2015, que houve um crescimento em 5.2%, este ano será de apenas de 1.6%, apesar de o turismo ter um elevado crescimento, este ano. Igualmente o menor crescimento da procura externa, dirigida aos exportadores portugueses, (passa de 4.2% para 3.7% em 2016) e a crise no mercado angolano contribuiu de certa forma para essa diferença acentuada (Banco de Portugal, 2016). Como se pode comprovar nas figuras seguintes (Banco de Portugal, 2016):

**Figura 2 – Projeções da economia em % do PIB (2016-2018)**

	Pesos 2015	BE junho 2016				Projeção março 2016			
		2015	2016 <sup>(a)</sup>	2017 <sup>(a)</sup>	2018 <sup>(a)</sup>	2015	2016 <sup>(a)</sup>	2017 <sup>(a)</sup>	2018 <sup>(a)</sup>
Produto Interno Bruto	100,0	1,5	1,3	1,6	1,5	1,5	1,5	1,7	1,6
Consumo privado	65,9	2,6	2,1	1,7	1,3	2,6	1,8	1,9	1,3
Consumo público	18,1	0,6	1,1	0,4	0,6	0,8	1,1	0,4	0,6
Formação bruta de capital fixo	15,0	3,9	0,1	4,3	4,6	3,7	0,7	4,5	4,5
Procura interna	99,2	2,5	1,8	1,7	1,7	2,4	1,4	2,0	1,7
Exportações	40,3	5,2	1,6	4,7	4,7	5,1	2,2	5,1	4,8
Importações	39,5	7,4	2,8	4,9	4,8	7,3	2,1	5,6	4,9
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em p.p.) <sup>(a)</sup>									
Procura interna		1,1	1,0	0,7	0,7	1,1	0,9	0,8	0,7
Exportações		0,4	0,3	0,9	0,9	0,4	0,6	0,9	0,9
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,7	1,9	1,6	1,6	1,7	2,9	2,3	2,3
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,7	1,6	1,3	1,2	1,7	2,6	2,1	2,0
Índice harmonizado de preços no consumidor		0,5	0,7	1,4	1,5	0,5	0,5	1,4	1,6

Fonte: Banco de Portugal; Dados de 2016-06-01; Acesso em 2016-06

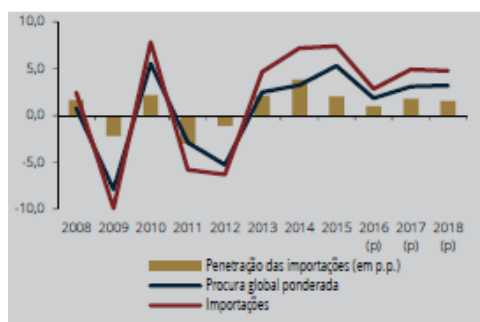
**Figura 3 – Exportações de bens e procura interna, em % do PIB (2016-2018)**



Fonte: Banco de Portugal; Dados de 2016-06-01; Acesso em 2016-06

As exportações irão aumentar o PIB entre 2016 e 2018. Devido às transferências de recursos produtivos para os setores de atividade mais expostos à concorrência internacional. As importações desaceleraram em 2016, de 7.4% em 2015 (no final do ano) para 2.8% em 2016. (Alves, 2016).

**Figura 4 – Importações de bens e procura global ponderada, em % do PIB (2016-2018)**



Fonte: BdP; Dados de 2016-06-01; Acesso em 2016-06

O consumo privado alcançou até ao momento os 2.1% neste ano, mas irá diminuir para 1.7% em 2017 e 1.3% em 2018. Além do aumento do consumo, a taxa de poupança deverá aumentar para cerca de 5% (4.2% no ano passado), mas baixa em termos históricos. Este aumento significativo da taxa de poupança e o aumento do consumo privado deriva do crescimento do rendimento disponível (Alves, 2016).

Os riscos descendentes sobre a inflação, devido à diminuição da atividade a nível global e a manutenção das expectativas de inflação na área do euro abaixo do objetivo de

estabilidade dos preços do BCE, com 0.7% em 2016, 1.4% em 2017 e 1.5% em 2018. (Banco de Portugal, 2016).

A nível internacional, é expectável um cenário de aceleração do comércio mundial ao longo do horizonte de projeção, e a recuperação da atividade global. Na Europa as expectativas são de uma recuperação moderada da atividade económica (Banco de Portugal, 2016).

**Figura 5 – Projeções da economia mundial em %, do PIB (2016-2018)**

		BE junho 2016				Projeção março 2016			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>Enquadramento internacional</b>									
PIB mundial	tva	2,9	2,9	3,4	3,5	2,9	3,0	3,5	3,7
Comércio mundial	tva	1,9	2,5	4,0	4,3	1,8	2,8	4,2	4,4
Procura externa	tva	4,2	3,7	4,5	4,7	4,2	3,9	4,9	4,8
Preço do petróleo em dólares	vma	52,4	43,4	49,1	51,3	52,5	34,9	41,2	44,9
Preço do petróleo em euros	vma	47,2	38,3	42,9	44,9	47,3	31,3	36,9	40,2
<b>Condições monetárias e financeiras</b>									
Taxa de juro de curto prazo (EURIBOR a 3 meses)	%	0,0	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	-0,3	-0,3	-0,2
Taxa de juro implícita da dívida pública	%	3,6	3,5	3,5	3,4	3,7	3,7	3,6	3,6
Índice de taxa de câmbio efetiva	tva	-9,3	2,9	0,3	0,0	-9,3	2,9	0,1	0,0
Taxa de câmbio euro-dólar	vma	1,11	1,13	1,14	1,14	1,11	1,11	1,12	1,12

Fonte: Banco de Portugal; Dados de 2016-06-01; Acesso em 2016-06

A procura externa dirigida à economia portuguesa deverá manter-se robusta ao longo do horizonte de projeção, aproximando-se de taxas de crescimento de 5 por cento no final do horizonte. O crescimento das importações da área do euro deverá ser claramente superior ao dos mercados fora da área, refletindo perspetivas mais favoráveis para a área do euro do que para as economias de mercado emergentes (Banco de Portugal, 2016).

## **2. Revisão da Literatura**

Nos dias de hoje, uma parceria internacional entre duas empresas de casas pré-fabricadas é uma enorme vantagem competitiva sobre os seus concorrentes diretos, numa abordagem de internacionalização para os mercados internacionais, como é o caso de Moçambique. O objetivo deste projeto recai na aposta nas habitações Low Cost, ou seja, mais acessíveis para este mercado.

A compatibilidade estratégica ocorre, em primeiro lugar, entre empresas do mesmo setor, onde as posições competitivas relativas dos parceiros exercem grande influência tanto sobre o interesse estratégico como sobre as lógicas de criação de valor que as entidades envolvidas perseguem individualmente (Carvalho, 2011).

Neste estudo, inicialmente, pensou-se que a elaboração das questões de pesquisa fosse algo de difícil trato. Contudo, à medida que se foi reformulando e “moldando” as questões ao projeto, passo-a-passo, com recurso a autores como Quivy e Campenhouldt (2008) e Yin (2015), as dúvidas que restavam dissiparam-se, e a força de vontade e o empenho estabeleceram-se para concluir-se as questões.

“A pergunta de partida deve apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência” (Quivy e Campenhouldt, 2008).

Igualmente, poderá dizer-se que, “o investigador está em condições de perceber se a questão que inicialmente colocou merece ser investigada e, nesse caso, é necessário formular as perguntas da investigação, ou seja, quais são as perguntas básicas a que se pretende dar resposta no decorrer da investigação” (Sousa e Batista, 2011).

Existem assim, duas questões no processo de investigação deste estudo:

1. Qual o melhor método de internacionalização no setor das casas pré-fabricadas?
2. Qual o mercado para investir?

Neste contexto internacional, em que se encontra este projeto, o uso de parcerias contribui para o sucesso de qualquer empresa que tome a decisão de internacionalizar.

Uma aliança ocorre quando duas ou mais empresas juntam esforços para alcançar um determinado objetivo. Com inúmeras vantagens para os parceiros envolvidos tais como (Carvalho, 2011):

1. Redução dos riscos de investimento;
2. Redução dos riscos de entrada no mercado;
3. Conseguir economias de escala na produção;
4. Redução do tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos;
5. Resposta à necessidade dos mercados envolventes;
6. Melhorar /reduzir o tempo de resposta dos produtos no mercado.

As alianças surgem assim como meio de resposta neste mercado global ultra competitivo e a melhor forma das organizações se adaptarem e enquadrarem melhor nos mercados. A internacionalização por via das parcerias é a melhor resposta ao fenómeno da globalização e assim captar os seus benefícios (Carvalho, 2011). O próprio conceito da globalização está ligado a esta temática.

Um dos primeiros autores a utilizar o termo “Globalização dos mercados”, foi Levitt (1983). Ao descrever como um fenómeno de integração profunda à escala mundial, em termos económicos, sociais, culturais e políticos e que assentava, segundo o próprio, na ideia de que as diferenças entre mercados, gradualmente, tendiam a reduzir-se. Consiste também na ideia de que o Mundo tende a tornar-se mais comum entre si mesmo. O fator diferenciador entre os mercados nacionais ou regionais irá desaparecer para maior parte dos produtos.

Como tal, as empresas ao apostar na globalização das suas estratégias originam uma subida das quotas de mercado a nível mundial e potenciadas economias de escala. É assim, o resultado final de um processo de internacionalização que tem como ponto de partida uma estratégia multidoméstica diversificada, ou seja, cada mercado tem uma estratégia definida previamente (Batista, 2013).

Na visão de Teixeira (2005), as vantagens de atuar num mercado global estão relacionadas com a eficiência global – as economias de escala – por ser fácil de obter como garantido.

As empresas estão também mais dependentes da sua posição no “clusters” onde se integram, e na rede ou redes de que fazem parte e da sua competitividade. A globalização é, igualmente, caracterizada como o fluxo de entrada e de saída de bens, serviços e investimentos. Nas últimas décadas, a globalização tem originado alterações no processo produtivo mundial, ao conseguir-se maiores oportunidades de desenvolvimento económico entre os países (Sturgeon, 2013). Também Jack (2013), afirmava que não havia empresas globais, mas sim negócios globais. A globalização não deveria ser encarada em termos de mercados mas sim pensada a nível dos produtos e componentes.

“No contexto da globalização, todas as dimensões do negócio estão relacionadas, o que obriga a um constante processo de reanálise do modelo de aliança, otimizado pela aprendizagem, em resposta ao enquadramento exterior e à sua adaptabilidade interna” (Carvalho, 2011). É notório que cada vez mais, as empresas necessitem de aliados estratégicos para poder entrar em determinado mercado.

## **2.1. Parcerias**

A expansão para o estrangeiro e a aposta numa estratégia a nível global podem ser facilitados através da formação de uma parceria, o que também acontece em empresas com muita experiência internacional (Glaister e Buckley, 1996).

A cooperação oferece diversas vantagens especialmente em termos de redução do risco de atuação em países pouco conhecidos, de aceleração do processo de internacionalização, de atenuação da restrição financeira e de exploração de outras oportunidades de negócio inicialmente não antecipadas. Permite uma alavancagem de recursos que facilita uma mais fácil expansão internacional por parte de pequenas empresas.

O termo parceria deve ser entendido como uma “reunião de esforços” que envolvam recursos e habilidades dos parceiros para atingir um objetivo ou projeto comum. Como

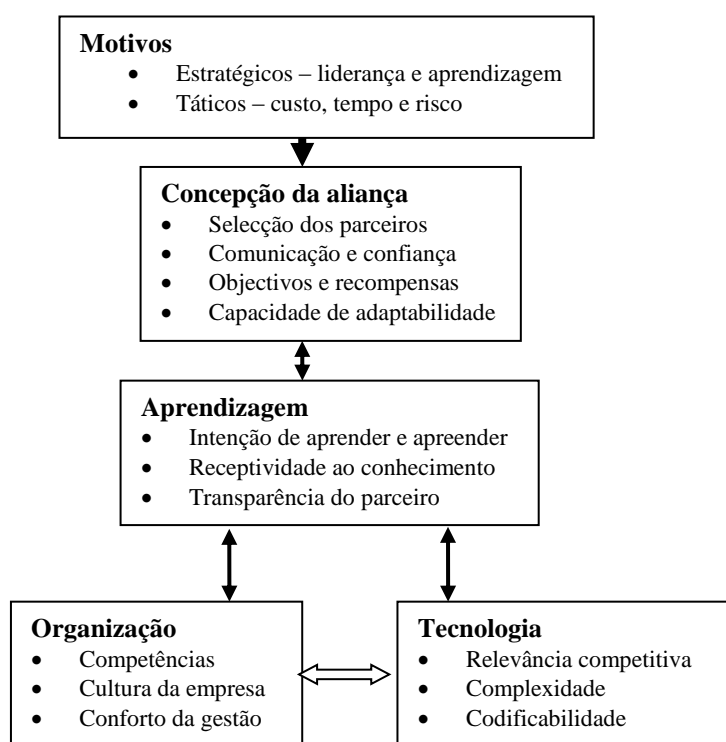
tal, a finalidade de uma parceria não é o de superar o parceiro, obtendo dinheiro através dele, mas sim, ganhá-lo em simultâneo, em cooperação.

Assim, uma verdadeira parceria, contém partilha de riscos e retornos (Brom, 2015). Para Fernandes (2014), vive-se num mundo de cooperação, estamos na era da “competição”, onde “umas vezes se coopera, outras se compete”.

“As alianças, ou as fusões, tem por objetivo introduzir conhecimentos e capacidades ao projeto, de forma a maximizá-lo, mas, mais do que isso, a mitigar potenciais perdas”. Para além de motivações de ordem financeira, aquisição de know-how ou outras, aquelas são essencialmente orientadas para o mercado e para a concorrência. Trata-se objetivamente, de procurar parceiros, em vez de adversários, ou de transformar adversários em parceiros (Carvalho, 2011).

Existem um conjunto de razões para a empresa poder cooperar, como se pode visualizar na figura seguinte:

**Figura 6 – Determinantes para cooperar**



Fonte: Carvalho, 2011

O motivo de formar uma parceria consiste em poder obter uma vantagem competitiva, poder expandir para novos mercados geográficos e aumentar o portfólio de produtos ou serviços.

## 2.2. Parcerias de Sucesso

A parceria é uma das estratégias comerciais mais antigas. De forma madura e transparente, quando ambos os lados deixam claras as suas necessidades, intenções e promessas, acabam por dar e fazer mais. Uma parceria é a união entre dois ou mais entidades para certo fim com interesse comum. Mas para que seja bem-sucedida, deve ser pensada antes de se iniciar qualquer abordagem com a outra parte, torna-se necessário (Santos, 2016):

- 1) Preparar para a eventualidade da perda de controlo – É comum ficar vulnerável às eventuais falhas do(s) parceiro(s). Para o sucesso da parcerias(s) é necessário partilhar conhecimento, inclusive informação sobre os próprios pontos fracos;
- 2) Compreender as forças e fraquezas – Antes de se estabelecer qualquer parceria, deve ter-se em conta quais são as vantagens de cada entidade para a parceria(s) e a forma como se pode ajudar reciprocamente. Através de uma análise SWOT (com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) deverá avaliar-se as áreas prioritárias e tentar tirar partido das forças e das oportunidades de cada uma das entidades e potenciar e melhorar as fraquezas e as ameaças;
- 3) Definir os objetivos – Não se deve estabelecer parcerias sem determinar quais os objetivos das mesmas. Vender mais? Promover a marca? Publicitar os serviços? Conquistar mais clientes? É necessário uma análise aprofundada para saber o resultado que se deseja atingir com a ou as parcerias e como podem os possíveis parceiros ajudar a alcançar essas metas de modo a ganharem todos de uma forma justa;
- 4) Selecionar o parceiro certo – Procurar indivíduos ou empresas que tenham pontos fortes, onde outra(s) que formam a parceria (s) tenham fraquezas. E vice-versa. Por exemplo, se houver uma entidade na parceria, com um excelente produto mas que tenha prejuízo é importante procurar uma empresa com grandes vendas e com um produto mediano ou mau. Deverá avaliar-se a vontade e disponibilidade em estabelecer a parceria da outra parte. Se for viável, ótimo. Caso contrário terá de procurar-se outra entidade/parceiro;
- 5) Conhecer o potencial parceiro – Antes de se estabelecer uma parceria com uma entidade, deve conhecer-se os seus clientes, os colaboradores, os

produtos/serviços, etc. O percurso pode ser assegurado com informações que garantem que o parceiro(s) não vai voltar atrás na palavra e não desiste. Tem que haver um acordo entre as partes de modo a que todos alcancem os objetivos propostos, este é um processo de dar e receber;

- 6) Construir um plano de ação – Construir um plano de ação para atingir os objetivos propostos e saber lidar com outras oportunidades que possam surgir. Tratando-se de uma parceria formal, é obrigatório um contrato, mas se a parceria é informal, basta um protocolo de parceria ou um esboço escrito e assinado pelos parceiros, que descreva com algum detalhe as ações da atividade ou os pressupostos em que assentam a parceria, bem como expectativas e responsabilidade de cada entidade;
- 7) Cumprir o prometido – Depois de se ter estabelecido a união entre os intervenientes para uma aliança, devem focar as necessidades de cada uma das partes. Por outras palavras, os atores que estão a cooperar devem honrar a sua palavra;
- 8) Procurar semelhanças – Numa parceria, ao haver força de vontade e partilha de ideais e ideias, a parceria entre os intervenientes terá mais sucesso. Deve existir uma certa harmonia entre as partes, ou seja, objetivos e valores semelhantes, de modo a não haver conflitos, e desentendimentos;
- 9) Período de experiência – Se não existir uma convicção, uma certeza a 100%, de que a parceria vingue, pode-se propor aos atores na cooperação um período experimental, como prova de fogo da força da parceria. Só depois é avaliado esse período e se necessário obter alguns ajustes ou correções;
- 10) Fazer primeiro – Depois de selado o acordo, tem de haver espírito de iniciativa entre os intervenientes. E caso um dos atores na cooperação não atinja as finalidades do acordo, deve-se melhorar o planeamento, aprimorar melhor a escolha dos parceiros e ver melhor quem de facto dá mais garantias de não voltar com a palavra atrás;
- 11) Partilhar o controlo – O controlo da atividade deve ser repartido numa aliança: nenhuma das partes deve centralizar o poder. Por isso, deve haver um acordo sobre as ações que vão influenciar os intervenientes e – se necessário – abdicar do controlo que se detém em algumas áreas do negócio e mostrar interesse por áreas dos parceiros que estarão sob controlo de determinado interveniente. Ao partilhar a responsabilidade, divide-se o trabalho e potencia os ganhos;

- 12) Ir além dos compromissos – As melhores parcerias requerem confiança entre os parceiros. Mas isso já se sabe. O que pode desconhecer-se é que o nível de confiança vai aumentar se conseguir-se oferecer um pouco mais do que inicialmente se prometeu no acordo entre as partes. E assim, cada parceiro irá potenciar os seus serviços com a melhor qualidade possível;
- 13) Ser paciente – Se a parceria demorar mais que o previsto, com falta de resultados ou desencadear algum problema, não se deve reagir com raiva ou frustração. É preciso manter a calma, a paciência no projeto, pelo menos até ter-se a certeza absoluta, de que não vai dar mesmo resultados. Uma parceria é um processo de aprendizagem. É necessário haver disposição para aprender e ensinar. A troca de experiências é muito importante, para que os atores comecem a parceria com as informações necessárias. Ao longo do tempo, a organização pode ter um ritmo de negócio ou uns procedimentos particulares que não são necessariamente aqueles que o(s) parceiro(s) tem. Será preciso passar por um período de adaptação para que os intervenientes na parceria entrem no mesmo ritmo;
- 14) Acompanhar a parceria – A avaliação constante aos resultados alcançados, ao longo do tempo, numa parceria é muito importante. Muitas parcerias terminam por falta de comunicação e não por serem ineficazes. Deve haver um esforço para uma comunicação contínua entre os atores. É indispensável analisar o estado da parceria, esse trabalho não deve ser realizado por apenas e só uma das partes, é obrigatório variar, para não ser sempre a mesma pessoa. Comparar os resultados entre as partes, aumenta a hipótese de localizar-se problemas mais facilmente e evita conflitos. A ideia é que o processo seja sempre equilibrado e transparente. Se os benefícios tiverem o mesmo peso para todos os lados envolvidos, melhor;
- 15) Recomeçar – Quando terminar o período estabelecido para a parceria, deve haver uma reunião com todos os atores na cooperação e analisar as necessidades e os compromissos. Se tudo correr bem como o estipulado, pode-se estabelecer um novo ciclo, com novos objetivos. Só assim se consegue parcerias sólidas e eficazes, capazes de gerar ganhos para ambas as partes.

As principais componentes envolvidas no processo de cooperação são (Quivy e Campenhouldt, 2008):

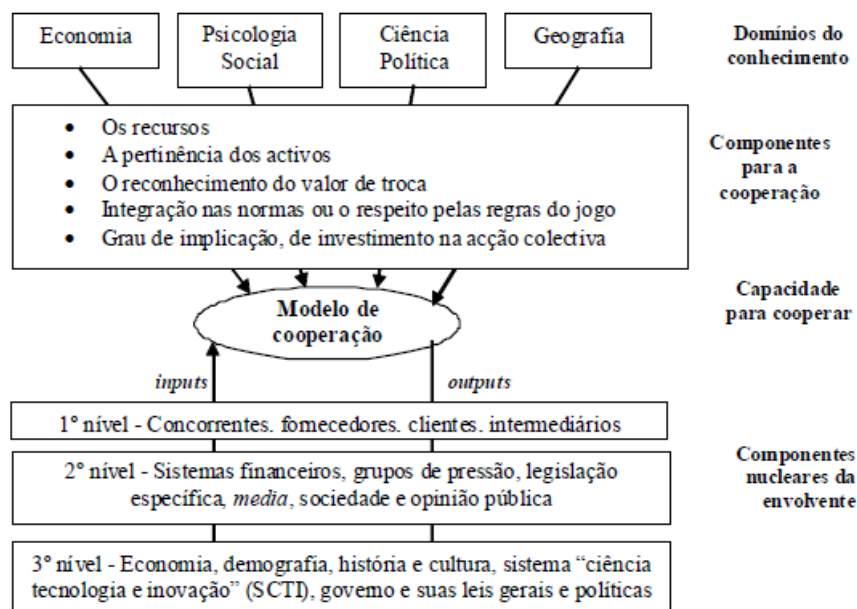
- 1) Os recursos – os atores numa parceria devem dispor de recursos, trunfos ou meios de troca (como capitais ou outros meios materiais, qualificações, diplomas, capacidades ou competências pessoais, o título e a experiência, etc.);
- 2) Complementaridade dos ativos – trunfos ou ativos de ambas as partes;
- 3) Reconhecimento do valor de troca – estas mais valias tem de ser reconhecidas como fundamentais, pelos intervenientes na parceria;
- 4) Integração nas normas ou respeito pelas regras do jogo – de modo a prosseguir com os objetivos traçados pelos intervenientes, devem mobilizar os recursos e pô-los em prática conforme o acordo que traçaram. Deve-se ter respeito pela hierarquia, pelos princípios, pelas normas, e pelos costumes;
- 5) Grau de implicação e de investimento na ação coletiva – exige-se respeito pelas normas e valores do sistema entre as partes que cooperam. Deve haver uma conformidade passiva ou uma cooperação zelosa.

Os mesmos autores sugerem que ao combinar estas principais componentes acima descritas pode-se por fim avaliar a capacidade de cada interveniente na parceria.

A formação de acordos de parceria é comum no estudo de vários domínios científicos, tal como na economia, na psicologia social, na ciência política e na geografia. O contexto de atuação da cooperação tem influência no desenvolvimento do modelo de cooperação (adaptabilidade), essa mesma influência está diretamente ligado aos níveis de proximidade (desde o primeiro até ao terceiro), sendo os do primeiro nível, os que tem efeitos diretos na gestão da empresa e os que estão no terceiro nível, de ordem institucional ou macroeconómica (Carvalho, 2014).

A figura abaixo traduz a interdisciplinaridade das capacidades de cada interveniente na cooperação (Carvalho, 2011):

**Figura 7 – Abordagem sistémica para a definição de um modelo de cooperação**



Fonte: Carvalho, 2011

Quanto à adaptação ao meio envolvente é realizado por etapas, de acordo com o tempo e das capacidades que estão disponíveis. Durante esse período de tempo, existem dois vetores de ação que é necessário ter em atenção: aquele que tem influência (lógica externa) pela parceria no contexto em que esta se insere e aquele que está ligado à importância dos diversos interesses complexos, que fazem pressão sobre a realização e a evolução dessa aliança (Carvalho, 2014).

A cooperação estratégica é a tentativa de uma organização atingir os seus objetivos através da cooperação com outra entidade, ao invés de competir com a mesma. Nesta continuidade, a cooperação interempresarial permite às empresas suprir a falta de recursos ou competências específicas e fazer face a necessidades de investimento cada vez mais exigentes, ao mesmo tempo que se criam sinergias e oportunidades de mútua aprendizagem (Colaço, 2013).

Os consórcios também fazem parte das alianças, visto serem acordos entre várias empresas, tanto concorrentes como de produto/serviço iguais com a finalidade de alcançar um objetivo comum. No entanto, são independentes no nível jurídico e estratégico. Os parceiros que se unem numa parceria(s), possuem vantagens competitivas sobre os restantes concorrentes que se encontram isolados. Aliás, muitas vezes, essa união traduz-se numa estratégia de custos baixos em que as empresas tem a possibilidade de obter tecnologias mais rapidamente e conseguir agarrar mercados mais exigentes e de grande escala (Simões, Esperança e Simões, 2013).

Esta aparente contradição entre “cooperação” e “parceria”, na verdade não existe e são até, por vezes, tratadas como sinónimos, “sendo definidas como uma troca de “teres e saberes”, num período de tempo em que permanecem desigualdades de teor relevante entre as partes integrantes no processo”. Para haver coesão na aliança é importante apostar no “desenvolvimento de uma ideologia, sendo a sua função fornecer uma razão de ser! Ao desempenhar essa função, a ideologia, alimentando-se da memória seletiva do passado, vai desenhando e redesenhando um programa para o futuro.” Como tal as organizações deverão ter os seguintes objetivos para as alianças (Carvalho, 2014): Ser explícitos; Serem coerentes; Serem motivadores; Serem realistas; Consistentes; Hierarquizados; e quantificáveis.

### **2.3. Formas de cooperação no processo de internacionalização**

Os modos de entrada nos mercados internacionais são variados, dependendo da visão do gestor perante o nível de desenvolvimento da empresa, os seus resultados financeiros e os objetivos, perante os mercados internacionais (Batista, 2013).

Ao tomar-se uma decisão pelo modo de internacionalização deve-se ter algum cuidado e tentar adaptar da seguinte maneira certos fatores (Simões, Esperança e Simões, 2013):

- 1) O tipo de empresa;
- 2) Os recursos e valências da empresa;
- 3) As motivações para a internacionalização;
- 4) As especificidades de cada produto/serviço;
- 5) As relações de negócios já estabelecidas;

- 6) As condições de atuação no país de origem;
- 7) Os incentivos públicos à internacionalização nos países de origem e de destino;
- 8) As características do país de destino (risco político e económico, clima de investimento, dimensão do mercado, dinamismo da economia, qualificação dos recursos humanos, custos de produção, política cambial, barreiras pautais e não pautais à importação, infraestruturas);
- 9) Distância percecionada entre os países de origem e de destino (distância psíquica, língua, laços históricos, distância geográfica, integração monetária, integração comercial, acordos comerciais, acordos de proteção de investimento e de proteção de dupla tributação).

Uma avaliação da forma como estes fatores influenciam as decisões relativas ao modo de operação será desenvolvida mais adiante. Importa, todavia, assinalar, desde já que o tipo de organização adotado pela empresa exerce, por si só, uma influência significativa sobre os modos de operação (Simões, Esperança e Simões, 2013).

**Figura 8 – Formas de cooperar**

Tipo de cooperação	Duração típica	Vantagens (fundamentação lógica)	Desvantagens (custos da transacção)
Subcontratação/relação com os fornecedores	Curto prazo	Redução de custos e do risco Tempo de liderança reduzido	Custos de investigação desempenho e qualidade do produto
Licenciamento	Prazo Fixo	Aquisição de tecnologia	Custos do contrato e limitações
Consórcio	Médio Prazo	Competência, normas, partilha do financiamento	Fugas de conhecimento Posterior diferenciação
Aliança estratégica	Flexível	Empenho baixo Acesso ao mercado	Corte potencial com as fugas de conhecimento
Joint venture	Longo prazo	Know-how complementar Gestão própria	Objectivo estratégico Choque cultural
Rede	Longo prazo	Potencial de aprendizagem dinâmica	Equilíbrio das ineficiências

Fonte: Carvalho, 2009

Estes modelos de cooperação têm como elo comum o facto de a cooperação não ser um fim, mas um meio que fomenta a melhoria da competitividade de determinado projeto e a sua rendibilidade contínua e favorável.

## 2.4. Vantagens e desvantagens das parcerias

Isso remete-nos para as vantagens e riscos das alianças, brevemente sintetizadas na tabela seguinte. As principais vantagens estão associadas à redução de custos e riscos da operação internacional, ao acesso a conhecimentos e ativos complementares para facilitar a entrada e o desenvolvimento de negócios em mercados externos e ao acesso a redes (Simões, Esperança e Simões, 2013).

**Tabela 3 – Vantagens e Riscos das Alianças**

Vantagens das Alianças	Riscos das Alianças
1.Redução de custos e riscos.	1. Maior complexidade organizacional.
2. Maior facilidade de acesso e expansão em mercados externos.	2. Problemas de coordenação.
3. Maior facilidade de obtenção de economias de escala e/ou de gama.	3. Limitações à definição de políticas de gestão autónomas.
4. Aproveitamento de posicionamento de mercado, linhas de produtos ou competências complementares.	4. Exposição às diferenças de objetivos, perspectivas de negócio, modos de gestão e culturas empresariais .
5. Exploração de sinergias.	5. Risco de divergência de horizontes temporais para o negócio.
6.Possibilidade de entrada rápida no mercado (acordos de comercialização recíproca).	6. Risco de criar e de alimentar um concorrente.
7.Exploração de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de negócios em conjunto.	7. Exposição a outros comportamentos oportunistas do parceiro.
8.Possibilidade de acesso a conhecimentos tecnológicos do parceiro.	8. Risco de erosão da posição competitiva.
9. Acesso a redes de relações.	9. Dificuldade de sustentação da base de confiança entre os parceiros.
10. Ganhos de reputação em mercados externos.	10. Dificuldade de desenvolvimento, partilha e aplicação de conhecimentos.

Fonte: Simões, Esperança e Simões, 2013

A internacionalização em parceria dá a hipótese, neste caso em particular, “a partilha de riscos, o alargamento da gama de produtos e o fortalecimento da posição competitiva nos mercados externos, sem colocar em risco a independência das entidades participantes” (Barbosa, 2015).

## 2.5. Teorias relativas às parcerias e à internacionalização

Visando este trabalho a internacionalização revela-se importante abordar diversas teorias e modelos, das quais destacam-se: a Teoria dos custos de Transação; o modelo Uppsala, o paradigma eclético, a teoria das redes e a teoria das Born Global.

## Teoria dos custos de transação

A Teoria dos custos de transação vê uma certa influência no domínio teórico das parcerias, principalmente entre 1980 e 1990 (Williamson, 1975). Além disso, os custos de transação estão ligados ao pensamento estratégico das empresas, a nível do plano organizacional e no plano operacional, sendo que estes planos, não têm qualquer importância para a eficiência interna das organizações (Carvalho, 2009).

A razão da existência de uma empresa provém dos comportamentos que impedem os mercados de poder estabelecer uma coordenação eficiente (Coase, 1937). As relações entre as empresas podem originar, por vezes práticas abusivas, que impedem a realização de “contratos completos”. Normalmente estes ditos contratos podem ser realizados antes dos acontecimentos, criando estruturas de regulação e são a solução encontrada pelos agentes para estarem atentos a mudanças não previstas. Williamson foi um dos grandes impulsionadores, na aplicação das teorias de custo de transação ao processo de internacionalização das empresas, através da teoria da internalização e do paradigma eclético da produção internacional (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1988).

À medida que aumenta o número de atividades e as transações adicionais aumenta também o equilíbrio entre os custos adicionais e os custos de recorrer ao mercado envolvente. A partilha dos fatores de produção que estão disponíveis na empresa deixa de ser estipulado pela gestão face ao crescendo de transações. Neste caso, a empresa deve tentar estabelecer um certo equilíbrio entre as atividades a fazer internamente e aquelas que pode recorrer ao outsourcing (Carvalho, 2009).

A tomada de decisão sobre os custos de produção e/ou dos custos de transação, deverá ser realizada através de uma avaliação da estrutura de administração para uma determinada situação, devendo ser considerados os custos de produção e os custos de transação (tais como os custos de negociações, da elaboração e renegociação de contratos e os custos associados à atividade que analisa o cumprimento de contratos).

Na realização interna das atividades, as parcerias conduzem a menores custos de produção mas aumentam os custos de transação. Quando os custos de transação não são utilizados, o modo mais eficiente a ser utilizado para a organização será recorrer ao mercado, porque possibilita economias de escala e traz benefícios associados a diferentes modos de satisfação da procura (Williamson, 1979). A presença de pormenores ligados às transações, leva a que os custos que lhe estão associados sejam mais elevados e superem os benefícios referidos (Carvalho, 2009).

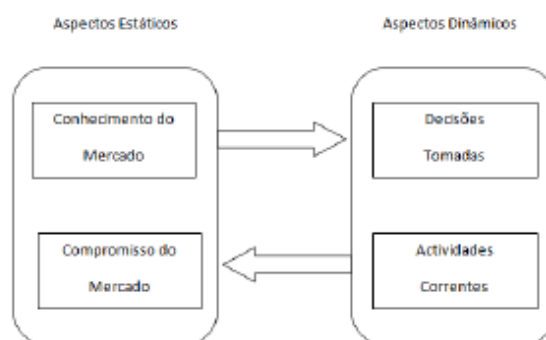
Custos de transação mais elevados do que o expectável, em transações realizadas no mercado, fazem com que a empresa aposte na produção interna de modo a cortar esses custos. Na prática, as empresas apenas se desenvolvem se apostarem numa maior economia de custos de transação em relação à alternativa do mercado (Silva, 2014). Esta redução de custos leva a que as empresas equacionem apostar numa parceria. Os custos de transação aumentam à medida que o índice populacional aumenta e as instituições económicas crescem e se desenvolvem (Carvalho, 2009).

#### Modelo Uppsala

A questão das redes de relações (networks) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Os seus seguidores, que passaram a ser conhecidos como Escola Nórdica de Negócios, têm tido um papel central no desenvolvimento da perspectiva das redes industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre empresas e mercados (Mendes, 2015). O modelo Uppsala surgiu em 1977 na Universidade de Uppsala na Suécia quando pesquisadores propuseram pela primeira vez que a internacionalização de uma empresa individual era feita de forma progressiva (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo, que assenta no desenvolvimento gradual por etapas para a expansão internacional do negócio, é baseado numa série de decisões incrementais, cujas etapas sucessivas são baseadas na aprendizagem e no conhecimento sobre o mercado externo e ainda no funcionamento diário da empresa nesse mesmo mercado (Pandian & Sim, 2002).

**Figura 9 – Processo para a Internacionalização**



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

A organização da empresa obtém conhecimento acerca do mercado que lhe permite identificar oportunidades de negócio, existindo assim uma decisão de investir nesse mercado. Desta forma, a empresa estabelece-se no mercado e com o decorrer das atividades correntes tem acesso a novas oportunidades de negócio que levam à criação de novos compromissos com esse mercado.

Johanson & Weidersheim-Paul (1975), tendo por base quatro estudos de caso de empresas suecas, distinguiram quatro etapas sucessivas no processo de expansão internacional da empresa, nomeadamente:

1. Não há atividades regulares de exportação;
2. Exportação via representantes independentes (agentes);
3. Criação de uma subsidiária de vendas;
4. Criação de uma subsidiária de produção.

O modelo Uppsala está ainda relacionado com a distância psíquica que pode ser definida como a "soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado. Os exemplos são diferenças de língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial" (Johanson & Vahlne, 1977).

Neste sentido, uma das características deste modelo prende-se com o facto de a empresa iniciar o seu processo de internacionalização em mercados estrangeiros mais familiares e próximos em termos de distância psíquica para o país anfitrião, seguindo-se posteriormente mercados com maior distância psíquica.

Em suma, o modelo Uppsala descreve um processo de internacionalização focado na aprendizagem e conhecimento dos mercados externos, onde existe uma abordagem gradual por parte da empresa, onde um maior conhecimento do mercado leva a um crescente envolvimento da empresa nesse mesmo mercado.

Assim sendo, este tipo de modelo é geralmente adotado por empresas de pequena dimensão, sem experiência internacional, com poucos recursos financeiros e informação insuficiente sobre mercados, visto que estas empresas procuram, progressivamente e ao menor risco possível, adquirir experiência internacional e fazer crescer o seu negócio.

Todavia, ao longo do tempo foram surgindo diversas adaptações ao modelo Uppsala. Atualmente, o meio empresarial é visto como uma teia de relações, uma rede, ao invés de um mercado neoclássico com muitos clientes e fornecedores independentes (Johanson & Vahlne, 2009).

As alterações ao modelo foram, nomeadamente (Mendes, 2015):

- Mudança de “conhecimento do mercado” para “oportunidades de conhecimento” – como parte integrante de uma comunidade de redes de empresas que transcendem os países e onde a empresa tem acesso a conhecimento de oportunidades que não estão disponíveis para outras entidades;
- Mudança de “compromisso com o mercado” para a “posição de rede” – o conhecimento, confiança e compromisso da empresa no contexto da sua posição na rede é mais importante do que o tamanho e a flexibilidade do seu investimento no mercado;
- Mudança de “atividades diárias” para “aprendizagem, criação e construção de confiança” – a aprendizagem experiencial é ainda o mais importante, mas agora inclui elementos emocionais além dos cognitivos (tanto intelectuais bem como o capital social);

- Mudança de “decisões de compromisso” para “decisões de compromisso em relações” – no contexto de relacionamentos e redes, o compromisso é psicológico, mas também visível em termos de investimento e mudança organizacional;
- A distância psíquica está agora associada com relacionamentos e oportunidades em vez de países;
- O modelo explica agora as grandes empresas, pois a fim de adquirir conhecimento contextual a experiência é mais importante do que o tamanho;
- O modelo sublinha agora as relações da empresa como vantagem de propriedade, em vez da localização como fonte de incerteza;
- O modelo é agora simétrico, uma vez que descreve a internacionalização tanto a jusante como a montante na cadeia de valor da empresa;
- O modelo é agora aplicável a empresas com e sem produção.

#### Paradigma Eclético

Por considerar que as restantes teorias não estavam completas, procura-se explicar o processo de internacionalização com base no IDE e analisar as questões: Porquê? Onde? E como? Dunning (1977, 1980) defende que um investimento de sucesso deve respeitar três condições, mais conhecidas como vantagens OLI:

- a) “**O**wnership advantages”: em diante referidas como vantagens de Propriedade, que visam responder à questão do porquê?
- b) “**L**ocation advantages”: em diante referidas como vantagens de Localização, que visam responder à questão do onde?
- c) “**I**nternalization advantages”: em diante referidas como vantagens de Internalização, que visam responder à questão do como?

As vantagens de propriedade dizem respeito às vantagens específicas que a empresa possui e que a podem diferenciar da concorrência, como por exemplo, o controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, competências de gestão e propriedade intelectual (Mendes, 2015).

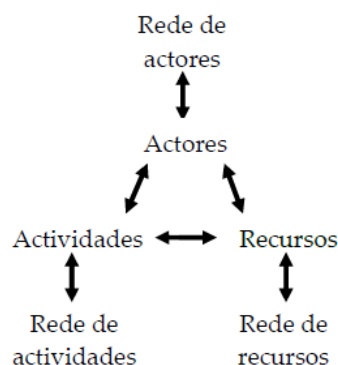
As vantagens de localização estão relacionadas com os benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no país estrangeiro, como por exemplo os custos dos fatores no país (recursos humanos, energia, matérias, componentes, produtos semiacabados) e as diferenças (ideológicas, linguísticas, culturais, empresariais, políticas, económicas, entre outras) entre os dois países. As vantagens de internalização consistem nas vantagens de executar as operações dentro da organização (integração vertical), em vez de depender do mercado, como por exemplo evitar os custos de transação. Este tipo de vantagem manifesta quatro critérios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos (Batista, 2013).

Este tipo de modelo é geralmente adotado por empresas de grande dimensão, com experiência internacional, com vastos recursos financeiros e com informação abundante sobre os mercados, pois implica um investimento avultado com risco elevado, podendo muitas vezes advir de jogadas de interesse, como a monopolização de mercados (Mendes, 2015).

### Teoria das Redes

A teoria das redes (redes de cooperação) tem como ponto de partida o modelo de Uppsala, na medida em que encara a internacionalização de uma empresa como um processo gradual. Contudo, e ao contrário do Modelo de Uppsala, o processo de internacionalização não depende da recolha e análise de informação, mas sim da criação e estabelecimento de redes de parceiros. O modelo defende o investimento na criação novos canais de contacto, bem como uma deslocação/reinvestimento de recursos em redes já existentes (Mendes, 2015).

**Figura 10 – Elementos de uma rede de negócios**



Fonte: Håkansson & Johanson, 1984

Sharma (1993) expõe que a rede compreende a troca de recursos entre os seus diferentes membros (fornecedores, clientes, concorrentes, distribuidores, entidades públicas, entre outros), o que permite às empresas utilizar a rede para desenvolver relações que permitem aceder a recursos e vender os seus produtos e serviços. Existem, assim, situações de internacionalização na Teoria das Redes como explica a figura seguinte (Johanson & Mattsson, 1988):

**Tabela 4 – Situações de Internacionalização baseadas na Teoria das Redes**

<b>Grau de Internacionalização</b>	<b>Baixo grau de internacionalização do mercado</b>	<b>Alto grau de Internacionalização do mercado</b>
<b>Alto grau de internacionalização da empresa</b>	“The Lonely International”	“The international among others”
<b>Baixo grau de internacionalização da empresa</b>	“The Early Starter”	“The late starter”

Fonte: Johanson & Mattsson, 1986 -1988

As situações de internacionalização apresentadas na tabela acima, são as seguintes:

1. “The Lonely International” – esta situação diz respeito a empresas com vasta experiência internacional que são pioneiras em determinados mercados, pois procuram países com pouca (ou inexistente) concorrência externa. Nesta situação, a experiência internacional e os recursos disponíveis da empresa resultam, normalmente, em modos de entrada no mercado na área do investimento (estratégia de penetração do mercado) (Johanson & Mattsson, 1986, 1988).
2. “The Early Starter” – esta situação é semelhante ao “The Lonely International” com a diferença que neste caso as empresas possuem pouca (ou nenhuma) experiência internacional. Nesta situação o tamanho da empresa e os seus recursos disponíveis determinam o modo de entrada no mercado, que pode resultar da iniciativa de um distribuidor local (estratégia de extensão ou penetração dos mercados) (Johanson & Mattsson, 1986, 1988).
3. “The International Among Others” – esta situação está relacionada com a internacionalização de empresas com vasta experiência internacional em mercados onde a concorrência externa já está presente. Nesta situação, uma posição privilegiada em várias redes de negócios em oposição a estratégias de

“jogos de xadrez” determinam a escolha do modo de entrada no mercado entre joint ventures, fusões & aquisições e desinvestimento (estratégia de integração do mercado) (Johanson & Mattsson 1986, 1988).

4. “The Late Starter” – esta situação é semelhante ao “The International Among Others” com a diferença que neste caso as empresas possuem pouca (ou nenhuma) experiência internacional. Nesta situação o tamanho da empresa e os seus recursos disponíveis determinam o modo de entrada no mercado, que pode resultar da iniciativa de parceiros internacionais (estratégia de extensão) (Johanson & Mattsson, 1986, 1988).

As redes potenciam as vantagens competitivas e, segundo Bachmann (1999), pertencer a uma rede permite a flexibilidade mútua, o uso conjunto de conhecimentos técnicos e económicos e a assunção coletiva de custos e riscos.

#### Born Global

A teoria das Born Global foi designada, pela primeira vez, por Rennie (1993) quando, ao estudar um grupo de pequenas e médias empresas australianas, verificou que estas tinham, desde o seu começo, avançado rapidamente para a internacionalização.

Os modelos de internacionalização gradualistas e, em particular o modelo de Uppsala, têm vindo a ser alvos de inúmeras críticas, sendo vários os autores que afirmam que estes modelos são demasiados determinísticos, ao mesmo tempo que evidências práticas nos mostram que nem todas as empresas seguem um caminho tão segmentado e gradual (Kamakura, et al., 2011).

Características das empresas Born Global (Rialp e Rialp e Urbano e Vaillant, 2005):

- Quadro de gestão com uma visão global desde o início;
- Gestores com elevada experiência internacional e conhecimento de mercados;
- Uso intensivo das redes pessoais e de negócios;
- Ativos intangíveis únicos, baseados na gestão do conhecimento;
- Alto valor agregado por meio da diferenciação de produtos tecnológicos;
- Estratégia de foco em mercados líderes, desde o início da atividade da empresa;

- Segmentos de mercado estreitos e forte orientação para o cliente através de relações próximas;
- Flexibilidade de adaptação rápida às mudanças externas.

Estes são os fatores das Born Global (Rialp e Rialp e Urbano e Vaillant, 2005):

- Novas condições de mercado em muitos setores de atividade económica (incluindo novos nichos de mercado para pequenas e médias empresas de todo o mundo);
- Avanço tecnológico na produção, transporte e comunicação;
- Aumento da importância das redes e alianças globais;
- Maior sofisticação de competências individuais, incluindo dos shareholders.

Em suma, a teoria das Born Global pode ser explicada em duas vertentes: a primeira concerne empresas em fase inicial de vida com uma rápida expansão internacional, e a segunda diz respeito a empresas maduras cuja rápida expansão internacional se inicia a partir de um determinado momento (Mendes, 2015).

### **3. O Mercado**

#### **3.1. Mercado nacional**

Neste presente ano, os indicadores da atividade da Construção mantiveram-se a um nível dececionante. Segundo o INE, o Índice de Produção da Construção continua a evoluir de forma negativa, tendo registado uma quebra superior a 4% nos primeiros meses do ano (fepicop, 2016).

A diminuição de custos, aumento da qualidade, aumento a produtividade ou a diminuição dos problemas relacionados com a mão-de-obra são fatores importantes, que devem ser cuidadosamente analisados pelos vários intervenientes do setor de modo a conseguir levar a uma maior aceitação da Construção pré-fabricada.

No caso da pré-fabricação em Portugal existe ainda (Costa, 2013):

- Falta de informação disponibilizada aos intervenientes na construção, nomeadamente por parte dos fabricantes de elementos pré-fabricados, sobre os sistemas pré-fabricados;
- Pouca formação nas universidades sobre pré-fabricação e consequente desconhecimento a nível técnico;
- Falta de legislação aplicável à pré-fabricação;
- Falta de conhecimento e pouca importância dada em fase de projeto ao comportamento dos componentes e ligações;
- Critério de escolha de soluções construtivas frequentemente baseado essencialmente no preço.

A pré-fabricação é, nos dias de hoje, um tema ainda abordado muito timidamente, pelas empresas do setor da construção. As razões dessa atitude devem-se a sua reprovação generalizada devido à tecnologia empregue, mas que devem ser encarados como desafios a ultrapassar e superar.

Em suma, o único foco será na internacionalização, face ao declínio que existe no mercado nacional. Moçambique surge assim, como um mercado lusófono e determinante para os objetivos deste projeto.

Ao exportar para Moçambique, pode-se contar com o apoio da SOFID – Investimoz e do Fundo de Apoio ao Investimento de Moçambique. A SOFID apoia o investimento em Moçambique de diferentes formas dependendo do projeto, desde a prestação de garantias de bom pagamento (prestar garantia junto do banco financiador em Moçambique) ao financiamento direto da empresa ou participação no capital da empresa (Maleiane, 2014).

Resumindo todos os aspetos pode efetuar-se uma análise SWOT, ainda que simplificada, para sintetizar alguns dos fatores mais importantes a considerar (Costa, 2013):

**Tabela 5 – Análise SWOT da Construção Pré-fabricada**

<p><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez de construção;</li> <li>- Maior previsibilidade de custos e prazos;</li> <li>- Menos quantidade de energia consumida na fase de construção;</li> <li>- Redução do desperdício de materiais e recursos;</li> <li>- Considera o processo de desconstrução;</li> <li>- Menor impacto do estaleiro no meio ambiente local;</li> <li>- Aumento da segurança em estaleiro;</li> <li>- Diminuição da necessidade de espaço de armazenamento em estaleiro;</li> <li>- Redução das paragens e atrasos em obra.</li> </ul>	<p><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais energia consumida nas operações de transporte dos componentes;</li> <li>- Custos mais elevados do que a Construção Tradicional, caso não se consigam condições favoráveis de implementação, nomeadamente a economia de escala na produção de componentes;</li> <li>- Frangmentação do setor da construção - necessidade de forte coordenação desde as fases iniciais do projeto;</li> <li>- Impossibilidade ou grande dificuldade de efetuar alterações em estaleiro;</li> <li>- Necessidade de mão de obra especializada.</li> </ul>
<p><b>Construção Prefabricada</b></p>	
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da qualidade dos produtos finais construídos;</li> <li>- Maior controlo e coordenação ao longo de todos os processos;</li> <li>- Flexibilidade de soluções, apesar da estandardização dos componentes;</li> <li>- Aumento da produtividade do setor da construção;</li> <li>- Edifícios sustentáveis e energeticamente eficientes;</li> <li>- Participação do cliente e fabricante no processo de conceção - maior acompanhamento.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos custos de transporte;</li> <li>- Falta de legislação específica;</li> <li>- Falta de conhecimento e formação dos vários intervenientes da indústria da construção na temática da Construção Prefabricada</li> <li>- Perceção de edifícios prefabricados com fraca qualidade por parte da maioria dos utilizadores;</li> <li>- Critério de escolha de soluções baseado essencialmente no preço;</li> <li>- Inércia à mudança por parte de Projetistas, Empreiteiros e Utilizadores.</li> </ul>

Fonte: Costa, 2013

Para Cassell (2014), sobreviver no mundo dos negócios internacionais, tem de se ter a capacidade de cooperar, direta ou indiretamente com outros modelos de negócios e reunir os vários recursos económicos pensar em estratégias de comunicação eficazes para fazer com que os clientes desejem os produtos.

Em suma, a capacidade inata de ver o cenário dos negócios com uma nova perspectiva – não com a visão feroz de esmagar qualquer um que cruze seu caminho (Cassell, 2014).

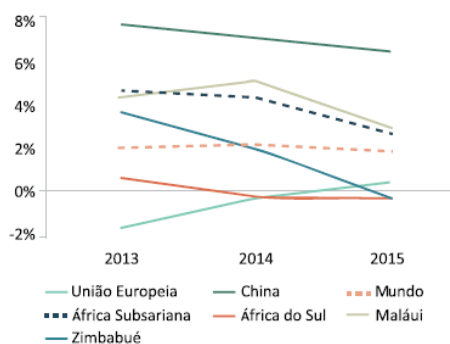
Uma parceria entre dois fabricantes de casas pré-fabricadas será uma mais avalia na abordagem dos mercados internacionais, nomeadamente Moçambique.

### 3.2. Moçambique: uma análise macroeconómica

Moçambique é um país da costa oriental da África Austral. Com cerca de 26 milhões de habitantes, é uma das economias emergentes da África Subariana. A taxa de crescimento global do PIB reduziu de 3,4 por cento em 2014 para 3,1 por cento em 2015 (Sugahara, 2016).

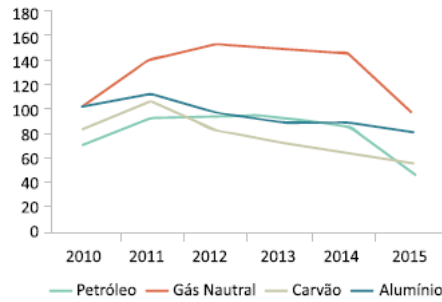
Em anos anteriores, os preços elevados das mercadorias desempenharam um papel central no estímulo do crescimento nos países ricos em recursos, como Moçambique, a África do Sul, Zâmbia e Zimbabué, conforme explicado mais á frente (Sugahara, 2016). O crescimento económico agregado da ASS abrandou de 5 por cento em 2014 para 3,4 por cento em 2015, com impactos adversos no comércio regional. O crescimento na África do Sul, o principal parceiro comercial de Moçambique, continua fraco, em cerca de 1,3 por cento em 2015. O crescimento também desacelerou nos países vizinhos Malawi e Zimbabué. Na figura abaixo observa-se a diminuição de crescimento dos principais parceiros comerciais de Moçambique e na figura seguinte a queda dos preços globais das matérias-primas (FMI e Banco Mundial, 2016):

**Figura 11 – Taxas de crescimento do PIB de países comparadores, em % (2013-2015)**



Fonte: FMI e Banco Mundial, 2016

**Figura 12 – Tendências de preços de algumas matérias-primas (2010-2015)**

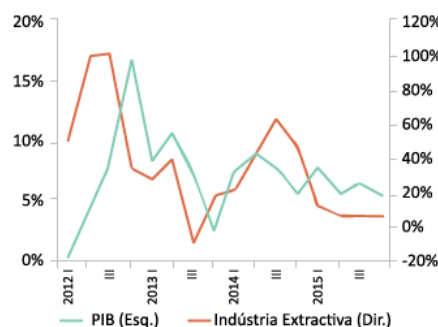


Fonte: FMI e Banco Mundial, 2016; 2005 = 100

O abrandamento no setor extrativo e de serviços contribuiu para a redução do crescimento do PIB de 7,4 por cento em 2014 para 6,3 por cento em 2015. O crescimento de serviços, responsáveis por 50 por cento do produto, diminuiu dado que os serviços financeiros, imobiliários e turismo não atingiram níveis de crescimento semelhantes aos de 2014 (Banco Mundial, 2016).

O declínio contínuo dos preços mundiais das matérias-primas e a deterioração das condições de procura interna e externa contribuíram para um abrandamento do crescimento. Os níveis menores de IDE acentuaram a tendência de declínio no setor extrativo e dos serviços, dado que as decisões finais de desenvolvimento da bacia do Rovuma continuam pendentes. O declínio do crescimento entre os principais parceiros comerciais de Moçambique também fez reduzir a procura nos setores de exportação, numa altura em que os preços dos produtos de base estão já a provocar pressão. Mais, a consolidação fiscal em 2015 contribuiu para os menores níveis de crescimento, contabilizando os cortes na despesa corrente e de investimento no decurso do ano. Na figura seguinte é demonstrado o menor crescimento no setor de recursos (Banco mundial, 2016):

**Figura 13 – PIB a preços de 2009 (% trimestral de variação, homóloga)**



Fonte: INE, 2016

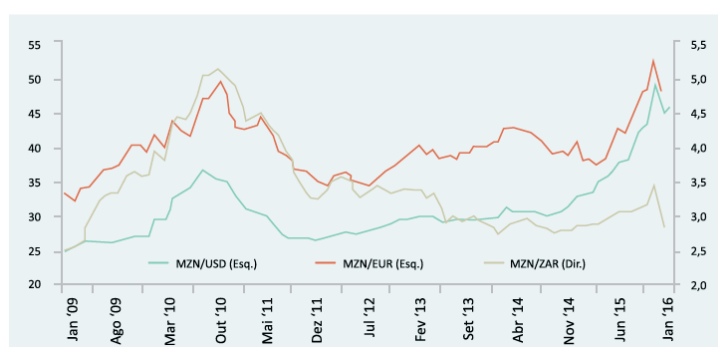
A inflação dos preços no consumidor continuou a acelerar em 2015, como resultado do aumento dos preços dos produtos alimentares e da depreciação do Metical. A taxa de inflação IPC a 12 meses atingiu 11,11 por cento em Dezembro de 2015, subindo desde 1,1 por cento um ano antes. Este aumento ocorreu no último trimestre do ano, dado que a inflação a 12 meses em Setembro era de apenas 1,3 por cento (FMI, 2016).

Num contexto de desvalorização do metical, as reservas internacionais de Moçambique caíram em 2015 de 2,88 mil milhões de dólares para 2 mil milhões, enquanto as contas externas se degradaram, devido a uma menor actividade de grandes projectos, da queda dos donativos e da redução do IDE (Macauhub, 2016).

Nas exportações, a maior dificuldade continua a ser a queda dos preços das matérias-primas, que segundo o FMI atingiu 22% no caso dos metais e 16% na agricultura, duas categorias especialmente importantes para Moçambique, grande exportador de alumínio, minérios extraídos das areias pesadas, carvão e açúcar (Macauhub, 2016).

A maior flexibilidade da taxa de câmbio acelerou a depreciação do Metical em 2015, após intervenções do banco central que reduziram as reservas internacionais. A recente desaceleração dos fluxos de capital aumentou ainda mais a pressão sobre a taxa de câmbio. Espera-se que a depreciação venha a aumentar a inflação através do preço de importação mais alto, com efeito notório na alimentação (Banco Mundial, 2016).

**Figura 14 – Depreciação do Metical em relação ao Dólar e ao Euro, mas igual em relação ao Rande**



Fonte: Banco Mundial, 2016

Uma análise da taxa de câmbio nominal multilateral de Moçambique, uma média ponderada das moedas dos seus principais parceiros comerciais, indica que o Metical depreciou-se, no total, em 8% durante 2015, comparativamente ao ano anterior, mas as intervenções da política monetária causaram alguma estabilização nos últimos meses do

ano. Esta recente depreciação deverá ter bastante impacto na balança comercial devido à importância dos investimentos em grande escala no setor dos recursos naturais (Banco Mundial, 2016).

No setor externo, o déficit da conta corrente aumentou de 38 para 41% do PIB em 2015, devido ao agravamento da balança comercial para mercadorias e menos transferências. A queda dos preços das principais exportações de matérias-primas de Moçambique e as taxas de crescimento em desaceleração entre os seus principais parceiros comerciais travaram o crescimento das exportações. Os donativos oficiais também registaram um declínio devido a um escândalo em 2016, no país, que resultou na queda negativa da imagem. Estas variações foram parcialmente compensadas por uma melhoria na balança de serviços, que registou uma redução notável nos serviços de construção e profissionais, um efeito colateral do investimento reduzido em 2015 (Banco Mundial, 2016).

**Tabela 6 – Balança de Pagamentos de Moçambique**

(milhões US\$)	Real 2014	Estimativa 2015	% Δ 14/15
Conta Corrente	-5797	-6185	7%
Balança Comercial	-6968	-6815	-2%
Exportações B&S	4641	4095	-12%
Importações B&S	11609	10910	-6%
Rendimento e transf., liq.	1170	630	-46%
Conta Financeira e Capital	5691	5601	-2%
IDE, líquido	4902	3711	-24%
Outros, líquido <sup>6</sup>	789	1890	139%
Saldo Global	-106	-584	451%

Fonte: Banco Mundial, 2016

O declínio dos preços das M.P. desde meados de 2013, no contexto de uma recuperação lenta da economia global, contribuiu para uma redução de 14% nas exportações de mercadorias. As exportações de Moçambique são dominadas por alumínio, carvão e gás natural, que registaram declínios substanciais nos preços. Como tal, a queda nas exportações de matérias-primas foi mais determinada por preços menores do que por volumes de produção (BM, 2016).

As importações de mercadorias caíram em 5% em 2015, como resultado do petróleo mais barato e do menor IDE. Os produtos petrolíferos e as importações associadas aos megaprojetos diminuíram quase 50 e 40%, respetivamente, e foram os principais determinantes do declínio das importações.

Todavia, o abrandamento do crescimento e a depreciação do Metical também afetaram as importações relacionadas com o consumo, como é o caso dos veículos automóveis, que registaram uma redução de 22%. Os influxos de investimento direto estrangeiro contraíram-se 25% em 2015. Com um défice maior na conta corrente e com menor IDE, o BM reportou um défice acumulado de quase US\$584 milhões na balança de pagamentos global em 2015, subindo de 106 no ano anterior (BM, 2016).

O défice da balança de pagamentos coincidiu com as intervenções do banco central no mercado cambial para controlar a depreciação do Metical e limitando o seu efeito. As reservas caíram de US\$2,8 mil milhões, ou quase 3 meses de importações, no início de 2015, para cerca de US\$1,9 mil milhões, ou cerca de 2 meses de importações, no final de Dezembro, sendo que a maior parte do declínio (US\$561 milhões) ocorreu nos últimos quatro meses de 2015. As reservas internacionais caíram mais US\$167 milhões nos primeiros dois meses de 2016. O BM interveio nos mercados cambiais num esforço para estabilizar a taxa de câmbio, e também injetando para mitigar a contração associada na base monetária e na oferta de crédito à economia. O crescimento dos ativos internos líquidos do BM e do crédito financeiro interno espelha o declínio das suas reservas internacionais, refletindo a sua dependência na esterilização para diminuir o impacto negativo na base monetária, aliviando as pressões na taxa de câmbio e atenuar o efeito sobre a inflação (Banco Mundial, 2016).

O aumento do nível de empréstimos ao governo por parte do sistema financeiro pode ter um efeito de exclusão sobre o investimento privado, porque há menos dinheiro a ir para o setor privado. Apesar da aprovação de um orçamento conservador em 2015 por parte das autoridades o crédito do setor financeiro ao governo, a uma média de 12 meses, cresceu 15% no final do ano, tendo subido de uma média de cerca de 3% em Abril de 2016. A depreciação do Metical provocou uma deslocação do crédito externo para o interno (BM, 2016).

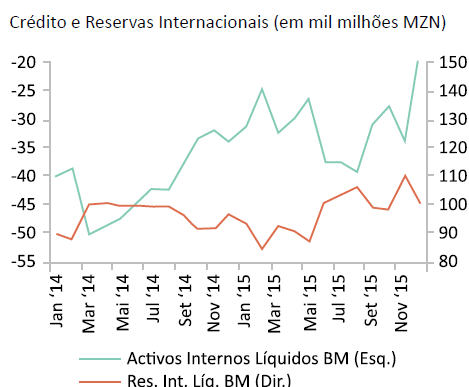
**Figura 15 – As políticas monetárias intervencionistas afetaram as reservas internacionais**



Fonte: BM, 2016

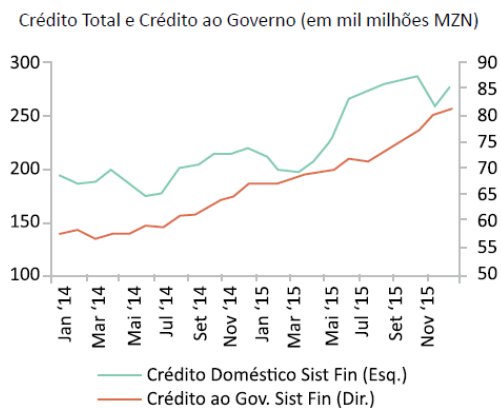
A pressão continuada sobre o mercado cambial e a depreciação do Metical levaram o BM a restringir a sua posição monetária mais tarde no ano. Espera-se que os constrangimentos de liquidez venham a abrandar o crescimento do crédito à economia e a aliviar a pressão tanto sobre a taxa de câmbio como sobre as reservas internacionais (FMI, 2016).

**Figura 16 – Em 2014, o BM usou as suas reservas internacionais para injetar liquidez**



Fonte: BM, 2016

**Figura 17 – O que originou que o crédito interno total e o crédito ao governo aumentassem**



Fonte: BM, 2016

Espera-se que os preços das matérias-primas continuem o seu declínio em 2016, com uma recuperação gradual prevista a partir de meados de 2017. Prevê-se que uma desaceleração do crescimento do PIB em 2016 para 5,8 por cento, antes de recuperar para mais de 7% em 2017. Esta perspetiva está sujeita ao risco de queda adicional se os investimentos dos megaprojetos associados ao gás natural forem deferidos para 2017, e se os níveis de endividamentos mais elevados resultarem em ajustes acentuados a política macroeconómica (FMI, 2016).

A continuada depreciação do Metical deverá ajudar a conter o crescimento das importações intermédias e de capital (BM, 2016). Consideradas em conjunto, as pressões de curto prazo em 2016 apontam para a importância de assegurar que sejam tomadas as decisões finais de investimento para o desenvolvimento dos campos de gás da bacia do Rovuma. A este respeito, as perspetivas de Moçambique no setor do gás continuam sólidas, sendo de esperar grandes fluxos associados ao IDE entre 2017 e 2020. Estes fluxos mitigarão o alargamento do défice da conta corrente e estimularão o crescimento. As exportações de gás deverão intensificar-se em 2022 e, daí em diante, o défice deverá diminuir (Sugahara, 2016).

## **4. Contexto em estudo**

### **4.1. Internacionalizar para Moçambique**

Moçambique é um país estratégico para a internacionalização das empresas portuguesas. Ao viver-se um momento de particular necessidade em Portugal, devido à crise económica que o país atravessa, Moçambique é então uma oportunidade estratégica para as empresas da construção, pelo seu potencial de crescimento (AICCOP, 2016).

As perspetivas no mercado imobiliário (Babo e Bearina, 2015) apontam que até ao ano de 2050, existirão mais 2 bilhões de residências habitacionais em Moçambique.

O mercado imobiliário no país possui um grande potencial de crescimento, com oportunidades emergentes na habitação (Babo e Bearina, 2015).

O mercado Moçambicano tem uma apetência especial pela construção pré-fabricada (mais acessível), devido às condições deficitárias da maioria dos moçambicanos (Babo e Bearina, 2016) como tal, as principais vantagens das empresas portuguesas deste setor, no país e (ECICII, 2012) (AICEP, 2015) são:

- As relações de longa data com Portugal;
- Procura potencial elevada: défice de edifícios e de obras de engenharia civil, com fortes programas de investimento público como resposta;
- Sistema jurídico e regime fiscal muito similar com o português;
- Forte presença da banca portuguesa no sistema financeiro do país;
- População jovem e em forte crescimento;
- Necessidade de adoção de técnicas e tecnologias de construção já testadas nos países desenvolvidos;
- Setor da construção bastante flexível no país, visto que há recetividade de adoção de técnicas e tecnologias de construção inovadoras;
- Localização geográfica privilegiada;
- País membro de importantes Organizações Internacionais;

Contudo, existe uma grande concorrência por parte de empresas de casas pré-fabricadas da África do Sul, devido á proximidade e as relações de longa data que têm com Moçambique.

A África do Sul, além de ser uma das maiores economias do continente africano, é um grande investidor em Moçambique, nomeadamente através de envolvimento a nível financeiro. Investimento esse, envolvendo serviços financeiros, comida, telecomunicações, petróleo e gás, indústria química, componentes eletrónicos, veículos, metais e materiais de construção, etc. É, igualmente, a maior fonte de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em Moçambique (Menell, 2015).

Pode-se fazer a seguinte análise da oferta (ECICII, 2012) no mercado moçambicano (Observador, 2016) no setor da construção:

- Défice na construção seja no segmento de edifícios, seja no segmento de engenharia civil;
- Fraca Indústria associada ao fabrico de materiais de construção, pelo que a maioria das habitações é de construção precária;
- Devido à depreciação da moeda moçambicana e a crise no país, as empresas deste setor tem tido problemas em importar matéria-prima e materiais;
- Apesar destas consequências para o mercado moçambicano e da forte derrapagem das contas públicas, o Governo tem apostado, para o país, no aumento da produtividade e da competitividade para poder-se resistir ao choque externo;
- Recetividade de novos desenvolvimentos tecnológicos a nível dos materiais de construção (prefabricação) testados noutros mercados geográficos;
- O país tem diversas valências, entre os quais, um amplo leque de recursos passíveis de serem utilizados na construção, tal como os seus recursos minerais e recursos florestais (resina e madeira por exemplo).

Análise da procura (ECICII, 2012) (INE, 2016) do mercado moçambicano, quanto ao setor da construção:

- Carência em habitação própria, escolas e hospitais;
- Forte presença de habitações informais, (acentua-se essa presença, fora dos centros urbanos) sem as condições mínimas de habitabilidade e saúde e diminuto acesso aos serviços básicos;
- Predomínio de palhotas e residências construídas na base de caniço e barro, com cobertura de capim.

A par da comercialização de materiais importados, há necessidade (ECICII, 2012) (INE, 2016):

- Aproveitar de forma sustentável os recursos locais para produção de materiais alternativos de construção que podem ser usados nas habitações pré-fabricadas;
- Contribuir para uma maior adoção de regulamentos sobre sistemas construtivos alternativos e especificações técnicas que levem à uniformização dos padrões de qualidade dos materiais de construção de produção local;
- Apostar na I&D aplicada à área de materiais de construção a baixo custo em Moçambique (e que tem vindo a ser uma aposta por parte da maioria dos fabricantes de casas pré-fabricadas).

O sistema de pré-fabricação pode proporcionar um grande avanço no processo de construção para Moçambique, pois tem como vantagens (ECICII, 2012) (INE, 2016):

- Um menor custo final de cada unidade de habitação pré-fabricada;
- Introdução à produção em série;
- A duração da sua construção;
- A eliminação de etapas;
- A redução de acabamentos, instalações, face a outras construções;
- Melhoria na qualidade das habitações e impacto visual mais atrativo.

Como a necessidade de habitações, com condições condignas e serviços públicos, para a reduzir o número de habitações construídas através de técnicas tradicionais (no seio urbano) e reassentar populações, o emprego do sistema construtivo de pré-fabricação pode suprir esta necessidade e melhorar o carácter urbano das cidades (INE, 2016).

Além disso, este sistema possibilita o transporte dos materiais pré-fabricados a locais de difícil acesso, o que é predominante em algumas regiões do País (ECICII, 2012) (INE, 2016). O crescimento de centros urbanos como Tete, Nacala, Pemba e Palma, por exemplo, colocam oportunidades para a oferta de habitação e alojamento temporário (Hotéis) de que esses centros carecem (AICEP, 2013).

Com processos e prazos de montagem simples e rápidos, as estruturas pré-fabricadas estão a despertar o interesse de diversos investidores dos setores do turismo e da exploração de recursos naturais, como é o caso da Montepuez Ruby Mining, que explora rubis na região de Montepuez, na província de Cabo Delgado e que, em 2012, construiu 150 casas pré-fabricadas para os seus trabalhadores (Macauhub, 2013).

Em suma, a ida para Moçambique prende-se com a possibilidade de poder oferecer outro tipo de alojamento, mais versátil, mais cómodo e mais económico para o cliente do que a maioria de residências em estado deficitário que existe no país.

#### **4.2. Feiras Internacionais**

As feiras tornaram-se numa parte integrante do mix de promoção na estratégia de marketing da maioria das PME's. As feiras são também a mais antiga forma de marketing conhecida pelo Homem. Desde muito cedo que esta atividade fez parte da vida da sociedade.

Foi no século XII que a concentração de muitos comerciantes num único local, começou a suscitar essa importância, ao realizarem-se feiras junto de igrejas. O termo “exposição” foi mencionado em 1649, que vem do Latim ”expositio” que significa “mostrar” (Silva, 2012).

Na idade Média as feiras tinham um reconhecimento muito importante, sendo das atividades comerciais na época mais importantes. A partir da metade do século XX as feiras e as exposições começaram a adquirir uma enorme importância na estratégia de marketing da maioria das empresas, com exemplos em países como a Alemanha, a França, a Itália e os EUA (Silva, 2012).

Nos dias de hoje, as feiras são mais do que apenas um espaço de compra e venda de produtos, oferecem uma possibilidade para a abertura, construção e/ou fortalecimento do marketing relacional perante os clientes-alvo. É também, um espaço oportuno para criar e desenvolver uma “networking” profissional e analisar e recolher informações sobre novidades e comportamento da concorrência.

A UFI – The Global Association of the Exhibition Industry começa por referir a diferença entre feiras (fairs) e exposições (expositions) (UFI, 2016).

- O conceito “feira” foi o primeiro a surgir sendo caracterizado como uma reunião periódica de empresas para a promoção e venda de produtos e serviços. Por exemplo, um investimento num setor ou segmento de mercado específico. Uma feira é usualmente mais direcionada para a comercialização e tem um carácter internacional (UFI, 2016).
- O termo “exposição” é semelhante ao conceito “feiras”; no entanto, pode também ser usado para definir um conjunto de produtos e/ou serviços, mas expostos numa ótica de demonstração e visualização pública (UFI, 2016).

A UFI apresenta uma proposta de classificação de feiras quanto à sua especificidade:

- **Trade fairs** – A UFI apresenta este conceito como um evento de cariz internacional e de venda direta, destinado a um segmento de mercado ou um segmento especializado. Inicialmente, este tipo de feiras eram horizontais, com a apresentação de diversos produtos e/ou serviços de um setor de atividade específico. Atualmente é mais frequente a existência de uma organização vertical, ou seja, mais delimitada em segmentos ou indústrias especializadas (Silva, 2012);

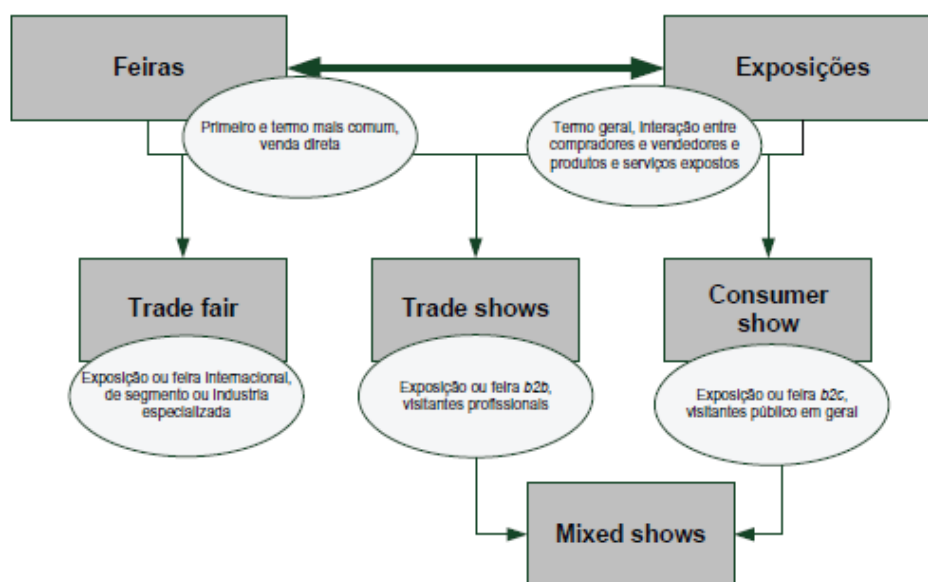
- **Trade shows** – Este conceito assemelha-se às chamadas feiras profissionais em Portugal, isto é, são eventos business to business (b2b), onde empresas de um setor específico podem mostrar e demonstrar os seus novos produtos e serviços a visitantes profissionais. Não é permitido a entrada ao público geral, apenas ao profissional, sendo muitas vezes exigida pela organização credenciais de acesso (Morrow, 2002);
- **Consumer shows** – Este tipo de feiras é destinado ao público em geral, business to consumers (b2c). Os expositores são geralmente empresas com interesses no consumidor final, com um período de realização normalmente mais longo que uma feira profissional. Como exemplo, uma feira de mobiliário e decoração aberta ao público (UFI, 2016);
- **Mixed shows** – Este tipo de feira combina feiras profissionais (b2b) com feiras para o público (b2c). A organização da feira normalmente estipula dias especiais apenas para visitantes profissionais e os restantes dias de feiras são abertos ao público (UFI, 2016);
- **Virtual trade fairs** – As feiras virtuais surgiram nos anos 90, quando se verificou uma disseminação do uso da Internet (UFI, 2016), e consistem numa plataforma web onde se podem encontrar virtualmente clientes, fornecedores e distribuidores, disponível 24 horas por dia.

Os intervenientes podem visitar salas e stands on-line, onde podem encontrar informações sobre o perfil da empresa, produtos e/ou serviços. As interações entre expositores e visitantes ocorrem por meio de equipamentos de multimédia. A comunicação pode acontecer através de salas de chat, fóruns, blogues ou por videoconferência (Su et al., 1998; Lee-Kelley et al., 2004; Karpinski, 2006; Anderson, 2006; Geigenmuller, 2010).

No entanto, não podemos esquecer que a interação física com os produtos e serviços permite uma troca de informação mais precisa. Além disso, a recolha de informações do mercado não é tão explícita, no caso de uma feira virtual, torna-se mais difícil analisar o comportamento dos concorrentes (Silva, 2012).

Na figura seguinte podemos encontrar estes conceitos sistematizados. De referir que os conceitos trade fairs, trade shows, consumer shows e mixed shows são definições variadas; porém, têm todas uma função básica e comum na atividade do marketing (Herbig et al., 1997), na promoção e divulgação de produtos e/ou serviços.

**Figura 18 – Classificação de Feiras e Exposições quanto à sua especialidade**



Fonte: UFI, 2016

### Vantagens e desvantagens de participação numa feira

O marketing de feiras é uma ferramenta muito diversificada, mutável, dinâmica, emocionante e divertida (Appleyard, 2005), pois permite atrair para um único local uma grande variedade de potenciais clientes, possibilitando um contacto personalizado e de forma apelativa (Filipe et al., 2005). Em seguida vamos identificar algumas vantagens de participação para os expositores (Silva, 2012):

- Permite contactar diretamente com atuais e potenciais clientes (Norman, 1985);
- Possibilita o desenvolvimento de ações de marketing experimental (Rinallo, Diego; Stefania Borghini, Stefania; Golfetto, Francesca, 2010);
- Facilita a recolha de informações sobre a concorrência e o mercado acerca de novos produtos/ serviços, preços, comportamento dos clientes, etc. (Viegas, 2000);

- Permite desenvolver ações de marketing de vendas nas várias dimensões. Uma das grandes vantagens de uma feira ou exposição, em comparação com outros meios promocionais, é a possibilidade do contacto real com os vários produtos ou serviços em exposição, ou seja, o visitante pode ver, cheirar, tocar, provar, comparar, experimentar e comprar os produtos/serviços (Miller, 2000);
- Possibilita o lançamento de novos produtos ou de uma nova mensagem de marketing (Rhonda, 2006). Os expositores podem aproveitar a presença de clientes para testar novos produtos ou chamar atenção com uma nova mensagem;
- Permite estabelecer novos contactos comerciais e conseqüentemente novas vendas. Esta é a principal razão de participação numa feira (Rhonda, 2006).

No entanto, as feiras ou exposições também apresentam o seu lado negativo, pois apesar de serem altamente eficazes são normalmente muito dispendiosas (Herbig et al., 1997). Portanto, temos uma dicotomia, ou seja, as feiras são ao mesmo tempo uma ferramenta eficaz, mas também uma das mais caras formas de fazer marketing (Júnior, 2005).

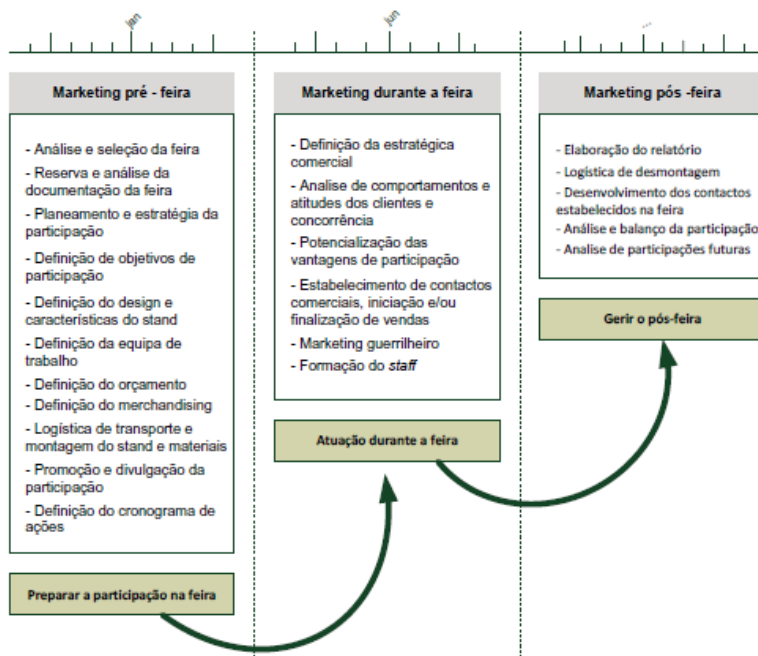
Alguns estudos demonstram também que muitas empresas não têm conhecimento das verdadeiras potencialidades da participação nas feiras (Viegas, 2000), verificando-se muitas vezes expositores com participações mal estruturadas. Além disso, tendo em conta que normalmente o impacto das feiras se reflete a médio/longo prazo, muitas empresas não têm nem a capacidade nem a paciência necessárias para medir o retorno sobre o investimento numa feira (Sashi and Perretty, 1992).

Convém também salientar, que no meio de tantos stands e milhares de visitantes há sempre a possibilidade de algum expositor passar despercebido e perder-se na “multidão” (Herbig, et al., 1997).

Por fim, tem-se assistido a uma proliferação de feiras e exposições (Murphy, 1990), verificando-se muitas vezes a existência de feiras similares em curtos espaços de tempo, o que provoca alguns inconvenientes para os expositores, pois obriga a uma seleção mais rigorosa (Viegas, 2000).

Como se pode verificar na figura seguinte, os autores propõem três fases de participação: marketing pré-feira, marketing durante a feira e marketing pós-feira (Norman, 1985).

**Figura 19 – Fases de participação numa feira**



Fonte: Silva, 2012

Em relação ao tempo de preparação, pode-se dizer que será sempre relativo, pois tudo dependerá da dimensão da feira e da capacidade da empresa. Contudo, vários autores referem que será sempre necessário pelo menos seis meses antes do certame. Portanto, o planeamento deve incluir metas e objetivos, lista de produtos/serviços a serem apresentados, detalhes de serviços e logística, definição do *stand*, orientações da organização da feira, estratégias comerciais, gestão de marketing, comunicação e imagem, entre outros (Silva, 2012).

Neste projeto, a presença nas duas mais importantes feiras de Moçambique, potencia a integração das empresas envolvidas na parceria no mercado moçambicano. Estas são as principais feiras ligadas ao Imobiliário e à Construção em Moçambique (AICEP, 2016):

- FACIM – Feira Internacional de Maputo: organizada pelo IPEX (Instituto de Apoio às Exportações). É considerada a Feira mais importante do país. Realiza-se na última semana de Agosto e prolonga-se até ao início de Setembro, está localizada na Avenida 25 de Setembro em Maputo, Moçambique;

- Tektónica Moçambique – É organizada pela AIP (Associação Industrial Portuguesa), realiza-se no Parque das Feiras em Marracuene, em Maputo.

Por conseguinte, as feiras e as exposições são bases de comunicação bastante eficazes que possibilitam ligações mais diretas aos potenciais clientes. Além disso, são decisivas para o sucesso no mercado-alvo. As vantagens da participação numa feira de renome passa por contactar com clientes, fidelizar clientes atuais, promover novos produtos/serviços, reforçar ou iniciar presença em mercados regionais e internacionais e recolher informações sobre o mercado e a concorrência.

## **5. Modelo Financeiro**

### **5.1. Modelo de Negócio**

Neste projeto em questão a finalidade principal consiste na constituição de uma empresa que integre em parceria duas empresas de casas pré-fabricadas. Em suma, este tipo de modelo em parceria, neste projeto, tem como objetivo:

#### **1. Capital Social**

- Participação de capital social: a sua divisão será feita do seguinte modo:
  - a) 60% para a empresa/investidor Moçambicano e 40% para a empresa detentora do know-how Portuguesa – a repartição do capital social é feita desta maneira para a empresa poder concorrer a todos os concursos públicos existentes e inserir-se no mercado de modo competitivo, ao aproveitar o conhecimento do investidor, o que fará diminuir o investimento inicial. Caso contrário, a concretização destes objetivos seriam mais demorados, difíceis e com riscos para a empresa no país devido à feroz concorrência por parte dos fabricantes Sul Africanos e Chineses. A concorrência tem casas pré-fabricadas com preços acessíveis, mas com poucas ou nenhuma garantias em termos de qualidade de preservação e sem equipas qualificadas para a construção das mesmas.

#### **2. Parte Operacional**

- Instalações em Moçambique na cidade de Maputo, na zona de Matola.
- Contatos com os governos provinciais para divulgação do projeto, para futuros concursos locais.

#### **3. Mercado**

- Numa primeira abordagem ao mercado, as vendas previstas em 2017 serão de 800 mil euros, com o preço final das casas pré-fabricadas a incluir os custos de transporte (transportadora) das casas, desde o local da empresa fabricante (n2build) em Portugal, até ao Transitário Alfandegário estabelecido pela empresa, com os 5 painéis de 15m<sup>2</sup> de cada uma das casas a serem inseridos em contentores de 40 pés, com um tempo de Transito do frete marítimo estimado pelo Transitário de 30 dias. A escolha da melhor transportadora, entre várias outras e do melhor Transitário Alfandegário, entre outros foi efetuada mediante o preço competitivo e a qualidade/cuidado no transporte das casas.

## 5.2. Projeções financeiras

O presente projeto tem as seguintes projeções e as respectivas evoluções de vendas:

- No primeiro ano (2017), prevê-se implementar 40 casas pré-fabricadas. No segundo ano (2018) prevê-se atingir as 110 casas pré-fabricadas. No terceiro ano 230 casas. No quarto ano, 360 e por fim no quinto ano cerca de 480.
- Estes valores foram obtidos através da consulta de concursos públicos anteriores e análises de investimentos no setor por parte de privados (Sul Africanos).
- No primeiro ano, será feito um acordo de parceria em Portugal com a empresa Pronatura e a empresa n2build. Estes parceiros são a base estratégica futura pelo conhecimento técnico que possuem. Assim como do mercado Moçambicano, que apresenta características diferenciadas de outros mercados Africanos. A Pronatura tem um grande conhecimento de projetos desta área na Costa Ocidental Africana. Aspectos preponderantes para a esta base técnica de parceria.

Esta reduzida estrutura só é possível pelo tipo de material compósito utilizado e não haver necessidade de se utilizar os meios clássicos (como o betão) em zonas mais remotas e de difícil acesso, a materiais tradicionais empregues na construção.

Será feito um esforço de negociação comercial junto das multinacionais do gás para a implementação de instalações utilizando esta tecnologia de construção seja para as populações, seja para os operários. Seria uma mais valia para a empresa, esta negociação comercial, porque abrangia mais clientes e aumentava a quota de mercado, tornando, a implementação da empresa, mais eficaz no mercado moçambicano.

Ao analisarmos o plano financeiro, nomeadamente as projeções financeiras, indicam que a empresa tenha rentabilidade a partir do 2º ano de actividade, sendo o EBITDA e o EBIT positivos a partir dessa data. O mapa dos cash flows operacionais aponta que os cash flows acumulados sejam negativos nos primeiros 3 anos, mas rentável a partir do 4º ano de actividade.

Com a consolidação da atividade resultante das vendas a Organismos Públicos (infra-estruturas) e a Organismos Privados do Sector do Gás e Minerais como o Carvão (Grandes projectos como os investimentos na Baía do Rovuma ou a nova concessão em 2016 da exploração das linhas ferroviárias de Moatize – Malawi que ligam ao ramal ferroviário de Nacala-à-Velha) farão parte dos Clientes alvo para desenvolvimento sustentado da empresa.

Tendo por base os pressupostos acima enunciados e os em anexo, obtêm-se as seguintes demonstrações financeiras – Demonstração de Resultados e Balanço:

**Figura 20 – Demonstração de Resultados Previsional**

### Demonstração de Resultados Previsional

Euros

	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	800 000	2 244 000	4 785 840	6 367 248	7 793 512
Subsídios à Exploração					
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					
Variação nos inventários da produção					
Trabalhos para a própria entidade					
CMVMC	464 000	1 279 080	2 680 070	3 565 659	4 364 366
Fornecimento e serviços externos	161 204	177 371	192 716	204 832	217 233
Gastos com o pessoal	217 000	564 183	1 085 105	1 542 940	1 636 723
Imparidade de inventários (perdas/reversões)					
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					
Provisões (aumentos/reduções)					
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
Aumentos/reduções de justo valor					
Outros rendimentos e ganhos					
Outros gastos e perdas					
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-42 204</b>	<b>223 367</b>	<b>827 949</b>	<b>1 053 818</b>	<b>1 575 190</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	111 050	118 023	126 247	118 220	109 360
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-153 254</b>	<b>105 343</b>	<b>701 702</b>	<b>935 598</b>	<b>1 465 830</b>
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados					
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-153 254</b>	<b>105 343</b>	<b>701 702</b>	<b>935 598</b>	<b>1 465 830</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	36 870	245 596	327 459	513 041
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-153 254</b>	<b>68 473</b>	<b>456 107</b>	<b>608 138</b>	<b>952 790</b>

**Figura 21 – Balanço Previsional**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>416 950</b>	<b>328 377</b>	<b>236 580</b>	<b>147 810</b>	<b>72 900</b>
Activos fixos tangíveis	386 950	308 710	229 580	140 810	65 900
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	30 000	19 667	7 000	7 000	7 000
Investimentos financeiros					
<b>Activo corrente</b>	<b>189 130</b>	<b>427 019</b>	<b>1 110 314</b>	<b>1 897 293</b>	<b>2 995 711</b>
Inventários	38 667	106 590	223 339	297 138	363 697
Clientes	66 667	187 000	398 820	530 604	649 459
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios					
Outras contas a receber					
Diferimentos					
Caixa e depósitos bancários	83 796	133 429	488 155	1 069 550	1 982 554
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>606 080</b>	<b>755 396</b>	<b>1 346 895</b>	<b>2 045 103</b>	<b>3 068 611</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital realizado	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Acções (quotas próprias)					
Outros instrumentos de capital próprio	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Reservas / R. Transitados	0	-153 254	-84 781	371 326	979 464
Excedentes de revalorização					
Outras variações no capital próprio					
Resultado líquido do período	-153 254	68 473	456 107	608 138	952 790
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>546 746</b>	<b>615 219</b>	<b>1 071 326</b>	<b>1 679 464</b>	<b>2 632 254</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>Passivo não corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Provisões					
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar					
<b>Passivo corrente</b>	<b>59 334</b>	<b>140 177</b>	<b>275 569</b>	<b>365 639</b>	<b>436 357</b>
Fornecedores	52 100	121 371	239 399	314 208	381 800
Estado e Outros Entes Públicos	7 233	18 806	36 170	51 431	54 557
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar					
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>59 334</b>	<b>140 177</b>	<b>275 569</b>	<b>365 639</b>	<b>436 357</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>606 080</b>	<b>755 396</b>	<b>1 346 895</b>	<b>2 045 103</b>	<b>3 068 611</b>

A simulação apresentada contempla uma estrutura de recursos humanos em 2017 de 1 Engenheiro-chefe, 1 técnico, 3 operários e 1 administrador, em maior parte dos casos recorrendo expatriados e habitantes locais. Com o avançar do tempo esta estrutura irá aumentar.

A empresa necessita de um investimento inicial a rondar os 700 mil euros, repartido entre capital social e prestações acessórias. Uma das partes do investimento é para ser investido na rubrica dos Inventários. A rubrica Caixa e Depósitos Bancários é muito importante devido á necessidade de se garantirem as cauções dos diversos concursos assim como o levantamento dos cadernos de encargos dos grandes concursos que serão pré-selecionados. O retorno do investimento é positivo a partir do 4º ano, sendo o projeto viável no ponto de vista financeiro.

Encontra-se em anexo, os custos e os cálculos que sustentam a Demonstração de Resultados Previsional e o Balanço Previsional deste projeto.

## 6. Conclusões

A Construção pré-fabricadas em Portugal tem fortes potencialidades enquanto método construtivo, pelas suas características que aproximam o setor da construção a setores de produção bastante evoluídos em termos de gestão, coordenação e produtividade, como a indústria automóvel. Entre as vantagens podem encontrar-se: redução de custos e do tempo de construção, mais qualidade, sustentabilidade, segurança estrutural e em estaleiro.

Relativamente à primeira questão de investigação, “Qual o melhor método de internacionalização no setor das casas pré-fabricadas?”, a investigação sugere a constituição de uma empresa que integre em parceria fabricantes de casas pré-fabricadas, tendo como principal objetivo, a internacionalização, de modo a minimizar os riscos de investimento, obter economias de escala e recursos humanos e económicos, para além de maximizar o tempo de resposta aos clientes.

Relativamente à segunda questão de investigação, “Qual o mercado para investir?”, mercado preconizado pelo autor (Moçambique) pode merecer por parte do mercado devido à carência de oferta de habitações e o do mercado local com elevado potencial de crescimento.

Assim, os contatos a privilegiar serão os das empresas com potencial para investir em Moçambique, nomeadamente as que implicam a construção intensiva. Alguns projetos de construção em zonas caracterizadas pela dificuldade de logística ou de mão-de-obra especializada, este modelo de construção pode ser uma boa opção para concorrer.

As parcerias são importantes para se entrar no mercado. Para o seu sucesso, importa que todos os intervenientes sintam que fazem parte de um projeto vencedor. Assim, importa cuidar a escolha dos parceiros, o modelo das parcerias e o perfil dos contratos.

Apesar de tudo, as parcerias têm riscos. Na realidade o risco é fonte de receio e tem uma relação direta com a confiança, condição necessária para qualquer processo de investimento. É por isso que a gestão de risco é essencial, traduzindo-se pela quantificação da incerteza pelo uso das probabilidades.

No âmbito das relações de cooperação, o risco deve ser observado na dupla perspectiva da sua origem e natureza. Carvalho (2012) sugere que a expansão internacional de uma empresa supõe, no entanto, que ela detenha determinadas vantagens específicas que lhe permitam ultrapassar as dificuldades inerentes à atuação no estrangeiro, num contexto novo e, à partida, normalmente desfavorável.

Face aos riscos de entrada no país, a burocracia existente, a possível falta de clientes e não obter vendas das casas seria muito complicado para uma só empresa avançar para este mercado.

As parcerias em mercados emergentes têm crescido. Para Carvalho (2011, 54), compreender os problemas inerentes aos processos de cooperação e a natureza das respostas necessárias, pode ajudar as empresas a ultrapassarem lacunas que iriam, de outra forma, debilitar os acordos ou interferir com a obtenção de um valor aceitável a partir da sua operacionalização.

A forma como os problemas de rivalidade e incompatibilidade estratégica podem ser superados tem constituído foro da ação dos gestores. Os parceiros podem concordar quando e como criar valor; contudo, isto pode não ser suficiente para o sucesso. Para Doz e Halmer. (2000, 88), importa aos promotores da aliança responderem claramente a um conjunto de questões neste domínio, nomeadamente: Qual o nosso grau de compatibilidade?; Como concordaremos em termos das prioridades de criação de valor?; Como contribuirá cada um de nós para o sucesso da aliança?; e como podemos superar as nossas rivalidades naturais?

Aqui estão subjacentes questões da cultura das empresas e as respectivas envolvências sistémicas. Fica igualmente claro que o potencial para criar valor é uma condição necessária, mas não suficiente, para entrar numa aliança.

Num mundo marcado pela globalização e crescente concorrência, a estratégia de construção de parcerias entre empresas permite melhorar a competitividade dos participantes bem como o acesso a recursos que, de forma individual, não seria possível, nomeadamente, conhecimento, mercados e financiamento (Barbosa, 2015).

Uma aliança estratégica pode apoiar significativamente a inovação numa empresa ao usar o conhecimento e competências de outros parceiros. Isto é particularmente importante em muitas PME's que não têm recursos suficientes para gerirem a suas próprias secções de I&D. Além do conhecimento, competências e propriedade intelectual as empresas partilham produtos, canais de distribuição, capacidade de produção, financiamento de projectos e recursos. O objectivo é obter mais benefícios ao trabalhar em conjunto para partilhar conhecimento, recursos e riscos (que seriam obtidos por esforços individuais) (innosupport, 2016).

As alianças estratégicas permitem às empresas partilharem competências, recursos, informação ou perícia. Em algumas situações, cada empresa individual pode encarar uma aliança como uma forma de ajudar a sua própria empresa, vêm a sua empresa ganhar acesso a competências de outras empresas, etc. Há também situações em que a aliança é o foco essencial das organizações envolvidas – elas partilham a produção de produto ou serviço e nenhuma empresa é directamente responsável (innosupport, 2016).

Para mobilizar as empresas em prol de parcerias é, muitas vezes, necessário um agente mobilizador, “uma instituição ou um indivíduo para iniciar o processo”, (Agostinho, 2014).

As alianças estratégicas estão ligadas a tendências no ambiente empresarial que inclui (innosupport, 2016):

1. De-layering (redução dos níveis hierárquicos);
2. Retirada de investimento e um enfoque no núcleo base do negócio;
3. A aplicação da análise da competência central;
4. Aumentar a complexidade de tecnologia e tornar ciclos de desenvolvimento mais céleres.

As alianças estratégicas são uma abordagem empresarial que podem ser geridas como uma técnica, mas as novas alianças também podem ser vistas como um novo modelo ou estrutura de negócio.

A Internacionalização baseada em parcerias apresenta nítidas vantagens em relação a outros modelos de implementação. Não se trata de uma visão de optimização de processos mas sim de sinergias pelo conhecimento das características do mercado, realidades regionais diferenciadas dentro do próprio país, imagem transmitida por concursos e projetos ganhos e adequadamente implementados.

O preço é um dos fatores decisivos mas o acompanhamento e a implementação do projeto são fatores diferenciadores em relação à concorrência.

Assegurar a logística no interior do país, é uma das variáveis que deverá ser mais analisada para se ter um controlo adequado de gastos de projeto e a sua adequada implementação.

A política fiscal Moçambicana tem apresentado estabilidade, situação bastante favorável para a parceria e para o investimento a realizar.

- **Limitações e sugestões para futuras investigações**

É necessário lembrar que este projeto em questão é, apenas, e como um nome sugere, uma análise de viabilidade. Em relação ao setor abordado em estudo, as informações relativas à indústria das casas pré-fabricadas são escassas e é uma área a explorar nomeadamente no campo internacional, nos países africanos.

A nível nacional, tanto a Capa, S.A., como a Jular – Madeiras, S.A. são especialistas na construção modular, sendo que a última seja especializada em construção modular em madeira. As duas empresas são a nível nacional e internacional concorrentes muito fortes nas habitações pré-fabricadas. A sua dinâmica e postura face ao mercado internacional é muito interessante e como tal, poderá ser um bom objeto de estudo.

Em próximas investigações seria importante focar o envolvimento e a deslocalização para os mercados internacionais dos *players* da indústria da pré-fabricação e propor junto dos potenciais clientes e do país alvo uma maior valorização dos materiais de origem portuguesa.

## 7. Referências bibliográficas

- AICEP, Portugal Global (2015). Mercados: informação regulamentar – Moçambique: Condições Legais de Acesso ao Mercado.
- AICEP, Portugal Global (2016). Mercado de Moçambique.
- Alves, Maria Teixeira (2016). Banco de Portugal revê em baixa o crescimento do PIB para este ano. *Diário Económico*, 8 de Junho.
- Babo, Ana; Bearina, Neima (2015). TOP 100, Ranking das maiores Empresas: As 100 maiores Empresas de Moçambique, XVII Edição. Moçambique: KPMG Moçambique.
- Baptista, Ana (2010). Casas de Madeira. E se morasse numa? *Diário Económico*, 27 de Julho.
- Batista, Cláudia de Almeida (2013). A internacionalização das empresas portuguesas no actual quadro da globalização. (Tese de Mestrado). Universidade Lusíada de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Barbosa, Miguel da Costa (2015). Internacionalizar em parceria no sector do azeite. (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Gestão. Lisboa: Portugal.
- Branco, Jorge M. (2013). Casas de Madeira. Da tradição aos novos desafios. Seminário Casas de Madeira. ISISE, Departamento de Engenharia Civil. Universidade do Minho. Guimarães.
- Brás, Ana (2013). Relatório de Estágio: Protótipo Módulo Auto sustentável. Instituto Politécnico de Tomar. Tomar: Portugal.
- Banco de Portugal (2016). Boletim Económico, Junho.
- Banco Mundial (2016). Actualidade Económica de Moçambique: Navegando preços baixos. Março.
- Buckley, P. e M.C. Casson (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan Press.
- Carvalho, Rui Moreira de (2014). *A força das coisas: Diário de um futuro lusófono*. Lisboa: Bnomics.
- Carvalho, Rui Moreira de (2011). *Parcerias: Como criar valor com a internacionalização*, 2ª edição. Lisboa: Bnomics.
- Carvalho, Rui Moreira de (2010). *Compreender + África: fundamentos para competir no Mundo*. Lisboa: Temas & Debates.
- Carvalho, Rui Moreira de (2009). *Internacionalização e Parcerias. 7º concurso poliempresende: projectos de vocação empresarial*, AUDAX. Lisboa.

Carvalho, Rui Moreira de (2009). Parcerias em processos de internacionalização: o caso português. (Tese de Doutoramento). ISCTE Business School. Lisboa: Portugal.

Casas Pré-fabricadas (23 de Maio de 2016). Casas pré-fabricadas: casas modulares e casas de madeira em Portugal.

Cassel, Warren (June 30, 2014). Why Cooperation Is Better Business Than Competition. Entrepreneur.

Casson, M. e M.J. Mol (2006), Strategic Alliances, a survey of issues from an entrepreneurial perspective, em O. Shenkar e J.J. Reur (Eds.), Handbook of Strategic Alliances, California: Sage Publication, 17-38.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm, *Economica*, 4, 386-405.

Costa, Joana Almeida (Julho de 2013). Construção Pré-fabricada – Análise da utilização da Pré-fabricação nas várias etapas do processo construtivo. (Tese de Mestrado). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto: Portugal.

Couto, Armanda M. Couto, João P. (2007). Os benefícios ambientais e a racionalização do efeito de aprendizagem na indústria da pré-fabricação. Congresso Construção – 3º Congresso Nacional. Universidade de Coimbra.

Couto, A. e Couto, J. (2007). Vantagens produtivas e ambientais da pré-fabricação. Conferências de Engenharia “Engenharias’07”, 4, Covilhã, Portugal – “Inovação e desenvolvimento”.

Chen, Y., Okudan, G. and Riley, D. (2010). Decision support for construction method selection in concrete buildings: Prefabrication adoption and optimization. *Automation in Construction*, vol. 19, no. 6 - pp. 665-675.

Daley, Jason (November 30, 2012). Cooperative Companies Offer an Alternative to Franchising. Entrepreneur.

Doz, Y. e G. Hamel (2000), A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através das alianças, Rio Janeiro: Qualitymark Editora.

Dunning, H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 1-31.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison Wesley Publishing Company.

Domingos, João Paulo Gomes (2013). Um sistema de arquitectura modular: Proposta em madeira para o mercado português. (Tese de Mestrado). FAUTL. Lisboa: Portugal.

Estructura Empresarial Conjunta en la Eurorregión para el impulso y la Captación de la Inversión Internacional (ECICII) (2012). Oportunidades de Internacionalização do setor dos materiais da construção da Euro-região em Moçambique – Dá o salto internacional.

Edelman, L., Brush, C., Manolova, T (2001). The impact of human and organizational resources on small firm strategy.

Egan, J (1998). Re-thinking construction DETR. London

El Debs, M. (2014). Concreto Pré-moldado: Fundamentos e Aplicações. São Carlos: EESC-USP.

Fernandes, José Manuel (2014). Caminhos do exportador: Estratégias de Internacionalização. Lisboa: Actual.

Gama, Miguel Labrincha Da (2011). Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos factores de sucesso e da Gestão de Risco em mercados emergentes. (Tese de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa. Lisboa: Portugal

Glaister, K.; Buckley, P. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies* (33:3), 301-332.

Gillilan, Lesley (23 Março de 2002). The prefab four. *The Telegraph*.

Global Wood Market Info (GWMI) (March 23, 2016). Forecast: Global demand for prefabricated housing expected to rise annually by 2.7%.

Gomes, Pedro Barbeitos Alves (2015). Casa em Monção: Construção de Madeira em Portugal. (Tese de Mestrado). Universidade do Porto. Porto: Portugal.

Håkansson, H. & Johanson, J. (1984). A Model of Industrial Networks. Working Paper. University of Uppsala.

Investopedia (2016). What is Partnership?

Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, vol. 12; pp 305-322.

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

Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1986). International Marketing and Internationalisation Processes – a Network Approach. In Turnbull, P.W. & Paliwoda, S. J. (Eds). *Research in International Marketing*. Croom Helm. Beckenham, Kent.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988). Internationalization in Industrial Systems - a Network Approach. In Hood, N. & Vahlne, J. E. (Eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp 303-321.

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*, vol, 40,9 pp. 1411-1431.

Jelitzer(2015). Do You Know The Difference Between Prefab And Manufactured Homes? *Modularhomeowners*.

Khan, Naufal; Reynolds, Jason; Schrey, Christoph (May 2016) - Partnering to shape the future – IT’s new imperative. *Mckinsey & Company*.

KPMG (2015). TOP 100 Ranking Das Maiores Empresas, As 100 Maiores Empresas de Moçambique, XVII Edição. *KPMG.CO.MZ*

Krugman P., R.Wells, K.Graddy (2014). “Essentials of Economics” *Worth Publishers*, 3rd edition”.

Levitt, Theodore (1983). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-Jun.

Lopes, Tania; Amado, Miguel P. (2010). Pré-fabricação aplicada ao contexto da reabilitação de edifícios. Conferência (2ª) de Construção e Reabilitação Sustentável de Edifícios no Espaço Lusófono. *Lisboa*.

Macauhub (Outubro de 2013). Mercado de estruturas pré-fabricadas cresce em Moçambique.

Maleiane, Silvana (2014). Internacionalização de Empresas Portuguesas para Moçambique: Sector de Construção. (Tese de Mestrado). *Instituto Superior de Gestão. Lisboa: Portugal*.

Malhotra, R. e Hinings, C. R. (2010). “An organizational model for understanding internationalization processes”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp. 330-349.

Marketsandmarkets (August 2015). *Precast/Prefabricated Construction Market by Product Type (Floors & Roofs, Walls, Columns & Beams, Others), Construction Type (Modular, Manufactured, Others), End-Use Sector (Residential, Non-Residential, Infrastructure, Others), Region - Trends & Forecast to 2020*.

Mendes, Sara Isabel Martins (2015). A Internacionalização de Empresas Portuguesas: Estudo de Caso – Parfois. (Tese de Mestrado). *Universidade Católica Portuguesa. Lisboa: Portugal*.

Menell, Rick (June 2015). How South Africa is helping deliver prosperity to all Africans. *World Economic Forum*.

Nummela, Niina (2002). Change in SME Internationalisation? A Network Perspective, p. 3. Pandian, R. & Sim, A. (2002). Internationalisation Process: Revisiting the Uppsala Model in the Asian Context. In Chan, T. & Lui, G. (Eds.), *WTO and Global Competition: A new Era for International Business*. Hong Kong: Lingnan University.

Pereira, Alexandre; Poupa, Carlos (2015). *Como apresentar em Público: teses, relatórios e comunicações usando o PowerPoint*, 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, Alexandre; Poupa, Carlos (2012). *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o Word*, 5ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, Hélder; Sousa, André (2015). Casas Modulares: A percentagem de adesão a estas casas tem crescido de ano para ano. São mais práticas e flexíveis. *Jornal de Notícias & Diário de Notícias*. Revista Zoom: Especial Casas Modulares, 29 de Abril.

Pilloton, Emily (Outubro de 2007). PREFAB FRIDAY: Perrinepod. *Inhabitat*.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramos, Álvaro Tavares (2007). Prefab perfection: As últimas tendências em casas pré-fabricadas e a contribuição portuguesa para este crescente mercado, pp. 72-80.

Rinaudo, Eileen Kelly; Roswig, Jason (April 2016). *Negotiating a better joint venture*. Mckinsey & Company.

Santos, Sofia (2016). *Como Fazer Parcerias Com Outras Empresas*. PME. Lisboa.

Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful - a study of economics as if people mattered*. London: Blond and Briggs.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. J. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.

Sharma, D. (1993). Introduction: Industrial Networks in Marketing. In Cavusgil, S. & Sharma, D. (Eds). *Advances in International Marketing*, vol. 6, pp. 1-9, Greenwich: JAI Press.

Silva, Agostinho Manuel Antunes da (2014). *Tecnologias e práticas lean thinking na fileira das Rochas Ornamentais*. (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Gestão. Lisboa: Portugal.

Silva, Bárbara (2012). *Como participar numa feira internacional: Descubra as regras de ouro a cumprir quando a sua empresa participa numa feira internacional para que o retorno seja assegurado*. Saldo Positivo Empresas: Caixa Geral de Depósitos.

Silva, Eurico (Abril de 2014). Casas modulares de Braga procuram ganhar espaço com a internacionalização. Veja Portugal.

Silva, Pedro Bruno Mendonça (2012). Feiras e exposições internacionais: um estudo exploratório dos factores de decisão e motivação de participação numa feira internacional. (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto: Portugal.

Simões, Cristina; Esperança, José Paulo; Simões, Vítor Corado (2013). Formexport: Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. Lisboa: Obras em Curso.

Sousa, Duarte A. R. Pereira (2012). As Parcerias na Estratégia de Internacionalização Empresas de Construção Portuguesas. (Tese de Mestrado). Instituto Superior Técnico. Lisboa:Portugal.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha. Lisboa: Pactor.

Sturgeon Timothy J. (2013). “Global Value Chains and Economic Globalization - Towards a New Measurement Framework” Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology.

Sugahara, Gustavo (2016). Actualidade económica de Moçambique: Navegando preços baixos com secção especial sobre risco fiscal. The World Bank, Abril.

TAM, V., TAM, C., ZENG, S., NG, W., (2007). Towards adoption of prefabrication in construction. Building and Environment, vol.42, no. 10 – pp. 3642-3654.

Taylor, H (2005). Prefabrication: The Natural Construction Process. Transport Research Foundation. Institution of Structural Engineers.

Teixeira, Sebastião (2005). Gestão das Organizações, 2ª edição. Lisboa: McGrawHill.

The Freedonia Group (March 2016). The Freedonia Group: World Demand for Prefabricated Housing to Reach 3.4 Million Units.

Raynsford, N. (2000). Rethinking Construction. Profiting from Innovation, Keynote presentation, Movement for Innovation Conference, Birmingham NEC, April.

Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born global. McKinsey Quarterly.

Rialp, A. & Rialp, J. & Urbano, D. & Vaillant, Y. (2005). The Born-global Phenomenon: a Comparative Case Study Research. Journal of International Entrepreneurship, 3(2), 133-171.

Waskett, Paul (2001). Current Practice and Potential Uses of Prefabrication.

Welch, Jack (2012). Jack: o que aprendi ao liderar uma empresa excepcional e pessoas excepcionais. Carnaxide:SmartBook.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analyses or Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost Economics: the Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

Wong, Raymond W. M.; Hao, Jane J. L.; Ho, Christabel M.F. (2003). *Prefabricated Building Construction Systems Adopted in Hong Kong*. University of Hong Kong and the Hong Kong Polytechnic University. Hong Kong.

Yin, Robert K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*, 5ª edição. São Paulo: Bookman.

Zarrolì, Jim (September 2008). *Prefab: From Utilitarian Home To Design Icon*. NPR

## **8. Sites consultados**

<https://www.aeaweb.org>

<http://www.capa.pt/pt>

<https://www.cgd.pt/Particulares/Credito/Habitacao/Pages/Credito-habitacao-Casas-Pre-Fabricadas.aspx>

<https://www.drmprefab.com/>

<http://www.engenhariacivil.com/>

[www.facim.org.mz](http://www.facim.org.mz)

[www.fepicop.pt](http://www.fepicop.pt)

<http://www.freedoniagroup.com/>

<http://www.ine.gov.mz/>

<http://www.innosupport.net/>

<http://www.jular.pt/>

<http://observador.pt/>

<http://www.portaldogoverno.gov.mz/>

<http://www.strategyr.com/>

[www.tektonica.fil.pt](http://www.tektonica.fil.pt)

<http://www.transportablehomefinance.com.au/>

<http://www.trendhunter.com/>

[www.ufi.org/](http://www.ufi.org/)

## 9. Anexos

### 9.1. Projeções Financeiras

Figura 22 – Mapa de Cash Flows Operacionais

#### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Meios Libertos do Projecto</b>					
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IT)	-153 254	68 473	456 107	608 138	952 790
Depreciações e amortizações	111 050	118 023	126 247	118 220	109 360
Provisões do exercício	0	0	0	0	0
	<b>-42 204</b>	<b>186 496</b>	<b>582 353</b>	<b>726 358</b>	<b>1 062 149</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>					
Fundo de Maneio	-46 000	-107 413	-193 177	-115 513	-114 696
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-88 204</b>	<b>79 083</b>	<b>389 176</b>	<b>610 845</b>	<b>947 454</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>					
Capital Fixo	-528 000	-29 450	-34 450	-29 450	-34 450
<b>Free cash-flow</b>	<b>-616 204</b>	<b>49 633</b>	<b>354 726</b>	<b>581 395</b>	<b>913 004</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-616 204</b>	<b>-566 571</b>	<b>-211 845</b>	<b>369 550</b>	<b>1 282 554</b>

**Figura 23 – Financiamento**

**Financiamento**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Investimento</b>	528 000	77 430	142 250	222 986	150 225
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>538 600</b>	<b>79 000</b>	<b>145 100</b>	<b>227 400</b>	<b>153 200</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Meios Libertos	0	204 960	603 616	749 665	992 670
Capital	300 000				
Outros instrumentos de capital	400 000				
Empréstimos de Sócios					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito					
Subsídios					
<b>TOTAL</b>	<b>700 000</b>	<b>204 960</b>	<b>603 616</b>	<b>749 665</b>	<b>992 670</b>

**Figura 24 – Plano de Financiamento**

**Plano de Financiamento**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>					
Meios Libertos Brutos	-18 444	251 772	860 661	1 089 673	1 468 298
Capital Social (entrada de fundos)	300 000	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	400 000	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo					
Desinvest. em FMN	0	0	0	0	0
Empréstimos de sócios / suprimentos	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	0	0	0
<b>Total das Origens</b>	<b>681 556</b>	<b>251 772</b>	<b>860 661</b>	<b>1 089 673</b>	<b>1 468 298</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>					
Inv. Capital Fixo	528 000	29 450	34 450	29 450	34 450
Inv Fundo de Maneio	47 980	107 800	193 536	115 775	110 098
Imposto sobre os Lucros	0	46 812	257 045	340 009	475 628
Pagamento de Dividendos					
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0
<b>Total das Aplicações</b>	<b>575 980</b>	<b>184 062</b>	<b>485 031</b>	<b>485 234</b>	<b>620 176</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>105 576</b>	<b>67 709</b>	<b>375 630</b>	<b>604 439</b>	<b>848 122</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>105 576</b>	<b>173 286</b>	<b>548 915</b>	<b>1 153 355</b>	<b>2 001 477</b>

**Figura 25 – Investimento em Fundo Maneio Necessário**

**Investimento em Fundo Maneio Necessário**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>					
Reserva Segurança Tesouraria	0	0	0	0	0
Clientes	66 667	187 000	398 820	530 604	649 459
Inventários	38 667	106 590	223 339	297 138	363 697
Estado	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>105 333</b>	<b>293 590</b>	<b>622 159</b>	<b>827 742</b>	<b>1 013 157</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>					
Fornecedores	50 120	119 004	236 673	311 220	378 545
Estado	7 233	18 806	36 170	51 431	59 422
<b>TOTAL</b>	<b>57 354</b>	<b>137 810</b>	<b>272 843</b>	<b>362 651</b>	<b>437 967</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>47 980</b>	<b>155 780</b>	<b>349 316</b>	<b>465 091</b>	<b>575 189</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>47 980</b>	<b>107 800</b>	<b>193 536</b>	<b>115 775</b>	<b>110 098</b>
<b>ESTADO</b>	<b>7 233</b>	<b>18 806</b>	<b>36 170</b>	<b>51 431</b>	<b>59 422</b>
SS	5 063	13 164	25 319	36 002	41 596
IRS	2 170	5 642	10 851	15 429	17 827

**Figura 26 – Investimento**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Propriedades de investimento</b>					
Terrenos e recursos naturais					
Edifícios e Outras construções					
Outras propriedades de investimento					
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Activo Fixo Tangível</b>					
Terrenos e Recursos Naturais					
Edifícios e Outras Construções	35 000				
Equipamento Básico	389 000	19 450	19 450	19 450	19 450
Equipamento de Transporte	21 000		5 000		5 000
Equipamento Administrativo	30 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Equipamentos biológicos					
Outros activos fixos tangíveis	8 000				
<b>Total Imobilizações Corpóreas</b>	<b>483 000</b>	<b>22 450</b>	<b>27 450</b>	<b>22 450</b>	<b>27 450</b>
<b>Activo Fixo Intangível</b>					
Goodwill					
Projectos de desenvolvimento	25 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Programas de computador	20 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Propriedade industrial					
Outros activos intangíveis					
<b>Total Imobilizações Incorpóreas</b>	<b>45 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>	<b>7 000</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>528 000</b>	<b>29 450</b>	<b>34 450</b>	<b>29 450</b>	<b>34 450</b>

**Figura 27 – Vendas e Prestações de Serviços**

**Vendas + Prestações de Serviços**

	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

VENDAS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>SEGMENTO BAIXO</b>	<b>800 000</b>	<b>2 244 000</b>	<b>4 785 840</b>	<b>6 367 248</b>	<b>7 793 512</b>
Quantidades vendidas	40	110	230	300	360
Taxa de crescimento das unidades vendidas		275%	209%	130%	120%
Preço Unitário	20 000	20 400	20 808	21 224	21 649
<b>TOTAL</b>	<b>800 000</b>	<b>2 244 000</b>	<b>4 785 840</b>	<b>6 367 248</b>	<b>7 793 512</b>

**Figura 28 – CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

**CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas**

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021
<b>MERCADO MOÇAMBICANO</b>		<b>464 000</b>	<b>1 279 080</b>	<b>2 680 070</b>	<b>3 565 659</b>	<b>4 364 366</b>
<b>SEGMENTO BAIXO</b>		464 000	1 279 080	2 680 070	3 565 659	4 364 366
Margem	42,00%	42,00%	43,00%	44,00%	44,00%	44,00%
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>464 000</b>	<b>1 279 080</b>	<b>2 680 070</b>	<b>3 565 659</b>	<b>4 364 366</b>

**Figura 29 – FSE – Fornecimentos e Serviços Externos**

				2017	2018	2019	2020	2021
<b>Nº Meses</b>				12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>				3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	100%			0	0	0	0	0
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	100%	S	750	9 000	11 525	13 982	15 843	17 782
Publicidade e propaganda	100%	S	875	10 500	13 445	16 313	18 483	20 745
Vigilância e segurança	100%		1 350	16 686	17 187	17 702	18 233	18 780
Honorários	100%	S	1 200	14 400	16 420	18 171	19 379	20 565
Comissões	100%	S	700	8 400	9 578	10 599	11 305	11 996
Conservação e reparação	100%		450	5 562	5 729	5 901	6 078	6 260
Materiais								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	100%		850	10 506	10 821	11 146	11 480	11 825
Livros e documentação técnica	100%		150	1 854	1 910	1 967	2 026	2 087
Material de escritório	100%		170	2 101	2 164	2 229	2 296	2 365
Artigos para oferta	100%		200	2 472	2 546	2 623	2 701	2 782
Energia e fluidos								
Electricidade		S	450	5 400	6 915	8 389	9 506	10 669
Combustíveis		S	150	1 800	2 305	2 796	3 169	3 556
Água		S	180	2 160	2 766	3 356	3 802	4 268
Deslocações, estadas e transportes								
Deslocações e Estadas		S	800	9 600	10 946	12 114	12 920	13 710
Transportes de pessoal		S	100	1 200	1 368	1 514	1 615	1 714
Transportes de mercadorias		S	300	3 600	4 105	4 543	4 845	5 141
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	100%		2 658	32 850	33 835	34 850	35 896	36 973
Comunicação	100%		500	6 180	6 365	6 556	6 753	6 956
Seguros	100%		350	4 326	4 456	4 589	4 727	4 869
Royalties	100%		0	0	0	0	0	0
Contencioso e notariado	100%		100	1 236	1 273	1 311	1 351	1 391
Despesas de representação	100%		100	1 236	1 273	1 311	1 351	1 391
Limpeza, higiene e conforto	100%		450	5 562	5 729	5 901	6 078	6 260
Outros serviços	100%		370	4 573	4 710	4 852	4 997	5 147
<b>TOTAL FSE</b>				<b>161 204</b>	<b>177 371</b>	<b>192 716</b>	<b>204 832</b>	<b>217 233</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>				<b>137 444</b>	<b>148 966</b>	<b>160 003</b>	<b>168 976</b>	<b>178 174</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>				<b>23 760</b>	<b>28 405</b>	<b>32 712</b>	<b>35 856</b>	<b>39 058</b>
<b>TOTAL FSE</b>				<b>161 204</b>	<b>177 371</b>	<b>192 716</b>	<b>204 832</b>	<b>217 233</b>

**Figura 30 – Gastos com o Pessoal**

**Gastos com o Pessoal**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>	0,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>					
	2017	2018	2019	2020	2021
Engº Chefe	1	1	1	2	2
Técnicos	1	1	2	2	2
Operários	3	6	8	9	10
Armazém	1	1	2	2	2
Administrativos	1	1	2	3	3
Outros					
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>19</b>

Remuneração base mensal	2017	2018	2019	2020	2021
Engº Chefe	3 000	3 090	3 090	6 180	6 180
Técnicos	1 500	1 545	3 090	3 090	3 090
Operários	2 100	4 326	5 768	6 489	7 210
Armazém	700	721	1 442	1 442	1 442
Administrativos	900	927	1 854	2 781	1
Outros					

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2017	2018	2019	2020	2021
Engº Chefe	42 000	43 260	43 260	173 040	173 040
Técnicos	21 000	21 630	86 520	86 520	86 520
Operários	88 200	363 384	646 016	817 614	1 009 400
Armazém	9 800	10 094	40 376	40 376	40 376
Administrativos	12 600	12 978	51 912	116 802	42
Outros					
<b>TOTAL</b>	<b>173 600</b>	<b>451 346</b>	<b>868 084</b>	<b>1 234 352</b>	<b>1 309 378</b>

**Figura 31 – Avaliação do Projeto / Empresa**

i) Avaliação do Projeto a 5 anos

**Avaliação do Projeto**

Considerando o cenário de liquidação da empresa

**Na perspectiva do Projeto**

Unidade:

	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	-616 204	49 633	354 726	581 395	913 004
WACC	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%
Factor de actualização	1	1,136	1,290	1,466	1,665
Fluxos actualizados	-616 204	43 691	274 876	396 585	548 225
Fluxos actualizados acumulados	-616 204	-572 513	-297 637	98 948	647 174

Valor Actual Líquido (VAL) 647 174

Taxa Interna de Rentabilidade 43,71%

Pay Back period 3 Anos

- ii) Avaliação do Projeto considerando a perpetuidade dos cash-flows (considerando que os cash-flows na perpetuidade mantêm o mesmo valor de 2021, i.e, sem crescimento):

### Avaliação do Projeto

Considerando a Perpetuidade dos Cash Flows						
Na perspectiva do Projeto						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valores Residuais de Investimento						
Free Cash Flow to Firm	-616 204	49 633	354 726	581 395	913 004	6 713 262
WACC	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%
Factor de actualização	1	1,136	1,290	1,466	1,665	1,892
Fluxos actualizados	-616 204	43 691	274 876	396 585	548 225	3 548 477
Fluxos actualizados acumulados	-616 204	-572 513	-297 637	98 948	647 174	4 195 650

Valor Actual Líquido (VAL) 4 195 650

Taxa Interna de Rentabilidade 84,52%

Pay Back period 3 Anos

- iii) Cálculo do WACC

Cálculo do WACC					
	2017	2018	2019	2020	2021
Passivo Remunerado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Próprio	546 746,02	615 219,19	325,76	464,18	253,69
<b>TOTAL</b>	<b>546 746,02</b>	<b>615 219,19</b>	<b>325,76</b>	<b>464,18</b>	<b>253,69</b>
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Gasto					
Gasto Financiamento	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Gasto financiamento com efeito fiscal	9,75%	9,75%	9,75%	9,75%	9,75%
Custo Capital	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%
<b>Custo ponderado</b>	<b>13,60%</b>	<b>13,60%</b>	<b>13,60%</b>	<b>13,60%</b>	<b>13,60%</b>

## Avaliação do Projeto / Empresa

Considerando a Perpetuidade dos Cash Flows

### Na perspectiva do Projeto

Unidade: €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Valores Residuais de Investimento						
Free Cash Flow to Firm	-616 204	49 633	354 726	581 395	913 004	6 713 262
WACC	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%	13,60%
Factor de actualização	1	1,136	1,290	1,466	1,665	1,892
Fluxos actualizados	-616 204	43 691	274 876	396 585	548 225	3 548 477
Fluxos actualizados acumulados	-616 204	-572 513	-297 637	98 948	647 174	4 195 650

Valor Actual Líquido (VAL) 4 195 650

Taxa Interna de Rentabilidade 84,52%

Pay Back period 3 Anos