



Internacionalização de uma PME Portuguesa: Análise dos modos de entrada no mercado alemão

João Carlos dos Santos Tavares

up201501528@fep.up.pt

Relatório de Estágio

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por

Professor Dr. Miguel José Ferros Pimentel Reis da Fonseca

Julho de 2017

Nota Biográfica

João Carlos dos Santos Tavares nasceu na Figueira-da-Foz a 12 de julho, 1994. Licenciado em Gestão pela Universidade de Aveiro em junho de 2015, depois de ter concluído o último semestre ao abrigo do programa Erasmus+ na Universidade de Trento, Itália. No mesmo ano em setembro, ingressou no Mestrado de Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, devido ao seu interesse particular pela área da internacionalização.

Através do estágio curricular realizado entre setembro de 2016 e Fevereiro de 2017, foi possível aumentar o conhecimento na área internacionalização e ganhar experiência profissional, culminando com a realização deste relatório.

Agradecimentos

A elaboração deste relatório foi um enorme desafio para mim, sendo que houve diversas pessoas que foram fundamentais para a realização do mesmo, sem as quais este trabalho seria impossível.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Miguel Fonseca, por todo o apoio que me proporcionou ao longo destes meses e pela partilha de conhecimento que em muito me auxiliou na realização deste relatório. Outro agradecimento especial à minha família, particularmente à minha mãe, ao meu pai, à minha irmã e a minha avó, que foram um suporte fundamental nos momentos mais difíceis. Um agradecimento à Câmara de Comércio Luso-alemã pela amabilidade de se terem disponibilizado a conceder-me uma entrevista. Por último, um agradecimento especial para o meu tutor da empresa, o Dr. Sandro Pinto, pela oportunidade que me deu na empresa Outglocal Consulting e a todos os colaboradores da empresa.

Resumo

As empresas enfrentam hoje em dia desafios consideráveis devido às novas tendências do processo de globalização, entre os quais avulta a liberalização cada vez maior dos mercados e a exigência crescente dos consumidores. Em Portugal, tal como na maior parte dos restantes países, as pequenas e médias empresas constituem o principal tecido económico da economia, tendo vindo a realizar enormes esforços e investimentos de modo a expandir-se internacionalmente. Neste sentido, constata-se que a internacionalização deixou de ser um exclusivo das grandes empresas, pelo que, neste momento, todas as empresas podem ter um papel ativo e importante nesse processo de expansão da atividade.

O presente trabalho resulta da realização de um estágio curricular na empresa Outglocal Consulting, uma pequena empresa portuguesa responsável por prestar serviços de consultoria para diversos clientes. Um desses clientes, a “Star Machines” é fabricante de máquinas de máquinas de controlo numérico computadorizado (CNC) da mais avançada tecnologia, incidindo o presente relatório no processo de internacionalização da empresa através da exportação das suas máquinas.

A partir de uma revisão da literatura relativa ao tema da internacionalização e às suas principais teorias explicativas, e com recurso a uma metodologia qualitativa, propõe-se com este trabalho analisar diferentes modos de entrada no mercado alemão. A escolha deste país está relacionada com o facto de ser bastante maduro, apresentar elevada intensidade tecnológica e um enorme potencial no setor das máquinas CNC e nos seus principais clientes: os produtores de moldes.

Por sua vez, com base numa entrevista realizada à Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã e através deste estudo, consideram-se como modos de entrada mais adequados para a internacionalização da empresa para o mercado germânico o investimento direto estrangeiro, a aliança estratégica e a exportação direta.

Palavras-Chave: Internacionalização, pequenas e médias empresas, CNC, modos de entrada, Alemanha.

Códigos JEL: F60, F20

Abstract

Nowadays companies face huge challenges due to new tendencies in the globalization process, of which growing market liberalization and consumer demands are the most relevant. In Portugal, as in other countries, small and medium size enterprises, that play an important role in the economy, have made great efforts and investments in order to expand internationally. In this sense, internationalization has ceased to be exclusive of large companies, so that presently all companies can play an active and important role in this process of activity expansion.

This report is a result of the curricular internship that took place at Outglocal Consulting, a small portuguese company specialized in consulting services for several clients. One of the customers, "Star Machines", is a manufacturer of computerized numerical control (CNC) machines of highly advanced technology, focusing this report on the process of internationalization of the company through the export of its machines.

Based on a literature review about internationalization and its main theories, and using a qualitative methodology, the purpose is to analyze different ways of entering in the German market. This choice was related to the fact that it is quite mature, presents high technological intensity, a huge potential in the CNC machines sector and in its main clients: mold producers.

On the other hand, based on an interview with “Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã”, and through this study, foreign direct investment, strategic alliance and direct export are considered the most appropriate entry modes for the internationalization of the company into the German market.

Key Words: Internationalization, small and medium enterprises, CNC, entry modes, Germany

JEL-Codes: F60, F20

Índice de conteúdos

Nota Biográfica	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Abreviaturas.....	viii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1. Definição de Internacionalização.....	3
2.2. Modos de entrada.....	3
2.3. Motivações para a internacionalização.....	13
2.4. Barreiras à internacionalização.....	14
2.5. Principais teorias da internacionalização.....	15
3. Metodologia	19
4. O estágio curricular	22
4.1. Outglocal Consulting.....	22
4.2. Empresa “Star Machines”.....	23
4.2.1. Produto.....	23
4.2.2. Concorrentes	24
4.2.3. Clientes	25
4.2.4. Presença Internacional da Empresa	25
4.3. Aplicação da literatura ao processo de internacionalização da empresa.....	26
4.4. Funções desempenhadas no estágio.....	27
5. Expansão da empresa para o mercado alemão	29
5.1. Análise PESTAL.....	29
5.2. Análise das 5 Forças de Porter.....	34
5.3. Análise SWOT.....	37

5.4. Estratégia atual da empresa.....	39
5.5. Motivos para a internacionalização no mercado alemão.....	40
5.6. O mercado alemão das máquinas.....	42
5.7. Setor dos moldes na Alemanha.....	43
5.8. Modos de entrada.....	44
5.8.1. Principais feiras internacionais na Alemanha.....	45
5.8.2. Potenciais parceiros no mercado alemão.....	47
5.9. Seleção dos Estados-Federais.....	49
6. Conclusões e limitações do trabalho.....	54
7. Referências	56
ANEXOS.....	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modos de entrada - vantagens e desvantagens	11
Tabela 2 - Abordagem em rede da internacionalização.....	17
Tabela 3 - Tipos e Fonte de informação	20
Tabela 4 – Matriz Ansoff.....	40
Tabela 5 – Evolução do setor das máquinas e equipamentos.....	43
Tabela 6 - Lista das feiras recomendadas para o ano de 2017/2018.....	46
Tabela 7 - Potenciais parceiros no mercado alemão.....	47
Tabela 8 - Concentração de empresas no setor Machine Tools.....	52
Tabela 9 - Seleção dos estados-alvo	52

Índice de Figuras

Figura 1 - Consumo no setor das máquinas e equipamentos em diferentes países	41
Figura 2 - Concentração de empresas no setor dos moldes e ferramentas	50
Figura 3 - Concentração de empresas no setor automóvel	51
Figura 4 - Concentração de clusters na indústria dos plásticos	51

Abreviaturas

B2B – Business to Business

CEO – Chief Executive Office

FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto

PME – Pequena e Média Empresa

CNC - Controlo Numérico Computorizado

PESTAL – Análise de fatores Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

SWOT – Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

RH – Recursos Humanos

Star Machines – Nome fictício da empresa alvo de análise

CAD – Computer-aided Design

CAM – Computer-aided Manufacturing

GTAI -German Trade & Invest

1. Introdução

Com os crescentes avanços tecnológicos observados nas últimas décadas, constata-se que já não é possível às empresas cingirem-se aos seus mercados de origem, mas antes encarar os potenciais clientes e concorrentes a nível global (Oviatt e McDougall, 1997). Dessa forma, e com a elevada concorrência existente, o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais reduzido, pelo que, apenas através da permanente inovação tecnológica e com a diferenciação da oferta, é que as empresas estão em condições de singrar no mercado. Neste sentido, e num contexto geral de globalização, constata-se um aumento da procura de novos mercados internacionais, principalmente pelas organizações de pequena e média dimensão, como forma de crescer e diminuir o risco de se cingirem somente ao mercado doméstico (Fahy, 2002).

O estágio curricular do qual resulta o relatório ora apresentado foi realizado entre Setembro de 2016 a Fevereiro de 2017, na empresa Outglocal Consulting, que foi fundada em 2009 tendo como “core business” a consultoria estratégica. Neste contexto, o estudo a realizar está diretamente relacionado com a expansão e internacionalização, para o mercado alemão, de uma empresa portuguesa do setor dos moldes e cliente da Outglocal Consulting. Essa empresa, situada no *cluster* da indústria de moldes em Oliveira de Azeméis, produz máquinas e equipamentos CNC que posteriormente serão vendidas às empresas de moldes que as usam na produção.

As atividades desenvolvidas ao longo do estágio culminaram com a proposta de um plano de entrada no mercado alemão, a partir da análise da envolvente externa e interna da empresa. No âmbito do mesmo, procedeu-se à identificação de potenciais parceiros locais e clientes (assim como à sua localização), à sinalização das feiras e exposições no país e, por fim, à análise dos modos de entrada considerados mais apropriados. Para este efeito, o presente relatório poderá revelar-se bastante relevante para a empresa, porquanto que esta sente que o mercado alemão tem um enorme potencial, devido essencialmente ao seu nível de desenvolvimento e maturidade, e se encontra, portanto dentro dos objetivos prioritários de internacionalização.

Assim sendo, o presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma. O capítulo 2 contempla uma revisão da literatura sobre a temática da internacionalização, incluindo uma breve definição, a descrição dos principais modos de concretização da mesma, as

barreiras e motivações que lhe estão subjacentes e as teorias explicativas mais relevantes. Seguidamente, o capítulo 3 explicita e fundamenta a escolha da metodologia adotada, indicando-se ainda as principais fontes de informação utilizadas. Por sua vez, no capítulo 4, inclui-se uma breve apresentação da empresa onde foi realizado o estágio curricular e daquela que será alvo de análise neste relatório, assim como se descrevem as atividades que foram desenvolvidas no âmbito do estágio. Finalmente, o capítulo 5 consiste na aplicação de algumas ferramentas de análise da envolvente da empresa, assim como uma breve análise das principais motivações que determinaram a escolha do mercado alemão, com recurso a uma entrevista realizada com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã. Prossegue com a seleção dos estados federais que apresentam maior concentração de empresas em setores identificados como prioritários e com a proposta e análise de diferentes modos de entrada na Alemanha, tendo em conta as especificidades do mercado e da própria empresa. Culmina com a apresentação das principais conclusões alcançadas neste trabalho, assim como algumas dificuldades e limitações que o mesmo evidencia

Assim, o principal propósito deste relatório é constituir uma ferramenta útil para que o processo de internacionalização da empresa seja feito de uma forma mais informada, eficaz e que possibilite uma tomada de decisão ponderada.

2. Revisão de literatura

Na revisão da literatura que a seguir se apresenta serão abordados os principais conceitos, formas de concretização, determinantes e teorias relacionadas com a internacionalização, tendo particularmente em conta a dimensão da empresa analisada, uma Pequena e Média Empresa (PME).

2.1. Definição de Internacionalização

O processo de internacionalização de uma empresa é bastante complexo e envolve a análise de diversas variáveis. Normalmente, o conceito inclui um vasto conjunto de operações exteriores, passando da simples troca para formas mais avançadas de participação das empresas nas atividades de produção (Welch e Luostarinen, 1988). Outra definição de internacionalização importante é apresentada por Meyer (1996), de acordo com o qual a internacionalização é um processo em que as empresas vão aumentando o nível das atividades fora do seu país de origem. Já Calof e Beamish (1995) definem a internacionalização como o processo em que as empresas adaptam as suas operações aos mercados internacionais.

A este respeito, constata-se que o processo de internacionalização das PME é objeto de atenção limitada por parte de estudos científicos, na medida em que os mesmos se encontram maioritariamente direcionados para as empresas de grande dimensão, e ainda devido ao carácter tradicionalmente limitado das atividades dessas empresas em termos geográficos, influenciado pela localização das mesmas (Pleitner, 1997).

2.2. Modos de entrada

Uma das principais decisões a ter em conta no que respeita à internacionalização de uma empresa é o modo que esta selecionará para entrar num dado mercado exterior (Chung e Enderwick, 2001).

Para tomar a decisão a este respeito, existem diversos aspectos a considerar, sendo que a literatura distingue sobretudo fatores de natureza externa e interna (Böttner e Hollensen 2011).

Assim, de acordo com Hollensen (2001), os fatores externos a ponderar na escolha do modo de estabelecimento em mercados externos são os seguintes:

- *Distância Sócio-Cultural*: a diversidade entre valores e normas dos países de origem e os países de destino afecta a seleção do modo de entrada escolhido pelas empresas (Böttner e Hollensen, 2011);

- *Risco do país e incerteza da procura*: Hollensen (2001) afirma que as empresas procuram ganhar conhecimento e informação sobre os riscos de um mercado antes de determinarem qual o modo de entrada que se revele mais adequado, em função do nível de investimento e de risco;

- *Tamanho e crescimento do mercado*: este fator influencia de forma determinante a localização de uma subsidiária de uma empresa, constatando-se que quanto maior for o potencial do mercado, mais investimentos aí serão realizados (Dahringer e Mühlbacher, 1991);

- *Barreiras ao comércio (diretas e indiretas)*: no caso de abolição ou redução das mesmas, mais empresas considerarão a internacionalização como uma opção (Suseno e Ratten, 2007);

- *Ambiente competitivo do mercado*: mercados com maior intensidade competitiva são menos atrativos para pequenas e médias empresas, pelo que estas tendem a reduzir o investimento naqueles mercados e focarem-se noutros (Lewis e Richardson, 2001);

- *Reduzido número de potenciais parceiros intermediários disponíveis*: a capacidade de angariar boas relações com representantes de vendas ou distribuidores nos países de destino é de extrema importância para as empresas (Whitelock e Jobber, 2004);

- *Distância geográfica*: foi identificada por Root (1994) como crucial na seleção de mercados externos, pois quando os custos de transporte são elevados devido às distâncias geográficas entre países, torna-se impossível competir contra produtores locais no mercado alvo;

- *Leis e regulamentos existentes*: constituem outro fator externo segundo De Búrca et al. (2004) para quem as empresas que pretendam entrar num dado mercado devem adaptar-se às leis e regulamentos existentes no país de destino.

Por outro lado, Brassington e Pettitt (2000) consideraram que, quando as empresas tomam decisões relativamente à escolha de um mercado, devem ponderar um conjunto de fatores de ordem interna, entre os quais se incluem:

- *Custos*: este fator influencia, decisivamente, a escolha do modo de entrada no início do processo de internacionalização das empresas (Brassington e Pettitt, 2000);

- *Rapidez de execução*: segundo Brassington e Pettitt (2000), dependendo da escolha do modo de entrada, o tempo que demora uma empresa a atingir um mercado-alvo varia: alguns modos de entrada podem demorar meses ou anos, enquanto outros podem ser postos em prática num curto espaço de tempo. Este tempo é um fator sempre a ter em conta pelas empresas na hora da escolha do modo de entrada;

- *Período de payback dos investimentos*: o período que uma empresa demora até recuperar o investimento realizado num mercado exterior deverá ser tido em conta na escolha do modo de entrada (Brassington e Pettitt, 2000);

- *Objetivos de longo prazo*: a organização deve definir o que quer atingir no futuro e como vai aproveitar as oportunidades do mercado para a prossecução desses objetivos. A escolha do modo de entrada representa apenas a primeira fase num plano de internacionalização estratégico de longo prazo (Brassington e Pettitt, 2000).

Em 2001, Hollensen definiu um conjunto de fatores internos adicionais que influenciam a decisão das empresas de entrada em mercados externos, designadamente:

- *Tamanho da empresa*: é ilustrativo da disponibilidade de recursos, pelo que quanto maior for uma empresa, melhores recursos terá para o envolvimento no mercado de destino (Hollensen, 2001);

- *Experiência internacional*: a experiência internacional das empresas e dos seus gestores influencia, decisivamente, a escolha do modo de entrada num mercado (Hollensen, 2001);

- *Capacidade de diferenciação e complexidade de um produto*: as características físicas de um produto ou serviço devem sempre ser tomadas em atenção quando se pretende escolher o seu local de produção (Hollensen, 2001);

- *Relacionamentos*: bons contactos e redes de *networking* são necessários para encontrar soluções eficazes de agentes ou distribuidores. Os diferentes tipos de relações que as

empresas estabelecem com “players” do mercado de destino influenciam a seleção do modo de entrada (Frederick e Webster, 1992);

- *Controlo*: o grau de controlo de uma empresa sobre as suas operações internacionais é um fator a ter em conta. Assim, o nível de controlo está intimamente ligado com o nível de recursos despendidos num dado mercado (Hollensen, 2001);

- *Flexibilidade*: a capacidade que uma empresa tem em adaptar-se ou não à sua expansão internacional afecta bastante a decisão sobre o modo de entrada mais adequado ao país de destino (Brassington e Pettitt, 2000).

Mais recentemente, De Búrca et al. (2004) afirmaram que a influência da gestão de uma empresa se repercute na tomada de decisão sobre o modo de entrada num mercado específico. Antes destes autores, Frederick e Webster (1992), tinham salientado que as relações que se estabelecem dentro de uma organização e a capacidade de esta estabelecer as mesmas relações com um mercado exterior particular influencia decisivamente a decisão quanto ao modo de entrada no mesmo.

Uma vez abordados os fatores internos e externos que podem influenciar as formas de abordagem a um mercado externo, importa agora compreender em que consistem. Assim, de acordo com Brassington e Pettitt (2000) e Armstrong e Kotler (2005), podem distinguir-se: exportação direta, exportação indireta, licenciamento, *franchising*, acordos contratuais, subsidiárias comerciais, subsidiárias produtivas, *joint ventures* e alianças estratégicas. Por outro lado, Peng (2016) fez a distinção entre *non-equity modes*, que incluem exportação (direta e indireta) e acordos contratuais, e *equity modes* que compreendem *joint-ventures*, alianças estratégicas e investimento direto estrangeiro.

Antes de detalhar cada um dos modos de entrada, em conformidade com esta última abordagem, importa referir que a internacionalização é um processo gradual e que poucas são as empresas que começam desde o seu início a exportar (Czinkota et al., 2004). Por outro lado, Shoham et al. (2002) constataram que as empresas não passam usualmente por um processo sequencial de internacionalização. Isto é, algumas tendem a parar num dado estágio do processo, enquanto outras saltam algumas etapas e iniciam presença nos mercados externos em fases já avançadas. Desta forma, conclui-se que não existe uma sequência lógica para o processo de internacionalização, mas antes que cada empresa faz do seu percurso um caso específico.

I. Non-equity modes

Iniciando esta abordagem pela exportação, pode afirmar-se que está associada à primeira fase do processo de internacionalização de uma empresa, e que segundo Root (1994) compreende duas formas distintas: **direta e indireta**. Neste contexto, o mesmo autor refere que a exportação direta se baseia na venda direta de um produto/serviço para um mercado exterior pelo recurso a agentes ou distribuidores. As principais vantagens deste tipo de exportação são o elevado nível de controlo que a empresa dispõe em todo o processo de venda, forma mais rápida e fácil de chegar ao mercado, total controlo sobre a política de marketing da empresa e, por fim, uma maior proteção aos ativos intangíveis da empresa como é o exemplo das patentes. A maior desvantagem deste modo de exportação é a possibilidade de existirem conflitos entre a empresa exportadora e o agente/distribuidor, podendo este aspeto afectar negativamente as vendas e a imagem da empresa no exterior (Root, 1994).

Por outro lado, a exportação indireta fundamenta-se na existência de um intermediário nacional que faz a ponte entre a empresa exportadora e os mercados estrangeiros. Esta é uma boa estratégia para empresas que pretendam internacionalizar-se, visto que apresenta custos relativamente mais baixos do que a exportação direta e transfere os riscos para o intermediário nacional (Root, 1994). Ainda assim, devido ao facto de as empresas exportadoras terem um papel pouco ativo no processo de exportação, estas têm pouco controlo e poder e, por consequência, o conhecimento do mercado internacional adquirido é bastante reduzido, levando à elevada dependência do intermediário nacional (Root, 1994).

Pelo exposto, conclui-se assim que, apesar de este modo de entrada envolver menores riscos e custos para as empresas exportadoras, principalmente quando estas dispõem de ativos com elevada importância, a exportação, pode expor a empresa a grandes problemas no que toca ao seu distribuidor. O oportunismo, a fraca promoção das vendas por partes destes e a apropriação de ativos são alguns destes perigos que as empresas devem ter em conta.

No que se refere aos acordos contratuais, os mesmos acontecem quando um ativo intangível de uma empresa está disponível para empresas estrangeiras, sendo que a

empresa que disponibiliza o ativo recebe uma comissão, normalmente na forma de royalties (Root, 1994). Estes acordos podem assumir duas formas distintas:

Licença

Trata-se de um contrato no qual o licenciador transfere para o licenciado o direito de utilizar um ativo de que é proprietário, como por exemplo, marcas e *know-how*. A contrapartida paga pelo licenciado é fixada através de um acordo entre as partes, em que está igualmente contemplado o período de tempo de que o licenciado irá usufruir (Root, 1994).

As principais vantagens que lhe estão associadas ocorrem quando existem barreiras à importação, que aumentam os custos ou limitam as quantidades transacionadas por parte de países estrangeiros, pois através do licenciamento é possível contornar esses obstáculos, visto que estas restrições deixam de existir quando se transfere um ativo para outro país. O facto dos riscos, económicos e políticos, serem menores em comparação com outros modos de entrada é também uma vantagem subjacente a este modo de entrada (Root, 1994).

Por outro lado, o facto do período de tempo associado ao contrato ser definido aquando do estabelecimento do mesmo, e na maior parte dos casos ser alargado, representa a principal desvantagem deste modo de entrada, da mesma forma que o facto do licenciado vir a não cumprir com os seus deveres, o que é particularmente notório nos mercados com fraca regulamentação e débil sistema judicial (Cateora et al., 2013).

Franchising

Neste caso, estamos em presença de outra estratégia de entrada pela qual o franchisador dá permissão, por via de uma licença ao franchisado de um sistema de negócio e outros direitos subjacentes. O franchisado fica obrigado a usar o nome da marca e tem que proceder de acordo com um padrão definido pelo franchisador, agindo em concordância com este. Em troca, o franchisador recebe um conjunto de valores monetários, desde royalties a outras compensações, por parte do franchisado (Root, 1994)

As principais vantagens deste contrato residem em permitir a rápida expansão para outros mercados com investimentos relativamente mais baixos, em comparação com

outras formas de entrada, assim como nas políticas de marketing estandardizadas e os baixos riscos políticos que lhe estão associados (Root, 1994).

Por outro lado, as suas principais desvantagens são os lucros limitados que possibilita ao franchisador, a falta de controlo absoluto sobre o negócio e sobre o franchisado, a possibilidade de criação de outros concorrentes no pós-contrato e a existência de restrições governamentais sobre os contratos de *franchising* (Root, 1994).

II. Equity Modes

Joint-Ventures

Esta é uma forma de entrada em que uma empresa estrangeira e uma empresa nacional do mercado-alvo criam uma nova entidade cujo capital é repartido por ambas, esperando-se assim que exista um elevado grau de conhecimento e de recursos resultante da junção de duas ou mais empresas (Doole and Lowe, 2008).

Algumas das vantagens das *joint-ventures* assentam na partilha de custos e riscos, assim como de conhecimento, tecnologias e competências por parte das empresas envolvidas. Por outro lado, as suas principais desvantagens residem na divergência de objetivos de ambas as empresas, de onde podem resultar desentendimentos na estratégia a implementar, assim como a motivação pode ser diferente, levando a que haja uma organização que faça ou que se aplique mais do que a outra. Para além disso, os elevados investimentos a nível financeiro e a nível da gestão são também a principal desvantagem em relação a outros modos de entrada (Doole and Lowe, 2008).

Alianças estratégicas

Alianças estratégicas são um tipo de acordo cooperativo entre diversas empresas, normalmente do mesmo setor, em que são partilhados ativos, recursos, conhecimentos e *know-how*. Esta forma de entrada bastante recente e moderna tem-se tornado muito popular e apresenta três características essenciais: é mais frequente em países desenvolvidos, tem como foco principal a criação de novos produtos ou tecnologias e, normalmente, é criada para curtos períodos de tempo (Bartlett e Ghoshal, 2002).

Bronder e Pritzl (1992) definem alianças estratégicas como um método em que pelo menos duas entidades combinam as suas atividades com o objetivo de criar vantagens

competitivas, tais como transferências de conhecimentos, partilha de informação e tecnologia, relações em termos de distribuição de produtos.

Um dos principais riscos deste tipo de alianças é o facto de empresas anteriormente rivais e que se juntam formando uma aliança, poderem não partilhar informação uma com a outra de forma a proteger as suas vantagens, tornando a cooperação mais limitada (Doole e Lowe, 2008).

Quanto aos fatores que podem motivar a escolha desta estratégia, incluem a escassez de recursos, difusão de mercados, elevados custos de investigação e desenvolvimento, concentração de empresas em indústrias maduras e acesso a diversos tipos de mercados (Doole e Lowe, 2008).

As alianças estratégicas dependem da capacidade e eficiência da gestão das empresas, do bom planeamento, monitorização e controlo, tendo como principais desvantagens associadas a partilha de informações entre concorrentes e o risco de entrar em atividades para as quais as empresas não têm competência (Doole e Lowe, 2008).

Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é uma forma de entrada no qual as empresas investem os seus recursos diretamente no país de destino. Devido ao elevado investimento que tem de ser feito, os riscos associados são também maiores, ao mesmo tempo que, por outro lado, a empresa detém, por esta via, um maior controlo sobre o processo de internacionalização. Trata-se de uma opção que permite à empresa diminuir os riscos de transação de propriedades e ativos, devido ao facto de internalizar as mais diversas atividades, apresentando ainda outras vantagens, como sejam menores custos de transporte relativamente à exportação, vantagens ao nível da promoção de *marketing* pela adaptação do produto ao mercado-alvo e a possibilidade de prestação de melhores serviços pós-venda (Root, 1994).

Contudo, verifica-se por norma que, uma empresa não inicia o seu processo de expansão além-fronteiras através do IDE, na medida em que isso exige uma enorme quantidade e diversidade de informação, assim como um elevado investimento inicial, para além dos maiores riscos que estão associados a este modo de entrada como foi afirmado anteriormente (Root, 1994).

À guisa de conclusão, apresentam-se na na tabela seguinte os diferentes modos de entrada em mercados internacionais, assim como as vantagens e desvantagens inerentes a cada um:

Tabela 1 - Modos de entrada - vantagens e desvantagens

Modo de entrada		Vantagens	Desvatangens
<i>Non-equity</i>	Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> • Menos riscos • Acumulação de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de controlo sobre as vendas
	Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> • Risco muito reduzido • Custos muito baixos comparado com outros modos de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum controlo sobre <i>marketing</i> • Não acumulação de conhecimento do mercado exterior
	Licenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Menor Custo • Menores riscos políticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa fixa de licença; • Alguma perda de controlo sobre certas operações
	<i>Franchising</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida expansão para outros mercados • Menos exigência de capital • Marketing standard para todos os países 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucros limitados para o franchisador • Falta de controlo total sobre o negócio • Possibilidade de criar concorrentes • Possibilidade de haver restrições

		<ul style="list-style-type: none"> • Menores riscos 	governamentais
<i>Equity</i>	<i>Joint-Ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de custos e riscos • Partilha de conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desentendimentos gerados por objetivos divergentes dos parceiros • Motivações distintas • Grande investimento em recursos e capital
	Alianças estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao know-how do parceiro • Rápida expansão para mercados exteriores • Diluição dos riscos e custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de informação e de conhecimento para um concorrente • Oportunismo do concorrente
	Investimento Direto Estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Grande controlo sobre todas as operações da empresa • Possibilidade de aproveitar as vantagens da localização em diversos países (salários mais baixos, acesso a recursos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento • Grande dispêndio de recursos e capital • Menos flexível caso hajam mudanças desfavoráveis; • Grandes custos de coordenação

Fonte: Elaboração própria

2.3. Motivações para a internacionalização

Neste contexto, a literatura destaca diversas razões para que uma empresa inicie o seu processo de internacionalização, que estão relacionados com diferentes características dos decisores, fatores específicos das empresas e do meio envolvente (Katsikeas e Piercy, 1993). Tendo em conta que as empresas enfrentam diferentes estímulos, de ordem interna ou externa, que exercem grande influência na decisão de internacionalizar (Tamer Cavusgil e Godiwalla, 1982), Springer e Czinkota (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores. Estes dividem-se em **motivações proactivas**, nos quais se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso de gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala, e **motivações reativas**, que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque.

Em 1993, Dunning sugeriu um conjunto de motivos determinantes para a internacionalização das empresas, que incluem várias categorias: procura de mercado, procura de recursos, procura por eficiência e procura de recursos estratégicos.

Quanto à primeira categoria, foca-se em aspetos relacionados com a procura. Os decisores das empresas reconhecem a importância de terem acesso a mercados estrangeiros específicos e consideram necessária a sua presença direta nos mesmos. Neste sentido, empresas que investem numa região ou num país em particular com o objetivo de fornecer e dar a conhecer os seus bens e serviços são designadas *market seekers*.

Por sua vez, a segunda categoria envolve empresas que invistam no exterior no sentido de adquirir recursos a um custo mais baixo ou que não existe no seu mercado doméstico (Dunning, 1993). A procura por mão-de-obra sem ou com escassa qualificação é também um fator que as empresas consideram para tentar minimizar custos de produção.

No que diz respeito à procura pela eficiência, Dunning (1993) considera que a mesma tem como principal propósito a racionalização de estruturas, estabelecendo investimentos de forma a realizar economias de escala, mas, também, diversificar os riscos enfrentados pelas empresas.

Finalmente, quando da procura de recursos estratégicos, as empresas olham para os seus ativos intangíveis, tais como tecnologias, patentes, marcas, conhecimento, que são essenciais para as empresas desenvolverem vantagens comparativas (Dunning, 1993). O foco no desenvolvimento de recursos estratégicos por parte das empresas está relacionado com as suas estratégias e objetivos de longo prazo.

Ainda a este respeito, Freeman et al. (2006) identificaram outras variáveis suscetíveis de influenciar o processo de internacionalização, principalmente nas pequenas e médias empresas, como sejam a dimensão do mercado doméstico, o conhecimento tecnológico e as diferentes formas de criar relações e de estabelecer alianças.

2.4. Barreiras à internacionalização

A internacionalização é um processo que enfrenta igualmente alguns entraves que têm de ser devidamente analisados e do conhecimento da empresa, ainda antes de aquele se iniciar, sob pena de colocar seriamente em causa o desfecho do mesmo.

Desta forma, uma das principais barreiras à internacionalização das PME reside na carência de conhecimento dos mercados estrangeiros e no défice de experiência (Welch e Luostarinen, 1988). Por outro lado, Suárez-Ortega (2003) considera que a falta de assistência técnica, de conhecimento do mercado potencial e de staff qualificado são os principais obstáculos com que as empresas se deparam quando iniciam o processo de expansão internacional.

Todas estas barreiras podem variar consoante o nível de internacionalização da empresa (Katsikeas e Morgan, 1994), existindo várias medidas que as PME podem tomar para prevenir e superar as barreiras à internacionalização, como sejam: antecipar de forma precisa qualquer problema relacionado com o processo de expansão internacional, utilizando a inteligência de negócios e a pesquisa de mercado; categorizar e priorizar os problemas detetados de acordo com sua a persistência e importância; adotar medidas corretivas e gerir o respetivo processo de resolução (Leonidou, 2004).

2.5. Principais teorias da internacionalização

Os primeiros estudos realizados na área da internacionalização foram focados nas multinacionais, na medida em que era um processo considerado restrito e só ao alcance dos principais *players* (Saarenketo et al., 2004). Ora, as principais diferenças entre Multinacionais e PME residem, como o próprio nome indica, no tamanho e na presença internacional (Matlay et al., 2006), pelo que as primeiras são suficientemente grandes para ultrapassar diversos tipos de constrangimentos e ainda detêm o conhecimento necessário sobre os mercados onde planeiam entrar, ao contrário do que acontece com as PME.

Neste contexto, um conjunto de teorias foram sendo propostas nas últimas décadas, entre as quais se incluem o Modelo Uppsala, o Paradigma Eclético e a Abordagem em Rede, que a seguir se descreverão.

Assim sendo, o **modelo Uppsala** foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), considerando que as empresas vão expandindo gradualmente o seu negócio além-fronteiras seguindo um conjunto de etapas, pelo que o processo de internacionalização requer um conhecimento progressivo sobre os mercados estrangeiros e operações no exterior. Como tal, essa expansão inicia-se em mercados com os quais a distância psíquica é menor, sendo que à medida que o conhecimento vai aumentando, as empresas estendem a sua presença internacional para mercados mais distantes. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a empresa tende a aumentar gradualmente o seu nível de envolvimento num mercado externo específico, através de um processo sequencial e sucessivo. Este processo comporta as seguintes etapas – exportações esporádicas, exportação através de agente, subsidiária comercial e, por fim, subsidiária produtiva – às quais está associado um crescente comprometimento de recursos, assim como a acumulação de experiência e conhecimento do mercado (Hollensen, 2001). De acordo com o modelo Uppsala, verifica-se que a proximidade psíquica não está correlacionada com proximidade geográfica, uma vez que a distância física deixou de constituir uma variável constante a partir do momento em que a globalização permitiu uma evolução sem precedentes das comunicações, do comércio e da livre circulação de pessoas (Górska, 2013).

Mais recentemente, Doole e Lowe (2008) apontaram algumas limitações associadas a esta abordagem, referindo que, por exemplo, o *franchising* não corrobora as conclusões emanadas do modelo Uppsala. Segundo os autores, o *franchising*, o licenciamento e as alianças estratégicas permitem às empresas internacionalizarem-se rapidamente e com elevado nível de controlo e sem muitos riscos, através de uma cobertura ampla. Outra limitação do modelo é que não discute o motivo da última etapa da internacionalização ser sempre o investimento direto estrangeiro, e não outra qualquer.

Por outro lado, Dunning (1988) propôs o chamado **Paradigma Eclético**, que constitui uma das principais teorias sobre os determinantes da internacionalização, e cujo sucesso se deve ao facto de as teorias clássicas não explicarem adequadamente aquele processo. De acordo com esta abordagem, o Investimento Direto Estrangeiro ocorre somente quando três forças estão presentes: “ownership”, localização e vantagens de internalização. Neste contexto, as vantagens de “Ownership” incluem duas fontes diferentes de vantagens competitivas: a tecnologia específica de cada empresa e a capacidade de criar novas tecnologias. As vantagens de localização estão associadas às decisões da empresa em situar as suas atividades na melhor localização possível, pelo que fatores como incentivos dos governos, abundância de matérias-primas e custos de trabalho baixos nos mercados externos podem induzir as empresas a realizar IDE nesses países. Já no que respeita às vantagens de internalização, representam os benefícios que as empresas poderão ter em internalizar operações em vez de ser necessário recorrer a terceiros, como sejam custos mais reduzidos, controlo total das operações e evitar algumas tarifas (Dunning, 1988).

Sabendo que as empresas que conjuguem as três vantagens acima descritas reúnem as condições necessárias para realizar IDE, importa realçar que a vantagem de “ownership” se revela imprescindível para qualquer forma de internacionalização. Ou seja, existindo esta força e sendo conjugada com vantagens de localização, é preferível as empresas optarem por estabelecer licenciamentos com organizações estrangeiras que operem nesses mercados, enquanto que a opção preferencial deve ser a exportação no caso de deterem somente as vantagens de “ownership” (Dunning, 1988).

Finalmente, a **abordagem em rede** explora a internacionalização como um processo interdependente, onde as empresas então interligadas em rede (Johanson e Vahlne, 2009). Esta teoria argumenta que, à medida que as empresas investem em mercados estrangeiros, a sua rede de negócio e de contactos vai aumentando (Johanson et al., 1988). Uma das razões para uma empresa começar a internacionalizar-se reside no facto de outras empresas numa rede nacional estarem igualmente presente em outros mercados, determinando assim a necessidade das empresas colaborarem entre si, de forma a maximizar as suas vantagens competitivas e reduzir os custos e riscos com que se deparam (Buckley e Ghauri, 1999).

De acordo com Johanson et al. (1988), as empresas podem ser divididas em quatro grupos, dependendo do seu nível de internacionalização, os quais se encontram representados na Tabela 1 infra. Assim, a *early starter* tem escasso conhecimento dos mercados exteriores e não pode usar contactos no seu país para adquiri-lo. No caso da *late starter*, os seus concorrentes, fornecedores e clientes já se encontram em processo de internacionalização e as relações estabelecidas no mercado nacional podem induzir as empresas a entrar em mercados exteriores. Por sua vez, a *lonely international* já adquiriu experiência e conhecimento a nível das relações nos mercados exteriores, embora a sua rede seja pouco internacionalizada, enquanto que a empresa *international among others* tem fornecedores que pertencem a redes altamente internacionalizadas, o que permite usar a posição numa rede para alcançar outras (Johanson et al., 1988).

Tabela 2 - Abordagem em rede da internacionalização

Grau de	Grau de internacionalização do mercado	
	Baixo	Elevado

internacionalização de uma empresa			
	Baixo	The early starter	The late starter
	Elevado	The lonely international	The international among others

Fonte: Johanson et al., 1988

3. Metodologia

Como já foi referido, o processo de expansão da atividade para o exterior é bastante complexo e compreende elevado grau de risco, requerendo assim um planeamento muito cuidadoso e objetivo por parte das empresas antes de decidir como o concretizar. Tendo em conta que o objetivo deste relatório é analisar os modos de entrada da empresa no mercado alemão, para o que se revela crucial recolher o máximo de informação pertinente possível, em seguida descreve-se, de forma detalhada, a metodologia usada e quais os principais passos desenvolvidos.

Desta forma, a metodologia escolhida no presente contexto foi a investigação qualitativa. A principal razão subjacente consiste no facto da mesma englobar várias abordagens e desta forma valorizar a interpretação e compreensão dos fenómenos observados, nos seus contextos sociais, económicos e comportamentais (Lessard-Hébert et al. 2008). Como o caso concreto do estudo que levamos a cabo comporta a análise de fatores de natureza política, socioeconómica e legal, este tipo de investigação afigura-se assim como a metodologia mais adequada.

Por outro lado, tratando-se de um estudo que se centra numa empresa e no respetivo processo de internacionalização para um mercado específico, o método de investigação adequado será o de estudo de caso. Efetivamente, esta estratégia metodológica é adequada quando o fenómeno em análise é único e limitado, decorre em ambiente natural, é empiricamente observável e nos permite o acesso a fontes de informação diversificados. Neste sentido, constitui a metodologia indicada quando se pretende descrever, compreender e explicar uma determinada realidade social complexa (Yin, 1994), que é objeto primordial do trabalho que desenvolvemos.

Etapas do estudo

Recorrendo à metodologia já descrita, o estudo desenvolvido consiste na recolha e análise de informação interna e externa a partir de fontes secundárias, com o objetivo de analisar os modos de entrada mais adequados ao mercado alemão.

Os tipos e fontes de informação utilizados encontram-se listados na seguinte tabela:

Tabela 3 - Tipos e Fonte de informação

Tipo de informação	Fonte da informação
Interna	Entrevista com o CEO da empresa e com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã
	Período de estágio, através de observação direta
	Documentos internos fornecidos pela empresa
Externa	World Bank, AICEP, Germany Trade & Invest, Laboratory for Machine Tools and Production Engineering (WZL) of RWTH Aachen University
	<i>Websites</i> de instituições

O processo de prossecução do objetivo estabelecido no presente relatório comporta as seguintes etapas:

- 1) Apresentação dos principais fatores internos e externos da empresa (a partir das análises PESTAL, 5 forças de Porter e SWOT, assim como da Matriz Ansoff);
- 2) Explicação dos motivos determinantes para a decisão de internacionalização para o mercado alemão (Entrevista com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã);
- 3) Breve descrição do estado atual dos setores das máquinas e moldes na Alemanha;

- 4) Proposta e análise dos modos de entrada (incluindo igualmente a apresentação das principais feiras internacionais a realizar no país e potenciais parceiros em território alemão);
- 5) Seleção dos estados-alvo, com base nos critérios que determinaram a escolha dos mesmos.

4. O estágio curricular

Este capítulo contém uma descrição da empresa onde foi realizado o estágio - a “Outglocal Consulting” - e também da empresa alvo da análise neste relatório, “Star Machines”. Todas as atividades desenvolvidas no âmbito deste estágio curricular, que decorreu entre os meses de Setembro de 2016 e Fevereiro de 2017, serão também descritas detalhadamente.

A informação aqui apresentada foi obtida essencialmente através de relatórios de ambas as empresas e dos respectivos *websites*, tendo como principal objetivo dar a conhecer as atividades que prestam.

4.1. *Outglocal Consulting*

A “Outglocal Consulting” é uma empresa sediada em Aveiro e foi constituída a 15 de Dezembro de 2009. Apresenta-se como uma sociedade por quotas, sendo uma entidade com fins lucrativos.

A empresa desenvolve a atividade de prestação de serviços e consultoria de empresas em diversas áreas (financeira, comercial, estratégica, *marketing*, recursos humanos, Internacionalização), que representam cerca de 78% da sua atividade total. Para além disso, a empresa realiza ainda estudos de mercado e estudos de opinião, agenciamento e intermediação internacional de serviços, assim como atividades de *design*.

A “Outglocal” apresenta-se como uma empresa de consultoria estratégica transversal, tendo como missão desenvolver a sua atividade de forma a levar a cabo ações estratégicas no âmbito dos negócios dos seus clientes, com o objetivo de maximizar os seus lucros, resultados operacionais, as suas margens de negócio, as suas vendas, reduzindo os seus custos fixos e gerindo eficientemente a área dos recursos humanos (RH). O posicionamento dos consultores da organização é o de, em cada momento, identificar o que de melhor podem fazer pelos objetivos organizacionais dos seus clientes, aumentando os seus resultados através da implementação de conceitos de eficiência, eficácia e produtividade.

Uma forte cultura organizacional, a cooperação entre os colaboradores, ética organizacional e o compromisso com a excelência e a eficiência são os principais valores apregoados pela organização.

4.2. Empresa “Star Machines”

O estágio curricular na *Outglobal Consulting* tinha como objetivo propor e analisar os modos de entrada no mercado alemão que melhor se adequavam para uma empresa nossa cliente, “Star Machines”, pelo que se apresentará de seguida uma pequena descrição da mesma.

A “Star Machines” é uma empresa sediada em Oliveira de Azeméis criada em finais dos anos 90, resultando num projeto de criação de modernas máquinas CNC. A empresa é, neste momento, o resultado de mais de 30 anos de experiência em fornecimento de máquinas para a indústria da fabricação de moldes.

4.2.1. Produto

O objetivo da empresa desde inicio da sua atividade era desenvolver um equipamento que permitisse uma maior versatilidade no processo de fabricação de moldes, tendo assim como ambição possibilitar uma maior rapidez e eficiência do processo produtivo.

Um grupo de engenheiros aceitou esse desafio e desenvolveu um protótipo de uma máquina de processo para a indústria dos moldes.

Desde então, a investigação e o desenvolvimento contínuo permitem oferecer ao mercado um produto versátil com elevado nível de precisão e fiabilidade. Sempre com o objetivo de otimizar os processos produtivos dos seus clientes, as máquinas da empresa permitem a execução de um conjunto variado de operações no processo de fabrico de moldes, cuja integração numa máquina única permite a redução do tempo de fabrico e consequentemente dos custos de produção.

Atualmente, a empresa dispõe de diversos modelos de máquinas que estão adaptadas às exigências dos produtores de moldes. Ainda assim, de forma a acompanhar a evolução tecnológica, continua a desenvolver e a inovar o seu produto, modernizando

tecnologicamente as suas máquinas, com o intuito de criar uma oferta ainda mais completa e eficiente para os produtores de moldes.

4.2.2. Concorrentes

Quanto aos concorrentes, existem no mercado mundial grandes empresas que vendem máquinas CNC para a indústria dos moldes, embora deva reconhecer-se que nenhuma delas tem o mesmo avanço tecnológico e a multifuncionalidade que as máquinas da empresa “Star Machines”.

Dentro da gama de máquinas CNC, existem diversas máquinas com funcionalidades distintas. As máquinas que concorrem diretamente com as da empresa denominam-se *CNC Deep-Hole Drilling with Milling*, enquanto que as restantes empresas produtoras de máquinas CNC podem ser igualmente consideradas concorrentes de forma indireta, porquanto as suas máquinas possuem algumas funcionalidades semelhantes e o mercado-alvo é o mesmo – os produtores de moldes.

Desta forma, podemos dividir a concorrência em dois níveis: as empresas que fabricam máquinas *CNC Deep-Hole Drilling With Milling*, que atuam num mercado com players de pequena e média dimensão, e os fabricantes de máquinas CNC do tipo *milling*, *turning* e *drilling*, localizados num mercado onde operam grandes multinacionais e que dominam o mesmo.

Segundo relatórios internos disponibilizados pela empresa, as máquinas disponibilizadas pela “Star Machines” apresentam alguma desvantagem em relação à concorrência no mercado alemão, na medida em que os produtores de moldes alemães ainda não têm a perceção da vantagem que as máquinas *CNC Deep-Hole Drilling with Milling* têm em relação às restantes máquinas CNC.

No anexo II, é apresentada em maior detalhe uma listagem de alguns concorrentes diretos e indiretos da empresa.

4.2.3. Clientes

Os principais clientes da empresa “Star Machines” são produtores de moldes, principalmente moldes para plástico, que depois poderão ser aplicados a uma diversidade de outras indústrias como é o caso da indústria automóvel, transformação de plástico, aeroespacial, eletrónica, entre outras. As fundições são também consideradas clientes, ainda que em menor escala.

Como é possível atestar, a empresa vende as suas máquinas CNC exclusivamente no segmento *Business-to-Business* (B2B), sendo que o segmento *Deep-Hole Drilling With Milling* é neste momento um nicho de mercado, visto que é de pequena dimensão e reduzido valor acrescentado.

4.2.4. Presença Internacional da Empresa

A “Star Machines” foi fundada nos anos 90 do século XX. O crescimento da empresa foi algo lento nos seus primórdios, devido aos inúmeros desafios tecnológicos que culminaram com a produção de máquinas da mais alta tecnologia e preparadas para enfrentar a exigência do mercado. A partir de 2009, a empresa assumiu rapidamente um grande destaque no setor dos fabricantes de máquinas, particularmente no segmento específico em que se especializou: máquinas multifunções (*deep hole drilling with milling*) para a indústria de moldes. Consequentemente, a empresa rapidamente se vocacionou para a internacionalização, de onde resulta que 95% do seu volume de negócios na atualidade diz respeito a exportações para mercados como a Espanha, o Canadá, a Índia e a China, entre outros.

Neste momento, a empresa dispõe de uma vasta rede de agentes espalhados pelos três principais continentes. Na Europa, a empresa está presente em Itália com um agente exclusivo, e na Noruega e Espanha com vendedor autorizado. Na América tem neste momento um agente no Canadá e ambiciona no curto prazo entrar no mercado dos Estados Unidos, enquanto que no Brasil dispõe também de um vendedor autorizado. Por sua vez, no continente asiático, a empresa tem três vendedores autorizados nos seguintes países: Japão, Coreia do Sul e Índia.

No presente ano de 2017, a empresa tem a ambição de continuar a expandir-se para outros mercados como é o caso dos Estados Unidos e, em particular, do país alvo de análise neste relatório: a Alemanha.

Quanto à estratégia de internacionalização que tem sido prosseguida pela empresa, atenta-se que a mesma assenta essencialmente na exportação direta, através de agentes e distribuidores. Apesar das desvantagens associadas a este modo de entrada, como a perda de controlo sobre o preço e o produto, a empresa consegue desta forma uma presença muito constante e próxima com todos os agentes e distribuidores de forma a mitigar esta desvantagem e a obter o máximo conhecimento possível quanto aos mercados respetivos.

4.3. Aplicação da literatura ao processo de internacionalização da empresa

Tendo em conta todas as informações constantes deste relatório e as principais teorias da internacionalização expostas no Capítulo 2, afigura-se relevante verificar qual/ais poderão ser aplicados a este caso em concreto.

Assim sendo, atenta-se que a estratégia seguida pela Star Machines permite evidenciar uma correlação entre a teoria e a realidade vivida nas empresas exportadoras portuguesas. Com efeito, no início do seu processo de expansão, a empresa optou por entrar em mercados europeus, com os quais tinha proximidade geográfica e cultural. Esta estratégia está em consonância com o modelo de Uppsala, pelo qual as empresas têm a tendência para explorar, primeiramente, mercados com maior similaridade com o seu mercado de origem, de modo a reduzir os riscos. Ao longo dos anos, a empresa foi acumulando conhecimento e experiência, expandindo-se rapidamente para outros mercados mais distantes em termos geográficos e culturais, o que significa que tudo o que foi absorvido pela empresa durante o seu processo de internacionalização se relevou essencial para a penetração noutros mercados.

Outra teoria aplicável a este caso específico de estudo é a teoria das redes. De facto, com a internacionalização da empresa para outros mercados, foi possível estabelecer redes de contacto e adquirir conhecimento sobre outras realidades. Assim, a empresa

trabalha com outros parceiros como, por exemplo, o do Japão que transmitem algumas informações uteis sobre o mercado no que diz respeito a potenciais clientes, distribuidores e agentes, assim como à regulamentação vigente nos países.

4.4. Funções desempenhadas no estágio

Antes da realização deste trabalho, a empresa “Star Machines” já tinha estabelecido contacto com o mercado-alvo em questão, o mercado alemão. nomeadamente pela presença em algumas feiras de renome mundial na área dos moldes. O diretor da empresa fez alguns contactos durante essas feiras, de forma a captar algum conhecimento sobre o mercado, muito embora não existisse uma estratégia clara de entrada no mesmo. Foi neste contexto que surgiu o propósito deste estágio curricular e, por conseguinte, o relatório de estágio agora apresentado.

Em relação às principais atividades que tive oportunidade de desenvolver durante o estágio, consistiram essencialmente nas seguintes:

- Reconhecimento e caracterização dos melhores espaços de oportunidade segmentados geograficamente, ao nível dos estados/unidades federadas (e/ou *clusters*), que deverão ser abordados ao nível do sector dos moldes (fundição de plástico e fundição injectada de alumínio – *die cast aluminium*);
- Informação sobre a dimensão do mercado e a capacidade instalada das empresas de moldes;
- Identificação e caracterização das oportunidades de negócio com segmentação geográfica, com ênfase em eventuais *clusters*;
- Análise do valor de mercado do setor das máquinas, no mercado alemão;
- Reconhecimento de potenciais ameaças do país, da concorrência, do produto do ponto de vista competitivo, através da análise do índice de risco, índice concorrencial e índice de atratividade, respetivamente;
- *Benchmarking* ao nível das principais tecnologias presentes no mercado, adquiridas por moldistas e principais concorrentes;
- Contextualização de fatores de risco intrínsecos aos setores e à operação no mercado alemão;

- Informação estratégica: propostas dos modos de entrada e respetivas opções estratégicas mais vantajosas para “Star Machine” no mercado alemão;
- Apresentação de um mapeamento para a internacionalização com o *ranking* das empresas prioritárias nos principais estados/unidades federadas ou clusters;
- Apresentação de uma lista de empresas da indústria dos moldes por região ou segmento geográfico;
- Fornecimento de linhas de ação estratégica para a entrada da “Star Machine” na Alemanha;
- Identificação das principais associações e eventos do setor no país.

Durante o estágio, foi assim possível aplicar, em contexto real, algum conhecimento adquirido durante o período universitário. Esta foi, sem dúvida, a grande mais-valia deste período de estágio, que certamente ser-me-á bastante útil na vida profissional futura, dado ter sido possível compreender e vivenciar um processo de internacionalização de uma empresa portuguesa, assim como todas as dificuldades e limitações enfrentadas pelas PME portuguesas, em resultado da sua reduzida dimensão, limitação de recursos e falta de conhecimento do mercado.

O objetivo final deste estágio era analisar e propor os modos de entrada no mercado alemão mais ajustados às características da empresa e do próprio mercado selecionado. Nesse sentido, foi analisado o setor em que a empresa se inclui e o seu estado atual, tentando descortinar potenciais *clusters* e regiões de maior concentração de empresas concorrentes (produtores de máquinas) ou clientes (produtores de moldes). No capítulo 5.8.2. consta uma lista com potenciais parceiros de negócio, tendo sido ainda realizada uma breve listagem sobre as principais feiras do setor a realizar na Alemanha (capítulo 5.8.1.).

5. Expansão da empresa para o mercado alemão

Neste capítulo será explicado o processo que levou à escolha dos modos de entrada mais adequados para a empresa no mercado alemão. Para tal, foi considerado um conjunto de variáveis que permitiram definir a melhor estratégia a prosseguir, a partir da análise da envolvente interna e externa da empresa. Dessa forma, torna-se possível compreender os principais desafios e ameaças que a empresa enfrenta neste momento, assim como observar qual é o estado atual do país em análise. Em seguida, o estudo focar-se-á no estado atual da indústria das máquinas, moldes e clientes dos moldes, sendo objetivo dessa análise compreender a situação económica do setor e a existência de concentração das empresas por regiões por forma a estar em condições de definir quais os estados-federais alemães que interessam e apresentam maior potencial.

5.1. Análise PESTAL

Quando se pretende analisar o estado atual de um país, a análise PESTAL é uma das ferramentas mais utilizadas e úteis, na medida em que analisando fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais que caracterizam um dado país, as empresas têm uma primeira impressão da situação atual do mercado a abordar.

Neste caso, a análise PESTAL incide sobre a Alemanha, oficialmente República Federal da Alemanha, que é um país localizado na Europa Central. Sendo composto por 81,4 milhões de habitantes, trata-se do país mais populoso entre os Estados Membros da União Europeia, o que faz com que assuma um papel com mais impacto na tomada de decisões, sejam elas políticas ou económicas, no contexto da União.

A República Federal Alemã é constituída por dezasseis Estados Federais, sendo Berlim, Hamburgo e Bremen cidades-estado.

A Alemanha é, em termos do Produto Interno Bruto (PIB), a maior economia da Europa e a quarta a nível mundial, a seguir aos Estados Unidos da América, à China e ao Japão, tratando-se de um país com uma mão-de-obra extremamente qualificada e etnicamente diversificado.

Por último, é de salientar que no presente realizar-se-ão eleições no país, podendo este facto alterar o rumo de algumas políticas que têm sido desenvolvidas.

Iniciando a presente análise pelos fatores político-legais, os aspetos mais relevantes neste contexto são:

- Forte configuração democrática;
- Forte estado de direito;
- Grande influência política e económica sobre os países da União Europeia;
- Sistema de segurança social bem implementado e estabelecido em concordância com os valores europeus;
- Políticas governamentais e regulações onde se incluem incentivos fiscais;
- Fortes leis de proteção da propriedade intelectual, o que constitui um fator de atração para muitas empresas que investem em I&D;
- País com um nível de corrupção bastante baixo;
- Membro integrante da União Europeia, em contexto de liberdade de circulação de bens, serviços, pessoas e capitais, e da União Económica e Monetária;
- Sistema político estável, com o Governo atualmente em funções (ainda que a realização próxima de eleições possa determinar uma alteração no poder, não se esperando mudanças significativas no rumo do país);
- Perda de alguma soberania com a entrada na União Europeia, apesar de o país ter grande influência no rumo económico-financeiro de todos os países membros da união.

No que respeita aos fatores económicos de maior relevância, podem enumerar-se:

- O forte crescimento do PIB observado nos anos mais recentes, com tendência para continuar (conforme anexo III);

- A estrutura do sistema económico, assente nos sectores industrial e de serviços. Neste contexto, merece particular destaque a indústria transformadora ao contribuir com 30,2% para a formação do PIB em 2015 e que conjuntamente com os serviços conexos constituem os pilares da economia alemã;
- A crise económica de 2009 teve um impacto muito negativo na economia alemã, resultando numa queda de 5,1% do produto (a maior de toda a sua história), ainda que depois tenha sido o país que recuperou mais rapidamente da crise;
- Forte investimento público e incremento da procura interna, de modo a aumentar o crescimento económico e a inflação do país;
- É esperado um crescimento médio anual do investimento no período 2016-2020 na ordem de 1,6%;
- A taxa de inflação registou valores alarmantes no período de 2011 a 2014 com quedas sucessivas, tendo atingindo valores negativos em alguns meses de 2015. Ainda assim, espera-se um crescimento anual da taxa de inflação de 1,6% entre 2016-2020, impulsionada pelo crescimento dos preços da energia e pela subida dos salários;
- Graças a um sector exportador tradicionalmente forte (dados oficiais relativos a 2015 indicam um crescimento das exportações de 6,4% enquanto as importações registaram um incremento de 4,2%), a balança corrente alemã beneficia de excedentes estruturais no seu comércio de mercadorias, que deverá ter-se fixado em 8,2% do PIB em 2015 (para o período 2016-2020, estima-se uma taxa média anual de 7,4%). Recolhe, ainda, dividendos do saldo da sua balança de rendimentos, resultante dos lucros do investimento direto de empresas alemãs no estrangeiro;
- A taxa média de desemprego, que em 2009 atingiu 9,1%, tem vindo gradualmente a diminuir ao longo dos anos, fixando-se em 5,0% em 2014, refletindo os efeitos positivos das medidas governamentais tomadas em favor da proteção dos postos de trabalho. No ano transato, este indicador voltou a cair para 4,7%, acompanhando o aumento progressivo do número de postos de trabalho;

- A dívida pública é bastante baixa face aos seus pares europeus, tal como o défice público;
- As fortes descidas dos preços das matérias-primas como por exemplo, o petróleo, fizeram baixar os custos de produção;
- Vários programas de incentivo ao investimento direto estrangeiro.

Os Fatores Socioculturais considerados na análise deste mercado são os seguintes:

- População algo envelhecida, à imagem do que acontece no mundo ocidental;
- Um dos melhores sistemas educativos do mundo, composto por universidades de renome e grandes polos tecnológicos;
- Um sistema de saúde típico de um país altamente desenvolvido;
- Pouca mentalidade liberal nas pessoas com mais idade, muito por causa de ideias dos tempos da Alemanha imperial e colonial, não obstante as pessoas mais novas já comecem a ter uma mentalidade mais aberta e “europeia”;
- Recente aumento de problemas relacionados com o surto migratório que afectou a Europa nos últimos anos;
- País em alerta devido ao jihadismo, tendo como consequência o aumento da insegurança no país;
- A maior parte dos alemães fala só alemão, revelando-se às vezes esta situação um enorme entrave para a entrada de empresas no mercado;
- Os alemães são, maioritariamente, cristãos, protestantes e católicos;
- O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) da Alemanha é de 0,885, o que é considerado muito alto, apresentando uma esperança média de vida da população de 79,3 anos e um nível de alfabetização de 99,9%.

Quanto aos Fatores tecnológicos de maior relevo, destacam-se os seguintes:

- Inovação e tecnologia são os pilares da economia alemã;

- A Alemanha, desde a sua génese e mesmo no período da Segunda Guerra, foi pioneira de inúmeras tecnologias, bem como na sua aplicação essencialmente na indústria;
- País líder em áreas como a produção de máquinas, a nanotecnologia, produtos farmacêuticos, automóveis, entre outros;
- Grande desenvolvimento da engenharia de moldes e de produto, nomeadamente a nível tecnológico. Estas tecnologias permitiram conceber e simular novos produtos com recursos a ferramentas cada vez mais sofisticadas de CAD/CAM, automatizar processos de produção e logística e desenvolver projetos em equipas multi-site com recursos a engenharia simultânea;
- O aumento da utilização de impressoras 3D, impressão de protótipos rápidos, Direct Digital Manufacturing (DDM) e outras tecnologias semelhantes, que vão obrigar as empresas de moldes a adaptar-se nos próximos anos;
- Surgimento da indústria 4.0, onde a Alemanha já está a apostar fortemente e que vai mudar o paradigma da indústria e das próprias sociedades em geral;
- Forte aposta nos centros e pólos de desenvolvimento tecnológico;
- Forte investimento público e privado em atividades de I&D (entre 2005 e 2011 o governo alemão aumentou os seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento em 46%, ou seja, em 13,2 mil milhões de euros).

Finalmente, entre os Fatores Ambientais avultam:

- Aumento do interesse em empresas sustentáveis, com um enfoque na eficiência energética;
- O novo paradigma do estilo de vida da sociedade, que se traduz em forte preocupação dos cidadãos e empresas com a redução da poluição;
- O impacto ambiental da ocorrência de maiores cheias e secas pode ter efeitos negativos no país;
- Ênfase na redução de resíduos e desperdícios industriais;

- O acordo de Paris que estabeleceu medidas muito ambiciosas no que toca à redução de emissão de dióxido de carbono para os próximos anos;
- Uma crescente preocupação com a sustentabilidade e com o meio ambiente pode constituir uma enorme vantagem competitiva para as empresas e melhorar a sua imagem.

5.2. Análise das 5 Forças de Porter

A análise das 5 forças de Porter destina-se a analisar a competição das empresas num mercado. Assim, de forma a compreender o ambiente competitivo no mercado alemão no setor das máquinas e equipamentos, recorre-se a este modelo como ferramenta estratégica de análise.

Poder negocial dos clientes:

Antes de abordar este item, convém referir que os clientes da empresa são fabricantes de moldes das mais variadas tipologias anteriormente referidas.

Com a concorrência acrescida e o número alargado de produtores de máquinas de CNC, o poder dos clientes é algo elevado. Ou seja, o facto de existir uma grande variedade de opções à disposição do cliente confere-lhes um poder de negociação superior. Por outro lado, constata-se que as empresas de grande dimensão como a Trumpf, pelo facto de terem um nome e uma qualidade associada, conseguem dispor de poder negocial superior às PME sobre os seus clientes.

Desta forma, deteta-se neste contexto uma distinção entre pequenas/médias e grandes empresas. No caso da “Star Machines”, o poder negocial dos clientes poderá revelar-se uma das maiores preocupações a nível de entrada do país, ainda para mais considerando que se trata de uma economia com uma forte indústria automóvel, principal cliente dos moldistas.

No que toca à compra de equipamentos, e dadas as exigências técnicas do setor, é necessário um constante investimento em novos equipamentos ou na melhoria dos existentes. No entanto, esses equipamentos representam investimentos de larga escala, pelo que em face do tecido empresarial do setor dos moldes ser maioritariamente

constituído por PME's, daqui resulta leva a aquisição preferencial de equipamentos usados. Os fabricantes têm também, frequentemente, preferência por uma certa marca de equipamentos, quer devido à sua formação, ou ao *software* usado pela mesma.

O facto de existir pressão em toda a cadeia de valor, começando no cliente final, faz com que os moldistas exerçam igualmente pressão sobre os fabricantes de máquinas que por sua vez a refletem sobre os seus fornecedores, nomeadamente ao nível de peças ou tecnologias. Verifica-se assim que os moldistas têm poder negocial elevado para obter preços mais vantajosos e exigir uma maior qualidade.

Poder negocial dos fornecedores:

Como foi referido anteriormente, os principais fornecedores para a indústria das máquinas CNC são essencialmente fornecedores de peças extremamente específicas, em resultado da complexidade das máquinas. Visto que estamos num setor extremamente competitivo, dinâmico e de elevada intensidade tecnológica, a pressão exercida pelos produtores de máquinas é de grau elevado, já que estes estão também pressionados pelos seus clientes: os fabricantes de moldes.

Consequentemente, observa-se um forte poder negocial dos fabricantes de máquinas sobre os seus fornecedores, uma vez que é possível trocar de fornecedor com alguma facilidade, apesar de poderem existir peças mais específicas que nem sempre sejam fáceis de obter no mercado.

Entrada de novos concorrentes:

A entrada de novos concorrentes no mercado tem um papel positivo no que toca ao aumento da qualidade geral dos produtos, via a eliminação de maus produtos e produtores ineficientes, o que por sua vez beneficia o cliente em matéria de preço e qualidade. No entanto, para as empresas já presentes no mercado, a entrada destes concorrentes pode causar efeitos negativos, como a redução das margens de lucro, a diminuição dos preços das máquinas ou a inflação dos preços praticados pelos fornecedores devido ao aumento da procura.

No que toca ao setor das máquinas, as principais barreiras à entrada de novos concorrentes passam pela alta exigência técnica e tecnológica necessária à produção das máquinas e componentes requisitados pelas empresas clientes, assim como o elevado investimento em infraestruturas, equipamentos e matérias-primas e as barreiras legais que muitas vezes se revelam difíceis de cumprir. Alguns requisitos que influenciam a decisão de um cliente alemão comprar uma máquina são os seguintes:

- Dispor de *software* compatível com as necessidades dos produtores de moldes alemães;
- Aprovação ISO 9000 mais recente é um requisito fundamental para vender em mercados maduros e exigentes como o alemão;
- Cumprimento rigoroso dos prazos de entrega.

Em síntese, pode considerar-se que a entrada de novos *players* não influenciará, à partida, a dinâmica do mercado, ao mesmo tempo que não se espera que exista um *boom* de empresas a entrar na Alemanha.

Ameaças de produtos substitutos:

Não existem produtos substitutos diretos das máquinas CNC, as quais começaram a integrar os processos de fabrico no final dos anos 90, tendo a partir de então melhorado as suas soluções tecnológicas pela inclusão de mais funcionalidades.

Daqui se deduz que não é expectável que no curto/médio prazo exista uma evolução exponencial neste sentido, residindo a principal ameaça para a “Star Machines” numa possível evolução tecnológica que altere a forma como as máquinas CNC operam, e as leve a ficar *out of business*.

Neste contexto, verifica-se assim que a ameaça de produtos substitutos é muito baixa no contexto atual.

Rivalidade entre concorrentes:

A nível da rivalidade entre concorrentes, deve considerar-se que as empresas produtoras de máquinas CNC fazem parte de uma indústria fragmentada a nível geográfico e constituída principalmente por PME's. Daí resulta que os clientes procuram principalmente parceiros locais de modo a reduzir o tempo de espera para novos equipamentos, mas também por motivo de possíveis reparações ou encomendas especiais, as empresas de CNC lutam pelas melhores localizações, distribuidores ou agentes, de forma a que o seu produto esteja o mais próximo do cliente.

As maiores empresas do setor, como a Trumpf, a DMG ou a Schuler, detêm um poder maior sobre o mercado, com um posicionamento fortemente estabelecido e um largo número de distribuidores e agentes espalhados por todo o país.

O elevado número de concorrentes que apresentam produtos bastante similares, e todos com praticamente as mesmas dimensões, são fatores que tendem a deteriorar a atratividade do sector, ainda que a tendência observada de crescimento do mercado e a diferenciação dos produtos da “Star Machines” possa permitir superar estas dificuldades. Conclui-se assim que a rivalidade entre concorrentes atuais é média/alta.

5.3. Análise SWOT

Tendo em conta os dados e ferramentas anteriormente utilizadas, que nos permitem conhecer as características da organização e o produto que esta disponibiliza, a análise SWOT possibilita por sua vez a identificação de diversos fatores que são relevantes para a empresa.

Desta forma, as forças (ou pontos fortes) são vantagens internas que a empresa apresenta relativamente à concorrência, enquanto as fraquezas (ou pontos fracos) são debilidades internas, isto é, algo que a empresa não possui, que executa mal ou que a coloca em situação de desvantagem face às concorrentes.

Por outro lado, as oportunidades e ameaças, estão relacionadas com fatores externos, que se encontram, portanto fora do controlo direto das empresas. As oportunidades são aspectos positivos da envolvente externa da empresa que podem potenciar as suas vantagens competitivas e as ameaças representam aspectos negativos da envolvente

externa da empresa que podem comprometer as vantagens competitivas que possui. Tanto as ameaças como as oportunidades podem ter origem em mudanças tecnológicas, alterações no comportamento dos consumidores, na maior concentração dos canais de distribuição, ou na alteração de políticas governamentais em matéria de ambiente, fiscal ou monetária, entre outras.

No que diz respeito às forças (ou pontos fortes) da empresa, podemos destacar:

- Características do produto
- Forte relação preço/qualidade do produto vendido
- Elevada capacidade inovadora e criativa
- Experiência e conhecimento no processo de internacionalização
- *Know-how* acumulado pela empresa ao longo dos anos
- Recursos humanos altamente qualificados
- Boa capacidade financeira

Quanto às fraquezas (ou pontos fracos), residem essencialmente em:

- Reduzida dimensão da empresa
- Escasso controlo sobre a cadeia de valor do setor onde a empresa está inserida
- Baixa projeção internacional em alguns mercados
- *Software* das máquinas incompatível com as exigências de alguns mercados

As principais oportunidades consistem por sua vez em:

- Bons níveis de crescimento registados no setor dos moldes
- Possibilidade de acesso a Fundos europeus (através do programa Portugal 2020)

- Alguns mercados como a asiática e o africano estão longe da fase de maturação, representando uma grande oportunidade no futuro
- O facto de os salários em Portugal ainda serem relativamente baixos com uma mão-de-obra qualificada cria uma vantagem em relação a outros países.

Finalmente, entre as principais ameaças avultam:

- Dimensão e poder de alguns concorrentes que, embora não de forma direta, podem afetar o mercado das máquinas CNC
- Possibilidade de aparecimento de produtos substitutos, como as máquinas de impressão 3D e de corte a laser
- Nível elevado de concorrência no mercado alemão
- Forte pressão sobre os preços e a dilatação dos prazos de recebimentos
- Aparecimento de novas empresas com custos mais baixos a nível laboral
- Dificuldade de entrada no mercado alemão, devido ao ainda escasso reconhecimento de alguns produtos portugueses.

5.4. Estratégia atual da empresa

Uma vez apresentados, no capítulo precedente, os produtos disponibilizados pela “Star Machines”, é crucial agora compreender qual a posição atual da empresa, tanto no mercado nacional, como a nível internacional. Para identificar essa posição estratégica da empresa, recorrer-se-á à conceituada matriz Ansoff, representada na Tabela 4 infra.

Tendo em consideração que o produto que a empresa oferece é extremamente específico e que a empresa não tem em vista desenvolver novos produtos para além das máquinas que atualmente produz, restam duas alternativas possíveis: explorar novos mercados com os produtos atuais ou continuar nos mercados atuais com os mesmos produtos. Visto que alguns dos mercados atuais se encontram saturados ou não atingiram os resultados esperados, a melhor opção passa assim por entrar em novos mercados com os produtos que a empresa produz atualmente, prosseguindo desta forma uma estratégia de desenvolvimento de mercado.

Tabela 4 – Matriz Ansoff

		Produtos/Serviços	
		Existentes	Novos
Mercados	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação
	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos

Fonte: Ansoff, 1958

5.5. Motivos para a internacionalização no mercado alemão

Como já mencionámos, o mercado alvo de análise neste trabalho é o alemão. Apesar de não constituir objetivo deste relatório selecionar o mercado, afigura-se-nos relevante indicar o(s) motivo(s) subjacentes à internacionalização para a Alemanha.

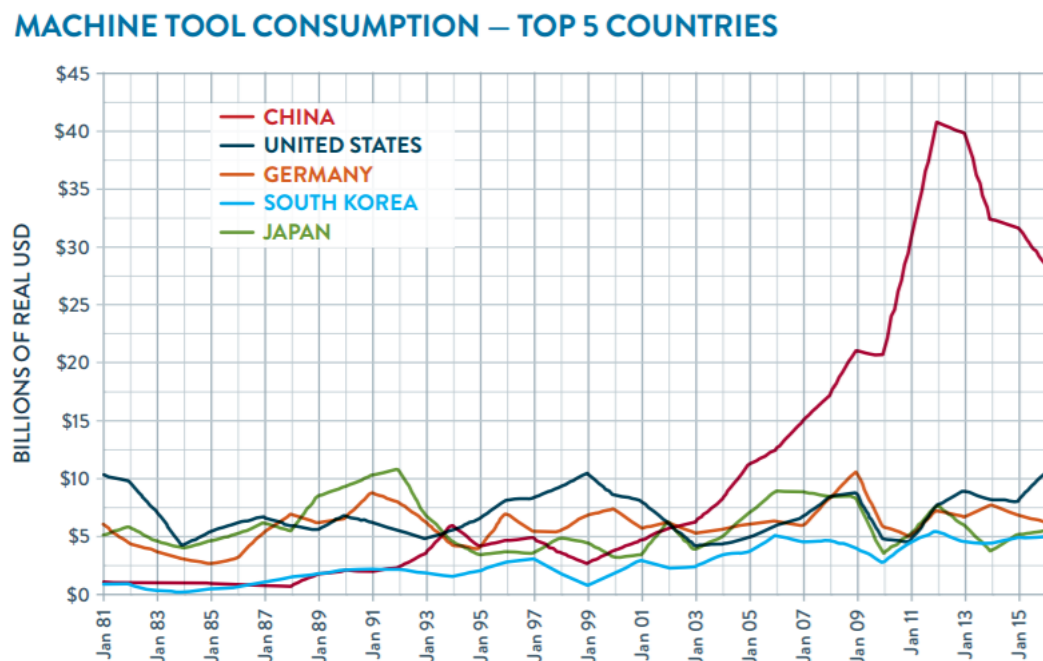
Assim, entre as principais razões avultam o facto de o mercado germânico ser extremamente maduro, o que vai de encontro ao alto nível tecnológico de que a empresa dispõe e aos produtos que fornece. A participação em algumas feiras de renome mundial potenciou ainda o estabelecimento de contactos neste mercado, o que poderá ter determinado igualmente a escolha do mesmo. Por outro lado, o elevado crescimento económico que se observa na Alemanha, mais concretamente no setor das máquinas e equipamentos, constitui ainda um outro fator a ter em consideração.

Para corroborar esta análise, apresenta-se no Anexo I uma entrevista realizada com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã.

Este organismo tem como objetivo e missão promover e incentivar as relações económicas entre Portugal e a Alemanha, assim como ajudar as empresas associadas em todas as fases das suas relações de negócio com os seus parceiros do outro país.

Entre as questões efetuadas, podemos destacar aquela que está relacionada com as motivações de internacionalização para o mercado alemão e as suas oportunidades. A partir da mesma, pode concluir-se que o facto da Alemanha constituir um território com um número elevado de consumidores (sendo, no caso dos moldes e das máquinas, o maior mercado europeu como ilustra a Figura abaixo), associado a um acréscimo da importação de produtos portugueses e a uma maior procura de produtos com elevado valor acrescentado incorporado, onde se enquadram as máquinas produzidas pela “Star Machines”, parecem estar na base da decisão das empresas portuguesas (e particularmente da empresa em apreço) expandirem a sua atividade para este mercado.

Figura 1 - Consumo no setor das máquinas e equipamentos em diferentes países



Fonte: Gardner Research 2015

5.6. O mercado alemão das máquinas

O mercado alemão de máquinas e equipamentos é a segunda maior indústria alemã e ocupa a mesma posição no que respeita à inovação. É um dos motores da economia alemã, visto que engloba inúmeras atividades cruciais, como por exemplo, a eletrónica e a robótica, entre outras.

O ano de 2015 foi histórico para a indústria a nível de produção e vendas totais, o que ilustra toda a sua importância no tecido económico e empresarial alemão, ao mesmo tempo que os dados disponíveis para 2016 perspectivam um crescimento recorde do setor. A Alemanha é o maior produtor europeu de máquinas e equipamentos e o terceiro a nível mundial, apenas sendo ultrapassado pela China e Japão. A balança comercial alemã neste setor em concreto é extremamente positiva, tendo atingido um saldo de 93 biliões de euros em 2014.

Conforme a Tabela 5 evidencia, o setor apresentou uma evolução bastante positiva no período 2010-2015, em que a produção evoluiu de 9,8 biliões de euros para 15 biliões de euros entre anos de ponta, o que representa uma subida aproximada de 95%. Por outro lado, o setor apresenta, neste momento, mais de 6000 empresas, das quais cerca 90% são de pequena e média dimensão, ao mesmo tempo que o número de pessoas empregadas no setor vem aumentando de forma acentuada, estimando que ultrapassem 1 milhão na atualidade.

No contexto do mercado alemão de maquinaria e equipamentos, *Machine Tools* apresenta-se como o setor mais relevante, o que deve destacar-se na medida em que coincide, precisamente, com aquele em que opera a empresa alvo de análise neste relatório.

Tabela 5 – Evolução do setor das máquinas e equipamentos

Development of the German Machine Tool Industry 2010 - 2015									
<i>in Mill. EUR</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%-13/12	%-14/13	%-15/14
Production	9 894	12 919	14 172	14 576	14 486	15 087	+3	-1	+4
Cutting + physico-chemical process machine tools	5 092	7 003	8 007	7 941	7 913	8 456	-1	-0	+7
Forming + separating machine tools	2 086	2 610	2 745	3 204	2 860	2 752	+17	-11	-4
Parts, accessories	1 851	2 253	2 363	2 302	2 483	2 583	-3	+8	+4
Installation, repair/maintenance	865	1 052	1 057	1 128	1 231	1 295	+7	+9	+5
Order intake	11 650	16 860	15 140	14 180	14 800	14 900	-6	+4	+1
Domestic	3 790	5 550	5 020	4 670	4 930	4 860	-7	+6	-1
Foreign	7 860	11 310	10 120	9 510	9 870	10 040	-6	+4	+2
Production (excl. installation, repair/maintenance)	9 029	11 866	13 115	13 447	13 255	13 791	+3	-1	+4
- Exports	6 087	7 949	9 555	9 168	9 053	9 402	-4	-1	+4
= Domestic sales	2 942	3 918	3 560	4 279	4 202	4 389	+20	-2	+4
+ Imports	1 983	2 819	3 225	2 936	3 106	3 323	-9	+6	+7
= Domestic consumption	4 925	6 737	6 785	7 215	7 308	7 712	+6	+1	+6

Fonte: VDMA/VDW, 2015

Como podemos atestar, estamos na presença de um setor extremamente dinâmico e em forte crescimento, cuja tendência deve manter-se em face do aumento verificado na procura. Neste contexto, os principais desafios com que no futuro se pode deparar relacionam-se com a introdução da muito falada indústria 4.0, da concorrência acrescida de outros países e com a incerteza quanto ao processo de integração europeia.

5.7. Setor dos moldes na Alemanha

O setor dos moldes é uma das indústrias infra-estruturais em qualquer país a nível mundial. No caso da Alemanha, o setor adquire um relevo ainda maior, tendo em conta que a indústria automóvel é bastante importante no país e, conseqüentemente, depende muito da indústria dos moldes.

Ainda assim, constata-se que o setor registou algumas perdas nos anos da crise, por via essencialmente da diminuição das exportações e também das importações. A procura de moldes atingiu níveis historicamente baixos, muito por culpa do menor fulgor do setor automóvel e redução da procura externa.

Mas à imagem da recuperação económica bastante célere do país, o setor também recuperou rapidamente, registando um aumento nos anos mais recentes, tanto das exportações como das importações, associado ao aumento da procura externa e à saída da crise por parte de alguns setores clientes dos moldistas. Desta forma, a indústria de moldes e ferramentas terminou o ano de 2015 de forma positiva e o ambiente de

negócios apresenta-se, em geral, favorável, não se esperando desfavoráveis neste desempenho.

A indústria alemã de moldes e ferramentas é caracterizada predominantemente por pequenas e médias empresas: cerca de 72% das 3.800 empresas de moldes têm menos de 50 empregados. A maior parte destas empresas desenvolve a produção de moldes para injeção e formas em metal.

Em 2015, as respetivas exportações totalizaram mais de 1.204 milhões de euros, sendo que os países geograficamente mais próximos constituíram os principais destinos. Assim, de acordo com os dados do Internacional Trade Center para aquele mesmo ano, a Alemanha era o quarto maior importador mundial (com 6,1% do total em valor) e quinto exportador na indústria dos moldes (com 7,3% do total em valor).

Deve referir-se ainda que, os principais clientes de moldes são as indústrias automóvel e a transformação de plástico, destinada a produtos como as embalagens, os dispositivos médicos e os componentes elétricos e eletrónicos.

5.8. Modos de entrada

Tendo em conta todos os aspetos analisados até ao momento neste relatório de estágio, desde a revisão da literatura, até às características da própria economia alemã, passando pela caracterização da empresa, a escolha dos modos de entrada no mercado externo está condicionada às disponibilidades financeiras e de recursos da empresa e ao investimento realiado noutros mercados, como o americano. Uma vez que a “Star Machines” tem baseado a sua presença internacional na exportação direta, através da qual adquiriu um forte conhecimento de diversos mercados, os modos de entrada que nos propomos sugerir são os seguintes:

- Realizar investimento direto no estrangeiro (IDE). Constitui a opção que contempla maior grau de risco e de esforço financeiro. Ainda assim, o estabelecimento de uma unidade no mercado alemão pode trazer vantagens como sejam a cobertura de todo o território do país, a possibilidade de acumular muito maior conhecimento do mercado em comparação com as demais opções estratégicas, a definição do seu próprio rumo em termos de política comercial e

de *marketing* e, não menos relevante, abertura de portas de acesso a outros mercados mundiais.

Neste momento, a empresa apresenta uma elevada estabilidade financeira e sente que possui os meios e recursos necessários para avançar no sentido de uma alternativa mais arrojada de expansão de atividade. O conhecimento que tem vindo a ser acumulado no mercado alemão com a presença da empresa em algumas feiras internacionais neste país constitui igualmente um fator que deve ser tido em consideração na opção pelo o IDE.

- Estabelecer uma aliança Estratégica através de uma parceria com uma empresa de Software alemã de CAD/CAM é também uma opção para entrar no mercado em análise. Todas as máquinas CNC estão ligadas a *software* CAD/CAM, que permite fazer a criação do protótipo do molde antes de ser criado, e o mercado alemão é extremamente exigente a este nível, pelo que seria vantajoso para a empresa criar uma parceria contratual com uma empresa alemã produtora desse *software*. Para além desta vantagem, a associação a uma marca alemã possibilitaria uma maior credibilidade e reconhecimento da empresa e da sua marca neste mercado.
- Continuar com a exportação direta revela-se o modo de estabelecimento no exterior mais lógico devido aos maiores custos inerentes às restantes opções e à limitação financeira, assim como para mitigar o risco de entrada. A possibilidade de recorrer a agentes ou distribuidores conhecedores do mercado é a melhor solução para ultrapassar dificuldades iniciais associadas à entrada num território novo, reduzindo os riscos enfrentados pela empresa.

5.8.1. Principais feiras internacionais na Alemanha

O processo de internacionalização de qualquer empresa não deve iniciar-se sem um conhecimento prévio do mercado-alvo. Uma das formas de o fazer e permitir essa perceção do mercado reside na participação em feiras internacionais do setor. A ineficiência do contacto efetuado via e-mail ou mesmo telefonicamente evidencia que apenas estando presente fisicamente com os *players* de mercado é possível estabelecer

redes de *networking* essenciais ao crescimento das empresas e, porventura, encontrar possíveis parceiros de negócio.

Neste contexto, as feiras mais relevantes estão ligadas ao setor dos moldes e das máquinas, tendo em conta o *feedback* dado pela própria empresa sobre aquelas onde esteve presente no passado. A listagem das principais feiras a realizar-se no presente ano está apresentada na Tabela 6 infra, constituindo uma informação pertinente na medida em que aí se encontram os principais cliente e concorrentes da “Star Machines”.

Tabela 6 - Lista das feiras recomendadas para o ano de 2017/2018

Nome da feira	Breve descrição	Data e local	Numero de expositores
Moulding Expo	International trade fair for tool, pattern and mold making	30 de Maio a 2 de Junho 2017 – Estugarda	710 expositores
Euromold	World fair for mold and pattern making tooling, design, additive manufacturing and product development	24 a 26 de Outubro de 2017 – Munique	600 expositores de 45 países diferentes
Hannover Messe	The World’s leading industrial show	24 a 28 de Abril de 2017 – Hannover	6.500 expositores

Fonte: Elaboração própria com base em documentação interna

5.8.2. Potenciais parceiros no mercado alemão

Tal como nos restantes mercados onde a empresa está presente, a procura e seleção de parceiros comerciais e de negócio é extramente importante quando se inicia um processo de internacionalização para um novo mercado.

Assim, os principais parceiros que a empresa procura na entrada num mercado são agentes comerciais, distribuidores, empresas de Software CAD/CAM e câmaras de comércio locais ou internacionais.

Dada a importância da escolha dos futuros parceiros, a sua seleção deve ser feita de uma forma criteriosa, competente e acertada, ainda mais tendo em conta que já se verificaram anteriormente experiências negativas com distribuidores noutros mercados, mais concretamente no Canadá. Assim, um dos objetivos do trabalho desenvolvido ao longo do estágio curricular residiu na identificação de potenciais parceiros, sejam agentes, empresas de ferramentas CNC, empresas de software CAD/CAM, organizações e câmaras de comércio, apresentados na Tabela 7 abaixo, e que devem ser alvo de especial análise por parte da empresa.

Tabela 7 - Potenciais parceiros no mercado alemão

Nome da empresa	Atividade que desenvolve	Forma de cooperação
TEBIS AG	Software CAD/CAM	Showroom das máquinas, promoção das máquinas, disponibilização de escritório,
LEMOINE	Software CAD/CAM	Cooperação a nível comercial e promocional
CIMATRON	Software CAD/CAM	Cooperação a nível comercial e promocional

TBT TIEFBOHRTECHNIK	Ferramentas para CNC	Parceiro de promoção e cooperação das máquinas
BOTEK	Ferramentas para CNC	Parceiro de promoção e cooperação das máquinas
CCILA	Promoção do comércio entre Portugal e Alemanha	Procurar futuros parceiros e clientes, ajuda jurídica, estudos de mercado.
VDMA	Associação setorial de máquinas alemã	Estudos de mercado, promoção da empresa, diretórios de potenciais clientes

Fonte: Elaboração própria com base em documentação interna

Em síntese, e após uma análise profunda do mercado alemão, parece-nos que seria útil para a empresa conseguir envolver-se com *players* locais fornecedores de ferramentas para as máquinas CNC ou, como já foi referido, juntar-se a fornecedores de software CAD/CAM que sejam compatíveis e adaptáveis às máquinas disponibilizadas pela empresa na Alemanha. Em ambos os casos, estes fornecedores podem revelar-se preciosos ao providenciar contactos iniciais com potenciais clientes, dar feedback sobre o estado atual do mercado e das necessidades dos clientes e, por fim, ajudar na própria expansão da empresa para o mercado em questão.

5.9. Seleção dos Estados-Federais

A Alemanha é um país com um vasto mercado e bastante diversificado industrialmente, de onde resulta que cada estado tenha os seus próprios *clusters* das mais diversas indústrias. Neste sentido, fez-se uma seleção dos estados-federais que apresentam maior potencial a nível dos setores de moldes, máquinas e equipamentos e da indústria dos plásticos e automóvel (principais consumidores de moldes).

Assim sendo, definiram-se os seguintes critérios de forma a selecionar os estados-alvo:

- Concentração de empresas de moldes nos estados federais (vidé Figura 2);
- Concentração de empresas (ou *clusters*) clientes dos produtores de moldes (automóvel e plásticos) nos estados federais, cf. Figuras 3 e 4;
- Concentração de empresas da indústria das máquinas e ferramentas nos estados federais, representada na Tabela 8.

Figura 2 - Concentração de empresas no setor dos moldes e ferramentas

Fonte: Tooling in Germany, 2016

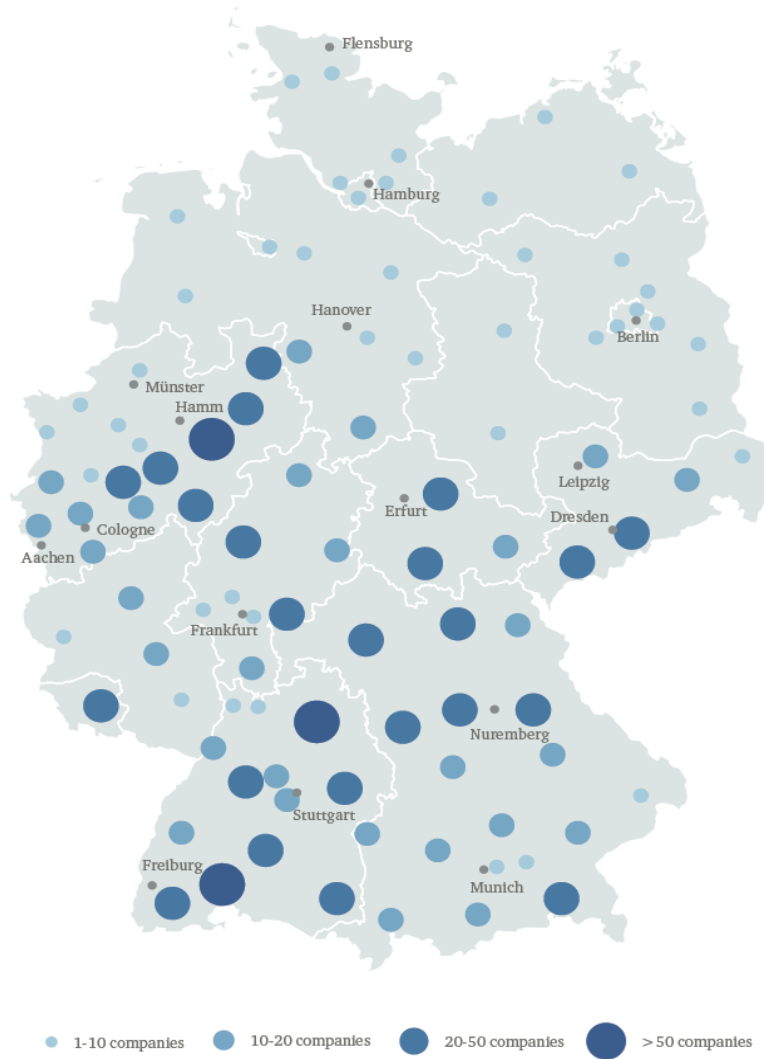


Figura 3 - Concentração de empresas no setor automóvel

Fonte: GTAI, 2015



Figura 4 - Concentração de clusters na indústria dos plásticos

Fonte: GTAI, 2015

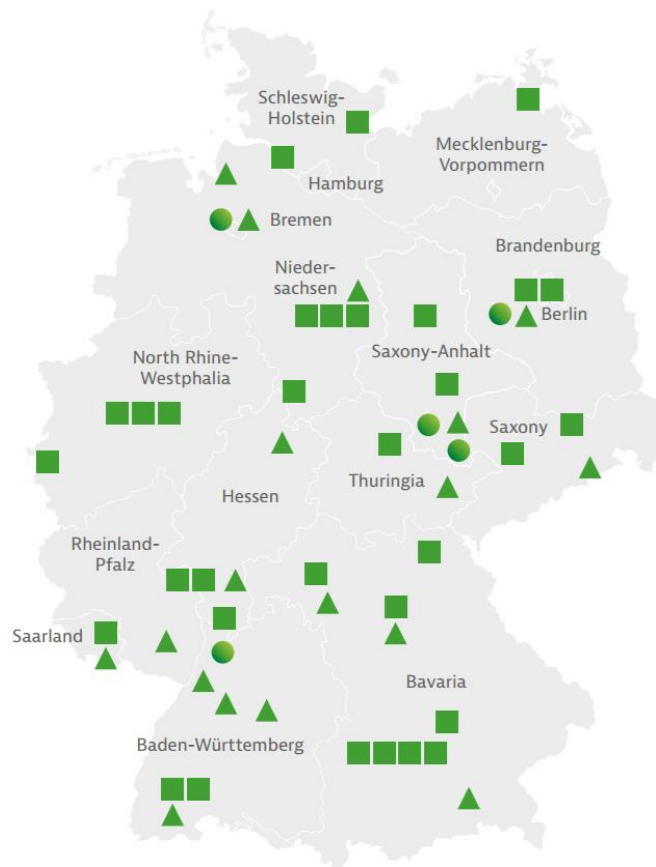


Tabela 8 - Concentração de empresas no setor Machine Tools

Geographical distribution 2015 (%)			
German Countries	Companies	Employment	Production
Baden-Württemberg	41.8	48.1	55.8
North Rhine-Westphalia	17.3	17.3	16.4
Bavaria	14.3	22.2	17.9
Thuringia	8.2	5.0	4.6
Saxony	6.1	4.0	2.7
Hesse	5.1	1.3	1.0
Others	7.1	2.0	1.7

Fonte: VDW/VDMA, 2015

Com base nos dados relativos à concentração de empresas por estados nos setores referidos, procedeu-se então à escolha dos três estados com maior número de empresas ou concentração de empresas em cada um dos setores.

Tabela 9 - Seleção dos estados-alvo

		Estados			
		Bavaria	North Rhine-Westphalia	Baden-Württemberg	Nieder-sachsen
Setores	Moldes e Ferramentas	x	x	x	
	Automóvel	x	x	x	
	Plásticos	x		x	x
	Máquinas	x	x	x	
Total		4	3	4	1

Desta forma, a partir da informação constante da Tabela 9 e de acordo com os critérios definidos anteriormente, conclui-se que os estados que se revelam mais interessantes para a “Star Machines” são Bavaria, Baden – Wurttemberg e North Rhine – Westphalia. Estes são os estados onde, em consonância com a nossa análise, são patentes maiores níveis de desenvolvimento, produção e valor acrescentado nos setores analisados, ainda que existam outros estados com alguma importância e que não devem ser descurados em missões comerciais a encetar pela empresa.

6. Conclusões e limitações do trabalho

Este relatório foi o resultado do estágio desenvolvido durante seis meses na Outglocal Consulting, uma pequena empresa de consultoria que no âmbito deste estágio propôs um plano de internacionalização para um dos seus clientes, a empresa “Star Machines”.

A “Star Machines” foi fundada no final dos anos 90, resultando num projeto de criação de modernas máquinas CNC. Após os primeiros anos mais focados em desenvolver o produto, a partir de 2009, a empresa assumiu rapidamente um grande destaque no setor dos fabricantes de máquinas do segmento *Deep-Hole Drilling With Milling*.

O mercado analisado foi o alemão, tendo sido identificado *a priori* pela empresa como prioritário para a empresa expandir-se internacionalmente. O gosto cada vez maior por produtos portugueses, a procura por produtos de alta intensidade tecnológica e o grande mercado consumidor constituem os principais motivos para as empresas portuguesas se internacionalizarem para o mercado alemão, conforme se confirmou pela entrevista levada a cabo com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã.

A revisão da literatura na área da internacionalização e dos principais modos de entrada possibilitou uma tomada de decisão mais informada, racional, útil e aplicável à empresa alvo de análise neste relatório. Depois de uma primeira análise do país-alvo e identificadas as características essenciais da empresa, foram propostos e analisados distintos modos de entrada que incluem as alianças estratégicas e o investimento direto estrangeiro, para além da exportação direta que já é utilizada.

Em consonância com os modos de entrada analisados, foram identificadas as feiras e exposições mais importantes a realizar em território alemão e referenciados alguns potenciais parceiros e clientes.

Através da análise geográfica da concentração de *clusters*/empresas de alguns setores cruciais (ou seja, setores das máquinas, plásticos, automóvel e moldes) para a atividade da “Star Machines”, procedeu-se à seleção dos estados federais mais atrativos. Dessa forma, concluiu-se que os estados que apresentam maior potencial naquelas indústrias e onde a empresa se deverá especialmente focar-se são Bavaria, Baden-Wurttemberg e North Rhine-Westphalia.

Os principais problemas enfrentados no presente estágio e na posterior realização deste relatório residiram na falta de algum suporte por parte da empresa “Star Machines”, na dificuldade de acesso à informação sobre as empresas concorrentes, assim como na existência de documentação em língua alemã que tornou o trabalho algo moroso.

No que diz respeito às limitações subjacentes a este trabalho, centram-se essencialmente no facto de ser um estudo de caso com base em investigação qualitativa, que não permite efectuar generalizações, pelo que as conclusões a que chegámos são somente válidas para este caso em concreto. Outra limitação que pode igualmente considerar-se consiste no relatório não apontar, inequivocamente, para um determinado modo de entrada no mercado em análise, sendo nossa percepção que uma entrevista com o CEO da “Star Machines” (não concretizada por impedimento de agenda do mesmo) teria neste contexto representado uma mais-valia face à informação que foi possível apurar durante o período de estágio.

Com base na realização deste estágio, e num contexto crescentemente globalizado ao qual estão associados exigentes desafios e que proporciona novas oportunidades, foi possível ainda compreender que as pequenas e médias empresas portuguesas enfrentam maiores barreiras nos seus processos de internacionalização, quando comparado com aquelas de maior dimensão. Fatores como a sua reduzida dimensão, o menor conhecimento do mercado internacional e os constrangimentos a nível económico com os quais se deparam irão afectar e dificultar os seus processos de expansão para mercados externos. Para ultrapassar ou tentar mitigar os riscos associados à internacionalização, cabe às empresas nacionais delinear planos estratégicos de expansão, seleccionando quais os mercados mais atractivos e como será feita a penetração nos mesmos, tendo em conta as especificidades inerentes a cada um deles.

7. Referências

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2005). *Marketing: an introduction*: Prentice Hall.
- Böttner, S., & Hollensen, S. (2011). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach: JSTOR.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2000). *Principles of marketing* (2nd Edition ed.): Harlow.
- Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (1999). *The internationalization of the firm*: Cengage Learning EMEA.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *Marketing internacional*: AMGH Editora.
- Chung, H. F. L., & Enderwick, P. (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes—A Home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 443-460. doi: 10.1023/a:1012871225166
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2004). *Fundamentals of international business*: Thomson/South-Western.
- Dahringer, L., & Muhlbacher, H. (1991). *International Marketing: A Global Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- De Búrca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International marketing: an SME perspective* (Harlow Ed. 1st edition ed.).
- Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*: Cengage Learning EMEA.

- Dunning, J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy* Addison-Wesley Workingham Google Scholar.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 1-31.
- Fahy, J. (2002). A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1), 57-77.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of international Marketing*, 14(3), 33-63.
- Górska, M. (2013). *Does the uppsala internationalization model explain the internationalization process of professional business service firms?* Paper presented at the CBU International Conference Proceedings.
- Hollensen, S. (2001). *Global marketing: a market-responsive approach*. (Harlow Ed. 2nd edition ed.).
- Johanson, J., Mattsson, L.-G., Hood, N., & Vahlne, J. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. *Strategies*, 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.

- Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1993). Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. *Journal of International Marketing*, 23-47.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Lessard-Hébert, M. G. G., Boutin. G.(2008). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*.
- Lewis, H., & Richardson, J. D. (2001). *Why global commitment really matters!* : Peterson Institute.
- Matlay, H., Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 513-534.
- Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *MIR: Management International Review*, 85-99.
- Peng, M. W. (2016). *Global business*: Cengage learning.
- Pleitner, H. J. (1997). Globalization and entrepreneurship: entrepreneurs facing the ultimate challenge. *Journal of Enterprising Culture*, 5(01), 27-55.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*: Lexington Books.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363-378.
- Shoham, A., Evangelista, F., & Albaum, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3), 236-258.

- Springer, R., & Czinkota, M. R. (1999). Marketing's contribution to the transformation of Central and Eastern Europe. *Thunderbird International Business Review*, 41(1), 29-48.
- Suj rez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization*, 13(01), 4-23.
- Tamer Cavusgil, S., & Godiwalla, Y. M. (1982). Decision-making for international marketing: a comparative review. *Management Decision*, 20(4), 47-54.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14, 83-98.
- Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1437-1455.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: CA: Sage publishing.

ANEXOS

Anexo I: Entrevista com a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã

Pergunta 1: Quais são os procedimentos que uma empresa tem que cumprir para se tornar sócia da CCILA e quais são as vantagens de ser associado da câmara?

Resposta: A CCILA é a maior e mais dinâmica Câmara estrangeira em Portugal com mais de 1.000 sócios em Portugal e na Alemanha. Temos como objetivo e missão promover e incentivar as relações económicas entre Portugal e a Alemanha, tal como ajudar as empresas nossas associadas em todas as fases das suas relações de negócio com os seus parceiros de outro país. Ainda apoiamos ativamente os processos de internacionalização das empresas portuguesas com vista ao aumento das trocas comerciais entre Portugal e a Alemanha. É uma equipa qualificada e bilingue, constituída por alemães e portugueses.

Respondendo diretamente à questão, a câmara oferece um vasto leque de serviços profissionais e benefícios para apoiar as empresas, onde se incluem:

- Jurídico e fiscal
- Consultoria
- Apoio à exportação
- Qualificação profissional
- Feiras
- Marketing
- Networkin
- Promoção e Publicidade

As empresas interessadas em tornarem-se Sócias da CCILA devem aceder ao *website* da Câmara (www.ccila-portugal.com), preencher a Proposta para sócio e proceder ao respetivo pagamento da jóia e da quota anual.

Pergunta 2: Que atividades específicas é que a CCILA desenvolve?

Resposta: A CCILA promove além de encontros entre sócios, almoços debates com individualidades (<http://www.ccila-portugal.com/pt/eventos/>), tal como variados simpósios na área nas energias renováveis, eficiência energética, turismo, etc.

Para dar a conhecer melhor o mercado português, a Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã realiza regularmente projetos nas mais diversas áreas. O objetivo é indicar possíveis oportunidades de negócio e facilitar a entrada bem como o posicionamento no mercado português.

No âmbito destes projetos, a equipa multilingue composta por colaboradores portugueses e alemães disponibiliza informações completas e atualizadas relativamente ao tema e área de negócio dos associados, oferecendo apoio nos esforços de investimento e exportação para Portugal, p. ex. através de viagens de negócio ou outras iniciativas de exportação.

Os diferentes tipos de projeto serão adaptados às necessidades de cada cliente, indo desde a mera recolha de informações até à mediação de parceiros comerciais no estrangeiro.

Pergunta 3: Quais os principais desafios com que a CCILA e os seus associados se defrontam atualmente?

Resposta: Os desafios que as empresas associadas da CCILA enfrentam não são diferentes dos desafios que todas as empresas que queiram afirmar-se no mercado internacional têm que vencer: concorrência internacional, exigências de qualidade e cumprimento de prazos. A Câmara - assim como outras instituições - tem levado a cabo várias ações de divulgação junto dos compradores alemães para dar a conhecer a qualidade e a excelência das empresas portuguesas, mas ainda há um longo caminho a percorrer.

Pergunta 4: A CCILA mantém relações privilegiadas com os governos e instituições alemãs, ou trata-se apenas de uma associação que funciona paralelamente aos governos vigentes?

Resposta: A CCILA pertence à rede da DIHK - Associação das Câmaras Alemãs de Comércio e Indústria, tendo contato privilegiado com 79 Câmaras de Comércio e Indústria na Alemanha, que representam mais de 3.6 milhões de empresas (Nota: Qualquer constituição de empresa carece de registo numa Câmara regional) e com 130 Câmaras no exterior, que representam 90 países.

Pergunta 5: Qual/ais o(s) principal(ais) motivo(s) que levam as empresas portuguesas a apostar no mercado alemão?

Resposta: Os principais motivos que levam as empresas portuguesas a querer internacionalizar para o mercado alemão são:

- Dimensão do mercado
- Potencial do mercado
- Crescimento da economia alemã
- Para alguns setores: mercado da saúde
- Povo com apetência, curiosidade por novos produtos
- Povo com especial interesse em produtos biológicos

Pergunta 6: Quais as principais dificuldades das empresas portuguesas no mercado alemão? E quais as oportunidades que as mesmas empresas têm no mercado alemão?

Resposta: Sendo a Alemanha um país dividido em 16 estados federais e com um mercado altamente exigente, competitivo e tecnológico, as principais dificuldades das empresas portuguesas no mercado são:

- Elevada oferta interna (3,7 milhões de empresas registadas, sendo 99,6% PMEs ou "KMUs");
- Elevada oferta externa por parte dos países vizinhos;
- Elevado poder de negociação por parte dos compradores alemães.

Por outro lado, as empresas portuguesas dispõem de várias oportunidades, tais como:

- Mercado com 82,2 milhões de habitantes
- 4ª economia do mundo
- A Alemanha é um "mercado destino" para todas as empresas
- Tendência positiva na importação de produtos portugueses, por exemplo no sector agrícola, no setor de máquinas e aparelhos;
- Abertura para produtos com alto valor acrescentado;
- Situação geopolítica de alguns países tradicionalmente fornecedores;
- Reconhecimento e interesse crescente por Portugal, muito devido à evolução turística (Alemanha já é o 2º mercado emissor).

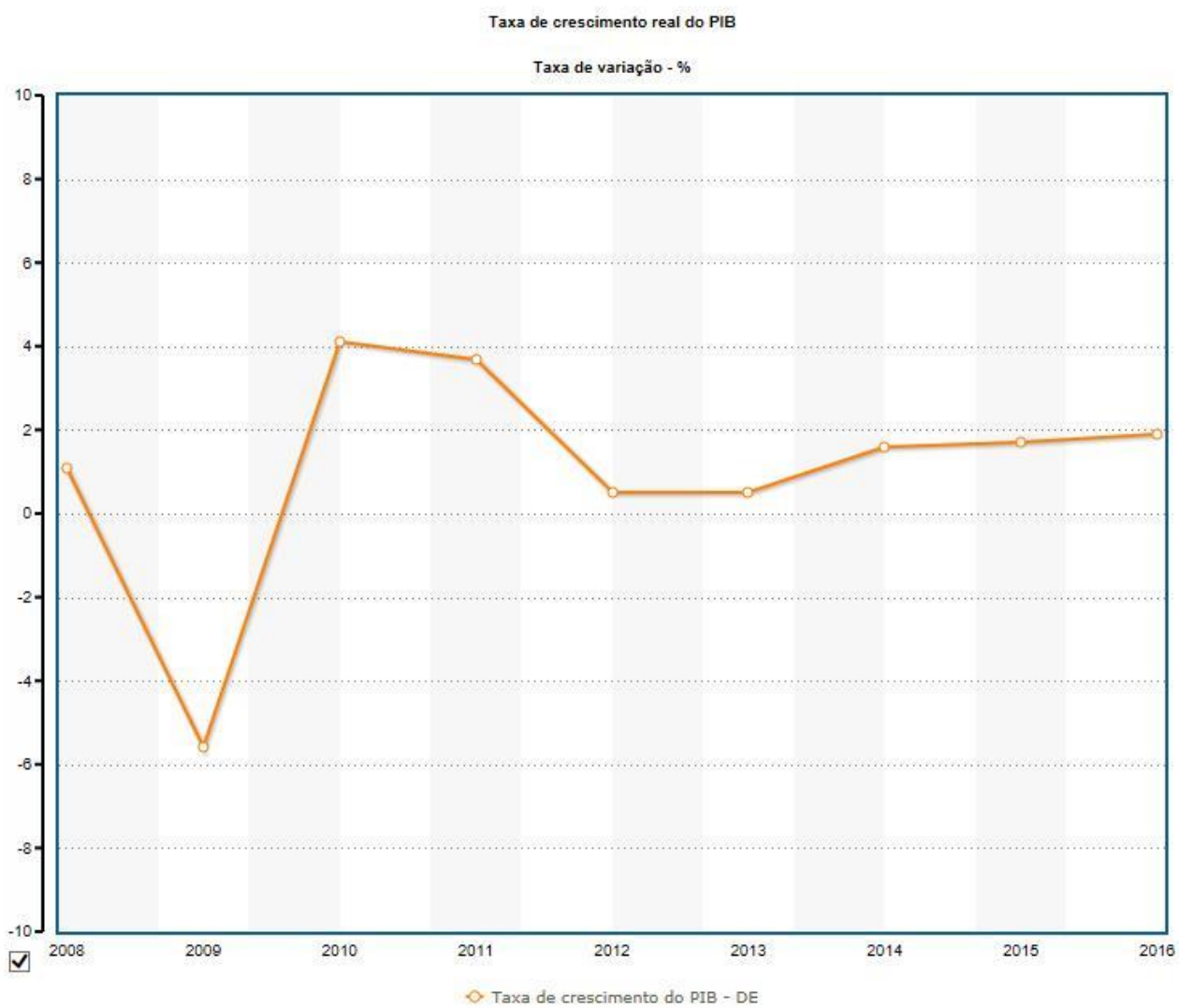
Assim, fazendo um Estudo aprofundado do mercado alemão e ajustando o seu produto/oferta a esse mesmo mercado antes de uma abordagem "simples", uma empresa portuguesa dispõe de capacidade tecnológica e de produtos de qualidade para enfrentar os concorrentes.

Anexo II – Concorrentes no mercado alemão (diretos e indiretos)

Nome	Máquinas que desenvolve	Tipo de concorrente
Burkhardt + Weber	Milling, turning, drilling, deep hole drilling	Direto
Degen	Deep hole drilling	Direto
Ermafa	Deep-hole drilling	Direto
I.M.S.A. S.R.L	Deep-hole drilling	Direto
Trumpf	Laser cutting machines, laser welding machines, punching machines, bending machines	Indireto
DMG	Turning centers, milling machines,	Indireto
MAG	Turning machines, milling machines	Indireto

Fonte: Elaboração própria com base em documentação interna

Anexo III – Crescimento anual do PIB na Alemanha



Fontes de Dados: Eurostat | Institutos Nacionais de Estatística - Contas Nacionais Anuais
Fonte: PORDATA
Última actualização: 2017-03-08