



MESTRADO DE GESTÃO FINANCEIRA

Ana Inês Gonçalves da Silva

Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas

Estudo de Caso

Orientador: Professor Dr. Henrique Nuno Esteves dos Santos
Morais

Dezembro 2019

Resumo: A presente dissertação tem como intuito estudar o impacto que o processo de internacionalização tem nas Pequenas e Médias Empresas (PME). Após serem definidos os conceitos de internacionalização e de PME, procura-se analisar a forma como a literatura os relaciona e quais as vantagens principais proporcionadas pela internacionalização, nomeadamente a redução dos custos, a captação de melhor tecnologia e o reconhecimento da marca. De modo a suportar a base teórica é realizado um estudo de caso sobre uma PME Portuguesa. A análise qualitativa, quantitativa e a realização de um conjunto de entrevistas permitiram concluir que a empresa em causa obteve resultados crescentes ao longo do período de estudo e que se desenvolveu bastante a nível de conhecimento, imagem e profissionalismo.

Abstract: This dissertation aims to study the impact of internationalization processes on small and medium enterprises (SMEs). After defining the concepts of internationalization and SME I then analyze how the literature relates to them and what are the main advantages of internationalization, such as the reduction of costs, the capture of better technology and brand recognition. In order to support the theoretical basis, a case study has been done with a Portuguese SME. Quantitative and qualitative analysis as well as a set of interviews led to the conclusion that the company in question over the studied period has a steady growth in terms of knowledge, image and professionalism.

Palavras-chave: Internacionalização, Pequenas e Médias Empresas, *Case Study*, vantagens e desenvolvimento.

Agradecimentos

Aos meus pais,

sem o seu apoio e motivação não seria possível.

Ao Professor Henrique Morais,

pela orientação, ensinamento e disponibilidade com que me acompanhou ao longo da elaboração da dissertação.

Aos entrevistados,

pela disponibilização do seu tempo para me ajudar na recolha de informação necessária ao estudo.

Índice

1-Introdução.....	5
1.1 - O Tema e a sua delimitação.....	7
1.2 - Problemática.....	8
1.3 - Questões de Investigação.....	8
1.4 - Objetivos.....	9
1.4.1 - Objetivo Geral:.....	9
1.4.2 - Objetivos Específicos:	9
2. Revisão de Literatura	10
2.1. Definição de Conceitos.....	10
2.1.1. Conceito de Internacionalização.....	10
2.1.2. Conceito de Pequenas e Médias Empresas.....	13
2.2. Impacto da Internacionalização nas PME e suas vantagens.....	17
3. Metodologia	26
4. Análise do Setor e Empresa	27
4.1. Análise do Setor.....	27
4.2. A Empresa e a Concorrência.....	36
4.2.1. Análise Qualitativa da Empresa.....	37
4.2.2. Análise Quantitativa da Empresa.....	42
5. Estudo de Caso.....	45
6. Conclusão.....	54
7. Referências Bibliográficas	59
8 - Anexos.....	64

1-Introdução

A presente dissertação tem como intuito estudar o impacto de um processo de internacionalização numa Pequena e Média Empresa (PME).

A escolha do tema esteve muito relacionada com o nosso particular interesse pelo mundo das empresas e pelo fenómeno da globalização, nomeadamente a curiosidade de perceber como as empresas podem tirar partido da intensificação da globalização a que assistimos há cerca de quarenta anos.

Por outro lado, quando um setor económico fica saturado no mercado nacional e se torna extremamente difícil de aumentar a margem de mercado, perante preços já esmagados, as empresas têm hoje a possibilidade de se expandir para os mercados exteriores. Com o aumento da interligação entre países e a maior facilidade de concretizar as transações comerciais, a internacionalização é cada vez mais uma solução viável para as empresas continuarem o seu processo de crescimento.

Este documento pretende responder a duas questões: se a Pequena e Média Empresa em Estudo está internacionalizada e se a internacionalização trouxe vantagens à mesma. Para além do objetivo principal, é nosso intuito também analisar se a empresa obteve retornos financeiros superiores, associados ao eventual processo de internacionalização, e se terá ocorrido um desenvolvimento a nível profissional e de condições de trabalho dos seus colaboradores.

Com uma investigação sobre a ótica de vários autores, pretende-se numa primeira fase definir os conceitos dos temas principais em estudo, a internacionalização e a PME. É importante perceber as diferentes perspetivas e a evolução que estes têm sofrido ao longo dos anos. Tendo por base aqueles conceitos, procede-se à análise da relação entre ambos e as vantagens que pode trazer para uma Pequena e Média Empresa a sua internacionalização.

Por forma a responder às questões de partida e a sustentar o estudo teórico, advém uma metodologia qualitativa e quantitativa, com base em fontes primárias. A escolha de elaboração de um *case study*, incide primeiramente no estudo do setor de atividade em causa e na escolha de uma empresa pertencente ao mesmo.

A análise da empresa engloba um estudo financeiro com base nos documentos financeiros que a entidade disponibilizou (a Demonstração de Resultados, o Balanço e o IES) e a interpretação de rácios primordiais, por forma a obter uma perceção clara da

performance empresarial. De modo a abranger os fatores não perceptíveis na análise financeira, será realizado um conjunto de entrevistas, composto por três colaboradores de setores distintos da empresa (o Diretor Executivo (CEO), o Responsável de Balcão e o Diretor Comercial), a um cliente nacional e um estrangeiro, assim como a um fornecedor nacional e a um fornecedor estrangeiro. Esta coreografia tem como objetivo espelhar o impacto e as vantagens que o processo de internacionalização obteve nos vários setores de atividade da empresa Alfa.

A elaboração deste estudo ambiciona contribuir para o seio científico com a validação de que o processo de internacionalização proporciona vantagens no crescimento da PME portuguesa selecionada para análise.

É nosso intuito que esta dissertação possa servir de suporte não só a futuras estudos que nós próprios possamos vir a elaborar, aprofundando o tema, mas também possa ser um incentivo para as empresas que pretendam optar pelo processo de internacionalização para expandir o seu negócio e crescimento.

Que as metodologias aqui estudadas e apresentadas possam simplificar o processo e transmitir a um nível útil e de fácil compreensão o processo de internacionalização.

1.1 - O Tema e a sua delimitação.

O tema a abordar ao longo desta dissertação é a internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME's) e as suas vantagens, aplicada a um caso concreto de uma empresa do setor do aquecimento, ventilação e ar condicionado (AVAC), refrigeração e climatização.

A larga maioria das grandes empresas foram outrora pequenas e médias empresas, tendo o impulso ao seu crescimento advindo, em grande parte, da internacionalização das mesmas.

A crescente globalização e consequente eliminação de barreiras ao comércio estimulou as transações entre países. As empresas deixaram de estar limitadas ao mercado nacional e abriram portas a outros países e a novos mercados, com o crescimento do comércio internacional e a ambição de ganhar terreno nos mercados externos aumentou a concorrência nos diversos setores de atividade.

As empresas que acompanharam a evolução do quotidiano e passaram pelo processo de internacionalização e exploração dos novos mercados potencializaram a marca, a sua dimensão e crescimento. Muitas empresas que não optaram por este caminho, limitando-se ao mercado interno, sucumbiram ou foram adquiridas por empresas de maior dimensão que conseguem proporcionar ao cliente melhor produto e mais variedade a um melhor preço.

O crescimento de uma empresa é um processo diário, com vários fatores endógenos (como o preço, a qualidade dos produtos e o acompanhamento pós venda) e exógenos (fatores políticos ou socioeconómicos) a influenciar este processo.

A empresa enfrenta, deste modo, diversas barreiras à entrada no mercado, como clientes já fidelizados à concorrência, falta de experiência do mercado, pouca confiança na marca por ser novidade, entre outras.

Uma vez ultrapassadas estas barreiras e estando a empresa em condições de penetrar no mercado, a estratégia pode ser aplicada para potenciar a sua estabilidade financeira, crescimento e desenvolvimento.

1.2 - Problemática.

A internacionalização das empresas nasce de um problema utópico de desenvolvimento, que está na base do Ser Humano, a insaciável necessidade de crescimento, conquista e riqueza. Os clientes tornam-se cada vez mais impacientes e exigentes, o que obriga as empresas a estarem atentas e oferecerem um produto de qualidade, com bom preço e de imediato.

Muitas vezes o mercado interno esgota-se, isto é, fica saturado e difícil de competir e as empresas não têm outra opção senão expandir a sua atividade para o exterior. Deste modo, podem beneficiar das oportunidades que os novos mercados por podem oferecer.

Quando uma entidade pretende penetrar em novos mercados deve tentar minimizar os riscos subsequentes. Este processo pode passar pela escolha de um mercado que ofereça várias oportunidades e poucas barreiras.

A escolha do país de destino é fundamental na estratégia de internacionalização. A preferência por países com facilidade de acessos aos mercados de capitais e de financiamento, com vontade de investir, pouco explorados no sector de atividade da empresa, de língua e pronúncia familiar de modo a facilitar a comunicação, são alguns dos fenómenos decisivos para a estratégia de internacionalização ser materializada.

1.3 - Questões de Investigação.

É intuito da presente dissertação responder essencialmente a duas questões:

- A empresa está internacionalizada?
- A internacionalização proporcionou vantagens no desenvolvimento da empresa, no caso em estudo uma Pequena e Média Empresa (PME)?

1.4 - Objetivos

1.4.1 - Objetivo Geral:

De acordo com a problemática apresentada anteriormente resulta o objetivo geral deste projeto, isto é, analisar as vantagens que a internacionalização tem na projeção do crescimento da empresa.

Uma vez demonstrado que o processo de internacionalização proporciona vantagens à Pequena e Média Empresa, é necessário observar a que níveis incidem essas vantagens. Para tal, os objetivos específicos debruçam-se sobre os vários setores da empresa que beneficiaram com a sua internacionalização.

1.4.2 - Objetivos Específicos:

- Analisar se a empresa obteve retornos financeiros superiores perante a sua internacionalização.
- Analisar se a empresa se desenvolveu a nível profissional e de condições de trabalho.

2. Revisão de Literatura

2.1. Definição de Conceitos.

Para efeitos do seguinte projeto, é essencial uma definição do tema principal, a internacionalização, bem como enquadrar e classificar o conceito das Pequena e Média Empresa. É igualmente importante adquirir uma perspetiva das atualizações que este assunto tem sofrido nos anos mais recentes, bem como as vantagens que proporcionou às empresas que por este processo ingressaram.

2.1.1. Conceito de Internacionalização.

A internacionalização é um tema que tem sido desenvolvido ao longo dos anos. Os autores Calof, J. & Beamish, P. (1995), definiram-na como o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais.

Segundo Meyer, R. (1996), a internacionalização é o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Freire, A. (1997), compreende que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

De uma forma um pouco mais aprofundada deste tema que ganha cada vez mais presença no quotidiano, Oviatt, B., & McDougall, P. (1994 p. 1) compreendem que uma nova organização empresarial internacional é aquela que, desde o início, procura ganhos competitivos significativos do uso de recursos e da produção de produtos em vários países. A característica subjacente destas *start-ups* são as suas origens internacionais, como compromissos significativos de recursos (por exemplo, material, pessoas, financiamento, tempo) em mais de uma nação.

Ainda do ponto de vista dos autores Oviatt, B., & McDougall, P. (1994, p. 11), a recente inovação tecnológica e o número crescentes de pessoas com experiência em

negócios internacionais criaram novas bases para as Empresas Multinacionais. Um indivíduo experiente na área internacional e da comercialização, que consiga atrair uma moderada quantidade de capital, pode realizar negócios em qualquer lugar e viajar virtualmente para qualquer lugar do globo em não mais do que um dia.

Na tese realizada por Dias, M. (2007), é desenvolvido o paradoxo das definições de internacionalização assentes nas seguintes dicotomias: a oposição micro-macro, que confronta a ótica da economia nacional com a da empresa; a polarização *inwardoutward*, que opõe as operações “de dentro para fora” (exportações, licenciamentos no exterior, investimento no estrangeiro) às operações “de fora para dentro” (importações, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro).

Comparativamente aos autores anteriores, Gomes, G. et al. (2010), afirmam que a internacionalização pode ser definida como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem o seu encontro geográfico natural.

A internacionalização de empresas pode ser definida como o processo pelo qual a empresa deixa de trabalhar nos limites do mercado doméstico e passa a procurar mercados estrangeiros. Este representa movimentações internacionais de uma única empresa, ou de grupos de empresas, Delgado, D. (2010). No entanto, a associação AlMinho – Associação Industrial do Minho (2015 p. 3) aprofunda o tema em estudo afirmando que este é a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos e/ou prestando serviços noutros países.

Para Da Silva, A. (2016), a internacionalização de uma empresa envolve a expansão geográfica transfronteiriça e constitui uma das vias mais importantes para o crescimento das empresas. Defende ainda, que o comércio internacional (exportações e importações) e o investimento direto estrangeiro (IDE) são as duas principais componentes da internacionalização.

Existem autores que trataram a definição de internacionalização de forma mais ampla, acreditando que não está apenas nas mãos da empresa o processo de internacionalização, mas que este depende também de fatores externos, como o conceito de internacionalização adotado por Morosini, M. (2017) que considera também como

diferentes dimensões decisórias: o global/regional, o nacional e o institucional. Todos eles imbricados e dependentes da soberania de um estado-nação, da centralização de políticas nacionais e também do tipo de instituição pós-secundária em que poderá ocorrer.

No seguimento de raciocínio de Pereira, R., & Pinto, M. (2017) o conceito de internacionalização engloba estratégias e decisões de envolvimento gradual em operações internacionais, as quais são influenciadas por fatores internos e simultaneamente exigem a adaptação à envolvente internacional.

Com base no conjunto de noções abordadas anteriormente, a definição de uma empresa internacionalizada, a ter por base na presente dissertação, será aquela cuja atividade está relacionada, a nível de realização de transações (tanto importações como exportações), de produtos, serviços e capital, para além do seu mercado geográfico natural e cuja estratégia englobe a continuidade destas transações no futuro.

2.1.2. Conceito de Pequenas e Médias Empresas.

Não é possível entender o impacto e as vantagens que a internacionalização proporciona para uma Pequena e Média Empresa sem primeiro termos presente em que consistem estas unidades económicas, como se enquadram e como se classificam.

De acordo com Oliveira, I. (2012), a estrutura de capital tem sido um dos temas mais estudados em finanças empresariais. A heterogeneidade das conclusões e dos resultados encontrados não permitiu, ainda, chegar a uma posição concreta e universalmente aceite. As decisões sobre a estrutura de capital parecem obedecer à observação de um conjunto de atributos resultantes da sobreposição de várias abordagens teóricas referidas pela literatura. Os atributos cujos coeficientes estimados reúnem maior significância estatística ao nível dos sectores de atividade analisados, são a composição do ativo, dimensão e rendibilidade.

Leone, N. (1991) constata que todos os estudos sobre Pequenas e Médias Empresas deparam-se com o problema de sua definição. O autor defende que este deve ser um conceito unanime e passível de definir consoante as condições gerais de cada país, região e de cada instituição.

Em 2011, Leone, R. & Guerra, N. debruçam-se sobre o estudo de três critérios a fim de classificar empresas como Pequenas ou Médias. Os critérios quantitativos são mais utilizados devido à facilidade de coleta, manipulação e interpretação dos dados. Além disso, possibilitam análises comparativas, análises estatísticas de tendência temporal e englobam aspetos mais tangíveis da atividade empresarial. Os critérios qualitativos têm por base componentes intangíveis da empresa, tais como, o estilo da direção, o perfil e as atitudes do gestor, a estrutura organizacional e o sistema de informações. Retratam as empresas de forma mais fiel, mas têm maior dificuldade na recolha de informações. Os critérios mistos combinam indicadores económicos com características sociais e políticas.

No mesmo artigo, Leone, R. & Guerra, N. (2011) concluem que o tamanho de uma empresa é, na verdade, a junção de um conjunto de fatores, objetivos e subjetivos.

Por conseguinte, o conceito de PME não deve ser algo concreto nem global, que se baseie no tamanho da empresa, pois o ambiente e as condições onde a entidade se

encontra instalada influenciam decisivamente a empresa. Os autores defendem que a definição de Pequena e Média Empresa deve então ser formulada em função do contexto em que esta se encontra, evoluindo das classificações estáticas atuais para as classificações dinâmicas.

O autor Rosa, S. (2014) argumenta que as PME evidenciam-se numa grande diversidade de formas e tipos de empresas, que atuam nos mais variáveis sectores de atividade e regiões, sendo possível identificar variadíssimas empresas no segmento das PME. Encontrar uma característica central que defina e distinga uma pequena empresa de uma grande empresa não é consensual. Daí a necessidade de identificar tipologias que abranjam as principais diferenças associadas às PME.

De acordo com os autores Leone, R., & Guerra, N. (2011) anteriormente mencionados, Rosa, S. (2014) concorda que os aspetos de carácter qualitativo complementam os aspetos de natureza quantitativa e permitem uma melhor tipificação das PME, nomeadamente no que concerne à estrutura proprietária e de gestão, à estrutura de capital e tipo de financiamento, à gestão do resultado e às assimetrias na informação financeira.

A fim de reforçar a sua premissa, o autor expõe como exemplo a caracterização de PME nos Estados Unidos da América.

Em termos gerais, uma PME é uma organização que não exerce domínio sobre o seu setor de atividade e cuja propriedade pertence a um número reduzido de sócios ou acionistas. Em termos mais específicos, são PME: na área dos grossistas, as empresas que têm no máximo 100 trabalhadores; na indústria, as empresas que têm menos de 1500 trabalhadores; no retalho, as empresas que têm um volume de negócios inferior a 5 milhões de dólares; nos serviços, as empresas que tenham um volume de negócios inferior a 21,5 milhões de dólares, Rosa, S. (2014).

Em contrapartida, a definição facultada pelo INE (Instituto Nacional de estatística) é bastante precisa. A sua classificação obedeceu à Recomendação da Comissão Europeia que define PME como as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo ativo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros. Esta definição engloba as micro, as pequenas e as empresas de média dimensão. As pequenas empresas distinguem-se das

médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios anual (ou ativo total líquido) que não exceda os 10 milhões de euros (INE 2010).

Numa ótica igualmente restrita, o IAPMEI apresenta a tabela abaixo com a sua definição de Pequenas e Médias Empresas.

Definição de PME

N.º Efectivos, medidos em Unidades de Trabalho-Ano*	Volume de Negócios	Balanço Total	Dimensão
< 10	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €	Microempresa
>= 10 e < 50	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €	Pequena empresa
< 10	>= 2.000.000 € e < 10.000.000 €	< 2.000.000 €	Microempresa
< 10	>= 2.000.000 € e < 10.000.000 €	>= 2.000.000 € e < 10.000.000 €	Pequena empresa
>= 10 e < 50	>= 2.000.000 € e < 10.000.000 €	>= 10.000.000 € e < 43.000.000 €	Pequena empresa
>= 50 e < 255	>= 2.000.000 € e < 10.000.000 €	>= 2.000.000 € e < 10.000.000 €	Média empresa
>= 10 e < 50	>= 10.000.000 € e < 50.000.000 €	>= 10.000.000 € e < 43.000.000 €	Média empresa
>= 250	>= 10.000.000 € e < 50.000.000 €	>= 10.000.000 € e < 43.000.000 €	Não tem enquadramento nos limiares de PME
>= 10 e < 50	>= 50.000.000 €	>= 43.000.000 €	Não tem enquadramento nos limiares de PME

* UTA agregadas, isto é, UTA da empresa, somados na íntegra aos das suas associadas, e somados proporcionalmente aos das empresas parceiras, parceiras de associadas e associadas de parceiras, sempre que existam.

Fonte: Site Iapmei (2017-12-04) Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Documentos-CPME/Definicao-PME.aspx>

Podemos assim concluir que o IAPMEI utiliza como base na avaliação de classificação de empresas, o número médio de trabalhadores com vínculo de efetividade, o volume de negócios, e o balanço da empresa.

O IAPMEI apresenta três formas distintas para classificação de uma empresa como PME.

Na primeira, a entidade tem de apresentar uma média igual ou superior a 10 e menor que cinquenta colaboradores com vínculo de efetividade, atingir um volume de negócio e um balanço total superior a 2.000.000€.

Um segundo enquadramento obriga a entidade a possuir apenas uma média inferior a 10 colaboradores com vínculo de efetividade, mas atingir um volume de negócio e um balanço total igual ou superior a 2.000.000€ e inferior a 10.000.000€.

Na terceira hipótese, a média de colaboradores com vínculo de efetividade está compreendido entre igual ou superior a 10 e menor que cinquenta colaboradores, apresentar um volume de negócios que seja igual ou superior a 2.000.000€ e inferior a 10.000.000€ e um balanço total igual ou superior a 10.000.000€ e inferior a 43.000.000€.

Devido à área geográfica em estudo ser restringida ao território nacional português, o conceito de Pequena e Médias Empresa a adotar na presente dissertação será a recomendada pela Comissão Europeia, pois é a classificação padronizada pelos países da União Europeia.

2.2. Impacto da Internacionalização nas PME e suas vantagens.

Uma vez apresentadas as definições de internacionalização e de Pequenas e Médias Empresas a ter por base neste estudo, cabe agora investigar o impacto e as vantagens que o processo de internacionalização provoca nestas unidades orgânicas.

O aumento da globalização é considerado por diversos autores como a causa principal da crescente internacionalização das empresas. Um mundo cada vez mais global e com cada vez menos barreiras geográficas, leva à exigência de recursos mais disponível, aumentando assim a concorrência entre as empresas.

Pereira, R. & Pinto, M. (2017) afirmam que a rápida e constante evolução do cenário mundial, em que as empresas competem, justifica a relevância que o tema da internacionalização tem assumido. No contexto nacional, a internacionalização das empresas é um facto que está na ordem do dia e a conjuntura económica incentiva cada vez mais as empresas à internacionalização.

Segundo Paulo, L. (2016) com o facilitar das transações internacionais nas últimas décadas, a expansão internacional é uma oportunidade para as empresas contornarem algumas limitações e problemas que enfrentam nos seus mercados domésticos, e as impossibilitam de crescer ou de conseguir os recursos para desenvolver as suas atividades.

Os autores Floriani, D. & Fleury, M. (2012) constataam que mesmo após a abertura comercial, as barreiras para o comércio internacional têm continuado, mas as economias mundiais tornam-se mais integradas, o que acaba por se refletir numa crescente atuação rumo à internacionalização das Pequenas e Médias Empresas.

Analisando a teoria de Paulo, L. (2016), este atesta que a crise económica dos últimos anos tem afetado as vendas de muitas empresas portuguesas. A capacidade de mudança para enfrentar este novo cenário tornou-se crucial para arranjar alternativas que substituíssem a procura do mercado nacional, aproveitando a capacidade já instalada. Na ótica deste autor a internacionalização assume um carácter quase obrigatório para todas as empresas, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade, que pretendam prosperar num mundo cada vez mais global, podendo ser a resposta para alguns dos problemas que as Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

enfrentam. Os recursos e vantagens competitivas das empresas e a informação recolhida sobre os mercados-alvo influenciam as suas decisões sobre os locais e a forma de concretizar o seu processo de internacionalização.

Em concordância com os autores anteriormente mencionados, Dias, M. (2007) é da opinião que, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é uma das respostas empresariais aos desafios do mercado e da globalização.

Para que uma empresa se diferencie no mercado alvo, tem de reunir competências únicas e fatores como a marca, preços e serviços associados ao produto, acordos com parceiras, entre outros. Estas são questões que ganham ainda maior ênfase no âmbito da competitividade e crescimento da empresa.

Teixeira, S. & Diz, H. (2005) defendem que o acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, maior retorno dos investimentos, aumento da quota de mercado, fuga à tributação ou contingentação das importações, manutenção ou reforço da rede de relações, resposta a movimentos dos concorrentes e acesso a competências (conhecimentos e *know-how*) são os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se.

Segundo Dalla Costa, A. & El Alam, N. (2019) a internacionalização de empresas viabiliza crescimento das vendas, oportunidades de parceiras e melhoria na qualidade dos produtos. Em contrapartida, os autores analisam que existem vários fatores que dificultam a entrada no mercado global, entre os quais estão os comportamentais, económicos e financeiros. Oscilações económicas, problemas logísticos, burocracia, falta de conhecimento da área internacional e mercado nacional favorável contribuem para a permanência da PME atuando apenas no país.

Os autores Guerras Martin, L. & Navas López, J. (2007) afirmam que a internacionalização permite uma redução de custos (aquisição de matérias-primas, mão de obra, melhores condições de acesso a capital e a um sistema fiscal mais favorável), a procura de recursos (recursos naturais, mão de obra especializada, infraestruturas, situação geográfica), o tamanho mínimo eficiente (em algumas atividades as vendas nos

mercados domésticos são insuficientes para sustentar um tamanho ótimo da empresa), a diminuição do risco global (distribuição das atividades da empresa por diferentes países) e a exploração de recursos e capacidades únicas de cada empresa. Os autores indicam como motivações externas: o ciclo de vida da indústria (com a estagnação do mercado onde atuam, as empresas são impelidas a procurar novos mercados que ainda estejam nas fases iniciais deste ciclo), a procura externa (mercados externos incapazes de satisfazer a procura), o acompanhamento do cliente (seguindo a internacionalização das empresas clientes) e a globalização da indústria (aproveitando as oportunidades de um mercado global).

Shoham, A. (1998) declara que o sucesso internacional pode ser avaliado segundo os seguintes fatores: representatividade das vendas internacionais no total do volume de vendas, a evolução das vendas nos últimos cinco anos, evolução das quotas de mercado, evolução do lucro nos mercados internacionais e o grau de satisfação com a prestação internacional, as quotas de mercado, a evolução das vendas e a rentabilidade das vendas internacionais.

Segundo Delgado, D. (2010) as principais vantagens competitivas que permitem às PME portuguesas sobreviver e prosperar nos mercados externos são, segundo elas próprias, o facto de contarem com custos competitivos, garantirem a qualidade dos produtos e serviços, suportarem processos e relações com o uso de tecnologias da informação e comunicação, estarem sempre ao corrente, assim como utilizarem tecnologias no estado da arte e, reconhecido como essencial por unanimidade entre os respondentes, contarem com recursos humanos qualificados e motivados para suportar a internacionalização da empresa.

Em contrapartida, Sullivan, D. (1994) defende que não se pode prever com certeza que a diversificação internacional irá melhorar o desempenho da empresa, mas, se considerado o desenvolvimento de competências como mediadora, pode-se inferir que há uma relação direta e positiva entre o grau de internacionalização, as competências e o desempenho para a PME.

Pela ótica de Floriani, D., & Fleury, M. (2012), à medida que o grau de internacionalização aumenta, as empresas vão ganhando experiência, o que tende a torná-las mais eficientes, melhorando, conseqüentemente, seu desempenho.

Os mesmos autores defendem que, quanto maior grau de internacionalização, mais recursos, em especial financeiros e humanos, devem ser deslocados para as atividades internacionais, podendo tirar, principalmente no início do processo de internacionalização, os recursos de outras áreas da empresa que poderiam ser mais lucrativas. Os autores concluem que o aumento do grau de internacionalização, por si só, não possibilita uma melhora no desempenho da PME. Para que as Pequenas e Médias Empresas possam melhorar seu desempenho, via aumento do grau da internacionalização, elas deverão desenvolver novas competências.

Também Canelas, G. (2013), com base num estudo com uma amostra de 178 empresas portuguesas inquiridas, conclui que apesar de os fatores como redução dos custos, elevada tecnologia, mão-de-obra-qualificada, marca reconhecida, entre outros, estarem presentes, nem todos se relacionam de forma positiva com o sucesso internacional.

Não sendo intuito da presente dissertação abordar os diversos métodos de internacionalização é relevante ter noção dos condicionalismos que influenciam a internacionalização de uma entidade e como estes são avaliados.

O modelo *Uppsala*, o mais utilizado no estudo do processo de internacionalização das empresas, não poderia passar em claro na nossa investigação. Assim, pela abordagem de Johanson, J. and Vahlne, J. (1977), o modelo *Uppsala* caracteriza a internacionalização como uma evolução gradual através de estádios de compromisso bem definidos nos quais a empresa aprende a operar em mercados internacionais.

O processo de internacionalização para uma empresa é, de modo geral, interpretado como um processo contínuo, no qual as entidades investem recursos de forma incrementada no mercado internacional. Rezende, S. (2002) deparar-se com o facto deste processo poder ser, simultaneamente, gradual e descontínuo.

O autor estuda um caso simples de internacionalização, em que a entidade apenas alterou o modo de operar a sua exportação para investimento direto, e conclui que existe um paradoxo entre os dois métodos. Analisa que apesar de o modelo *Uppsala* considerar apenas o relacionamento entre a matriz e a empresa, existem outros fatores multilaterais de contextos temporais e geográficos, que revelam bastante impacto do

desempenho da entidade em determinado mercado internacional e que podem representar rutura na sequência operacional definida pela matriz.

A autora Pereira, R., & Pinto, M. (2017) confirma que o modelo *Uppsala* parece ser útil para compreender parte do processo de internacionalização das PME. Não obstante, há empresas que iniciam a expansão internacional muito rapidamente, para mercados muito dispersos, divergindo com alguns princípios do modelo *Uppsala*.

Canelas, G. (2013) define duas vertentes de estudo do sucesso internacional das pequenas e médias empresas, a económica e a não económica. A económica baseia-se nos resultados das vendas, da rentabilidade e quota de mercado, enquanto a não económica contabiliza o desenvolvimento internacional do produto e a satisfação da empresa para com o seu desempenho internacional. Pela ótica deste autor, existem diversas estratégias pelas quais as empresas podem optar para traçar o seu processo de internacionalização. Este destaca o investimento em negócios internacionais como uma das principais táticas e defende a existência de fatores internacionais determinantes para o respetivo sucesso da internacionalização de uma PME.

No entendimento de Simões, A. (2010) as empresas portuguesas concretizam a sua internacionalização primordialmente pelo processo de exportação, sendo os destinos preferenciais os países comunitários. Ros, N., & Valenzuela, A. (2004) afirmam que as entidades que se tornam exportadoras ativas, procuram continuamente aumentar as atividades de exportação, tornando-se assim, cada vez mais envolvidos em mercados mais distantes. Quando os gestores estão empenhados na exportação planeiam cuidadosamente a entrada nos mercados e procuram investir em recursos nesse sentido.

Para Pereira, R., & Pinto, M. (2017), a temática da internacionalização é considerada uma estratégia chave para a competitividade das empresas e das economias. No contexto português, em que se verifica uma evolução favorável e sustentada das exportações, há vários anos, a internacionalização e diversificação de mercados assume um papel fundamental para a sustentabilidade das empresas. Estas procuram os mercados internacionais sobretudo por motivos de crescimento e de sobrevivência, tendo como principal justificação a exiguidade do mercado interno. A abordagem que as empresas fazem aos mercados internacionais, depende do modelo de negócio, do produto e da forma como operam. Além destas razões, o perfil dos gestores, o modelo

de negócio, bem como as *networks* que a empresa poderá estar inserida, parecem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização. A autora defende que existe uma crescente consciencialização das empresas para a importância de garantir uma vantagem competitiva. Nesse sentido, todas as PME em estudo têm em consideração que os fatores de qualidade, o preço e o prazo de entrega são determinantes para o sucesso.

Pereira, R., & Pinto, M. (2017) analisam também que a exportação constitui o principal modo de entrada e as razões que determinam o processo de internacionalização estão associadas ao perfil do gerente, ao modelo de negócios e às *networks* de que a empresa poderá fazer parte.

Os resultados permitiram perceber que as Agências de Promoção de Exportações (APE) têm contribuído para a performance exportadora das empresas, na medida que permitem a estas uma maior utilização dos seus recursos disponíveis, como sejam: recursos humanos, tempo e capital investido. No entanto, as empresas continuam a perceber um maior valor nas participações individuais em feiras e missões empresariais, como contribuição direta para as exportações Carvalho, J. (2014).

De acordo com os autores anteriormente mencionados, Chawla, K., et al. (2010) afirmam que os fatores do sucesso da internacionalização de uma empresa podem estar relacionados com características individuais, como por exemplo, a capacidade de liderança, estratégica e de gestão.

Dias, M. (2007) comprova, ao longo do seu estudo que se destacam certos modelos de negócio tradicionais como a inovação, a potencialização da marca e o serviço ao cliente (fidelização). Tal como autores já mencionados ao longo desta dissertação, também verificou que a rede de *networking* e as alianças da empresa em causa, potencializaram o fator da competitividade indispensável no processo de expansão.

O envolvimento internacional da firma é denominado de maneiras diversas, em função do grau de diversificação internacional ou multinacionalidade, e também classificado de modo diferente, de acordo com a gerência e processo de aprendizagem, entre outros, Floriani, D., & Fleury, M. (2012). Em concordância, Pinto, M., & Pereira, R. (2016) defendem que o perfil dos gestores, o modelo de negócio, bem como as

networks que a empresa poderá estar inserida, podem ser os principais impulsionadores da decisão e do reforço do processo de internacionalização.

A orientação empreendedora internacional, segundo Lumpkin, G., & Dess, G. (1996), é fundamental no desempenho internacional das Pequenas e Médias Empresas, pois reflete processos da empresa e ainda práticas e estilos de tomada de decisão que levam a empresa a entrar em novos mercados ou em mercados já estabelecidos com novos produtos ou com produtos e serviços já existentes. Outro fator é a perspetiva internacional do gestor.

Para Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002) a perspetiva internacional do gestor está relacionada com as seguintes características: experiência internacional, conhecimento de línguas estrangeira, experiência internacional de trabalho e conhecimento de negócios internacionais atuais. Os mesmos autores consideram que, baseados nas experiências internacionais anteriores, os gestores podem beneficiar de *networks* já existentes que lhes permitem desenvolver conhecimento acerca de oportunidades de gestão, de criação de rotinas de emprego que facilitam o funcionamento dos escritórios, gestão de relações e atividades em novos ambientes e maior capacidade para lidar com mercados estrangeiros e com os seus clientes.

A aptidão para dialogar diversas línguas ajuda a estabelecer ligações sociais e negócios noutros países, melhora a comunicação com clientes no exterior, aumenta a compreensão de práticas de negócio no estrangeiro e facilita ainda o planeamento e controlo de atividades de exportação, Stoian et al, (2011).

Morosini, M. (2017) afirma que a crescente transnacionalização levou à urgência de uma globalização também de conhecimento universitário.

O impacto e dimensão que uma empresa tem no mercado assentam na sua rede de fidelização para com fornecedores, clientes, bancos, entre outros. Quanto mais internacionalizada for a sua rede, maior será o seu crescimento e competitividade. As pequenas e médias empresas, através de um largo leque de conhecimentos, podem proporcionar uma alavancagem da sua pegada no mercado.

Esses laços podem ser mais ou menos duradouros, conforme a significância estratégica para as empresas envolvidas. A formação dessas redes pode ser de forte

dimensão local, ou estar associada ao movimento de internacionalização das operações das grandes corporações transnacionais, ou ambas, Lima, G., & Carvalho, D. (2005, October).

Segundo Ilhéu, F. (2006. p.73), o sucesso internacional no futuro dependerá da capacidade de recorrer a conhecimento através de *networks* internacionais. Este conhecimento é visto como fonte de informação necessária e fornece vantagens que facilitam a entrada no mercado externo.

Os consórcios têm revelado especial relevância nas estratégias de cooperação à interorganização de pequenas e médias empresas, possibilitando atravessa indústrias e países e proporcionando a sua internacionalização. Segundo Pinto, M., & Pereira, R. (2016) existe uma crescente consciencialização das empresas para a importância de garantir uma vantagem competitiva.

Os consórcios proporcionam às PME's vantagens como a participação em feiras e missões internacionais de forma conjunta, exportar a própria marca do consórcio, redução dos custos gerais de exportação, pois são diluídos pelas empresas consorciadas, e com tudo isto alavancar as vendas externas.

Contudo, estão inerentes algumas desvantagens. A cooperação entre as empresas parceiras de um consórcio nem sempre é real, existindo rivalidade e concorrência entre elas. A democracia deve prevalecer, pelo que é essencial um ambiente de confiança e trabalho em conjunto, sendo a transparência entre os membros crucial ao bom desempenho de um consórcio e à preservação das parcerias estabelecidas.

Segundo Ilhéu F. (2006. p.34), as vantagens competitivas para a empresa são a imagem de alta qualidade, custos mais baixos, elevada tecnologia, patentes, alta liquidez, conhecimentos de *marketing*, mão-de-obra-qualificada, marca reconhecida e controlo dos canais de distribuição.

Simões, A. (2010) constata que a internacionalização das empresas portuguesas encontra-se numa fase de expansão. O que pode ser explicado pelo facto de a internacionalização ser um fenómeno bastante benéfico para as empresas, pelas diversas razões abordadas anteriormente, mas também para o país, tanto o de origem, como o de acolhimento. Segundo Canelas, G. (2013) as pequenas e médias empresas são cada vez

mais importantes no contexto nacional e internacional, pois representam a maioria do tecido empresarial.

Paulo, L. (2016) concorda e acrescenta que ao representarem a quase totalidade do tecido empresarial, a internacionalização das PME afeta a evolução da economia e por arrasto influenciará o desenvolvimento e a inovação nos países onde atuam.

O impacto da internacionalização das PME portuguesas não se restringe só ao crescimento e desenvolvimento das empresas individualmente, pois as PME constituem a quase totalidade do tecido empresarial. Para além da criação de emprego nestas empresas e da melhoria dos seus resultados, ajudou à correção de desvios estruturais da economia portuguesa, Paulo, L. (2016).

Pela ótica da maioria dos autores, o contributo que o processo de internacionalização proporciona para uma pequena e média empresa reflete-se a vários níveis: no aumento do volume de vendas, aumento dimensional da empresa, aumento das parcerias, aumento das exportações e das importações, redução de custos e maior retorno dos investimentos devido à fuga de tributação, aumento do reconhecimento da marca e consecutivamente no aumento da quota de mercado.

Também um grande conjunto de autores defende que o perfil dos gestores é essencial, tanto para despoletar, como para atingir o sucesso ao longo deste processo.

Em suma, as pequenas e médias empresas que visem uma estratégia de expansão internacional, estão a perspetivar uma alavancagem no seu crescimento e desenvolvimento.

3. Metodologia

Na presente dissertação é realizado um *case study* sobre uma Pequena e Média Empresa (PME) portuguesa.

Serão utilizados métodos qualitativos e quantitativo, com recurso a fontes primárias. A análise à estrutura da empresa pretende-se abranger o momento Antes e o momento Depois da sua internacionalização, de modo a melhor analisar o impacto deste processo na empresa e nas suas principais áreas da atividade.

A escolha de aplicação do método qualitativo teve influência de Yin (1999, p. 1). Este defende que grande parte da necessidade contemporânea de estudos de caso é impulsionada por desenvolvimentos em certos sistemas que ligam os seus múltiplos componentes de novas maneiras, produzindo "mega-sistemas" de grande complexidade. Além disso, as regras dos sistemas estão em mudança contínua e rápida. Finalmente, afiliações e motivações corporativas importantes são extremamente difíceis de rastrear, muito menos de entender. Todas essas condições favorecem o uso de estudos de caso, sobre outros métodos empíricos, para obter *insights* sobre esses mega-sistemas e avaliá-los.

Muitos fatores importantes não são perceptíveis através dos indicadores financeiros, motivo pelo qual o documento será reforçado com a elaboração posterior de um conjunto de sete entrevistas com o intuito de abordar várias áreas da empresa e oferecer uma visão global do impacto da internacionalização sobre a atividade. Consequentemente, a escolha das entrevistas incide sobre três dos colaboradores cruciais na empresa, o Diretor Executivo da empresa (CEO), o Responsável de Balcão e o Comercial Principal, será igualmente efetuada uma entrevista a um cliente nacional, a um cliente estrangeiro, a um fornecedor nacional e a um fornecedor estrangeiro. O estudo pretende assim, demonstrar a dinâmica real que a internacionalização impactuou no quotidiano laboral da empresa.

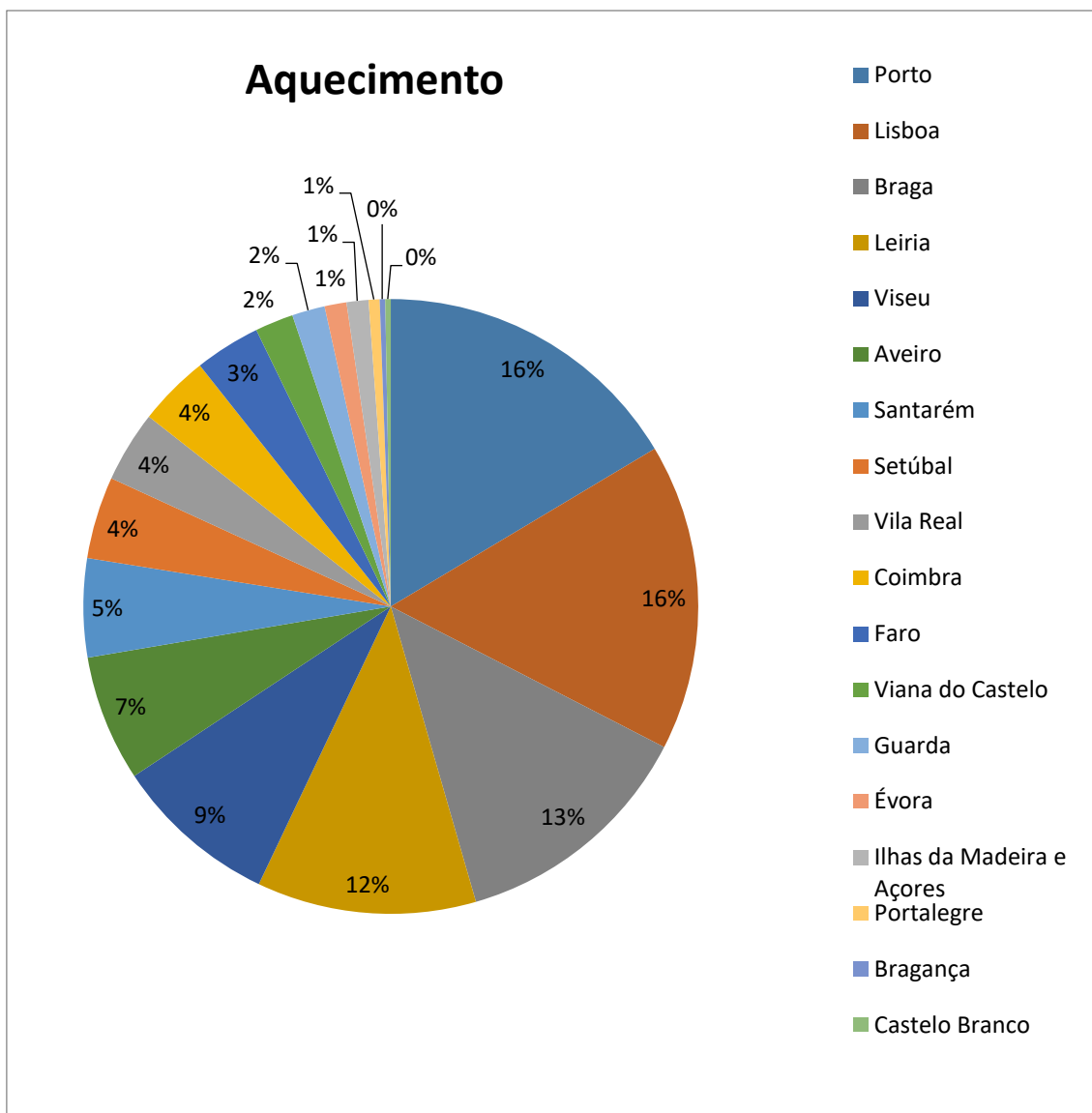
4. Análise do Setor e Empresa

4.1. Análise do Setor.

Numa análise restrita ao território Nacional, o setor de AVAC (Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado), Refrigeração e Climatização é composto por 20.177 empresas, as quais estão distribuídas ao longo do território Nacional. No Norte operam um total de 8778 empresas, no Centro 8230 empresas, no Sul 2538 empresas e as Ilhas da Madeira e Açores 631 empresas. É de notar que a área a Norte de Portugal apresenta claramente maior acentuação no número de empresas que laboram neste mercado, sendo as Ilhas da Madeira e dos Açores onde é registado o menor número de empresas.

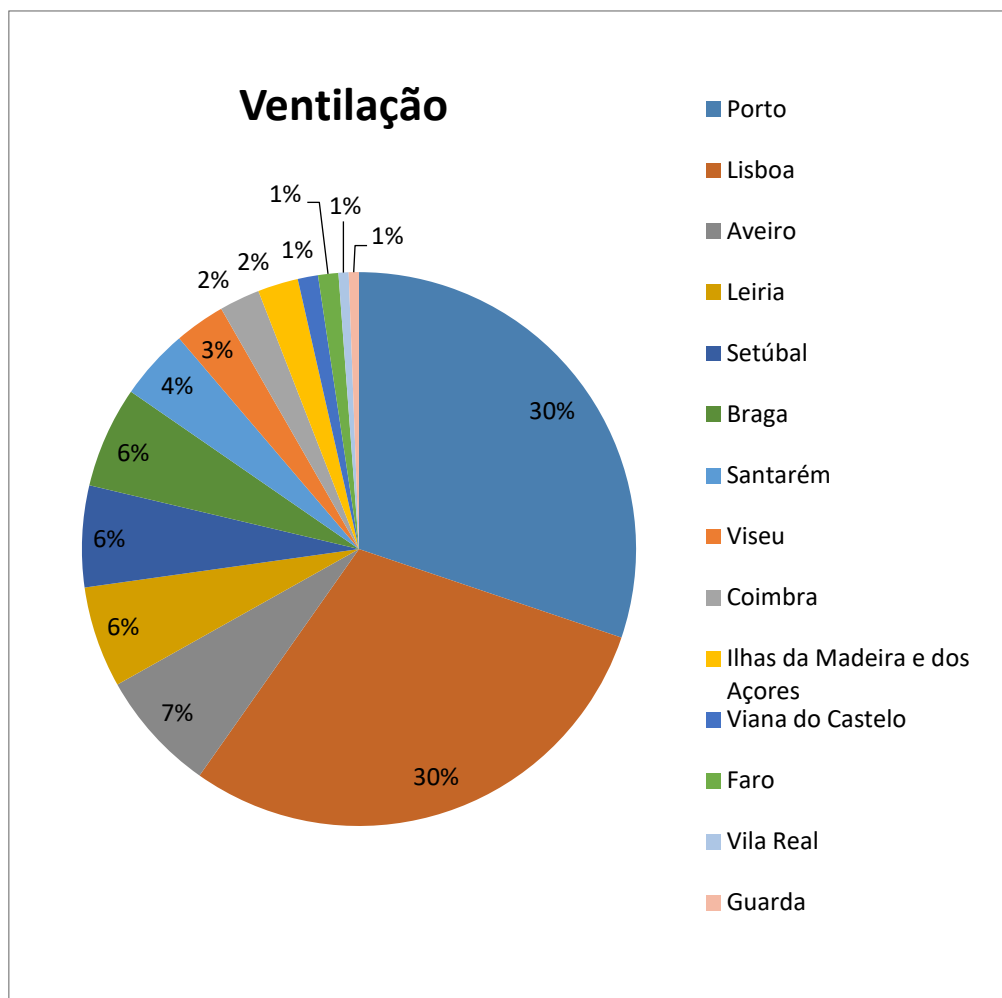
Esta assimetria pode ser explicada pelo clima característico de maior frio a Norte do país, onde existe uma maior necessidade de oferta de equipamentos de aquecimentos e ar condicionado, enquanto nos Arquipélagos, registam-se temperaturas mais amenas e carecerem de acessos, razões que podem justificar o número reduzido de empresas nesta área.

As entidades pertencentes ao setor podem dedicar-se especificamente a uma das áreas referidas, ou operar em várias em simultâneo. Quanto ao aquecimento, existem 347 empresas com atividade em, pelo menos, neste ramo, das quais 43 são classificadas como pequenas empresas e 14 como médias empresas. A Norte estão instaladas 182 empresas, 130 no Centro, 31 a Sul de Portugal e 4 nas Ilhas da Madeira e dos Açores. De forma mais discriminada, é apresentada a localização das mesmas, por concelho.



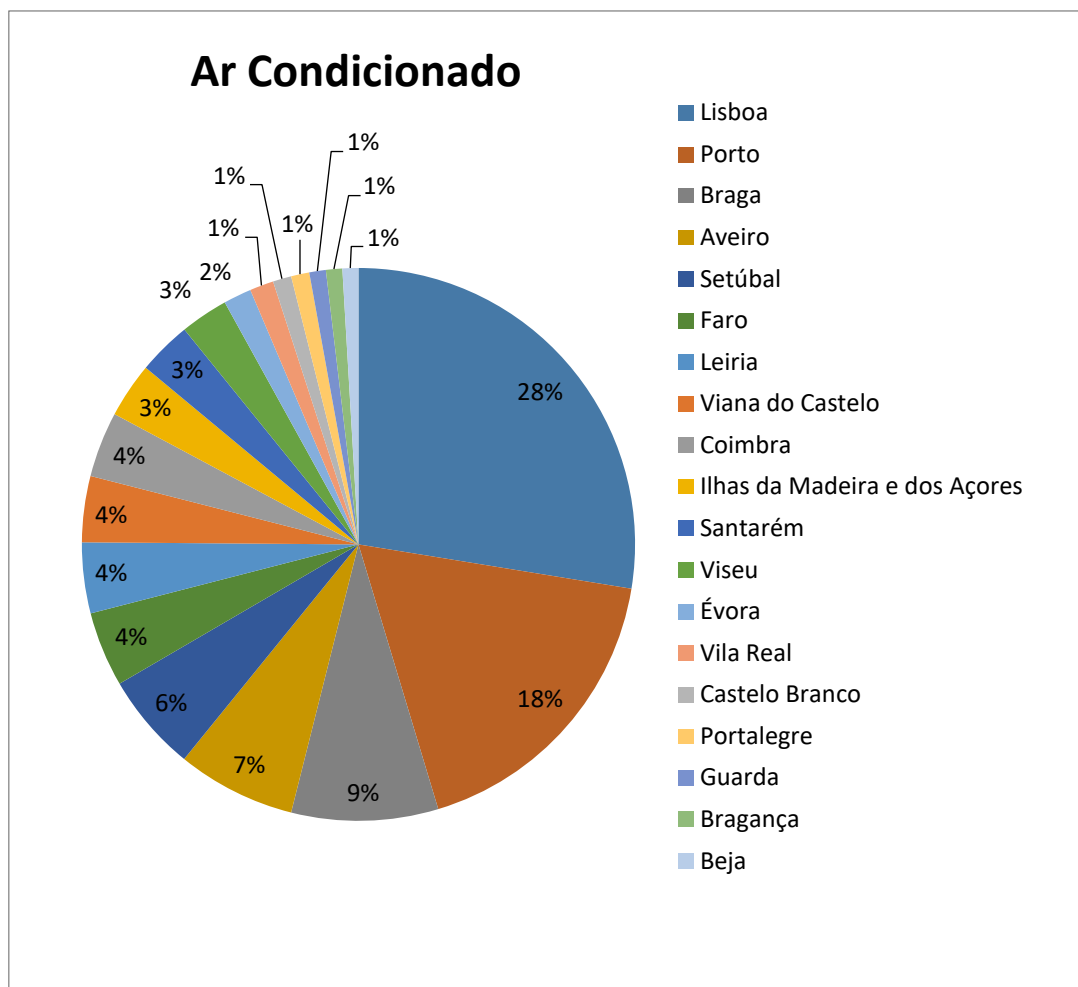
Fonte: *Site Negócios*. "Aquecimento". [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/AQUECIMENTO/>.

No que toca ao ramo da ventilação, existem 169 empresas no total, sendo 29 pequenas empresas e apenas 8 classificadas como médias empresas. Destas, localizam-se a Norte de Portugal 82 empresas, a zona do Centro regista 71 empresas, no Sul 12 empresas e as Ilhas da Madeira e dos Açores somam um total de 4 empresas, refletidas por concelho no gráfico abaixo.



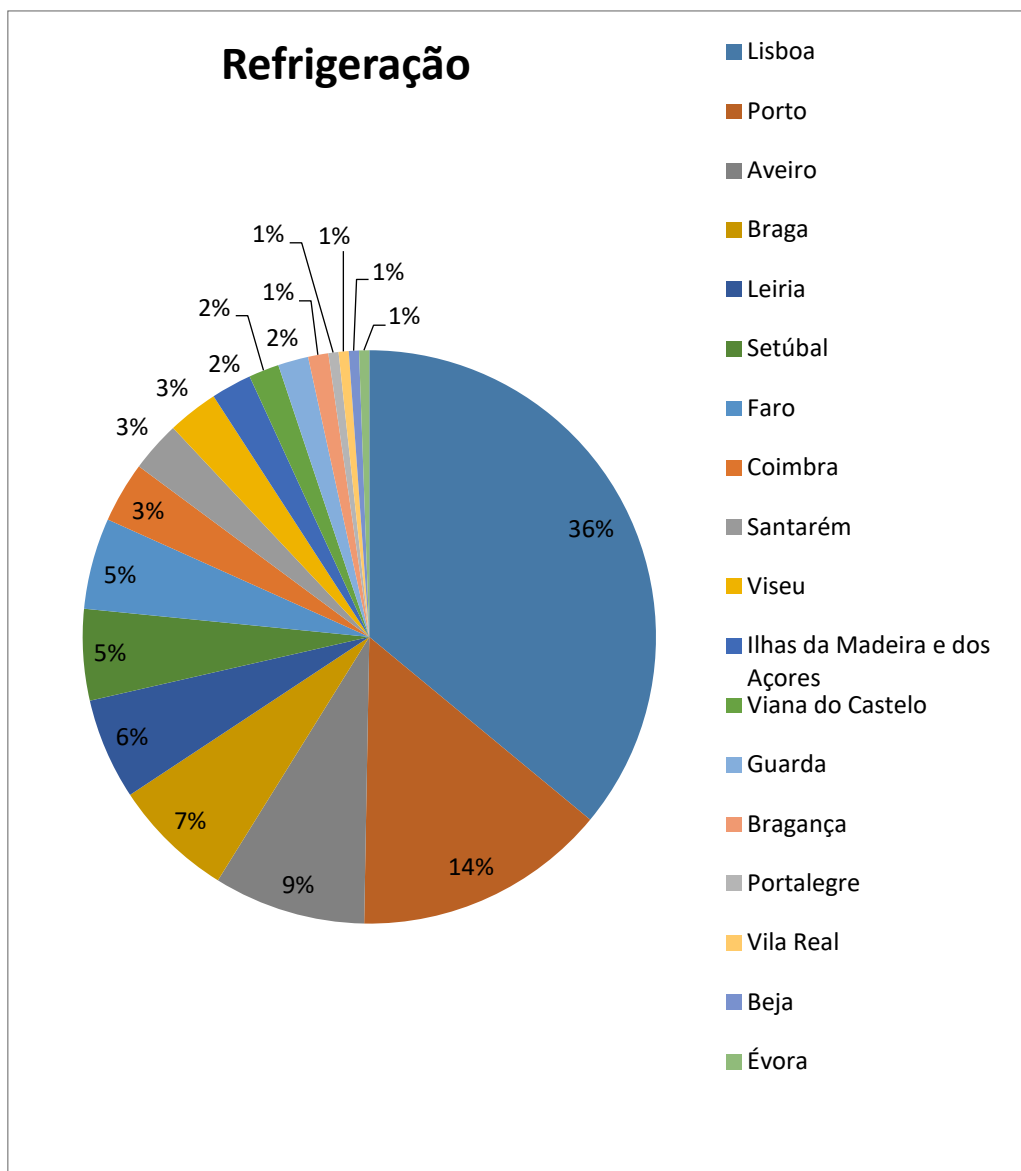
Fonte: Site Negócios. “Ventilação”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/VENTILACAO/>.

Integradas, pelo menos, na categoria de ar condicionado, laboram 18.944 empresas, das quais 8.199 estão localizadas a Norte de Portugal, 7.729 empresas no Centro, o Sul aglomera 2.405 empresas e as Ilhas da Madeira e dos Açores 611 empresas. Deste conjunto de entidades 489 empresas estão classificadas como pequenas empresas e 95 pertencem à escala de média empresa. Esta área é, sem dúvida, a por que mais empresas do setor optam e encontram-se distribuídas, por concelho, da seguinte forma.



Fonte: *Site Negócios*. “Ar Condicionado”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/AR-CONDICIONADO/>.

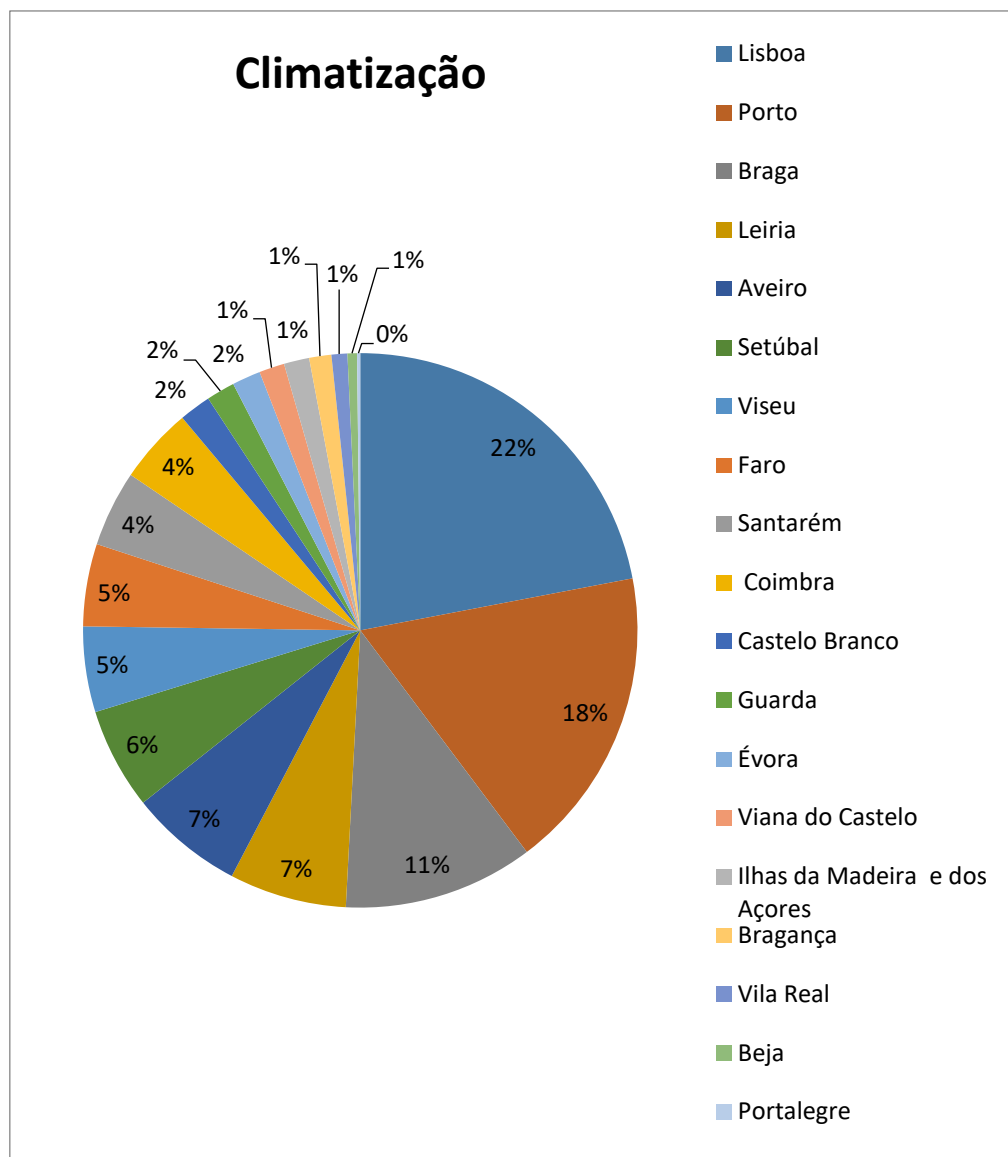
Respetivamente à refrigeração regista um total de 175 empresas, das quais 66 estão localizadas no Norte, 85 no Centro, 20 pertencem à região do Sul e 4 estão a operar nas Ilhas da Madeira e dos Açores. Deste conjunto, existem 23 pequenas empresas e 8 classificadas como médias empresas. Por concelho, podemos observar que estão distribuídas pela seguinte disposição.



Fonte: Site Negócios. “Refrigeração”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/REFRIGERACAO/>.

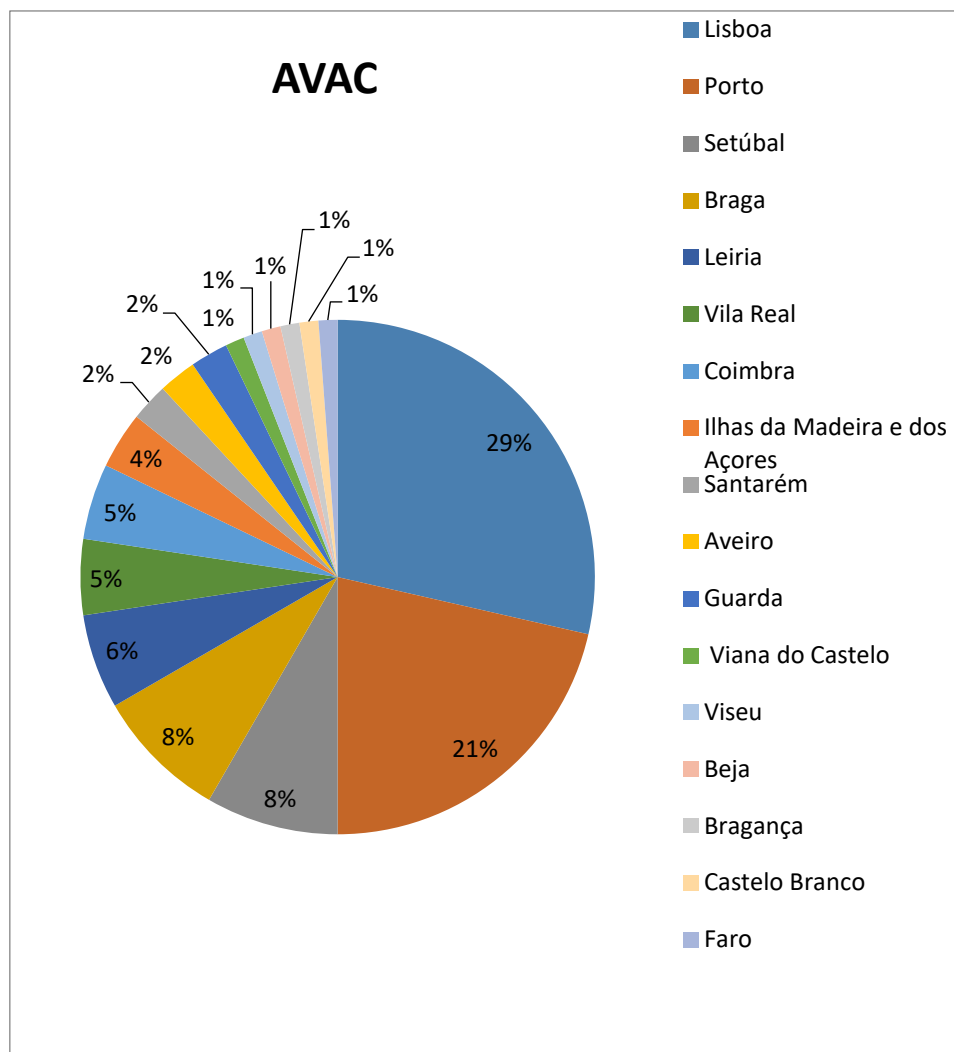
Na área da climatização existem 542 empresas. No Norte do país estão localizadas 249 empresas, 215 no Centro, 70 na região do Sul e 8 nas ilhas. Destas, 36 empresas são classificadas como pequenas e 10 como médias.

As mesmas encontram-se dispostas, por concelho, pela seguinte ordem.



Fonte: Site Negócios. “Climatização”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/CLIMATIZACAO/>.

Existem ainda 84 empresas do setor com atividade que atuam nas três frentes de AVAC. Tanto no Norte como no Centro de Portugal, estão sediadas 36 empresas, a região do Sul soma 9 empresas e as Ilhas da Madeira e dos Açores registam 3 empresas. Deste agregado, 11 são classificadas como pequenas empresas e 3 como médias empresas. Ao longo do território nacional encontram-se distribuídas por concelhos, de acordo com o gráfico abaixo apresentado.



Fonte: Site Negócios. "AVAC". [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/AVAC/>.

É de constatar a presença mais forte de empresas classificadas como pequenas empresas em relação às médias empresas, coerente ao longo do território nacional.

Embora se trate de empresas com atividade no mercado do frio, a maioria das entidades não possui a secção D de CAE, divisão 35 e classe 3530 - Produção e distribuição de vapor, água quente e fria e ar frio por conduta; produção de gelo. Sendo a mais comum a de secção G, divisões de 45 à 47 - Comercio por grosso e a retalho.

O setor em análise é composto, essencialmente, por entidades do segmento B2B, o que provoca uma sensibilidade relativa às várias áreas de interatividade exógena. Isto é, a capacidade para equipar hotéis e restaurantes está diretamente relacionada com o comportamento da economia e respetivo ciclo económico. O mesmo sucede na

conservação de produtos perecíveis, como os produtos alimentares, por exemplo, o equipamento de barcos de pesca, com a finalidade de congelar a matéria-prima e as arcas de conservação de produtos hortícolas. O Turismo e a Economia refletem um impacto direto no comportamento deste setor de atividade.

Pelo facto de não ser disponibilizada informação por parte do Instituto Nacional de Estatístico (INE) subjacente à evolução específica do setor em análise e de modo a adquirir uma noção do comportamento do mercado em estudo, é apresentada uma breve amostra comportamental da Economia Portuguesa e do Turismo em Portugal.

Analisando o Turismo em Portugal e com base em dados disponibilizados, o ano de 2018 apresentou um crescimento de 7,5% em relação a 2017, superior ao estimado no ano anterior que registou um acréscimo de 3,7% face a 2016.

No ramo da hotelaria, composto por hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas e quintas da Madeira, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos, a capacidade da globalidade dos estabelecimentos de alojamento turístico cresceu 2,6% no ano de 2018, valor inferior ao crescimento de 5,3% em 2017, o qual foi superior ao respetivo ano homólogo, que registou um aumento de 3,5%.

Quanto à evolução da economia portuguesa, esta apresenta um crescimento médio de 1,6 p.p. do Produto Interno Bruto (PIB), entre o período de 2014 e 2018, como demonstrado no quadro em anexo.

É de notar que a Agricultura e a Pesca, que englobam o maior bolo de produtos perecíveis que dinamizam a procura do setor em estudo, registaram em termos nominais, 1273 Milhões de euros, um decréscimo de 0,2% face ao ano anterior. É igualmente importante olha para a rubrica de Alojamento e Restauração, que somou 5.090 Milhões de euros, correspondente a um aumentando de 7,6% em relação a 2017, o que corresponde com à análise específica do Turismo realizada anteriormente.

A rubrica do Comércio soma 17. 893 Milhões de euros, registando assim um aumento de 5,2% face ao ano de 2017.

A escolha deste setor passa por se tratar de uma das atividades onde é importantíssimo que as empresas considerarem o processo de internacionalização, pois a sua dependência face ao setor Económico do país onde se encontram e do respetivo

Turismo torna a atividade volátil. Uma estratégia sustentável passa por a empresa não se limitar ao país residente e ao mercado interno, pois uma maior diversificação de mercados corresponde a mais segurança e estabilidade.

4.2. A Empresa e a Concorrência.

A empresa selecionada enquadra-se na definição de Pequena e Média Empresa descrita no capítulo 2.1.2 e está inserida no setor de atividade analisado no capítulo anterior. Por motivos de sigilo, ao longo do estudo será intitulada por Empresa Alfa.

A entidade constituiu atividade em 1981, possui sede em Lisboa e um capital social de aproximadamente 336 mil euros. Trata-se de uma Sociedade Anónima, não cotada em bolsa, que labora com a CAE Principal nº 46690 (com grosso out máquinas e equipamentos) em segmento B2B e B2C.

Tem como principal atividade a distribuição e revenda de equipamentos e componentes na área de refrigeração, ar condicionado, frio comercial e industrial. Os produtos comercializados são equipamentos e componentes na área de refrigeração, frio comercial e industrial e AVAC.

Trata-se essencialmente de componentes como, compressores, evaporadores, condensadores, gás, cobre, isolamento, painéis frigoríficos, controles de temperatura e humidade e todos os acessórios à indústria do ar condicionado e refrigeração, bem como as ferramentas necessárias a este sector.

Em complemento à qualidade do produto, a empresa efetua um acompanhamento ao cliente através de uma equipa técnica, de elevada qualificação e experiência.

As principais marcas concorrentes são duas empresas Espanholas e uma Sueca, que operam no mercado nacional com o objetivo de dominarem o mercado em Portugal, visto terem uma dimensão muito superior às empresas Nacionais.

Relativamente às áreas de competitividade críticas para o negócio onde a empresa se insere, a maior ameaça identifica-se no facto de os próprios fabricantes serem os nossos maiores competidores (a nível nacional e internacional). Estes tendem a praticar uma política de eliminação de distribuidores, o que pode levar à eliminação de intervenientes na cadeia de valor do produto e por consequência passar estas margens para o cliente final.

4.2.1. Análise Qualitativa da Empresa.

Tendo em conta a investigação teoria efetuada, o presente capítulo tem como intuito analisar as vantagens do processo da internacionalização na empresa Alfa de um ponto de vista financeiro.

Os elementos a ter por base são o Balancete e o IES (onde costa igualmente o Balanço). A análise incide com especial foco sobre os seguintes indicadores de atividade: as importações e exportações, o volume de vendas, o volume de endividamento, o rendimento líquido e a dimensão da empresa. O comportamento das rubricas contabilísticas e financeiras será apresentado com arredondamento à unidade e analisado e comparado segundo os respetivos anos homólogos.

A análise compreende um período de três anos, entre 2016 e 2018. A escolha do período foi sugerida pelo administrador, CEO da empresa, defendendo que apesar de a entidade exportar e importar há já vários anos, a estratégia de internacionalização, com vista ao crescimento económico e financeiro da empresa, foi aplicada no ano de 2016.

Por via da análise ao Balancete, a empresa conta com um total de 173 clientes com sede em território Nacional, um na União Europeia e 19 fora da União Europeia. Do seu conjunto de clientes, os dois que revelam maior faturação possuem sede em Angola e o terceiro no Brasil. É de concluir assim, que a empresa em estudo trabalha com um maior número de clientes Nacionais, mas os que representam maior faturação encontram-se sediados fora da União Europeia.

No que toca aos fornecedores, a empresa recorre a 71 empresas Nacionais, 20 pertencentes à União Europeia apenas 2 fora da União Europeia. Dos dois fornecedores com maior relevância para a entidade, um deles possui sede em território Nacional e o outro na União Europeia, sendo que o terceiro lugar pode ser disputado por três fornecedores com valores idênticos, dos quais dois pertencem ao território Nacionais e um possui sede na União Europeia.

No ano de 2016, o Balancete demonstra que a exportação representa 37,14% das vendas totais, sendo que 37,04% é dirigido a Clientes não pertencentes à União Europeia e apenas 0,10% para Clientes pertencentes à União Europeia. Os Clientes Nacionais representam assim a maioria das vendas, com 62,86%.

Balancete 2016		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
2111	Clientes Gerais	940 997,00 €
21111	Clientes NAC	591 471,00 €
21112	Clientes EU	972,00 €
21113	Clientes NUE	348 554,00 €

Fonte: Balancete 2016 da empresa Alfa.

Estes valores oscilam significativamente em 2017. O endividamento total dos clientes sofre um aumento de 648.395,00€, sendo que os Clientes não pertencentes à União Europeia passam a representar mais de metade desta dívida, com 57,70%, mais 20,66% face ao ano anterior, devido a um aumento em 568.592,00€ das suas obrigações. Os Clientes Nacionais mesmo tendo aumentado 79.785,00€ dos seus encargos, reduziram 20,63% do seu peso na rubrica de clientes, o que corresponde a 42,23% do endividamento total. Os Clientes que pertencem à União Europeia não apresentam grandes variações, representando apenas 0,06%, o que simboliza uma redução de 0,04% em relação a 2016. Posto isto, conclui-se que a entidade exporta 57,76% das vendas totais e que as vendas nacionais perderam expressão, passando a ocupando 42,23%.

Balancete 2017		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
2111	Clientes Gerais	1 589 393,00 €
21111	Clientes NAC	671 256,00 €
21112	Clientes EU	990,00 €
21113	Clientes NUE	917 146,00 €

Fonte: Balancete 2017 da empresa Alfa.

Contrariamente ao ano anterior, 2018 é marcado por uma redução das compras no montante de 253.899,00€. Os Clientes Nacionais atingem novamente a maioria desta rubrica, com um aumento de 121.597,00€, o que correspondente a 59,37% das vendas totais, ou seja, um aumento de 17,14% em relação ao ano anterior. As exportações passam a representar 40,63%, devido ao aumento de 1,11% de vendas para Clientes pertencentes à União Europeia, passando a representar 1,17% e à redução de 18,24% para os Clientes não pertencentes à União Europeia que atingem 39,46% devido a uma redução em 390.186,00€.

Balancete 2018		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
2111	Clientes Gerais	1 335 493,00 €
21111	Clientes NAC	792 854,00 €
21112	Clientes EU	15 679,00 €
21113	Clientes NUE	526 959,00 €

Fonte: Balancete 2018 da empresa Alfa.

Ao debruçar sobre a rubrica de endividamento aos fornecedores, é constatado que os valores de endividamento a Fornecedores Nacionais e da União Europeia, no ano de 2016, são idênticos, representados com 45,57% e 44,18%, respetivamente. As restantes 10,24% de compras são efetuadas a Fornecedores que não pertencem à União Europeia, pelo que a empresa compra em maioria a fornecedores estrangeiros do que a nacionais.

Balancete 2016		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
2211	Fornecedores Gerais	768 098,00 €
22111	Fornecedores NAC	350 051,00 €
22112	Fornecedores EU	339 368,00 €
22113	Fornecedores NUE	78 679,00 €

Fonte: Balancete 2016 da empresa Alfa.

Em 2017, a empresa Alfa conseguiu minimizar os seus encargos em 45.905,00€. A dívida perante os Fornecedores da União Europeia foi a única que registou um aumento, o qual atingiu 33.221,00€, subindo para 51,59% e ocupando mais 7,41% na rubrica face ao ano anterior. Com a redução bastante acentuada de 37.079,00€, equivalente a 4,48%, das compras a Fornecedores não pertencentes à União Europeia, que representa um total de 5,76% da rubrica, as importações representam neste ano 57,35% das compras totais. Quanto aos Fornecedores Nacionais manifestou-se um ligeiro decréscimo, de 2,93%, passando a representar 42,65% das compras totais.

Balancete 2017		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
2211	Fornecedores Gerais	722 193,00 €
22111	Fornecedores NAC	308 003,00 €
22112	Fornecedores EU	372 589,00 €
22113	Fornecedores NUE	41 600,00 €

Fonte: Balancete 2017 da empresa Alfa.

O total de compras diminuiu 1.793,00€ em relação a 2017. A qual é sentida com mais intensidade nas compras a Fornecedores Nacionais, registando um decréscimo de 38.439,00€ e passando a representar 37,42%, menos 5,23% em relação a 2017. Com um comportamento oposto face aos Fornecedores da União Europeia, ocorre um aumento significativo de 36.646,00€, ocupando assim, a maioria do peso desta rubrica, com 56,81%, mais 5,22% que no ano anterior. Com um valor de compras precisamente igual aos fornecedores que não pertencem à União Europeia ao ano anterior aumenta 0,01% e passa a representa 5,77% das compras, assim as importações somam em 2018 62,58% das compras totais.

Balancete 2018		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
2211	Fornecedores Gerais	720 399,00 €
22111	Fornecedores NAC	269 563,00 €
22112	Fornecedores EU	409 236,00 €
22113	Fornecedores NUE	41 600,00 €

Fonte: Balancete 2018 da empresa Alfa.

A análise ao documento IES disponibilizado pela entidade, permite retirar informação sobre a dimensão da empresa que, no período em estudo, obteve um aumento de 4 colaboradores, dois deles possuem grau de qualificação académica. No ano de 2016 empregava 12 indivíduos, este número aumentou para 15 em 2017, sendo que um dos 3 indivíduos possui grau de qualificação superior, no ano de 2018 contratou um técnico, atingindo assim, um total de 16 colaboradores.

Na análise ao Balanço da empresa é crucial examinar a rubrica de Financiamentos Obtidos, apresentados no Passivo.

Relativamente ao Passivo, verifica-se que a empresa não solicitou qualquer financiamento no ano 2016. No segundo ano o período em estudo a entidade Alfa contrai um financiamento a Longo Prazo no valor de 12.764,33€, sendo que em 2018, obteve um financiamento a Curto Prazo, no valor de 2.982,63€ e reduz o de Longo

Prazo para 8.829,33€. Com a observação destas rubricas é de concluir que se trata de uma empresa com baixo nível de endividamento.

Sendo o Resultado Líquido do período o resultado final do comportamento compilado de todas as rubricas, é de extrema importância a análise desta informação, abaixo espelhada.

Balancete 2016		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
81	Resultado líquido do período	425 426,00 €
818	Resultado líquido	425 426,00 €

Fonte: Balancete 2016 da empresa Alfa.

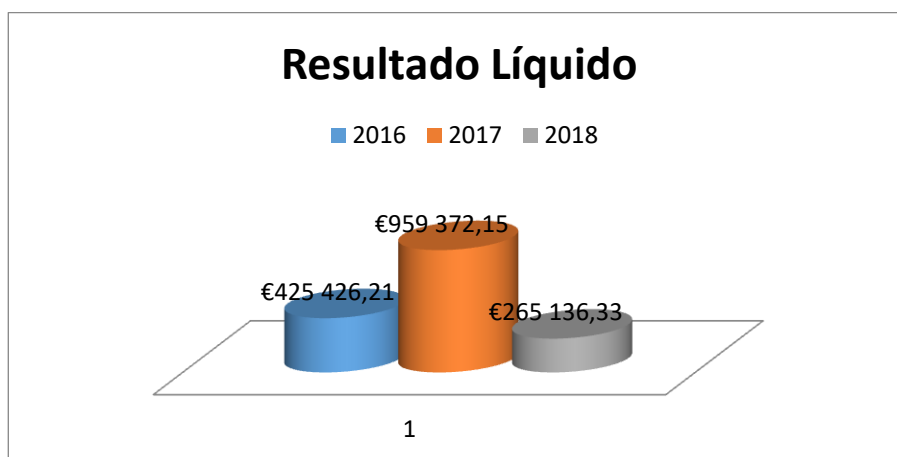
Balancete 2017		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
81	Resultado líquido do período	959 372,00 €
818	Resultado líquido	959 372,00 €

Fonte: Balancete 2017 da empresa Alfa.

Balancete 2018		
Conta	Descrição	Saldo Devedor
81	Resultado líquido do período	265 136,00 €
818	Resultado líquido	265 136,00 €

Fonte: Balancete 2018 da empresa Alfa.

Como demonstrado nos quadros acima, com base no Balancete da empresa Alfa, 2017 foi o ano que alcançou a evolução mais favorável do Resultado Líquido, evidenciando um crescimento de 533.945,94€, face a 2016. Contrariamente, 2018 apresentou um decréscimo de 694.235,82€, o qual foi superior ao crescimento registado no ano anterior.



Fonte: Balancete 2016, 2017 e 2018 da empresa Alfa.

4.2.2. Análise Quantitativa da Empresa.

Após o estudo individual dos indicadores de maior relevância, é importante para a análise financeira da empresa Alfa proceder ao cálculo dos seus principais rácios económicos e financeiros, permitindo assim, abranger uma visão do seu comportamento a nível do endividamento e estrutura, da rentabilidade e da liquidez. Os rácios têm por base o *site* Iforma D&B e os respetivos cálculos encontram-se em anexo.

A autonomia financeira, o endividamento e a solvabilidade são os rácios de maior relevância na análise à estrutura ao endividamento de uma empresa e refletem o risco que esta enfrenta relativo ao cumprimento das suas dívidas.

A autonomia financeira ajuda a perceber a capacidade autónoma da empresa para enfrentar necessidades com os seus próprios capitais e é calculada pela divisão dos capitais próprios pelo ativo total, sendo que, ao dividir o passivo total da empresa pelo seu ativo total, obtém-se o rácio de endividamento, o qual indica a dependência de recorrer a capitais alheios.

No primeiro ano do estudo, Alfa apresenta uma capacidade autónoma de 42,24% e um nível de endividamento de 57,76%, o que significa que mais de metade do seu financiamento é feito através de capital alheio. Em 2017 a empresa inverte esta estrutura, financiando-se com 75,43% de capitais próprios e apenas 24,57% com capitais alheios. Estes resultados são bastante positivos, pois a empresa conseguiu aumentar a sua autonomia financeira e reduzir o endividamento em 33,19% face ao ano anterior. Relativamente ao ano de 2018, a empresa diminui ligeiramente a sua autonomia financeira em 1,57%, passando a financiar-se com 73,86% de capitais próprios e apenas necessitar de recorrer a 26,14% de financiamento a capitais alheios.

O rácio de solvabilidade tem como intuito avaliar a capacidade da empresa de não entrar em incumprimento e detetar problemas de insolvência no futuro. Este rácio é calculado pela divisão dos capitais próprios pelo passivo total e aplicando a respetiva fórmula concluímos que em 2016 a empresa Alfa registou uma capacidade de solvência de 73,16%. Indicador este que aumentou 233,78% no ano seguinte, atingindo 306,94%. Em 2018 decresce em 26,45%, mas mantém elevada solvabilidade, de 282,49%.

Os rácios de rentabilidade têm como objetivo analisar a capacidade da empresa gerar lucros com o seu património. Dos diversos rácios de rentabilidade, o rácio de rentabilidade dos capitais próprios (ROE) e o rácio de rentabilidade dos ativos (ROA) têm particular relevância, na medida que, o primeiro ilustra a remuneração que a empresa consegue obter do investimento dos seus capitais, num determinado momento, e o segundo avalia a capacidade dos seus ativos gerarem resultados.

O ROE calcula-se através da divisão do resultado líquido pelos capitais próprios da empresa e em 2016 representaram 21,65% do total do lucro. A eficiência da empresa na rentabilização dos seus capitais próprios aumentou 3,88% em 2017, atingindo 25,53%. No ano seguinte, a empresa continuou a retirar lucro dos seus capitais próprios investimentos, de 6,54%, valor que diminuiu 18,99% em relação a 2017.

ROA é um rácio de rentabilidade económica e obtém-se pela divisão do EBIT pelo ativo total. A entidade apresentou resultados positivos ao longo de todo o período em estudo, pelo que se conclui que tem capacidade de gerar lucro com o conjunto dos seus ativos, como o dinheiro em caixa/banco, móveis e imóveis, *stock* de mercadoria, as suas máquinas e equipamentos. De 2016 para 2017 aumentou esta capacidade em 8,2%, sendo que no primeiro ano de estudo registou 7,92% e no segundo atingiu 16,12%, com o mesmo comportamento observado no ROE, diminuiu em 2018 a sua rentabilidade, em 11,94%, somando 3,11% de ROA.

Foram igualmente selecionados dois rácios de liquidez, de forma a medir a disponibilidade financeira da empresa em fazer frente às necessidades correntes de curto prazo. São eles, o rácio de liquidez geral e o fundo de maneo. O primeiro calcula-se ao dividir ativo corrente pelo passivo corrente e o segundo pela subtração dos mesmos indicadores.

Em 2016, Alfa apresentou liquidez geral negativa, de 99,25%, sendo este valor inferior a 100% signina que, a curto prazo, os montantes de ativos correntes não são suficientes para colmatar os de passivo corrente exigido pelo ciclo de exploração. Esta percentagem aumentou 145,61% no ano seguinte, valor significativo que permitiu atingir 244,86%, resultado de tesouraria confortável para a empresa. No ano de 2018, este rácio é acentuado pela subida de 4,04%, registando 248,90% de liquidez, ou seja, o

ativo corrente consegue suportar duas vezes mais o passivo corrente que é necessário à atividade da empresa.

Com um comportamento idêntico no período compreendido, o fundo de maneió obteve resultado negativo em 2016, de 20.202,00€. A empresa conseguiu retroceder esta situação com um enorme crescimento de 1.775.198,00€, somando assim 1.754.995,00€ em 2017. No ano seguinte, aumentou o fundo de maneió em 368.514,00€, obtendo um resultado positivo de 2.123.510,00€, valores estes que permitem gerar liquidez a curto prazo e assegurar o exercício normal da atividade.

A análise deste conjunto de rácios permite concluir que a empresa Alfa é bastante autossuficiente pelo que não necessita de recorrer à banca para satisfazer as suas necessidades, que o investimento aplicado em ativos e capitais próprios geram resultados positivos, os quais aumentaram ao longo do período de estudo e que a empresa conseguiu aumentar a liquidez de tesouraria e diminuir o seu endividamento. Este cenário demonstra bastante estabilidade económica e financeira, o que permite um continuou crescimento sustentável.

5. Estudo de Caso.

Os diversos indicadores analisados no capítulo anterior fornecem-nos uma informação importante e valiosa do processo de internacionalização da empresa, porém, insuficiente, nomeadamente no que toca à avaliação da estratégia que efetivamente a empresa prosseguiu.

De modo a obter uma visão global da empresa e da evolução que esta sofreu ao longo do seu processo de internacionalização, foi preparado um conjunto de sete entrevistas de modo a abranger o testemunho de três colaboradores com funções distintas na empresa, são eles o Diretor Comercial, o Responsável de Balcão e o Diretor Executivo da empresa (CEO), de um cliente nacional e um estrangeiro, assim como de um fornecedor nacional e de um fornecedor estrangeiro. As entrevistas foram adaptadas a cada um dos respetivos entrevistados e os seus formatos encontram-se nos anexos deste documento, todas contam com a garantia de anonimato.

A opinião dos colaboradores é fundamental, pois são estes que laboram diariamente na empresa e têm contacto direto com a sua mudança, mais do que isso, são estes que a fazem acontecer.

O Diretor Comercial juntou-se à equipa em 2014, mas diz já conhecer a entidade há muitos anos, permitindo-lhe ter um opinião relativa ao antes e depois da sua internacionalização, definindo-a como “uma grande aposta”.

Respondendo de forma positivamente à terceira pergunta, este afirma que o facto de Alfa ter aumentado as suas ligações com o estrangeiro se repercutiu no aumento da margem de lucro. Explica que conseguem comprar diretamente às fábricas a um melhor preço, permitindo oferecer também preços mais baixos aos seus clientes. “Se comprarmos bem, podemos vender bem”. Aos olhos deste colaborador o aumento da margem de lucro e o facto de, ainda assim, poderem praticar preços mais competitivos, são as principais vantagens da internacionalização.

Na quarta pergunta o Diretor Comercial não deixa dúvida no foco do gestor em aplicar os resultados líquidos positivos em prole da empresa, apostando na melhoria da sua imagem, dando exemplos como obras no estabelecimento, inovação do logotipo,

personalização dos *e-mails* para cada colaborador e aposta na valorização e motivação da equipa, pormenores estes que tornam a empresa mais profissional e competitiva.

Chegando à quinta questão, diz não ter aumentado a frequência em feiras presenciais, mantendo uma média de uma/duas por ano, mas mostra uma direção para o aproveitamento da *internet* e feiras virtuais, permitindo dirigir-se diretamente aos interesses que procura, poupando tempo e recursos. Não deixa de defender a importância de uma visita presencial, pois “surgem sempre coisas novas”.

Admite que a empresa toma uma posição de 100% visitante e que faz parte do processo de internacionalização passar a ser também expositor.

Na última pergunta, o colaborador afirma receber muitos mais *e-mails* do estrangeiro do que recebia, pois existem cada vez mais fabricantes a dar conhecimento da empresa Alfa. Realça também, a importância do *marketing* e o facto de a empresa ser cada vez mais conhecida tornando-a cada vez mais procurada.

Os *e-mails* do estrangeiro são um reflexo deste processo, ocupando cerca de 30% dos *e-mails* diários que recebe.

A entrevista ao Responsável de Balcão permite ampliar a noção da atividade da empresa para além do exterior, ou seja, perceber se a crescente intensidade das transações com o estrangeiro não prejudica as vendas no território Nacional.

Estamos na presença de um colaborador com trinta e dois anos de casa. Este considera que a empresa se envolveu num processo de internacionalização, o que se reflete no aumento da procura. Esta afirmação permite responder às últimas duas perguntas, que questionam o possível prejuízo nas vendas diretas nacionais devido ao aumento da relação com o exterior e do prestígio da empresa em Portugal. O Responsável de Balcão garante que não, pelo contrário, a internacionalização tornou a empresa muito mais conhecida também a nível internacional, o que proporcionou um grande aumento das vendas ao balcão.

Explica que houve um aumento geral do *stock*, pelo que os “clientes nunca saem sem o que necessitam”.

Na terceira pergunta, o colaborador admite não estar tão por dentro das outras áreas da empresa, focando-se apenas no balcão, mas afirma a existências de um aumento geral de todo o *stock* e vê este como uma mais-valia.

Segue-se a entrevista ao Diretor Executivo, a qual permite responder à maioria das dúvidas suscitadas ao longo do estudo financeiro, pois trata-se igualmente do gerente e sócio maioritário.

Integrou na empresa em 1986 e no ano de 2011 ocupou o cargo atual. Considera que a empresa se internacionalizou, mas não devido a projetos de internacionalização programados. Explica que a venda de um conjunto de obras maciças para Cabo Verde e Angola, em 2012, gerou tamanho sucesso e bons resultados que despoletou vontade de realizar um projeto de internacionalização mais aprofundado.

Responde que a internacionalização se revelou em duas vertentes, uma mensurável e refletida através dos resultados financeiros positivos que a empresa tem gerado e outra não mensurável, como a imagem da empresa.

Na terceira pergunta afirma que “a internacionalização foi extremamente crucial”. O facto de conseguir comprar em maiores quantidades a fornecedores estrangeiros permite reduzir os custos e aumentar bastante a margem de lucro.

O Diretor Executivo define este setor como indiretamente dependente do turismo do país, pois o fluxo de procura por restaurantes e hotéis é o que dinamizam a atividade. O facto de a empresa não estar restringida apenas ao mercado nacional diminui bastante o risco e a volatilidade do negócio. Acrescenta que se ocorrer uma crise económica em Portugal, as transações com os países estrangeiros permitem continuar o funcionamento da empresa e manter os postos de trabalho.

Revela, na quarta questão, que “de uma forma consciente a empresa não distribui dividendos”. Numa primeira fase os investimentos foram direcionados para obras, a imagem da empresa e melhoria de condições de trabalho, numa segunda fase foram aplicados em mão-de-obra qualificada e *software* especializado.

Na pergunta seguinte o Gerente explica que as obras e projetos de maior dimensão são demorados e quando se concluem geram muito lucro. Em 2017 a empresa contratou três obras em Cabo-Verde, o que levou à oscilação notória dos resultados nesse período.

Defende que o mercado Nacional é estável e que as obras internacionais são esporádicas. Sendo esta uma das razões pela qual ambiciona o projeto de internacionalização, pois acredita que tornará as obras internacionais mais regulares.

Respondendo à sexta pergunta, fica claro que a empresa Alfa trabalha maioritariamente com empresas Nacionais. Especifica que as empresas estrangeiras representam 40% e que na Europa vende produtos para França, Itália e Luxemburgo e para Cabo Verde e Angola realiza obras de maiores volumes.

Na questão que aborda a escolha dos países como um fator decisivo para o resultado positivo, o entrevistado afirma que “é extremamente importante a escolha dos países e das empresas com que se estabelece contactos” e acrescenta que a necessidade de equipamento e sua valorização, a capacidade de pagamento, políticas fiscais, as economias e a segurança do país são pontos cruciais a ter em conta.

Com a oitava pergunta percebemos que as obras demoram cerca de seis meses, sendo que ao longo de todo este período é dada formação permanente aos técnicos locais que estão a acompanhar as instalações. Estes permitem a resolução de problemas imediatos e em casos de maior complexidade a empresa envia técnicos nacionais. Estas formações são específicas para cada obra.

Relativamente à seguinte questão, acredita que a empresa já foi mais dependente do seu gerente. Tem trabalhado para que esta se torne mais autónoma e para tal, dividiu a empresa por setores, colocando colaboradores responsáveis por cada um deles e que reportam o funcionamento dessas atividades. Estes são funcionários de confiança, com quem trabalha há muitos e que conhecem a sua forma de pensar. Assim o funcionamento diário da empresa não está dependente do gerente, apenas as decisões e estratégias.

“A internacionalização é uma estratégia importantíssima para uma empresa” afirma o Diretor Executivo na décima pergunta. De forma resumida, enumera a projeção e salvaguarda (não estar dependente do mercado nacional), o crescimento do volume de negócios, o aumento da margem de lucro, maior diversidade de produtos e novos conhecimentos e *know-how* que o posicionaram no mercado com uma grande visão de estratégia.

O reconhecimento e respetivos prémios atribuídos à entidade têm aumentado. Recebeu o prémio de PME Líder, entregue pelo IAPMEI, todos os anos desde 2011, nos últimos dois anos foi-lhe atribuído o prémio de PME Excelência e em 2018 o Millennium bcp entregou o prémio Horizontes, o qual é dirigido às empresas com maior rácio de exportação no país e é atribuído a menos de 1% das empresas nacionais. A empresa realizou uma parceria com o ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa pela qual admitiu três estagiários e realizou uma outra com o IPL – Instituto Superior de Leiria que realizam estudos para novos projetos que a empresa pretenda executar, carimbando os mesmos com certificado de qualidade.

Para finalizar a entrevista, o gerente afirma na última questão que atendendo ao bom resultado e *know-how* adquirido deseja, em 2020, realizar o projeto de internacionalização alargado e consistente que lhe permita chegar a novos mercados, oportunidades e produtos, posicionando a empresa Alfa de uma forma forte dentro do mercado do frio e ar-condicionado.

Sendo os clientes o foco principal da empresa e a sua fonte de rendimento, é de especial relevância a sua opinião. A entrevista à empresa cliente nacional é dirigida ao gerente da mesma e tem como objetivo analisar a evolução que a empresa Alfa demonstrou ao longo do seu processo de internacionalização e perceber como esta impactou na relação entre as empresas.

Estamos na presença de um cliente fidelizado à cera de trinta anos e descreve esta parceria como boa e de confiança ao longo dos anos, notando que nos últimos quatro anos intensificou bastante as suas compras. Destaca, na terceira pergunta, tanto o preço como a qualidade do produto que a empresa Alfa oferece, mas o que a diferencia da concorrência é o acompanhamento técnico de que dispõe.

Na questão seguinte, o gerente da empresa responde afirmativamente e exemplifica que a internacionalização da empresa Alfa permitiu o acesso a uma gama mais vasta e de maior qualidade. Sendo o cliente em causa também uma empresa internacionalizada, afirma que “é bom ter um parceiro que o acompanhe na sua internacionalização”.

Na última pergunta, sem qualquer hesitação, o cliente responde que sim na continuidade desta parceria para o futuro.

A visão de uma empresa cliente no estrangeiro, permite perceber a forma como a empresa Alfa operar no exterior e o seu contacto com o estrangeiro neste processo de internacionalização. Trata-se de um cliente com sede no Continente Africano e é representada pelo seu gerente. Esta entrevista tem, como igual objetivo, de perceber a evolução e as vantagens que brotaram do processo de internacionalização para a relação destas empresas.

Trata-se de uma parceria com cerca de catorze anos, caracterizada como uma boa relação, a qual tem crescido nos últimos seis/sete anos. O gerente afirma que esta intensificação se deve ao aumento de oferta de novos equipamentos e ao facto de a empresa Alfa “querer inovação”.

A pergunta número quatro aborda as dificuldades culturais e linguísticas como barreiras à internacionalização, à qual o cliente afirma que não sentiu estes fatores como um entrave. O facto de se tratar de uma ex-colónia potencializa a escolha de empresas Portuguesas para parcerias e as parencças da língua facilitam o diálogo, mas compreende que, ao trata-se de um fornecedor noutra país e com uma língua diferente, que dificultaria certamente as transações e cominações. A única barreira apontada como obstáculo é a crise financeira pela qual a Angola está a passar.

Na quinta pergunta o gerente da empresa aponta para a falta de concorrência deste setor no mercado Angolano, o que obriga a procura uma parceria no estrangeiro.

Relativamente às duas últimas questões, a resposta à continuidade desta parceria é positiva e não acrescenta nenhum ponto de melhoria à empresa Alfa, reforçando que a única situação que impede maior fluxo de compras da sua parte é a burocracia Angolana.

A perspetiva dos fornecedores é importante na medida em que, se a empresa obtém crescimento com a sua internacionalização, este reflete-se no aumento de compras aos seus fornecedores. A entrevista ao Diretor Técnico e Comercial em representação do fornecedor nacional, tem como intuito analisar se o aumento da ligação com os fornecedores no estrangeiro afetou de algum modo esta relação.

Trata-se de uma parceria longa e enraizada com trinta e quatro anos, a qual se tornou mais forte nos últimos quatro/cinco anos, aumentando bastante o volume de vendas. “Os objetivos são cada vez maiores e são sempre ultrapassados”.

Este confessa que o aumento das vendas implicam um recíproco aumento de descontos da sua parte. Indica que o modelo de negócios da empresa Alfa é difícil para o fornecedor, porque deseja obter uma boa margem, mas o facto de esta empresa fornecedora oferecer bastante qualidade no serviço antes e pós venda, leva a que exista uma grande vontade de trabalhar e criar relação.

Com a pergunta número quatro, revela que a internacionalização possibilitou novas formas de negociar, dando o exemplo de venda em Pack (conjunto de diversos produtos que inclui uns mais procurados e outros mais difíceis de escoar, onde ao sacrificar a margem de alguns, consegue-se obter um valor final competitivo e aumentar o volume de vendas), tornando-se mais competitivo a “criar técnicas e fazer projetos”. Assim, o Diretor Técnico e Comercial afirma que “crescemos com os nossos clientes”.

A empresa fornecedora pretende não só continuar com esta parceria como reforça-la. Existe como possibilidade um novo foco num novo mercado e é de realçar a confiança entre os empresários e o profissionalismo dos mesmos, pois o Diretor afirma a ocorrência de más experiências passadas neste mercado, mas pelo facto de estar acompanhado pela empresa Alfa, irá participar no projeto.

Na última questão, aponta que as novas tecnologias são um ponto a investir. Muitos clientes não têm apoio tecnológico, pelo que não entram no mercado, se a empresa Alfa fornecer esse suporte estes clientes passariam a reunir condições para competir.

A empresa fornecedora estrangeira oferece um ponto de vista sobre o modo como a empresa trabalhar no estrangeiro. A presente entrevista é dirigida a um fornecedor com sede em França, representada pelo seu Diretor Comercial e tem como objetivo captar as vantagens que ambas as empresas obtiveram com esta internacionalização.

O Diretor Comercial informa que a parceria iniciou-se há oito anos, tornando-a na mais recente do conjunto de entrevistas reunidas neste capítulo. Define esta relação

como “muito boa” e caracteriza o seu cliente como competente, com uma boa equipa e com bom ambiente de trabalho. Comenta que este relacionamento tem-se intensificado ao longo dos anos e que espera aumentar ainda mais.

Na quarta pergunta afirma a existência de algumas barreiras devido à diferença do idioma e que é importante ter elementos que falem a mesma língua. O Diretor Comercial realça a vontade entre os comerciais em ultrapassar este entrave, dando o exemplo de um dos colaboradores da empresa Alfa está a aprender a língua francesa, o que dá “mais confiança à parceria e apoio”.

Na quinta pergunta o fornecedor responde que as vantagens da internacionalizado se refletem na troca de conhecimentos, o que tornou a empresa Alfa mais profissional, este fator é bastante positivo pois “uma empresa faz crescer a outra”.

A previsão para o futuro é entusiasta, com uma visão de grande crescimento para esta parceria e para ambas as empresas. Relativamente à última questão, o fornecedor acredita que o crescimento futuro de Alfa irá depender do seu investimento em “comerciais no terreno” a promover a empresa.

Em suma, depreende-se que a empresa Alfa, tanto do ponto de vista dos seus colaboradores como das empresas com que trabalha, fornecedores e clientes, evoluiu bastante com a sua internacionalização, não só a nível de vendas e de margem de lucro, mas também a nível de qualidade de trabalho devido à aposta nas condições de trabalho, no *software*, na imagem e nos próprios colaboradores. A escolha dos países foi um fator decisivo para este sucesso, a relação com os países PALOP é facilitada pela familiaridade da língua e pela ligação com as ex-colónias, enquanto a relação com os países da União Europeia conta com a proximidade geográfica e com a redução de barreiras ao comércio entre os países-membros.

Apesar de o funcionamento diário da empresa já não estar dependente do gestor, as grandes decisões ainda estão, pelo que o sucesso desta internacionalização assenta no espírito empreendedor e características de estratégia e de liderança que permitiu a empresa alcançar o seu crescimento e estatuto atual.

É apontado pelo fornecedor nacional que o investimento em tecnologia poderá dar mais apoio a certos clientes que se afastam do mercado por falta de tecnologia. Na

entrevista ao CEO é explicado que a empresa Alfa tem parceria com as faculdades do ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa e do IPL – Instituto Superior de Leiria, que entre outras vantagens, permite que a empresa tenha acesso a novos projetos e tecnologias que possam estar a ser desenvolvidos para o mercado.

O facto de a empresa manter uma relação de proximidade com a sua rede e oferecer produtos e serviço de excelência, provocou uma natural divulgação e recomendação por parte dos clientes e dos fornecedores. Assim, o caso em estudo valida a vertente teórica de que a internacionalização proporciona vantagens às pequenas e médias empresas, sendo que neste caso específico se verificou o acesso a uma melhor gama de produtos, fortalecimento para além das relações estrangeira, também nas relações nacionais, aquisição de conhecimento e *know-how*.

6. Conclusão

Espero ter conseguido com esta dissertação responder, de forma assertiva e com sucesso, a todos os tópicos a que me comprometi, através da metodologia proposta.

A revisão teórica permitiu perceber que a internacionalização é um tema que tem sido bastante debatido ao longo dos anos, com diferentes abordagens também em função das transformações do quotidiano. Após a pesquisa efetuada, essencialmente à base de artigos, depreende-se que o estudo de empresas multinacionais é crescente e que a internacionalização é vista, cada vez mais, como um meio que intensifica as trocas de recursos e a entrada em novos mercados, aumentando assim, a competitividade. Os países compactuam com este processo pelo facto de as empresas internacionalizadas contribuírem para o fortalecimento das suas economias.

Encontrámos definições, apenas aparentemente, mais simples, por exemplo em Calof, J. & Beamish, P. (1995), outras mais elaboradas e complexas em Oviatt, B., & McDougall, P. (1994 p. 1). Na presente dissertação assumimos que uma empresa se designa como internacionalizada quando a sua atividade está relacionada, a nível de realização de transações (tanto importações como exportações), de produtos, serviços e capital, para além do seu mercado geográfico natural e cuja estratégia englobe a continuidade destas transações no futuro.

Já a definição de Pequena e Média Empresa (PME) levanta mais contradição. Apesar de Leone, R., & Guerra, N. (2011) e Rosa, S. (2014) entenderem que, pelo facto de as empresas laborarem em regiões e sectores de atividade diferentes, o seu tamanho torna-se subjetivo, pelo que não se deve uniformizar, a Comissão Europeia contrariamente, generaliza uma classificação para todos os países da União Europeia. Derivado à zona geográfica pela qual o estudo incide, a definição de PME adotada é a disponibilizada pelo Instituto Nacional de estatística (INE). Assim tratam-se por PME as empresas com menos de 250 pessoas ao serviço, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo ativo total líquido anual não exceda 43 milhões de euros.

A internacionalização é uma procura de ganhos competitivos fora do mercado nacional, por diversas razões. Segundo Teixeira, S., & Diz, H. (2005), o motivo que incentiva as empresas a recorrer à internacionalização é o facto de este processo

proporcionar vantagens a vários níveis, como a redução de custos pelo facto de adquirir recursos mais baratos, um maior retorno dos investimentos, o aumento da rede de relações, o aumento da quota de mercado e a aquisição de conhecimentos e *know-how*.

Guerras Martín, L., & Navas López, J., (2007), subscrevem muitos destes benefícios e especificam a redução de custos na aquisição de matérias-primas, de mão-de-obra qualificada, a disponibilidade de capital e a um sistema fiscal mais favorável. Defendem que um dos motivos pelo qual as empresas procuram internacionalizar-se é pelo facto de as vendas nos mercados domésticos serem insuficientes para sustentar um tamanho ótimo de certas empresas, outro fator, é a diversificação da atividade por mais do que um mercado e economia, desta forma a empresa reduz o risco e aumenta a sua estabilidade.

Existem outras vantagens e oportunidades a aproveitar num mercado global, Canelas, G. (2013), refere o acesso a elevada tecnologia e o reconhecimento da marca, enquanto Delgado, D. (2010), acrescenta que a internacionalização permite manter e até melhorar a qualidade de oferta dos produtos e serviços.

Mas autores como Floriani, D., & Fleury, M. (2012), defendem que não basta a empresa internacionalizar-se para obter crescimento, para que possa melhorar o seu desempenho é necessário que ao longo deste processo adquira novas competências. Pereira, R., & Pinto, M. (2017) e Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002), acreditam que, entre outros, se destaca a importância do gerente. A internacionalização é algo desconhecido e fora da zona de conforto, pelo que as competências empreendedoras e capacidade de liderança e de estratégica são cruciais, tanto num primeiro passo, que passa pela decisão de internacionalizar a empresa e o respetivo planeamento, como numa segunda fase de gestão ao longo do processo.

Tentámos aplicar todo este valioso conhecimento a um estudo de caso, isto é, ao setor de AVAC (aquecimento, ventilação e ar condicionado), refrigeração e climatização. As empresas que integram neste setor equipam essencialmente hotéis, restaurantes, e empresas que trabalhem com produtos perecíveis (fruta, legumes, peixe, carne), com arcas, câmaras frigoríficas, sistemas de climatização, entre outras, o que torna o setor diretamente influenciado pelo turismo, qualidade de vida e economia do país. Portugal apresentou nos últimos anos crescimento nestas atividades, o que

representa uma mais-valia para as empresas que operam neste setor. O Produto Interno Bruto (PIB), entre o período de 2014 e 2018, aumentou cerca de 1,6 p.p., o turismo cresceu à volta de 11% no período de 2016 a 2018, assim como o ramo da hotelaria e de Agricultura e Pesca, que no mesmo período, somaram um crescimento de aproximadamente 7,9% e 7,8%, respetivamente.

O *case study* incide sobre a empresa Alfa que opera no mercado há trinta e oito anos, com sede na região do Centro do país, sobre a forma jurídica de Sociedade Anónima. Esta cumpre com os critérios de PME e de uma empresa internacionalizada definidos ao longo do estudo, o que permite responder de forma positiva à primeira questão de partida.

Conclui-se que relativamente ao crescimento financeiro da empresa Alfa no período de 2016 para 2018 e com base nos documentos económicos disponibilizados pela mesma, que a empresa obteve um crescimento geral, apresentando uma melhoria significativa dos resultados de 2016 para 2017, os quais diminuíram ligeiramente no ano 2018, sendo que muitas rubricas manterão valores superiores em 2018 face a 2016.

Em suma, as vendas aumentaram 394.496,00€ e apesar de as exportações terem intensificado a sua expressão em 3,49%, o mercado nacional continua a registar maior peso nas vendas do que o estrangeiro, que representa cerca de 40% das vendas totais. A empresa Alfa importa aproximadamente 60% das suas compras, valor que se acentuou em 8,15% de 2016 para 2018. Ao debruçar sobre a demonstração de resultados conclui-se que os clientes são maioritariamente nacionais, sendo os clientes com maioria do peso de faturação possuem sede no estrangeiro. Quanto à sua dimensão, contratou quatro colaboradores, sendo que dois deles possuem qualificações académicas. Neste período a empresa manteve um nível de endividamento baixo, tendo apenas contraído um empréstimo de longo prazo em 2017 de 12.764,00€ e um de curto prazo em 2018, de 2.982,00€. Este crescimento reflete-se naturalmente no resultado líquido, que aumentou 160.290,00€ de 2016 para 2018.

Os rácios permitem ainda concluir que a empresa se tornou mais sustentável, pois aumentou a sua autonomia financeira em 31,62%, conseguindo financiar-se no último ano do estudo com 73,86% de capital próprio, apresentou igualmente um grande aumento de liquidez, de 149,65%, atingido 265,36% e um aumento no fundo

monetário em 2.143.712,00€, valores muito confortáveis para conseguir fazer face às necessidades de tesouraria de curto prazo.

O ano de 2017 foi nitidamente o mais forte em termos de resultados, pois registou um grande crescimento em todas as rubricas analisadas. Foi um ano marcado pela subida das exportações, cerca de 568.610,00€, passando a representar 57,76% das vendas totais, tornando-se assim no único ano em que a empresa exportou mais do que vendeu para o mercado nacional. Empregou 3 colaboradores, um deles com qualificação académica. Apresentou um significativo aumento de autonomia financeira, aproximadamente 33,19%, conseguindo neste ano financiar-se com 75,43% de capital próprio. A liquidez e o fundo de maneo também registaram um aumento bastante expressivo de 244,86% e 1.754.995,00€, respetivamente. Consequentemente o resultado líquido neste ano foi o mais elevado do período de estudo, de 959.372,00€.

Na entrevista ao CEO é explicado que esta oscilação se deve à contratação de três grandes obras internacionais, pelo que se conclui que o aumento da relação com o exterior proporcionou um grande crescimento financeiro para a empresa. De forma a criar consistência ao longo dos anos e tornar estes grandes projetos sequenciais, a empresa tem definido como estratégia futura o alargamento das relações com exterior e deseja realizar um projeto bem estruturado de internacionalização para 2020.

A entrevista permitiu concluir ainda que a escolha dos países foi um fator determinante para o resultado positivo deste processo. O gerente enumera a necessidade de equipamento e sua valorização, a capacidade de pagamento, as políticas fiscais, as economias e a segurança do país como fatores decisivos.

Com a evolução e crescimento da empresa sentiu-se a necessidade de dividir a atividade por setores, colocando colaboradores de confiança responsáveis por cada um deles e que reportam diretamente ao gerente. Deste modo o funcionamento diário da empresa tornou-se mais autónomo, sendo que as decisões e as estratégias dependem do gerente. O sucesso, tanto no momento de decidir internacionalizar a empresa, como na gestão ao longo de todo este processo, teve por base um gerente com grandes capacidades de gestão, de estratégia e de liderança. O seu espírito empreendedor e a dedicação da sua equipa permitiram a empresa gerar um grande crescimento e criar o excelente estatuto atual.

Devido às entrevistas é perceptível que as vantagens referentes na revisão da literatura se comprovam. Segundo os vários testemunhos a empresa aumentou a margem de lucro ao ter acesso a produtos mais baratos e de boa qualidade junto de fornecedores estrangeiros, a marca tem sido cada vez mais reconhecida e recomendada, pelo que aumentou a sua rede de relações e adquiriu novos conhecimentos e *know-how*, o que lhe permitiu novas formas de negociar. Torna-se claro que a gerência não se limitou a aumentar os resultados financeiros, o facto de ter investido em mão-de-obra qualificada e na imagem da empresa tornou-a mais profissional, o que nos permite responder de forma positiva também à segunda questão de partida, pois a empresa apresenta não só crescimento financeiro como se desenvolveu a nível profissional, devido à sua internacionalização.

Uma das maiores dificuldades ao longo da investigação passou pelo tratamento da informação teórica recolhida. A internacionalização é um tema extremamente vasto e interessante, pelo que a informação é lata e torna-se complicado focar apenas nos objetivos traçados.

Num futuro projeto de investigação é interessante estudar as desvantagens e os perigos da internacionalização para uma Pequena e Média Empresa. Será também de extremo interesse analisar o mesmo processo, eventualmente no mesmo período, para uma empresa de um setor diferente de modo a obter um meio de comparação.

7. Referências Bibliográficas

- AlMinho – Associação Industrial do Minho (2015 p. 3).
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), “*Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*”, *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.
- Canelas, G. L. D. C. F. (2013). Fatores críticos de sucesso da internacionalização de PME (*Doctoral dissertation*, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Carvalho, J. P. P. (2014). Agências de Promoção de Exportações e performance exportadora: a perceção dos gestores através das feiras internacionais e missões empresariais (*Doctoral dissertation*).
- Chawla, S. K., Khanna, D. e Chen J. (2010). *Are Small Business Critical Success Factors Same in Different Countries?*, *Journal of Management* 7(1), 1-12.
- Da Silva, A. J. B. (2016). A Importância das Relações Universidade-Empresas para a Internacionalização de Empresas.
- Dalla Costa, A. J., & El Alam, N. A. (2019). INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: VANTAGENS E DESAFIOS. *FESPPR Publica*, 3(1), 28.
- Delgado, D. F. (2010). Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços.
- DIAS, M. C. D. C. F. (2007). A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. 2007. 200 f (*Doctoral dissertation*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais–Especialização em *Marketing*–Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal).
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.
- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.

Gomes, G., Silveira, A., & Amal, M. (2010). Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 9(3).

Guerras Martín, L.Á. & Navas López, J.E., 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría Y Aplicaciones* 4a Edição., Cizur Menor: Thomson Reuters.

Iapmei (2017). Definição PME. [Consultado a 2019-09-10]. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Documentos-CPME/Definicao-PME.aspx>.

Ilheu, F. (2006). Internacionalização das Empresas Portuguesas e a China. Coimbra: Grafica de Coimbra.

INE (2010). “Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal”. Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2008. Destaque – Informação á comunicação social. 28 de Junho de 2010. [consultado 2019-09-10]. Disponível em: <file:///C:/Users/INES/Documents/Mestrado/Dissertação/Definição%20de%20PME%20do%20INE.pdf>.

INE (2018). “Estatísticas do Turismo – 2017”. [consultado 2019-11-02]. Disponível em: file:///C:/Users/USER/Downloads/ET_2017.pdf.

INE (2019). “Empresas em Portugal – 2017”. Estatística das Empresas 2017. [consultado 2019-09-30]. Disponível em: file:///C:/Users/INES/Downloads/EmpresasPt_2017.pdf.

INE (2019). “Estatísticas do Turismo – 2018”. [consultado 2019-11-02]. Disponível em: [file:///C:/Users/USER/Downloads/ET2018%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/ET2018%20(1).pdf).

Informa D&B. RÁCIOS FÓRMULAS. [consultado 2019-11-23]. Disponível em: https://www.informadb.pt/idbweb/resourcesRepository/racios_formulas.pdf.

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

Leone, N. M. D. C. P. (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME'S): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 53-59.

Leone, R. J. G., & Guerra, N. M. D. C. P. (2011). Pequenas e Médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. *RAUnP- ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): [http://dx. doi. org/10.21714/raunp., 4\(1\), 67-83](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.4(1), 67-83)*.

Lima, G. B., & Carvalho, D. T. (2005, October). Desafios empresariais e académicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. *In Workshop em internacionalização de empresas (Vol. 5, pp. 20-32)*.

Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). *Strategies for internationalisation within SMEs: The key role of the owner-manager. Journal of Small Business and Enterprise Development* 9(2), 120–129.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review* 21, 135172

Meyer, R. (1996), *“The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam*.

MOROSINI, M. (2017). Dossiê: Internacionalização da educação superior. *Educação*, 40(3), 288-292.

Negócios. “Aquecimento”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/AQUECIMENTO/>

Negócios. “Ar Condicionado”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/AR-CONDICIONADO/>

Negócios. “AVAC”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/AVAC/>

Negócios. “Climatização”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em: <https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/CLIMATIZACAO/>

Negócios. “Refrigeração”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/REFRIGERACAO/>

Negócios. “Ventilação”. [consultado 2019-11-01]. Disponível em:
<https://empresite.jornaldenegocios.pt/Actividade/VENTILACAO/>

Oliveira, I. G. D. (2012). Determinantes da estrutura de capital das PME portuguesas (*Doctoral dissertation*).

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures. Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.

Paulo, L. M. G. (2016). A internacionalização das PME portuguesas (*Master's thesis, FEUC*).

Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização—Estudo de caso para empresas portuguesas. *e3*, 3(2), 9-33.

Pinto, M., & Pereira, R. (2016). A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso. XXVI jornadas Luso-Espanholas de gestão científica-competitividade das regiões transfronteiriças.

Rezende, S. F. L. (2002). Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 37(1).

Rosa, S. D. A. (2014). A importância da Informação Financeira nas PME: mensuração do Ativo Fixo Tangível.

Ros, N., Valenzuela, A. (2004). *Identifying successful marketing strategies by export regional destination, International Marketing Review* 21(6), 573-597.

Shoham A. (1998). *Export performance: conceptualization and empirical assessment. Journal of International Marketing* 63, 59–81.

Simões, A. C. C. (2010). Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos (*Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão*).

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

Sullivan, D. (1994). *Measuring the degree of internationalization of a firm. Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.doi: 10.2307/155392.

Teixeira, S. & Diz, H., (2005). *Estratégias de Internacionalização 1a Edição.*, Lisboa: *Publisher Team*.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods (4 th ed.)*. London: *ThousandOaks: Sage Publication*.

8 - Anexos

Aquecimento, existem 347 empresas com atividade em, pelo menos, neste ramo. A Norte estão instaladas 182 empresas, 130 no Centro, 31 a Sul de Portugal e 4 nas Ilhas da Madeira e dos Açores. De forma mais discriminada, é apresentada a localização das mesmas, por conselho:

- Porto, com 57 empresas;
- Lisboa, com 56 empresas;
- Braga, com 45 empresas;
- Leiria, com 40 empresas;
- Viseu, com 30 empresas;
- Aveiro, com 23 empresas;
- Santarém, com 18 empresas;
- Setúbal, com 15 empresas;
- Vila Real, com 13 empresas;
- Coimbra, com 13 empresas;
- Faro, com 12 empresas;
- Viana do Castelo, com 7 empresas;
- Guarda, com 6 empresas;
- Évora, com 4 empresas;
- Ilha da Madeira – Funchal, com 3 empresas;
- Portalegre, com 2 empresas;
- Ilha Terceira – Angra do Heroísmo, com 1 empresa;
- Bragança, com 1 empresa;

- Castelo Branco, com 1 empresa.

No que toca ao ramo da Ventilação, existem 169 empresas no total. Destas, localizam-se a Norte de Portugal 82 empresas, a zona do Centro regista 71 empresas, no Sul 12 empresas e as Ilhas da Madeira e dos Açores somas um total de 4 empresas, distribuídas pela seguinte ordem decrescente:

- Porto, com 51 empresas;
- Lisboa, com 50 empresas;
- Aveiro, com 12 empresas;
- Leiria, com 10 empresas;
- Setúbal, com 10 empresas;
- Braga, com 10 empresas;
- Santarém, com 7 empresas;
- Viseu, com 5 empresas;
- Coimbra, com 4 empresas;
- Ilha da Madeira – Funchal, com 3 empresas;
- Viana do Castelo, com 2 empresas;
- Faro, com 2 empresas;
- Vila Real, com 1 empresa;
- Ilha de São Miguel – Ponta Delgada, com 1 empresa;
- Guarda, com 1 empresa.

Integradas, pelo menos, na categoria de Ar Condicionado, laboram 18.944 empresas, das quais 8.199 estão localizadas a Norte de Portugal, 7.729 empresas no

Centro, o Sul aglomera 2.405 empresas e as Ilhas da Madeira e dos Açores 611 empresas e encontram-se distribuídas, por concelho, da seguinte forma:

- Lisboa, com 5.221 empresas;
- Porto, com 3.368 empresas;
- Braga, com 1.625;
- Aveiro, com 1.315 empresas;
- Setúbal, com 1.088 empresas;
- Faro, com 831 empresas;
- Leiria, com 783 empresas;
- Viana do Castelo, com 731 empresas;
- Coimbra, com 725 empresas;
- Santarém, com 593 empresas;
- Viseu, com 531 empresas;
- Ilha da Madeira – Funchal, com 328 empresas;
- Évora, com 310 empresas;
- Vila Real, com 265 empresas;
- Castelo Branco, com 205 empresas;
- Portalegre, com 202 empresas;
- Guarda, com 183 empresas;
- Bragança, com 181 empresas;
- Beja, com 176 empresas;
- Ilha de São Miguel – Ponta Delgada, com 165 empresas;
- Ilha Terceira – Angra de Heroísmo, com 54 empresas;
- Ilha do Faial – Horta, com 22 empresas;
- Ilha do Pico – Horta, com 18 empresas;
- Ilha de Santa Maria – Ponta Delgada, com 8 empresas;
- Ilha de São Jorge – Angra de Heroísmo, com 5 empresas;
- Ilha de Porto Santo – Funchal, com 4 empresas;
- Ilha da Graciosa – Angra de Heroísmo, com 4 empresas;
- Ilha das Flores – Horta, com 3 empresas.

Respetivamente à Refrigeração regista um total de 175 empresas, das quais 66 estão localizadas no Norte, 85 no Centro, 20 pertencem à região do Sul e 4 estão a operar nas Ilhas da Madeira e dos Açores.

Por conselho, podemos observar que estão distribuídas pela seguinte disposição:

- Lisboa, com 63 empresas;
- Porto, com 25 empresas;
- Aveiro, com 15 empresas;
- Braga, com 12 empresas;
- Leiria, com 10 empresas;
- Setúbal, com 9 empresas;
- Faro, com 9 empresas;
- Coimbra, com 6 empresas;
- Santarém, com 5 empresas;
- Viseu, com 5 empresas;
- Ilha da Madeira – Funchal, com 4 empresas;
- Viana do Castelo, com 3 empresas;
- Guarda, com 3 empresas;
- Bragança, com 2 empresas;
- Portalegre, com 1 empresa;
- Vila Real, com 1 empresa;
- Beja, com 1 empresa;
- Évora, com 1 empresa.

Na área da Climatização existem 542 empresas. No Norte do país estão localizadas 249 empresas, 215 no Centro, 70 na região do Sul e 8 nas ilhas.

As mesmas encontram-se dispostas pela seguinte ordem:

- Lisboa, com 119 empresas;
- Porto, com 96 empresas;
- Braga, com 60 empresas;

- Leiria, com 37 empresas;
- Aveiro, com 36 empresas;
- Setúbal, com 32 empresas;
- Viseu, com 27 empresas;
- Faro, com 26 empresas;
- Santarém, com 24 empresas;
- Coimbra, com 24 empresas;
- Castelo Branco, com 10 empresas;
- Guarda, com 10 empresas;
- Évora, com 9 empresas;
- Viana do Castelo, com 8 empresas;
- Ilha da Madeira – Funchal, com 8 empresas;
- Bragança, com 7 empresas;
- Vila Real, com 5 empresas;
- Beja, com 3 empresas;
- Portalegre, com 1 empresa.

Existem ainda 84 empresas do setor com atividade que atuam nas três frentes de AVAC. Tanto no Norte como no Centro de Portugal, estão sediadas 36 empresas, a região do Sul somas 9 empresas e as Ilhas da Madeira e dos Açores registam 3 empresas. Ao longo do território Nacional encontram-se distribuídas pela seguinte forma:

- Lisboa, com 24 empresas;
- Porto, com 18 empresas;
- Setúbal, com 7 empresas;
- Braga, com 7 empresas;
- Leiria, com 5 empresas;
- Vila Real, com 4 empresas;
- Coimbra, com 4 empresas;
- Ilha da Madeira – Funchal, com 3 empresas;
- Santarém, com 2 empresas;

- Aveiro, com 2 empresas;
- Guarda, com 2 empresas;
- Viana do Castelo, com 1 empresa;
- Viseu, com 1 empresa;
- Beja, com 1 empresa;
- Bragança, com 1 empresa;
- Castelo Branco, com 1 empresa;
- Faro, com 1 empresa.

Principais indicadores económicos

	2014	2015	2016	2017	2018
Produto interno bruto (PIB) a preços de mercado ótica da despesa (% - tx. var., volume)					
PIB	0,8	1,8	2,0	3,5	2,4
Consumo privado	-1,0	2,4	2,0	2,6	2,1
Consumo público	-0,6	0,8	0,8	0,2	0,9
Formação bruta de capital	4,1	5,9	2,5	11,9	6,2
Exportação de bens (FOB) e serviços	4,3	6,3	4,4	8,4	3,8
Importação de bens (FOB) e serviços	7,9	8,0	5,0	8,1	5,8
Deflatores implícitos (% - tx. var.)					
PIB	0,7	2,0	1,7	1,5	1,6
Consumo privado	0,2	0,9	1,0	1,6	1,3
Termos de troca (% - tx. var.)	1,0	3,2	1,6	-0,8	-0,3

Fonte: INE, Contas Nacionais

Distribuição do VAB das sociedades não financeiras por setor de atividade, 2018



INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas

Rácios:

Rácios de Endividamento e Estrutura:

Autonomia Financeira = Capital Próprio/Ativo Total

2016: 42,24%

2017: 75,43%

2018: 73,86%

Endividamento: Passivo Total/Ativo Total

2016: 57,76%

2017: 24,57%

2018: 26,14%

Solvabilidade = Capitais Próprios/Passivo Total

2016: 73,16%

2017: 306,94%

2018: 282,49%

Rácios de Rentabilidade:

Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) = Resultado Líquido/Capitais Próprios

2016: 21,65%

2017: 25,53%

2018: 6,54%

Rentabilidade dos Ativos (ROA) = EBIT/Ativo Total

2016: 7,92%

2017: 16,12%

2018: 3,11%

EBIT 2016: 368.625,70€

EBIT 2017: 803.282,10€

EBIT 2018: 170.840,80€

Rácios de Liquidez:

Liquidez Geral = Ativo Corrente/Passivo Corrente

2016: 99,25%

2017: 244,86

2018: 248,90%

Fundo de Maneio = Ativo Corrente – Passivo Corrente

2016: - 20.202,05€

2017: 1.754.995,96€

2018: 2.123.510,15€

Entrevistas:

No âmbito da unidade curricular de Dissertação a “Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas” incorporada no Mestrado em Gestão Financeira, do Instituto Superior de Gestão, é esperado estudar a evolução que a empresa Alfa demonstrou ao longo do seu processo de internacionalização.

Entrevista anónima ao Diretor Comercial, por Inês Silva.

13 de Novembro de 2019

1. Há quantos anos é colaborador na empresa Alfa?
2. Considera que a empresa se envolveu num processo de internacionalização nos últimos anos? Se sim, porquê?
3. Sente Resultado Líquido positivo que a internacionalização proporcionou tem sido direcionado para o investimento da própria empresa?
4. Houve aumento na presença em feiras, como visitante e como expositor?
5. Sabe indicar uma média de *e-mails* que troca com o exterior? Esse número tem aumentado?

Entrevista anónima ao Responsável de Balcão, por Inês Silva.

13 de Novembro de 2019

1. Há quantos anos é colaborador na empresa Alfa?

2. Considera que a empresa se envolveu num processo de internacionalização nos últimos anos? Se sim, porquê?
3. Sente que a internacionalização foi um processo crucial no desenvolvimento e crescimento que a empresa tem apresentado? Em que setores notou mais vantagens?
4. Pode, por favor, indicar se o movimento ao balcão foi prejudicado pelo aumento das exortações e da relação com o exterior?
5. Sente que a internacionalização prestigiou a empresa também em Portugal?

Entrevista anónima ao Diretor Executivo (CEO), por Inês Silva.

13 de Novembro de 2019

1. Caro Engenheiro, há quantos anos é colaborador na empresa Alfa?
2. Considera que a empresa se envolveu num processo de internacionalização nos últimos anos? Se sim, porquê? Que indicadores podem mostrar que o justifiquem?
3. Sente que a internacionalização foi um processo crucial no desenvolvimento e crescimento que a empresa tem apresentado?
4. Onde está aplicado esse investimento?
5. É notória, em praticamente todos os indicadores, a evolução de 2016 para 2017 e novamente uma descida para 2018. Pode explicar este comportamento?
6. A empresa trabalha com mais entidades Nacionais ou Estrangeiras?
7. Acredita que a escolha dos Países foi decisivo para o resultado positivo?
8. Houve dinamização em formações no exterior e respetiva partilha de conhecimento?
9. Estamos na presença de uma empresa dependente do Gestor?
10. Quais os aspetos que motivam a internacionalização?
11. O crescimento da empresa tem sido reconhecido por entidades e tem-lhe sido atribuído prémios à empresa? PME líder?
12. Pretende continuar com uma estratégia de internacionalização e alarga-la a mais países?

Entrevista anónima a um Cliente Nacional, por Inês Silva.

16 de Novembro de 2019

1. Há quantos anos trabalha com a empresa?
2. Como descreve a relação com a empresa?
3. Porque escolheu trabalhar com esta empresa e não com outra concorrente?
4. Sabe que se trata de uma empresa cada vez mais internacionalizada. Tem sentido evolução na forma de trabalhar da empresa?
5. Prevê continuar esta parceria no futuro?

Entrevista anónima a um Cliente Estrangeiro, por Inês Silva.

16 de Novembro de 2019

1. Há quantos anos trabalha com a empresa?
2. Como descreve a relação com a empresa?
3. Tem aumentado as suas compras ao longo destes anos que trabalham juntos, porquê?
4. Sente que as diferenças culturais, como os costumes e a língua, são uma barreira?
5. Pode, por favor, falar-me das vantagens que a empresa Alfa oferece em comparação de uma empresa Nacional?
6. Prevê continuar esta parceria no futuro?
7. O que acrescentaria na sua forma de pensar, que deveria de ser feito pela ARL, para aumentar o crescimento?

Entrevista anónima a um Fornecedor Nacional, por Inês Silva.

20 de Novembro de 2019

1. Há quantos anos trabalha com a empresa?
2. Como descreve a relação com a empresa?
3. Tem sentido crescimento nas compras ao longo destes anos que trabalham juntos?

4. Sabe que se trata de uma empresa cada vez mais internacionalizada. Tem sentido evolução na forma de trabalhar da empresa?
5. Prevê continuar esta parceria no futuro?
6. O que acrescentaria na sua forma de pensar, que deveria de ser feito pela ARL, para aumentar o crescimento?

Entrevista anónima a um Fornecedor Estrangeiro, por Inês Silva.

26 de Novembro de 2019

1. Há quantos anos trabalha com a empresa?
2. Como descreve a relação com a empresa?
3. Tem sentido crescimento nas compras ao longo destes anos que trabalham juntos?
4. Sente que as diferenças culturais, como os costumes e a língua, são uma barreira?
5. Pode, por favor, falar-me das vantagens que a empresa Alfa oferece em comparação de uma empresa Nacional? A internacionaliza trouxe vantagens?
6. Prevê continuar esta parceria no futuro?
7. O que acrescentaria na sua forma de pensar, que deveria de ser feito pela ARL, para aumentar o crescimento?