



## **Perfil de Internacionalização das Empresas de Sever do Vouga**

Novembro de 2013

---

**Perfil de  
Internacionalização das  
Empresas de Sever do Vouga**

Novembro de 2013

## ELABORAÇÃO



Av. Dr. António José de Almeida, 292 – 1º

3720-239 Oliveira de Azeméis

PORTUGAL

Tel: + 351 256 193 864 / Fax: +351 256 192 302

E-mail: geral@olivetree.pt

www.olivetree.pt

## Equipa Técnica

Coordenação Geral: José Brandão de Sousa

Trabalho de Campo: Inês Sousa

Serviços Web: Alberto Simões

Tratamento de Dados e Texto: Beatriz Costa

Conceção Gráfica: Ana Pinheiro

Produzido em setembro-novembro de 2013

Texto redigido conforme o novo Acordo Ortográfico

## CO-FINANCIAMENTO



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

## **Mensagem do Presidente da Câmara Municipal de Sever do Vouga**

Quem tem a responsabilidade de administrar e gerir um território tem não só a necessidade mas, também, o dever de conhecer o que nele se passa.

Neste aspeto, nos tempos que correm, a informação sobre a atividade das empresas revela-se como absolutamente fulcral para a correta tomada de decisão.

A internacionalização, nas suas vertentes de exportação e investimento no estrangeiro, é, hoje, um vetor fundamental do desenvolvimento económico, logo social.

É louvável a iniciativa da AGIM de promover a realização do estudo "Perfil de Internacionalização das Empresas de Sever do Vouga" que o leitor tem nas suas mãos, não só porque permite aceder ao conhecimento de uma realidade que não se conhecia, mas, também, porque pode trazer ideias e motivação para se fazer mais e melhor.

Espero que este trabalho seja útil e inspirador de iniciativas empresariais que contribuam para o desenvolvimento do nosso concelho.

Sever do Vouga, 29 de Novembro de 2013

O Presidente da Câmara Municipal



António Coutinho

## **Agradecimentos**

A realização deste estudo só foi possível com a colaboração de um conjunto de pessoas e entidades a quem não se pode deixar de, neste momento, agradecer.

E esse agradecimento vai, em primeiro lugar, para os empresários, administradores, gerentes, diretores e quadros das empresas de Sever do Vouga, razão de ser deste estudo, que entenderam a sua utilidade e dedicaram algum do seu tempo a responder ao inquérito. Sem essa colaboração, o estudo não teria a qualidade desejada e, no limite, nem sequer teria sido possível efectuá-lo.

Há que agradecer, também, à direcção do Programa Operacional Regional do Centro - Mais Centro, nas pessoas da Dr.ª Ana Abrunhosa, do Dr. Carlos Ferreira e da Dr.ª Elisabete Pratas, sem cujo estímulo e apoio financeiro este estudo não teria, sequer, existido.

---

## Resumo

O tecido empresarial do concelho de Sever do Vouga é constituído por cerca de 1300 empresas, quase todas PME. Dessas, verifica-se que perto de 60 têm atividade internacional. Com a perspetiva de conhecer melhor o seu perfil de internacionalização foi efetuado o presente estudo.

Na prática, este consistiu, simplesmente, em perguntar àquelas empresas como fizeram, para onde foram, que resultados estão a obter e como pensam prosseguir. Efetuado o inquérito obtiveram-se respostas de vinte empresas, número suficiente para dar suficiente significância aos respetivos resultados.

A exportação é a forma predominante de internacionalização já que foi referida por 90% das empresas inquiridas. Os mercados da Europa e dos PALOP são os alvos preferenciais das empresas exportadoras. A presença nos mercados é feita essencialmente através da abordagem direta ao cliente, sendo raros os casos em que as empresas possuem filiais ou delegações comerciais nos países de destino. Esta atividade tem, em geral, um grande peso na sua faturação, sendo que, para muitas delas constitui mais de metade do seu volume de negócios.

A internacionalização pela via do investimento é referida por 35% das empresas (há empresas que combinam a exportação com o investimento no estrangeiro). A contribuição das empresas no estrangeiro para o volume de negócios global das empresas é ainda modesto.

No geral, os empresários estão satisfeitos com os resultados obtidos com o processo de internacionalização e com o seu impacto na performance global das empresas.

Metade das empresas dirigiram-se a diversas instituições de apoio à internacionalização e consideram o apoio da banca como crucial. Igualmente foi considerado muito importante o papel da AICEP no apoio e acompanhamento destes processos.

O desconhecimento dos mercados e dos processos de internacionalização são apontados como uma das principais causas da baixa taxa de internacionalização das PME portuguesas.

Este estudo permite tirar um conjunto de conclusões, cuja análise e discussão poderão ser de utilidade no apoio à tomada de decisão por parte das empresas e das entidades públicas, que pretendam intervir, com sucesso, no domínio da internacionalização.

---

	<b>Índice</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>11</b>
<b>2. O estudo</b>	<b>12</b>
<b>3. Caracterização das empresas respondentes</b>	<b>13</b>
3.1 Origem geográfica	13
3.2 Forma jurídica	14
3.3 Atividade económica	14
3.4 Ano de constituição	15
3.5 Número de trabalhadores	15
3.6 Volume de negócios	16
<b>4. Caracterização genérica da atividade internacional</b>	<b>18</b>
4.1 Duração e antiguidade da atividade internacional	18
4.2 Estado atual do processo de internacionalização	19
4.3 Forma de internacionalização	19
4.4 Avaliação da experiência de internacionalização	20
<b>5. Caracterização da atividade internacional – exportação</b>	<b>22</b>
5.1 Antiguidade da atividade exportadora	22
5.2 Peso das exportações na faturação das empresas	23
5.3 Abordagem aos mercados na atividade exportadora	23
5.4 Critérios na escolha do primeiro mercado	24
5.5 Tipo de presença nos mercados de destino	25
5.6 Destino das exportações	26
<b>6. Caracterização da atividade internacional – Investimento</b>	<b>28</b>
6.1 Antiguidade da atividade IDPE	28
6.2 Critérios de escolha do primeiro mercado	28
6.3 Tipo de IDPE	29
6.4 IDPE e parcerias	30
6.5 Peso da atividade IDPE na faturação da empresa	31
6.6 Trabalhadores portugueses no IDPE	32
6.7 Trabalhadores locais no IDPE	32
6.8 Principais países de destino do IDPE	33

---

<b>7. Caracterização do processo de internacionalização</b>	<b>34</b>
7.1 Motivos que influenciaram a internacionalização	34
7.2 Fatores determinantes no processo de internacionalização	35
7.3 Relevância dos apoios ao processo de internacionalização	35
7.4 Papel das entidades de apoio	36
7.5 Principais dificuldades	37
7.6 Balanço do processo de internacionalização	38
7.7 Causas do baixo nível de internacionalização das PME	39
<b>8. Conclusões</b>	<b>40</b>



---

## Lista de Figuras

<b>Figura 1-</b> Distribuição geográfica da amostra no concelho de Sever do Vouga	13
<b>Figura 2-</b> Ano de constituição das empresas	15
<b>Figura 3-</b> Número de trabalhadores	16
<b>Figura 4-</b> Volume de negócios (2012)	17
<b>Figura 5-</b> Início do processo de internacionalização da empresa	18
<b>Figura 6-</b> Estado atual do processo de internacionalização	19
<b>Figura 7-</b> Forma de internacionalização	20
<b>Figura 8-</b> Avaliação da experiência de internacionalização	20
<b>Figura 9-</b> Antiguidade na exportação	22
<b>Figura 10-</b> Peso das exportações na faturação da empresa	23
<b>Figura 11-</b> A abordagem aos mercados	24
<b>Figura 12-</b> Critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo	25
<b>Figura 13-</b> Tipo de presença nos mercados de exportação	26
<b>Figura 14-</b> Antiguidade da atividade IDPE	28
<b>Figura 15-</b> Critérios usados na escolha do mercado para investimento	29
<b>Figura 16-</b> Tipo de IDPE	30
<b>Figura 17-</b> Parceria nos investimentos	30
<b>Figura 18-</b> Contributo das unidades no exterior na faturação global da empresa (2012)	31
<b>Figura 19-</b> Trabalhadores portugueses nas unidades no estrangeiro	32
<b>Figura 20-</b> Trabalhadores locais nas unidades no estrangeiro	32
<b>Figura 21-</b> Motivos influenciaram a internacionalização da empresa	34
<b>Figura 22-</b> Determinantes no processo de internacionalização	35
<b>Figura 23-</b> Relevância dos apoios ao processo de internacionalização	36
<b>Figura 24-</b> Avaliação do papel das entidades de apoio	37
<b>Figura 25-</b> Dificuldades sentidas no processo de internacionalização	38
<b>Figura 26-</b> Resultados do processo de internacionalização	38
<b>Figura 27-</b> Causas da baixa internacionalização das PME	39

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1-</b> Atividade económica das empresas (CAE)	14
<b>Quadro 2-</b> Países de destino das exportações	27

---

## 1. INTRODUÇÃO

“Globalização” “internacionalização” e “exportação” são palavras que passaram a fazer parte, permanentemente, do nosso panorama noticioso e informativo.

E, na realidade, a situação de crise económica que, presentemente, se atravessa tem levado, cada vez mais, as empresas para os caminhos da inovação. Nesta inclui-se, claramente, a procura de novos mercados. Trata-se de um fenómeno transversal a todas as empresas, quer as analisemos do ponto de vista da sua dimensão, quer numa ótica setorial ou, até, mesmo, regional.

No concelho de Sever do Vouga, embora com um reduzido parque empresarial, esta tendência também se verifica. Daí que, conhecer o modo como o processo de internacionalização das suas empresas está a decorrer se revela como sendo absolutamente oportuno.

Este estudo incide sobre os diversos aspetos de um processo de internacionalização, analisando as respetivas motivações, o modo de internacionalização, os resultados obtidos, os destinos escolhidos, bem como o papel das instituições (nomeadamente as portuguesas) neste processo.

Trata-se, aqui, não só de conhecer melhor a realidade mas também de, a partir desse conhecimento, se tirarem conclusões que possam ser úteis a todas as empresas que já iniciaram, ou pretendam iniciar, um processo de internacionalização.

## 2. O ESTUDO

O estudo foi elaborado a partir das respostas a um questionário apresentado às empresas via web. O questionário esteve disponível desde 20 setembro até 22 de novembro de 2013.

Este questionário segue, nas suas linhas gerais, um modelo que já tem sido aplicado em estudos similares. Com esta opção facilita-se, assim, a comparação dos seus resultados com outros obtidos a nível do país, de outras regiões e sectores de actividade.

O questionário estava estruturado em cinco secções:

1. Caracterização da empresa participante
2. Caracterização genérica da atividade internacional da empresa
3. A internacionalização pela via da exportação
4. A internacionalização pela via do IDPE
5. Caracterização do processo de internacionalização.

A partir de bases de dados públicas foram identificadas, no concelho de Sever do Vouga, 72 empresas como tendo atividade internacional. Todas foram contactadas por e-mail e telefonicamente, tendo-se apurado que apenas 57 tinham, efectivamente, uma atividade internacional.

Todas as empresas deste universo foram, então, convidadas a responder ao questionário tendo-se obtido vinte respostas válidas. Este número corresponde a uma taxa de sucesso de 35% que se pode considerar suficientemente representativa do universo em análise.

As respostas foram sujeitas a um processo de validação e controlo de qualidade, nomeadamente quanto à sua integridade, consistência e coerência dos dados obtidos. Eventuais discrepâncias e erros foram objeto de retificação posterior pelos respondentes.

É de realçar a qualidade da informação recolhida já que 65% dos inquéritos foram respondidos por sócios, gerentes, administradores e diretores das empresas. Este facto é um contributo importante para significância dos dados obtidos.

Posteriormente, estes dados foram objecto de tratamento estatístico. Os resultados obtidos foram criticamente analisados e comentados para efeitos da elaboração do presente documento.

### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*No estudo foi pedido aos empresários com experiência de internacionalização que partilhassem os seus pontos de vista e apresentassem sugestões e recomendações que pudessem ser de interesse para as outras empresas, nomeadamente, para aquelas que ponderam iniciar-se num processo de internacionalização.*

*Esses interessantes depoimentos estão transcritos nesta coluna ao longo das páginas deste estudo.*

### 3. CARATERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

#### 3.1 Origem geográfica

Como anteriormente afirmado, a amostra é constituída por vinte empresas com a sua localização distribuída por várias freguesias do concelho de Sever do Vouga.

Relativamente à distribuição geográfica das empresas respondentes (figura 1), constata-se que a freguesia de Sever do Vouga é a que detém maior quota de respostas, com 30 %, seguida das freguesias de Dornelas, Pessegueiro do Vouga e Cedrim com 15 % cada. Da freguesia de Couto de Esteves não foi registada qualquer resposta.

Figura 1

Distribuição geográfica da amostra no concelho de Sever do Vouga



#### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*“Antes de mais, estudar os mercados pretendidos, desde costumes, hábitos de consumo, a dificuldade da barreira linguística e tudo o que for de relevante naquele país”.*

### 3.2 Forma jurídica

Relativamente à forma jurídica constata-se que a grande maioria das empresas são sociedades por quotas (80%), registando-se apenas 20% de sociedades anónimas.

### 3.3 Atividade económica

As atividades económicas com maior representatividade são a metalomecânica (35%), o comércio (20%) e as máquinas e equipamentos (10%) (Quadro 1). Verifica-se, assim, uma predominância das empresas ligadas ao sector da metalomecânica e afins que, englobadas, representam 50% do total. Do setor dos pequenos frutos obteve-se resposta apenas de uma empresa exportadora.

**Quadro 1**  
**Atividade Económica das Empresas (CAE)**

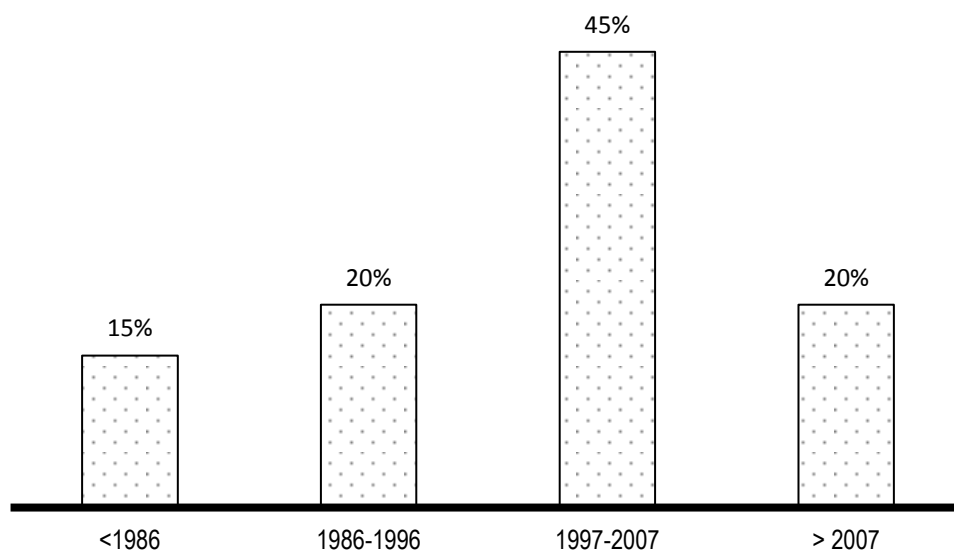
CAE	Frequência
Indústria Couro	5%
Indústria Química	5%
Metalomecânica	35%
Máquinas e Equipamentos	10%
Equipamento Transporte	5%
Mobiliário	5%
Engenharia Civil	5%
Construção Civil	5%
Comércio	20%
Transportes	5%

### 3.4 Ano de constituição

Quanto à sua idade, as empresas, foram agrupadas em quatro escalões de forma a facilitar a sua análise (figura 2).

As empresas que tiveram maior representatividade (45%) são aquelas cujo ano de constituição se situa entre 1997 e 2007, isto é que têm entre 6 e 16 anos. Seguem-se as empresas que foram constituídas entre 1986 e 1996 (20%) e depois de 2007 (20%). As empresas com mais de 27 anos representam apenas 15% do total. Constata-se, assim, que o desenvolvimento dos processos de internacionalização está associado a uma maior maturidade das empresas.

**Figura 2**  
**Ano de constituição das empresas**



### 3.5 Número de trabalhadores

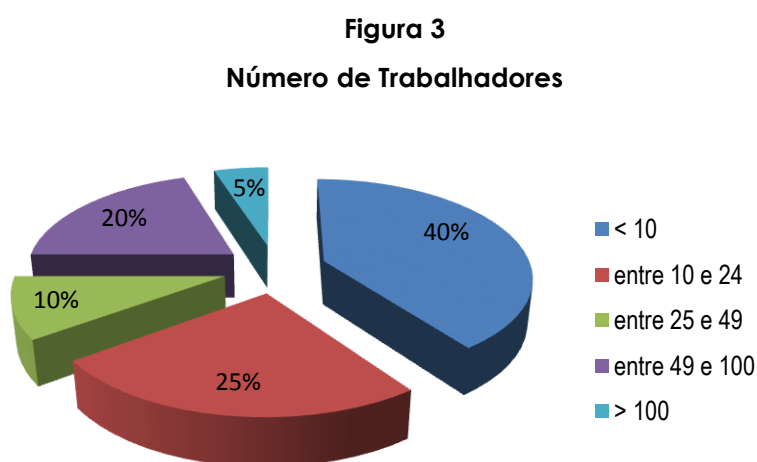
A dimensão das empresas foi analisada, também, na ótica do seu número de trabalhadores. Foram agrupados em cinco escalões: com menos de 10 trabalhadores, entre 10 e 24 trabalhadores, entre 25 e 49 trabalhadores, entre 49 e 100 trabalhadores e, por último, as empresas que empregam mais de 100 trabalhadores (figura 3).

#### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*"Depois pedir lista de empresas à AICEP, analisar detalhadamente cada empresa dessa lista e selecionar potenciais clientes".*

*"Enviar primeiramente um e-mail com a apresentação da empresa e do site, de seguida, devemos aguardar uma resposta. Se não obtivermos resposta, fazemos uma nova investida e enviamos novamente o e-mail".*

As empresas que têm menos de 10 trabalhadores predominam (40%), seguidas daquelas cujo efetivo se situa entre 10 e 24 trabalhadores (25%). As empresas que possuem entre 49 e 100 trabalhadores representaram 20% da amostra, seguidas das que têm entre 25 e 49 trabalhadores (10%). As que possuem mais de 100 trabalhadores detêm apenas 5% da quota de respostas (figura 3). Não se deteta qualquer correlação entre a internacionalização da empresa e o seu número de trabalhadores.

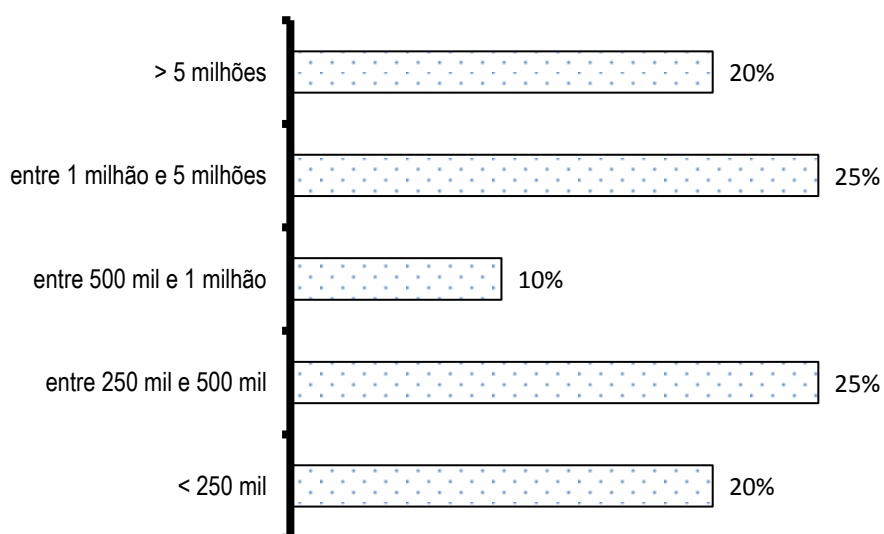


### 3.6 Volume de negócios

A análise ao volume de negócios da amostra, relativo ao ano de 2012, revelou-se importante para obter uma caracterização mais completa. Todas as empresas analisadas caem na classificação de PME. Para este efeito foram considerados cinco escalões de volume de negócios. As empresas que apresentaram uma maior representatividade foram as que têm uma faturação entre 1 milhão e 5 milhões (25%) e as empresas que têm entre 250 e 50 mil (25%), seguidas das empresas com menos de 250 mil (20%) (figura 4). As que apresentaram menor representatividade foram as empresas cujo volume de negócios é maior que 5 milhões (20%) e entre 500 mil e 1 milhão (10%). Estas conclusões estão em linha com a própria natureza do tecido empresarial do concelho, essencialmente, constituído por PME. Assim, facilmente se conclui que a internacionalização é um processo que, em geral, está ao alcance deste tipo de empresas.



**Figura 4**  
**Volume de negócios (2012)**



#### **AOS OUTROS EMPRESÁRIOS**

*"Se mesmo assim não obtivermos resposta, passamos para uma abordagem mais direta ligando para o cliente"*

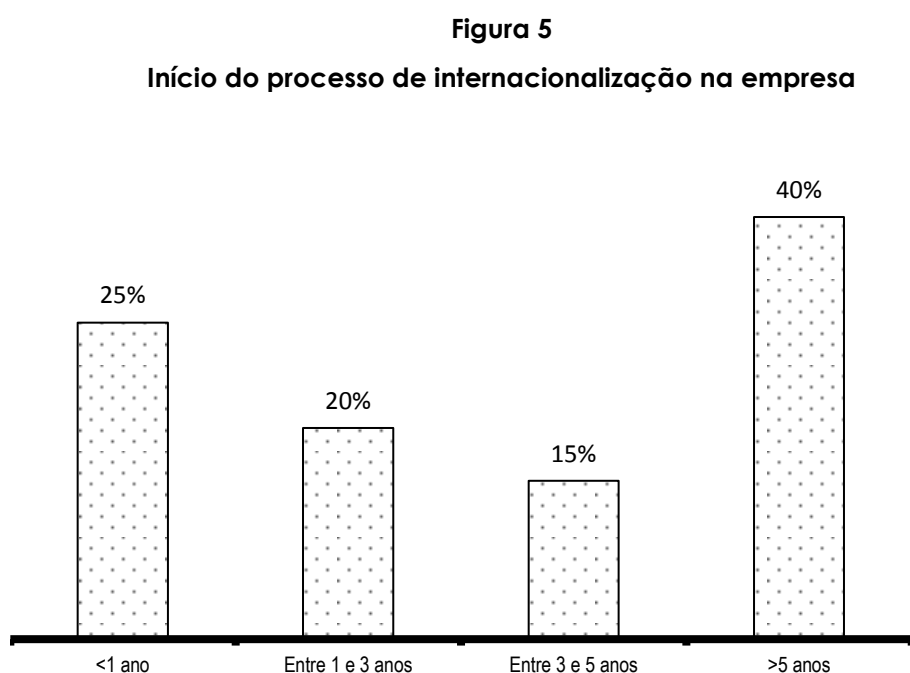
*"Todos os contactos que fizermos, quer por e-mail, quer telefonicamente, quer presencialmente, deve ficar tudo escrito e registado numa lista, para podermos rever mais tarde ou tirar alguma dúvida, ou consultar nas negociações com qualquer empresa."*

## 4. CARATERIZAÇÃO GENÉRICA DA ATIVIDADE INTERNACIONAL

Numa primeira fase procurou-se entender, numa abordagem genérica, de que modo as empresas do concelho estavam a encarar o processo de internacionalização, nomeadamente, quanto à sua maturidade, forma adoptada e ao grau de sucesso obtido.

### 4.1 Duração e antiguidade da atividade internacional

Quanto ao início da atividade internacional das empresas as respostas foram agrupadas em quatro escalões de antiguidade (figura 5).

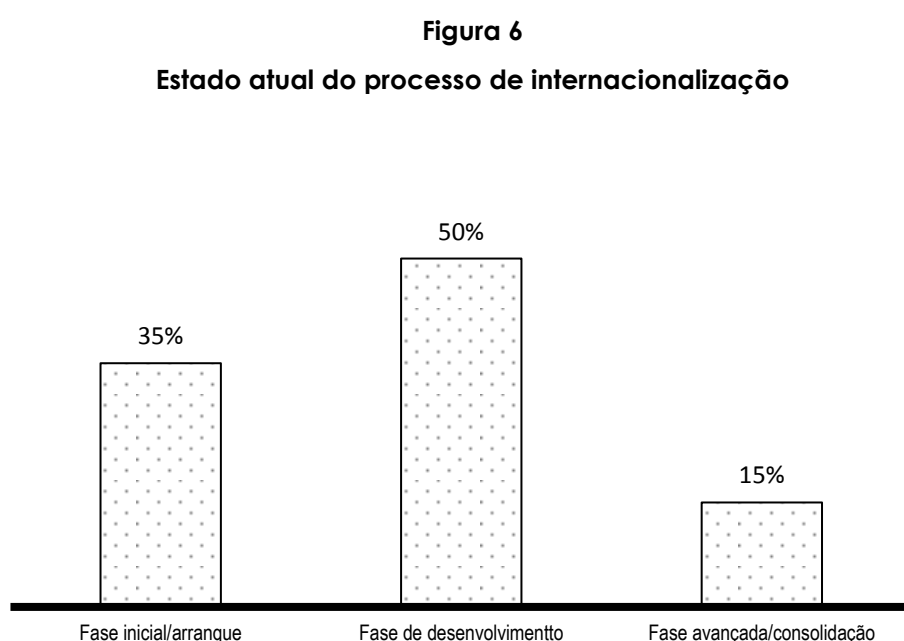


As empresas do concelho registam já alguma tradição em processos de internacionalização (40 % das empresas iniciou o seu processo de internacionalização há mais de cinco anos). Contudo, regista-se uma tendência crescente para as empresas se internacionalizarem já que quase 50% das empresas afirma que o fizeram nos últimos 3 anos. É mesmo notável o facto de 25% das empresas terem iniciado o processo de internacionalização no último ano.

## 4.2 Estado atual do processo de internacionalização

A avaliação do estado em que se encontra atualmente o processo de internacionalização das empresas inquiridas também se revela ser um facto importante para este estudo.

Para uma melhor avaliação no que toca à maturidade do processo de internacionalização os inquiridos tinham que enquadrar a sua empresa numa das quatro fases seguintes: *inicial/arranque*, *desenvolvimento*, *avançada/consolidação* e *declínio/retirada* (figura 6).



As respostas obtidas permitem concluir que 50 % das empresas se encontra na *fase de desenvolvimento* do seu processo de internacionalização, 35 % ainda se encontra na *fase inicial/arranque*, 15 % já se encontra numa *fase avançada/consolidação*. O processo parece estar a correr bem para a generalidade das empresas pois nenhuma declarou encontrar-se na *fase de declínio/retirada*.

## 4.3 Forma de internacionalização

Procurou-se saber de que forma as empresas tinham orientado o seu processo de internacionalização: se para a via da Exportação se para via do Investimento Direto Português no Estrangeiro (IDPE).

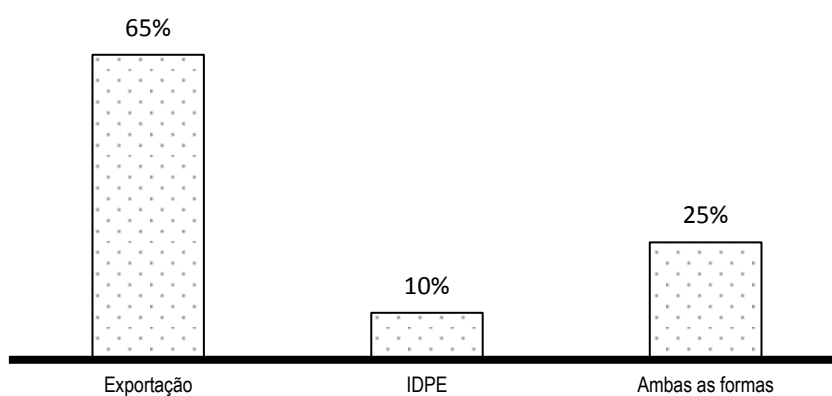
### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*“Aplicar mais prática e menos teoria, porque o nosso país só tem teoria e pouca ação”.*

*“Arriscar e ir ao mercado, ver como funciona e apresentar preços e tentar fazer parceria com empresas locais... se tiverem apoios melhor.”*

Os dados obtidos (figura 7) indicam que 65% dos inquiridos desenvolve a sua atividade internacional pela via da exportação, 10% afirma ter apenas investimentos no estrangeiro e um quarto das empresas está internacionalizada de ambos os modos.

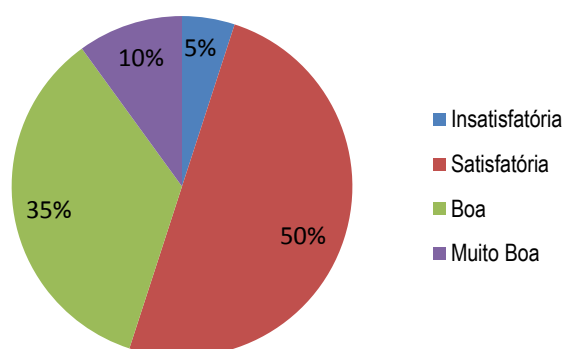
**Figura 7**  
**Forma de internacionalização**



#### 4.4 Avaliação da experiência de internacionalização

Interessa também conhecer o grau de satisfação das empresas com o seu processo de internacionalização. Assim, foram criados quatro níveis de avaliação da sua experiência de internacionalização, que poderia ser classificada como *insatisfatória*, *satisfatória*, *boa* ou *muito boa* (figura 8).

**Figura 8**  
**Avaliação da experiência de internacionalização**



---

Na amostra inquirida, 45% das empresas classificou a sua experiência como *boa* (35%) ou *muito boa* (10%). Metade dos respondentes consideraram estar a ser uma experiência *satisfatória*. Registe-se que apenas 5% considerou insatisfatórios os resultados até agora obtidos.

#### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*“Fazerem um bom estudo de mercado e terem bons conhecimentos na área”.*

*“Apostar nas parcerias e ter confiança”.*

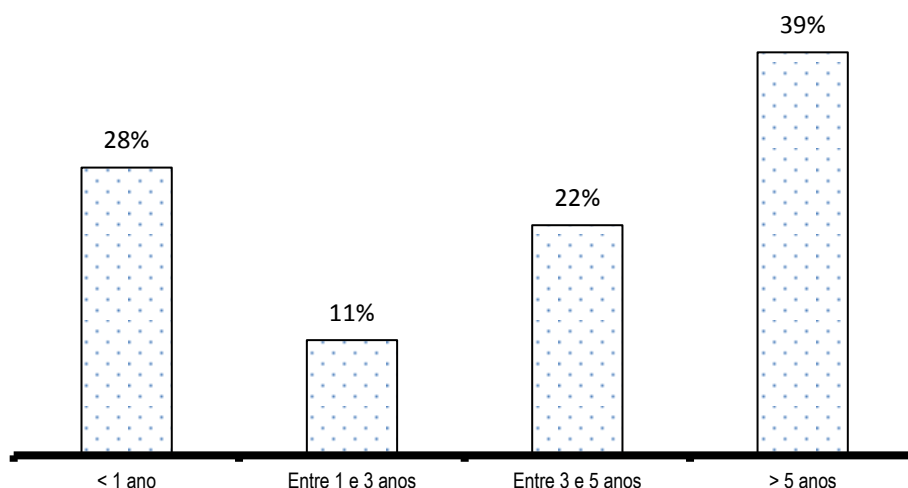
## 5. CARATERIZAÇÃO DA ATIVIDADE INTERNACIONAL - EXPORTAÇÃO

Como se viu, a exportação é a forma privilegiada de as empresas de Sever do Vouga se internacionalizarem já que 90% delas desenvolve actividade internacional através desta via.

### 5.1 Antiguidade da atividade exportadora

Uma boa parte das empresas inquiridas (39%) pode ser considerada como experiente no campo da exportação já que a pratica há mais de 5 anos (Figura 9). Ao mesmo tempo, a exportação é um processo que tem vindo, cada vez mais, a ganhar expressão uma vez que 39% das empresas exportadoras começou a fazê-lo há menos de 3 anos. E dentro destas, a grande maioria é exportadora há menos de um ano.

**Figura 9**  
**Antiguidade na exportação**



A compreensão da necessidade de exportar parece estar, cada vez mais, a ganhar raízes e a traduzir-se em acções concretas. O crescente número de empresas que, nos últimos anos, estão a chegar ao mercado da exportação é, claramente, um sinal desse facto.

## 5.2 Peso das exportações na faturação das empresas

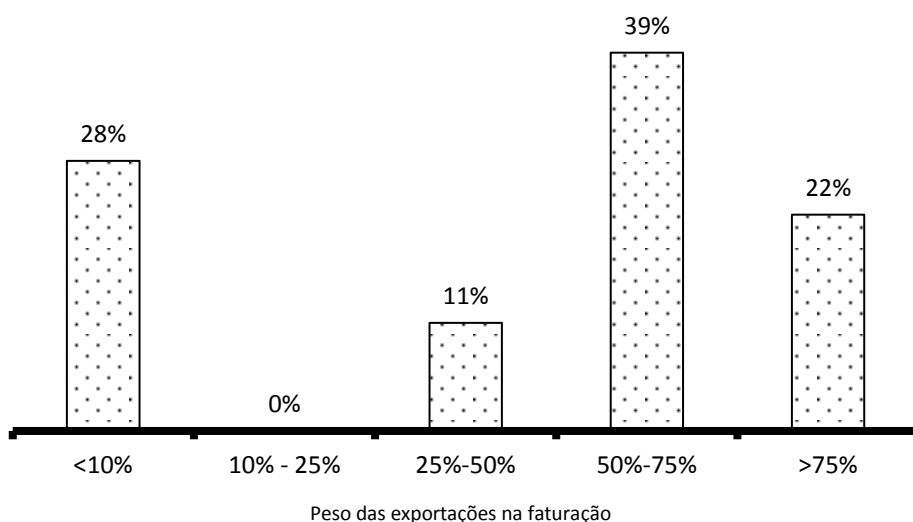
O peso das exportações na faturação das empresas (figura 10) é um indicador importante do sucesso do seu processo de internacionalização e do respectivo estágio de desenvolvimento.

Os resultados obtidos, que se referem ao ano de 2012, revelam a importância fundamental da exportação na actividade das empresas.

Assim, para 22% das empresas da amostra, as exportações possuem um peso superior a 75 % da sua faturação. Sendo que, para quase 40% das empresas, o volume de negócios gerado com a exportação representa entre 50 e 75% do total. É ainda significativo (representa 28% do total) o número de empresas que fatura menos de 10% na sua actividade exportadora. Tal situação poderá estar relacionada com um processo de internacionalização ainda na sua fase inicial ou com dificuldades em encontrar negócios a nível internacional.

Figura 10

Peso das exportações na faturação da empresa



## 5.3 Abordagem aos mercados na atividade exportadora

A avaliação das formas sob as quais as empresas desenvolvem a sua actividade exportadora foi, também, explorada neste estudo.

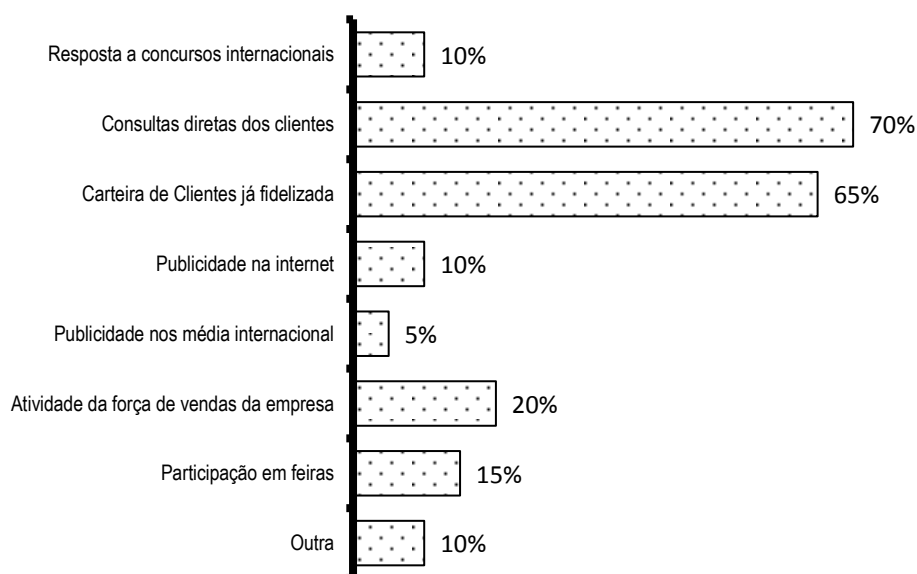
### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*"Estudar bem o mercado de destino".*

*"Trabalhar imenso até conseguir abrir a primeira janela para exportação, depois se o trabalho for bem executado abrem-se muitas outras janelas e portas"*

A atividade exportadora da empresa pode ser resultado de uma ou mais diferentes abordagens. A grande maioria dos inquiridos (70%) respondeu que a sua ação exportadora resulta, essencialmente, de *consultas diretas dos clientes* e da existência de uma *carteira de clientes já fidelizada* (65%). A *atividade da força de vendas da empresa* faz-se notar, apenas, em 20 % dos casos, seguindo-se a *participação em feiras* (15%), *publicidade na internet* (10%) e *participação em missões internacionais* (10%) (figura 11). Nota-se, assim, uma pro-atividade pouco intensa na procura de novos clientes, o que poderá ser uma resultante do grande peso na amostra das empresas do sector da metalomecânica, cujos negócios surgem, normalmente, mediante consultas, da iniciativa dos clientes, para a realização de obras.

**Figura 11**  
**A abordagem aos mercados**



#### 5.4 Critérios na escolha do primeiro mercado

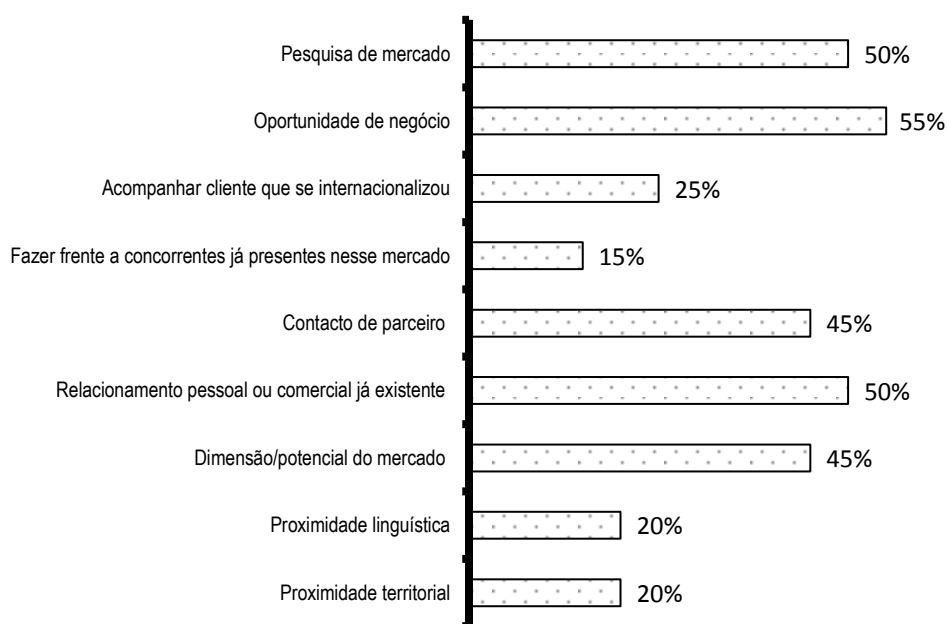
Quando uma empresa decide iniciar o seu processo de internacionalização pela via da exportação existem diversos critérios que podem ter influenciado a escolha do seu primeiro mercado.



Perante os resultados obtidos conclui-se que, para 55 % das empresas, a entrada nos mercados se baseou simplesmente no surgimento de uma oportunidade de negócio ou num relacionamento pessoal ou comercial já existente (50%). A pesquisa de mercado também revelou ser um critério importante (50%), seguido de contacto de parceiro (45%), dimensão/potencial do mercado (45%), acompanhamento de cliente que se internacionalizou (25%), proximidade territorial (20%), proximidade linguística (20%) e fazer frente a concorrentes já presentes nesse mercado (15%) (figura 12).

**Figura 12**

**Critérios mais importantes na escolha do primeiro mercado externo**



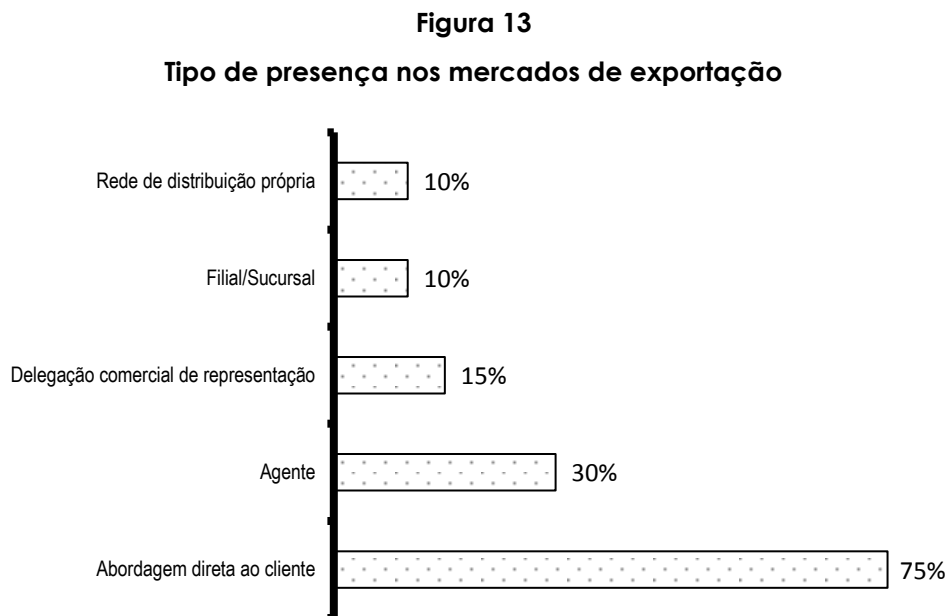
**5.5 Tipo de presença nos mercados de destino**

O tipo de presença que as empresas exportadoras têm nos mercados de destino varia, sendo que a *abordagem direta ao cliente* é a prática de três quartos delas. A presença de um *agente* no país de destino é, também, dos tipos de presença mais praticado (30%). A existência de uma *delegação comercial de representação* (15%) ou *rede de distribuição própria* (10%) ou ainda de uma *filial/sucursal* nos mercados de destino

**AOS OUTROS EMPRESÁRIOS**

"Acreditamos que o contributo do processo de internacionalização... brevemente... seja tão grande como a produção interna."

(10%) também são tipos de presença registados, mas com uma expressão diminuta. (figura 13).



### 5.6 Destino das exportações

Este estudo procura, também, identificar os países de destino das exportações tendo, neste caso, sido pedido às empresas para mencionarem os três principais países para onde exportam, de acordo com o seu volume de vendas.

Dos resultados obtidos (quadro 2) constata-se que as empresas de Sever do Vouga exportam, pelo menos, para quinze países, dos quais, quase metade se situa na Europa. Em segundo lugar aparece referida a África representando 40% dos destinos. Ásia e a América do Sul são mercados ainda incipientes para as exportações das empresas de Sever do Vouga pois, apenas, foi referido um país em cada um destes continentes. A América do Norte e Oceânia não são referidos como um destino importante.

É de sublinhar que a exportação para a maior economia da Europa, a Alemanha, apenas é referida por uma empresa. Relativamente ao (tão próximo) mercado do Norte de África (Magrebe) apenas Marrocos é um país de destino e, apenas, para duas empresas.

Em termos de intensidade de exportação, a França constitui o principal destino de exportação para quase 45% das empresas. Seguem-se Espanha

e Angola sendo que que, cada um destes países é o principal mercado para 17% das empresas.

Em termos de diversificação de mercados, o panorama geral pode considerar-se bastante razoável já que 55% das empresas exporta para três ou mais mercados diferentes, 22,5 % exporta para dois mercados, sendo igual a percentagem das que exporta apenas para um mercado. Contudo, a grande maioria destas últimas empresas iniciou o seu processo de internacionalização há menos de um ano, pelo que esta dependência de um único mercado é perfeitamente natural.

**Quadro 2**  
**Países de destino das exportações**

Primeira Posição		Segunda Posição		Terceira Posição	
País	%	País	%	País	%
França	44,4%	Angola	22,2%	Marrocos	11,1%
Espanha	16,7%	Espanha	11,1%	França	11,1%
Angola	16,7%	Suíça	5,6%	Inglaterra	5,6%
Suíça	5,6%	Senegal	5,6%	Espanha	5,6%
Moçambique	5,6%	Moçambique	5,6%	Brasil	5,6%
Holanda	5,6%	Inglaterra	5,6%	Angola	5,6%
Cabo Verde	5,6%	França	5,6%	Alemanha	5,6%
		Bélgica	5,6%	NR	50,0%
		Arábia Saudita	5,6%		
		NR	27,8%		

As empresas foram também questionadas sobre os seus planos de internacionalização para novos mercados. Neste aspeto Moçambique surge destacadamente como o destino mais referido. Seguindo-se a Alemanha, a Colômbia e a Argélia. Parece haver assim uma intencionalidade de se proceder a algum ajuste ao espetro de geografias-alvo das empresas, apostando na maior economia da Europa e tentando penetrar nos mercados do Norte de África.

## 6. CARATERIZAÇÃO DA ATIVIDADE INTERNACIONAL

### INVESTIMENTO

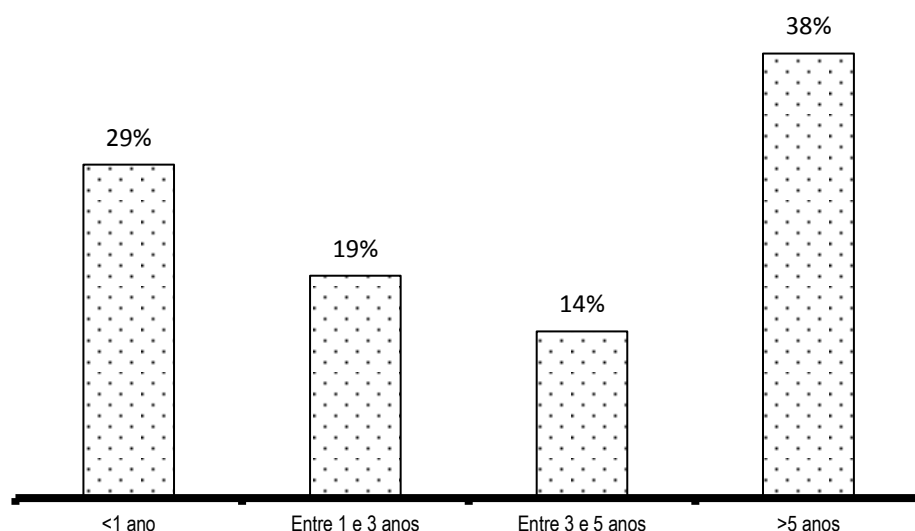
Para além da exportação, a outra forma de internacionalização (a realização de investimento direto no estrangeiro), também foi abordada com algum detalhe neste estudo. A AICEP usa a terminologia IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro que é, também, aqui usada. Como referido anteriormente, trinta e cinco por cento das empresas inquiridas detêm investimentos no estrangeiro.

#### 6.1 Antiguidade da atividade IDPE

Um pouco mais de um terço (38%) das empresas com investimentos no estrangeiro iniciou esse processo há mais de 5 anos. No entanto, para quase metade (48%) das empresas, trata-se de uma situação relativamente recente pois foi iniciada há menos de 3 anos. (figura 14).

Figura 14

Antiguidade da atividade IDPE



#### 6.2 Critérios de escolha do primeiro mercado

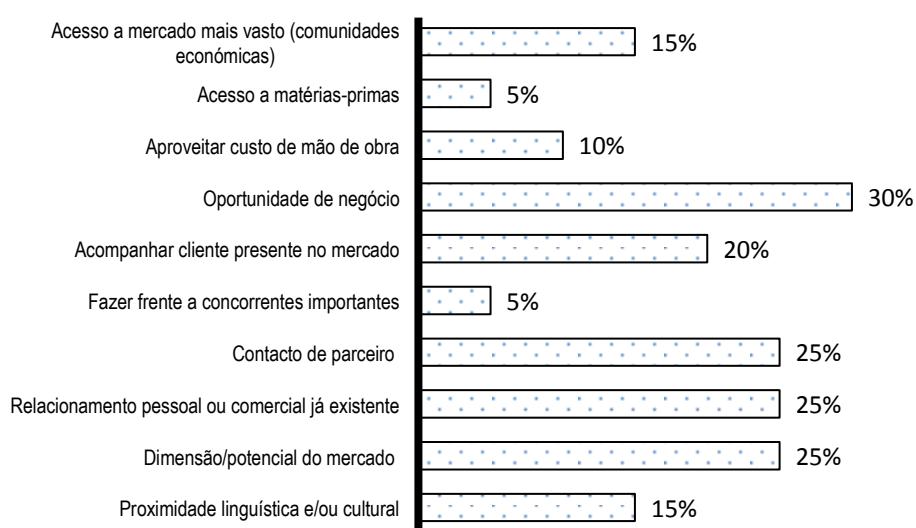
Pretendeu-se saber que critérios foram usados pelas empresas, cuja atividade internacional é baseada no IDPE, quando procederam à escolha de um mercado-alvo. Foi dada a possibilidade aos respondentes de indicarem mais que um critério.

AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

"Que tomem todas as decisões conscientes do que estão a fazer".

As preferências encontram-se divididas. A *oportunidade de negócio* é a variável com maior frequência (30%) sendo que variáveis como *contacto de parceiro*, *relacionamento pessoal ou comercial já existente* e *dimensão ou potencial do mercado* são também muito referidos (25% dos inquiridos) (figura 15).

**Figura 15**  
**Crítérios usados na escolha do mercado para investimento**



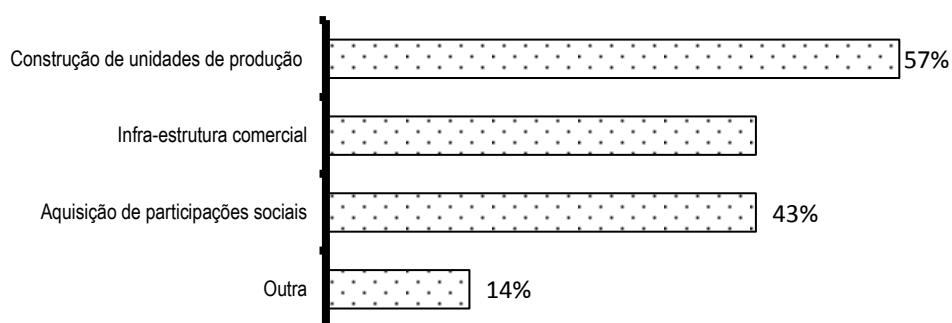
### 6.3 Tipo de IDPE

O investimento no estrangeiro pode ser feito de várias formas. Ter uma melhor perceção do tipo de investimento usado pelas empresas que o praticam revela-se um contributo importante para a compreensão deste processo.

Foi pedido às empresas que indicassem todas as formas de investimento que tivessem efetuado já que se verificam casos em que as empresas realizaram investimentos sob mais que uma forma.

Os resultados obtidos (figura 16) levam a concluir que as formas de investimento mais utilizadas são a *construção de unidades de produção* (57%), a *aquisição de participações sociais* (43%) assim como a *promoção da existência de infraestrutura comercial* (43%).

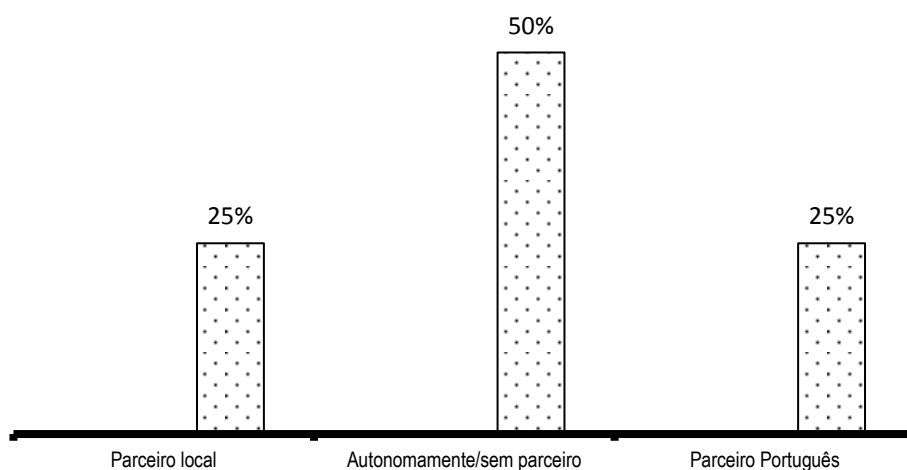
**Figura 16**  
**Tipo de IDPE**



#### 6.4 IDPE e parcerias

Muitas vezes, a realização de investimentos no estrangeiro obriga ao estabelecimento de parcerias, quer para partilhar o risco quer para facilitar o acesso a esses mercados. Perceber que tipo de parcerias foram utilizadas e qual a relação entre os parceiros é, também, um importante objetivo do estudo. Após uma análise dos dados recolhidos concluiu-se que 50% dos investimentos foram realizados *autonomamente/sem parceria*. Dos restantes, metade foi realizada em associação com um *parceiro local* e a outra metade em parceria com outra empresa portuguesa (figura 17).

**Figura 17**  
**Parceria nos investimentos**

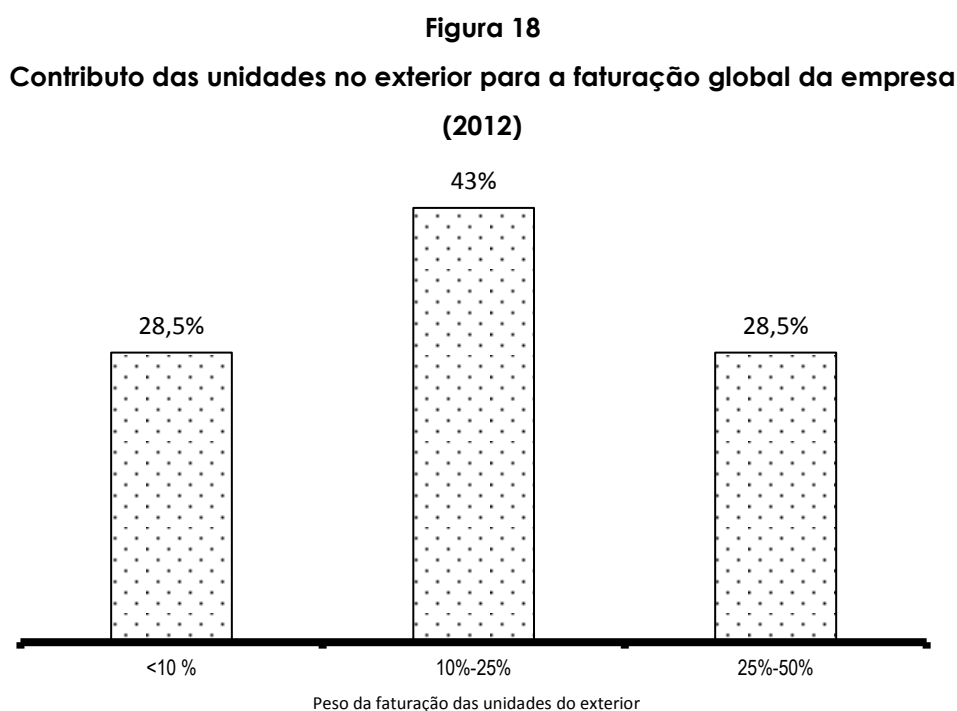


Quanto aos investimentos realizados em parceria, verifica-se uma participação minoritária (inferior a 50% do capital) em três quartos dos casos analisados. Nos restantes 25%, a participação da empresa é sempre largamente maioritária (superior a 75%).

### 6.5 Peso da atividade IDPE na faturação da empresa

O contributo das unidades detidas no estrangeiro para a faturação global da empresa é ainda modesto. Não se regista qualquer situação em que a faturação no exterior represente mais de 50% do total.

Assim, dos dados recolhidos conclui-se que, para mais de 70% das empresas, o peso das unidades no exterior no volume de negócios global é inferior a 25% (figura 18). Sendo que o número de empresas em que a faturação é inferior a 10% representa quase um terço do total.



Estes dados contrastam com a realidade das exportações cujo panorama é, praticamente, o inverso. Esta situação poderá ser uma consequência do estágio de desenvolvimento dos projectos de investimento já que, quase metade destes, teve início há menos de três anos.

**AOS OUTROS EMPRESÁRIOS**

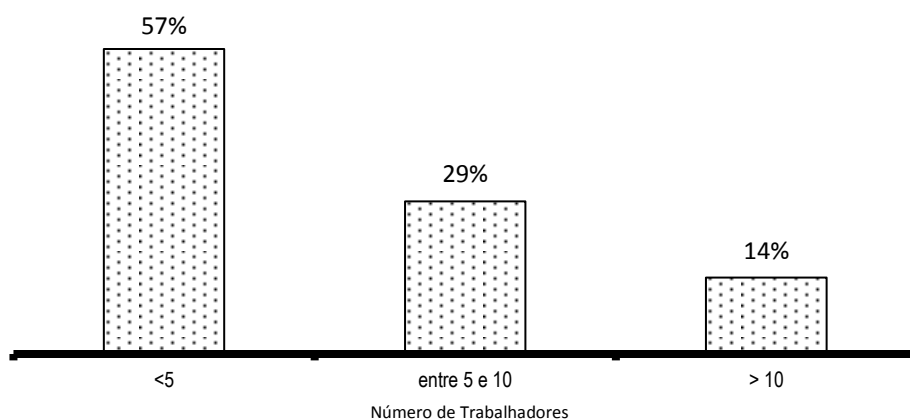
*"Andar passo a passo sem pressas e sem atropelos!"*

## 6.6 Trabalhadores portugueses no IDPE

Os investimentos no exterior analisados operam com muito poucos trabalhadores portugueses. Assim, 57% das empresas declaram ter menos de 5 quadros portugueses nas suas empresas no exterior. Um número de trabalhadores portugueses situado entre 5 e 10 foi reportado em 29% das empresas. Apenas 14% possui mais de 10 trabalhadores portugueses no estrangeiro (figura 19).

**Figura 19**

### Trabalhadores portugueses nas unidades no estrangeiro

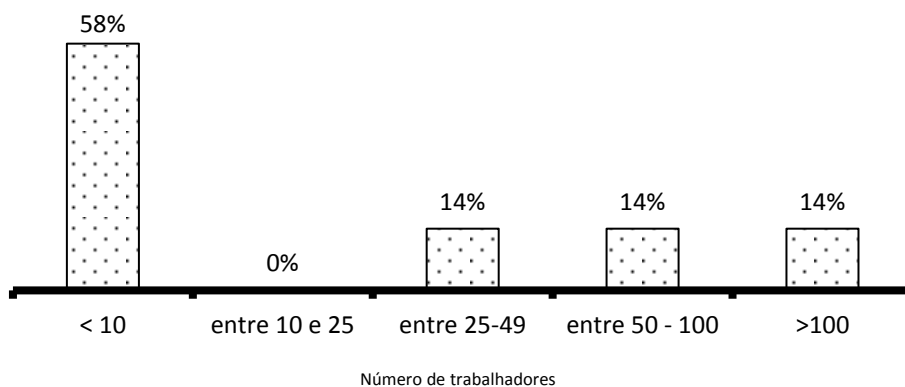


## 6.7 Trabalhadores locais no IDPE

Quanto ao número de trabalhadores dos países de destino dos investimentos, das empresas inquiridas com IDPE, apenas 14% possui mais de 100 trabalhadores (figura 20).

**Figura 20**

### Trabalhadores locais nas unidades no estrangeiro





---

Seguem-se, com a mesma percentagem (14%), as empresas que possuem entre 50 e 100 trabalhadores e as que possuem entre 25 e 49 trabalhadores. A maioria das empresas (58%) possui menos de 10 trabalhadores.

### 6.9 Principais países de destino do IDPE

As empresas de Sever do Vouga abrangidas pelo presente estudo detêm um total de onze investimentos distribuídos por seis países diferentes da Europa, África e América Latina. A França, o Brasil, Angola e a Tunísia repartem as preferências dos investidores. Refira-se ainda o registo de investimentos em Moçambique e em S. Tomé e Príncipe.

De notar que algumas empresas estão presentes, a nível de investimento, em mais que um país.

Relativamente a futuros investimentos, os Estados Unidos da América, a Alemanha, a Suíça e o Perú foram os destinos referenciados.

#### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*"Que procurem ajuda junto de entidades conhecedoras dos mercados para onde pretendem ir. Que o façam com os pés "bem assentes na terra", pois nem sempre é tão fácil como parece".*

## 7. CARATERIZAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

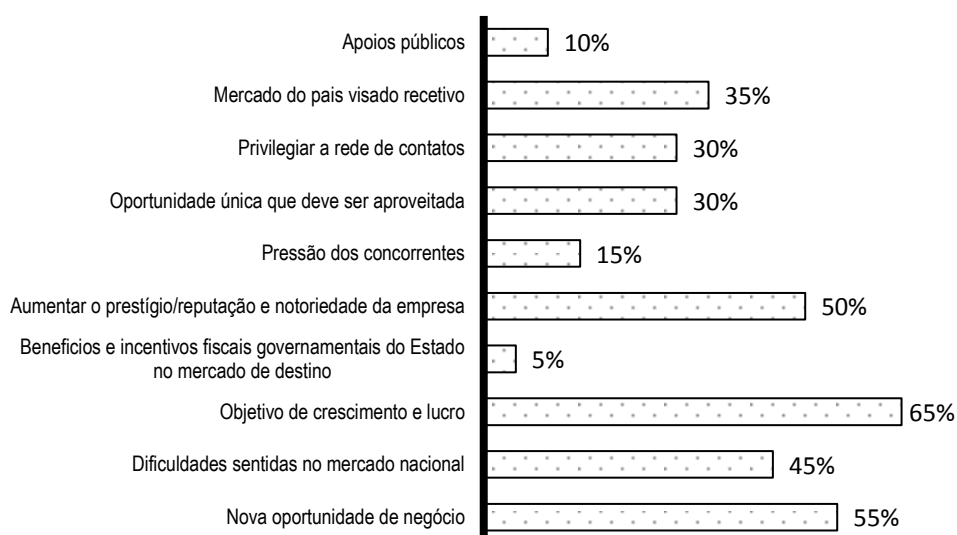
Este estudo procura compreender não apenas as formas e os resultados da internacionalização mas, também, como se desenvolveu esse processo.

### 7.1 Motivos que influenciaram a internacionalização

Foi perguntado às empresas que forças motrizes estiveram por detrás do seu processo de internacionalização, possibilitando-se a indicação de múltiplas respostas.

Figura 21

#### Motivos que influenciaram a internacionalização da empresa



O objetivo de *crescimento e lucro* é o motivo mais popular e está por detrás do arranque da internacionalização de 65% das empresas. A possibilidade de *aproveitar uma nova oportunidade de negócio* (55%) e o *aumento do prestígio/reputação e notoriedade da empresa* (50%) são também dos motivos mais referidos. Como seria de esperar, dar resposta às *dificuldades sentidas no mercado nacional* é também referido por um número muito significativo das empresas 45% (figura 21).

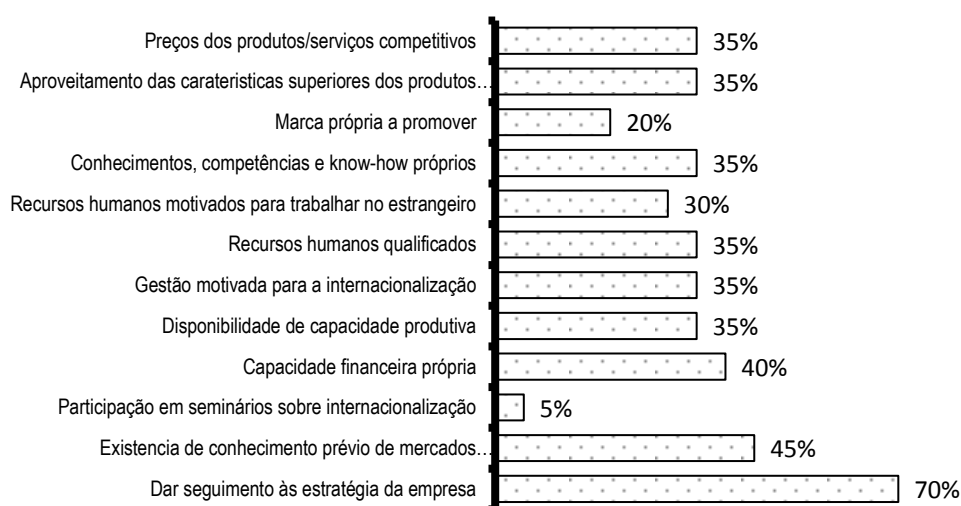
## 7.2 Fatores determinantes no processo de internacionalização

Além dos motivos que influenciaram a internacionalização, uma análise dos seus fatores determinantes revelou-se necessária para se obter uma mais nítida visão desse processo.

Face aos resultados obtidos conclui-se que as empresas têm vindo a internacionalizar-se na sequência de uma estratégia definida nesse sentido, já que 70% delas assim o declararam. A existência de *conhecimento prévio de mercados* internacionais (45%) e *capacidade financeira própria* (40%), certamente que alavancaram aquele desígnio estratégico (figura 22).

**Figura 22**

### Determinantes do processo de internacionalização



### 7.3 Relevância dos apoios ao processo de internacionalização

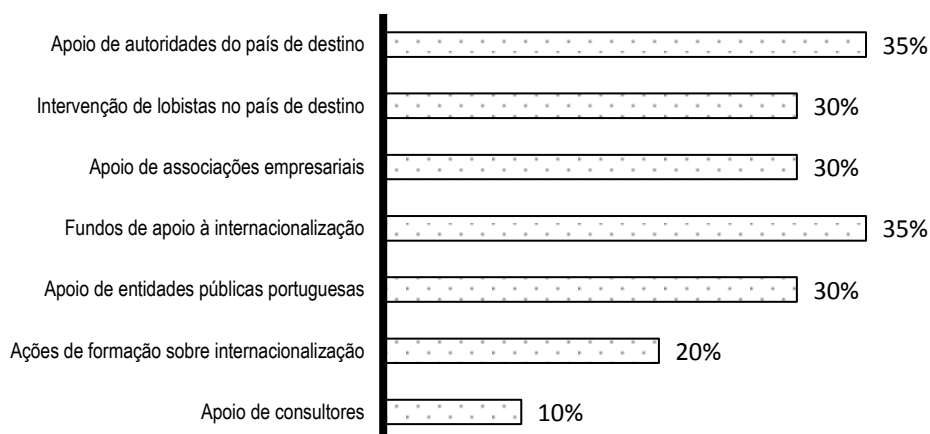
Há um conjunto de programas e entidades de apoio ao processo de internacionalização a que as empresas recorrem quando enveredam por este caminho.

Neste aspeto, destacam-se claramente os seguintes que têm o mesmo nível de importância (35%): *fundos de apoio à internacionalização* e o *apoio de autoridades do país de destino*. Com quase igual importância para as empresas (são referidos por 30 % delas) surgem a *intervenção de lobistas no país de destino*, o *apoio de associações empresariais* e o *apoio de entidades públicas portuguesas* (figura 23).

**AOS OUTROS EMPRESÁRIOS**

"Fazer uma correta análise de mercado".

Figura 23

**Relevância dos apoios ao processo de internacionalização****7.4 Papel das entidades de apoio**

Neste estudo procurou-se interpretar o trabalho e a ajuda das entidades que podem prestar apoio ao longo do processo de internacionalização. Foi perguntado às empresas se, durante o processo de internacionalização, teriam tido contacto com instituições que normalmente intervêm neste tipo de actividades. Foram oferecidas as seguintes possibilidades de resposta:

- AICEP
- IAPMEI
- Embaixadas de Portugal
- Instituições bancárias
- Organismos de gestão de fundos de apoio
- Nenhuma

Cinquenta por cento das empresas informaram que desenvolveram a sua internacionalização sem qualquer contacto (logo, sem qualquer apoio) com estas entidades. Das restantes, quase todas contactaram mais que uma entidade, sendo a AICEP referida por 90% dessas empresas.

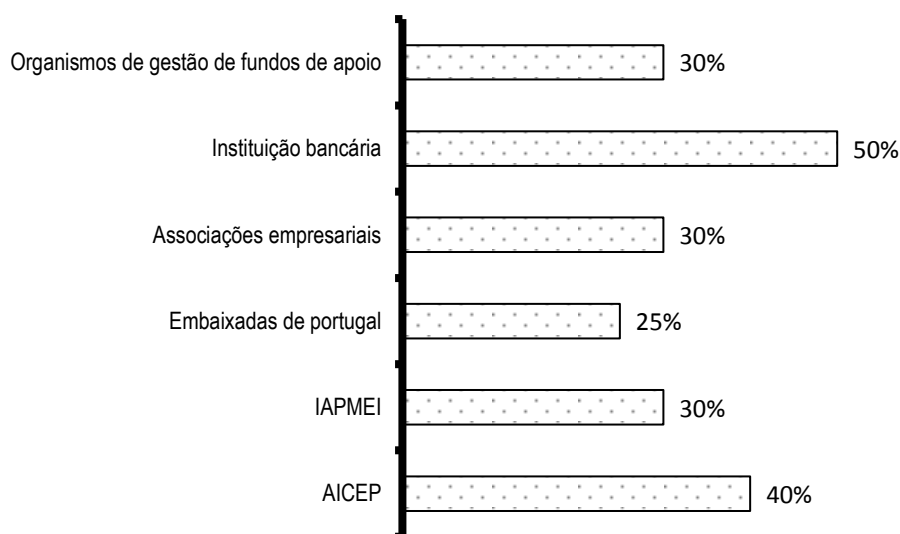
Numa ótica de avaliação da relevância do trabalho efetuado e da ajuda prestada por estas entidades (não só através do seu conhecimento de causa, mas também do senso comum existente), perguntou-se a todas as empresas qual era a sua opinião sobre o tema.

Para metade dos inquiridos (figura 24), o apoio da banca, é considerada uma ajuda *Importante* ou *Muito Importante*. Na realidade, as exigências dos processos de internacionalização obrigam, quase sempre, a mobilizar recursos financeiros externos.

A AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), aparece logo em segundo lugar, sendo referida por 40% das empresas. Como seria de esperar quase todas as empresas que contactaram a AICEP classificam como *Importante* ou *Muito Importante* a sua intervenção.

De notar o pouco relevo dado à ajuda por parte das *embaixadas de Portugal* e das *associações empresariais* pois é considerado *Importante* ou *Muito importante* apenas por uma minoria das empresas inquiridas (25%).

**Figura 24**  
**Avaliação do papel das entidades de apoio**  
(*Importante ou Muito importante*)



### 7.5 Principais dificuldades

Em qualquer processo de internacionalização existem dificuldades a vencer por parte das empresas que se iniciaram nessa via. As *dificuldades burocráticas/administrativas* e a *falta de incentivos* foram os obstáculos mais sentidos pelas empresas que foram inquiridas (40%). Este último aspeto, face à importância que lhe é dada pelas empresas, pode ter a ver com a complexidade no acesso aos apoios à internacionalização. A *falta*

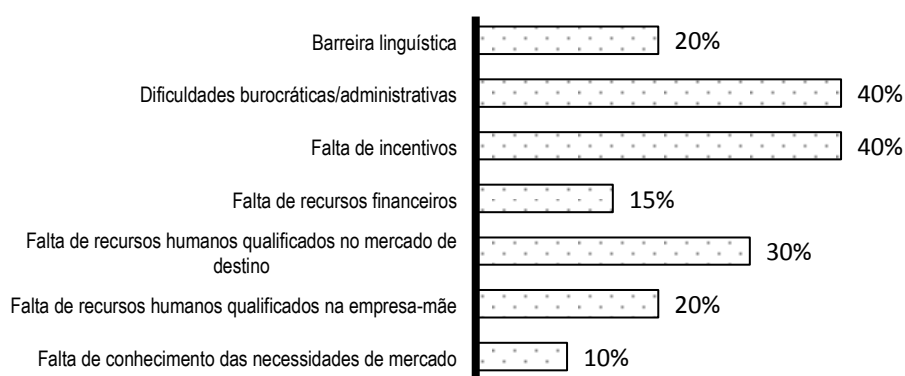
#### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

*"Procurem conhecer razoavelmente bem os mercados e o clientes p/onde pretendem ir".*

de recursos humanos qualificados no mercado de destino também foi reportada como uma dificuldade sentida por algumas empresas (30%), tal como a barreira linguística (20%), a falta de recursos humanos qualificados na empresa-mãe (20%), a falta de recursos financeiros (15%) e a falta de conhecimento das necessidades de mercado (10%) (figura 25).

**Figura 25**

**Dificuldades sentidas no processo de internacionalização**



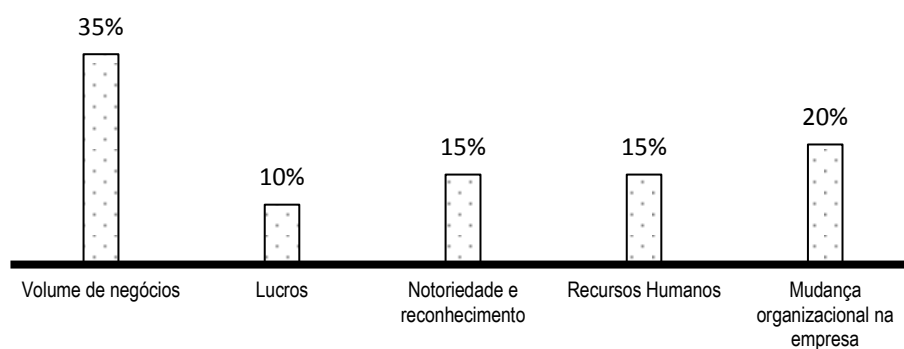
**7.6 Balanço do processo de internacionalização**

Para a grande maioria das empresas o processo de internacionalização apresenta um saldo positivo que interessa avaliar nas suas diversas componentes. Assim, o *Incremento do volume de negócios* é para 35 % das empresas o lado mais positivo da internacionalização (figura 26).

**Figura 26**

**Resultados do processo de internacionalização**

*(Impacto Positivo)*



Este processo toca positivamente, também, outros aspetos da vida da empresa como sejam: a *mudança organizacional* (20%), o incremento da qualificação dos *recursos humanos* (15%), a *notoriedade e reconhecimento* (15%) e os *lucros* (10%).

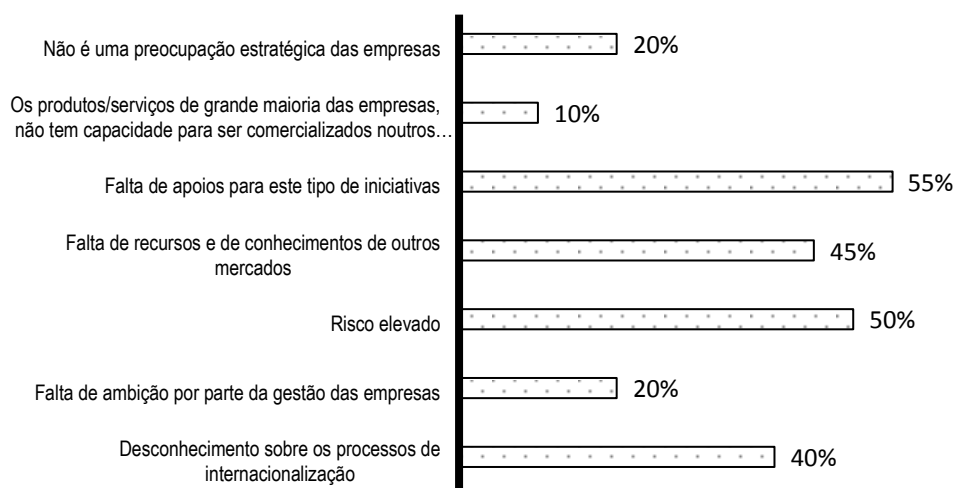
### 7.7 Causas do baixo nível de internacionalização das PME

As empresas inquiridas, que têm em curso um processo de internacionalização, são, por isso, detentoras de um conhecimento apreciável neste domínio, o que lhes dá uma autoridade para emitirem uma opinião qualificada sobre o tema. Por esse motivo pediu-se-lhes que avaliassem quais serão as principais causas do baixo índice de internacionalização que se verifica nas PME portuguesas.

Das respostas obtidas (figura 27) verifica-se que a principal causa (55%) deste fenómeno é atribuída à *falta de apoios para este tipo de iniciativas*, seguida pelo facto de ser um *processo de risco elevado* (50%), pelo *desconhecimento sobre os processos de internacionalização* (45%) e pela *falta de recursos e de conhecimentos de outros mercados* (45%).

Figura 27

#### Causas da baixa internacionalização das PME



#### AOS OUTROS EMPRESÁRIOS

"Recomendo que se adaptem muito bem no controle da qualidade e cumprimentos nos prazos".

---

## 8. CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu conhecer com mais profundidade o ponto de situação do processo de internacionalização das empresas do concelho de Sever do Vouga. Algumas conclusões mais relevantes são aqui elencadas.

1. Apenas 4,4% das empresas do concelho desenvolvem uma atividade internacional. Esta percentagem é bastante modesta quando comparada com a média nacional que é de cerca de 13%. Os empresários apontam como causas para este número a falta de recursos e de apoios, o medo do risco inerente ao processo e o desconhecimento dos mercados e dos processos de internacionalização.
2. A via de internacionalização mais usada é a da exportação. Esta tem uma forte concentração no espaço europeu. É de notar que, neste espaço económico, o importante mercado alemão não é referido como um destino de negócios importante. Igualmente, e numa lógica de proximidade, também não têm expressão os negócios com países do Norte de África.
3. A iniciativa de desenvolver negócios internacionais tem sido originada, mais pelo aparecimento espontâneo de oportunidades de negócio do que resultando de processos sistemáticos e organizados de procura de novos clientes, quer utilizando a força de vendas própria, quer pela participação em feiras e missões empresariais aos mercados.
4. De qualquer modo, o processo de internacionalização, para a maioria das empresas, resulta de uma decisão estratégica nesse sentido; uma atitude decidida e determinada na aplicação dessa estratégia é com certeza uma das razões do seu sucesso.
5. No geral, as empresas estão bastantes satisfeitas com os resultados do seu processo de internacionalização. Estes resultados indicam a existência, na comunidade empresarial de Sever do Vouga, de um *know-how* cuja partilha poderá alavancar, ainda mais, o sucesso das empresas já internacionalizadas mas, também, motivar a internacionalização de empresas que ainda não se tenham iniciado nesse processo.



6. Um maior conhecimento dos mecanismos e dos processos de internacionalização, um contacto mais próximo com o funcionamento e as características dos mercados de destino, um maior envolvimento da banca, bem como o acesso a programas de apoio à internacionalização são fatores importantes que poderão ter um impacto fortemente positivo no desenvolvimento das empresas de Sever do Vouga.