

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO
Mestrado em Línguas Estrangeiras Aplicadas

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS :
O CASO DO SETOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS**

- VERSÃO DEFINITIVA -

Anabela Malta Pereira Taveira

Orientador

Professor Doutor Mário Sérgio Teixeira



Vila Real, 2019

Vou falar-lhe de um reino maravilhoso...

Vê-se primeiro um mar de pedras, vagas, sideradas, hirtas e hostis, contidas na sua força desmedida pela mão inexorável dum Deus criador e dominador.

Apenas se move e se faz ouvir o coração no peito inquieto, a anunciar o começo de uma grande hora.

Miguel Torga, *Um Reino Maravilhoso*.

Dedicatória

Aos meus filhos
Porque o conhecimento é a melhor herança

Agradecimentos

À minha família, pela força e motivação que sempre me transmitiram durante todo processo, pois sem a sua constância e apoio não me seria possível concretizar este trabalho.

Aos meus amigos, que de uma ou de outra forma me ajudaram.

Ao meu orientador, Professor Doutor Mário Sérgio, pelo empenho e profissionalismo.

Aos meus professores, pelos valiosos ensinamentos que me transmitiram durante a caminhada curricular, com especial carinho à Professora Felicidade, pela sua dedicação e profissionalismo.

Às empresas e entidades que muito generosamente colaboraram na aplicação do questionário.

E, finalmente, a todos os trabalhadores e empresários do setor das rochas pelo labor diário e persistente, muitas vezes realizado em condições adversas, pelo seu contributo para a valorização das pedras portuguesas no mundo.

Resumo

O distrito de Vila Real tem uma riqueza natural vasta, o granito, e como consequência um tecido empresarial representativo. Esta dissertação aborda o processo de internacionalização de 53 empresas de rochas ornamentais, na sua vertente de extração e de transformação.

Não existindo estudo específico relativo à região, e tendo a internacionalização um papel fundamental no crescimento e sustentabilidade destas empresas, a escolha do tema justifica-se pela necessidade de aprofundamento e atualização da realidade do setor, e é fortemente motivada pelo facto de a mestranda trabalhar neste setor e lidar com as vicissitudes desta atividade.

Este estudo tem como objetivo geral avaliar a dinâmica de internacionalização das empresas de granito neste distrito, dando relevo aos modos de entrada e às barreiras encontradas. Assumindo um papel emergente, dada a escassa informação disponível, até ao momento, relativa ao setor no distrito de Vila Real, abordam-se questões relativas à competitividade, à inovação, à introdução de novos produtos, ou à falta de recursos financeiros, entre outros aspetos fundamentais para a compreensão do tema desta dissertação.

A metodologia adotada neste estudo incidiu na realização de um questionário dirigido às empresas desta região, tendo sido recolhidos e tratados 53 inquéritos válidos.

Os principais resultados revelam que a maioria das empresas do distrito tem dado preferência à exportação, o modo de entrada mais acessível e com menos riscos, tendo como principais barreiras as limitações financeiras da empresa, associadas aos custos excessivos do setor.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégia, motivações, rochas ornamentais, granitos.

Abstract

The district of Vila Real has a vast natural wealth granite, and as a consequence a representative business. This dissertation approaches the process of internationalization of 53 ornamental rock companies, in their extraction and transformation branches. As there is no specific study related to this region, and givens that internationalization has a fundamental role in the growth and sustainability of these companies, the choice of subject is substantiated by a need to further deepen, as well as upgrade, the reality of the sector. The general goal is to evaluate the internationalization dynamics of granite companies in the district, highlighting the ways of entry and the obstacles encountered. Assuming an emerging role given the lack of available information thus far on the sector in this particular district in regards to competitiveness, innovation, release of new products or the lack of financial recourses, amongst other fundamental aspects to understand the subject of this dissertation. The methodology adopted in this study was focused on survey application to companies in this region, where 53 valid answers were collected. The main results show that most companies preferred exporting, the most accessible and lest risky way of entry, as well as show that the main obstacles tied to the company's financial constrains are related to excessive costs in the sector.

Keywords: Internationalization, strategies, motivations, ornamental rocks, granites.

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Figuras	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	xii
Capítulo I – INTRODUÇÃO	2
Capítulo II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 Internacionalização – Conceitos e Teorias.....	5
2.2 Modos de entrada	12
2.3 Motivações para a internacionalização.....	15
2.4 Barreiras à internacionalização	17
2.5 Línguas e culturas.....	20
2.6 Internacionalização das empresas portuguesas em Portugal.....	24
Capítulo III – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL	27
3.1 Caracterização do setor das rochas ornamentais	27
3.2 Processo produtivo	29
3.3 Contexto socioeconómico.....	31
3.4 Portugal enquanto exportador mundial	33
3.5 A crise no setor e o impacto na economia portuguesa.....	37
3.6 Internacionalização no setor das rochas ornamentais	39

Capítulo IV – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	46
4.1 Questões e metodologia de investigação	46
4.2 Universo e Amostra	47
4.3 Métodos de recolha e análise de dados.....	47
4.4 Instrumento metodológico (questionário)	48
Capítulo V – RESULTADOS DO INQUÉRITO ÀS EMPRESAS DO SETOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS DO DISTRITO DE VILA REAL	51
5.1 Caracterização da amostra	51
5.2 Resultados: Análise descritiva	52
5.3 Resultados: Análise inferencial	61
5.4 Síntese dos resultados.....	70
Capítulo VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS DE ESTUDOS FUTUROS	75
6.1 Conclusões e recomendações para o setor das RO do distrito de Vila Real	75
6.2 Limitações e perspetivas de estudos futuros	77
Bibliografia	78
Internet – Sítios e Portais de Referência	85
ANEXO	86

Índice de Tabelas

Tabela 1. Teorias Económicas	7
Tabela 2. Teorias Comportamentais	9
Tabela 3. Empresas de extração por localização geográfica	32
Tabela 4. Empresas de transformação por localização geográfica	32
Tabela 5. Pessoal ao serviço das empresas de transformação	33
Tabela 6. Distribuição das empresas por concelho	52
Tabela 7. Caracterização das empresas	53
Tabela 8. Caracterização do perfil internacional	54
Tabela 9. Motivos para internacionalização	55
Tabela 10. Modalidade de entrada utilizada	56
Tabela 11. Nível de qualificação em línguas estrangeiras dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização	56
Tabela 12. N.º de colaboradores segundo o nível de qualificações em comércio internacional dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização	57
Tabela 13. Formas de abordagem dos países-alvo	57
Tabela 14. Sócia ou associada de algumas associações do setor	58
Tabela 15. Eficiência e eficácia das associações nos serviços prestados no processo de internacionalização das empresas	58
Tabela 16. Instituições com que tiveram contacto nos últimos 3 anos na atividade internacional	59
Tabela 17. Principais entraves ao processo de internacionalização	59
Tabela 18. Avaliação da experiência de internacionalização	60
Tabela 19. Principais motivos para a não internacionalização	60
Tabela 20. Atividade internacional segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	61
Tabela 21. Entrada na atividade internacional com venda direta ao cliente ocasional segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	63
Tabela 22. Entrada na atividade internacional com venda direta ao cliente regular segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	63
Tabela 23. Peso da faturação ao exterior (%) segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor (correlação de Pearson nas variáveis quantitativas)	65
Tabela 24. Aumento das vendas / Crescimento da empresa segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	66

Tabela 25. Mercado nacional saturado segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	67
Tabela 26. Reconhecimento no mercado nacional / internacional segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	67
Tabela 27. Deslocação e contacto direto com o cliente / empresas segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	68
Tabela 28. <i>Marketing</i> segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	69
Tabela 29. Relação qualidade / preço segundo as características da empresa e pertença a alguma associação do setor	69

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Línguas utilizadas pelas PME para exportação	21
Gráfico 2. Portugal no mercado mundial de rochas ornamentais	34
Gráfico 3. Portugal enquanto exportador mundial 2011-2015	34
Gráfico 4. Volume de negócios	35
Gráfico 5. Empresas produtoras e exportadoras (tecido produtivo)	35
Gráfico 6. Evolução das trocas comerciais (tecido exportador)	36
Gráfico 7. Peso nas exportações de Portugal (tecido exportador)	36
Gráfico 8. Atividade internacional segundo a atividade transformadora	62
Gráfico 9. Entrada na atividade internacional com venda direta ao cliente regular segundo a pertença a alguma associação do setor	64
Gráfico 10. Relação entre o volume de negócios e peso da faturação ao exterior (%)	65
Gráfico 11. Reconhecimento no mercado nacional / internacional segundo a pertença a alguma associação do setor	68

Índice de Figuras

Figura 1. Barreiras à internacionalização	18
Figura 2. Localização dos principais centros produtores de rochas ornamentais ...	28
Figura 3. Processo produtivo: Extração	29
Figura 4. Processo produtivo: Transformação	30
Figura 5. Contexto socioeconómico	31
Figura 6. Concelhos da amostra	51

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

- ACISAT** – Associação Empresarial do Alto Tâmega
- AEP** – Associação Empresarial de Penafiel
- AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Internacional Externo de Portugal
- ANIET** – Associação Nacional da Indústria Extrativa e Transformadora
- ASSIMAGRA** – Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins
- CAE** – Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
- BDEE** – Base de Dados das Empresas Exportadoras
- CEVALOR** – Centro Tecnológico para o aproveitamento e valorização das Rochas Ornamentais e Industriais
- CIP** – Comércio Internacional Português
- DGEG** – Direção-Geral de Geologia e Minas
- EUA** – Estados Unidos da América
- IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- IDE** – Investimento Direto Estrangeiro
- INE** – Instituto Nacional de Estatística
- INETI** – Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação
- ISEP** – Instituto Superior de Engenharia do Porto
- I&D** – Inovação e Desenvolvimento
- ITC** – International Trade Centre
- LENEG** – Laboratório Nacional de Energia e Geologia
- OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PME** – Pequenas e Médias Empresas
- RO** – Rochas Ornamentais
- SCIE** – Sistema de Contas Integradas das Empresas
- UTAD** – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

CAPÍTULO I

Capítulo I – INTRODUÇÃO

A pedra tem a sua origem nas profundezas da terra, atravessa os tempos e percorre gerações, moldada numa multiplicidade de formas e padrões, servindo diversos usos (doméstico, urbano, monumental). Com a sua presença duradoura e simbólica, ela continuará a marcar cada época da cultura universal.

Portugal tem na pedra, pela riqueza e abundância deste recurso natural, um valor acrescentado, que se afirma como património económico através de processos de produção e de utilização que têm evoluído ao longo dos tempos, constituindo um património que cumpre ao setor das rochas ornamentais preservar e manter, para que se possa afirmar como um valor económico duradouro.

No entanto, face à atual conjuntura que se vive a nível global, com mercados cada vez mais saturados, mais agressivos e competitivos, urge às empresas equacionarem estratégias de expansão além-fronteiras, para conseguirem manter a sua atividade.

Este estudo de investigação pretende analisar e aprofundar o complexo processo de internacionalização das empresas no setor das rochas ornamentais, incidindo somente no granito do norte do país, especificamente no distrito de Vila Real.

Este estudo tem como objetivo geral avaliar a dinâmica de internacionalização das empresas de granito neste distrito, dando relevo aos modos de entrada e às barreiras encontradas, assumindo um carácter exploratório, pois são ainda insuficientes as informações sobre este setor num contexto empresarial bastante fechado. Pretendemos deste modo prestar informações relevantes que possam servir futuros estudos.

Assim, esta dissertação é composta por seis capítulos. Após este primeiro capítulo de breve introdução, o segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico, em que é efetuada uma revisão da literatura sobre os conceitos e teorias relativas à internacionalização, por forma a prosseguir com o estudo empírico que consistiu na elaboração e aplicação de um questionário às empresas.

No terceiro capítulo, de enquadramento contextual, é desenvolvida a caracterização do setor das rochas ornamentais, incluindo a apresentação do seu valor para a economia e as estratégias a que recorre para alavancar e dinamizar as empresas.

O quarto capítulo é composto pelas questões de metodologia e investigação utilizadas no estudo. Foi utilizado um método quali-quantitativo com questões fechadas e abertas, através do estudo de caso, como método de investigação.

Baseado na revisão da literatura e nos conceitos teóricos, o quinto capítulo é dedicado ao estudo empírico/estudo de caso. Aqui serão descritas e analisadas as medidas estatísticas, sendo apresentados os dados referentes às 53 empresas inquiridas. Os resultados serão apresentados em duas subsecções: a caracterização descritiva da amostra e a análise inferencial.

No sexto capítulo serão apresentadas as conclusões, limitações e perspetivas para futuros estudos.

CAPÍTULO II

Capítulo II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Internacionalização – Conceitos e Teorias

Muito se tem falado sobre conceitos e teorias de internacionalização ao longo dos tempos, tentando explorar as melhores formas deste processo, e sem dúvida tem sido um permanente e constante desafio na área.

Na realidade, não existe um conceito definitivo e universal sobre internacionalização, mas sim um conjunto de teorias que têm ajudado a materializar estratégias para as empresas.

A literatura proporciona vários e diversos conceitos de internacionalização.

Segundo Simões (1997), são várias as definições, podendo agrupar-se de duas formas: de dentro para fora (exportações, investimento no estrangeiro...), e de fora para dentro (importações, aquisição de tecnologia...), no entanto todas elas estão de acordo quanto à procura de vantagens económicas e competitivas fora do seu país de origem.

Para Freire (1997), a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical de outros países, do qual resulta uma replicação total e parcial da sua cadeia operacional.

A internacionalização pode ocorrer em várias dimensões diferentes, sendo todo um processo de desenvolvimento crescente em operações fora do país de origem.

McDougall, Shane e Oviatt (1994) comparam as teorias económicas ao desenvolvimento dos novos empreendimentos, concluindo que “o seu processo de formação não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais”.

Também Bell (1995) chega a uma conclusão semelhante relativamente às teorias internacionais.

Que fatores e características podem explicar estas evidências? Para estas questões tornou-se necessário desenvolver teorias que facilitem a compreensão estratégica,

financeira e comportamental das empresas e dos governos e que funcionem como facilitadoras do processo de internacionalização.

As teorias de internacionalização mais conhecidas, desenvolvidas por vários autores, são classificadas em duas linhas de pesquisa, segundo as revisões de Andersen e Buvik (2002) e de Raisanen (2003):

- A internacionalização com base em critérios económicos – soluções racionais orientadas para decisões de realização da maximização do retorno económico;
- A internacionalização com base comportamental – as atitudes, percepções e o comportamento dos responsáveis da decisão orientados para a redução do risco como fator dependente do processo.

Por serem amplamente referidas em estudos, e por forma a melhor enquadrar, do ponto de vista teórico, o tema da nossa dissertação, decidimos adotar uma análise comparativa das seis principais teorias, na senda de Carneiro e Dib (2007), sintetizada em duas tabelas que estabelecem uma relação entre as teorias. Desta forma, quando comparadas em termos de conclusão, são levantadas questões pertinentes para o nosso tema, mais adequadas ao tempo atual e à realidade das organizações, levando à sugestão de novas teorias.

Não incluímos nesta análise outras teorias referenciadas na literatura, como os modelos de Comércio Internacional, as teorias do Portfólio de Investimentos e o modelo do ciclo de vida internacional do produto.

Na primeira tabela são apresentadas três teorias económicas – o poder de mercado, a teoria da internalização e a teoria do paradigma eclético – em que são confrontadas as mesmas questões para as diferentes teorias.

Tabela 1. TEORIAS ECONÓMICAS

Teorias	Porquê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais através de posições de monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação.	Consoante as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país.	Onde houver oportunidade de concentração de mercado.	Investimento direto no exterior ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de efetuar negócios com terceiros no exterior	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas e baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem	Abordagem não explícita em relação ao momento inicial seguida da lógica da maximização de lucros através das oportunidades	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização dos lucros	Existência de formas mais válidas de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo (licenciamento, sub-contratação...)
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: procura de mercados, redução de custos de ativos e capacidade estratégica	Sem restrições em termos de produtos, serviços ou tecnologias ou atividades	Segue a linha da internalização	Onde houver vantagens de localização (por exemplo, incentivos)	Exportação, IDE ou licenciamento dando a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007)

Relativamente ao Poder de Mercado, a questão principal está no “porquê?”. Este modelo explica porque as empresas preferem manter o controlo da gerência sobre as operações externas, ao invés de atuarem passivamente. Estas empresas escolhem um

modelo de controlo pleno (via IDE) – a questão do “como?” – para poderem utilizar maiores competências a nível de gestão e explorar as suas vantagens competitivas. As demais questões são tratadas de modo menos enfático por esta teoria.

Quanto à teoria da Internalização, este modelo está focalizado na questão do “como?”. Quando a empresa decide aproveitar as fragilidades do mercado externo no exterior com vista à maximização dos lucros, o modelo explica se seria melhor reter o controlo das atividades no estrangeiro por via da sua internalização ou se este controlo poderia ser repartido ou cedido via *joint ventures* ou licenças, por exemplo. Esta teoria expandiu as opções de operação em mercados internacionais consideradas pela abordagem do Poder de Mercado, mas não aprofundou as demais questões básicas (Carneiro e Dib, 2007).

Por ser amplamente analítico, o Paradigma Eclético (Dunning, 1988) consegue lidar tanto com a abordagem do Poder de Mercado, em que o crescimento da empresa é causa geradora de imperfeições de mercado, quanto com a abordagem da Internalização, em que a empresa se desloca para novos mercados justamente para aproveitar as suas imperfeições. Nesta teoria, não se conseguem abordar igualmente as questões básicas aqui expostas. São mais bem abordados os aspetos ligados ao “porquê?” e ao “onde?” do processo de internacionalização. Na questão do “como?”, Dunning seguiu a visão desenvolvida pela Teoria da Internalização.

Na segunda tabela são apresentadas três teorias comportamentais – o Modelo de Uppsala, *Networks* e o Empreendedorismo Internacional –, confrontando as mesmas questões para as diferentes teorias.

Tabela 2. TEORIAS COMPORTAMENTAIS

Teorias	Porquê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Modelo de Uppsala	Busca de Mercado	Sem restrições em termos de produtos, serviços ou tecnologias ou atividades	Saturação do mercado doméstico e no momento expansão quando o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional	Países com distância psíquica em relação ao mercado doméstico.	Em fases de compromisso gradual de recursos (exportação, espaço físico, produção no novo mercado)
Networks	Seguir movimentos de outros participantes ou desenvolver relacionamentos em novas redes.	Sem restrições desde que seja do interesse dos participantes da rede.	Quando a rede de negócios tiver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e da sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados, atendimento a solicitações espontâneas, reestruturação da indústria.	A abordagem não é explícita mas não faz restrições. Depende do perfil do empreendedor.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam produtos, onde houver demanda potencial e oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento, consolidações feitas através de fusões ou aquisições, busca de mercados, criação de novos canais.

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007)

O Modelo de Uppsala, teoria desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e por Johanson e Vahlne (1977), considera que a empresa tem que criar

conhecimento antes de mais no mercado nacional/interno. Os autores desenvolveram dois conceitos: o conhecimento e o compromisso, encarando a internacionalização como um processo gradual em que a empresa adquire conhecimentos do mercado internacional e investe em recursos aumentando as suas capacidades e o seu envolvimento. Partindo do pressuposto de que a razão para a internacionalização de uma empresa é a busca de novos mercados, e analisado o seu “porquê?”, esta teoria não se preocupa em explicitar “o quê” (alvo das atividades externas), embora seja claro que o modelo foi baseado em produtos. A maior vantagem do modelo é responder às demais três questões, dando uma justificação bastante coerente para o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977).

Numa reavaliação do modelo (Johanson e Vahle, 2009), as empresas que se internacionalizam tendem a movimentar-se por etapas.

Assim a teoria *Networks* amplia as possibilidades de resposta oferecidas pelo Modelo de Uppsala. Esta teoria abrange o desenvolvimento de novas redes, construindo iniciativas que futuramente terão benefícios na escolha dos mercados.

O Empreendedorismo Internacional coloca em destaque o papel e perfil da tomada de decisão do responsável. As decisões de quando, onde e como dependem do perfil do empreendedor.

As teorias expostas completam-se relativamente aos diferentes aspetos pelos quais contribuem para o entendimento do processo de internacionalização, e ao mesmo tempo são contraditórias, em relação às respostas, e não foi possível encontrar explicações suficientes para responder às questões "porquê", "o quê", "quando", "onde" e "como" as empresas se internacionalizam (Carneiro e Dib, 2007).

Verificamos que as diversas realidades das organizações, inseridas em ambientes distintos, com capacidades e focos de negócios que são peculiares, além de formas de desenvolvimento diferentes, podem apresentar respostas também distintas quanto aos seus processos de internacionalização.

Por esse motivo uma única teoria não seria suficiente para abranger todas as possíveis explicações sobre o processo de internacionalização das diferentes empresas; sendo uma área multidisciplinar, é ainda mais necessário o desenvolvimento de novas teorias, para explicar a complexidade dos processos de internacionalização, nomeadamente nas empresas *Born Global*.

Na década de 90, um tipo diferente de empresas chamou a atenção de investigadores e consultores. Num estudo sobre exportadores de produtos de alto valor na Austrália, Rennie (1993) denominou-as como “*born global*”. O seu estudo baseava-se num elevado número de pequenas e médias empresas, normalmente de alta tecnologia, mas não exclusivamente, que competiam com sucesso relativamente a empresas maiores e já instaladas no panorama global.

Como características destas empresas, temos (Rennie, 1993):

- De certa forma nascem globais, não seguindo o tradicional processo lento do envolvimento com o comércio internacional.
- As suas vendas são oriundas maioritariamente de mercados externos e focam-se em nichos de mercado e empreendedores com elevada experiência internacional, sendo muito importantes os relacionamentos pessoais e profissionais no seu desenvolvimento. As suas *networks* estabelecem acordos de cooperação e parcerias para terem acesso a recursos, mercados, financiamento e credibilidade.
- É de salientar a importância da aprendizagem e formação que estas empresas dão para ultrapassar as suas fraquezas, de forma a superarem-se e a tornarem-se mais fortes e competitivas nos mercados internacionais.

Dominguinhos e Simões (2011) fizeram a apresentação de um estudo relativo à *born global* em que referem que o empreendedor, através das suas qualificações académicas e da sua experiência profissional, dá à empresa condições que permitam o acesso a um melhor conhecimento sobre os mercados externos e a sua rede de contactos internacionais, fatores fundamentais para a criação de uma estratégia rápida e agressiva de expansão internacional.

Mas num contexto real deveria perguntar-se “o que é que as empresas realmente fazem, ou o que deveriam fazer?”.

Após esta análise concluímos em adaptar cada modelo teórico às características de cada organização, tamanho, gestão, perfil, atividade, características de cada país, a sua cultura, os tipos de recursos, a legislação. Procurando uma abordagem integrada que fosse possível e aplicável em todo o tipo de empresas e contextos. Mas em boa verdade cada

teoria tem as suas limitações e será necessário estimular novos estudos para que surjam novas teorias e modelos para explicar o fenómeno da internacionalização.

2.2 Modos de entrada

Para melhor compreender os modos de entrada, é pertinente aprofundarmos as motivações para a internacionalização de uma empresa e o possível impacto que poderá ter nas suas escolhas. Seguimos uma abordagem multidisciplinar abrangendo empresas, comércio internacional, inovação, desenvolvimento, fatores culturais, etc. (Ferreira, Serra, e Reis, 2011).

Ao decidir entrar no mercado internacional, as empresas devem refletir e ponderar sobre os modos de entrada (Nielsen e Nielsen, 2011).

Segundo Descotes e Walliser (2009), a escolha do modo de entrada é um dos fatores mais importantes para a internacionalização, nomeadamente das PME, porque havendo menos recursos existe um fator de risco mais elevado.

Segundo Costa e Carvalho (2016: 79), os modos de entrada são arranjos organizacionais pelos quais as empresas abordam os mercados internacionais e dependem de dois tipos de fatores: os fatores internos, que englobam as pessoas, os produtos, a experiência profissional, os recursos, a capacidade de serviço e a coordenação de departamentos; e os fatores externos, englobando a atratividade do país, o potencial do mercado, as características dos clientes, os fornecedores locais, fatores políticos e pessoal qualificado. As escolhas do modo de entrada dependem também dos gestores da empresa no que diz respeito à sua visão e estratégia, assim como do crescimento e desenvolvimento das empresas.

Também para Freire (2001), as características e personalidade da gestão são um fator determinante para ditar o sucesso no processo, pois quanto maior for a sua capacidade para correr riscos, maior a possibilidade de entrada nos novos mercados.

Freire (1997) classifica os diversos modos de entrada no mercado externo que uma empresa pode assumir de acordo com determinadas características, considerando que podem ser agrupados em quatro categorias principais. As transações são o primeiro modo

de entrada, referindo-se à comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a clientes/países externos, e que se divide em exportações e licenciamento. Quanto às exportações, há distinguir:

- As exportações *Spot*, ou seja, a venda pontual de produtos nos mercados externos;
- As exportações a médio e longo prazo, ou seja, a venda regular de produtos nesses mercados;
- As exportações através de agentes e distribuidores, adotando o recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos nos mercados externos.

Para Simões (1997), a exportação é o modo de entrada mais utilizado pelas empresas na sua expansão internacional, sendo uma estratégia atrativa, envolvendo baixo risco financeiro e, ao mesmo tempo, algum conhecimento sobre o mercado, dividindo-a em: por um lado, exportação indireta, ocasional, normalmente não planeada, mas sim reativa, quase sempre envolvendo intermediários, tendo estes o *know how* e o *marketing* necessários para influenciar positivamente o processo, mas no entanto não cria tanto valor acrescentado nem experiência internacional; por outro lado, exportação direta, em que a empresa desenvolve a sua própria força de vendas, assumindo um maior controlo quanto ao conhecimento de mercado, a distribuição, os preços, mas com a desvantagem de terem custos mais elevados.

Freire (1997) distingue ainda outros três modos de entrada. Como segundo modo de entrada, identifica o licenciamento de tecnologia e marca consistindo na permissão para o uso de tecnologias ou marcas da empresa nos mercados estrangeiros com retorno financeiro.

No *franchising* (talvez o modo de entrada mais conhecido), é atribuída permissão para o uso de marcas nos mercados estrangeiros por entidades externas acrescida com a prestação regular de serviços e produtos.

E, por fim, o investimento direto, efetuado para adquirir um interesse duradouro nas empresas que operem fora do país e possam criar uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa local.

Os modos de entrada por investimento direto podem assumir também a forma de *joint ventures* ou de subsidiárias (Freire, 1997). As *joint ventures* podem ser de distribuição, de produção e *marketing*, em que a empresa criada com capitais mistos no estrangeiro desempenha somente funções comerciais na cadeia operacional, ou *joint ventures* integradas, em que a empresa desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

Outro modo de entrada, embora num contexto específico, pode ser através dos chamados “projetos” (Freire, 1997):

- Projeto chave na mão, a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro pronta a iniciar a sua atividade e transfere-a para uma empresa local a troco de uma remuneração pré-estabelecida;
- Projeto BOT (*Built, operate and transfer*), a empresa constrói uma unidade fabril, instala-se por um período de tempo e transfere-a para uma empresa local a troco de uma remuneração pré-estabelecida;
- Contratos de gestão, pelos quais a empresa se limita a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos.

Para Viana e Hortinha (2005), citado por Costa e Carvalho (2016), os modos de entrada são classificados da seguinte forma: modos de entrada por exportação – exportação direta e indireta –, com produção no mercado doméstico, e modos de entrada com produção no exterior, tais como contratos de produção, IDE, alianças estratégicas, *joint ventures*, contratos de gestão, contratos de serviços, *franchising*, transferência de tecnologia, consórcios.

Segundo Game e Apfelthaler (2016), os modos de entrada podem também dividir-se em modos de baixo investimento (não avançados), como a exportação direta e indireta, e modos de investimento mais avançado, com as *joint ventures* ou subsidiárias próprias. Cada modo de entrada requer diferentes tipos de compromisso e de recursos. O desempenho empresarial no processo de internacionalização melhora significativamente consoante o perfil de riscos for avançado ou não avançado, dando ao empresário a capacidade de compromisso e responsabilidade para que tal aconteça.

2.3 Motivações para a internacionalização

A internacionalização corresponde, como vimos acima, a um processo. Importa, porém, interrogarmo-nos sobre as razões que levam as empresas a internacionalizarem-se. Na atual conjuntura, as motivações começam por ser uma questão de sobrevivência da própria organização.

As motivações da internacionalização são diversas, conjugando fatores internos e externos à empresa. Embora as motivações básicas sejam de natureza interna, na medida em que a internacionalização implica uma avaliação e uma decisão por parte da gestão da empresa, os fatores externos podem ser preponderantes na consideração das possibilidades de internacionalização (AICEP, 2013).

Segundo Simões, Esperança e Simões (2013), as motivações para a internacionalização podem ser agrupadas em quatro grupos principais de fatores: (1) penetração em mercados externos; (2) manutenção ou reforço de redes de relações; (3) acesso a recursos produtivos; e (4) acesso a competências.

A penetração nos mercados externos resulta na saturação e/ou no declínio do mercado interno e constitui uma das razões mais frequentes para as empresas se internacionalizarem, estando ligada a oportunidades de negócio e crescimento da empresa.

A necessidade de preservar e aprofundar relações com os clientes aliada ao crescimento empresarial leva as empresas a seguir os seus clientes internacionalmente, como é o caso do setor da construção civil (e consequentemente o setor das RO), o ramo automóvel, ou setor de serviços, e é tida como fator da segunda motivação da manutenção ou reforço de redes de relações.

Quanto à motivação de acesso a recursos produtivos, esta envolve duas vertentes, sendo a primeira o controlo de aprovisionamento de recursos naturais, tendo como exemplo a exploração mineira e pedreiras e o vinho do Porto, e como segunda vertente a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais baixos, o que conduz muitas empresas a localizar as suas atividades em países com abundante mão de obra barata e níveis

aceitáveis de competências, como é o caso de *call centers* de empresas portuguesas em Cabo Verde.

O acesso a competências ou ativos estratégicos resulta em ganhar vantagem competitiva através da permanente aprendizagem de conceitos, ideias e inovação e integrar na empresa de forma a esta criar uma base criativa e sólida (AICEP Portugal Global, 2013).

Já em 1997, Simões referia que internacionalizar uma empresa é acrescentar uma dimensão nova e uma capacidade operativa internacional, não se limitando só à exportação, que é muitas vezes um conceito errado de internacionalizar, o que vai ao encontro da situação empresarial atual, pois, como refere o autor, uma empresa exportadora poderá vir a ser uma empresa internacionalizada, mas uma empresa exportadora não é necessariamente internacional (Simões, 1997).

Já para Czinkota, Ronkainen e Moffett (1999), as motivações para a internacionalização podem ser de dois tipos: as pró-ativas e as reativas. Quando a organização decide o percurso para a internacionalização tendo como objetivo o aumento do lucro, os benefícios fiscais ou as vantagens tecnológicas, estamos perante uma motivação pró-ativa. Se a organização está sob pressão competitiva, saturação do mercado, falta de recursos, proximidade do cliente, estamos perante uma motivação reativa.

Brito e Lorga (1999) desenvolvem de uma forma mais completa esta teoria, acrescentando às anteriores (pró-ativa e reativa), as motivações mistas. Consideram os autores a proximidade geográfica, a afinidade cultural e linguística, a redução do risco, dos custos, a produção mais barata, uma legislação atrativa nos mercados de destino, matéria-prima mais acessível e próxima, apoios governamentais quer no país de destino quer no país de origem, como motivações mistas, podendo desta forma as empresas reunir condições e estratégias para o mercado externo.

Num contexto empírico da indústria de pedra natural resultante de um estudo sobre as motivações do empresário realizado em Espanha (Alvarez e Merino, 2016) concluíram os autores que as motivações para a internacionalização dos empresários variam de região para região, mostrando diferenças notáveis quanto à forma, à sensibilidade e ao interesse do empresário perante a informação disponível.

Costa e Carvalho (2016) acrescentam às motivações os fatores operacionais, tais como a regulamentação legal e fiscal, as barreiras alfandegárias, o risco político, políticas de concorrência e o conhecimento dos empresários para avaliarem se a entrada em novos mercados é limitativa ou promotora no processo. Outras motivações relevantes são a aprendizagem em mercados sofisticados, como o caso das *startups* portuguesas na área da tecnologia, as economias de localização, em que as empresas se instalam para acrescentar mais valor (como exemplo, o *design* é feito na Itália, os componentes no Japão, a montagem no Brasil e a venda nos EUA). Outra das motivações é a experiência relacionada com a diminuição de custos e do volume fabricado. À medida que uma empresa ganha experiência na produção de um bem, este tende a baixar permitindo um maior lucro, assim como a cooperação ou parcerias entre empresas (do país de origem e do país acolhedor), que permite uma troca de conhecimentos e aprendizagem e consequentemente uma diminuição dos custos.

A decisão de internacionalizar corresponde na generalidade à vontade da empresa alargar os seus horizontes e pode assumir um carácter pró-ativo e reativo consoante a estratégia definida pela empresa (Simões e Crespo, 2017). Dependendo dos objetivos, as motivações são de várias ordens: diversificação de mercados, oportunidades de investimento vantajosas, aumento dos lucros totais (alcançar mercados em que as margens de lucro sejam melhores devido ao esmagamento do lucro no país de origem), localização mais próxima das matérias-primas, para evitar excessiva dependência, estabelecimento de relações estratégicas com empresas estratégicas, fatores produtivos especializados com vantagens de custo.

Com base na nossa própria experiência empresarial, consideramos que na atual conjuntura as motivações decorrem, em muitos casos, de uma questão de sobrevivência da própria organização.

2.4 Barreiras à internacionalização

Quando as empresas decidem internacionalizarem-se, encontram barreiras de várias ordens, dependentes de inúmeros fatores aliados a um conjunto de circunstâncias que as poderão levar ao sucesso ou o fracasso.

A falta de conhecimento e recursos são o maior obstáculo à internacionalização, podendo ser reduzidos com a tomada de decisões incrementais e com a aprendizagem sobre os mercados e as operações internacionais (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Defendem Czinkota *et al.* (1999) que dependendo dos recursos e das mais-valias e do mercado escolhido, as barreiras à internacionalização são muitas, desde os recursos organizacionais e de *marketing*, à falta de pessoal qualificado, à incapacidade financeira, à falta de informação sobre os mercados, à dificuldade de encontrar redes de distribuição e às barreiras linguísticas.

No estudo que a OCDE realizou entre 2006 e 2009, identificaram-se as dez principais barreiras percebidas pelas PME mas que tendem a diluir-se no tempo à medida que aumenta o conhecimento sobre os mercados externos.

As principais barreiras são classificadas desta forma:

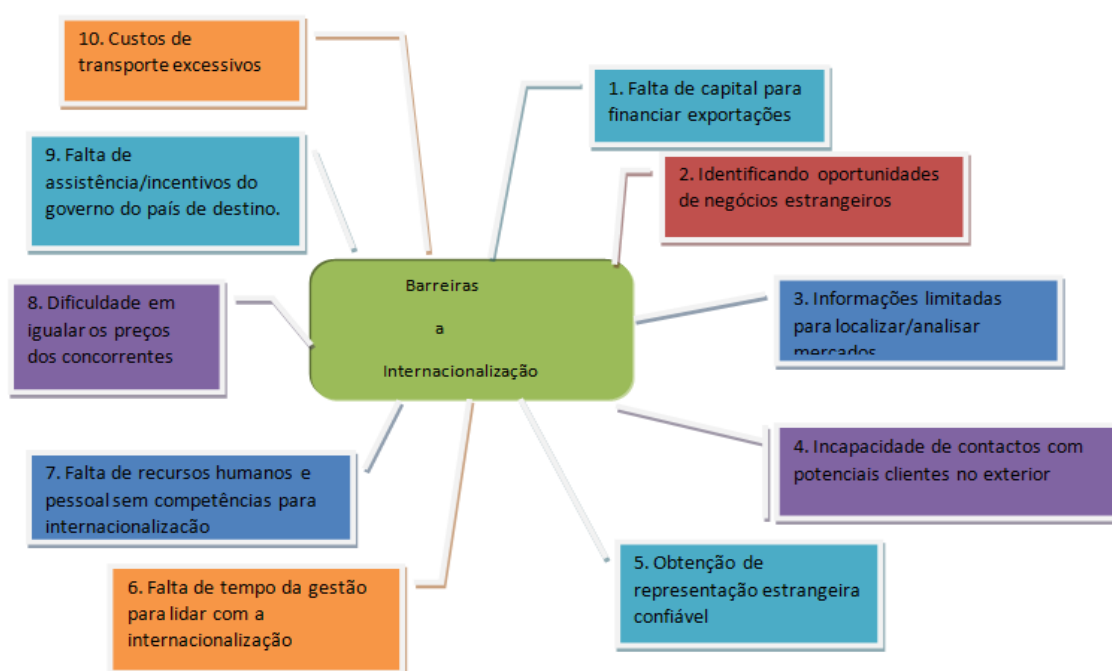


Figura 1 – Barreiras à internacionalização (Fonte: OCDE, 2009).

O mesmo estudo constata que existe uma elevada prevalência para a limitação de recursos de natureza financeira, entre as empresas mais pequenas e recém-internacionalizadas, assim como uma fragilidade das mesmas a determinados setores.

Para Pietrasieński e Ślusarczyk (2015), existe uma divergência significativa entre as expectativas das PME relativamente aos programas de apoio fornecidos pelos governos para ultrapassar barreiras no processo de internacionalização (no caso da OCDE e União Europeia), e o facto de se concentrarem basicamente na atividade de exportação e não em outros modos de entrada, sendo que as empresas de países em desenvolvimento não estão suficientemente representadas, o que dificulta a contextualização das barreiras (por exemplo, condições geográficas ou de mercado específicas), nas variáveis formuladas somente em conclusões de carácter universal.

Assim constatarem Roy, Sekhar e Vyas (2016) que as barreiras externas mais importantes para as PME indianas são a língua e a cultura. Estas barreiras travam significativamente o processo, pois não existe uma consciência e competência por partes dos empresários quando se iniciam no mercado externo, acarretando inúmeras dificuldades de comercialização.

Silva, Franco e Magrinho (2016) defendem que as barreiras têm de ser vistas como um todo e que variam de acordo com o tamanho da empresa e o domínio desta para o processo de internacionalização, considerando a concorrência externa e a procura externa como principais barreiras ao processo de exportação.

Em Portugal, Pinho e Martins (2010) estudaram as principais barreiras enfrentadas pelas PME no momento da sua internacionalização, comparando as barreiras à exportação entre as empresas que exportam e não exportam. As empresas não exportadoras centram-se mais nos problemas associados ao início de atividade de exportação e identificam como principais barreiras a falta de conhecimento sobre os mercados de destino e de recursos humanos qualificados para gerir essa atividade, a falta de adequação técnica e de assistência financeira por parte do governo e de instituições financeiras e o grau de concorrência no setor; por outro lado, as empresas que exportam preocupam-se mais com as barreiras relativas à dificuldade de armazenagem e controlo do fluxo do produto físico no mercado de destino, com os riscos associados ao não pagamento por parte dos clientes estrangeiros e com a falta de espaço físico ou área industrial nos mercados externos operacionais.

Podemos constatar que são apontados tipos de barreiras para a internacionalização similares por parte de autores como Czinkota *et al.* (1999), Johanson e Wiedersheim-Paul

(1975), Johanson e Vahlne (1977), Pinho e Martins (2010), AICEP Portugal Global (2013) e OCDE (2009).

No entanto, vão surgindo questões pertinentes e ainda não sujeitas a teorias académicas relativas a outros fatores da globalização, apresentando-se como tendências ou desafios (Costa e Carvalho, 2016), tais como o terrorismo, o meio ambiente e a sua degradação, a ética, a responsabilidade social, entre outros.

2.5 Línguas e culturas

É do conhecimento geral empírico, no universo empresarial, a importância e o valor que as línguas têm para o reconhecimento das empresas e suas estratégias em mercados internacionais. Como afirma Swaan, “As ligações multilingues entre grupos de línguas não ocorrem ao acaso, mas pelo contrário, constituem uma rede surpreendentemente forte e eficiente que une (...) os seis biliões de habitantes do mundo” (Swaan, 2001: 1).

Num contexto de comércio internacional, a língua é como um ativo e um recurso funcional e de apoio às empresas, mas não é uma atividade prioritária e é geralmente subvalorizada (Albuquerque, 2016: 1). A língua não é valorizada, nem tida como estratégica nas empresas internacionalizadas, qualquer que seja a dimensão das empresas, sendo necessária uma mudança de cultura empresarial, de forma a melhorar resultados, reduzir custos e ter um maior e melhor alcance nos mercados internacionais (Albuquerque, 2016).

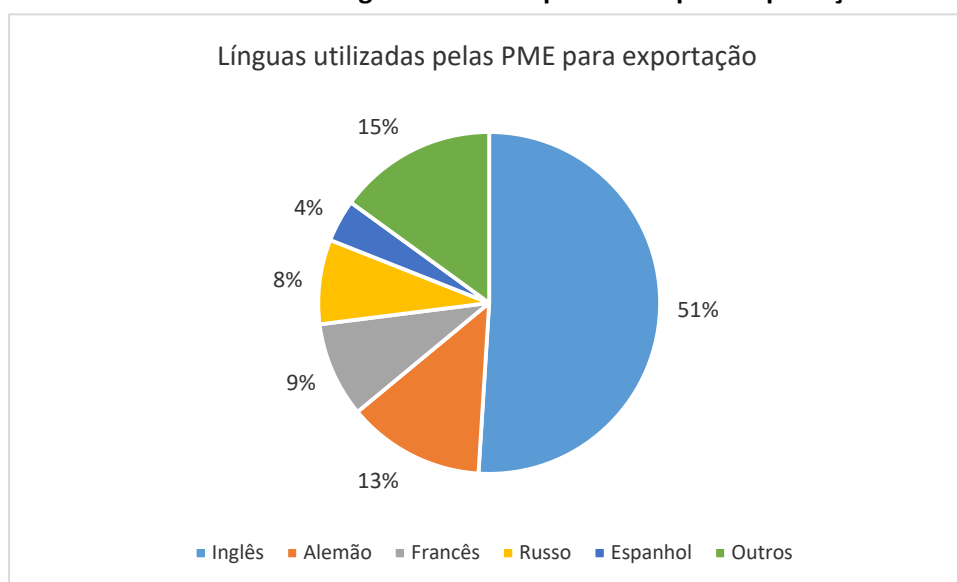
Segundo Silva (2014), o valor social e o valor económico de uma língua não são separáveis, pois uma língua valorizada economicamente tem reflexos na valorização social dos seus falantes.

A dificuldade de comunicação gera mal-entendidos, originando muitas vezes perdas negociais pela falta de conhecimentos linguísticos. Na internacionalização não é suficiente o saber falar para desenrascar. Torna-se necessário um conhecimento mais profundo da língua do país de destino. O uso de termos técnicos, a interação linguística

com fórmulas pragmáticas adequadas e inclusive determinados termos mais locais são fundamentais para o sucesso negocial.

Segundo um estudo da Comissão Europeia dirigido por Stephen Hagen (ELAN, 2006), existem perdas negociais de 100 mil milhões de euros por ano a nível europeu devido às barreiras linguísticas. Nas PME exportadoras, cerca de metade das empresas europeias tinham uma gestão linguística e mais de uma em cada dez perderam contratos por falta de conhecimentos em línguas estrangeiras, claramente refletidos em perdas financeiras para as empresas decorrentes das barreiras linguísticas.

Gráfico 1. Línguas utilizadas pelas PME para exportação



Fonte: ELAN (2006).

O inglês lidera como língua mais utilizada (51%) na comunicação internacional das empresas, seguido do alemão (13%) e do francês (9%).

No espaço europeu, fazer comércio significa negociar nas mais diversas línguas e no contexto de centenas de culturas diferentes, quer a nível regional, quer a nível nacional. De facto, é essencial às empresas terem quadros competentes a falarem pelo menos duas línguas estrangeiras, mas isso não é por si só garantia de uma boa comunicação. É necessário de certa forma ter uma afinidade cultural ligada ao país de destino, para entender as leis, os regulamentos, a contratação, preparar colaboradores locais, saber gerir

as redes de distribuição, elaborar orçamentos, concursos públicos, traduções, questões jurídicas, enfim, todo o conjunto de requisitos essenciais para que funcione uma atividade.

É precisamente nestes requisitos que existe uma lacuna ainda de proporções consideráveis e com algumas alterações no conceito de línguas mais faladas. Tomemos por exemplo o inglês, supostamente a língua mais falada em termos de negócios internacionais. Assim, é importante esta língua para os primeiros contactos com os clientes estrangeiros, mas será necessário, para realizar e aprofundar conhecimento, conhecer a língua e os costumes locais. O mesmo se passa em relação aos mercados do sudoeste asiático que, embora adotando o inglês como língua de negócios, não a adotam nas oportunidades de negócios exigindo as suas próprias línguas (e Portugal não escapa à regra). Igualmente na América Latina onde não saber falar espanhol ou mesmo português invalida muitas vezes o comércio internacional.

A fluência do chinês é cada vez mais uma vantagem para a comunicação deste gigante, onde estão instaladas as maiores unidades fabris de todas as atividades.

Facto interessante e atual reside num entusiasmo pela aprendizagem e utilização de línguas locais e regionais como o Catalão, o Basco e o Galês.

O estudo ELAN (2006) salienta que, quanto às falhas de comunicação negocial, as respostas das empresas apontam precisamente as razões das falhas linguísticas acima descritas. A falta de competência linguística leva a uma incapacidade de agarrar oportunidades, levando ao fracasso por falta de formação e conhecimento cultural.

Devido a esta razão, vários países tentam garantir a formação dos seus colaboradores da forma mais competente, ligada à sua estratégia de internacionalização, criando pontos de avanço e competitividade em relação aos seus parceiros de atividade, comprovando o valor do conhecimento de línguas e culturas, garantindo uma maior abertura no mercado internacional.

O mesmo estudo (ELAN, 2006) refere ainda que as PME que investem na sua estratégia de comunicações de exportação alcançam lucros 44,5% maiores do que as que não têm este tipo de investimento, além de contribuírem consideravelmente para um aumento do PIB europeu.

Portugal não foge à regra, pois quando observamos as relações internacionais portuguesas, a importância das necessidades no domínio das línguas e culturas tem de ser encarada como um fator económico de primeira ordem.

As competências linguísticas já não são uma marca que distingue os gestores ou os trabalhadores afetos aos departamentos de internacionalização, assistindo-se a nível nacional a uma exigência de competências linguísticas cada vez maior por parte das empresas. Este estudo revela também que quase metade das empresas inquiridas afirma usar o conhecimento de línguas como critério de contratação. Ponto importante será o destaque para o impacto da globalização e os esforços adjacentes que as empresas fazem conjuntamente com empresas de outros países devido a um aumento de parcerias, *joint ventures*, aquisições, fusões e exportações (Hagen, 1999; Salomão, 2006).

Embora com uma geração de jovens com melhor formação relativamente às línguas, temos ainda um caminho longo a percorrer nesta área.

A Comissão Europeia, baseada em estudos com diversos países da união europeia (ELAN 2006; PIMLICO, 2011), criou um conjunto de ferramentas úteis e vantajosas para as empresas na área da internacionalização, existindo vários níveis de apoio comercial disponíveis para empresas que pretendam melhorar as suas transações internacionais. No entanto, o nível de apoio às línguas varia entre os Estados-Membros, bem como entre as diversas organizações mediadoras, como refere o relatório sobre estratégias de gestão linguística e melhores práticas em PME europeias (PIMLICO, 2011).

É de salientar outra ferramenta muito útil: *O guia linguístico para as empresas europeias* (Comissão Europeia, 2011). Utilizando um *slogan* apelativo, “As línguas são a alma do negócio”, foi concebido para promover uma maior utilização das línguas e das estratégias de gestão linguística para as empresas europeias com comércio internacional, sendo nele citados exemplos de boas práticas de internacionalização.

Mas os empresários do setor das rochas ornamentais terão esse conhecimento? Têm acesso a essa informação de forma a utilizar essas ferramentas para melhorar a competência dos seus colaboradores?

2.6 Internacionalização das empresas portuguesas em Portugal

A internacionalização é uma aventura arriscada que consome recursos financeiros e humanos escassos. E Portugal “já tem a sua quota de naufrágios, nomeadamente no setor da cerâmica e das confeções. Por vezes é o sucesso a ditar o fracasso, por falta de capacidade de resposta, e outras vezes é o espírito individualista que leva os empresários a suportar custos que poderiam ser partilhados” (Esperança, 2011).

A questão da internacionalização tem cada vez mais força nas empresas portuguesas. A expansão nos mercados externos abarca cada vez mais setores de atividade, não se limitando aos grandes grupos económicos. Acresce gradualmente a procura de produtos nacionais, no entanto, existe um caminho ainda longo a percorrer.

Até há pouco tempo, houve sobretudo um produto que nos caracterizou no exterior, o vinho Mateus Rosé, principalmente no mercado dos EUA, e que se baseava somente na exportação.

Mas talvez devido à crise recorrente, existe uma abertura cada vez mais sólida das empresas portuguesas na forma de apostarem na divulgação e comercialização internacional. Apesar de um fraco nível de I&D que sempre nos caracterizou, a inovação começa cada vez mais a estar presente no exterior. Tomemos como exemplo a Via Verde, presente já em muitos mercados. Existe atualmente uma preocupação empresarial mais acentuada relativamente ao comércio internacional, que vai ditando taxas de sucesso devido ao *know how*, à experiência e à qualidade dos produtos.

Segundo o economista Augusto Mateus (2016), a internacionalização portuguesa exige um novo equilíbrio entre inovação e diferenciação, em articulação com as reformas e ações que aceleram o movimento em direção a novos princípios de competitividade e atratividade no comércio e no investimento internacional, bem como uma nova combinação dinâmica na mobilização do conhecimento, da cultura, do património e da criatividade.

Ainda segundo Mateus (2016), a economia portuguesa está cada vez mais exposta à concorrência internacional e só poderá criar um ciclo harmonioso de crescimento

quando as atividades produtoras de bens e serviços forem capazes de tirar partido dos fatores mais avançados de competitividade, aliados à inovação e à diferenciação.

Existe, no entanto, uma característica dos nossos empresários que em nada ajuda ao processo de internacionalização: a questão individualista, ou seja, a ideia instalada de que é melhor trabalhar sozinho do que em parceria. Ora, cada vez mais se trabalha em parceria em todas as partes do globo, pois assim se conseguem tirar resultados mais duradouros e económicos. As *networks* são um pilar fundamental para o sucesso, e as empresas portuguesas cada vez mais as reconhecem como uma estratégia nos seus processos de internacionalização.

Como refere Pereira (2016), a internacionalização não é uma opção para o futuro das empresas portuguesas: é uma obrigação. Neste artigo o autor reafirma que o país está economicamente parado há quase 15 anos e que a internacionalização tem de ser uma obrigatoriedade, pois nenhuma empresa está completamente satisfeita com o seu estado atual, mas estando bem preparada para os seus competidores, nunca é tarde para começar uma expansão além fronteiras.

No estudo elaborado pela Deloitte para a AICEP Portugal Global (2013), mais de 51% das empresas portuguesas têm dificuldade no processo, desde o desconhecimento do mercado às barreiras existentes nos países de destino, associados aos temíveis riscos de prazos de recebimento. No entanto, estes estudos não aprofundam cada setor em concreto, apresentando uma realidade que não nos parece aplicável ao setor das RO.

Estão ao alcance dos empresários portugueses várias oportunidades para gerirem os seus processos de internacionalização, nomeadamente ao nível de entidades, associações setoriais e outras. A falta de informação já não é desculpa para não avançarem. Tentaremos na conclusão deste estudo perceber até que ponto essa ajuda influencia todo o processo.

CAPÍTULO III

Capítulo III – ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

3.1 Caracterização do setor das rochas ornamentais

Portugal é um dos principais produtores de rochas ornamentais do mundo. A extensa variedade de pedra natural proporciona-lhe uma posição de destaque no cenário mundial (representando cerca de 2% das exportações globais) e contribui fortemente para a criação de riqueza e sustentabilidade do setor.

A indústria das rochas ornamentais (extração e transformação) é uma das mais antigas atividades económicas nacionais. Portugal tem uma tradição milenária na utilização da pedra com os mais variados cenários. A arte de trabalhar a pedra remonta à pré-história e chega até nós sob a forma de grandes obras que engrandecem o nosso património nacional (cf., *e.g.*: BES, 2014).

Numerosos legados do nosso património, como a calçada, os edifícios romanos, as pontes, conhecidos exemplos da arquitetura religiosa como o mosteiro de Alcobaça, o Mosteiro dos Jerónimos, o convento de Mafra, ou mais recentemente a Basílica de Fátima entre muitos outros monumentos e grandiosas obras de engenharia civil ou religiosa, engrandecem esta matéria-prima e são engradecidos pela sua robustez, durabilidade e beleza natural, constituindo uma marca através dos tempos no panorama nacional e mundial.

A grande variedade existente de norte a sul do país com diferentes características, mármore, granitos, calcários, brechas e xistos, faz desta matéria-prima um dos maiores recursos naturais de que o país dispõe, com as principais jazidas portuguesas a caracterizarem-se da seguinte forma (fig. 2):

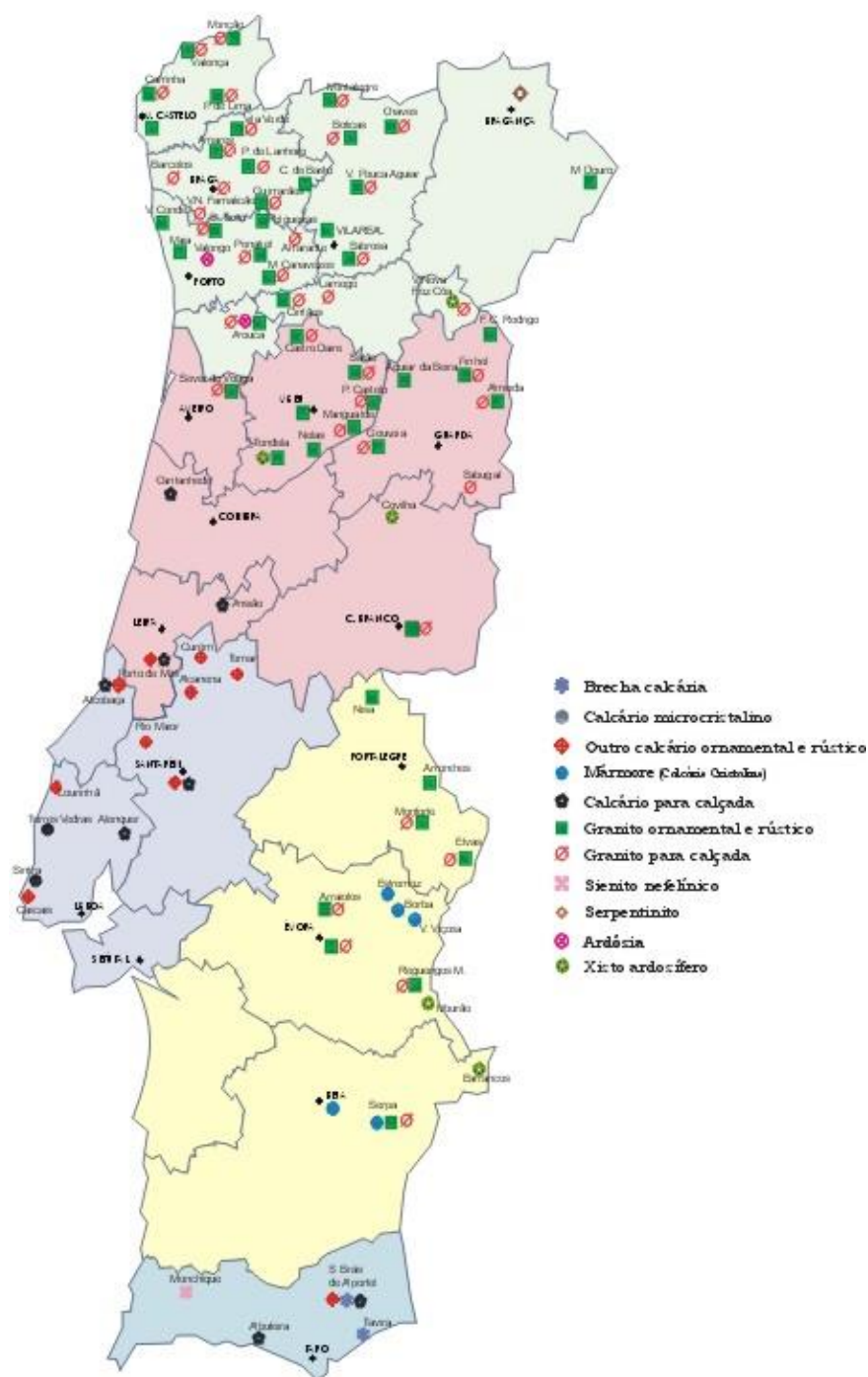


Figura 2 – Localização dos principais centros produtores de rochas ornamentais.
Fonte: DGEG (2018, julho)

3.2 Processo produtivo

Para melhor compreensão quanto ao processo produtivo deste setor, descrevemos esquematicamente as duas vertentes desta atividade: extração e transformação.

3.2.1 Extração

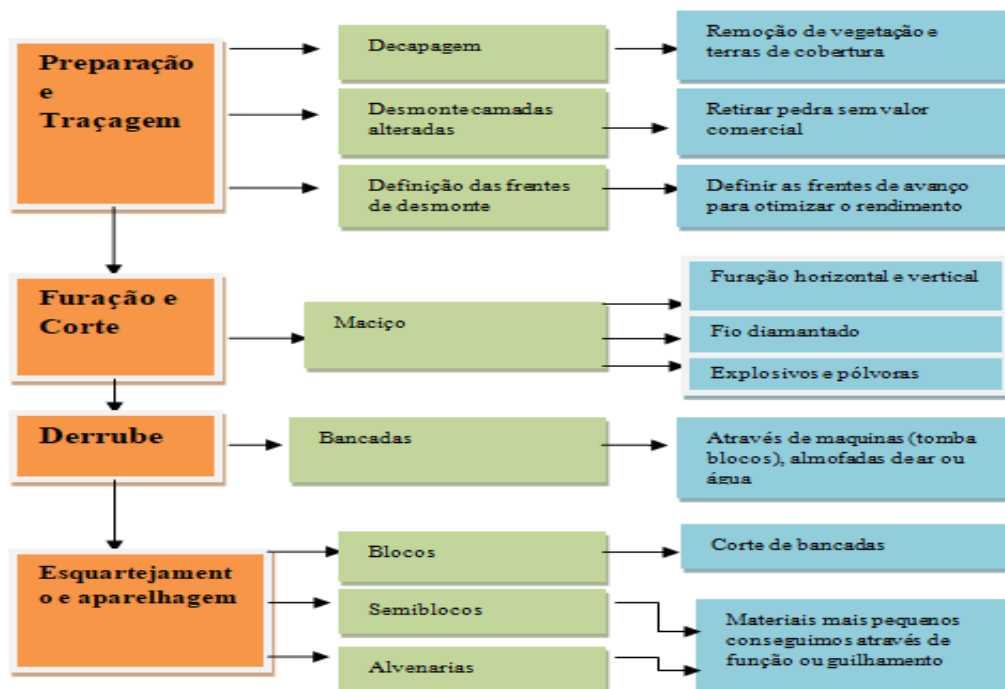


Figura 3 – Processo produtivo: Extração.

Na extração, preparada e definida a frente de avanço, segue-se o seccionamento do maciço em bancadas que, por sua vez, vão dar origem aos produtos que alimentarão a transformação (blocos, semiblocos, alvenaria), bem como outros a serem aplicados como produto final (cubos, guias, perpianho).

3.2.2 Transformação

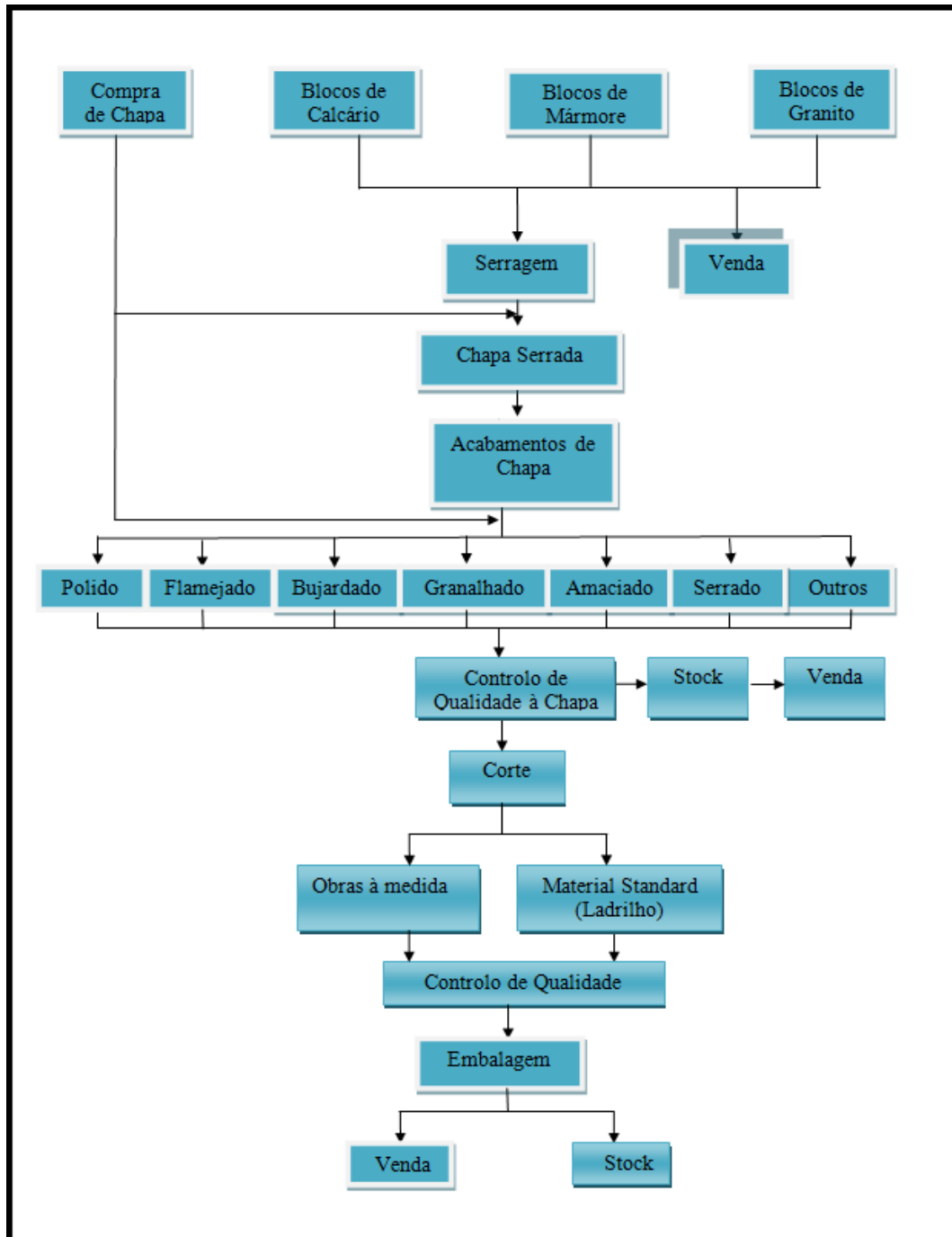


Figura 4 – Processo produtivo: Transformação.

Neste processo, a matéria-prima (blocos, semiblocos), através de um sistema de corte (disco, fio diamantado, lâmina), é transformada em placas (chapa) nas espessuras e acabamentos pretendidos (polido, flamejado, granalhado), que por sua vez vão dar origem

aos produtos a utilizar nas mais diversas aplicações (cantarias, arte funerária, mobiliário exterior, obra pública, decoração interior).

3.3 Contexto socioeconómico

No contexto socioeconómico português, este setor gera mais de **13 786 postos de trabalho** com **2 309 empresas** a laborar.

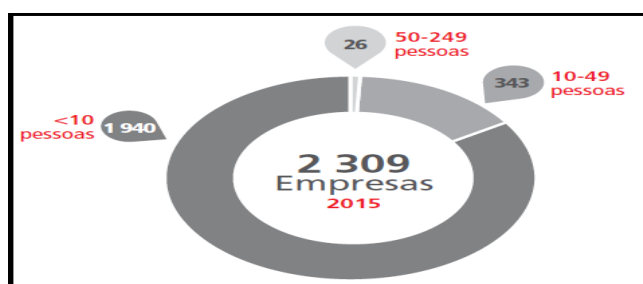


Figura 5 – Contexto socioeconómico.
Fontes: INE e SCIE.

As pequenas e médias empresas lideram o setor, representando 98,8% da totalidade (2283 empresas), comparativamente grandes empresas (26), que corresponde a 1,2 % do tecido empresarial.

Para caracterização do setor, representam-se os dados disponíveis no INE nas tabelas abaixo¹:

¹ Dados obtidos a 18 de maio de 2018, em <http://www.ine.pt>, com a informação de que a última atualização ocorrera a 8 de fevereiro do corrente ano.

Tabela 3. EMPRESAS DE EXTRAÇÃO POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (1)								
		Período de referência dos dados								
		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
		N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
11B: Alto Tâmega	08112: Extração de granito ornamental e rochas similares	29	30	32	35	36	41	40	39	37
11C: Tâmega e Sousa	08112: Extração de granito ornamental e rochas similares	51	54	51	55	57	66	67	70	77
11E: Terras de Trás-os-Montes	08112: Extração de granito ornamental e rochas similares	4	4	4	4	3	3	4	3	3

Fonte: INE.

Tabela 4. EMPRESAS DE TRANSFORMAÇÃO POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (1)								
	Período de referência dos dados								
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
	Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3)								
	23703: Fabricação de artigos de granito e de rochas, n.e.								
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
11B: Alto Tâmega	19	17	16	17	18	17	18	19	16
11C: Tâmega e Sousa	118	115	123	119	118	122	139	139	140
11E: Terras de Trás-os-Montes	11	7	11	12	14	14	16	17	16

Fonte: INE.

Tabela 5. PESSOAL AO SERVIÇO DAS EMPRESAS DE TRANSFORMAÇÃO

Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (1)			
Localização geográfica (NUTS - 2013)		Atividade económica (Subclasse-CAE Rev. 3)	2016
			N.º
Alto Tâmega	11B	Fabricação de artigos de granito e de rochas, n.e.	156
Tâmega e Sousa	11C	Fabricação de artigos de granito e de rochas, n.e.	1160
Terras de Trás-os-Montes	11E	Fabricação de artigos de granito e de rochas, n.e.	28

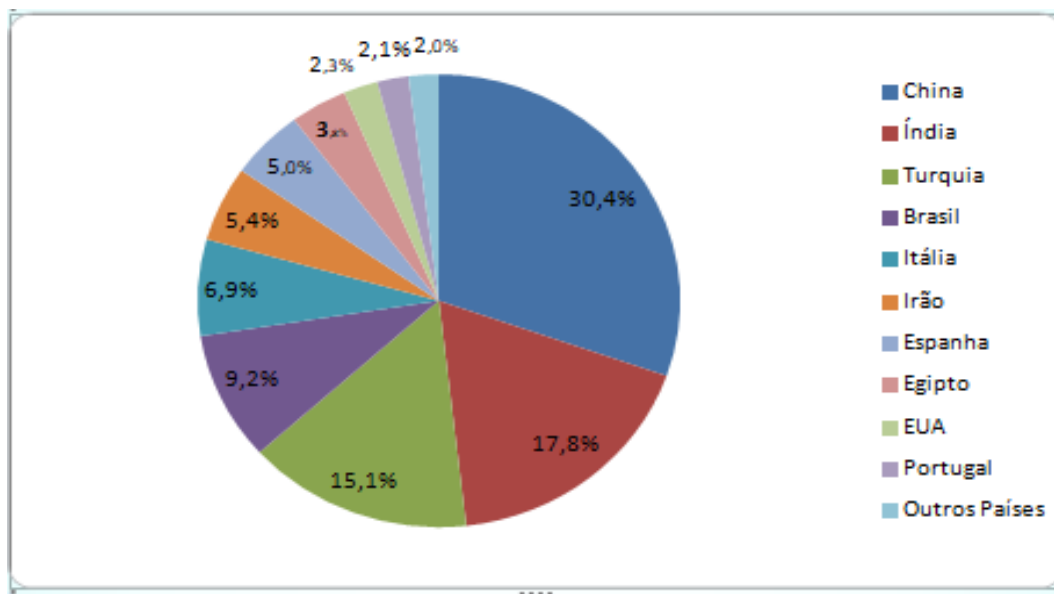
Fonte: INE.

Nos últimos dados do INE (Nuts – 2013), existem no distrito de Vila Real, 46 empresas de extração e 32 empresas de transformação.

3.4 Portugal enquanto exportador mundial

As exportações portuguesas têm conquistado gradualmente cada vez mais mercados a nível global, quer de produtos, quer de serviços, criando uma melhoria continua bastante satisfatória. Apresentam-se abaixo gráficos de índice de exportações de RO.

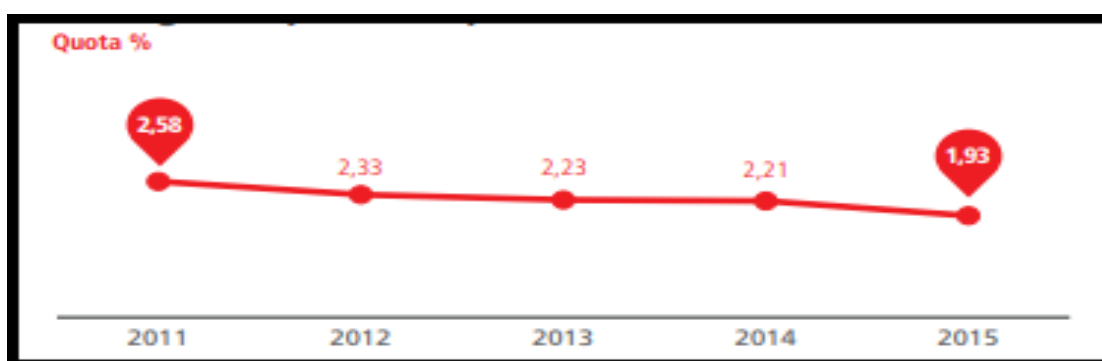
Gráfico 2. Portugal no mercado mundial de rochas ornamentais



Fonte: Adaptado de Montani (2014, p.78)

A **China** lidera a produção mundial (2016) seguida da **Índia** e da **Turquia**. Portugal representa 2,1 %, o que é significativo devido à sua dimensão territorial.

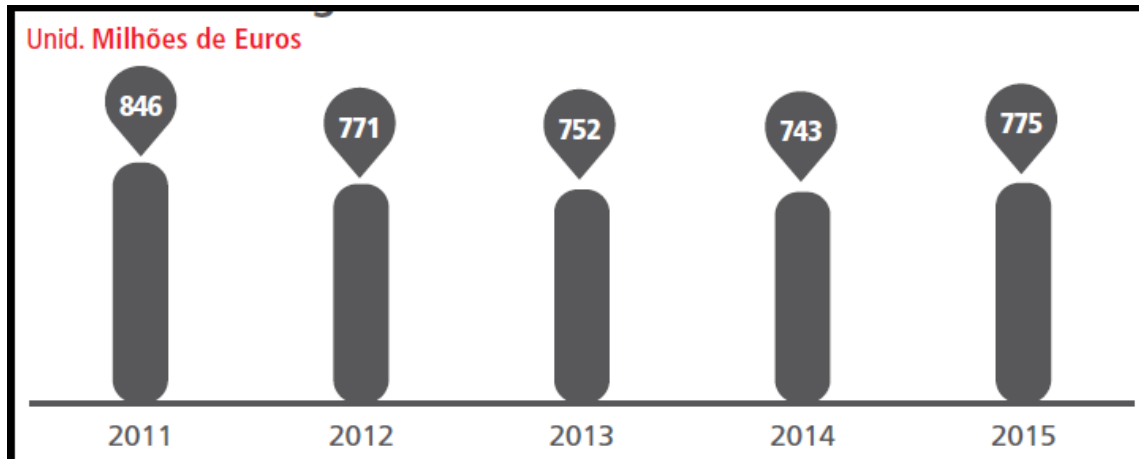
Gráfico 3. Portugal enquanto exportador mundial 2011-2015



Fontes: INE, CIP, ITC.

Neste gráfico, verificamos uma diminuição ligeira (0,65%), na quota de exportação entre os 2011 e 2015.

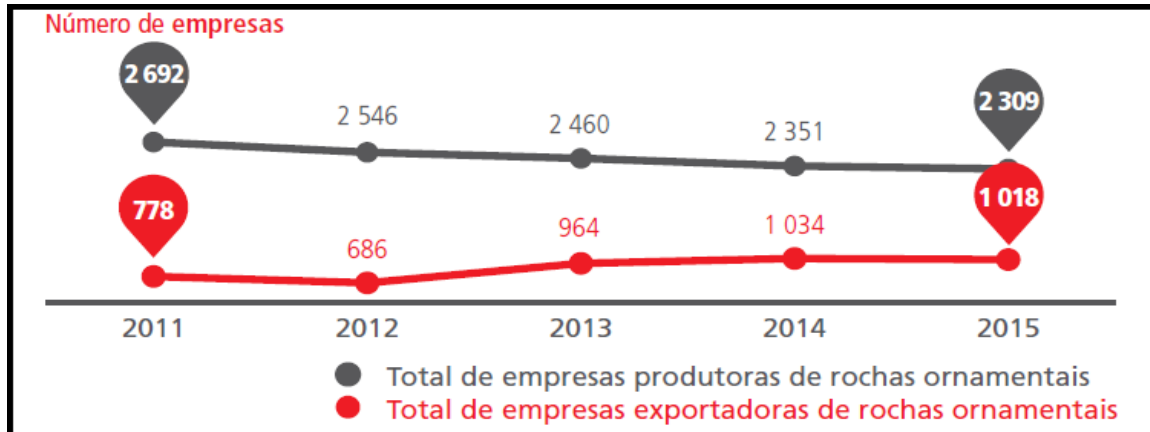
Gráfico 4. Volume de negócios



Fontes: INE, SCIE, BDEE.

No mesmo período, de 2011 a 2015, registou-se uma perda nas exportações de 71 milhões de euros, justificada pelo encerramento de várias empresas (gráfico 7).

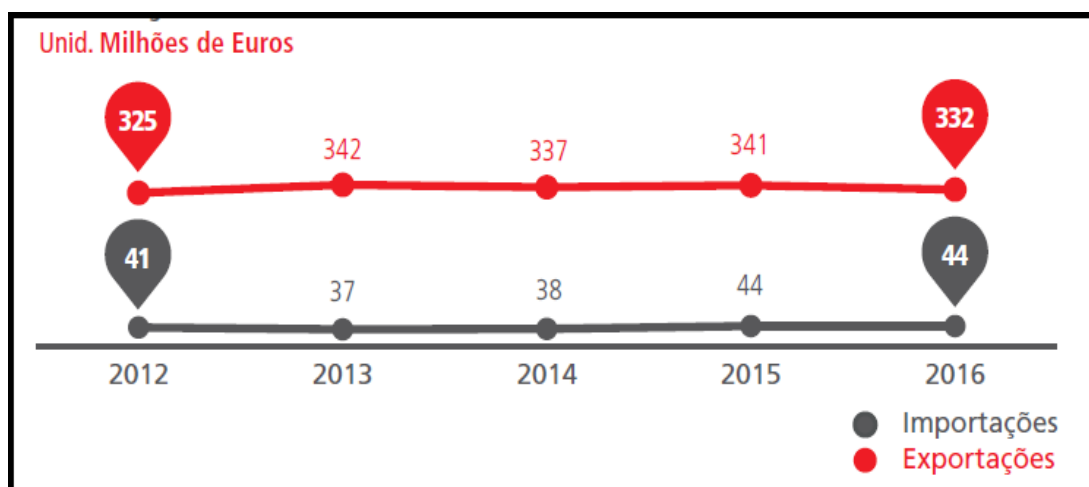
Gráfico 5. Empresas produtoras e exportadoras (tecido produtivo)



Fontes: INE, SCIE, BDEE.

Entre 2011 e 2015, encerraram 383 empresas, devido à conjuntura económica. No entanto verificou-se um aumento de 240 empresas que passaram a ser exportadoras, traduzindo-se num aumento de 130% relativamente à atividade exportadora.

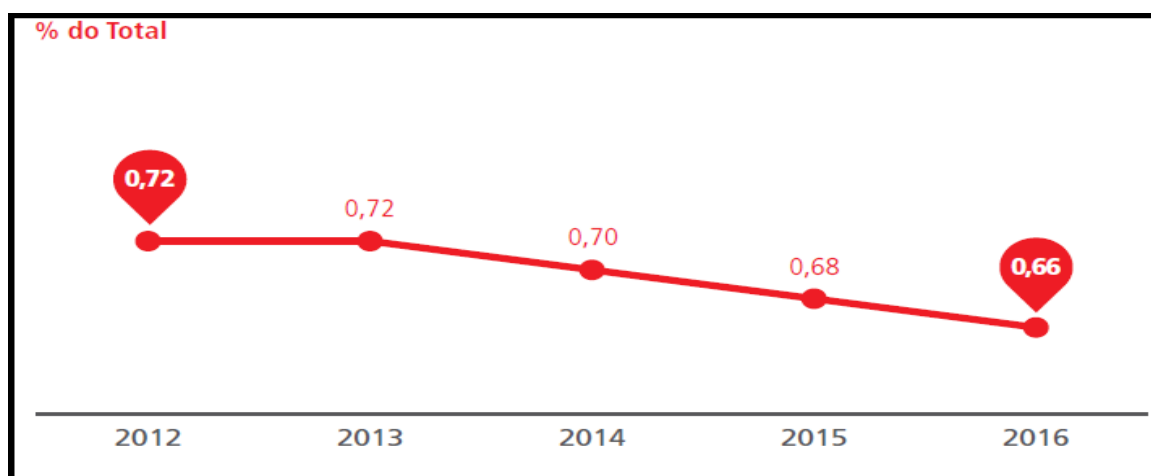
Gráfico 6. Evolução das trocas comerciais (tecido exportador)



Fontes: INE, SCIE, CIP.

Constata-se que relativamente às trocas comerciais, no período de 2012 a 2016, houve oscilação comercial, mas equilibrada.

Gráfico 7. Peso nas exportações de Portugal (tecido exportador)



Fonte: INE.

Em 2016, Portugal exportou rochas ornamentais para 125 mercados, destacando França, China, Espanha, Arábia Saudita e Reino Unido, como principais mercados com valor de 332 milhões de euros, representando 0,7% do total das exportações portuguesas.

3.5 A crise no setor e o impacto na economia portuguesa

Este setor alimentou ao longo das últimas décadas uma crescente implantação de empresas, quer extrativas, quer transformadoras, ou de comercialização, que foram proporcionando novas condições de valorização dos recursos naturais, assim como a modernização de equipamento, instalações, qualificação de quadros e melhores condições para os seus colaboradores. Projetou o posicionamento exportador do país com uma acentuada relevância económica (Valorpedra, 2014).

Mas os tempos são de grande dificuldade mundial, e a crise económica que atravessamos em Portugal no setor das rochas ornamentais (RO) não é diferente, antes pelo contrário, acentuou-se pela diminuição no setor da construção civil e obras públicas. Muitas empresas fecharam as suas portas de norte a sul, pois não tinham clientes (normalmente empreiteiros e empresas de construção civil), perdendo-se inúmeros postos de trabalho, muitas vezes afetando famílias inteiras.

Um quadro internacional muito competitivo e altamente agressivo, a afirmação de novos países produtores como a China e a Índia, aliado aos produtos alternativos e a alterações da tendência de procura, ameaçaram e abalaram seriamente o setor da pedra natural, criando graves problemas e refletindo as consequências de uma cadeia produtiva de menor valor acrescentado e com evidentes brechas estruturais.

Ou seja, resumindo os parágrafos anteriores, pode dizer-se que o setor das RO “dormiu na forma”. Isto é: ao invés de se aproveitar um período em que o setor cresceu a um ritmo elevado, para inovar, diversificar, atrair e expandir para outros mercados e clientes, enfim, ao invés de fomentar medidas que acrescentassem mais valor à atividade, foi-se transformando Portugal no produtor *low cost* de rochas ornamentais para a Europa e resto do mundo, vulgarizando um produto que pela sua excelência deveria ser valorizado.

Para tal contribuíram múltiplos fatores como a falta de formação dos nossos empresários; a falta de definição de políticas por parte do Estado que impulsionassem e ajudassem a olhar mais além; o facto de os empresários entenderem as empresas como núcleos fechados, isolados, que em vez de verem na empresa próxima um parceiro que os pode fortalecer, veem um adversário a aniquilar e então digladiam-se arrastando os

preços dos produtos para níveis que, em vez de os valorizar, os banalizam. E, “entretidos” nestas guerras “intestinas”, quando dão por si, o ciclo de crescimento acabou e entrou-se numa fase recessiva, que pode proporcionar um tempo para repensar e refletir o setor, mas já não existem meios financeiros para enfrentar tão árdua tarefa, que naturalmente leva tempo até dar frutos, de que se necessitaria para o dia seguinte.

Exige-se ao empresário a capacidade e a visão para definir uma estratégia de pelo menos “médio prazo”. A falta de dimensão das empresas de RO e de seu mercado interno deveria ser compensada por políticas setoriais que favorecessem a formação, o espírito associativo e, por conseguinte, a vocação para a internacionalização. A chave do êxito deveria estar na excelência, competência e qualidade dos produtos resultantes da atividade e não na política de baixo preço. O termo de comparação não poderia, por exemplo, encontrar-se no mercado asiático.

No estudo *Granito, Criação de valor*, coordenado por Neves e divulgado em 2015 (Moreira, 2015), são apresentados números que corroboram o parágrafo anterior. De 2008 a 2012, este setor perdeu 311 empresas de extração e 996 de transformação, o que se refletiu na perda de 4950 postos de trabalho.

O estudo alerta que ou há uma mudança de processos ou o setor pode definhar, e que com a falta de mão de obra especializada se incorre no risco de futuramente não haver quem trabalhe a pedra. De salientar que este estudo se refere a todo o setor – mármore, calcários, granitos e rochas afins, a nível nacional.

Outras ameaças são a forte agressividade comercial dos produtos substitutos e outros materiais tecnologicamente mais evoluídos, em que empresas com estratégias bem definidas deixam o setor das RO numa posição concorrencial mais frágil.

Neste momento, Portugal e o mundo estão com 50/50 relativamente às vendas de pedra natural e produtos substitutos (como foi destacado na Conferência Internacional de Pedra Natural, realizada pela ANIET em 2016 no Porto).

A principal ameaça no setor dos produtos substitutos passa pelos produtos cerâmicos, embora um bom cerâmico esteja ao mesmo nível de preços ou maior.

Porter (1986) defende que as ameaças dos produtos substitutos afetam o potencial de um sector. A estratégia passa por uma definição de preços de mercado e uma estratégia de *marketing* que possa fazer a diferença na opção final do consumidor.

Temos como exemplo os italianos que fizeram ressaltar para o mundo as suas riquezas naturais, o mármore Carrara, criando uma marca única e conhecida mundialmente e destacando de forma cinematográfica a região.

3.6 Internacionalização no setor das rochas ornamentais

No setor das RO, o mercado interno cada vez se contrai mais e a sobrevivência das empresas é cada vez mais vulnerável devido às condicionantes globais. A entrada nos mercados externos é, no entanto, simultaneamente uma necessidade e uma oportunidade (AICEP, 2013). Contudo, para muitas empresas do setor, transpor o mercado nacional continua a ser uma barreira a ultrapassar, não existindo estratégias definidas, um plano de *marketing* ajustado e uma comunicação eficaz quanto às associações ou entidades representativas.

3.6.1 Estratégias no processo de internacionalização

A partir dos objetivos estratégicos das empresas (produtos e mercados que querem atingir), depende a escolha da sua estratégia internacional.

Porter (1994) afirmava que, quando uma empresa não tem uma estratégia de mercado definida, está disposta a qualquer coisa. Segundo Porter as empresas podem seguir diferentes estratégias, tendo em conta dois fatores fundamentais: a pressão dos custos e a pressão da adaptação local.

A empresa deve adaptar os seus produtos e serviços ao mercado em que quer atuar, se a pressão da adaptação é elevada. A adaptação exigida ocorre quando aspetos de ordem cultural, religiosa, ética, legal e política se sobrepõem às tendências, aos gostos, ao seguimento de modas e às tendências globais (Costa e Carvalho, 2016).

Porter (1994) define quatro estratégias genéricas internacionais:

- **Estratégia global**, em que as empresas operam em vários países, mas com a mesmo tipo de oferta (produtos), utilizando também o mesmo tipo de *marketing*, controlando ao máximo os custos;
- **Estratégia internacional**, em que as empresas exportam, mas não têm operações diretas no estrangeiro. Os custos são baixos e a pressão para a adaptação local também;
- **Estratégia multidentica**, em que as empresas têm investimentos em outros países, onde os custos são reduzidos, mas a pressão para a adaptação local é elevada.
- **Estratégia transnacional**, em que as empresas conjugam a estratégia multidentica e as estratégias globais, aproveitando o melhor das duas, procurando eficiência na produção e ao mesmo tempo adaptação no mercado global.

Porter defende a existência de *clusters*, grupos estratégicos dentro de uma indústria (setor) que persigam objetivos comuns.

No setor das RO, foi criado o *cluster* da pedra natural, tendo como objetivo final a internacionalização, a sustentabilidade e a competitividade do setor da pedra natural, reunindo todos os intervenientes do setor para projetar Portugal no mundo.

O *cluster* assenta em três pilares fundamentais: a conquista de mercados, a qualificação de recursos e territórios e a inovação organizacional, tecnológica e produtiva.

Como estratégia de valorização da pedra e no seguimento do *cluster*, surgiu a Stone.pt, com que se pretendia certificar a pedra portuguesa, a criação de uma denominação de origem, podendo com esta estratégia/certificação garantir essencialmente ao cliente a verdadeira origem da pedra.

Uma das estratégias mais utilizadas para a promoção das RO ainda é a participação em feiras e missões. Estas têm como objetivo, em termos gerais, levar grupos de empresas de um determinado setor a um determinado evento/mercado, como forma de promover o conhecimento e o contacto entre empresas para possíveis trocas comerciais. Têm normalmente um carácter comercial e tecnológico. Permitem, geralmente, uma ação

favorável à atuação das empresas no mercado global, favorecendo a sua imagem interna e a obtenção de um conhecimento mais aprofundado do mercado exterior. A participação em feiras e missões tem vantagens e benefícios relativamente a:

- Intensificar o início de um relacionamento comercial ou tecnológico com o mercado recetor de atuação,
- conhecer práticas de trabalho e tecnologias em mercados de referência,
- consolidar a presença das empresas no mercado global.

Como maior desvantagem encontram-se os elevados custos inerentes ao processo (viagens, alojamento), assim como a falta de quadros especializados na interação do processo, sendo o exemplo mais destacado a língua e as diferenças culturais (Neves, 2014).

Contudo, a maior parte das empresas limita-se a mostrar a pedra e não a vender projetos e soluções que poderiam fazer a diferença em termos de mercados internacionais e nacionais. Não existe grande diferença em termos de distinção entre as PME do setor das RO: vendem no geral pedras similares, não raro com nomes diferentes, tendo muitas vezes como fator de distinção o preço, a qualidade do serviço e a relação de confiança com os seus clientes (Neves, 2014).

Verificamos também que, após estas missões empresariais, grande parte das empresas não tem um seguimento contínuo relativamente ao processo.

3.6.2 Papel das associações e instituições

No âmbito nacional existem várias associações e instituições que representam o setor das rochas ornamentais: ANIET, ASSIMAGRA, CEVALOR, ISEP, LNEG, INETI, Universidade de Évora, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, DGEG.

Quer num projeto conjunto quer num individual, estas entidades e instituições defendem estratégias de internacionalização e valorização da pedra natural. Feiras internacionais, missões de prospeção, estratégias de internacionalização individual, estudos de mercados, investigação, todas elas dão o seu contributo para que este setor avance.

A necessidade de reconhecimento da importância cultural da pedra natural levou à criação, em 2007, no plano internacional, da marca “Global Heritage Resource Stone”.

No panorama nacional, a criação recente da marca “Stone.pt” remete para a garantia da origem / origem denominada, que deverá estar associada e que seja reconhecida a nível global, da extração ao produto final, com a garantia para o cliente da denominação de origem da pedra portuguesa. Mas muito poucos empresários a nível nacional aderiram, pois embora houvesse por parte das entidades e associações alguns incentivos, não foram suficientes para que houvesse uma maior adesão.

Destacamos a ANIET, como associação que tem vindo a desenvolver um trabalho permanente em defesa dos interesses do setor dos granitos. Em comunicação oral com a responsável pelo departamento de internacionalização à data da realização deste trabalho, a Sr.^a Eng.^a Ana referiu que, apesar das ferramentas disponíveis ao dispor das empresas para os processos de internacionalização, existe no geral uma ausência de visão, principalmente da gestão de topo, aliada à falta de formação e principalmente a uma mentalidade muito fechada dos representantes do setor. Referiu ainda que as empresas não valorizam devidamente os seus produtos, não definindo por exemplo um plano de *marketing* ou de uma estratégia de internacionalização.

Não podemos deixar de referir o enorme contributo para este setor da parte do professor Luís Sousa da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, com os seus trabalhos e publicações dedicados aos granitos do Norte de Portugal, nomeadamente nas regiões de Chaves, Vila Pouca de Aguiar e Pedras Salgadas. Em comunicação pessoal, por e-mail, referiu que:

As empresas ligadas ao setor apresentam algumas debilidades estruturais que condicionam a sua atividade, em especial a comercialização e a internacionalização. Se por um lado muitas empresas conseguiram adaptar-se ao mercado competitivo, através do investimento em equipamentos capazes de potenciarem as produções desejadas, muitas outras são incapazes de competir num mercado cada vez mais aberto.

Há dois paradigmas que podem ser referidos: a especialização e a internacionalização. É impossível uma empresa produzir todos os produtos possíveis, sendo aconselhado que sejam competitivas em nichos de mercado. Fazer tudo em todo o tempo requer uma flexibilidade cuja manutenção é apenas possível para empresas de grande dimensão. A internacionalização surge como outro dos

desideratos, pois não é possível sobreviver apenas com os ciclos internos de crescimento. Mais uma vez surge a questão da dimensão das empresas, pois a internacionalização não é apenas exportar, é exportar de forma consistente em resultado de uma atividade de prospeção e acompanhamento do mercado.

Assim, a dimensão das empresas é um fator crítico para a sua sustentabilidade no mercado internacional. Para muitas delas é impossível fazer a internacionalização (tal como atrás referida) de forma continuada, até porque o ciclo de retorno do investimento é, por vezes, demasiado longo.

Todas estas questões devem ser equacionadas no âmbito da atividade das empresas. Umas têm produtos com valor acrescentado (transformadoras) enquanto outras vendem matéria-prima. E estas diferenças mudam o posicionamento e a visão das empresas em relação a muitos dos assuntos.

3.6.3 Marketing e comunicação

Segundo Costa e Carvalho (2016), quando se lida com mercados internacionais, os gestores são obrigados a questionar estratégias de *marketing* global, ou seja, um plano de ação que posicione as empresas e as suas ofertas no mercado. Esta posição define a prática que a empresa adota para criar uma imagem ou identidade para o seu produto ou marca e, num determinado mercado, conseguir criar na mente do consumidor a imagem do seu produto, levando-o a adquirir o mesmo.

A construção de um plano de *marketing* internacional deve ser adaptado (AICEP Portugal Global, 2013). A diferença entre o *marketing* doméstico e *marketing* internacional tem a ver com multidimensionalidade e a complexidade da gestão em mais do que um país. O sucesso do *marketing* na internacionalização passa por uma estrutura organizacional aberta e flexível, sendo um processo contínuo e exigente.

Embora com um crescente investimento na imagem e na comunicação, a maior parte das empresas do setor não tem estruturado um plano de *marketing*, nem mesmo um departamento comercial, sendo geralmente o gerente a ocupar esse lugar, o que se traduz na tomada de decisões rápidas e intuitivas, muitas vezes não coerentes com o produto que se quer vender (Neves, 2014).

No estudo *Portugal pedra a pedra* (Neves, 2014), destacam-se acentuadamente mais pontos fracos do que fortes:

- Departamentos comerciais e de *marketing* quase inexistentes, dependendo dos donos das empresas;
- Falta de profissionais nos departamentos comerciais que consigam fazer ligação com os prescritores (arquitetos, *designers*, decoradores);
- Falta de contactos (*networks*), para estabelecer e fixar relações com os prescritores, nomeadamente em países estrangeiros, e também com o consumidor final, dando maior importância aos intermediários;
- Dificuldade organizacional, ao nível de circuitos de comercialização, canais de distribuição, estratégias de *marketing*;
- Falta de coordenação na promoção da pedra portuguesa, aliada a uma deficiente promoção de obras quer nacionais, quer internacionais, não conseguindo passar a mensagem do *know-how* português de forma institucional e por parte das empresas;
- A não existência de informação regular junto da comunicação social e meios especializados de forma a dar e a criar mais visibilidade no setor e do público, assim como maior destaque junto aos prescritores;
- Más práticas empresariais, a incorreta aplicação de pedra e a incapacidade de tirar partido da estética e das características da pedra prejudicam a perceção de todo o conjunto de *players* no mercado interno ou exterior.

Para ultrapassar os pontos fracos mais salientes, “A realização de ações comuns de *marketing*, ou outras, através de um associativismo efetivo, poderá ser um dos caminhos a seguir. Embora esbarre no arraigado individualismo de muitos empresários”, refere Luís Sousa, professor e investigador da UTAD (em comunicação pessoal, por e-mail).

CAPÍTULO IV

Capítulo IV – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

4.1 Questões e metodologia de investigação

O facto de a mestranda trabalhar nesta área há vinte e cinco anos e ter experiência e conhecimentos reforçou a vontade de fazer este estudo com o intuito de tentar melhorar e preencher lacunas na área da internacionalização das rochas ornamentais (RO).

Assim, e de acordo com a revisão da literatura feita e a experiência profissional da autora, propomo-nos tentar responder às seguintes questões de investigação:

- De que forma as empresas do sector da RO se internacionalizam e que modos de entrada têm no país de destino?

As atividades internacionais contribuem para o crescimento das empresas, tornando-as mais competitivas e garantindo a longo prazo a sua sustentabilidade (Costa e Carvalho, 2016), pelo que importa avaliar esta situação.

- Que barreiras são encontradas para o processo de internacionalização?

As barreiras exógenas não podem ser controladas pelas empresas, pois são decorrentes da incerteza nos mercados internacionais (Arteaga-Ortiz e Fernández-Ortiz, 2010), sendo, no entanto, importante avaliar a perceção das empresas a entrevistar sobre esta questão.

São estas as questões que nos levaram a enveredar por este estudo, até pelo facto de não existirem estudos específicos e aprofundados na área das rochas ornamentais, pelo que nos parece oportuno acrescentar um contributo válido neste setor.

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo descritivo com a aplicação de um inquérito. Para o efeito, foram realizadas entrevistas e aplicados questionários com um conjunto de questões fechadas e abertas.

4.2 Universo e Amostra

Para constituir a amostra, elaborou-se uma base de dados sobre o universo, com informação recolhida e facultada pelas associações que representam o setor, e na consulta do DGEG, onde estão registadas as empresas, que têm a obrigatoriedade legal de registo.

Dos dados extraídos do Nuts – 2013, existem no distrito de Vila Real 78 empresas de RO, sendo 46 empresas de extração e 32 de transformação.

O estudo foi elaborado na resposta de 53 empresas particulares maioritariamente pequenas e médias, na atividade de extração (CAE 0812) e na atividade de transformação (CAE 23703), dos 14 concelhos que pertencem ao distrito de Vila Real, pelo que a nossa amostra de empresas inquiridas corresponde a 68% do universo total.

4.3 Métodos de recolha e análise de dados

Decidiu-se efetuar uma entrevista presencial ao maior número possível de empresas de distrito de Vila Real que tivessem como atividade a extração e a transformação de pedra.

Foram efetuadas 49 entrevistas presenciais e 4 enviadas por correio eletrónico (não se encontrando nestas 4 empresas os responsáveis pelo preenchimento, enviando posteriormente por correio eletrónico).

Na caracterização global da amostra, no caso das variáveis qualitativas, recorre-se às frequências absolutas e relativas, e no caso de existirem não respostas as frequências relativas são determinadas com base nos casos válidos. As variáveis quantitativas são resumidas através da média, mediana, mínimo, máximo e desvio padrão (DP). Os gráficos (circular e de barras) são utilizados para uma melhor explicitação visual dos resultados.

Os testes de hipótese recebem a designação de paramétricos se incidem sobre um parâmetro de uma ou mais populações e a distribuição da estatística de teste pressupõe uma forma particular da(s) distribuição(ões) populacional(ais) envolvida(s). Os testes que violem, pelo menos, uma das condições anteriores designam-se testes não paramétricos

ou de distribuição livre, assim designados porque não dependem de qualquer caracterização da forma precisa da distribuição de onde provém a amostra em estudo.

Para a análise inferencial utilizou-se o teste de t para amostras independentes, a ANOVA de fator único, o teste de Mann-Whitney, teste de Kruskal-Wallis, o teste do Qui-Quadrado e o teste Exato de Fisher quando os pressupostos do teste do Qui-Quadrado não eram cumpridos. Consideraram-se diferenças ou associações estatisticamente significativas nos casos em que $p < 0.05$ e nestas situações foram sendo utilizados gráficos, em particular o gráfico de barras, para uma melhor explicitação visual das associações ou diferenças estatisticamente significativas.

A análise estatística foi realizada com o software IBM SPSS versão 24.0 (IBM Corporation, New York, USA).

4.4 Instrumento metodológico (questionário)

A elaboração e estrutura do questionário foram efetuadas com base nas referências bibliográficas e conteúdos teóricos apresentados nos capítulos II e III.

A estrutura foi dividida em 18 partes com perguntas fechadas e apresentada conforme o anexo I. Resumidamente, foram tratados os aspetos abaixo elencados.

Caracterização do perfil internacional da empresa:

1 - Caracterização da empresa quanto à sua atividade internacional, ano em que desenvolve a atividade internacional, modos de entrada na empresa, ano em que a empresa iniciou o IDE, peso da faturação nas vendas, produtos com maior peso na exportação, principais motivos para a internacionalização, modalidades de entrada na exportação, nível de qualificação em línguas estrangeiras, nível dos recursos humanos na internacionalização, formas de abordagem dos países alvo, se é sócio ou associado de associações do setor, se consideram que as associações prestam um bom serviço ao setor, principais entraves /barreiras à internacionalização, avaliação da experiência externa, motivos para não internacionalizar.

No seguimento do questionário, são feitas duas questões abertas para os inquiridos apresentarem as suas opiniões. O questionário é finalizado com a identificação e a caracterização da empresa inquirida.

CAPÍTULO V

Capítulo V – RESULTADOS DO INQUÉRITO ÀS EMPRESAS DO SETOR DAS ROCHAS ORNAMENTAIS DO DISTRITO DE VILA REAL

A falta de elementos objetivos que nos permitisse uma abordagem real do contexto da internacionalização das empresas do setor das RO no distrito de Vila Real motivou o presente estudo, procurando-se desta forma apresentar mais um contributo válido para o setor dos granitos.

5.1 Caracterização da amostra

Relativamente à distribuição geográfica, a amostra é constituída somente por empresas do distrito de Vila Real, a desenvolverem atividade de extração (CAE 00812) e/ou atividade de transformação (CAE 23703). O distrito de Vila Real é composto por 14 concelhos.



Figura 6 – Concelhos da amostra.

Das 53 empresas inquiridas, a distribuição por questionário / concelho foi a seguinte: 1 empresa em Alijó, 1 empresa em Mesão Frio, 7 Empresas em Mondim de Basto., 2 empresas em Sabrosa, 2 empresas em Boticas, 4 empresas em Montalegre, 1 empresa em Peso da Régua, 1 empresa em Santa Marta de Penaguião, 8 empresas em Chaves, 1 empresa em Ribeira de Pena, 9 empresas em Valpaços, 10 empresas em Vila Pouca de Aguiar e 6 empresas em Vila Real.

Nesta secção são apresentados os resultados referentes às 53 empresas inquiridas. Os resultados são apresentados em duas subsecções: caracterização descritiva da amostra e análise inferencial. A apresentação dos resultados não segue a ordem das questões do questionário.

5.2 Resultados: Análise descritiva

A tabela 6 apresenta a distribuição das empresas por concelho

Tabela 6. DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR CONCELHO

	N	%
Vila Pouca de Aguiar	10	18,9%
Valpaços	9	17,0%
Chaves	8	15,1%
Mondim de Basto	7	13,2 %
Vila Real	6	11,3 %
Montalegre	4	7,5 %
Sabrosa	2	3,8 %
Boticas	2	3,8 %
Alijó	1	1,9 %
Mesão Frio	1	1,9 %
Peso da Régua	1	1,9 %
S. ^{ta} Marta de Penaguião	1	1,9%
Ribeira da Pena	1	1,9%

Das 53 empresas inquiridas, 10 pertencem ao concelho de Vila Pouca de Aguiar (18,9%), 17,0% estão localizadas em Valpaços, 15,1% têm a sua sede no concelho de Chaves, 13,2% em Mondim de Basto e 11,3% em Vila Real. A percentagem de empresas

sediadas em Montalegre é de 7,5%, sendo a percentagem de empresas de Boticas e Sabrosa, em ambos os casos, de 3,8%. A percentagem de empresas localizadas em Alijó, Mesão Frio, Peso da Régua ou Santa Marta de Penaguião não ultrapassa os 2%, em nenhum dos concelhos (Tabela 6).

Na tabela seguinte apresenta-se a caracterização das 53 empresas inquiridas quanto ao tipo de atividade (extração ou transformação), antiguidade, volume de negócios e número de trabalhadores:

Tabela 7. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

	N	%
Extração	21	39,6%
Transformação	46	86,8%
Antiguidade (em anos), Média $\pm$ DP (Amplitude)	18,5 $\pm$ 8,7 (1 - 39)	
Volume de negócios (em euros), Média $\pm$ DP (Amplitude)	842381,5 $\pm$ 1092870,9 (15000 - 4000000)	
Número de trabalhadores	11,4 $\pm$ 12,4 (1 - 54)	

No que diz respeito ao tipo de atividades desenvolvidas, observa-se que 39,6% das empresas inquiridas possuem atividade de Extração e 86,8% de Transformação. Em termos de antiguidade, são empresas que laboram, em média, há já 18 anos (18,5 $\pm$ 8,7 anos). A larga maioria das empresas inquiridas apresenta atividade internacional (73,6%), exportando, em média, há já 16 anos (16,1 $\pm$ 7,1 anos). Ainda no que se refere à caracterização das empresas inquiridas no âmbito das questões do estudo e, neste caso concretamente no que toca ao número de trabalhadores e volume de negócios, observa-se que são empresas com uma média de 11 trabalhadores e com um volume médio de negócios na ordem dos 842 382 € (Tabela 7).

A tabela 8, abaixo, apresenta a caracterização do perfil internacional das empresas:

Tabela 8. CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL INTERNACIONAL

		N	%
A empresa tem atividade internacional		39	73,6%
Tempo de exportação, (em anos), Média $\pm$ DP (Amplitude)		16,1 $\pm$ 7,1 (3 - 29)	
Entrada da atividade internacional através de Exportação		37	97,4%
Entrada da atividade internacional através de ID com subsidiárias		1	3,4%
Entrada da atividade internacional através de ID com Joint-Ventures		1	3,4%
Faturação para o exterior (%), Média $\pm$ DP (Amplitude)		32,3 $\pm$ 25,5 (2 - 90)	
Principal país para onde exporta regularmente	França	21	55,3%
	Espanha	12	31,6%
	Luxemburgo	2	5,3%
	Alemanha	1	2,6%
	Bélgica	1	2,6%
	Moçambique	1	2,6%
Segundo principal país para onde exporta regularmente	França	10	33,3%
	Espanha	9	30,0%
	Luxemburgo	3	10,0%
	Suíça	3	10,0%
	Angola	2	6,7%
	Alemanha	1	3,3%
	Bélgica	1	3,3%
	Itália	1	3,3%
Terceiro principal país para onde exporta regularmente	Luxemburgo	7	33,3%
	Suíça	6	28,6%
	Alemanha	2	9,5%
	França	2	9,5%
	Brasil	1	4,8%
	China	1	4,8%
	Irlanda	1	4,8%
	República da Irlanda	1	4,8%
Produtos que têm maior peso na exportação	Obras à medida	31	79,5%
	Blocos	13	33,3%
	Calçada	7	17,9%
	Chapas	6	15,4%
	Arte Funerária	5	12,8%

Quando confrontadas com a seguinte questão: “Qual(ais) o(s) modo(s) de entrada da atividade internacional da empresa?”, 97,4% responderam que entraram na atividade internacional através de exportações. A percentagem média de faturação no comércio externo é de 32,3% $\pm$ 25,5% (Tabela 8).

Os principais países para onde as empresas exportam regularmente são a França (Principal mercado internacional: 55,3%; Segundo mercado internacional: 33,3%, Terceiro mercado internacional: 9,5%); Espanha (Principal mercado internacional: 31,6%; Segundo mercado internacional: 30,0%), Luxemburgo (Principal mercado internacional: 5,3%; Segundo mercado internacional: 10,0%, Terceiro mercado internacional: 33,3%) e Suíça (Segundo mercado internacional: 10,0%, Terceiro mercado internacional: 28,6%).

Em termos de produtos que têm maior peso na exportação salientam-se as Obras à Medida (79,5%) e os Blocos (33,3%) (Tabela 8).

Na Tabela 9, inscrevem-se os resultados referentes aos motivos para a internacionalização.

Tabela 9. MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

	N	%
Aumento das vendas / Crescimento de empresa	29	74,4%
Mercado Nacional saturado	17	43,6%
Reconhecimento no mercado nacional / internacional	10	25,6%
Proximidade geográfica	8	20,5%
Pressão competitiva	8	20,5%
Produtos únicos	5	12,8%
Procura de novos recursos	4	10,3%

As principais razões mencionadas foram o Aumento das vendas/Crescimento de empresa (74,4%), o Mercado Nacional estar saturado (43,6%) e o Reconhecimento no Mercado Nacional/Internacional (25,6%). Proximidade Geográfica (20,5%) e Pressão Competitiva (20,5%) foram outros dos motivos referidos. Além dos motivos questionados, as empresas inquiridas responderam, ainda, a Falta de Trabalho Nacional, a Concorrência Desleal e a Oferta de um Bom Produto, como outros motivos para internacionalizar. Estes dados reforçam as teorias descritas no contexto teórico do trabalho, nomeadamente de Czinkota *et al.* (1999) e de Brito e Lorga (1999).

Na tabela 10, são descritos os resultados das modalidades de entrada das empresas.

Tabela 10. MODALIDADE DE ENTRADA UTILIZADA

	N	%
Venda direta ao Cliente: Regular	27	69,2%
Venda direta ao Cliente: Ocasional	13	33,3%
Comissionista(s) por mercados externos	3	7,7%

O principal modo de entrada utilizado nos mercados internacionais foi a Venda Regular Direta a clientes regulares (69,2%). A Venda Direta ao Cliente ocasional foi outra das modalidades mais apresentadas (33,3%) (Tabela 10). As redes sociais e a revenda foram outras das modalidades em uso citadas como forma de entrada no mercado internacional.

Outro aspecto do nosso estudo incide nas competências linguísticas para comunicação em língua estrangeira. Na tabela 11, visualizam-se os níveis de qualificação em línguas estrangeiras dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização

Tabela 11. NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO EM LÍNGUAS ESTRANGEIRAS DOS RECURSOS HUMANOS AFETOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

	Básico		Regular		Fluente	
	N	%	N	%	N	%
Inglês	6	26,1%	14	60,9%	3	13,0%
Francês	12	41,4%	14	48,3%	3	10,3%
Alemão	4	44,4%	1	11,1%	4	44,4%
Espanhol	6	20,7%	18	62,1%	5	17,2%

Relativamente ao nível de qualificação em línguas estrangeiras dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização, observa-se que 79,3% dos recursos humanos fala Espanhol de forma regular ou fluente. Quanto à Língua Inglesa, essa proporção é de 73,9%. No que diz respeito ao Francês e ao Alemão, a percentagem de

recursos humanos que falam estas línguas de forma regular ou fluente é de 58,6% e 55,5%, respetivamente (Tabela 11).

Na tabela 12, apresentam-se os resultados relativamente ao número de trabalhadores segundo as qualificações no processo de internacionalização.

Tabela 12. N.º DE COLABORADORES SEGUNDO O NÍVEL DE QUALIFICAÇÕES EM COMÉRCIO INTERNACIONAL DOS RECURSOS HUMANOS AFETOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

	Nº de colaboradores									
	0		1		2		3		4	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Secundário	17	43,6%	21	53,8%	1	2,6%	0	0,0%	0	0,0%
Bacharelato	34	87,2%	5	12,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Licenciatura	20	51,3%	17	43,6%	1	2,6%	0	0,0%	1	2,6%
Mestrado	37	94,9%	2	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Esta tabela apresenta os resultados relativos ao número de colaboradores segundo o nível de qualificações em comércio internacional dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização.

A maioria das empresas inquiridas (53,8%) possui um colaborador com formação ao nível do ensino secundário adstrita ao comércio internacional e 43,6% das empresas detêm um colaborador com licenciatura ligada ao comércio externo (Tabela 12).

Na tabela 13 são apresentados os resultados quanto às formas de abordagem nos países alvo.

Tabela 13. FORMAS DE ABORDAGEM DOS PAÍSES-ALVO

	N	%
Deslocação e contato direto com o cliente / empresas	27	69,2%
<i>Marketing</i> (sites, redes sociais ...)	14	35,9%
Relação qualidade / preço	12	30,8%
<i>Networking</i>	9	23,1%
Preço competitivo	8	20,5%
Participações em Missões Empresariais	4	10,3%
Participação em Feiras/Fóruns Empresariais	4	10,3%

As principais formas de abordagem aos países alvo são as Deslocações e Contacto Direto com os clientes/empresas (69,2%), o *Marketing* (sites, redes sociais...) (35,9%) e a Relação Qualidade/Preço dos produtos/serviços (30,8%) (Tabela 13).

Na tabela 14, apresentam-se os resultados sobre as associações do setor de que as empresas são sócias ou associadas:

Tabela 14. SÓCIA OU ASSOCIADA DE ALGUMAS ASSOCIAÇÕES DO SETOR

	N	%
É sócio ou associado de algumas associações do setor	14	35,9%
ANIET	10	71,4%
AIGRA	5	35,7%
ASSIMAGRA	3	21,4%
ACISAT	4	28,6%

A percentagem de empresas sócias ou associadas de alguma associação do setor é de, aproximadamente, 36%. Das empresas associadas, 71,4% são sócias ou associadas da ANIET, 35,7% da AIGRA, 28,6% da ACISAT e 21,4% da ASSIMAGRA. Uma empresa referiu, ainda, ser associada/sócia da AICOPN (Tabela 14).

O nosso estudo procurou conhecer as perceções dos inquiridos sobre a eficiência e eficácia das associações nos serviços prestados no âmbito do processo de internacionalização das empresas. Os dados recolhidos estão representados na tabela 15:

Tabela 15. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS ASSOCIAÇÕES NOS SERVIÇOS PRESTADOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

	N	%
Informação sobre apoios financeiros	8	20,5%
Informação sobre sistemas de incentivos	8	20,5%
Encontros empresariais em Portugal	7	17,9%
Encontros empresariais no exterior	7	17,9%
Missões empresariais	7	17,9%
Ações de formação	6	15,4%
Consultoria	5	12,8%
Informação jurídica	5	12,8%
Informação sobre os aspetos burocráticos	5	12,8%
Informação sobre os mercados externos	5	12,8%

Quando confrontadas com a seguinte questão: “Considera que as associações prestam um serviço eficiente e eficaz para o processo de internacionalização das empresas?”, 20,5% das empresas salienta a informação prestada no âmbito dos apoios financeiros e sistemas de incentivos em vigor. Encontros empresariais em Portugal (17,9%) e no exterior (17,9%) e Missões Empresariais (17,9%) são outros dos aspetos referidos (Tabela 15).

Sobre o contacto com as instituições, registaram-se os seguintes dados:

Tabela 16. INSTITUIÇÕES COM QUE TIVERAM CONTACTO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS NA ATIVIDADE INTERNACIONAL

	N	%
IAPMEI	12	30,8 %
AICEP	9	23,7 %
Câmaras do Comercio	6	15,8 %
Associações Setoriais/ Comerciais	6	15,8 %
Embaixadas / Consulados	3	7,9 %
Outra Instituição (Câmara Municipal)	1	2,6 %

Na Tabela 16 apresentam-se as Instituições com quem as empresas tiveram contacto/interação nos últimos 3 anos no âmbito da atividade internacional, salientando-se o IAPMEI (30,8%) como principal parceiro de contacto/interação, em matéria de processos de internacionalização e prospeção de mercados externos.

Na interpelação sobre as principais dificuldades ao processo de internacionalização, obtiveram-se os seguintes dados:

Tabela 17. PRINCIPAIS ENTRAVES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

	N	%
Custos excessivos (transportes, recursos humanos, custos de instalação...)	20	54,1%
Limitações financeiras da empresa	14	37,8%
Aspetos burocráticas/ legais	13	35,1%
Falta de Incentivos	10	27,0%
Domínio da Língua do país de destino	7	18,9%
Falta de informação	6	15,8%
Diferenças culturais	2	2,7%

Segundo os responsáveis pelas empresas inquiridas que internacionalizam, as principais barreiras à internacionalização são os custos excessivos (54,1%), as limitações financeiras da empresa (37,8%), os aspetos burocráticos/legais (35,1%) e a falta de incentivos (27,0%) (Tabela 17). Desconfiança, Demasiadas Exigências, Falta de clientes devido a concorrência, Falta de legalização do processo na totalidade; Falta de recursos humanos, Falta de produtos/recursos, Mercado internacionais com preços demasiado competitivos são outros aspetos que, na opinião das empresas inquiridas, constituem entraves ao processo de internacionalização.

Na apreciação global da experiência de internacionalização, registaram-se os seguintes dados:

Tabela 18. AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

	N	%
Muito Insatisfatória	0	0,0%
Insatisfatória	1	2,8%
Nem satisfatória nem insatisfatória	4	11,1%
Satisfatória	27	75,0%
Muito Satisfatória	4	11,1%

Em termos globais os responsáveis pelas empresas fazem uma avaliação satisfatória da experiência de internacionalização (75,0%), sendo que 11,1% dos inquiridos citam mesmo essa experiência como tendo sido muito satisfatória (Tabela 18).

Tabela 19. PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A NÃO INTERNACIONALIZAÇÃO

	N	%
Limitações financeiras da empresa	10	71,4%
Custos excessivos (transportes, recursos humanos, custos de instalação...)	9	64,3%
Falta de Incentivos	8	57,1%
Aspetos burocráticos/ legais	5	35,7%
Falta de recursos humanos	4	28,6%
Não dominar a Língua do país de destino	4	28,6%
Não quer internacionalizar	2	14,3%
Mercado interno suficiente	2	14,3%
Falta de informação	2	14,3%
Diferenças Culturais	0	0,0%

Na opinião dos responsáveis pelas empresas inquiridas, as principais barreiras à internacionalização prendem-se com Limitações Financeiras (71,4%), Custos Excessivos (64,3%) e Falta de Incentivos (57,1%). Aspetos burocráticos/legais (35,7%), Falta de Recursos Humanos (28,6%) e Limitações ao nível da Língua Estrangeira (28,6%) são outros dos motivos indicados (Tabela 19).

Falta de conhecimento do Mercado Internacional, Falta de trabalho, Falta de material para exportação, Dificuldade no Recebimento são outros dos motivos apresentados pelas empresas inquiridas, para justificar a opção de não internacionalização.

5.3 Resultados: Análise inferencial

Nesta secção apresentam-se os resultados da inferência estatística relativos à associação existente entre as variáveis. Sendo que o “p” é um nível de significância, consideraram-se diferenças ou associações estatisticamente significativas nos casos em que $p < 0.05$ e nestas condições foram sendo utilizados gráficos, em particular o gráfico de barras, para uma melhor explicitação visual das associações ou diferenças estatisticamente significativas.

5.3.1 Relação das características da empresa com a existência de atividade internacional

Na tabela 20, visualizam-se os resultados relativos à relação das características da empresa com a existência de atividade internacional:

Tabela 20. ATIVIDADE INTERNACIONAL SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

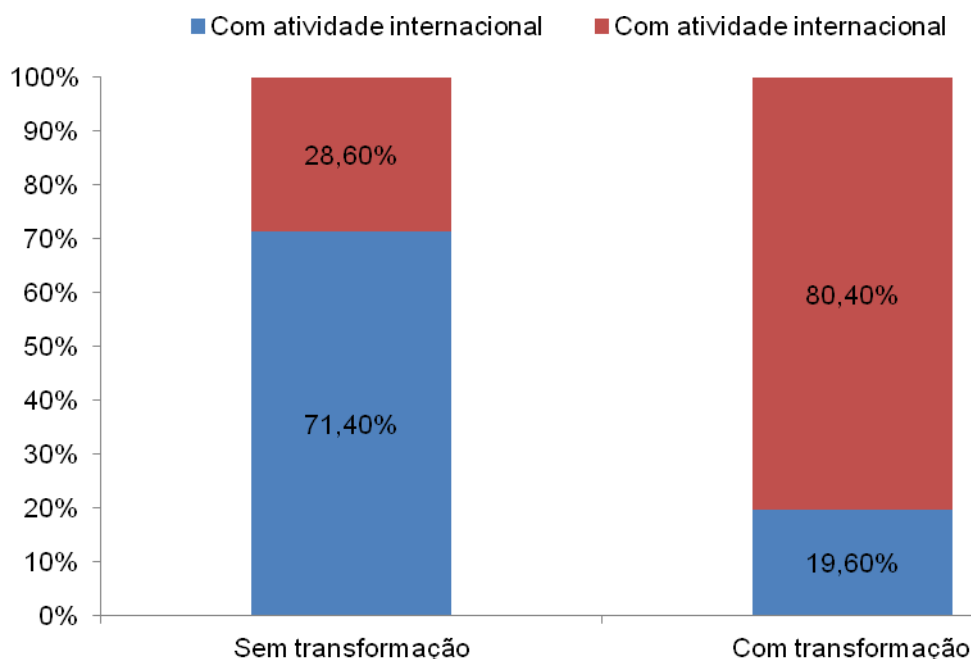
		Empresa com atividade internacional				p*
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	8	25,0%	24	75,0%	0,773
	Sim	6	28,6%	15	71,4%	
Transformação	Não	5	71,4%	2	28,6%	0,010*
	Sim	9	19,6%	37	80,4%	
Antiguidade, média ± DP		17,8 ± 9,6		18,6 ± 8,5		0,815
Volume de negócios, média ± DP		268250 ± 235291,8		930709,5 ± 1148027,7		0,300
Número de trabalhadores, média ± DP		6,1 ± 6,1		13,3 ± 13,6		0,015*

* $p < 0,05$

Observa-se uma associação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) da atividade transformadora e do número de trabalhadores com a existência de atividade internacional.

As empresas com atividade internacional ($13,3 \pm 13,6$) apresentam um número médio de trabalhadores significativamente ($p < 0,05$) superior à das que não possuem atividade internacional ($6,1 \pm 6,1$) (Tabela 20).

Gráfico 8. Atividade internacional segundo a atividade transformadora



As empresas com transformação 80,4% tinham atividade internacional, enquanto as que não realizavam transformação somente 28,6% tinham atividade internacional (Gráfico 8 e Tabela 20).

5.3.2 Relação das características da empresa com os modos de entrada na atividade internacional (nas empresas exportadoras)

Quanto à relação das características da empresa com os modos de entrada na atividade internacional, nas empresas exportadoras, constata-se uma associação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) do volume de negócios e do número de trabalhadores com a venda direta ao cliente ocasional e do volume de negócios e do

número de trabalhadores e ser sócia ou associada de alguma associação com venda direta ao cliente regular (Tabelas 21 e 22).

Tabela 21. ENTRADA NA ATIVIDADE INTERNACIONAL COM VENDA DIRETA AO CLIENTE OCASIONAL SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Venda direta ao Cliente: Ocasional				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	15	62,5%	9	37,5%	0,485
	Sim	11	73,3%	4	26,7%	
Antiguidade, média ± DP		18,4 ± 8,9		19,1 ± 7,9		0,633
Volume de negócios, média ± DP		1283422,1 ± 1276065,2		264474,4 ± 313446,2		0,007*
Número de trabalhadores, média ± DP		16,8 ± 15,3		6,3 ± 4,4		0,017*
Sócia ou associada de alguma associação	Não	14	56,0%	11	44,0%	0,083
	Sim	12	85,7%	2	14,3%	

* $p < 0,05$

Nas empresas com venda direta ao cliente ocasional, o volume médio de negócios (264474,4 $\pm$ 313446,2) é inferior aos que não têm essa venda direta (1283422,1 $\pm$ 1276065,2), bem como o número médio de trabalhadores (com venda direta ao cliente ocasional: 6,3 $\pm$ 4,4; sem venda direta ao cliente ocasional: 16,8 $\pm$ 15,3) (Tabela 21).

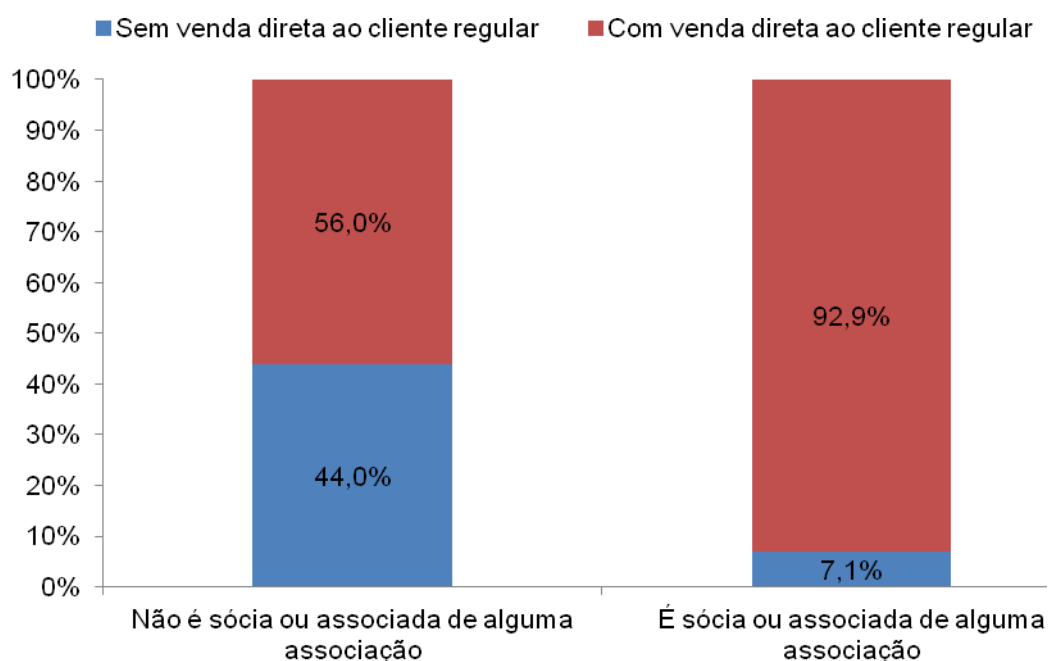
Tabela 22. ENTRADA NA ATIVIDADE INTERNACIONAL COM VENDA DIRETA AO CLIENTE REGULAR SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Venda direta ao Cliente: Regular				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	8	33,3%	16	66,7%	0,083
	Sim	4	26,7%	11	73,3%	
Antiguidade, média ± DP		17,3 ± 8,5		19,2 ± 8,6		0,749
Volume de negócios, média ± DP		155752,9 ± 164111,8		1216219,8 ± 1225535,8		0,004*
Número de trabalhadores, média ± DP		5,8 ± 4,2		16,7 ± 15		0,009*
Sócia ou associada de alguma associação	Não	11	44,0%	14	56,0%	0,028*
	Sim	1	7,1%	13	92,9%	

* $p < 0,05$

Quanto à venda direta ao cliente regular, as empresas com essa forma de entrada no mercado internacional apresentam o volume médio de negócios ($1216219,8 \pm 1225535,8$) superior aos que não têm essa venda direta ($155752,9 \pm 164111,8$), assim como o número médio de trabalhadores (com venda direta ao cliente regular: $16,7 \pm 15$; sem venda direta ao cliente regular: $5,8 \pm 4,2$) (Tabela 22).

Gráfico 9. Entrada na atividade internacional com Venda direta ao Cliente Regular segundo a pertença a alguma associação do setor



Nas empresas que são sócias ou associadas de alguma associação, 92,9% tinham venda direta ao cliente regular, enquanto essa proporção era somente de 56,0% nas empresas sem venda direta ao cliente regular (gráfico 9).

5.3.3 Relação das características da empresa com o peso da faturação para o exterior (nas empresas exportadoras)

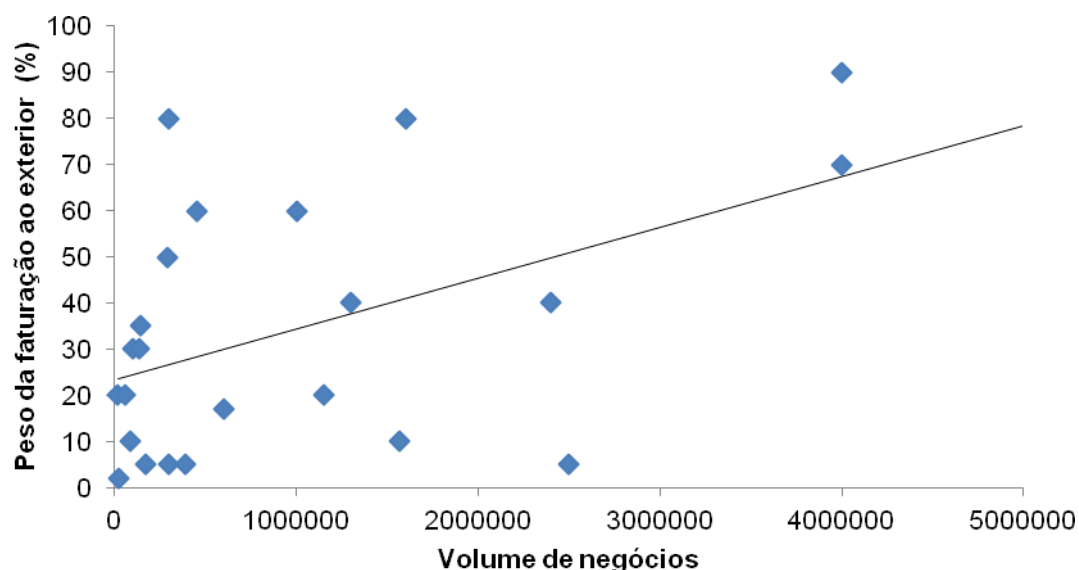
Na Tabela 23, visualizam-se os resultados relativos à relação das características da empresa com peso da faturação para o exterior.

Tabela 23. PESO DA FATURAÇÃO AO EXTERIOR (%) SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR (CORRELAÇÃO DE PEARSON NAS VARIÁVEIS QUANTITATIVAS)

		Média ± DP	p
Extração	Não	33,0 ± 22,7	0,507
	Sim	31,0 ± 31,5	
Antiguidade, correlação		0,071	0,710
Volume de negócios, correlação		0,481	0,020*
Número de trabalhadores, correlação		0,279	0,136
Sócia ou associada de alguma associação	Não	27,3 ± 22,0	0,242
	Sim	39,8 ± 29,3	

* $p < 0,05$

Gráfico 10. Relação entre o volume de negócios e peso da faturação ao exterior (%)



Observa-se uma correlação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) entre o volume de negócios e peso da faturação para o exterior ($r = 0,481$; $p < 0,05$), em que quanto mais elevado é o volume de negócios maior é o peso da faturação internacional nesse mesmo volume (Gráfico 10 e Tabela 23).

5.3.4 Relação das características da empresa com os principais motivos para Internacionalização (nas empresas exportadoras)

Tabela 24. AUMENTO DAS VENDAS / CRESCIMENTO DE EMPRESA SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Aumento das vendas / Crescimento de empresa				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	5	20,8%	19	79,2%	0,463
	Sim	5	33,3%	10	66,7%	
Antiguidade, média ± DP		13,3 ± 8,8		20,5 ± 7,7		0,035*
Volume de negócios, média ± DP		1168744,1 ± 1534380,3		843012,5 ± 1007761,7		0,885
Número de trabalhadores, média ± DP		15 ± 15,7		12,8 ± 13		0,429
Sócia ou associada de alguma associação	Não	8	32,0%	17	68,0%	0,279
	Sim	2	14,3%	12	85,7%	

* $p < 0,05$

Quanto à relação das características da empresa com os principais motivos para internacionalização, nas empresas exportadoras, constata-se uma associação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) da antiguidade da empresa com o motivo de aumento das vendas / crescimento de empresa e da antiguidade, volume de negócios, número de trabalhadores e ser sócia ou associada de alguma associação com o reconhecimento no mercado nacional / internacional. As empresas que pretendiam o aumento das vendas / crescimento de empresa ($20,5 \pm 7,7$) e o reconhecimento no mercado nacional / internacional ($23,8 \pm 8$) eram significativamente mais antigas que aqueles cujos motivos não eram esses ($13,3 \pm 8,8$ e $16,9 \pm 8,1$, respetivamente) (Tabela 24).

Tabela 25. MERCADO NACIONAL SATURADO SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Mercado Nacional saturado				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	15	62,5%	9	37,5%	0,332
	Sim	7	46,7%	8	53,3%	
Antiguidade, média ± DP		17,2 ± 7,5		20,5 ± 9,6		0,321
Volume de negócios, média ± DP		705165,8 ± 898981,2		1156253,1 ± 1351806,4		0,281
Número de trabalhadores, média ± DP		12,4 ± 14,9		14,5 ± 12		0,071
Sócia ou associada de alguma associação	Não	16	64,0%	9	36,0%	0,314
	Sim	6	42,9%	8	57,1%	

* $p < 0,05$

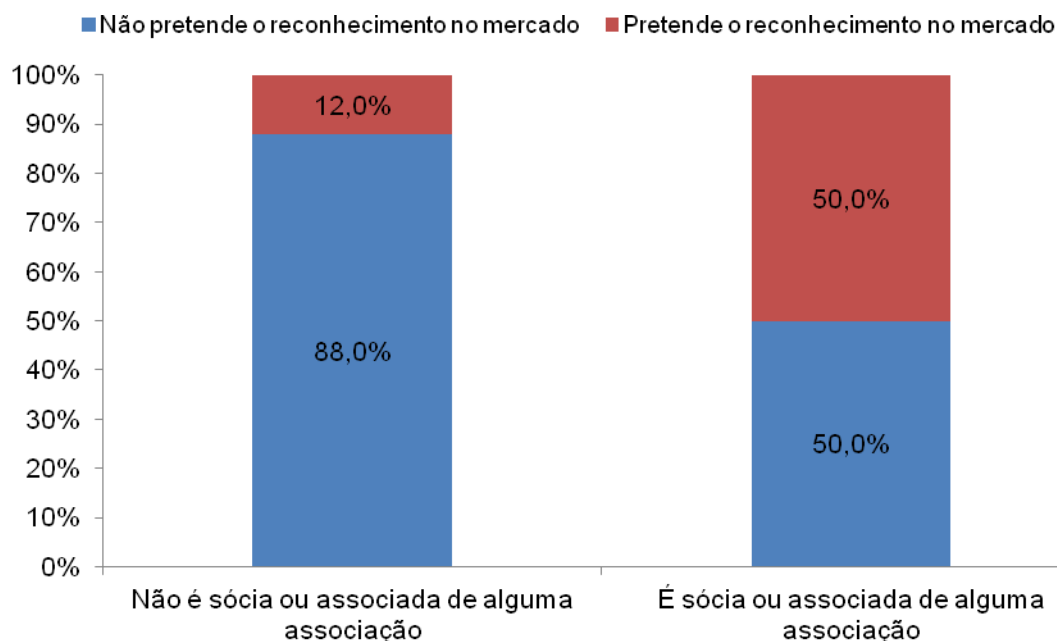
Tabela 26. RECONHECIMENTO NO MERCADO NACIONAL/ INTERNACIONAL SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Reconhecimento no mercado nacional / internacional				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	20	83,3%	4	16,7%	0,141
	Sim	9	60,0%	6	40,0%	
Antiguidade, média ± DP		16,9 ± 8,1		23,8 ± 8		0,032*
Volume de negócios, média ± DP		767922 ± 1074151,3		1473334,5 ± 1321387,7		0,048*
Número de trabalhadores, média ± DP		10,7 ± 12,3		20,9 ± 15,1		0,040*
Sócia ou associada de alguma associação	Não	22	88,0%	3	12,0%	0,019*
	Sim	7	50,0%	7	50,0%	

* $p < 0,05$

As empresas que pretendem um reconhecimento no mercado nacional / internacional apresentam um volume médio de negócios (1473334,5 ± 1321387,7) e um número médio de trabalhadores (20,9 ± 15,1) significativamente superior às empresas que não pretendem um reconhecimento no mercado nacional / internacional (volume de negócios: 767922 ± 1074151,3; número de trabalhadores: 10,7 ± 12,3) (Tabela 25 e 26).

Gráfico 11. Reconhecimento no mercado nacional / internacional segundo a pertença a alguma associação do setor



Nas empresas que são sócias ou associadas de alguma associação, 50,0% pretendiam o reconhecimento no mercado nacional / internacional, sendo esta percentagem de 12% nas que não sócias ou associadas de alguma associação (gráfico 10).

5.3.5 Relação das características da empresa com as formas de abordagem dos países alvo (nas empresas exportadoras)

Tabela 27. DESLOCAÇÃO E CONTATO DIRETO COM O CLIENTE / EMPRESAS SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Deslocação e contato direto com o cliente / empresas				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	5	20,8%	19	79,2%	0,153
	Sim	7	46,7%	8	53,3%	
Antiguidade, média ± DP		15,3 ± 9,1		20,1 ± 8		0,166
Volume de negócios, média ± DP		679280,7 ± 824098,2		1023341,1 ± 1253191,9		1,000
Número de trabalhadores, média ± DP		14,8 ± 14,4		12,7 ± 13,4		0,292
Sócia ou associada de alguma associação	Não	8	32,0%	17	68,0%	0,824
	Sim	4	28,6%	10	71,4%	

Tabela 28. MARKETING SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Marketing (sites, redes sociais ...)				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	16	66,7%	8	33,3%	0,673
	Sim	9	60,0%	6	40,0%	
Antiguidade, média ± DP		18 ± 7,4		19,8 ± 10,4		0,568
Volume de negócios, média ± DP		692017 ± 1040451,9		1312617,4 ± 1262315,6		0,051
Número de trabalhadores, média ± DP		9, ± 8,5		21 ± 17,5		0,004*
Sócia ou associada de alguma associação	Não	19	76,0%	6	24,0%	0,038*
	Sim	6	42,9%	8	57,1%	

* p < 0,05

Relativamente à relação das características da empresa com as formas de abordagem dos países alvo, observa-se uma associação estatisticamente significativa ($p < 0,05$) do número de trabalhadores com a abordagem através do *Marketing*. Nas empresas que realizam uma abordagem através do *Marketing* o número médio de trabalhadores ($21 \pm 17,5$) é significativamente superior ao das que não efetuam essa abordagem ($9 \pm 8,5$) (Tabela 28).

Tabela 29. RELAÇÃO QUALIDADE / PREÇO SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E PERTENÇA A ALGUMA ASSOCIAÇÃO DO SETOR

		Relação qualidade / preço				p
		Não		Sim		
		N	%	N	%	
Extração	Não	15	62,5%	9	37,5%	0,305
	Sim	12	80,0%	3	20,0%	
Antiguidade, média ± DP		18,1 ± 8,5		19,8 ± 8,9		0,796
Volume de negócios, média ± DP		1085721,9 ± 1355051,1		637908,2 ± 546636,7		0,914
Número de trabalhadores, média ± DP		13,2 ± 14,9		13,7 ± 10,5		0,384
Sócia ou associada de alguma associação	Não	20	80,0%	5	20,0%	0,075
	Sim	7	50,0%	7	50,0%	

5.4 Síntese dos resultados

Das 53 empresas inquiridas, 18,9% pertencem ao concelho de Vila Pouca de Aguiar, 17,0% estão localizadas em Valpaços, 15,1% têm a sua sede no concelho de Chaves, 13,2% em Mondim de Basto e 11,3% em Vila Real. A percentagem de empresas sediadas em Montalegre é de 7,5%, sendo a percentagem de empresas de Boticas e Sabrosa, em ambos os casos, de 3,8%. A percentagem de empresas localizadas em Alijó, Mesão Frio, Peso da Régua e Santa Marta de Penaguião não ultrapassa os 2%, em nenhum dos concelhos.

Em termos de antiguidade, são empresas que laboram, em média, há já 18 anos. São empresas com uma média de 11 trabalhadores e com um volume médio de negócios na ordem dos 842 382 €.

No que respeita ao tipo de atividades desenvolvidas, 39,6% das empresas inquiridas possuem atividade de Extração e 86,8% de Transformação. A larga maioria apresenta atividade internacional (73,6%), exportando, em média, há já 16 anos.

Os principais países para onde as empresas exportam, regularmente, são França (55,3%), e Espanha (31,6%).

Quando confrontadas com a seguinte questão: “Qual (ais) o (s) modo(s) de entrada da atividade internacional da empresa?”, 97,4% responderam que entraram na atividade internacional através de exportações.

A percentagem média de faturação no comércio externo é de, aproximadamente, 33%, sendo Obras à Medida (79,5%) e Blocos (33,3%) os dois produtos que têm maior peso em termos de exportação.

Os principais motivos apontados para a Internacionalização são o Aumento das vendas/Crescimento de empresa (74,4%), o Mercado Nacional estar saturado (43,6%) e o Reconhecimento no Mercado Nacional/Internacional (25,6%), sendo a Venda Regular Direta a clientes (69,2%), o principal modo de entrada utilizado nos mercados internacionais.

Relativamente ao nível de qualificação em línguas estrangeiras dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização, observa-se que a larga maioria dos

recursos humanos fala Espanhol (79,3%) e Inglês (73,9%) de forma regular ou fluente. No que diz respeito ao Francês e ao Alemão, a percentagem de recursos humanos que falam estas línguas de forma regular ou fluente é de 58,6% e 55,5%, respetivamente.

No que diz respeito ao nível de qualificações em comércio internacional dos recursos humanos afetos ao processo de internacionalização, a maioria das empresas (53,8%) possui um colaborador com formação ao nível do ensino secundário adstrita ao comércio internacional e 43,6% das empresas detém um colaborador com licenciatura ligada ao comércio externo.

As principais formas de abordagem aos países alvo são as Deslocações e Contacto Direto com os clientes/empresas (69,2%), o *Marketing* (sites, redes sociais,) (35,9%) e ter uma boa Relação Qualidade/Preço (30,8%).

A percentagem de empresas sócias ou associadas de alguma associação do setor é de, aproximadamente, 36%. ANIET (71,4%), AIGRA (35,7%), ACISAT (28,6%) e ASSIMAGRA (21,4%) são as associações mais referidas.

Quando confrontadas com a seguinte questão: “Considera que as associações prestam um serviço eficiente e eficaz para o processo de internacionalização das empresas?”, 20,5% das empresas salienta a informação prestada no âmbito dos apoios financeiros e sistemas de incentivos em vigor. Encontros empresariais em Portugal (17,9%) e no exterior (17,9%) e Missões Empresariais (17,9%) são outros dos aspetos mencionados.

Das Instituições com quem as empresas tiveram contacto/interação nos últimos 3 anos na atividade internacional, salienta-se o IAPMEI (30,8%) e a AICEP (23,7%), como principais parceiros de contacto/interação, em matéria de processos de internacionalização/prospecção de mercados externos.

Segundo os responsáveis pelas empresas inquiridas que internacionalizam os principais entraves à internacionalização são os custos excessivos (54,1%), as limitações financeiras da empresa (37,8%), os aspetos burocráticos/legais (35,1%) e a falta de incentivos (27,0%).

Em termos globais, os responsáveis pelas empresas fazem uma avaliação satisfatória da experiência de internacionalização (75,0%), sendo que 11,1% dos inquiridos citam mesmo essa experiência como tendo sido muito satisfatória.

Na opinião dos responsáveis pelas empresas inquiridas, os principais motivos para a não internacionalização prendem-se com Limitações Financeiras (71,4%), Custos Excessivos (64,3%) e Falta de Incentivos (57,1%).

Observa-se uma associação estatisticamente significativa da atividade transformadora e do número de trabalhadores com a existência de atividade internacional. Nas empresas com transformação, 80,4% têm atividade internacional enquanto nas que não realizam transformação somente 28,6% apresentam atividade internacional, sendo esta diferença estatisticamente significativa. As empresas que internacionalizam apresentam um número médio de trabalhadores (13) significativamente superior à das que não possuem atividade internacional (6).

Quanto à relação das características da empresa com os modos de entrada na atividade internacional, nas empresas exportadoras, constata-se uma associação estatisticamente significativa do volume de negócios e do número de trabalhadores com a venda direta ao cliente ocasional e do volume de negócios e do número de trabalhadores e ser sócia ou associada de alguma associação com venda direta ao cliente regular.

Nas empresas com venda direta ao cliente ocasional, o volume médio de negócios é significativamente inferior ao das empresas que não têm essa venda direta. Foram, também, encontradas diferenças estatisticamente significativas no número médio de trabalhadores, consoante se trata de empresas com venda direta ao cliente ocasional (6) ou não (17).

Quanto à venda direta ao cliente regular, as empresas com essa forma de entrada no mercado internacional apresentam um volume médio de negócios significativamente superior ao das que não têm essa venda direta, registando-se, também, diferenças estatisticamente significativas no número médio de trabalhadores (com venda direta ao cliente regular, 17; sem venda direta ao cliente regular, 6).

Nas empresas que são sócias ou associadas de alguma associação, 92,9% tinham venda direta ao cliente regular, enquanto essa proporção era somente de 56,0% nas

empresas sem venda direta ao cliente regular. Tratando-se de uma diferença estatisticamente significativa.

Observa-se uma correlação estatisticamente significativa entre o volume de negócios e peso da faturação para o exterior, em que quanto mais elevado é o volume de negócios maior é o peso da faturação ao exterior.

Quanto à relação das características da empresa com os principais motivos para internacionalização, nas empresas exportadoras, constata-se uma associação estatisticamente significativa da antiguidade da empresa com o motivo de aumento das vendas / crescimento de empresa. Existe, também, uma associação estatisticamente significativa entre a antiguidade, volume de negócios, número de trabalhadores e ser uma empresa associada de alguma associação com o reconhecimento no mercado nacional / internacional.

As empresas que pretendiam o aumento das vendas / crescimento de empresa e o reconhecimento no mercado nacional / internacional são significativamente mais antigas que aquelas cujos motivos de internacionalização não eram esses.

As empresas que pretendiam um reconhecimento no mercado nacional / internacional apresentam um volume médio de negócios e um número médio de trabalhadores significativamente superior ao das empresas que não pretendem um reconhecimento no mercado nacional / internacional.

Nas empresas que são sócias ou associadas de alguma associação, 50,0% pretendiam o reconhecimento no mercado nacional / internacional, sendo esta percentagem de 12% nas não sócias ou associadas de alguma associação.

Relativamente à relação das características da empresa com as formas de abordagem dos países alvo, observa-se uma associação estatisticamente significativa do número de trabalhadores com a abordagem através do *Marketing*. Nas empresas que realizam uma abordagem através do *Marketing*, o número médio de trabalhadores é significativamente superior (21) ao das que não efetuam essa abordagem (9).

CAPÍTULO VI

Capítulo VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS DE ESTUDOS FUTUROS

6.1 Conclusões e recomendações para o setor das RO do distrito de Vila Real

A recolha de elementos para este trabalho foi árdua, mas também gratificante. A disponibilidade de muitos dos entrevistados, os locais de difícil acesso, nomeadamente nas empresas de extração, que se situam nos sítios mais inóspitos que se possa imaginar, foram desafios que emprestaram ao estudo uma motivação particular. Daí muitas respostas dos inquiridos relativamente aos custos excessivos do processo.

As empresas entrevistadas são maioritariamente familiares (42, das 53 entrevistadas), o que levanta um sério problema de sucessão, que seria importante aprofundar, pois a preocupação dos empresários face a esta realidade foi uma constante ao longo do estudo. Estarão as novas gerações preparadas para esta passagem de testemunho do negócio familiar?

Por outro lado, verifica-se, na maioria das empresas visitadas, uma aposta muito reduzida ao nível de inovação tecnológica e de produto, resultando fundamentalmente do perfil dos empresários e das características das empresas analisadas. À questão financeira está associada uma falta de preparação empresarial para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais global.

Poderá ser esta a razão para que a maior parte dos empresários se sinta desmotivada, não conseguindo reunir as condições necessárias para avançar no processo de internacionalização, limitando-se a vender num mercado cada vez mais pequeno e básico.

De ressaltar um indicador preocupante: a maior parte das empresas admite que em nada contribuem as associações e entidades, referindo que seguem um padrão de políticas ineficazes, de muita burocracia, e de ações que só resultam no papel.

Pela análise dos resultados obtidos, a quase totalidade das empresas entrevistadas (97,4 %) opta pelo modo de entrada mais direta, com menos risco e menos exigente: a exportação.

A importância na escolha dos países é baseada na proximidade física, na afinidade cultural e nas práticas negociais. Relevante é o facto de a exportação passar maioritariamente por clientes portugueses particulares (a residir no país de destino) e não empresas estrangeiras.

Quanto às barreiras à internacionalização, os custos excessivos (54,1%) que o processo acarreta, aliados às limitações financeiras (37,8%), levam-nos a concluir que são um fator decisivo para a não internacionalização.

Não poderíamos deixar de referir um aspeto muito importante e relevante, embora camuflado, considerado na exportação das rochas ornamentais e que possivelmente se prende com uma questão histórica e cultural. Muitas vezes a empresa tem que vender o seu produto como se fosse de outro país. Mas a realidade dos factos é simples: está em jogo a sobrevivência da empresa, dos postos de trabalho, considerados por muitos um mal menor.

Não é tão frequente no granito, mas o excelente mármore português que temos é vendido por todo o planeta muitas vezes como italiano.

A valorização dos territórios e das suas pedras exige uma unificação e cooperação dos produtores e empresas, porque só em conjunto se consegue um novo posicionamento face a este desafio.

Verificou-se, também, nas entrevistas que a maior parte dos inquiridos reconhece que trabalhar em parceria reforça e valoriza o setor, mas, no entanto, cada qual continua a trabalhar por si, evitando as parcerias. Revela-se, assim, ainda um setor muito fechado em si mesmo.

Os empresários da primeira geração (salvo exceções) continuam a trabalhar como há 25 anos, alguns recusando-se a aceitar as condicionantes atuais (como a legislação, a segurança e o ambiente).

Colocam-se então questões que nos parecem de todo importantes: de que forma podem ser valorizadas e incentivadas as gerações futuras para dar continuidade ao setor

das RO? Existindo cada vez menos mão de obra especializada, teriam as universidades um papel importante a desenvolver na formação académica dessas gerações?

E muitas vezes as próprias regiões não conseguem tirar partido da riqueza endógena, a não ser uma relativa dinamização económica e social associada ao setor.

Na nossa perspetiva, é necessário incentivar e potenciar as áreas de transformação, designadamente quanto à qualidade dos acessos e sua eletrificação. A criação de um local de mostra de produtos (aberto todo o ano), que permitisse a visita de clientes internacionais, revelar-se-ia uma mais-valia na valorização do granito e na criação de valor acrescentado.

Assim também nós teremos que o fazer valorizando e afirmando a nossa identidade e o nosso património e criando formas de identificação das regiões, contrariando o exemplo da construção de obras com pedra de outras regiões, e até de outros países.

6.2 Limitações e perspetivas de estudos futuros

Uma das limitações encontradas foi o facto de não haver dados mais reais e específicos relativamente ao setor do granito, relativos ao distrito em estudo, Vila Real. Ou são referidos estudos dentro do panorama nacional, ou a maior parte dos estudos existentes refere-se ao mármore e calcários, o que torna difícil neste estudo a obtenção de dados concretos, pois inclusivamente nas associações / entidades os dados recolhidos apresentam valores diferentes.

Outra limitação, já referida anteriormente, é uma mentalidade muito fechada, da maioria dos empresários entrevistados, colocando-se-nos a dúvida persistente se a informação recolhida será compensatória para a valorização deste estudo.

Este estudo revelou uma falta de estratégia e *marketing* das empresas inquiridas. Conclui-se ser necessário desenvolver investigação sobre este tema para futuramente delinear um objetivo que seja adaptável ao setor dos granitos. Neste projeto, as associações, aliando-se às universidades, poderão dar um contributo válido para que este setor das rochas ornamentais seja alavancado para o futuro.

Bibliografia

- AICEP Portugal Global (2013): *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Internet: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>
- AICEP Portugal Global e Delloite (2012): *Estudos sem fronteiras: PMEs levantam voo*. Internet: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Noticias/estudo_sem_fronteras_terminal_1.pdf
- AICEP Portugal Global (2018): “Flash Rochas Ornamentais”. Internet: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=9036c53f-8dd8-4532-9820-333545bbdf63>
- Albuquerque, Alexandra (2016): *Gestão de línguas no comércio internacional: status quo e oportunidades de melhoria*. Col.: Comunicações em eventos científicos. Internet: <http://hdl.handle.net/10400.22/10362>
- Alvarez, Valle Santos, e Merino, Teresa Garcia (2016): “Motivación del empresario y atención informativa en la internacionalización: un análisis regional en el sector español de piedra natural”. In: *European Research on Management and Business Economics* 22(1): 1-7. Internet: <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.12.002>
- Andersen, O. (1993): “On the internationalization process of firms: a critical analysis”. In: *Journal of International Business Studies* 24(2): 209-31. Internet: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>.
- Andersen, O., e Buvik, A. (2002): “Firm’s internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection”. In: *International Business Review* 11(3): 347-363. Internet: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6).
- Andersson, Svante (2016): “The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective”. In: *International Studies of Management & Organization* 30(1): 63-92. Internet: <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>.
- Arteaga-Ortiz, Jesús e Fernández-Ortiz, Rubén (2010): “Why Don’t We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises”. In: *Journal of Small Business Management* 48(3): 395-420.
- Bell, J. (1995): “The internationalization of small computer software firms: A further challenge to ‘stage’ theories”. In: *European Journal of Marketing* 29(8): 60-75. Internet: <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>
- BES – Banco Espírito Santo, Research Sectorial (2014): *Produção de Rochas Ornamentais: Um estudo setorial*. Internet: <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=bce069e9-8e48-439b-bf21-406dd37b7750>

- Birkinshaw, J. (1997): “Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives”. In: *Strategic Management Journal* 18(3): 207-229.
- Brito, Carlos Melo (1993): “Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial”. Faculdade de Economia do Porto, Working paper n.º 38. Internet: https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf
- Brito, Carlos Melo, e Lorga, Susana (1999): *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brouthers, L., Brouthers, K., e Werner, S. (1999): “Is Dunning’s Eclectic Framework descriptive or normative?”. In: *Journal of International Business Studies* 30(4): 831-844. Internet: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490842>.
- Buckley, P. J., e Casson, M. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*. Palgrave Macmillan UK.
- Carneiro, J., e Dib, L. A. (2007): “Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas”. In: *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais* 2(1): 1-25. Internet: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46>.
- Cavusgil, S. T. (1980): “On the internationalization process of firms”. In: *European Research* 8: 273-281.
- Cavusgil, S. Tamer, e Knight, Gary (2015): “The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization”. In: *Journal of International Business Studies* 46(1). Internet: <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>.
- Comissão Europeia, Direcção-Geral da Educação e da Cultura (2011): *O guia linguístico para as empresas europeias: comunicação de sucesso para o seu comércio internacional*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- Comunidades Europeias (2008): *Apoio à Internacionalização das PME – Selecção de Boas Práticas*. Comissão Europeia, Direcção Geral da Empresa e da Indústria. Internet: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/2275/attachments/1/translations/pt/renditions/native>
- Costa, Teresa Gomes da, e Carvalho, Luísa Cagica (2016): *Gestão Internacional: Contextos e Tendências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., e Moffett, M. (1999): *International Business*. 5.^a ed. Orlando: The Dryden Press.
- Dib, L. A. e Carneiro, J. (2006): “Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas”. *Atas*

- do 30.º Encontro da ANPAD. Salvador, BA. Internet: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>
- Dominguinhos, P. M., e Simões, V. C. (2001): “Portuguese born globals: an exploratory study”. In: *Anais do XXVII European International Business Academy*. Paris, 26.
- Dunning, J. (1988): The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”. In: *Journal of International Business Studies* 19(1): 1-31.
- Dunning, J. H. (1977): “Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach”. In: Ohlin B., Hesselborn P.O., Wijkman P.M. (eds): *The International Allocation of Economic Activity*. London: Palgrave Macmillan.
- ELAN (2006): *Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. Internet: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf
- Esperança, José Paulo (2011): “Padrões de internacionalização das empresas portuguesas”. In: *Inova* 8: 3-8.
- Ferreira, M.P., Serra, F.A.R., e Reis, N.R. (2011): *Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos*. GlobADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy. Working paper n.º 75/2011. Internet: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/05/working_paper-75_globadvantage.pdf
- Freire, Adriano (1997): *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Freire, Adriano (1998): *Internacionalização – Desafios para Portugal*. Vols. I e II. Lisboa: Verbo.
- Freire, Adriano (2000): *Inovação – Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Game, Richard, e Apfelthaler, Gerhard (2016): “Attitude and its role in SME internationalisation: why do firms commit to advanced foreign market entry modes?”. In: *European Journal of International Management* 10 (2): 221-248.
- Hagen, Stephen (ed.) (1999): *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies*. Londres: Languages National Training Organisation.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., e Tatham, R. L. (2009): *Análise multivariada de dados*. 6.ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975): “The Internationalization of the Firm: four Swedish cases”. In: *Journal of Management Studies* 12: 305-322.

- Johanson, J., e Mattson, L. (1986): “International marketing and internationalization processes – a network approach”. In: Paliwoda, S.; Turnbull, P.W. (eds.): *Research in international marketing*. London: Croom Helm.
- Johanson, Jan, e Vahlne, Jan-Erik (1977): “The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32. Internet: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, Jan, e Vahlne, Jan-Erik (2009): “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411-1431. Internet: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, Jan, e Vahlne, Jan-Erik (2015): “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: M. Forsgren, U. Holm, e J. Johanson (eds.): *Knowledge, Networks and Power*. London: Palgrave Macmillan, 153-186. Internet: https://doi.org/10.1057/9781137508829_7
- Knight, G., e Cavusgil, S. Tamer (1996): “The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory”. In: S. T. Cavusgil, e T. Madsen (eds.), *Export internationalizing research: enrichment and challenges – Advances in international marketing*. Vol. 8. New York: JAI Press, p. 11-26.
- Malhotra, Namrata, e Hinings, C. R. (2010): “An organizational model for understanding internationalization processes”. In: *Journal of International Business Studies* 41(2): 330-349. Internet: <http://www.jstor.org/stable/27752496>
- Mateus, Augusto (Coord.) (2016): *A economia criativa em Portugal: Relevância para a competitividade e internacionalização da economia portuguesa*. S.L.: ADDICT. Internet: http://clubecriativos.com/wp-content/uploads/2016/12/ADDICT_Economia-Criativa_vf.pdf
- McDougall, Patricia P., Shane, Scott, e Oviatt, Benjamin M. (1994): “Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research”. In: *Journal of Business Venturing* 9(6): 469-487. Internet: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Meyer, Klaus, e Peng, Mike W. (2016): *International Business*. 2.^a ed. Londres: Cengage Learning.
- Montani, Carlo (2014): *XXV Rapporto marmo e pietre nel mondo 2014 / XXV Report marble and stones in the world 2014*. Aldus Casa di Edizioni in Carrara.
- Moreira, Roberto Bessa (2015): “Sector do Granito tem menos empresas e trabalhadores, mas mais valor nas exportações – Associação Empresarial de Penafiel apresentou

- estudo sobre o sector”. Internet: <https://verdadeiroolhar.pt/2015/10/29/sector-do-granito-tem-menos-empresas-e-trabalhadores-mas-mais-valor-nas-exportacoes>
- Moura, António Casal (1999): Rochas Naturais de Portugal: Alguns aspectos estratégicos para o desenvolvimento da atividade produtiva " – 1.º simpósio Internacional da pedra natural na construção FIL.
- Moura, António Casal (2000): *Granitos e Rochas Similares de Portugal*. Publ. do Instituto Geológico e Mineiro. Porto: Marca Artes Gráficas.
- Moura, António Casal (Coord.) (2009): ORNABASE, Catalogue of Portuguese Ornamental Stones. Internet: http://rop.ineti.pt/rop/index_en.php
- Moura, António Casal (s.d.): *Granitos e Rochas Ornamentais*. S.L.: Instituto Geológico e Mineiro.
- Moura, António Casal, e Velho, José (2011): *Recursos geológicos de Portugal*. S.L.: Editora Palimage.
- Neves, A. Oliveira (2014): *Estudo estratégico de Marketing e Comunicação para o Cluster de Pedra Natural*. S.L.: Gabinete Oliveira das Neves.
- Neves, Nelson (Coord.) (2015): *GRANITO – Criação de Valor e Tendências / GRANITE – Building Value and Trends*. Penafiel: Penagráfica.
- Nielsen, Bo Bernhard, e Nielsen, Sabina (2011): “The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode”. In: *Journal of World Business* 46: 185-193. Internet: <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.003>
- OCDE [OECD] - Centre for Entrepreneurship SMEs and Local Development (CFE). (2009). Top Barriers to SME Internationalisation. Reported by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- Pereira, Alexandre (2006): *SPSS Guia Prático de Utilização – Análise de dados para Ciências Sociais*. 7.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, Maria Helena, e Gageiro, João Nunes (2014): *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. 6.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Petersen, Bent, e Pedersen, Torben (1997): “Twenty years after: Support and critique of the Uppsala Internationalization Model”. In: I. Björkman e M. Forsgren, M. (ed.): *The nature of the international firm*. Copenhagen: Handelshøjskolen Forlag, 117-133.
- Pietrasieński, P., e Ślusarczyk B. (2015): “Internationalization of Small and Medium Enterprises - Empirical Research Review on Barriers to Entry into Foreign Markets”. In *Polish Journal of Management Studies* 11 (1): 113-123.
- PIMLICO [Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication] (2011): *Report on Language Management Strategies and Best*

- Practice in European SMEs: The PIMLICO Project*. European Commission. Internet: http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf
- Pinho, José Carlos, e Martins, Lurdes (2010): “Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters”. *Journal of International Entrepreneurship* 8(3): 254-272. Internet: <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0046-x>
- Portugal Pedra a Pedra (2012, maio): *Estratégia de Marketing e Comunicação para a Pedra Natural Portuguesa*. Projeto âncora do Cluster da Pedra Natural. Borba: Cevalor.
- Raisanen, J. (2003): “Born global mode of internationalization: a review of relevant research seminar in business strategy and internationalization business”. Otaniemi: Helsinki University of technology.
- Rennie, M. W. (1993) : “Global competitiveness: Born global”. In: *Mackinsey Quarterly* 4: 45-52.
- Rocha, Maria Silvério (Coord.) (2011): *ASSIMAGRA – Estudo da evolução do setor de atividade dos mármore, granitos e afins*. Internet: <https://pt.slideshare.net/depinform/estudo-assimagra>.
- Roy, A., Sekhar, C., e Vyas, V. (2016): “Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India”. In: *Journal of International Entrepreneurship* 14 (4): 513-538. Internet: <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0187-7>
- Salomão, Ricardo (2006): *Línguas e culturas nas comunicações de exportação: para uma política de línguas estrangeiras ao serviço da internacionalização da economia portuguesa*. Tese de Doutoramento em Estudos Portugueses. Lisboa: Universidade Aberta. Internet: <http://hdl.handle.net/10400.2/1386>
- Silva, Mário Filipe da (2014): Caminhos da internacionalização da língua portuguesa. In: Conferência, Bordéus, 2014 – *Comemorações do 40 anos do 25 de Abril de 1974*. Internet: <http://hdl.handle.net/10400.2/3529>
- Silva, Joaquim Ramos, Franco, Mário, e Magrinho, André (2016): “Empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers”. In: *Journal of Business Economics and Management* 17 (6): 1052-1065. Internet: <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1143874>
- Simões, Cristina, Esperança, José Paulo, e Simões, Vítor Corado (2013): *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Internet: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Documents/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>
- Simões, Nádia, e Crespo, Nuno (2017): “A decisão de internacionalizar: uma abordagem introdutória. In: Nuno Crespo e Maria João Tomás (Coords.), A

- internacionalização da economia portuguesa – casos de sucesso empresarial*. Col. Temas e Debates. Lisboa: Círculo de Leitores, 161-178.
- Simões, Vítor Corado (1997): “Internacionalização das Empresas Portuguesas – Que papel para a cooperação?”. In: *Economia & Prospectiva* 1(2).
- Sousa, Luís (Coord.) (2012): *Os Granitos de Vila Pouca de Aguiar como factor de desenvolvimento regional - Uma abordagem multidisciplinar*. Vila Real: UTAD.
- Sousa, Luís M. O. (2012): “Os Granitos de Vila Pouca de Aguiar”. In: Luís Sousa (Coord.), *Os Granitos de Vila Pouca de Aguiar como factor de desenvolvimento regional - Uma abordagem multidisciplinar*. Vila Real: UTAD, p. 29-42. Internet: <http://hdl.handle.net/10348/3043>
- Sousa, Luís M. O., Rodrigues, M. L. Q., Rodrigues, S. A. S., e Marques, D. G. (2014): “Recursos minerais e ordenamento do território – os granitos de Vila Pouca de Aguiar”. In: *Comunicações Geológicas* 101 (Especial II): 859-863. Internet: http://www.lneg.pt/download/9670/56_2880_ART.CG14_ESPECIAL_II.pdf
- Swaan, Abram de (2001): *Words of the World: The Global Language System*. Wiley editions.
- Teixeira, Manuel C. (2013): *Arquiteturas de Granito. Arquitectura Popular*. Arcos de Valdevez: Câmara Municipal de Arcos de Valdevez.
- União Europeia (2011): *The language guide for European business: Successful communication in your international trade*. Comissão Europeia, Direção-Geral para a Educação, Juventude, Desporto e Cultura. Internet: <http://bookshop.europa.eu/pt/o-guia-lingu-stico-para-as-empresas-europeias-pbNC3110923/>
- Vahlne e Johanson (2009): The Uppsala Internationalization model revisits . In : *Journal of International Business Studies*.
- Viana, Carlos, e Hortinha, Joaquim (2009): *Marketing Internacional*. 2.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vianna, Nadia W. H., e Almeida, Sheila R. (2011): “A decisão de internacionalizar”. In: *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM* 6(2): 1-21. Internet: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/121/117>
- Yin, R. K. (2001): *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2.^a ed. Porto Alegre: Bookman.

Internet – Sítios e Portais de Referência

ASSIMAGRA – Associação Portuguesa dos Industriais dos Mármore, Granitos e Ramos Afins: www.assimagra.pt

Associação Nacional da Indústria Extrativa e Transformadora: www.aniet.pt

Conferência Internacional da Pedra Natural: <http://www.aniet.pt/pt/noticias/conferencia-internacional-2/>

DGEG - Direcção-Geral de Energia e Geologia: www.dgeg.pt

Enterprise Europe Network: <https://www.een-portugal.pt/Paginas/default.aspx>

Global Stone Congresso: www.globalstone2012.com.pt

Laboratório Nacional de Energia e Geologia: www.lneg.pt

StonePT: <http://www.assimagra.pt/project/stonept/>

ANEXO

Questionário às empresas do setor

Caracterização do perfil internacional

1- A empresa tem atividade internacional? Sim ☐ Não ☐ Passar para questão 18

2 - Desde que ano é que desenvolve atividade exportadora? _____

3 - Modos de entrada da atividade internacional da empresa:

Exportação ☐

Investimento Direto com subsidiárias ☐

Investimento Direto com *Joint-Ventures* ☐

Outro(s) modo(s) ☐ Qual(ais)? _____

4 - Em que ano a empresa iniciou o IDE? _____

5 - Qual o peso da faturação para o exterior, nas vendas totais (em %)? _____

6 - Indique os três principais países para onde exporta regularmente:

1: _____

2: _____

3: _____

7 – Quais os tipos de produtos que têm maior peso na exportação (extração e transformação)?

Blocos	☐		Chapas	☐
Obras a medidas	☐		Arte funerária	☐
Calçada	☐		Outro(s)	☐ Quais? _____

8 - Principais motivos para Internacionalização:

- Aumento das vendas / Crescimento de empresa ☐
- Mercado nacional saturado ☐
- Reconhecimento no mercado nacional / Internacional ☐
- Procura de novos recursos ☐
- Proximidade geográfica ☐
- Produtos únicos ☐
- Pressão competitiva ☐
- Incentivos / apoios do país de acolhimento ☐
- Outro(s) ☐ Qual (ais)? _____

9 - Que modalidade de entrada é que utiliza nos mercados para onde exporta?

- Venda direta ao Cliente: Ocasional ☐
- Venda direta ao Cliente: Regular ☐
- Comissionista(s) por mercados externos ☐
- Rede de Agentes ☐
- Filial (IDE) ☐
- Showroom ☐
- Outra(s) modalidades ☐ Qual (ais)? _____

10 - Qual o nível de qualificação em línguas estrangeiras dos recursos humanos, afetos ao processo de internacionalização?

Inglês	Básico ☐	Regular ☐	Fluente ☐
Francês	Básico ☐	Regular ☐	Fluente ☐
Alemão	Básico ☐	Regular ☐	Fluente ☐
Espanhol	Básico ☐	Regular ☐	Fluente ☐
Outra Língua _____	Básico ☐	Regular ☐	Fluente ☐

11 - Qual o nível de qualificações em comércio internacional dos recursos humanos, afetos ao processo de internacionalização?

Secundário	☐	N.º de colaboradores _____
Bacharel	☐	N.º de colaboradores _____
Licenciatura	☐	N.º de colaboradores _____
Mestrado	☐	N.º de colaboradores _____
Doutoramento	☐	N.º de colaboradores _____

12 - Formas de abordagem dos países alvo:

Participações em Missões Empresariais	☐
Participação em Feiras/Fóruns Empresariais	☐
Deslocação e contato direto com o cliente / empresas	☐
Marketing (sites, redes sociais ...)	☐
Networking	☐
Preço competitivo	☐
Relação qualidade / preço	☐
Outra abordagem	☐ Qual (ais)? _____

13 - É sócio ou associado de algumas associações do setor?

Não ☐

Sim ☐

Se sim, quais ?

ANIET ☐

AIGRA ☐

ASSIMAGRA ☐

ACISAT ☐

UE- CPLP ☐

Outra(s) ☐ Qual (ais)? _____

14 - Considera que as associações prestam um serviço eficiente e eficaz para o processo de internacionalização das empresas?

Consultoria Sim ☐ Não ☐

Informação sobre os mercados externos . Sim ☐ Não ☐

Informação sobre os aspetos burocráticos Sim ☐ Não ☐

Informação sobre apoios financeiros Sim ☐ Não ☐

Informação sobre sistemas de incentivos Sim ☐ Não ☐

Informação jurídica Sim ☐ Não ☐

Encontros empresariais no exterior Sim ☐ Não ☐

Encontros empresariais em Portugal Sim ☐ Não ☐

Ações de formação Sim ☐ Não ☐

Missões empresariais Sim ☐ Não ☐

Outro _____

15 - Na sua atividade internacional teve contacto / interação nos últimos 3 anos com:

- AICEP ☐
- IAPMEI ☐
- Câmaras do Comércio ☐
- Embaixadas / Consulados ☐
- Associações Setoriais/ Comerciais ☐
- Outra(s) Entidade(s) ☐ Qual (ais)? _____

16 – Principais entraves ao processo de internacionalização:

- Falta de informação ☐
- Aspetos burocráticos/ legais ☐
- Domínio da Língua do país de destino ☐
- Diferenças culturais ☐
- Falta de Incentivos ☐
- Limitações financeiras da empresa ☐
- Custos excessivos (transportes, recursos humanos, custos de instalação...) ☐
- Outro(s) ☐
- Qual(ais)? _____

17 - No geral como avalia a sua experiencia de internacionalização?

- Muito satisfatória ☐
- Satisfatória ☐
- Nem Satisfatória nem Insatisfatória ☐
- Insatisfatória ☐

Muito Insatisfatória ☐

Sem opinião ☐

18 – Quais os principais motivos para a não internacionalização.

Não quer ☐

Mercado interno suficiente ☐

Falta de recursos humanos ☐

Falta de informação ☐

Aspetos burocráticas/ legais ☐

Não dominar da Língua do país de destino ☐

Diferenças culturais ☐

Falta de Incentivos ☐

Limitações financeiras da empresa ☐

Custos excessivos (transportes, recursos humanos, custos de instalação...) ☐

Outro(s). ☐

Qual (ais)? _____

Deseja fazer algum comentário / observação sobre este tema?

Deseja apresentar sugestões para futuros estudos?

Deseja receber as conclusões deste estudo?

Sim ☐ Não ☐

Identificação e caracterização da empresa

Nome da Empresa: _____

Ano da Constituição: _____

Volume de negócios, da empresa, em 2016 _____

Quantos trabalhadores possui, atualmente, a empresa? _____

Concelho:

Alijó ☐ Mesão Frio ☐ Mondim de Basto ☐ Sabrosa ☐

Boticas ☐ Montalegre ☐ Peso da Régua ☐ S.^{ta} Marta de Penaguião ☐

Chaves ☐ Murça ☐ Ribeira de Pena ☐ Valpaços ☐

Vila Pouca de Aguiar ☐ Vila Real ☐

Responsável pelo preenchimento _____

Cargo _____

Atividades desenvolvidas

Extração ☐

Transformação ☐

Obrigado pela colaboração.