



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mestrado em Economia

Especialização em Economia Europeia

**A INDÚSTRIA DE MOLDES: TENDÊNCIAS ESTRATÉGICAS NO  
DOMÍNIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Gonçalo Nuno Rodrigues Brás

Relatório de Estágio orientado pela  
Prof. Doutora Ana Maria Pereira Abrunhosa

Março de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Prof. Doutora Ana Abrunhosa, o meu sincero agradecimento pelas observações, críticas e sugestões. Os seus comentários contribuíram de sobremaneira para a minha aprendizagem e serviram de estímulo adicional para lutar incessantemente até à versão final do trabalho.

À Doutora Joana Maria Oliveira Neves pela supervisão e acompanhamento do Estágio Curricular e, fundamentalmente, pela disponibilidade e informalidade demonstradas na condução dos trabalhos no âmbito do Estágio Curricular.

Aos colaboradores da AICEP, com especial incidência na equipa de trabalho da unidade Conhecimento, pela forma como decorreu a minha (rápida) integração na Agência e pelo clima salutar, propício ao debate e discussão de ideias, que tornou mais rico o Estágio agora realizado.

À Associação Nacional da Indústria de Moldes pela disponibilidade na cedência de informação alusiva ao sector.

Um agradecimento especial à minha mãe pela força e ajuda que sempre me deu.

A todos, e salvaguardando eventuais esquecimentos de citação, o meu sincero obrigado.

## RESUMO

O presente trabalho visa contribuir para a detecção de tendências prevaletentes na indústria de moldes na abordagem aos mercados externos. Neste contexto, tendo como base o referencial teórico sobre internacionalização, foram inquiridas, através de inquérito por questionário, empresas de moldes afectas à CAE 25734 no sentido de concluir quais as oportunidades e barreiras perceptíveis pelas empresas aquando do processo de internacionalização. Também as formas de presença adoptadas no mercado externo, o tempo que medeia o início de actividade e o despoletar do processo de internacionalização e a similitude da abordagem da indústria de moldes ao mercado externo face às correntes teóricas vigentes, são objecto de análise neste estudo. A análise de dados foi efectuada através do estabelecimento da relação/associação entre variáveis com recurso à estatística descritiva. Os resultados expressam a importância da exportação directa enquanto opção prioritária na abordagem ao mercado externo, a prevalência da importância percebida das barreiras extrínsecas em detrimento das barreiras intrínsecas à empresa e a identificação da necessidade de crescimento empresarial enquanto estímulo principal ao processo de internacionalização das empresas da indústria de moldes. Paralelamente, em face da interpretação dos dados primários e secundários, existem alguns indícios de que a abordagem das empresas da indústria de moldes ao mercado externo se aproxima mais de algumas correntes teóricas (nova teoria do comércio internacional e *Born Globals*) que de outras correntes (teoria dos estádios, teoria do IDE).

Palavras-Chave: Competitividade, Formas de presença, Internacionalização, Mercados Externos.

## **ABSTRACT**

This work aims to detect prevailing trends in the molding industry, concerning the approach to foreign markets. In this context, based on the theoretical internationalization, companies engaged in the molding CAE 25734 were surveyed through a questionnaire, in order to conclude which were both the opportunities and the barriers encountered by enterprises during the process of internationalization. Also examined in this study are the ways of existence in foreign markets, as well as the time elapsed between the beginning of the activity and the triggering of the process of internationalization, the similarity of approach of mould industry to foreign markets compared to the existing theoretical approaches. Data analysis was done through the establishment of the relation /association between variables using descriptive statistics. The results show the importance of the direct export option as a priority concerning the foreign market approach, the prevalence of the importance of extrinsic barriers rather than the intrinsic barriers to the company and the identification of the need for business growth as a stimulus leading to the internationalization process of firms in the molding industry. In parallel, considering the interpretation of primary and secondary data, there are some indications that the approach of companies in the molding industry to foreign markets is closer to some theoretical approaches (the new theory of international trade and *Born Globals*) than other theories (stages theory, theory of FDI).

Keywords: Competitiveness, Forms of Presence, Internationalization, Foreign Markets.

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO III – INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
3.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO E O PAPEL DAS PME’S: DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL .....	6
3.2 MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	7
3.3 BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO .....	8
<b>CAPÍTULO IV – FORMAS DE PRESENÇA NOS MERCADOS EXTERNOS</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO V – TEORIAS EXPLICATIVAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL</b> .....	<b>14</b>
5.1 ESCOLA CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA .....	14
5.2 NOVA TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	15
5.3 A TEORIA DO IDE .....	17
5.4 TEORIA DOS ESTÁDIOS.....	19
5.5 TEORIA DAS REDES .....	23
<b>CAPÍTULO VI – A CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MOLDES</b> .....	<b>27</b>
6.1 O SECTOR DE MOLDES NA INDÚSTRIA NACIONAL .....	27
6.1.1 <i>Emprego</i> .....	27
6.1.2 <i>Produção</i> .....	27
6.1.3 <i>Comércio externo</i> .....	27
6.2 DADOS QUANTITATIVOS DO SECTOR .....	28
6.2.1 <i>Distribuição do tecido empresarial nacional</i> .....	28
6.2.2 <i>Volume de emprego e sua afectação geográfica</i> .....	28
6.2.3 <i>Produção</i> .....	30
6.2.4 <i>Comercialização</i> .....	30
6.2.5 <i>I&amp;D</i> .....	34
6.2.6 <i>Qualidade</i> .....	35

6.3 DADOS QUALITATIVOS DO SECTOR – ANÁLISE SWOT SECTORIAL .....	35
6.3.1 Pontos fortes.....	36
6.3.2 Pontos fracos.....	36
6.3.3 Oportunidades.....	37
6.3.4 Ameaças .....	37
<b>CAPÍTULO VII – METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
7.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO .....	38
7.2 SUJEITOS.....	39
7.3 INSTRUMENTO .....	40
7.4 PROCEDIMENTOS .....	41
7.5 ANÁLISE DE DADOS.....	42
<b>CAPÍTULO VIII – RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
8.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	43
8.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE ESTRUTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DAS MOTIVAÇÕES E BARREIRAS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	47
8.3 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO DA DIMENSÃO DA EMPRESA E A ESTRUTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO....	50
8.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO DA DIMENSÃO DA EMPRESA E A ESTRUTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	52
8.5 ANÁLISE DA RELAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DA FUNDAÇÃO DA EMPRESA E O TEMPO MÉDIO DO INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	53
<b>CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
9.1 VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	54
9.2 VARIÁVEIS DE ESTRUTURA, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS INERENTES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	54
9.3 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO/RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO DA EMPRESA (Nº DE COLABORADORES E VOLUME DE VENDAS) E A ESTRUTURA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	56
9.4 RELAÇÃO DOS DADOS COM ALGUMAS CORRENTES TEÓRICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	58
<b>CAPÍTULO X – CONTEXTO DE TRABALHO NA AICEP .....</b>	<b>60</b>
10.1 RESUMO E SISTEMATIZAÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS .....	60
10.2 ANÁLISE CRÍTICA DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS, ADQUIRIDAS E QUE FICARAM POR ADQUIRIR ...	61
10.3 SÍNTESE DA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTÁGIO DOS CONHECIMENTOS E APRENDIZAGEM ADQUIRIDOS NA PARTE LECTIVA DO 2º CICLO DE ESTUDOS.....	63
10.4 BALANÇO DO VALOR ACRESCENTADO PELO ESTÁGIO PARA A FORMAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E PARA A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO .....	63
<b>CAPÍTULO XI – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO XII – FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>68</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
ANEXO 1 – REDE EXTERNA AICEP (EUROPA) .....	80
ANEXO 2 – REDE EXTERNA AICEP (FORA DA EUROPA) .....	80
ANEXO 3 – ORGANIGRAMA DA AICEP .....	81
ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO.....	82
ANEXO 5 – DADOS REFERENTES A EMPRESAS COM A CAE 25734 E COM ACTIVIDADE EXTERNA (2008) ....	85
ANEXO 6 – DISTRIBUIÇÃO DE ACTIVIDADES NA AICEP .....	89

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
APICER	Associação Portuguesa de Indústria Cerâmica
APPC	Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores
ASSIMAGRA	Associação Portuguesa dos Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins
CAE	Classificação Portuguesa das Actividades Económicas
CEFAMOL	Associação Nacional da Indústria de Moldes
CENTIMFE	Centro Tecnológico da Indústria de Moldes e Ferramentas
EMN's	Empresas multinacionais
FEPICOP	Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas
GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> <sup>1</sup>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
OCDE	Organização para a cooperação e desenvolvimento económico
OLI	<i>Ownership, Location, Internalization</i> <sup>2</sup>
OMC	Organização Mundial do Comércio
PME's	Pequenas e médias empresas

---

<sup>1</sup> Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio

<sup>2</sup> Propriedade, Localização e Internalização



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Entrada em mercados internacionais .....	12
Figura 2 – Mecanismos básicos de internacionalização, estados e aspectos transitórios .....	22
Figura 3 – Mecanismos básicos de internacionalização, estados e aspectos transitórios .....	22
Figura 4 – A internacionalização e o modelo das redes .....	26

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de internacionalização .....	11
Quadro 2 – Paradigma Eclético .....	18
Quadro 3 – Modelo de escolha do modo de penetração .....	19
Quadro 4 – População inicial, corrigida e realizada na indústria .....	40
Quadro 5 – Caracterização das empresas da indústria de moldes .....	44
Quadro 6 – Caracterização da estrutura inerente ao processo de internacionalização.....	48
Quadro 7 – Motivações inerentes ao processo de internacionalização.....	49
Quadro 8 – Barreiras inerentes ao processo de internacionalização.....	50
Quadro 9 – Associação do número de colaboradores com a estrutura de internacionalização.....	51
Quadro 10 – Associação do volume de vendas com a estrutura de internacionalização .....	52
Quadro 11 – Associação do tempo da fundação da empresa e do tempo de início do processo de internacionalização.....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estádios de comprometimento e aprendizagem .....	21
Gráfico 2 – A distribuição geográfica da indústria de moldes.....	28
Gráfico 3 – A distribuição do volume de emprego na indústria de moldes.....	29
Gráfico 4 – Nº médio de colaboradores por PME da indústria de moldes .....	29
Gráfico 5 – Análise comparativa Produção / Exportação (milhões de euros) .....	30
Gráfico 6 – Evolução do Mercado de Exportação (Exportação-Produção - %) .....	31
Gráfico 7 – Exportação por zonas económicas (em%).....	31
Gráfico 8 – Balança Comercial (valores em milhões de euros).....	32
Gráfico 9 – Principais destinos dos moldes portugueses.....	33
Gráfico 10 – Principais indústrias clientes .....	34
Gráfico 11- Classes de actividade por volume de vendas.....	46
Gráfico 12- Classe de actividade por percentagem de vendas no mercado externo .....	46
Gráfico 13- Tipo de moldes por classe de actividade.....	47
Gráfico 14 – Tipologia de moldes exportados.....	59
Gráfico 15 – Tipologia de moldes importados .....	59

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

*“As economias em transição fornecem um contexto interessante para a investigação orientada para o processo que ilumina a interacção dinâmica entre os processos de mudanças ambientais e organizacionais.”* (Meyer & Gelbuda, 2006: 143)

No âmbito do Mestrado em Economia, o Estágio Curricular, que dá forma ao presente trabalho, decorreu na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) durante um período de 4 meses – entre 1 de Outubro de 2010 e 31 de Janeiro de 2011. A opção pelo Estágio Curricular visou, essencialmente, consolidar conhecimentos adquiridos no meio académico (Especialização em Economia Europeia) e explorar, em contexto de trabalho, competências e metodologias no domínio da internacionalização.

A actual tendência para a liberalização dos mercados à escala mundial e a diluição das características sócio-culturais dos povos – embora não possamos falar numa macro-cultura, caminhamos a passos largos para uma padronização cultural (Levitt, 1983; Ohmae, 1985) – contribuem fortemente para a unificação do mercado à escala global (Czinkota & Ronkainen, 1993), redundando na propalada globalização<sup>3</sup>. Urge que a economia global, de forma sustentável, minimize os aspectos negativos e aproveite as oportunidades decorrentes deste fenómeno (Harris, 2004; Stiglitz, 2003) cujo impacto se reflecte a vários níveis (Lipsey, 2000; Stonham, 1994; Tornroos, 2002). Neste contexto, a actuação nos mercados internacionais e os processos de internacionalização decorrentes, constituem dos mais importantes fenómenos económicos do século XX (Hitt, Bierman, Uhlenbruck, & Shimizu, 2006).

Uma vez que também na nossa economia a internacionalização se assume como eixo prioritário<sup>4</sup> e que a AICEP detém papel principal na concretização desse desígnio, a oportunidade de realizar um Estágio numa entidade com o prestígio da Agência constituiu uma possibilidade única na aquisição de conhecimentos de natureza teórico-prática no domínio da internacionalização.

---

<sup>3</sup> Petrella (1994) apresenta uma variedade de conceitos deste fenómeno e uma multiplicidade de impactos que o mesmo encerra.

<sup>4</sup> Vide Resolução do Conselho de Ministros n.º 115/2009 publicada no Diário da República, 1.ª série — N.º 241 — 15 de Dezembro de 2009.

É neste quadro que emergem as actividades desenvolvidas na AICEP, as quais incidiram principalmente sobre o estudo do “*cluster*” nacional da construção e a sua competitividade internacional. Todavia, uma vez que se trata de um estudo com carácter plurianual (teve o seu início em Novembro de 2009), cuja conclusão extravasa o período de Estágio de 4 meses, apenas será efectuada uma descrição das tarefas realizadas e não a exposição dos contributos parcelares efectuados no decurso do Estágio Curricular. Paralelamente ao trabalho diário afecto ao estudo sobre a competitividade internacional da Fileira Construção, em função do tempo de Estágio, dos meios disponíveis para o efeito e sobretudo pela dinâmica demonstrada nos mercados externos, a opção sobre a indústria a analisar no presente estudo recaiu sobre a indústria de moldes.

Com efeito, o objectivo do presente estudo visa avaliar qual a tendência estratégica prevalecente na indústria de moldes na abordagem aos mercados externos. Para a sustentação deste objectivo de estudo, é efectuada a revisão bibliográfica no domínio da internacionalização e são definidos objectivos específicos que visam: (i) caracterizar a indústria de moldes no âmbito da economia nacional e a sua relação com o mercado externo (ii) identificar as formas de presença das PME’s da indústria de moldes no processo de internacionalização, (iii) perceber quais os factores motivacionais das PME’s da indústria de moldes no processo de internacionalização, (iv) perceber quais as barreiras das PME’s da indústria de moldes no processo de internacionalização, (v) compreender o efeito da aprendizagem da indústria de moldes nos mercados externos no processo de internacionalização e (vi) detectar o grau de correlação entre as correntes teóricas de internacionalização e a prática vigente na indústria de moldes.

Na revisão bibliográfica, para pesquisa e leitura de artigos científicos, foi privilegiado o recurso a bases de dados como a *ABI-Inform Global*, a *Econlit*, a *Proquest – Accounting & Tax* ou ainda a plataforma *B-on*. Para gestão das referências bibliográficas e apoio à criação de fichas de leitura, foi utilizado o *software EndNote* como elemento facilitador na elaboração do Relatório de Estágio. Paralelamente à revisão bibliográfica, com recurso a dados secundários provenientes da CEFAMOL e da AICEP, é efectuada uma caracterização sumária da indústria de moldes.

Sustentada na revisão bibliográfica e nos dados secundários sobre o sector, a análise empírica relativa à indústria de moldes é efectuada através de um questionário dirigido às

empresas exportadoras com a CAE 25734. Devido ao número relativamente pequeno do universo de empresas a inquirir, optou-se pelo recurso ao censo. No que respeita ao tratamento dos dados a opção recaiu sobre a técnica de análise factorial.

Em sùmula, o corpo do trabalho de investigação efectuado decorre ao longo de doze capítulos: o primeiro dos quais visa a apresentação do trabalho e os capítulos finais retratam, respectivamente, as conclusões fundamentais que se extraem dos capítulos anteriores e as linhas de investigação passíveis de explorar no futuro. Paralelamente ao corpo do trabalho, são apresentadas no final do mesmo a Bibliografia e os respectivos Anexos. No Capítulo II é efectuada uma apresentação sumária da entidade de acolhimento com enfoque na sua estrutura, missão, valores partilhados e funções da unidade específica na qual o Estágio decorreu. No Capítulo III será efectuada uma revisão bibliográfica sobre o conceito de internacionalização que enquadrará as diferentes perspectivas do conceito e integrará as motivações e barreiras inerentes ao processo de internacionalização. No Capítulo IV serão abordadas as diversas formas de entrada no comércio externo, desde a exportação ao IDE. O Capítulo V congrega uma revisão bibliográfica sobre as teorias explicativas do comércio internacional, ou seja, são explanadas neste capítulo todas as correntes teóricas que procuram justificar a existência de comércio internacional. No Capítulo VI é dado o enfoque sectorial ao trabalho a desenvolver com a caracterização da indústria de moldes com recurso a dados de natureza quantitativa e qualitativa. Nos Capítulos VII, VIII e IX são descritos, respectivamente, os trâmites da metodologia de investigação, os resultados obtidos e a sua discussão em função dos objectivos iniciais. No Capítulo X é efectuada a descrição das actividades efectuadas em contexto de trabalho e uma apreciação crítica às mesmas no enquadramento do Estágio Curricular. Do supra referido e em sùmula, o trabalho por ora exposto parte da compreensão geral do conceito de internacionalização – das teorias que a justificam e das formas de presença no exterior – para o sector específico da indústria de moldes, com a caracterização e análise ao mesmo.

## **CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE**

### **ACOLHIMENTO**

Tendo como desígnio estratégico a captação de investimento e a internacionalização da economia portuguesa, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) nasce de uma fusão que ocorre no ano de 2007 entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal).

A AICEP é uma Entidade Pública de Natureza Empresarial afecta ao Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento com escritórios em Lisboa, no Porto e em múltiplos países através das suas delegações – observe-se a rede externa na Europa e no Resto do Mundo nos anexos 1 e 2. Tem como principais funções a promoção da internacionalização das empresas portuguesas, o apoio à actividade exportadora nacional, a captação de investimento estruturante e a promoção da imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso país.

A orientação para a empresa, a selectividade criteriosa de mercados e a excelência do serviço prestado são valores partilhados internamente que contribuem para a sólida imagem da AICEP no mercado nacional e internacional.

A AICEP procura contribuir para a competitividade da economia nacional através do: (i) efeito directo dos investimentos estruturantes e do fluxo de comércio internacional, (ii) incremento nas exportações em substituição das importações e (iii) efeito gerado no emprego pela manutenção, criação e qualificação de postos e trabalho.

No que respeita especificamente aos apoios à internacionalização de empresas, a AICEP dispõe de um conjunto de veículos específicos, tais como:

- Produtos e Serviços AICEP
- Rede Externa AICEP
- Sistemas de Incentivos às Empresas (QREN)
- Estratégias de Eficiência Colectiva e Acções Colectivas (QREN)
- Código Fiscal do Investimento (Benefícios Fiscais à Internacionalização)
- Instrumentos de Financiamento e Gestão de Risco

- Protocolos com a Banca
- *Business Intelligence Unit*

Para tal dispõe de uma estrutura perfeitamente definida que lhe permite alguma agilidade e flexibilidade na interacção com os actores da economia nacional e internacional. A estrutura da AICEP assenta em quatro grandes áreas: (i) Comissão Executiva, (ii) Comerciais, (iii) Apoio ao Negócio e (iv) Suporte – observe-se no anexo 3 o organigrama da AICEP em Lisboa.

O Estágio Curricular decorreu na área de Apoio ao Negócio, concretamente na unidade Conhecimento. A unidade Conhecimento tem como missão reunir competências específicas em termos de inteligência competitiva económica e sectorial através da dinamização de uma *Business Intelligence Unit* em cooperação com Empresas, Universidades, Estado, Associações Empresariais e outros potenciais interessados em função da especificidade do projecto a explorar. Em paralelo com a promoção da formação interna e externa, a difusão e disseminação de conhecimento no apoio ao negócio internacional e a melhoria da competitividade do país por essa via, assumem-se como eixos prioritários nesta unidade. A unidade Conhecimento tem como principais funções:

- Valorizar os clientes internos da agência, ao nível da sede e da rede externa.
- Proporcionar, em tempo útil, aos clientes externos, designadamente gestores e outros recursos humanos, competências específicas ao nível do comércio internacional, da atracção de investimento, da gestão e da inovação.
- Desenvolver programas de estágios dirigidos a recém-licenciados, mestres e doutorados, a nível nacional e internacional, para suporte à estratégia da agência.
- Dinamizar uma rede internacional de conhecimento na área do negócio internacional que possa promover e catalizar o crescimento internacional das empresas portuguesas.
- Desenvolver análise estratégica e prospectiva tendo em conta a dimensão de gestão estratégica do negócio internacional.
- Medir o valor económico da Marca Portugal nos mercados externos.
- Interlocutor da AICEP junto do Plano Tecnológico.
- Interlocutor da AICEP junto das Universidades, Centros de investigação e Ensino.



## CAPÍTULO III – INTERNACIONALIZAÇÃO

*“A internacionalização está associada ao interesse da empresa em benefício das oportunidades oferecidas pelos mercados no exterior.”*

(Álvarez & Merino, 2010: 513)

### 3.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO E O PAPEL DAS PME’S: DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL

Um pouco à semelhança do conceito de globalização, também o termo internacionalização é alvo de diferentes leituras. Apesar da panóplia de conceitos vigentes e de alguns pontos de contacto entre globalização e internacionalização, estes são dois termos diferentes. A internacionalização reporta-nos para uma situação empresarial de manutenção ou ampliação das transacções com exterior, enquanto globalização se refere à integração progressiva de cada economia na formação de um mercado mundial ou global (Shirakawa, Okina, & Shiratsuka, 1997).

Uma das definições de internacionalização que reúne algum consenso é mencionada por Beamish (1990: 78) : *“Internacionalização é o processo pelo qual as empresas se tornam sensíveis à influência directa e indirecta que as transacções internacionais têm no seu futuro e, nesse sentido, estabelecem e conduzem transacções com outros países”*.

Uma vez que a esmagadora maioria das empresas portuguesas são PME’s, a sua dimensão limitada poderá suscitar alguns problemas no processo de internacionalização. De facto, de acordo com Benito & Welch (1994) e Liesch & Knight (1999), os recursos limitados das PME’s face às empresas multinacionais (EMN’s) poderão significar dificuldades no processo de internacionalização. Todavia, a investigação empírica e análise teórica têm vindo a reforçar a importância do papel das PME’s no contexto da internacionalização (Ahokangas, 1998; Coviello & McAuley, 1999; Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2005, entre outros).

As PME’s encontraram diferentes formas de ultrapassar a sua *menoridade*. Por via da sua reorganização estrutural (Teixeira, 2003), por via da sua versatilidade e do aproveitamento de factores competitivos inerentes (Bonaccorsi, 1992), ou pela concertação de alianças

estratégicas (Gomes-Casseres, 1997), as PME's assumem cada vez mais um papel importante, particularmente as PME's da Europa e dos E.U.A, no âmbito dos mercados internacionais (Hinterhuber, 1996). Cientes da importância das PME's no contexto da economia mundial, também os diversos estados/governos têm promovido políticas de incentivo à internacionalização e à competitividade fomentando dessa forma o seu desenvolvimento além fronteiras. (Coviello & McAuley, 1999; Lefebvre, Bourgault, Prefontaine, & Lefebvre, 2003).

O efectivo peso das PME's na economia internacional e a sua crescente iniciativa no âmbito da internacionalização levam a que muitos académicos foquem, por ora, a sua atenção na temática do empreendedorismo e o seu papel no processo de internacionalização – observem-se os estudos de Etemad & Yender (2003), Hayton, George, & Zahra (2002), Madsen & Servais (1997) e de Wright, Westhead, & Ucbasaran (2007).

### **3.2 MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

Na génese do processo de internacionalização e da iniciativa acima descrita estão um conjunto de estímulos que conduzem as empresas à aventura da internacionalização. O que as move? Será a internacionalização mera condição de sobrevivência (Etemad, 2005)? Será algo mais?

As motivações empresariais inerentes ao processo de internacionalização tornam-se perceptíveis pela interpretação do tipo de estímulos percebidos pelas empresas – ainda antes de iniciarem o processo – e pela determinação do seu impacto no comportamento assumido no processo de internacionalização.

Os estímulos que motivam a ambição de internacionalização poderão ser intrínsecos à empresa ou extrínsecos a esta. Relativamente aos estímulos intrínsecos, estes residem na atitude da empresa face ao processo de internacionalização (Freeman & Cavusgil, 2007). Neste sentido, Simões (1998) enuncia uma série de factores motivacionais intrínsecos à empresa que ajudam a classificar a sua atitude no processo de internacionalização: (i) necessidade de crescimento da empresa, (ii) aproveitamento da capacidade produtiva

disponível, (iii) obtenção de economias de escala, (iv) exploração de competências/tecnologias e (v) diversificação de riscos.

Como razões extrínsecas às empresas, apontam-se frequentemente o aumento da concorrência, a integração e liberalização dos mercados e o risco financeiro associado (Croué, 1994; Douglas, Craig, & Sleuwaegen, 1992; Viana & Hortinha, 2005). Também factores como os custos de mão-de-obra, a cadeia de abastecimento (fornecedores) e o potencial de mercado, no caso de serem favoráveis no país de destino, poderão constituir estímulos à internacionalização (Calof & Beamish, 1995; Disdier & Mayer, 2004).

Também Dunning (1994) foca um conjunto de razões que, segundo o autor, levam as empresas a iniciar o seu processo de internacionalização, a saber: (i) procura de recursos, (ii) procura de mercados, (iii) procura de eficiência, (iv) procura estratégica.

### **3.3 BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

Tal como os estímulos poderão ser intrínsecos ou extrínsecos à empresa, também as barreiras à internacionalização o poderão ser. Os diversos obstáculos à internacionalização poderão dissuadir as empresas da legítima pretensão de internacionalização do seu negócio. De facto, diversos autores elencam barreiras de ordem interna e externa à organização.

As razões de ordem externa frequentemente apontadas prendem-se com a insuficiência de incentivos financeiros e com a ausência de políticas externas concertadas, porquanto que as razões de ordem interna prendem-se sobretudo com a falta de capacidade para actuar no mercado externo, a satisfação dos resultados no mercado de origem, dificuldades financeiras para desencadear acções comerciais e dificuldades de negociação (Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil & Nevin, 1981; Poliwoda & Thomas, 1998).

A este propósito, Dichtl, Koeglmayr, & Mueller (1990) revelam que os principais obstáculos ao processo de internacionalização residem no seio da própria empresa (desconhecimento do processo de internacionalização, percepção do risco, afastamento cultural) secundarizando as limitações externas.

Contrariamente, Teixeira & Diz (2005) enfatizam os obstáculos de índole externa como sendo bastante relevantes para o entrave à internacionalização, entre os quais destacam: diferenças políticas, financeiras (Lu & Beamish, 2001; Rothaermel, Kotha, & Steensma, (2006), económicas e culturais, menor possibilidade de controlo das actuações dos concorrentes e convivência com diversos sistemas monetários.

Em síntese, como revelam Shaw & Darroch (2004), as barreiras à internacionalização podem ser categorizadas em cinco grandes áreas: barreiras financeiras, barreiras de gestão, barreiras de mercado (interno e externo), barreiras específicas da indústria e da empresa.

No que respeita especificamente ao mercado nacional, Raposo (1994), Simões & Castro (1999) e Simões (1997), assinalam as seguintes barreiras no acesso a mercados internacionais: falta de cobertura dos riscos internacionais, défice de apoios à internacionalização, intensidade da concorrência externa e carências na política de preços.

Por sua vez, a falta de conhecimento do mercado e as diferenças culturais entre nações são duas das barreiras à internacionalização apontadas por Barkema (1996) e Zahra, Ireland, & Hitt (2000). Estas duas razões, segundo Inch & Steensma (2006), levam a que muitas empresas que se pretendem internacionalizar o façam através de alianças ou parcerias de forma a minorar substancialmente o seu efeito. Nesta linha, as formas de entrada no mercado internacional revestem-se de particular importância para a empresa (Yip, Loewe, & Yoshino, 1988), poderão ter impacto na sua competitividade externa<sup>5</sup> e, por inerência, no seu desempenho (Green, Barclay, & Ryans, 1995).

---

<sup>5</sup> Entre outros autores, Caves & Porter (1977) defendem que, em regra, os primeiros a entrar num determinado mercado adquirem e exploram vantagens competitivas sobre os demais concorrentes.

## CAPÍTULO IV – FORMAS DE PRESENÇA NOS MERCADOS

### EXTERNOS

*“É importante reconhecer que, embora cada teoria explique o modo de entrada utilizando diferentes factores explicativos e hipóteses comportamentais, a inclusão de todos os factores permite explicar melhor o processo de internacionalização e a escolha do modo de entrada.”*

(Malhotra, Ulgado, & Agarwal, 2003: 24)

Root (1994) define forma de entrada como a disposição institucional adoptada por uma empresa para colocação dos seus produtos ou serviços no mercado externo nos primeiros três a cinco anos – prazo necessário para entrada por completo num mercado externo. A escolha do mercado afigura-se relevante assim como a forma de entrada no mesmo, devendo ser adequada às suas características (Yip et al., 1988). O tempo de entrada e a forma de envolvimento no mercado externo constituem decisões críticas para as empresas (Pan, Li, & Tse, 1999; Terpstra & Sarathy, 1994) que poderão ditar o seu sucesso ou insucesso nos mercados externos (Green et al., 1995). Devido à sua importância no processo de internacionalização e à arquitectura da UE, propícia ao seu estudo (Gelbuda, Meyer, & Delios, 2008; Meyer & Gelbuda, 2006), existem múltiplos trabalhos sobre as determinantes da forma de entrada nos mercados externos (Tihanyi, Griffith, & Russell, 2005; Woodcock, Beamish, & Makino, 1994; Zhao, Luo, & Suh, 2004).

Segundo Root (1994), podemos classificar as formas de entrada em mercados internacionais em três grupos base (conforme o Quadro 1). No primeiro grupo enquadra-se a exportação – produção fora do país alvo, sendo, de seguida, transportada a mercadoria. No segundo grupo enquadram-se as entradas contratuais em que, como o nome indica, a empresa se associa a outras pela via contratual, existindo partilha de *know-how*, técnicas e recursos. Por último, no terceiro grande grupo surge o investimento directo estrangeiro no qual a empresa detém total controlo sobre os seus recursos, cuja transferência para o país de destino tem como objectivo a produção e venda local.

### Quadro 1 – Formas de internacionalização

Exportação	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Indirecta (via agentes)</li><li>➤ Directa (com canais de distribuição próprios)</li></ul>
Contratual	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Licenciamento</li><li>➤ Franchising</li><li>➤ Subcontratação</li><li>➤ Joint-ventures</li><li>➤ Alianças (consórcios, etc.)</li></ul>
Investimento Directo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aquisições</li><li>➤ Investimentos de raiz</li></ul>

**Fonte: Adaptado de Teixeira & Diz (2005).**

A exportação é tida como a forma mais recorrente de entrada nos mercados internacionais (Teixeira & Diz, 2005), bem como a que comporta menores riscos e custos (Root, 1994; Terpstra & Sarathy, 1994) e, seguindo as premissas do Modelo *Uppsala*, é encarada pelo tecido empresarial como a primeira alternativa para entrar no mercado externo (Root, 1994). Poderá ser efectuada de forma directa, quando a empresa vende directamente ao cliente final ou a um distribuidor localizado num país estrangeiro, ou de forma indirecta, quando decorre da venda através de intermediários domésticos (agências de importação-exportação, empresas de *trading*, intermediários de exportação ou *piggybacking*<sup>6</sup>), ou seja, quando “os produtos são levados para o exterior por outros” (Viana & Hortinha, 2005: 228).

Alternativamente à exportação, segundo Root (1994:26), é possível estabelecer algumas formas contratuais na abordagem aos mercados externos: “*contratos de licença, contratos de franchising, contratos de gestão, contratos de fornecimento de infra-estruturas, contratos de prestação de assistência técnica, contratos de prestação de serviços de engenharia, alianças, fabricação sob contrato e subcontratação.*”

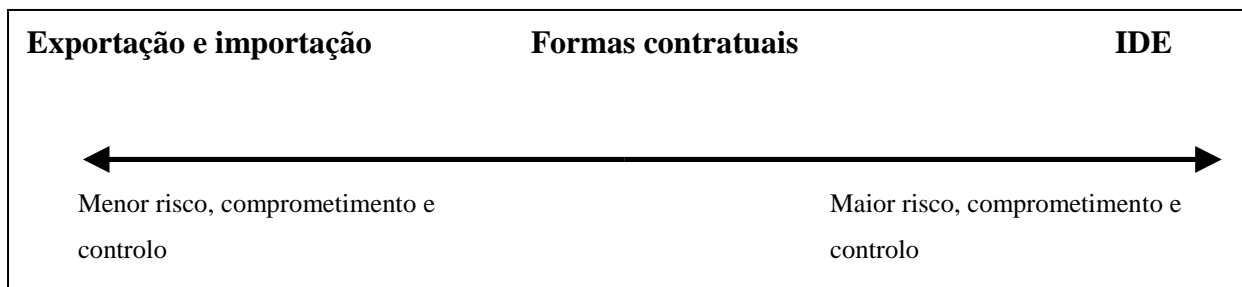
---

<sup>6</sup> Situação em que as empresas se comprometem reciprocamente a adquirir e a distribuir os produtos de uma outra no seu país de origem (Simões, 1997)

Por último, segundo Chesnais (1996:55), o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) "*designa um investimento que visa adquirir um interesse duradouro numa empresa cuja exploração se dá noutra país que não o do investidor, sendo o objectivo deste último influir efectivamente na gestão da empresa em questão*"<sup>7</sup>. O IDE poderá assumir duas formas distintas: o investimento de raiz<sup>8</sup> (é criada uma nova empresa no mercado externo) ou o investimento por via aquisitiva (quando o IDE tem por objecto a aquisição parcial ou total de uma ou mais empresas no exterior).

Sinteticamente, pela leitura da figura 1 e numa aceção muito simples, podemos afirmar que a exportação, em sentido antagónico ao IDE, é a forma de internacionalização que pressupõe um menor comprometimento (custos diminutos, poucos recursos envolvidos, reduzido investimento), menor risco potencial (que advém do reduzido envolvimento) e possibilita um menor controlo (o controlo é reduzido pela responsabilidade que agentes, *traders*, intermediários ou distribuidores assumem no processo). As formas contratuais, uma vez que supõem cooperação e colaboração entre, pelo menos, duas entidades, situam-se numa posição intermédia face à exportação e IDE, em virtude da partilha de risco, controlo e comprometimento.

**Figura 1 – Entrada em mercados internacionais**



**Fonte: Adaptado de Nickels & Wood (1997).**

Aos factores enunciados, acresce referir o factor tempo, determinante na consolidação da experiência internacional, como factor importante na selecção da forma de presença internacional. Este é um factor proeminente no Modelo *Uppsala* e que determina, com

<sup>7</sup> O Banco de Portugal no Anexo VI da Instrução nº1/96 adopta um conceito similar: "*o IDE (...) tem por objectivo a obtenção de laços económicos estáveis e duradouros dos quais resulte, directa ou indirectamente, a existência de efectivo poder de decisão por parte do investidor directo (...)*".

<sup>8</sup> Na terminologia anglo-saxónica são designados por *greenfield*.

base na experiência e aprendizagem internacional, os estádios e o processo sequencial das formas de internacionalização empresarial



## **CAPÍTULO V – TEORIAS EXPLICATIVAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**

*“As correntes teóricas dominantes relativas à internacionalização de empresas consideram a informação e o conhecimento os recursos essenciais para a expansão internacional da empresa”.* (Petersen, Welch, & Liesch, 2002: 210)

Neste capítulo abordaremos as teorias associadas à internacionalização – desde a escola clássica à teoria das redes. As diferentes correntes teóricas permitem compreender a diversidade de explicações para o desenvolvimento do comércio internacional e contribuem para o enquadramento teórico no qual, a indústria de moldes, pela sua dinâmica à escala internacional, se insere.

### **5.1 ESCOLA CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA**

O enfoque das primeiras teorias de comércio internacional incidiu sobre o custo dos factores de produção, porquanto haveria comércio internacional caso existisse uma vantagem, absoluta (Smith, 1776) ou relativa (Ricardo, 1817)<sup>9</sup>, de um país face a outro, nos custos de produção de determinados bens. Nesta linha, muito mais tarde, Heckscher (1919) e Ohlin (1933)<sup>10</sup> indicam-nos que a abundância dos factores de produção (capital e trabalho) e a sua diferente dotação de país para país, é determinante para o fomento do comércio internacional, pelo que, quanto maior a abundância de determinado factor de produção num determinado país, maior a eficiência produtiva de que decorre do seu menor custo. Neste caso o país especializar-se-ia e exportaria o produto que utilizasse relativamente mais o recurso relativamente mais abundante nesse país. Este raciocínio explicou o facto de durante muito tempo se defender que alguns países relativamente mais abundantes em recursos naturais do que em capital deveriam exportar bens alimentares, ao contrário dos países onde o capital era o recurso relativamente mais abundante, que deveriam exportar bens de capital.

---

<sup>9</sup> Apesar do reconhecimento generalizado da paternidade desta teoria ser atribuída a David Ricardo, a mesma não é unânime, há quem afirme que foi Torrens (1815) o primeiro a formular a teoria (observe-se Chipman, 1965).

<sup>10</sup> Samuelson aparece ligado a esta teoria pois procedeu a um aperfeiçoamento da mesma com a proposta de igualdade dos preços dos factores de produção (ver Samuelson, 1948; Samuelson, 1949).

## 5.2 NOVA TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

A Nova Teoria do Comércio Internacional remonta já ao final de década de 70 e à década de 80. Krugman, com os seus trabalhos de 1979 (no qual demonstra os ganhos de comércio num modelo de concorrência monopolista), de 1980 (no qual introduz os custos de transporte e o efeito do mercado doméstico num modelo de concorrência monopolista) e de 1981 (no qual discute quais as determinantes do comércio intra e inter-indústria num modelo de concorrência monopolista), é tido como o principal arquitecto das novas teorias de comércio internacional (Crozet, 2009). Não obstante a sua investigação neste domínio nos anos que referi, é com Helpman que, em 1985, Krugman publica a obra basilar da Nova Teoria do Comércio Internacional denominada *Market Structure and International Trade*.

A teoria diz-se nova porque, contrariamente aos modelos tradicionais de Ricardo (1817) e de Heckscher (1919)-Ohlin (1933), pressupõe a introdução no modelo de rendimentos crescentes à escala, a existência de um mercado em concorrência imperfeita e a diferenciação entre os bens transaccionáveis. Vem suplantar uma lacuna na teoria de comércio internacional uma vez que o comércio entre países com uma dotação idêntica de factores e cuja exportação e importação incidia sobre bens similares carecia de fundamentação teórica. Com efeito, o modelo de Helpman & Krugman (1985) foi criado para explicar quatro factos: (i) o aumento do comércio face à produção mundial e entre nações industrializadas, (ii) os níveis elevados de comércio intra-indústria e particularmente entre países industrializados, (iii) as transacções intra-empresas e o IDE das EMN's e (iv) a liberalização do comércio e o aumento associado na produtividade em detrimento da realocação limitada de recursos.

Apesar da dotação ou proporção de factores poder determinar a natureza de produtos no comércio internacional, segundo o modelo de Helpman & Krugman (1985), num mercado em concorrência monopolista<sup>11</sup>, os rendimentos crescentes à escala e o elevado grau de diferenciação de produtos detêm um papel fundamental na criação de comércio. Nesta medida, na procura de atenuar custos de transporte inerentes, em consonância com o que os

---

<sup>11</sup> Uma proposta que advém dos trabalhos de Dixit & Stiglitz (1977).

autores defendem ser o *home market effect*<sup>12</sup>, “os países tendem a exportar produtos para os quais têm uma grande procura doméstica” (Krugman, 1980: 955) devido aos rendimentos de escala potencialmente obtidos em condições de concorrência imperfeita.

O modelo de Helpman & Krugman (1985), mediante os pressupostos acima enunciados, permite concluir que, quanto menores as diferenças na dotação de factores entre os países, maior o nível de comércio intra-indústria na totalidade das exportações e importações. Por seu lado, cumulativamente, verifica-se que, quando as diferenças na dotação de factores entre países é maior, o nível de comércio inter-indústria aumenta.

Mais tarde Krugman & Obstfeld (2001) vieram a concluir que o comércio intra-indústria não terá efeitos tão nefastos sobre a distribuição do rendimento como o comércio inter-indústria, verificando-se um aumento de bem-estar social mais abrangente no primeiro caso por via de uma redistribuição de rendimento equitativa.

Apesar do modelo de Helpman & Krugman (1985) assentar num modelo de concorrência monopolista os mesmos autores verificam que também existem ganhos associados à criação de comércio em modelos de concorrência oligopolista (Helpman & Krugman, 1989).

Mais tarde, durante a década de 90, o trabalho de Krugman incidiria sobre a distribuição espacial da economia, designadamente sobre a concentração das actividades económicas e dos factores de produção numa determinada zona geográfica (Fujita, Krugman, & Venables, 1999; Krugman, 1991a, 1991b, 1995). Nesta corrente, apelidada de Nova Geografia Económica, procuraram-se identificar factores que justificavam a aglomeração ou concentração económica numa determinada região. Também outros trabalhos, como os de Fujita & Thisse (1996), Krugman (1998) e Ottaviano & Puga (1998) procuraram classificar algumas das tipologias afectas a esta corrente teórica.

---

<sup>12</sup> Se a quota de procura interna do bem for superior à média que será gerada pelas exportações líquidas desse mesmo bem. Crozet & Trionfetti (2008) referem o *home market effect* como a relação mais que proporcional entre a quota detida por um país na produção mundial de um bem e a sua quota na procura mundial do mesmo bem.

Em jeito de conclusão, mediante os pressupostos do modelo, a nova teoria de comércio internacional permite-nos concluir que a similitude de factores produtivos entre dois países não é obstáculo à geração de comércio, pelo que este se fará, horizontalmente, dentro da mesma indústria (intra-indústria), devido ao grau de diferenciação existente entre os bens transaccionados.

### **5.3 A TEORIA DO IDE**

A imperfeição dos mercados, vigente na teoria anterior, é também o substrato da teoria do IDE que, no entanto, congrega um tipo abordagem completamente diferente das teorias tradicionais e da nova teoria de comércio internacional referidas anteriormente. As contribuições dos diversos autores a seguir enunciados justificarão, sob determinadas condições, a opção pelo IDE no processo de internacionalização. Desta teoria emergem duas correntes principais cujo teor se complementa: a escola da internalização (Buckley & Casson, 1976, 1998; Coase, 1937; Rugman, 1980) e o Paradigma Eclético (Dunning, 1977, 1980, 1988, 2001).

A escola da internalização, que se assumiu como teoria explicativa do IDE, teve origem conceptual no trabalho de Coase (1937), foi alicerçada formalmente nos trabalhos de Buckley & Casson (1976), de Rugman (1980) e revisitada em 1998 por Buckley & Casson. Esta abordagem centra-se na análise à eficiência das transacções realizadas entre unidades empresariais tendo com referência a teoria dos custos de transacção de Williamson (1975, 1979) para justificar se deve ser utilizado o mercado (externo à empresa) ou se a empresa deve internalizar transacções. A escola da internalização pode ser considerada como uma abordagem aos custos de transacção efectuada pelas EMN's (Rugman & Oh, 2008).

Assim, quando os custos de transacção (procura de mercado, negociação, contratação, custos judiciais e de incumprimento) são inferiores aos custos de controlo de uma determinada actividade por parte das EMN's, estas optam por externalizar as suas acções, ou seja, recorrem ao mercado para adquirir um serviço ou actividade. Quando sucede o inverso – custos de transacção superiores aos custos de controlo –, as EMN's optam por internalizar actividades, ou seja, uma vez que o recurso ao mercado é nesta situação mais oneroso assumem internamente actividades que poderiam ser satisfeitas por este. E quando a internalização extravasa as fronteiras nacionais a empresa internacionaliza o seu negócio.

Neste sentido, colocam-se às EMN's opções que poderão ser estratégicas para o seu futuro. Deverá internalizar (transferir ou acumular activos no mercado externo ou interno) e aproveitar (eventuais) vantagens competitivas, ou recorrer ao mercado e externalizar (a terceiros) essas potenciais vantagens? A opção recairá entre fazer ou mandar fazer, liderar ou delegar, tomar ou não maior partido das actividades transaccionadas? No sentido de fundamentar e sistematizar a opção a tomar, paralelamente à escola da internalização, surge o Paradigma Eclético (Dunning, 1977, 1980, 1988, 2001).

**Quadro 2 – Paradigma Eclético**

Vantagem específica	Vantagem de localização	Vantagem de internalização
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propriedade tecnológica</li> <li>➤ Dimensão, economias de escala</li> <li>➤ Diferenciação</li> <li>➤ Dotações específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferenças de preços nos <i>inputs</i></li> <li>➤ Qualidade dos <i>inputs</i></li> <li>➤ Custos de transporte e comunicação</li> <li>➤ Distância física, língua, cultura</li> <li>➤ Distribuição espacial de <i>inputs</i> e de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diminuição dos custos de câmbio</li> <li>➤ Diminuição do volume do direito de propriedade</li> <li>➤ Redução da incerteza</li> <li>➤ Controle da oferta, em quantidade e qualidade</li> <li>➤ Controlo dos mercados</li> <li>➤ Possibilidades de acordos</li> <li>➤ Internalização das externalidades</li> <li>➤ Inexistência de mercados a prazo</li> </ul>

**Fonte: Dunning (1981) citado por Mucchielli (1991).**

O Paradigma Eclético procura justificar a internalização através do enquadramento de três variáveis que determinam a expansão, estruturação ou produção empresarial no exterior: vantagem específica, vantagem de localização e vantagem de internalização<sup>13</sup>. A vantagem específica é uma vantagem intrínseca à empresa, ou seja, decorre exclusivamente da sua actividade operacional. A vantagem de localização é uma vantagem extrínseca à empresa, ou seja, decorre das condições de contexto oferecidas num determinado mercado externo. A vantagem de internalização decorre dos benefícios inerentes à presença física da empresa num determinado mercado externo, ou seja, traduz-se na capacidade e interesse da empresa rentabilizar, ela própria, as vantagens específicas que possui em vez de as ceder a outras empresas através de contrato ou licença.

<sup>13</sup> *Ownership advantage, Location advantage and Internalization advantage* (Dunning, 1981).

Quanto mais forte for a confluência destas três vantagens maior a justificação para a concretização de IDE como forma de presença no mercado externo – observe-se o Quadro 3.

**Quadro 3 – Modelo de escolha do modo de penetração**

Vantagens	Específica	Localização	Internalização
Forma de penetração nos mercados			
- IDE	+	+	+
- Exportação	+	-	+
- Cessão de licenças	+	-	-

**Fonte: Lemaire (1999).**

Pese embora a revisão do modelo feita (Dunning, 2001) e a reafirmação da aplicabilidade do mesmo no contexto actual, o modelo de Dunning é criticado pelo seu cariz generalista (Pantulu & Poon, 2003) e descritivo (Ietto-Gillies, 1992), pelo enfoque nas EMN's em detrimento das PME's e pela inexistência do estabelecimento da relação entre investimento e distância psicológica (Benito & Gripsrud, 1992).

Apesar da crítica referida, esta teoria procura justificar o IDE das EMN's em detrimento de outras formas de presença estudadas no capítulo anterior. Como vimos, tal justifica-se quando os custos de transacção são superiores aos custos de controlo no mercado externo.

## **5.4 TEORIA DOS ESTÁDIOS**

Contrariamente às teorias anteriormente descritas, houve necessidade de recentrar o foco de análise na empresa, no seu comportamento, e não na abordagem económica inerente ao estudo do processo de internacionalização. A Teoria dos Estádios radica numa base comportamental assente na experiência empresarial através da qual o comércio internacional é analisado. Tal como o nome nos sugere, o processo de internacionalização é encarado como um processo sequencial cujas fases (ou estádios) estão perfeitamente

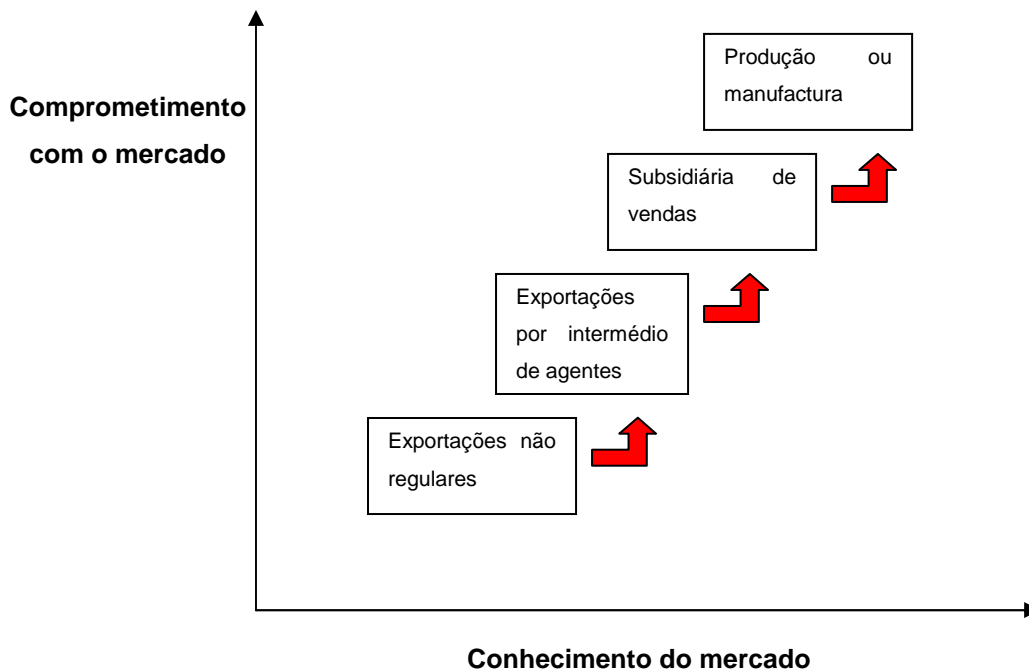
identificadas. A Teoria dos Estádios tem duas abordagens diferenciadas: (i) Tecnológica e (ii) Modelo de Uppsala.

A abordagem tecnológica focada por Posner (1961) realça a possibilidade de existirem países exportadores, através de produtos ou processos inovadores, independentemente da sua dotação de factores de produção. Segundo o autor, o avanço tecnológico redundará em vantagens comparativas que possibilitem a produção de novos produtos e, dessa forma, o assegurar um monopólio momentâneo.

Ainda inserida nesta abordagem, a adaptação da teoria do ciclo de vida do produto ao comércio internacional apresentada por Vernon (1966) é uma referência na discussão sobre comércio e progresso tecnológico, sendo inclusivamente considerada como uma das contribuições que tentam explicar as diferenças internacionais na dinâmica tecnológica (Dosi, Pavitt, & Soete, 1990). Os países desenvolvidos vão transferindo gradualmente a produção até abandonarem completamente a fabricação do produto (outrora inovador) e se focarem no lançamento de novos produtos. Fruto da crescente interdependência económica global, alguns autores referem que o ciclo de vida do produto, tendencialmente, tem vindo a ser cada vez menor (Qualls, Olshavsky, & Michaels, 1981; Rugman & Hodgetts, 1995; von Braun, 1990).

À margem da abordagem tecnológica, no Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheimpaul, 1975), recentemente reformulado por Johanson & Vahlne (2009), o processo de internacionalização é encarado como um processo incremental de obtenção de conhecimento dos mercados externos, obtenção de recursos e de redução da incerteza. O foco do modelo reside no processo de aprendizagem sequencial do qual decorre o comprometimento crescente com o mercado externo (Barkema & Drogendijk, 2007; Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997; L. S. Welch & Luostarinen, 1988) patenteado pela evolução da empresa na passagem pelos diversos estádios – observe-se o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Estádios de comprometimento e aprendizagem**



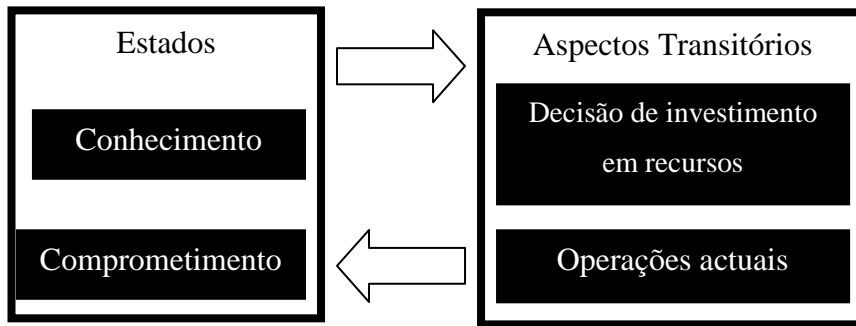
**Fonte: Elaborado com base em Johanson & Vahlne (1977).**

O capital de experiência e o conhecimento adquirido gradualmente sobre os mercados externos orientam futuras formas de actuação internacional (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 2000), facto que actualmente vem merecendo atenção académica reforçada (Casillas, Acedo, & Barbero, 2010).

Johanson & Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicarem o modelo e o seu comportamento: conhecimento e comprometimento. Segundo os autores, o conhecimento é relativo à substância das informações sobre o mercado alvo e o comprometimento referente ao montante, especificidade de recursos investidos no mercado internacional e sua reafecção a outros mercados. Estes dois conceitos que os autores designam de estados, interagem com aspectos transitórios: decisões de investimento de recursos (ponderação da natureza de investimento futuro) e operações actuais. Segundo Johanson & Vahlne a interacção entre estados e aspectos transitórios suscita dinâmica ao modelo apresentado (observe-se a figura 2).



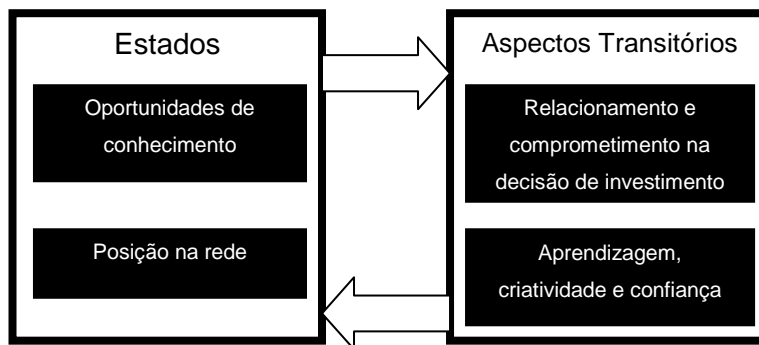
**Figura 2 – Mecanismos básicos de internacionalização, estados e aspectos transitórios**



Fonte: Johanson & Vahlne (1977).

O Modelo Uppsala, mantendo a sua dinâmica de génese, foi objecto de uma reformulação nas suas variáveis. Johanson & Vahlne (2009) substituem as variáveis iniciais identificando outras tantas como (i) oportunidades de conhecimento, (ii) posição na rede, (iii) relacionamento e comprometimento na decisão de investimento e (iv) aprendizagem, criatividade e confiança. A interdependência entre estados e aspectos transitórios mantém-se, e, não obstante a mudança de todas as variáveis, o carácter de novidade deste novo modelo reside no facto do reconhecimento da importância da rede empresarial enquanto elemento no processo de internacionalização.

**Figura 3 – Mecanismos básicos de internacionalização, estados e aspectos transitórios**



Fonte: Johanson & Vahlne (2009).

No que se refere à evidência empírica, vários são os estudos que confirmam o pressuposto base do Modelo Uppsala de que a entrada da empresa nos mercados internacionais se faz de forma gradual (Calof & Viviers, 1995; Camino & Cazorla, 1998; Chang, 1995; Ha,

Choi, & Jung, 2008)<sup>14</sup> e outros que confirmam genericamente a sua aplicabilidade (Eriksson et al., 2000; Johanson & Vahlne, 1990).

No entanto, devido às mudanças estruturais da sociedade, existem outras correntes teóricas<sup>15</sup> que assentam na ideia de que existem empresas que já nascem globais ou têm uma internacionalização precoce (Knight & Cavusgil, 1996; Moen, 2002; Mort & Weerawardena, 2006; Oviatt & McDougall, 1994, 2005). Esta corrente teórica, designada de *Born Globals*, considera que uma empresa nasce global se a internacionalização do seu negócio ocorrer: nos primeiros três anos de actividade (Knight & Cavusgil, 2004), entre os dois e os seis anos de actividade (Coviello & Munro, 1995) ou até oito anos após o início de actividade da empresa (McDougall, Oviatt, & Shane, 1994).

## 5.5 TEORIA DAS REDES

A evolução dos agentes económicos no sentido da cooperação e interdependência<sup>16</sup> (Andersson, 2000; Tornroos, 2002), o desenvolvimento exponencial das comunicações e a valorização das redes estabelecidas entre pessoas ou organizações têm contribuído para a crescente popularidade do termo “rede” (Mercklé, 2004). De facto, a Teoria das Redes sofreu os primeiros desenvolvimentos na área do marketing e estratégia industrial (Håkansson, 1982) sendo afecta à explicação e análise do processo de internacionalização por diversos autores com especial referência para a escola nórdica<sup>17</sup>. A interacção inter-empresas e as relações profissionais e sociais inerentes à teoria das redes constituem para diversos autores os pilares deste modelo (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994; Håkansson & Johanson, 1993; Johanson & Mattsson, 1988). O conjunto de relacionamentos interligados entre empresas designa-se por rede de empresas (Håkansson & Johanson, 1993), ou seja, o ambiente no qual decorre a interacção empresarial. Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de

---

<sup>14</sup> Alguns autores como Benito & Welch (1997) e estudos mais recentes (Andersson & Evangelista, 2006; Svensson, 2006) não confirmam o pressuposto enunciado pelo modelo.

<sup>15</sup> Existe uma falta de unanimidade académica na classificação destas correntes teóricas e a diversidade conceptual é tal que é já objecto de crítica por parte de alguns investigadores (Svensson & Payan, 2009).

<sup>16</sup> Tem sido tendencialmente crescente o número de empresas em que só algumas das funções da cadeia de valor são realizadas internamente (recurso a outras empresas externas) e o aumento da existência de “organizações virtuais” como rede de empresas transitórias para aproveitamento de determinada oportunidade.

<sup>17</sup> Na descoberta das tendências que lhe dão origem, Mattsson & Johanson (2006) revisitam a Teoria das Redes desde a sua génese.

empresas (Johanson & Mattsson, 1986) uma vez que é nele que decorrem as interações empresariais que referi. O mercado deixa de ser um mero espaço de transações e passa a ser encarado como a teia ou combinação de ligações entre fornecedores, clientes, auditores, consultores, agentes, instituições públicas e associações (Johanson & Vahlne, 1990; Johnsen, 2007; Mattsson & Johanson, 2006). Apesar do cariz comportamental idêntico ao modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2003), de acordo com a teoria das redes, a internacionalização decorre de acordos de cooperação entre empresas com o intuito do incremento de competitividade, partilha de competências indutoras de inovação de produtos e/ou de processos e de aproveitamento de ofertas institucionais vantajosas. A saúde do processo de internacionalização depende da relação negocial com os elementos da rede e da forma como é conduzida (Lloyd-Reason, 2002).

Com efeito, segundo Johanson & Mattsson (1988), uma empresa pode atingir uma posição numa rede internacional através de uma de três formas alternativas: (i) estabelecer posições em diferentes redes nacionais que possibilitem novos parceiros para a empresa (extensão internacional); (ii) desenvolver posições com o envolvimento crescente de recursos em redes do exterior em que a empresa já estivesse presente ainda que de uma forma indirecta (através de outros elementos da rede); (iii) aumentar a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes nacionais (integração internacional). No âmbito do processo de internacionalização, essa capacidade empresarial é desencadeada pela influência da multiplicidade de relações formais e informais entre organizações e entre estas e outros agentes individuais e colectivos (D. E. Welch & Welch, 1996). Ou seja, as decisões sobre o processo de internacionalização serão determinadas directa ou indirectamente pelas relações no interior da rede de negócios.

Do modelo de internacionalização das redes formulado por Johanson & Mattsson (1988) decorrem várias constatações. A primeira, no âmbito do processo de internacionalização, prende-se com as relações entre empresas, entre empresas e os mercados ou entre empresas e as suas redes nacionais ou internacionais estarem em permanente reformulação, reforço, retrocesso ou mesmo dissolução com o objectivo da empresa atingir os seus propósitos. A segunda prende-se com o processo gradual de aprendizagem e de conhecimento que decorre da interacção da empresa com a rede ou redes que integra. Por último, a interacção

na rede ou em redes em que a empresa se insere desenvolve-se através da cooperação, de um processo concorrencial ou em coopetição<sup>18</sup>.

Como refere Teixeira (2003:505), a tendência será para a interdependência empresarial e neste sentido para a cooperação, congregação de esforços e colaboração entre concorrentes: “Novas formas de concorrência, a vantagem competitiva é substituída pela vantagem colaborativa (Kanter, 1994), a indústria pelo ecossistema (Moore, 1996), a competição pela co-opetição (Nabeluff e Branderburger, 1997), a concorrência individual pela concorrência colectiva (Gomes-Cásseres, 1997) (...)”.

O modelo de internacionalização das redes formulado por Johanson & Mattsson (1988) reside no princípio de que o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e da rede na qual opera. Os autores sugerem que o grau de internacionalização de uma empresa (enquanto elemento individual) pode ser substancialmente diferenciado do grau de internacionalização da rede na qual opera e que esta mensuração influencia de sobremaneira todo o desenvolvimento do processo de internacionalização. Conforme nos descreve a Figura 4, os autores consideram os graus de internacionalização (da rede e da empresa) como as duas dimensões básicas de um modelo no qual identificam quatro estádios do processo de internacionalização: primeiros iniciantes “The early starter”, os últimos iniciantes “The late starter”, o internacional solitário “The lonely international” e o internacional experiente “The international among others”.

---

<sup>18</sup> Coopetição é uma relação de cooperação entre concorrentes para atingir objectivo comum. Em sentido análogo, Hamel (1991) sugere o termo de colaboração competitiva.

**Figura 4 – A internacionalização e o modelo das redes**

		Grau de internacionalização da rede	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	Primeiros iniciantes	Últimos iniciantes
	Alto	Internacional solitário	Internacional experiente

**Fonte: Johanson & Mattsson (1988).**

Mantendo-se a tónica na aprendizagem gradual que advém do modelo de Uppsala, em síntese, podemos dizer que o carácter de novidade do modelo reside na explicação do processo de internacionalização em função da quantidade e profundidade de relacionamentos mantidos com o exterior – dimensão nunca abordada por qualquer outro dos modelos anteriormente explicitados.

## **CAPÍTULO VI – A CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MOLDES**

*“As empresas de moldes têm feito um apreciável investimento na sua actualização o que tem, de forma decisiva, contribuído para que este sector se inclua entre os mais avançados a nível mundial”* (Martins, 2010: 16)

### **6.1 O SECTOR DE MOLDES NA INDÚSTRIA NACIONAL**

Impulsionada pela procura externa e por uma relação qualidade/preço/prazos de entrega competitiva, a Indústria Portuguesa de Moldes tem vindo a crescer e a ganhar projecção internacional. A caracterização que se segue evidencia um *“dinamismo peculiar num sector que não se mostrou particularmente afectado pelo abrandamento económico mundial do início do século”* (CEFAMOL, 2008: 1). De resto, grandes empresas como a *Volkswagen, Mercedes, Opel, Renault, Citroën, Samsung, Siemens, Nokia, Bosch*, entre outras, são alguns exemplos de empresas em que alguns componentes dos seus produtos finais em plástico são, em muitos casos, feitos com moldes portugueses.

#### **6.1.1 Emprego**

Segundo o IAPMEI (2006) “O Pessoal ao Serviço na actividade de moldes” pesava, sensivelmente, face ao nº de trabalhadores existentes em Portugal:

- 0,2% do emprego nacional;
- 0,8%-0,9% do emprego total da indústria transformadora;
- 2,4% no total do emprego da Região Centro (Marinha Grande);
- 0,3% dos empregados da Região Norte (Oliveira de Azeméis).

#### **6.1.2 Produção**

De acordo com o IAPMEI (2006), estima-se que o valor de produção registado em 2005 corresponda a uma quota:

- um pouco acima de 1% da produção mundial de moldes;
- 0,5% da produção total da indústria transformadora nacional;

#### **6.1.3 Comércio externo**

De acordo com a mesma fonte supracitada, estima-se que as exportações do sector, na última década, equivaleram a 1,1% do total das exportações nacionais, cifrando-se em 1% no ano de 2005. Em 2004 a indústria de moldes ocupava a:

- 9ª Posição no *ranking* das exportações mundiais de moldes com uma quota de 3,6%;
- 3ª Posição no *ranking* das exportações de moldes na Europa;
- 5ª Posição (2003-2005) no grupo dos principais países fornecedores de moldes à UE com uma quota de 3,7%, 4,1% e 4,8%, respectivamente.

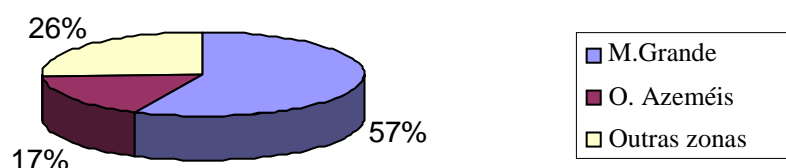
## 6.2 DADOS QUANTITATIVOS DO SECTOR

Neste capítulo é dada especial relevância aos dados disponíveis sobre o sector em termos de distribuição geográfica, volume de emprego, produção, comercialização, I&D e qualidade. Aos dados disponíveis sobre o sector, adicionalmente, é efectuada uma análise que incide sobre a informação recolhida.

### 6.2.1 Distribuição do tecido empresarial nacional

Em 2008 operavam em Portugal cerca de 535 empresas fabricantes de moldes e ferramentas especiais com dimensão de PME, empregando cerca de 8.350 trabalhadores, com uma distribuição geográfica bipolar (74% da totalidade da indústria) entre as regiões da Marinha Grande e Oliveira de Azeméis. De acordo com o IAPMEI a restante quota (aproximadamente 26%) encontra-se dispersa pelo país, com especial incidência nas regiões de Leiria, Aveiro, Alcobaça, Lisboa e Porto.

#### Gráfico 2 – A distribuição geográfica da indústria de moldes

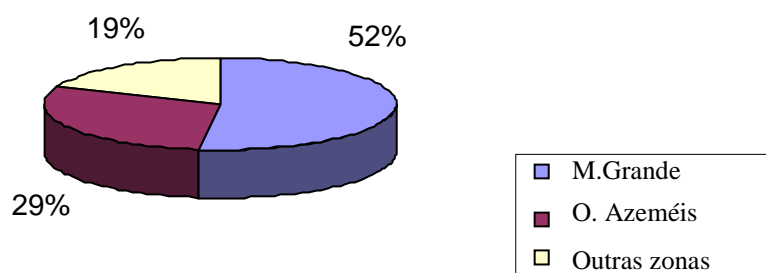


Fonte: CEFAMOL (2008).

### 6.2.2 Volume de emprego e sua afectação geográfica

No que respeita ao factor trabalho, conforme referido anteriormente, a indústria empregava 8.350 trabalhadores (CEFAMOL, 2008). Quanto ao volume de emprego nesta indústria, a zona da Marinha Grande assume-se como força motriz principal (4.342 postos de trabalho), sendo secundada pela zona de Oliveira de Azeméis (2.422 postos de trabalho).

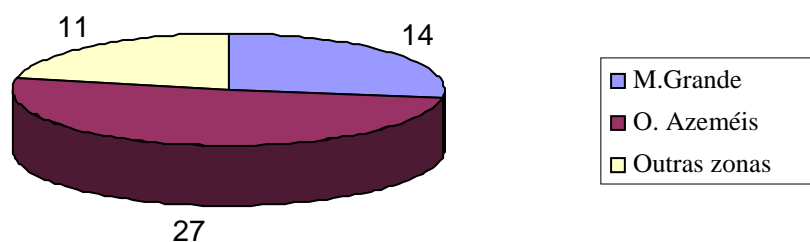
**Gráfico 3 – A distribuição do volume de emprego na indústria de moldes**



**Fonte: CEFAMOL (2008).**

Pela análise do gráfico acima mencionado podemos observar que o peso relativo do volume de emprego na zona de Oliveira de Azeméis (29% da totalidade do mercado) aumenta consideravelmente face ao nº de empresas aí estabelecidas (17% da totalidade do mercado), ou seja, em termos comparativos, as PME's instaladas em Oliveira de Azeméis observam, em média, um volume de emprego superior – observe-se o gráfico seguinte.

**Gráfico 4 – Nº médio de colaboradores por PME da indústria de moldes**



**Fonte: CEFAMOL (2008)<sup>19</sup>.**

Hipoteticamente, tal evidência sugere-nos que a dimensão das empresas instaladas em Oliveira de Azeméis é, comparativamente com o sector, superior. Outras hipóteses possíveis para este facto poderão colocar-se por diferenças comparativas ao nível da eficiência, processos de fabrico, utilização de capital intensivo, estrutura organizacional, cultura de empresa, estratégias empresariais, etc.

---

<sup>19</sup> Informação obtida pelo cruzamento de dados fornecidos pela Associação.



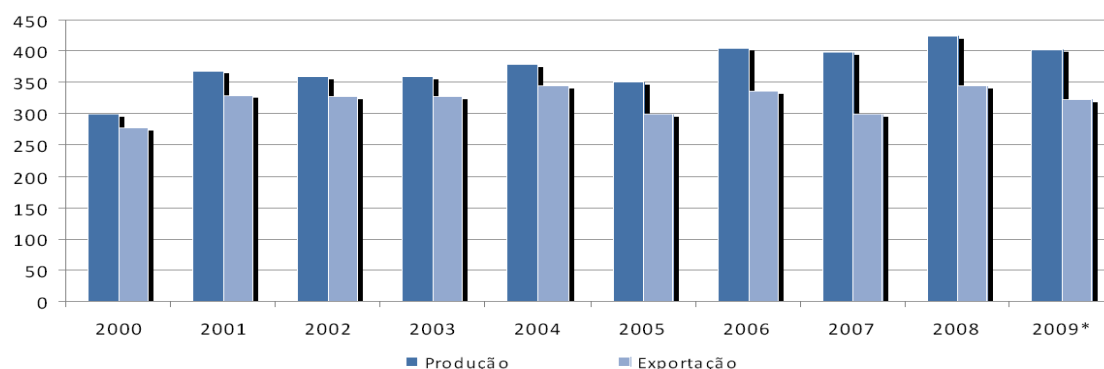
### 6.2.3 Produção

Na actualidade, o sistema produtivo da indústria de moldes assenta sobretudo em tecnologia de ponta. As empresas nacionais do sector “*encontram-se na vanguarda da utilização de máquinas-ferramentas de precisão inovadoras, controladas informaticamente, sendo vulgar a utilização de sistemas CAD/CAM/CAE na concepção e fabrico de moldes*”<sup>20</sup>. Com efeito, metodologias como *Lean* e *Six Sigma*<sup>21</sup> e conceitos como engenharia simultânea e qualidade total, são cada vez mais usuais em empresas do sector elevando-o para patamares de excelência organizacional. Quanto ao nível de produção, segundo a CEFAMOL, registou um crescimento médio anual de cerca de 13% no período 1990-2009, com um valor mínimo de €114,3 milhões em 1990 e um valor máximo de €419, 3 milhões em 2008. Uma vez que não obtive dados relativamente à evolução do número de trabalhadores no sector para o mesmo período, não foi possível o cálculo dos índices de produtividade do sector.

### 6.2.4 Comercialização

Portugal encontra-se entre os maiores fabricantes mundiais de moldes, nomeadamente, nos moldes para plásticos, exportando em média (2006-2009) cerca de 80% da sua produção. Em 2009, essa exportação atingiu os 321,9 milhões de euros num valor de produção de 402,4 milhões de euros, facto representativo de que Portugal ao longo dos anos tem demonstrado uma elevada capacidade de adaptação às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias.

**Gráfico 5 – Análise comparativa Produção / Exportação (milhões de euros)**



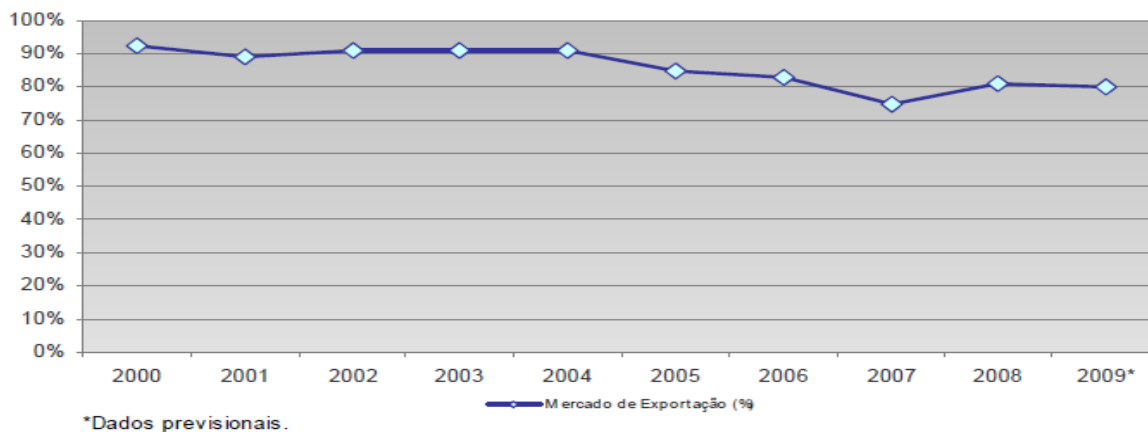
**Fonte: CEFAMOL (2009).**

<sup>20</sup> Página web da CEFAMOL – [http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol\\_IndustriaMoldes/Historia](http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Historia) acedida a 30/11/ 2011

<sup>21</sup> Metodologias de reengenharia para a optimização de processos.

O gráfico supra assinala um comportamento idêntico para as duas dimensões: exportações e produção. É latente um acompanhamento das exportações em face do volume de produção mantendo-se praticamente inalterada a sua relação.

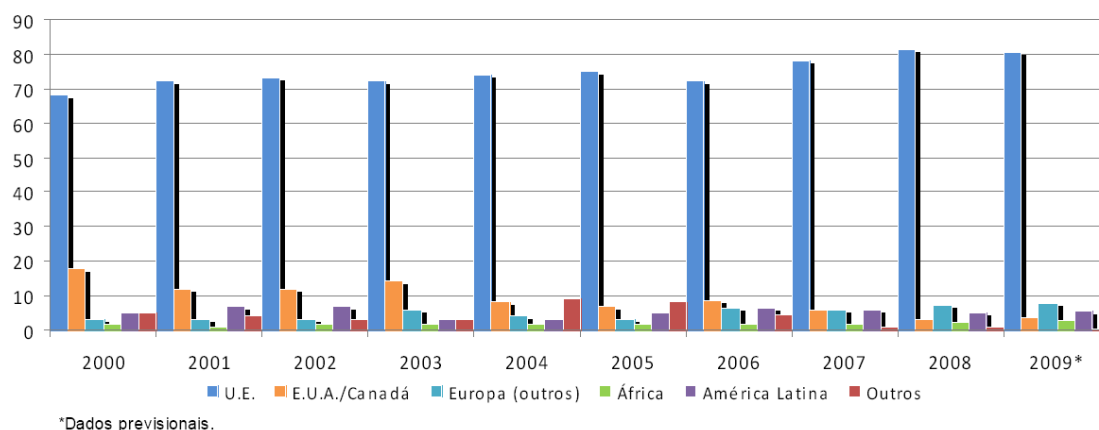
**Gráfico 6 – Evolução do Mercado de Exportação (Exportação-Produção - %)**



**Fonte: CEFAMOL (2009).**

A análise da relação entre a exportação e a produção visível no gráfico anterior reforça a noção da forte orientação exportadora do sector (nunca inferior a 75% da produção), tendo sido registados os valores mais baixos nos anos associados à crise conjuntural dos últimos anos. O valor das exportações portuguesas atingiu, em 2009, os 321, 9 milhões de euros tendo sido efectuadas vendas para 80 países distintos. Este facto, comprovativo da dimensão internacional da indústria, pode ser observado também pela multiplicidade de zonas económicas de destino.

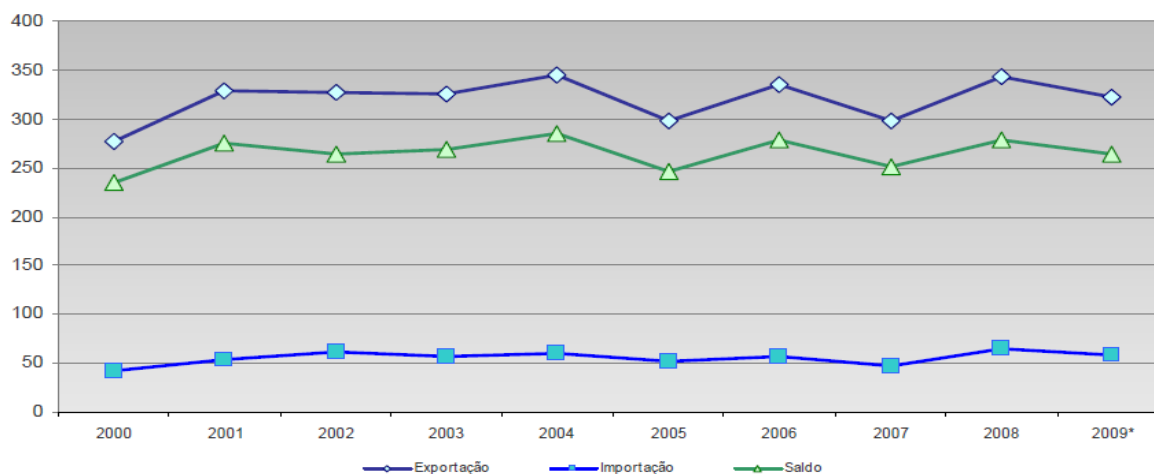
**Gráfico 7 – Exportação por zonas económicas (em%)**



**Fonte: CEFAMOL (2009).**

Pela leitura ao Gráfico 7, a tendência observada durante a última década traduz o aumento gradual da importância da UE como espaço estratégico preferencial do mercado dos moldes em detrimento do bloco Norte-Americano. Em termos de importância de regiões económicas, mantém-se a preponderância do mercado comunitário, representando nos últimos anos cerca de 81% das exportações. Segundo dados da CEFAMOL, no ano de 1993 a indústria de moldes tripartia as suas exportações: 38% - UE, 30% - EUA/Canadá e 15% - Resto Europa. No ano seguinte, em 1994, assiste-se à transferência de quota de mercado de países europeus não pertencentes à UE para o bloco europeu e à diminuição da proeminência do bloco Norte-Americano como mercado alvo do sector. A essa tendência não é alheio o facto da criação em 1993 do mercado único europeu e, durante toda a década de 90, o empenhamento na prossecução de políticas para a construção e afirmação de um bloco europeu efectivo<sup>22</sup>. Por outro lado, a natureza dessa deslocalização poderá também ter sido motivada pelos baixos custos de mão-de-obra prevalentes nalguns países e pela forte depreciação do Dólar face ao Euro. A análise da evolução da balança comercial ao longo da década de 90 e nos primeiros anos desta década confirmam a forte vocação exportadora do Sector.

**Gráfico 8 – Balança Comercial (valores em milhões de euros)**



\*Dados previsionais.

**Fonte: CEFAMOL (2009).**

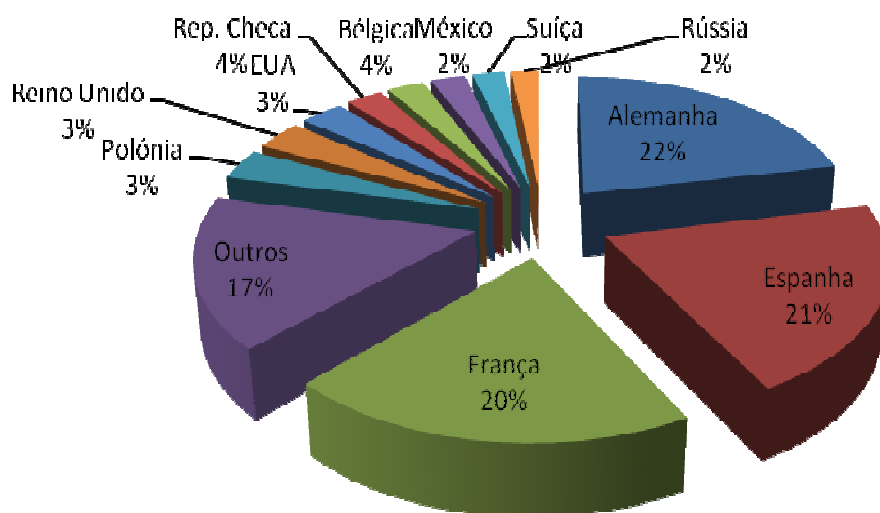
Pela leitura do Gráfico 8 é possível concluir que o saldo da balança comercial do sector registou uma tendência para a estabilização nos anos considerados. A estabilidade do saldo

<sup>22</sup> 7/02/1992 – Assinado o Tratado de Maastricht; 01/01/1995 – Adesão da Áustria, Finlândia e Suécia à U.E.; 02/10/1997 – Assinado o Tratado de Amesterdão; 01/01/1999 – Início da 3ª fase da UEM.

<sup>23</sup>, 24/03/2000 - Aprovação da Estratégia de Lisboa.

da balança comercial durante a última década contrasta com o crescimento registado na década de 90. Segundo dados da CEFAMOL, se considerarmos um período maior (1990-2008) o saldo da balança comercial regista um crescimento significativo, pois de 89,45 milhões de euros em 1990 passa para valores que rondam os 280 milhões de euros em 2008, o que equivale a uma variação anual média positiva que ronda os 12,45%/ano. Para esta evolução positiva contribuiu de sobremaneira a relação privilegiada com alguns países europeus. A balança comercial é largamente superavitária em 2009, com um coeficiente de cobertura da ordem dos 560%. Pela análise ao Gráfico 9, é possível constatar que a tríade composta pela Alemanha, Espanha e França destaca-se claramente da lista dos principais clientes da indústria de moldes no mercado externo, representando cerca de 63% das exportações portuguesas.

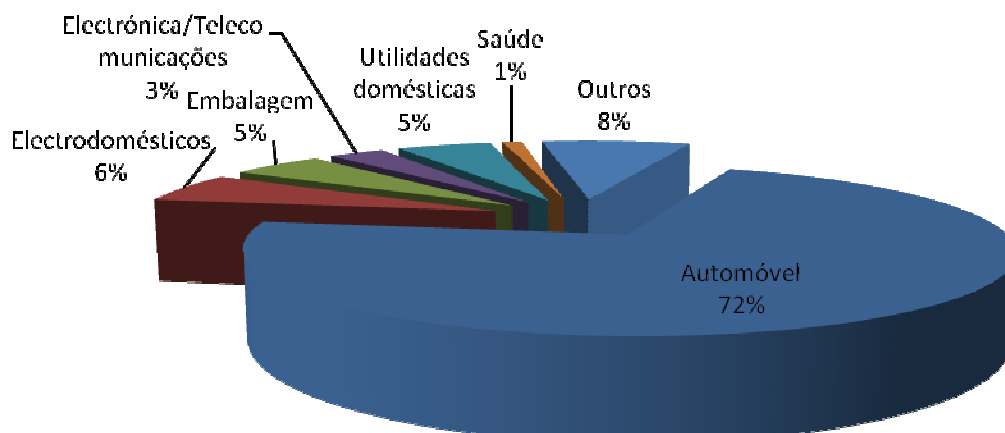
**Gráfico 9 – Principais destinos dos moldes portugueses**



**Fonte: CEFAMOL (2009).**

A última informação estatística, referente às principais indústrias servidas pelo sector de moldes, faz sobressair 2 ideias: as categorias brinquedos, material eléctrico e material de escritório perderam importância relativa ou quase desaparecerem como clientes do Sector; a indústria automóvel tem vindo a ganhar extrema importância, evoluindo de um peso relativo de apenas 14%, em 1991, para 72% em 2008.

**Gráfico 10 – Principais indústrias clientes**



**Fonte: CEFAMOL (2009).**

### 6.2.5 I&D

A I&D na área dos moldes tem evoluído no sentido da utilização de novos materiais ou de materiais compósitos na realização dos moldes e na forma de conjugação dos seus diferentes subconjuntos de forma a minimizar custos inerentes ao processo. Contudo, esta tendência evolutiva não é seguida uniformemente pois a heterogeneidade do sector de onde emergem factores como a dimensão, organização de processos, modelo de interacção e ligação estabelecidas, levam a que algumas empresas do sector não acompanhem a crescente aposta em I&D (Gomes, 1998).

Uma melhor caracterização com alguns dados quantificados quanto à Capacidade de I&DT e Inovação e Transferência de Tecnologia da actividade de moldes podem ser encontrados no “Estudo sobre a Utilização da Propriedade Industrial nos Sectores dos Plásticos e dos Moldes” – do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2005), onde se conclui que, no conjunto das empresas que responderam ao inquérito, quanto à “engenharia de produto” e às actividades de I&D, 26% e 12% das empresas, respectivamente, revelam gastar mais de 5% do seu volume de negócios nessas actividades.

No ranking das 50 entidades que mais investiram em I&D no nosso país destacaram-se algumas ligadas à indústria de moldes como sejam:

- Grupo Simoldes em 1999, 2001, 2003 (engloba as empresas Simoldes Plásticos, IMA – Indústria de Moldes de Azeméis, Lda., Simoldes Aços, Lda.);

- Iberomoldes, S A em 1999;
- CENTIMFE – Centro Tecnológico da Indústria de Moldes e Ferramentas em 1999.

Na actualidade, no âmbito da investigação e desenvolvimento, o CENTIMFE destaca-se pelo conjunto de projectos e iniciativas que desenvolve quer no mercado interno quer no mercado externo.

#### **6.2.6 Qualidade**

No que respeita à exigência qualitativa o padrão tem de ser elevado até pelas próprias especificidades do processo de fabrico do sector onde a moldagem de peças está sujeita a reduzidíssimas margens de tolerância de imperfeições de fabrico. Os moldes de gama alta são feitos com aços de elevada qualidade, com superfícies perfeitas para uma duração longa, destinando-se à moldagem de peças com reduzidíssimas margens de tolerância de imperfeições de fabrico, especificadas e normalizadas.

A melhoria sistemática da qualidade é um dos grandes objectivos – alvo de acções permanentes, sendo a tendência das empresas, quer por si, quer por exigência dos seus clientes, a obtenção da credenciação dos seus produtos e a sua certificação como empresas fornecedoras de bens intermédios para determinadas indústrias de bens de equipamento e de produtos finais, com exigências de elevado rigor e precisão.

O IPAC – Instituto Português de Acreditação registava 94 empresas e entidades com actividade declarada relacionada com a fileira dos moldes (fornecedores de equipamentos e ferramentas, I&D, concepção, produção, comercialização e outros serviços) que possuíam certificação do sistema de garantia da qualidade pela NP EN ISO 9001:2000 à data de 30 de Junho de 2006. Duas das empresas de moldes possuíam certificação pela NP EN ISO 14001:2004.

### **6.3 DADOS QUALITATIVOS DO SECTOR – ANÁLISE SWOT SECTORIAL**

No que respeita ao sector de moldes, a análise SWOT é feita com base no relatório produzido pela Sociedade Portuguesa de Inovação (2008).

### **6.3.1 Pontos fortes**

Como pontos fortes ou forças do sector de moldes são sugeridos no trabalho da Sociedade Portuguesa de Inovação (2008):

- A base alargada de conhecimento ao nível tecnológico em torno da maquinaria de alta precisão;
- A base alargada de conhecimento ao nível de todo o ciclo de desenvolvimento de produto;
- O cariz exportador do sector (em média, mais de 90% da produção destina-se a mercados externos);
- A imagem de qualidade e de competência tecnológica do sector a nível nacional e internacional;
- A capacidade de adaptação das empresas do sector a novos mercados sectoriais e geográficos;
- O acesso a uma rede de entidades do Sistema Científico e Tecnológico conhecedoras e geralmente com apetência para apoiar as empresas;
- A apetência para a inovação e propensão das empresas do sector para investimentos de base tecnológica.

### **6.3.2 Pontos fracos**

Como pontos fracos ou fraquezas do sector de moldes são sugeridos no trabalho da Sociedade Portuguesa de Inovação (2008):

- A aversão da maior parte das empresas a deslocar ou a subcontratar produção no exterior uma vez que envolve um maior comprometimento com o mercado externo e, por isso, um esforço adicional no investimento a realizar;
- A incapacidade da maior parte das empresas em atrair novos quadros qualificados dada a competição de outros sectores tecnológicos;
- A descapitalização e reduzida liquidez de uma grande parte das empresas;
- A excessiva dependência do sector automóvel;
- A incapacidade negocial quanto à fixação de prazos médios de recebimento;
- A dimensão reduzida da generalidade das empresas afectas ao sector;
- A incapacidade de diversificação a outras áreas de actuação como aproveitamento das competências tecnológicas do sector.

### **6.3.3 Oportunidades**

Segundo o trabalho da Sociedade Portuguesa de Inovação (2008), as oportunidades com que o sector de moldes se depara são:

- O crescimento acentuado de novos mercados sectoriais emergentes como a energia, ambiente e medicina;
- A crescente miniaturização dos produtos electrónicos e a sua inclusão noutros sectores abre espaço para a inovação e para a captação de novas oportunidades de mercado com soluções integradas;
- A deslocalização da manufactura para outros países;
- As alterações profundas nos mercados estratégicos do sector poderão antever um conjunto vasto de novas oportunidades de negócio;
- A redução dos ciclos de vida de produto;
- Os desenvolvimentos ao nível dos novos materiais poderão estimular a inovação e o surgimento de novas áreas de mercado.

### **6.3.4 Ameaças**

Segundo o trabalho da Sociedade Portuguesa de Inovação (2008), as ameaças com que o sector de moldes se depara são:

- A crescente modernização dos competidores emergentes e da sua estrutura de custos;
- As dificuldades inerentes aos sistemas de apoio financeiro por desconhecimento e/ou inadaptação às realidades específicas do sector;
- A crescente competição ao nível da captação de recursos humanos por diversos sectores tecnológicos poderá limitar a base de recrutamento e selecção de quadros para o sector;
- A conjuntura económica à escala global pode afectar a dinâmica de internacionalização do sector.



## CAPÍTULO VII – METODOLOGIA

*“A argumentação definida terá de sustentar-se na informação produzida a partir dos dados utilizados. A qualidade desta informação é, sem dúvida, determinada pelo rigor seguido na recolha de dados”*

(Barañano, 2008: 79)

### 7.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Foi seguida uma metodologia que permitisse ir ao encontro do propósito inicial de investigação e à questão de partida do mesmo – qual a tendência estratégica prevalecente na indústria de moldes na abordagem aos mercados externos?

A metodologia de investigação passou por várias fases:

- (i) Consulta de elementos sobre a indústria de moldes (leitura de estudos alusivos ao sector promovidos pela CEFAMOL, SPI, AICEP e obtenção de informação de índole informal numa reunião agendada com o Dr. Manuel Oliveira, Secretário Geral da CEFAMOL) para a correspondente análise ao sector;
- (ii) Definição do universo a inquirir, através do recurso a informação estatística proveniente do INE;
- (iii) Selecção do processo de recolha de dados;
- (iv) Elaboração do questionário e de uma “folha de rosto” que o apresenta, define o objectivo/âmbito da investigação e delimita a utilização da informação a extrapolar;
- (v) Preparação e verificação exhaustiva dos contactos das empresas pertencentes ao universo a inquirir;
- (vi) Trabalho de campo: envio do questionário auto-administrado, através da Internet, a todas as empresas do universo considerado e, após esta fase, na inobservância de respostas ou de respostas completas por parte de algumas empresas, envio do mesmo documento pelo correio conjuntamente com um envelope de resposta sem franquia. Foi facultada assistência às empresas inquiridas via email e através de contacto telefónico, tendo sido enviado por email um lembrete para as empresas em falta.

(vii) Tratamento, análise dos dados e apresentação dos resultados de investigação com recurso ao *Predictive Analytics SoftWare (PASW) Statistics*, versão 18.0.0<sup>23</sup>.

(viii) Discussão e análise crítica aos resultados;

(ix) Conclusões e futuras linhas de investigação para o trabalho desenvolvido.

## 7.2 SUJEITOS

Um estudo sobre a indústria de moldes poderia sugerir a inclusão de todas as empresas afectas ao sector, ou seja, consideraríamos todo o seu universo e, em função da sua dimensão, justificaríamos a selecção de uma amostra através de determinado critério. Contudo, uma vez que se pretende aferir a tendência estratégica das empresas da indústria de moldes face aos mercados externos, fará sentido considerar como universo a inquirir não a totalidade das empresas que compõem o sector, mas as que, pertencentes a este, se relacionam com o exterior. Com esta restrição, devidamente justificável pela natureza da investigação, o universo a inquirir diminui substancialmente.

De acordo com o INE, em 2008, existiam 756 empresas pertencentes à CAE 25734, ou seja, a totalidade de empresas afectas ao sector. De acordo com a mesma fonte, ainda para o ano de 2008, este número reduz-se drasticamente para 171 empresas se apenas considerarmos as que possuem actividade com o estrangeiro. Contudo, este número sofre um ajustamento se considerarmos os processos de insolvência de 17 empresas. Devido a este facto, o universo a inquirir reduz-se para 154 empresas. No entanto, uma vez que duas das respostas obtidas dizem respeito a grupos empresariais no seu todo e não às empresas que o compõem, em razão dessa observação, efectuou-se nova correcção sendo o universo final a inquirir composto por 150 empresas. Dado o número reduzido de empresas que compõe o universo, optou-se pelo recurso ao censo, pelo que o universo que se pretende estudar corresponde ao universo que é efectivamente estudado. Neste caso, a representatividade do estudo é analisada à luz da taxa de respostas obtidas.

Foram recolhidos 61 inquéritos mas nem todos foram considerados para a análise dos dados. A análise incidiu apenas sobre as empresas que iniciaram um processo de internacionalização, e que totalizam 57 casos dos 61 recolhidos.

---

<sup>23</sup> Nova versão do *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*.

**Quadro 4 – População inicial, corrigida e realizada na indústria**

	População inicial	Correcção inicial	Correcção final	Nº de respostas obtidas	Nº de respostas válidas	(%)
Nº de empresas da indústria de moldes que possuem actividades com o exterior	171	154	150	61	57	38 %

**Fonte: Elaboração própria.**

A taxa de resposta aos questionários é de 38% (57 questionários respondidos das 150 empresas do universo corrigido), taxa bastante superior ao intervalo de 10% a 20%, normalmente obtida em questionários similares (Dillon, Madden, & Firtle, 1994).

### **7.3 INSTRUMENTO**

Optou-se pelo recurso ao inquérito por questionário para obtenção de informação primária essencial à investigação. O questionário de investigação (anexo 4) é constituído por três partes distintas: (i) caracterização da empresa, (ii) estrutura de internacionalização e (iii) motivações e barreiras à internacionalização. Considerando também a revisão de literatura feita, as questões foram construídas tendo por base dois trabalhos académicos na área da internacionalização (Araújo, 2008; Teixeira, 2001). Tal rigor permite conferir ao questionário de investigação validade de conteúdo efectiva.

As variáveis do estudo irão ser medidas pelos itens do questionário, os quais, com excepção da primeira parte do mesmo, contemplam afirmações em vez de perguntas. A adopção desta postura manifesta-se adequada quando o que está em causa é a medição de uma atitude (Hill & Hill, 2008), designadamente a atitude da empresa face ao processo de internacionalização.

No que respeita às escalas de medição de variáveis, na primeira parte do questionário todas as questões fechadas obedecem a uma escala nominal. Na segunda e terceira parte do questionário são utilizadas escalas ordinais para medição de todos os itens.

## 7.4 PROCEDIMENTOS

Na tentativa de compreensão do sector, a recolha de dados iniciou-se com um périplo junto de fontes de informação existentes na AICEP e de entidades como a CEFAMOL e o INE. Em primeira instância, obtiveram-se dados estatísticos sobre o universo a trabalhar e informação alusiva à caracterização do sector o que permitiu definir o instrumento e os procedimentos a adoptar na investigação.

O conhecimento do sector, a definição do inquérito por questionário como instrumento de investigação e a limitação temporal para concretização da investigação determinaram a *Internet* como o canal privilegiado para a obtenção de dados relativos ao tecido empresarial. Com a listagem discriminada facultada pelo INE (conforme anexo 5) de um universo inicial de 171 empresas (empresas portuguesas com a CAE 25734 que possuíam actividade com o exterior no ano de 2008), procedeu-se à pesquisa na *Internet* dos contactos empresariais (contacto postal, *email* e contacto telefónico). Nesta pesquisa foram detectadas empresas que foram declaradas insolventes e portanto excluídas do universo inicial, como explicitado anteriormente.

Após a obtenção dos contactos empresariais, numa primeira fase, foi submetido um questionário piloto, via email, a 10 das empresas do universo a inquirir (seleccionadas aleatoriamente) para detectar eventuais falhas do questionário ou, ainda, uma má interpretação por parte do respondente. A observação deste último facto determinou pequenas rectificações nas questões A7 e A8.

Após rectificação, o questionário de investigação foi remetido via *Internet* à população inquirida corrigida. O envio foi feito no dia 16 de Novembro através da conta de correio electrónico da AICEP: [goncalo.bras@portugalglobal.pt](mailto:goncalo.bras@portugalglobal.pt). Foi remetido um lembrete às empresas em falta no dia 13 de Dezembro através da mesma conta de correio electrónico. Considerada esgotada esta primeira via, no dia 27 de Dezembro foi remetido pelo correio o mesmo questionário de investigação a todas as empresas que até aquela data não haviam respondido ou cuja resposta estivesse muito incompleta. Em todo o processo foi mantida assistência por via telefónica ou por email junto das empresas que remeteram o questionário incompleto ou com pequenas incorrecções.

## 7.5 ANÁLISE DE DADOS

Foi criada uma base de dados no Excel que posteriormente foi importada pelo programa de tratamento estatístico *Predictive Analytics SoftWare (PASW) Statistics*, versão 18.0.0.

As questões do inquérito *Ano de constituição* e *Quando* foram transformadas em novas variáveis de escala que apresentam os anos decorridos da constituição da empresa até ao ano de 2011 e os anos decorridos desde o início do processo de internacionalização até ao ano de 2011, respectivamente. Esta nova transformação permite a utilização das variáveis de uma forma mais eficaz do ponto de vista do software. A pergunta acerca da actividade principal da empresa foi reorganizada em duas variáveis. A primeira diz respeito à actividade propriamente dita e divide-se em três categorias: 1-fabrico, 2-comercialização e 3-fabrico e comercialização. A segunda variável diz respeito ao tipo de molde e divide-se em três categorias: 1-moldes para vidro, 2- moldes para plástico e 3- moldes indiferenciados.

Na análise descritiva das variáveis em estudo, são apresentados os valores médios, mínimos, máximos e de desvio padrão para as variáveis quantitativas (intervalares, de razão ou de escala), o número de casos e a percentagem para as variáveis qualitativas (ordinais e nominais).

Para a análise da relação ou associação entre variáveis recorreu-se ao teste *Kendal's tau c* como medida de associação, no caso da análise incidir sobre variáveis ordinais e de razão. O valor do teste varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo dos extremos se encontrar o valor tanto maior será a associação, quer seja negativa, quer positiva. No caso da análise da associação incidir apenas sobre variáveis de razão, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Trata-se de um coeficiente de correlação para dados paramétricos e aplica-se caso as variáveis tenham uma distribuição normal. Para os casos em que as variáveis não apresentam distribuição normal aplica-se o coeficiente de correlação de Spearman para dados não paramétricos. Qualquer um dos coeficientes varia entre -1 e 1, sendo que o valor obtido pode indicar uma relação negativa ou positiva, respectivamente. Quanto mais próximo dos extremos se encontrar o valor obtido na análise, tanto mais forte será a correlação entre as variáveis.

## **CAPÍTULO VIII – RESULTADOS**

### **8.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

No Quadro 5 apresentam-se os resultados obtidos na análise de frequências e estatística descritiva das variáveis da amostra.

As empresas que iniciaram o processo de internacionalização têm um capital social que varia entre 5 000 € e 5 000 000 € (M=592 967,44; DP= 965 854,505). Trata-se de empresas cuja constituição variou entre 4 e 56 anos (M=23; DP=11,729) e cujo início do processo de internacionalização variou entre 2 e 52 anos (M=19,77; DP=11,990).

As empresas são essencialmente sociedades por quotas (70,9%) e sociedades anónimas (29,1%), sendo que 45,6% têm entre 20 e 49 colaboradores, 22,8% têm entre 50 e 99 colaboradores e 13,3% têm entre 10 e 19 colaboradores. Destas empresas, 42,9% tiveram no ano de 2009 um volume total de vendas entre 1 000 001€ e 3 000 000 €, 17,9% tiveram entre 3 000 001€ e 6 000 000€ e 16,1% tiveram entre 6 000 001€ e 10 000 000€. As vendas no mercado externo no ano de 2009 estabeleceram-se entre os 91% e os 100% em 28 empresas, entre os 81% e os 90% em 8 empresas, entre os 21% e os 30% em 7 empresas e entre os 71% e os 80% em 6 empresas.

Na questão aberta A5 “Actividade principal” efectuou-se uma análise de índole qualitativa de forma a agrupar as respostas em função da actividade empresarial e da tipologia de moldes a trabalhar. Neste sentido, com base na informação recolhida, as empresas inquiridas têm como actividade principal o fabrico de moldes (83,3%), existem ainda 11,1% das empresas da amostra que se dedicam ao fabrico e comercialização e, ainda, 5,6% que se dedicam apenas à comercialização de moldes. Metade das empresas da amostra (54,9%) dedica a sua actividade a moldes indiferenciados, 37,3% a moldes para plástico e 7,8% a moldes para vidro.

**Quadro 5 – Caracterização das empresas da indústria de moldes**

	N		M	DP	Min	Max.
	Validos	Missing				
Capital social (euros)	55	2	592 967,44	965 854,505	5 000	5 000 000
Anos decorridos desde o início da constituição da empresa	57	0	23,00	11,729	4	56
Anos decorridos desde o início do processo de internacionalização	57	0	19,77	11,990	2	52
					N	%
Forma jurídica	Nome individual				0	0,0%
	Sociedade em nome colectivo				0	0,0%
	Cooperativa				0	0,0%
	Sociedade por quotas				39	70,9%
	Sociedade anónima				16	29,1%
	Sociedade em comandita				0	0,0%
	E.I.R.L.				0	0,0%
Actividade	Fabrico				45	83,3%
	Comercialização				3	5,6%
	Fabrico e comercialização				6	11,1%
Tipo de moldes	Vidro				4	7,8%
	Plástico				19	37,3%
	Indiferenciado				28	54,9%
Pessoal	1-9 colaboradores				4	7,0%
	10-19 colaboradores				7	12,3%
	20-49 colaboradores				26	45,6%
	50-99 colaboradores				13	22,8%
	100-249 colaboradores				5	8,8%
	250-500 colaboradores				1	1,8%
	Mais de 500 colaboradores				1	1,8%

**Fonte: Elaboração própria.**

**Quadro 5 – Caracterização das empresas da indústria de moldes (continuação)**

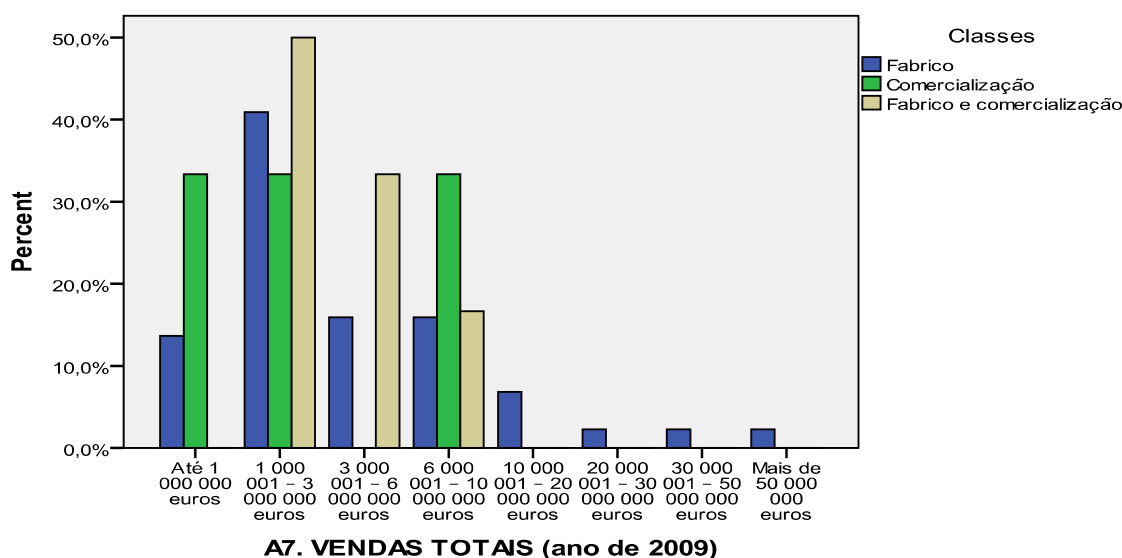
		N	%
Vendas totais (ano de 2009)	Até 1 000 000 euros	7	12,5%
	1 000 001 – 3 000 000 euros	24	42,9%
	3 000 001 – 6 000 000 euros	10	17,9%
	6 000 001 – 10 000 000 euros	9	16,1%
	10 000 001 – 20 000 000 euros	3	5,4%
	20 000 001 – 30 000 000 euros	1	1,8%
	30 000 001 – 50 000 000 euros	1	1,8%
	Mais de 50 000 000 euros	1	1,8%
Vendas no mercado externo (ano de 2009)	Até 20% das vendas totais	3	5,4%
	21 – 30% das vendas totais	7	12,5%
	41 – 50% das vendas totais	1	1,8%
	51 – 60% das vendas totais	2	3,6%
	61 – 70% das vendas totais	1	1,8%
	71 – 80% das vendas totais	6	10,7%
	81 – 90% das vendas totais	8	14,3%
	91- 100% das vendas totais	28	50,0%

**Fonte: Elaboração própria.**

O volume de vendas das empresas por classe de actividade desta amostra apresenta-se distribuído de acordo com a informação do Gráfico 11. De acordo com estes resultados, as empresas que apresentaram maior volume de vendas no ano de 2009 são as que se dedicam exclusivamente ao fabrico de moldes. A maior percentagem de empresas apresenta-se distribuída pelas classes de menor volume de vendas, independentemente do volume de vendas de 2009.



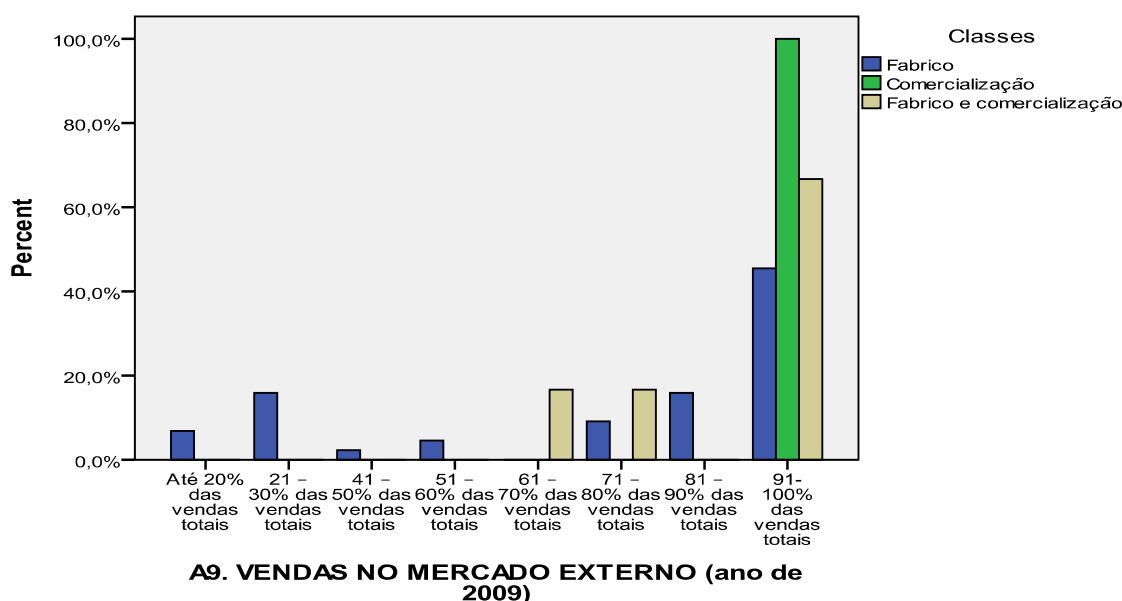
**Gráfico 11- Classes de actividade por volume de vendas**



**Fonte: Elaboração Própria.**

No Gráfico 12 apresenta-se a percentagem de vendas no exterior por classes de actividade. Estes resultados deixam explícito que as empresas com maior percentagem do seu volume de vendas no exterior são as que se dedicam apenas ao comércio de moldes. As empresas que se dedicam ao fabrico e comercialização de moldes apresentaram a maioria do seu volume de vendas para o exterior (acima de 61% do seu volume de vendas).

**Gráfico 12- Classe de actividade por percentagem de vendas no mercado externo**

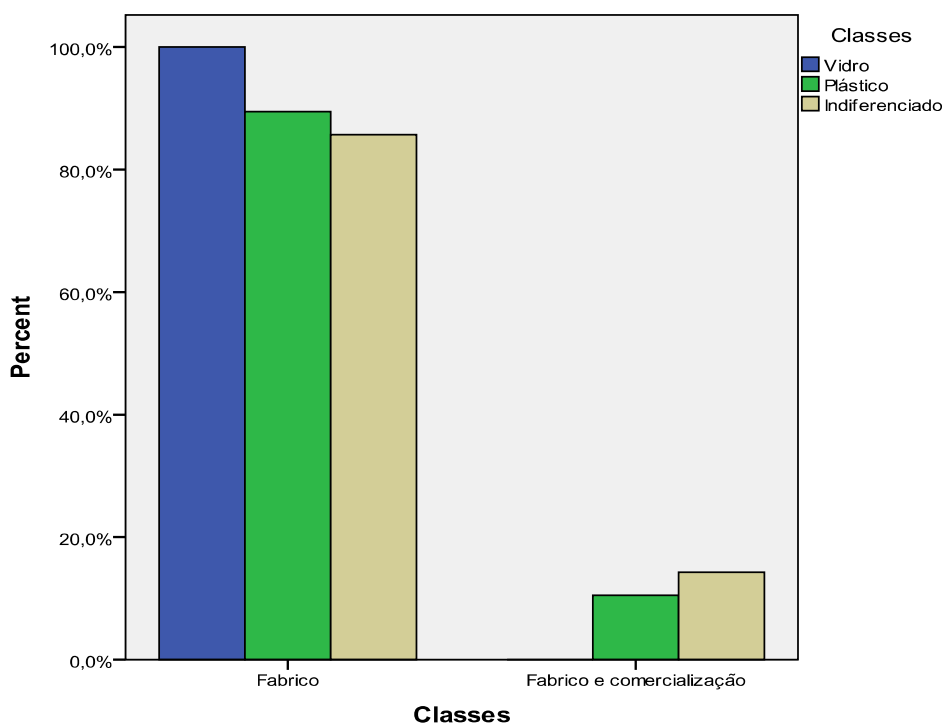


**Fonte: Elaboração própria.**

O Gráfico 13 apresenta o tipo de moldes fabricado ou comercializado pelas empresas por classe de actividade. Uma vez que não existem dados relativamente ao tipo de moldes comercializado pelas empresas cuja actividade exclusiva é o comércio, esta classe de actividade não se encontra apresentada.

Os resultados indicam que a totalidade das empresas que fabricam moldes para vidro dedica-se exclusivamente ao seu fabrico. É de notar que a maior percentagem das empresas que fabricam moldes para outros materiais que não o vidro dedica-se apenas ao seu fabrico em exclusivo (mais de 80%). Encontram-se abaixo dos 20% a empresas da amostra que fabricam e comercializam moldes.

**Gráfico 13- Tipo de moldes por classe de actividade**



**Fonte: Elaboração própria.**

## **8.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE ESTRUTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DAS MOTIVAÇÕES E BARREIRAS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Relativamente à estrutura da internacionalização (Quadro 6), os valores de importância dados a cada um dos pontos variou entre um e cinco e os valores médios variaram entre

1,44 (*unidades produtivas no exterior*) e 4,69 (*exportação directa*). Relativamente às últimas questões acerca da estrutura, 14 empresas referiram um outro acordo de cooperação com empresas estrangeiras cuja importância apresentou um valor médio de 2,29, tendo sido referidas a assistência pós-venda, centros tecnológicos e universidades, acordos de reparação de moldes e a manutenção/gabinete comercial. Outros acordos de cooperação com empresas portuguesas foram referidos por 10 empresas, com uma importância média de 2,10, tendo sido apenas referido por uma empresa o acordo de concepção de projecto. Outra forma de internacionalização foi referida por 11 empresas, apresentando um valor médio de 2,73 e tendo sido referidos: fornecedor privilegiado, representação em feiras internacionais, portal na internet e a exportação do produto final.

#### Quadro 6 – Caracterização da estrutura inerente ao processo de internacionalização

Estrutura de internacionalização	N		M	DP	Min	Max
	Válidos	Missing				
Exportação directa	55	2	<b>4,69</b>	0,791	1	5
Exportação, sendo a distribuição feita por agentes	53	4	2,34	1,159	1	5
Exportação com rede comercial própria no país de destino	53	4	2,02	1,337	1	5
Exportação por subcontratação de empresa estrangeira	53	4	2,25	1,440	1	5
Subcontratação da produção no estrangeiro	54	3	1,54	0,862	1	5
Unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no exterior	52	5	<b>1,44</b>	0,850	1	5
Contratos com empresas no estrangeiro (de licença, de gestão)	52	5	1,58	1,194	1	5
Alianças estratégicas	52	5	2,65	1,620	1	5
<i>Joint-Ventures</i>	52	5	1,60	1,107	1	5
Outro acordo de cooperação com empresa(s) estrangeira(s).	14	43	2,29	1,204	1	5
Outro acordo de cooperação com empresa(s) portuguesa(s).	10	47	2,10	1,370	1	5
Outra forma de internacionalização	11	46	2,73	1,555	1	5

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às motivações inerentes ao processo de internacionalização (Quadro 7), os valores de importância atribuídos a cada um dos pontos variou entre um e cinco, com excepção do ponto *custos de produção mais baixos no exterior* que variou entre um e quatro. Os valores médios de importância atribuído a cada uma das motivações variaram entre 1,65 (*custos de produção mais baixos no exterior*) e 4,36 (*necessidade de crescimento da empresa*).

**Quadro 7 – Motivações inerentes ao processo de internacionalização**

Motivações inerentes ao processo de internacionalização	N		M	DP	Min	Max
	Válidos	Missing				
Necessidade de crescimento da empresa	53	4	<b>4,36</b>	1,039	1	5
Aproveitamento da capacidade de produção disponível	53	4	3,92	1,207	1	5
Obtenção de economias de escala	49	8	3,08	1,205	1	5
Exploração de competências próprias	52	5	3,81	1,030	1	5
Diversificação de riscos	52	5	3,08	1,186	1	5
Limitações do mercado doméstico	51	6	4,00	1,217	1	5
Dinamismo dos mercados externos	51	6	4,10	0,900	1	5
Reacção à actuação da concorrência	51	6	3,10	1,360	1	5
Acompanhamento de clientes importantes	52	5	3,75	1,341	1	5
Abordagem por empresas estrangeiras	52	5	3,73	1,140	1	5
Custos de produção mais baixos no exterior	51	6	<b>1,65</b>	0,955	1	4
Acesso a conhecimentos tecnológicos no exterior	52	5	2,60	1,347	1	5

**Fonte: Elaboração própria.**

No que respeita a barreiras ao processo de internacionalização (Quadro 8), os valores de importância variaram entre um e cinco e os valores médios de importância dada às

barreiras mencionadas variaram entre 2,17 (*desconhecimento do sistema fiscal do país de destino*) e 3,65 (*insuficiência de apoios à internacionalização*).

#### Quadro 8 – Barreiras inerentes ao processo de internacionalização

Barreiras inerentes ao processo de internacionalização	N		M	DP	Min	Max
	Válidos	Missing				
Deficiente informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento externo	47	10	3,34	1,203	1	5
Insuficiência de apoios à internacionalização	49	8	<b>3,65</b>	1,147	1	5
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição	48	9	2,88	1,299	1	5
Insuficiência de cobertura de riscos do comércio externo	48	9	3,25	1,345	1	5
Imagem dos produtos portugueses	49	8	2,94	1,376	1	5
Agressividade da concorrência	49	8	3,41	1,117	1	5
Escassez de recursos (financeiros, humanos)	48	9	3,17	1,136	1	5
Desvantagens fiscais	48	9	2,44	1,236	1	5
Desconhecimento do sistema fiscal do país de destino	47	10	<b>2,17</b>	1,070	1	5
Dimensão da empresa	49	8	2,82	1,202	1	5
Dificuldades de coordenação e controlo de gestão	47	10	2,32	1,045	1	5
Outras	1	56	5,00		5	5

Fonte: Elaboração própria.

### 8.3 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO DA DIMENSÃO DA EMPRESA E A ESTRUTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Pretendeu-se nesta secção analisar a relação entre a dimensão da empresa, dada pelo número de colaboradores, e a estrutura da internacionalização, tendo sido consideradas as variáveis *pessoal* (considerando as várias categorias do número de colaboradores da empresa) e as variáveis da estrutura da internacionalização.

Apresentam-se no Quadro 9 os valores do teste *tau c* e a significância associada ao mesmo. Os resultados permitem concluir que apenas as variáveis *exportação com rede comercial própria no país de destino* (tau c=-0,291; sig.=0,003) e *subcontratação da produção no estrangeiro* (tau c=-0,298; sig.=0,010) apresentaram uma associação significativa do ponto de vista estatístico.

**Quadro 9 – Associação do número de colaboradores com a estrutura de internacionalização**

<b>Número de colaboradores</b>	<b>Estrutura da internacionalização</b>	<b>Tau c</b>	<b>Sig.</b>
	Exportação directa	0,034	0,581
	Exportação, sendo a distribuição feita por agentes	-0,086	0,322
	Exportação com rede comercial própria no país de destino	<b>-0,291</b>	<b>0,003</b>
	Exportação por subcontratação de empresa estrangeira	-0,110	0,305
	Subcontratação da produção no estrangeiro	<b>-0,298</b>	<b>0,010</b>
	Unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no exterior	0,076	0,485
	Contratos com empresas no estrangeiro (de licença, de gestão)	-0,074	0,394
	Alianças estratégicas	-0,091	0,383
	<i>Joint-Ventures</i>	0,091	0,270
	Outro acordo de cooperação com empresa(s) estrangeira(s).	0,218	0,273
	Outro acordo de cooperação com empresa(s) portuguesa(s).	0,000	1,000
	Outra forma de internacionalização	0,264	0,095

**Fonte: Elaboração própria.**

## 8.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO DA DIMENSÃO DA EMPRESA E A ESTRUTURA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Pretendeu-se nesta secção analisar a relação entre a dimensão da empresa, dada pelo volume de vendas, e a estrutura da internacionalização. Os resultados do valor do teste Tau c e a significância associada apresentam-se no Quadro 10. Os resultados permitem concluir que apenas se verificaram associações estatisticamente significativas para a *exportação com rede comercial própria no país de destino* (tau c=-0,201; p=0,048) e para *Unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no Exterior* (tau c=0,220; p=0,023).

**Quadro 10 – Associação do volume de vendas com a estrutura de internacionalização**

<b>Número de colaboradores</b>	<b>Estrutura da internacionalização</b>	<b>Tau c</b>	<b>Sig.</b>
	Exportação directa	0,062	0,329
	Exportação, sendo a distribuição feita por agentes	-0,163	0,121
	Exportação com rede comercial própria no país de destino	<b>-0,201</b>	<b>0,048</b>
	Exportação por subcontratação de empresa estrangeira	-0,077	0,469
	Subcontratação da produção no estrangeiro	-0,142	0,194
	Unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no exterior	<b>0,220</b>	<b>0,023</b>
	Contratos com empresas no estrangeiro (de licença, de gestão)	0,069	0,406
	Alianças estratégicas	0,141	0,186
	<i>Joint-Ventures</i>	0,175	0,070
	Outro acordo de cooperação com empresa(s) estrangeira(s).	0,331	0,040
	Outro acordo de cooperação com empresa(s) portuguesa(s).	0,333	0,165
	Outra forma de internacionalização	0,213	0,091

**Fonte: Elaboração própria.**

## **8.5 ANÁLISE DA RELAÇÃO DO TEMPO MÉDIO DA FUNDAÇÃO DA EMPRESA E O TEMPO MÉDIO DO INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Analisou-se a relação dos anos que decorreram desde a fundação da empresa até ao ano de 2011 com o tempo que decorreu desde o processo de internacionalização até ao ano de 2011. Para tal recorreu-se aos coeficientes de correlação de Pearson e de Spearman, cujos resultados se apresentam no Quadro 11.

**Quadro 11 – Associação do tempo da fundação da empresa e do tempo de início do processo de internacionalização**

<b>Anos decorridos da fundação da empresa</b>	<b>Anos decorridos desde o início do processo de internacionalização</b>	<b>teste</b>	<b>Sig.</b>
	Pearson	0,891	0,000
	Spearman	0,843	0,000

**Fonte: Elaboração própria.**

Os resultados permitem concluir que os anos decorridos desde a fundação da empresa e os anos decorridos desde o início do processo de internacionalização apresentaram uma correlação directa e estatisticamente positiva. Assim, é possível concluir que à medida que aumentam os anos decorridos desde a fundação da empresa aumentam também os anos decorridos desde o início do processo de internacionalização.



## **CAPÍTULO IX – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **9.1 VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Os números apresentados sugerem, dentro dos intervalos de resposta propostos, uma tendência para a predominância de empresas de dimensão média na indústria de moldes. Tal poderá verificar-se através dos resultados obtidos que prevalecem maioritariamente nos intervalos médios das escalas propostas, designadamente no que respeita ao capital social, volume de negócios e número de colaboradores.

Relativamente à actividade principal, a indústria é composta maioritariamente por empresas produtoras (83,3%) com especial incidência nos moldes para plástico (37,3%) ou indiferenciados (54,9%) - moldes para plástico ou vidro. Neste particular, a elevada percentagem de respostas enquadradas como moldes indiferenciados sugerem a ausência de especificação da actividade principal das empresas inquiridas. Ou seja, muitas optaram por referenciar apenas o cariz industrial, comercial ou industrial/comercial da sua actividade, acabando por não especificar a tipologia de moldes que trabalham.

Quanto à forma jurídica adoptada pelas empresas na indústria, com predomínio da primeira forma sobre a segunda, vigoram apenas duas tipologias: as sociedades por quotas e as sociedades anónimas.

A dimensão internacional da indústria de moldes é confirmada pelos resultados obtidos pois 75% das empresas inquiridas referem que, pelo menos, 70% das suas vendas têm como destino final o mercado externo. Acresce a este o facto de que a actividade de 50% das empresas inquiridas se destinar, quase na sua totalidade, ao mercado externo (91% a 100% das suas vendas totais). Como referido, este peso da indústria nacional de moldes no comércio externo é revelador da sua dimensão internacional.

### **9.2 VARIÁVEIS DE ESTRUTURA, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS INERENTES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Em linha com o diagnóstico anterior efectuado ao sector, a exportação é a forma de presença no exterior com maior importância no processo de internacionalização da

indústria de moldes. Em detrimento da presença física no exterior com unidades de produção locais ou através de formas contratuais, a preferência pela exportação suscita um menor grau de comprometimento da indústria de moldes com o mercado externo. Apesar do esforço de investimento ser comparativamente menor face a outras formas de internacionalização e do risco associado ao investimento ser também inferior, a exportação directa não permite o acompanhamento e controlo do produto no mercado de destino. Com efeito, a indústria de moldes poderá ter algumas dificuldades na percepção ao nível da distribuição, comercialização e imagem dos moldes nos mercados externos.

Esta ideia vem ao encontro do documento preparado pela Sociedade Portuguesa da Inovação (2008) no qual é explanada a aversão da maior parte das empresas da indústria de moldes a deslocar ou a subcontratar produção no exterior uma vez que envolve um maior comprometimento com o mercado externo e, por isso, um esforço adicional no investimento a realizar – observe-se o primeiro tópico do ponto 6.3.2 do corrente trabalho.

Perante o menor peso que as unidades produtivas ou que as formas contratuais detêm no processo de internacionalização da indústria de moldes, não é de estranhar que, quando instadas a responder sobre as motivações inerentes ao processo de internacionalização, as empresas revelem a importância residual dos “custos de produção mais baixos no exterior”. Ou seja, em coerência, se as empresas do sector não estão presentes fisicamente no exterior, não terá sido o preço dos factores produtivos no mercado externo a motivar o processo de internacionalização. Conforme referenciado no capítulo anterior, no âmbito das motivações inerentes ao processo de internacionalização, é a rubrica eleita pelas empresas com menor importância no despoletar do processo. Paralelamente a esta rubrica, também o sistema tributário dos mercados externos não se revela particularmente estimulante para o início de um processo de internacionalização na indústria de moldes: aproveitamento de vantagens fiscais (valor médio de 1,79) e conhecimento do sistema fiscal do país de destino (valor médio de 1,80).

No campo oposto surge a “necessidade de crescimento da empresa” como principal motivação no despoletar de um processo de internacionalização na indústria de moldes (média 4,46 pontos). Paralelamente a esta motivação, intrínseca à empresa, são identificados factores extrínsecos a esta, que se prendem directamente com o mercado, que são também tidos como importantes (registam valores médios iguais ou superiores a 4) no

impulsionar ou motivar do processo de internacionalização na indústria de moldes: “Dinamismo dos mercados externos” e “Limitações do mercado doméstico”. Ainda no que respeita a motivações inerentes ao processo de internacionalização, as empresas referem que “A abordagem por empresas estrangeiras” constitui uma motivação relativamente importante, o que, numa análise extensiva, poderá sugerir alguma falta de planeamento no âmbito da internacionalização pelo indício de que será o mercado externo a abordar a empresa e não a empresa a abordar, de forma estratégica, o mercado externo.

Quanto a barreiras inerentes ao processo de internacionalização, podemos afirmar que, comparativamente com as motivações afectas ao processo, de forma genérica, o número de respostas obtidas pelas empresas diminuiu. É também visível a diminuição dos valores médios do último quartil. Pelas respostas obtidas, é evidente a tendência das empresas inquiridas na identificação de factores extrínsecos à empresa como barreiras mais importantes no processo de internacionalização. As empresas elegem a insuficiência de apoios à internacionalização (valor médio de 3,65), a agressividade da concorrência (valor médio de 3,41) e a deficiente informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento externo (valor médio de 3,34).

Em sentido antagónico, as empresas identificaram como barreiras com menor importância no processo de internacionalização barreiras intrínsecas à empresa como as dificuldades de coordenação e controlo de gestão e o desconhecimento do sistema fiscal de destino. Ou seja, segundo as empresas inquiridas, as barreiras com maior importância são barreiras exteriores à empresa, pelo que decorrem das especificidades do próprio mercado. As barreiras ou limitações internas da empresa na abordagem ao mercado externo são relegadas para segundo plano.

### **9.3 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO/RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO DA EMPRESA (Nº DE COLABORADORES E VOLUME DE VENDAS) E A ESTRUTURA DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A teoria sugere que, à medida que as empresas vão obtendo experiência no mercado externo, o grau de comprometimento com o mercado externo aumenta e a empresa envereda por estádios de internacionalização mais complexos (modelo de Uppsala). Como

o maior comprometimento ou envolvimento com o mercado externo acarreta um maior esforço de investimento, pretendeu-se testar a relação da dimensão da empresa com a estrutura de internacionalização, ou seja, analisar a existência de alguma relação entre a dimensão da empresa e as formas de presença adoptadas no mercado externo. Por outras palavras, testou-se a hipótese de empresas com maior dimensão terem uma maior propensão à adopção de formas de presença internacional mais avançadas (IDE e formas contratuais) e uma menor propensão à assumpção de formas de presença básicas no mercado externo (exportação directa e modalidades de exportação). Neste sentido testou-se a relação da dimensão da empresa (número de colaboradores e volume de vendas) com a estrutura de internacionalização pela análise de formas de presença no exterior.

No que respeita à relação entre o número de trabalhadores e a estrutura de internacionalização, verificou-se a existência de significância estatística para: (i) a exportação com rede comercial própria no país de destino e (ii) subcontratação da produção no estrangeiro. Os resultados revelam uma relação inversa entre ambos, ou seja, conclui-se que, à medida que aumenta o número de colaboradores, diminui a importância dada à exportação com rede própria no país de destino e diminui também a importância dada à subcontratação da produção no estrangeiro. Se a maior dimensão da empresa (via número de trabalhadores) confirma a menor propensão à assumpção de formas básicas de internacionalização – no caso, a exportação com rede comercial própria no país de destino –, no que respeita ao aumento das opções de internacionalização mais avançadas, a relação directa não se verifica, pelo contrário, perante os resultados obtidos, a subcontratação da produção no estrangeiro diminui.

No entanto, se avaliarmos a relação entre a dimensão da empresa via volume de vendas e a estrutura de internacionalização verifica-se que à medida que aumenta a dimensão empresarial há uma diminuição das opções por estádios básicos de internacionalização – no caso, a exportação com rede comercial própria no país de destino – e há um aumento das opções empresariais que recaem sobre estádios avançados de internacionalização. Apesar de válida do ponto de vista estatístico, esta confirmação aplica-se apenas na exportação com rede comercial própria no país de destino e às unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no exterior. Assim, à medida que aumenta o volume de vendas diminui a importância dada à exportação com rede comercial própria no país de destino e aumenta a importância dada a unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no exterior.

#### **9.4 RELAÇÃO DOS DADOS COM ALGUMAS CORRENTES TEÓRICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A recolha de dados junto do tecido empresarial, apesar da escassa informação que deriva do curto questionário, permite-nos descortinar algumas pistas sobre a relação entre a abordagem efectiva da indústria de moldes ao mercado externo e as correntes teóricas explicitadas anteriormente.

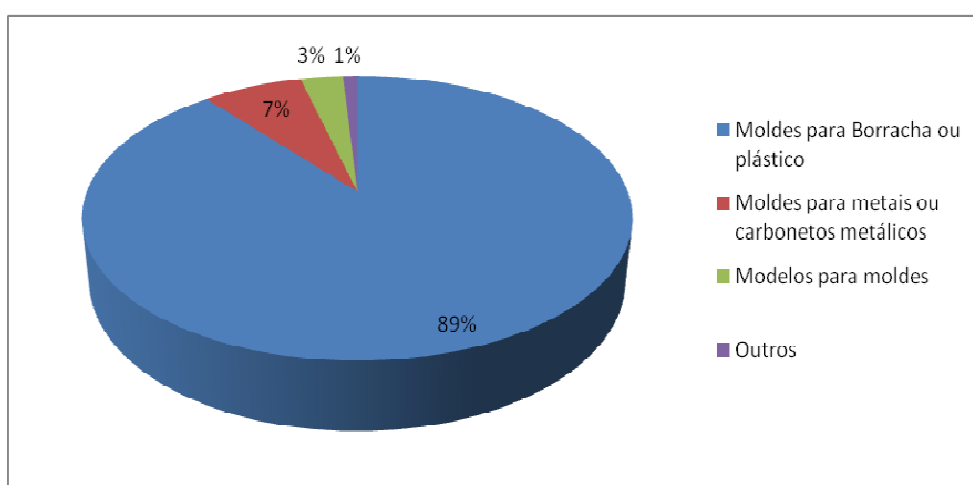
Através dos dados disponibilizados no Quadro 5, a diferença entre o tempo médio da fundação da empresa e o tempo médio de início do processo de internacionalização é de 3,23 anos, ou seja, de 3 anos e 3 meses, aproximadamente. Este curto período de tempo que dista desde a fundação da empresa ao início do processo de internacionalização enquadra a indústria de moldes na corrente teórica, explicitada anteriormente, das *Born Globals*, a qual perfilha uma internacionalização precoce do sector.

Ainda de acordo com o Quadro 5, apesar da idade média das empresas inquiridas ser de 23 anos e da célere internacionalização desde a sua fundação, a esmagadora maioria das empresas, ao eleger a exportação directa como forma de presença mais importante (valor médio de 4,69 – Quadro 6), sugere-nos que a experiência acumulada no mercado externo está longe de conduzir a formas de presença que envolvam um maior comprometimento com o exterior. Tal facto, contrário ao modelo Uppsala, é uma evidência de que o acumular de experiência na indústria de moldes nos mercados externos não se reflecte em formas de presença mais avançadas no domínio da internacionalização (IDE ou formas contratuais). Neste sentido, a importância residual que o IDE possui no processo de internacionalização da indústria de moldes (unidades produtivas adquiridas ou construídas no exterior com um valor médio de 1,44) sugere a percepção, por parte do tecido empresarial, de que os custos de controlo de uma unidade no exterior serão superiores aos custos de transacção e, por sua vez, a evidência de um distanciamento claro face à teoria de IDE.

Paralelamente às conclusões que se retiram pelos dados primários obtidos através do inquérito por questionário, também os dados secundários obtidos permitem descortinar alguns indícios explicativos do comércio internacional na indústria de moldes. Conforme se observa no Gráfico 8, apesar de largamente superavitária em 2009 (coeficiente de cobertura da ordem dos 560%), a balança comercial evidencia a existência de comércio

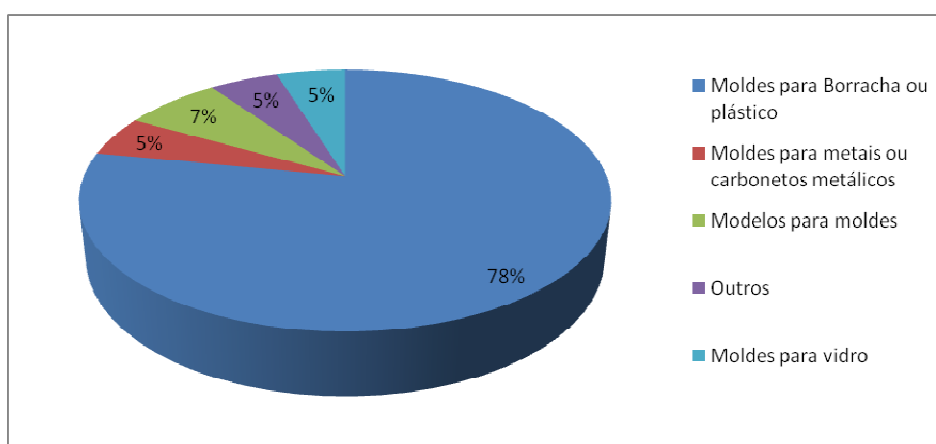
internacional intra-ramo. De acordo com a AICEP e a CEFAMOL, as exportações em 2009 registam um volume de 367 milhões de euros e as importações um volume de 66 milhões de euros. Os Gráficos 14 e 15, que decompõem as exportações e importações, são sintomáticos da existência de comércio intra-ramo na indústria de moldes. Tal evidência, em face das especificidades técnicas e do elevado grau tecnológico vigente no sector, poderá ser explicada à luz da nova teoria do comércio internacional pelo grau de diferenciação existente na indústria de moldes e pela imperfeição dos mercados onde a indústria opera.

**Gráfico 14 – Tipologia de moldes exportados**



**Fonte: CEFAMOL (2009).**

**Gráfico 15 – Tipologia de moldes importados**



**Fonte: CEFAMOL (2009).**

## CAPÍTULO X – CONTEXTO DE TRABALHO NA AICEP

### 10.1 RESUMO E SISTEMATIZAÇÃO DAS TAREFAS DESENVOLVIDAS

No decurso do Estágio Curricular foram efectuadas múltiplas tarefas que, invariavelmente, tiveram como pano de fundo, de forma directa ou indirecta, a internacionalização. De resto, em conformidade com o procedimento interno semanal, são registadas sumariamente todas as tarefas desempenhadas pelos colaboradores da unidade Conhecimento. Com base nessa informação, foi possível agrupar as tarefas desenvolvidas no decurso dos 4 meses de trabalho na AICEP – observe-se anexo 6. Com efeito, a especificidade das tarefas que a seguir anuncio, prendem-se sobretudo com: (i) a elaboração de um estudo alusivo à competitividade da Fileira Construção nos mercados de Angola, Argélia, Marrocos e Líbia, (ii) a reunião de dados que suportam a componente empírica do trabalho por ora exposto e (iii) a participação em acções de formação (*workshops*, seminários, conferências, entre outros), internas e externas à AICEP, referentes à temática da internacionalização. Abaixo apresento algumas das tarefas desenvolvidas na AICEP no decurso dos 4 meses de Estágio Curricular:

- Participação em seminários promovidos pela AICEP (acções do Formando Conhecimento, ABC mercados);
- Participação passiva, em representação da AICEP, em conferências/seminários promovidos por diversos *clusters*, considerados pela agência, com potencial de crescimento futuro;
- Reunião com as várias Direcções da AICEP para tomar o pulso à organização e ao funcionamento estrutural da agência;
- Reunião com as várias Direcções da AICEP para levar a cabo o trabalho empírico no Relatório de Estágio;
- Colaboração activa na análise das estruturas tributárias vigentes nos mercados de Angola, Argélia, Marrocos e Líbia;
- Colaboração activa na análise das estruturas laborais vigentes nos mercados de Angola, Argélia, Marrocos e Líbia;
- Colaboração activa no estudo macroeconómico relativo a Angola, Argélia, Marrocos e Líbia;

- Com base em dados do *World Economic Forum*, elaboração de um estudo comparativo sobre os factores contextuais da economia nacional face a outras economias da zona euro;
- Elaboração da proposta para adopção do modelo GE/Mckinsey no estudo da competitividade da Fileira Construção;
- Elaboração de um estudo sobre competitividade e concorrência fiscal face a outras economias da zona euro (tributação directa, indirecta e contribuições para a segurança social);
- Análise dos factores de competitividade afectos à Fileira da Construção e sua aplicabilidade na matriz GE/Mckinsey;
- Caracterização do sector da construção e obras públicas na Argélia e detecção de oportunidades estratégicas para o sector nesse mesmo mercado;
- Análise dos factores de atractividade afectos aos mercados de Angola, Argélia, Líbia e Marrocos e sua aplicabilidade na matriz GE/Mckinsey;
- Elaboração do questionário de investigação a submeter às empresas da Fileira Construção com base no qual foram recolhidos os dados primários sobre a competitividade da Fileira;
- Contributo para a elaboração do guião de entrevistas de profundidade que foram efectuadas junto de empresas da Fileira Construção.

## **10.2 ANÁLISE CRÍTICA DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS, ADQUIRIDAS E QUE FICARAM POR ADQUIRIR**

Relativamente às competências necessárias e tendo como base o estudo que norteou a maior parte do tempo de estágio – o estudo sobre a competitividade da Fileira Construção –, justificava-se plenamente a integração no grupo de trabalho de uma pessoa com formação de base em economia ou gestão. A natureza do estudo, em curso desde Novembro de 2009, e a ausência na Unidade de alguém com formação de base na área das ciências económicas ou empresariais ditaram uma rápida integração na equipa de trabalho desde o primeiro dia de estágio. A complexidade do estudo, que combina quatro mercados de destino (Angola, Argélia, Marrocos e Líbia) e seis Fileiras concorrentes (França, Espanha, Itália, Brasil, China e Turquia), permitiu trabalhar informação sectorial e macroeconómica sobre as 10 economias em causa. No âmbito da internacionalização da



Fileira Construção, o manancial de informação de índole macroeconómica, fiscal, laboral e informação adstrita ao sector da construção constituiu uma mais valia para a aquisição de valências e competências a explorar num futuro desejavelmente próximo. De resto, com base no modelo GE/Mckinsey, foram também amplamente discutidas a atractividade sectorial dos 4 mercados de destino e a posição competitiva das seis Fileiras concorrentes.

Apesar de extremamente enriquecedor do ponto de vista pessoal e profissional, o tempo previsto para conclusão do estudo, conforme referi, em curso desde Novembro de 2009, não se compadece com o horizonte temporal definido para o período de estágio de 4 meses. Assim, ao invés de apresentar parcelarmente os meus contributos para o estudo, que estaria inacabado aquando da apresentação do Relatório de Estágio, optei por dedicar parte do meu tempo à investigação do sector de moldes, o qual decidi apresentar neste Relatório.

Foi uma opção tomada praticamente nos primeiros dias de estágio assim que se tornou verdadeiramente perceptível a complexidade do estudo sobre a competitividade da Fileira Construção e algum grau de dependência face às restantes entidades envolvidas no mesmo.

Apesar da opção exigir mais tempo da minha parte extra Estágio Curricular, regozijo-me com a decisão tomada, uma vez que, além do sector da construção, fiquei com outro conhecimento de um sector com uma dinâmica ímpar nos mercados externos e que me é geograficamente próximo – o sector de moldes.

Em contexto de trabalho, o Estágio Curricular pressupunha a: (i) participação na elaboração de estudos, recolha e divulgação de informação de natureza macroeconómica ou sectorial com interesse para os operadores económicos; (ii) o estudo interno referente à análise de correlações entre os incentivos atribuídos pela AICEP às PME e níveis de utilização de produtos de internacionalização promovidos pela Agência; e (iii) a participação no desenvolvimento de projectos no âmbito da *Business Intelligence Unit* com o intuito de contribuir para o processo de gestão de conhecimento na AICEP e para a disseminação da informação pelos diversos agentes (Universidades, Empresas, Associações Empresariais, Estado).

Se o primeiro e terceiro objectivos foram alcançados já o segundo objectivo inicialmente proposto ficou por concluir. Na génese deste facto são de destacar as vicissitudes da

obtenção da informação a nível interno, a minha integração plena no trabalho sobre a competitividade da Fileira Construção e a urgência que este encerra para a AICEP.

### **10.3 SÍNTESE DA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTÁGIO DOS CONHECIMENTOS E APRENDIZAGEM ADQUIRIDOS NA PARTE LECTIVA DO 2º CICLO DE ESTUDOS**

O carácter multidisciplinar do grupo de trabalho na unidade Conhecimento e a interacção promovida durante o estágio com outras unidades (conforme se pode observar pelo conjunto de reuniões com pessoas e entidades externas à unidade Conhecimento) poderia suscitar alguns receios. Contudo, o conhecimento adquirido na Faculdade em unidades curriculares como Macroeconomia, Microeconomia, Economia do Mercado Único Europeu, Economia Monetária, Política Orçamental e Política Comercial da UE revelou-se fundamental na emergência de algumas competências e valências necessárias ao desempenho das tarefas que anteriormente referi.

### **10.4 BALANÇO DO VALOR ACRESCENTADO PELO ESTÁGIO PARA A FORMAÇÃO DO ESTAGIÁRIO E PARA A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO**

O Estágio Curricular realizado na AICEP permitiu complementar o conhecimento académico adquirido no decurso da componente lectiva do Mestrado em Economia (Especialização em Economia Europeia) da FEUC. De facto, não só a nível pessoal mas sobretudo a nível profissional, o Estágio Curricular na AICEP, pelo perfil da Agência e dos quadros que a compõem, constituiu uma mais valia efectiva para o meu processo de aprendizagem que não se esgota com o final do 2º ciclo de estudos.

Após delimitação teórica das temáticas objecto de trabalho, na Agência privilegiou-se fundamentalmente o conhecimento prático com o tratamento de informação macroeconómica, microeconómica, de natureza fiscal, tecnológica ou de outra natureza. Neste sentido, a equipa de trabalho multidisciplinar (bastante eclética em termos académicos), a promoção de acções de formação contínua (conferências, seminários, *workshops*) e, sobretudo, a interacção com outros agentes na elaboração do estudo de competitividade da Fileira Construção (Gabinete de Estudos e Estratégia do Ministério da

Economia, da Inovação e do Desenvolvimento, FEPICOP, APICER, APPC, ASSIMAGRA e Banco Espírito Santo) tornaram mais rico o Estágio Curricular agora findo.

Para a entidade de acolhimento o trabalho realizado culminará num documento alusivo à competitividade da Fileira da Construção que, no âmbito da *Business Intelligence Unit*, será publicado pela AICEP e no qual o meu contributo será formalmente reconhecido.

Paralelamente ao trabalho efectuado sobre a competitividade da Fileira Construção e uma vez do interesse da AICEP, os resultados do estudo particular sobre a indústria de moldes que aqui apresento serão também objecto de divulgação na Agência.

## CAPÍTULO XI – CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

A sustentação teórica, explicativa do desenvolvimento do comércio internacional, ajuda a uma melhor compreensão da internacionalização de empresas ou organizações. Não obstante o trabalho exposto assentar no referencial teórico sobre internacionalização, a complexidade deste fenómeno dita que o mesmo não seja totalmente explicado pelas correntes teóricas vigentes. Este *gap* entre a teoria e o comportamento empresarial no comércio externo é, de resto, corroborado por alguns académicos (Axinn & Matthyssens, 2002; Fillis, 2001, 2002).

Ainda assim, segundo informação de cariz primário e secundário, existem dados que confirmam a internacionalização precoce da indústria – com enquadramento na corrente teórica das *Born Globals* – e que confirmam a existência de algum comércio intra-ramo, que a nova teoria do comércio internacional ajuda a explicar. Os dados recolhidos permitem concluir que existe uma demarcação da indústria de moldes face a pressupostos e conclusões do modelo de Uppsala e que a indústria evidencia total alheamento no que respeita a processos de internalização nos mercados externos no âmbito da teoria do IDE.

De facto, pese embora o acumular de experiência no mercado externo, maioritariamente sob a forma de exportação, confirma-se a aversão da indústria de moldes ao maior comprometimento através da presença física no exterior, sob a forma de IDE ou de diversas formas contratuais. Esta constatação vem confirmar uma das conclusões da Sociedade Portuguesa de Inovação (2008) ao apontar tal facto como um dos pontos fracos da indústria de moldes.

Indo de encontro a alguns teóricos, que referem a exportação como a forma de presença mais recorrente no acesso aos mercados externos (Teixeira & Diz, 2005) e como a forma que comporta menos riscos e custos (Root, 1994; Terpstra & Sarathy, 1994), as empresas da indústria de moldes assumem claramente a importância que exportação detém no seu processo de internacionalização.

Como barreiras ao processo, extrínsecas ou intrínsecas à empresa, os dados sugerem uma maior importância dos factores externos à empresa neste âmbito. Ou seja, tendencialmente, as empresas não consideram como muito importantes factores internos que possam obstaculizar o acesso ao mercado, mas classificam como muito importantes algumas

barreiras externas à empresa, que consideram serem susceptíveis de condicionar o acesso ao mesmo.

Relativamente às motivações das empresas da indústria de moldes inerentes à abordagem ao mercado externo, os dados revelam estímulos empresariais intrínsecos e extrínsecos. As empresas elegem como estímulos mais importantes no acesso ao mercado: a “necessidade de crescimento da empresa”, o “dinamismo dos mercados externos” e as “limitações do mercado doméstico”.

No que respeita à revisão bibliográfica efectuada, que alude à relação directa entre comprometimento com o mercado externo e dimensão da empresa pelo esforço de investimento necessário, as conclusões na indústria de moldes revelam alguma inconsistência. Testou-se a hipótese de que a dimensão da empresa (via nº de colaboradores ou via volume de vendas) poderia estar relacionada com a sua forma de presença no mercado externo. A confirmação do quadro teórico anteriormente abordado, fruto das relações estatisticamente significativas obtidas com origem nos dados recolhidos, revela-nos que, o aumento da dimensão da empresa por via do seu volume de vendas suscita uma maior importância das unidades produtivas no exterior (adquiridas ou construídas) enquanto forma de internacionalização. Contudo, esta conclusão não é válida quando a relação é efectuada através da dimensão (via número de colaboradores).

A própria limitação quantitativa e qualitativa dos dados primários e secundários recolhidos que subjaz à investigação tornou difícil enquadrar o processo de internacionalização da indústria de moldes à luz de uma das teorias apresentadas. Contudo, no âmbito do objectivo do trabalho exposto e como complemento à metodologia seguida, um maior fluxo de informação de índole qualitativa poderia ter sido obtido através de entrevistas de profundidade junto de algumas empresas. Em complemento, poderia ter sido testada uma regressão que justificasse o estágio de desenvolvimento das empresas da indústria de moldes em função de variáveis dependentes como o número de trabalhadores, o volume de negócios, o capital social, e as barreiras/motivações inerentes ao processo de internacionalização. Todavia, o timing para o desenvolvimento do trabalho e as tarefas diárias executadas na AICEP ditaram a metodologia seguida para conclusão do mesmo em tempo útil.

## **CAPÍTULO XII – FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

Em face do trabalho desenvolvido, considerando também as limitações ao mesmo, emergem alguns caminhos de investigação que, potencialmente, poderão vir a ser explorados.

A experiência acumulada das empresas da indústria de moldes no mercado externo poderia supor, à luz do modelo Uppsala, um maior comprometimento com o mercado externo através de formas de presença mais avançadas no exterior (IDE e formas contratuais). No entanto, tal não se verifica, pelo que, as razões de ser do menor comprometimento com o mercado externo poderão ser objecto de investigação. Ou seja, apesar do processo de internacionalização da indústria de moldes se iniciar nos primeiros anos de actividade, não se verifica um crescente investimento no que respeita a formas de internacionalização mais avançadas. Em face do dinamismo evidenciado pela indústria de moldes, este aparente paradoxo poderá constituir um aspecto singular de manifesto interesse académico.

Outro aspecto que poderá ser objecto de investigação futura prende-se com a internacionalização precoce das empresas da indústria de moldes. Como a actividade de exportação, tendencialmente, se inicia nos primeiros anos de actividade das empresas da indústria de moldes, neste período, será o mercado a ir ao encontro da empresa ou a empresa terá uma estratégia de internacionalização, deliberada desde a sua génese, para ir ao encontro do mercado?

Um outro tema que poderá suscitar interesse académico, uma vez que a indústria de moldes é tida como exemplar no plano da internacionalização, será a confirmação de que existe, de facto, ligação efectiva do sector com alguma corrente teórica.

## BIBLIOGRAFIA

- Ahokangas, P. (1998). *Internalization and Resources An Analysis of Processes in Nordic SMSs*. Unpublished Doctoral Dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Álvarez, V. S., & Merino, T. G. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships withing a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63.
- Andersson, S., & Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642.
- Araújo, J. F. (2008). *The impact of internationalization on firm's performance - a qualitative study of portuguese SME's*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Axinn, C. N., & Matthyssens, P. (2002). Viewpoint: Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(4/5), 436.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. .
- Barkema, H. G. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38, 7, 1132-1148. *Journal of International Business Studies*, 38 (7), 1132-1148.
- Beamish, P. (1990). The internationalisation process for smaller Ontario firms: a research agenda. In A. E. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-first Century: Canada's New Research Agenda* (pp. CT 77-92). Greenwich: JAI Press.
- Benito, G. R. G., & Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Foreign Direct Investments - Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning-Process. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461-476.
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1994). Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, 2(2), 7.

- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, v.37, n-2, p.7-25, Special Issue, 1997., V.37, n-2, Special Issue, 7-25.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Calof, J. L., & Viviers, W. (1995). Internationalization behavior of small- and medium-sized South African enterprises. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 71.
- Camino, D., & Cazorla, L. (1998). Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: An evolutionary approach. *International Journal of Management*, 15(1), 123.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Barbero, J. L. (2010). Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, 30(2), 162-173.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior - an Empirical-Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114-119.
- CEFAMOL. (2008). *Indústria Portuguesa de moldes*, Marinha Grande.
- CEFAMOL. (2009). *Indústria Portuguesa de moldes*, Marinha Grande.
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383.
- Chesnais, F. (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã.
- Chipman, J. S. (1965). A survey of the theory of international trade: part 1, the classical theory. *Econometrica (pre-1986)*, 33(3), 477.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica v. 4, n. 16*, 386-405.



- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Croué, C. (1994). *Marketing International*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Crozet, M. (2009). Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul Krugman/Trade and geography: Paul Krugman's views on globalization. *Revue d'Économie Politique*(4), 513.
- Crozet, M., & Trionfetti, F. (2008). Trade costs and the Home Market Effect. *Journal of International Economics*, 76(2), 309-321.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. (1993). *International Marketing*.
- Dichtl, E., Koeglmaier, H.-G., & Mueller, S. (1990). International Orientation As A Precondition For Export Succ. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23.
- Dillon, W. R., Madden, T. J., & Firtle, N. H. (1994). *Marketing research in a marketing environment* (3rd ed.): Irwin Professional Publishing.
- Disdier, A.-C., & Mayer, T. (2004). How different is Eastern Europe? Structure and determinants of location choices by French firms in Eastern and Western Europe. *Journal of Comparative Economics*, 32, 280-296.
- Dixit, A. K., & Stiglitz, J. E. (1977). Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity. *American Economic Review*, 67(3), 297-308.
- Dosi, G., Pavitt, K., & Soete, L. (1990). The Economics of Technical Change and International Trade. *Harvester Wheatsheaf, London*, 76-77.
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Sleuwaegen, L. (1992). Advances in International Marketing; Comment. *International Journal of Research in Marketing*, 9(4), 291.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. . In B. e. a. e. T. i. a. o. e. a. In: OHLIN (Ed.), 18: Macmillan.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise* London ; Boston: Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production: A Restat. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1.
- Dunning, J. H. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment *Transnational Corporations*, 3 No.1, 23-51.

- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26.
- Etemad, H. (2005). SMEs' Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary's Evolutionary Life Cycle in Three Distinct Stages. *Management International Review*, 45, No.3 (special issue), 145-186.
- Etemad, H., & Yender, L. (2003). The knowledge network of International Entrepreneurship: Theory and evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 5.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions. *Management Decision*, 39(9), 767.
- Fillis, I. (2002). The internationalization process of the craft microenterprise. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), 25.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1.
- Fujita, M., Krugman, P. R., & Venables, A. J. (1999). *The Spatial Economy*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Fujita, M., & Thisse, J.-F. (1996). Economics of Agglomeration. *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(4), 339-378.
- Gelbuda, M., Meyer, K. E., & Delios, A. (2008). International business and institutional development in Central and Eastern Europe. *Journal of International Management*, 14(1), 1-11.
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33.
- Gomes, J. S. (1998). Indústria dos Moldes em Portugal, Trajectórias Empresariais de Sucesso. *GEPE, Ministério da Economia*.
- Green, D. H., Barclay, D. W., & Ryans, A. B. (1995). Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 59(4), 1.
- Ha, J., Choi, S., & Jung, S. (2008). An analysis on internationalization process of Korean new venture firms. *Allied Academies International Conference. Academy for Studies in International Business. Proceedings*, 8(1), 11.

- Håkansson, H. (1982). International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. *John Wiley & Sons, Chichester*.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1993). Industrial functions of business relationships. *Advances in International Marketing, 5*, 13.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal, 12*, 83.
- Harris, P. R. (2004). Managing in the Next Society. *European Business Review, 16*(4), 426.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 26*(4), 33.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1985). *Market Structure and International Trade*: MIT Press.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1989). *Trade Policy and Market Structure*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hinterhuber, H. H. (1996). SME's internationalization, networks and strategy - Veciana, JM. *Organization Studies, 17*(2), 348-349.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: the good, the bad and the ugly. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1137-1157.
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2005). The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Management, 21*(1,2), 1.
- IAPMEI. (2006). A indústria portuguesa de moldes no contexto internacional - Contributos para o conhecimento da actividade. *Rede de gabinetes de empresa do IAPMEI*.
- Ietto-Gillies, G. (1992). *International Production: Trends, Theories, Effects* Cambridge: Polity Press.
- Insch, G. S., & Steensma, H. K. (2006). The Relationship between Firm Strategic Profile and Alliance Partners' Characteristics. *Journal of Managerial Issues, 18*(3), 321.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1986). International marketing and internationalization processes – a Network Approach. In S. T. Paliwoda, P.W. (Ed.), *Research in international marketing*. London: Croom Helm.

- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach In e. Hood and Vahlne (Ed.), *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). Internationalization Process of Firm - Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheimpaul, F. (1975). Internationalization of Firm - 4 Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johnsen, R. E. (2007). The role of focal suppliers in strategic networks for internationalisation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), 135.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334.
- Krugman, P. R. (1979). Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469-479.
- Krugman, P. R. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade. *The American Economic Review*, 70(5), 950-959.
- Krugman, P. R. (1981). Intraindustry Specialization and the Gains from Trade. *The Journal of Political Economy*, 89(5), 959.
- Krugman, P. R. (1991a). *Geography and Trade*. Cambridge: The MIT Press.
- Krugman, P. R. (1991b). Increasing Returns and Economic Geography. *The Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499.
- Krugman, P. R. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. Cambridge: The MIT Press.
- Krugman, P. R. (1998). What's new about the new economic geography? *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2), 7.
- Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2001). *International Economics: Theory and Policy* (5th ed.). New York: Addison-Wesley.

- Lefebvre, E., Bourgault, M., Prefontaine, L., & Lefebvre, L. A. (2003). Understanding the driving forces behind the internationalisation process of fast-moving SMEs: implications for export assistance programs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(5,6), 447.
- Lemaire, J. P. (1999). *Estratégias de Internacionalização - Desenvolvimento Internacional da Empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383.
- Lipsey, R. G. (2000). Technology and global change. *Economic Journal*, 110(461), F221-F222.
- Lloyd-Reason, L. (2002). Strategies for Internationalisation within SMEs: The Key Role of the Owner-Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 120-129.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561.
- Malhotra, N. K., Ulgado, F. M., & Agarwal, J. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.
- Martins, J. (2010). O futuro da montagem na Indústria de Moldes. *O molde*, 86.
- Mattsson, L.-G., & Johanson, J. (2006). Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 259.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shane, S. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La Découverte, coll. « Repères ».
- Meyer, K. E., & Gelbuda, M. (2006). Process Perspectives in International Business Research in CEE1. *Management International Review*, 46(2), 143.
- Moen, O. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2/3), 156.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549.
- Mucchielli, L. (1991). De nouvelles formes de multinationalization; les alliances stratégiques. *Problèmes Économiques*, n°2234.

- Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1997). *Marketing Relationships, Quality, Value*. New York: Worth Publishers.
- Ohmae, K. (1985). Triad Power: The Coming Shape Of Global Competition // Review. *Executive*, 27(7), 50.
- Ottaviano, G. I. P., & Puga, D. (1998). Agglomeration in the global economy: A survey of the 'new economic geography'. *The World Economy*, 21(6), 707.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537.
- Pan, Y., Li, S., & Tse, D. K. (1999). The impact of order and mode of market entry on profitability and market share. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 81.
- Pantulu, J., & Poon, J. P. H. (2003). Foreign direct investment and international trade: evidence from the US and Japan. *Journal of Economic Geography*, 3(3), 241-259.
- Petersen, B., Welch, L. S., & Liesch, P. W. (2002). The Internet and foreign market expansion by firms. *Management International Review*, 42(2), 207.
- Petrella, R. (1994). *Reflexões sobre a competitividade*. Paper presented at the Colóquio/Educação e Sociedade n. 7, 77-90.
- Poliwoda, S. J., & Thomas, M. J. (1998). International Marketing. *Oxford, The Chartered Institute of Marketing*.
- Posner, M. V. (1961). International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers (pre-1986)*.
- Qualls, W., Olshavsky, R. W., & Michaels, R. E. (1981). Shortening of the PLC-An Empirical Test. *Journal of Marketing*, 45(4), 76.
- Raposo, M. L. (1994). *Análise da internacionalização das actividades das empresas: evidências empíricas do sector têxtil português*. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S., & Steensma, H. K. (2006). International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. *Journal of Management*, 32(1), 56.
- Rugman, A. (1980). A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization. *Columbia Journal of World Business*, 15(1), 23.

- Rugman, A., & Hodgetts, R. (1995). *International Business - A Strategic Management Approach*. Mc Graw-Hill.
- Rugman, A., & Oh, C. H. (2008). The international competitiveness of Asian firms. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 57.
- Samuelson, P. A. (1948). International Trade and the equalisation of Factor Prices. *The Economic Journal*, Vol. nº 58, 163-184.
- Samuelson, P. A. (1949). International Factor Price Equalisation Once Again. *The Economic Journal*, Vol.59, 181-197.
- Shaw, V., & Darroch, J. (2004). Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 327.
- Shirakawa, M., Okina, K., & Shiratsuka, S. (1997). Financial Market Globalization: Present and Future. *IMES (Institute for Monetary and Economic Studies), Discussion Paper No. 97-e-11, Bank of Japan*.
- Simões, V. C. (1997). Internacionalização das empresas portuguesas. *Economia e Prospectiva*, Vol1, nº2, Jul-Set.
- Simões, V. C. (1998). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*: Conselho Económico e Social - Série de Estudos e Documentos.
- Simões, V. C., & Castro, A. (1999). *A Internacionalização das empresas portuguesas*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia e Semanário Económico.
- SPI. (2008). *Apresentação do Plano Estratégico para o Sector dos Moldes e Ferramentas Especiais em Portugal*. Retrieved. from.
- Stiglitz, J. (2003). Globalization and its discontents: how to solve the problems. *Revista De Occidente*, 89-98.
- Stonham, P. (1994). Change in the global economy: An interview with Rosabeth Moss Kanter. *European Management Journal*, 12(1), 1.
- Svensson, G. (2006). A quest for a common terminology: the concept of born globals. *Management Decision*, 44 No. 9, 1311-1317.
- Svensson, G., & Payan, J. M. (2009). Organizations that are international from inception. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 406.
- Teixeira, S. (2001). *Estratégias de Internacionalização: O gap teoria/prática nas empresas portuguesas do calçado*. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Teixeira, S. (2003). Estratégias de internacionalização: Um modelo para as PME - Aplicação à Indústria Portuguesa de Calçado. *in Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Volumen I, Organización de Empresas:*

- Estrategia, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas, Lugo, 12, 13 y 14 de Febrero, 505-514.*
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (1994). *International Marketing*: Dryden Press, Fort Worth, TX. .
- Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies, 36(3)*, 270.
- Tornroos, J. (2002). Challenging internationalisation theory: Some new trends forming international and global business. *Department of Business Administration, Abo Akademi University, Abo*.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics, 80(2)*, 190-207.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional, Lisboa*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- von Braun, C.-F. (1990). The Acceleration Trap. *Sloan Management Review, 32(1)*, 49.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing, 4(3)*, 11.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management, 14(2)*, 34.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*: Free Press.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics, v. 22*, 233-261.
- Woodcock, C. P., Beamish, P., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies, 25(2)*, 253.
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications. *Regional Studies, 41(7)*, 1013.
- Yip, G. S., Loewe, P. M., & Yoshino, M. Y. (1988). How To Take Your Company To The Global Market. *Columbia Journal of World Business, 23(4)*, 37.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal, 43(5)*, 925.



Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: a meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524.

## **ANEXOS**

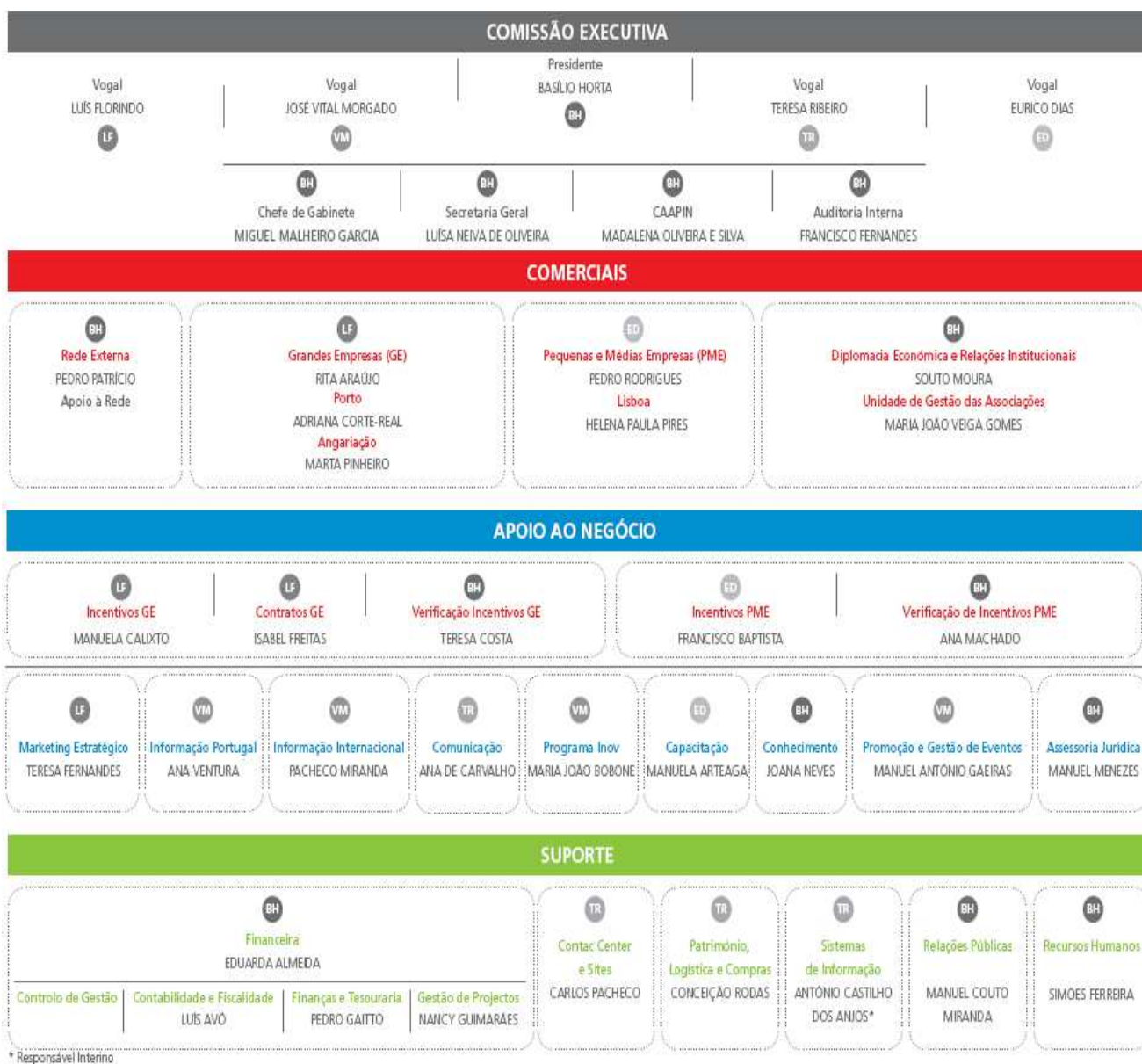
## ANEXO 1 – REDE EXTERNA AICEP (EUROPA)



## ANEXO 2 – REDE EXTERNA AICEP (FORA DA EUROPA)



## ANEXO 3 – ORGANIGRAMA DA AICEP



## ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO



### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO – INDÚSTRIA DE MOLDES

O meu nome é Gonçalo Brás, sou aluno da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e, no âmbito da frequência no 2º ano do Mestrado em Economia (Especialidade de Economia Europeia), estou a efectuar um Estágio Curricular na Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – AICEP.

Neste sentido, na sequência dos contactos estabelecidos na AICEP e com a CEFAMOL, mediante informação institucional facultada, foi-me possível aferir do dinamismo latente da indústria de moldes nos mercados externos. A informação facultada suscitou o meu interesse pela indústria de moldes, pelo que, pretendo fazer a sua análise no decurso do Relatório de Estágio que efectuo neste 1º semestre lectivo.

O objectivo da investigação em curso prende-se com a análise da atitude empresarial no sector face ao processo de internacionalização. Pretende-se sobretudo identificar as formas de abordagem aos mercados externos e as motivações e barreiras intrínsecas ao sector.

Neste âmbito, solicito a sua preciosa colaboração através do preenchimento do questionário que se segue cujo tempo médio de resposta é de 10 minutos. É muito importante que responda a todas as questões, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.

Este questionário está sujeito a sigilo estatístico. Os dados individualizados não poderão ser divulgados. A informação recolhida apenas será divulgada de forma agregada.

O sucesso desta investigação depende da sua colaboração.

O meu sincero obrigado,

  
\_\_\_\_\_

## Secção A – Caracterização da empresa

A1. DENOMINAÇÃO DA EMPRESA: \_\_\_\_\_

A2. ANO DE CONSTITUIÇÃO: \_\_\_\_\_ CAE: \_\_\_\_\_

A3. CAPITAL SOCIAL: \_\_\_\_\_ Euros

A4. FORMA JURÍDICA:

- nome individual    
  sociedade em nome colectivo    
  cooperativa    
  sociedade por quotas  
 sociedade anónima    
  sociedade em comandita    
  E.I.R.L.

A5. ACTIVIDADE PRINCIPAL: \_\_\_\_\_

A6. PESSOAL

- 1-9 colaboradores    
  100-249 colaboradores  
 10-19 colaboradores    
  250-500 colaboradores  
 20-49 colaboradores    
  mais do que 500 colaboradores  
 50-99 colaboradores

A7. VENDAS TOTAIS

- Até 1 000 000 euros    
  10 000 001 – 20 000 000 euros  
 1 000 001 – 3 000 000 euros    
  20 000 001 – 30 000 000 euros  
 3 000 001 – 6 000 000 euros    
  30 000 001 – 50 000 000 euros  
 6 000 001 – 10 000 000 euros    
  Mais de 50 000 000 euros

A8. A EMPRESA INICIOU O SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO?

Sim  Se sim, quando? \_\_\_\_\_

Não  (Condição para terminar questionário, obrigado pela sua preciosa colaboração!)

A9. VENDAS NO MERCADO EXTERNO

- Até 20% das vendas totais    
  61 – 70% das vendas totais  
 21 – 30% das vendas totais    
  71 – 80% das vendas totais  
 41 – 50% das vendas totais    
  81 – 90% das vendas totais  
 51 – 60% das vendas totais    
  91- 100% das vendas totais

## Secção B – Estrutura de Internacionalização

B1. ESTRUTURA

*Nas diversas formas de internacionalização abaixo apresentadas, atribua uma cotação em relação à aplicação de cada uma na sua empresa – desde 1 (sem importância) até 5 (extremamente importante). Assinale a sua resposta com uma cruz (x).*

	1	2	3	4	5
Exportação directa					
Exportação, sendo a distribuição feita por agentes					
Exportação com rede comercial própria no país de destino					
Exportação por subcontratação de empresa estrangeira					
Subcontratação da produção no estrangeiro					
Unidades produtivas (adquiridas ou construídas) no exterior					
Contratos com empresas no estrangeiro (de licença, de gestão)					
Alianças estratégicas					
Joint-Ventures					

Outro acordo de cooperação com empresa(s) estrangeira(s). Qual? _____					
Outro acordo de cooperação com empresa(s) portuguesa(s). Qual? _____					
Outra forma de internacionalização. Qual?					

## Secção C – Motivações/barreiras ao processo de internacionalização

### C1. MOTIVAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Atribua um grau de importância, entre 1 (sem importância) e 5 (extremamente importante) ao peso que cada um dos seguintes factores teve no momento em que se decidiu internacionalizar o negócio. Assinale a sua resposta com uma cruz (x).

	1	2	3	4	5
Necessidade de crescimento da empresa					
Aproveitamento da capacidade de produção disponível					
Obtenção de economias de escala					
Exploração de competências próprias					
Diversificação de riscos					
Limitações do mercado doméstico					
Dinamismo dos mercados externos					
Reacção à actuação da concorrência					
Acompanhamento de clientes importantes					
Abordagem por empresas estrangeiras					
Custos de produção mais baixos no exterior					
Acesso a conhecimentos tecnológicos no exterior					
Aproveitamento de apoios governamentais					
Aproveitamento de vantagens fiscais					
Transferência de tecnologia e troca de conhecimentos					
Sinergias decorrentes de alianças, parcerias, fusões e aquisições					
Conhecimento do sistema fiscal do país de destino					
Outras (indicar quais): _____					
_____					

### C2. BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Atribua um grau de importância, entre 1 (sem importância) e 5 (extremamente importante) em função das dificuldades que cada um dos seguintes factores gerou no momento em que se decidiu internacionalizar o negócio. Assinale a sua resposta com uma cruz (x).

	1	2	3	4	5
Deficiente informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento externo					
Insuficiência de apoios à internacionalização					
Dificuldade de estabelecimento de canais de distribuição					
Insuficiência de cobertura de riscos do comércio externo					
Imagem dos produtos portugueses					
Agressividade da concorrência					
Escassez de recursos (financeiros, humanos)					
Desvantagens fiscais					
Desconhecimento do sistema fiscal do país de destino					
Dimensão da empresa					
Dificuldades de coordenação e controlo de gestão					
Outras (indicar quais): _____					
_____					

**ANEXO 5 – DADOS REFERENTES A EMPRESAS COM A CAE 25734 E COM ACTIVIDADE EXTERNA (2008)**



INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA  
 STATISTICS PORTUGAL  
*75 Years*  
 1935-2010

ANO: 2008

FLUXO: EXPORTAÇÃO

CAE 3: 25734 - Fabricação de moldes metálicos

Ordenação: Descendente do valor Exportado

NPC	NOME
502546646	M.D.A.-MOLDES DE AZEMEIS, S.A.
500250650	SIMOLDES,AÇOS S.A.
500126038	GECO - GABINETE TÉCNICO E CONTROLO DE MOLDES EM FABRICAÇÃO LDA
502398132	ALRON - PRODUÇÃO DE JANTES EM ALUMÍNIO, UNIPESSOAL LDA
501376933	TJ MOLDES, SA
501820582	AZEMOLDES-MOLDES DE AZEMEIS, LDA
503001015	I. M. A.-INDUSTRIA DE MOLDES DE AZEMEIS, S.A.
502235900	SETSA - SOCIEDADE DE ENGENHARIA E TRANSFORMAÇÃO, SA
501131230	SF MOLDES, SA
501654984	MOLIPOREX - MOLDES PORTUGUESES, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO S.A.
504032712	SOCÉM - E. D. - FABRICAÇÃO, ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO DE MOLDES LDA
500195625	MOLDOPLASTICO, SA
501993800	L N-MOLDES LDA
500988757	IMOPLASTIC-INDUSTRIA DE MOLDES E PLASTICOS LDA
XXXXXXXXXX <sup>24</sup>	XXXXXXXXXX
507981588	MOLDETIPO II - ENGINEERING MOULDS AND PROTOTYPES (PORTUGAL), LDA
502397322	MOLDIT - INDÚSTRIA DE MOLDES, SA
501497030	J. D. D. - MOLDES PARA A INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS LDA
502370890	EROFIO - ENGENHARIA E FABRICAÇÃO DE MOLDES, SA
502886579	OLESA - INDÚSTRIA DE MOLDES, SA
501854495	MOLDEGAMA - MOLDES TÉCNICOS, S.A.
504938371	IGM-INDÚSTRIA GLOBAL DE MOLDES, SA
500005150	A. SILVA, GODINHO & CA, LDA
507181859	MOLD WORLD - TECNOLOGIA DE MOLDES, SA
501454837	FAMOLDE - FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MOLDES, SA
500280533	TECNIMOPLAS-INDUSTRIA TECNICA DE MOLDES LDA
501995366	MOLDOESTE - INDÚSTRIA DE MOLDES LDA
500418810	SOCIEDADE METALURGICA MARINHENSE LDA

<sup>24</sup> Empresas que não autorizam a divulgação dos seus dados.



504206028 MOLDES RP - INDÚSTRIA DE MOLDES, SOCIEDADE UNIPessoal LDA  
505829690 SANTOS & SCHULZ -SOCIEDADE UNIPessoal LDA  
507045386 TETRAMOLD - INDÚSTRIA DE MOLDES LDA  
502256087 RIBERMOLDE-CENTRO DE FRESAGEM E FABRICAÇÃO DE MOLDES LDA  
503449385 J. R. RIBEIRO, MOLDES LDA  
503923397 AURIMOLDES - INDUSTRIA DE MOLDES, LDA  
507913337 MB LUSITANA DE MATRIZES, SA  
501681400 IDEAL MOLDE - INDUSTRIA DE MOLDES E PLASTICOS LDA  
500004684 A RIGOROSA - CUNHOS E CORTANTES, SA  
502151200 TECNIFREZA - INDÚSTRIA DE MOLDES, SA  
501437959 SOCIMOPLÁS - SOCIEDADE DE MOLDES PARA MATÉRIAS PLÁSTICAS LDA  
500155100 LISMOLDE-INDUSTRIA DE MOLDES PARA MATERIAS PLASTICAS LDA  
502627719 EXCELMOLDE-TECNOLOGIA DE MOLDES LDA  
504086375 IMTEC - INDÚSTRIA MOLDES TÉCNICOS LDA  
500311943 ANÍBAL H ABRANTES-INDÚSTRIAS DE MOLDES E PLÁSTICOS, SA  
502187336 RECTIMOLD, RECTIFICAÇÃO DE MOLDES, S.A  
501552880 TOPO - PRODUÇÃO, TRANSFORMAÇÃO E COMÉRCIO DE PLÁSTICOS, SA  
507051602 LISMOLDE 2 - INDÚSTRIA DE MOLDES PARA MATÉRIAS PLÁSTICAS LDA  
500192294 METALÚRGICA LURGA LDA  
501829121 MACRO-MOLDES PARA PLASTICOS LDA  
500012350 PLANIMOLDE-FABRICO E COMÉRCIO DE MOLDES, SA  
500600600 INAMOL - INDÚSTRIA NACIONAL DE MOLDES, SA  
502752548 ULMOLDE - MOLDES TÉCNICOS, SA  
506642496 SÁMOLDES, INDÚSTRIA DE MOLDES, UNIPessoal LDA  
504090917 V S V-MODELAÇÃO MAQUINAÇÃO E MOLDES LDA  
503615897 MGM - MARINHA GRANDE MOLDES LDA  
502498161 A & M-MOLDES PARA PLASTICOS, LDA  
500753180 IBERONORMA - ESTRUTURAS E ACESSÓRIOS PARA MOLDES LDA  
505339943 STEELPLUS-MOLDES TÉCNICOS LDA  
501415009 MOLDENE - INDÚSTRIA DE MOLDES LDA  
500909016 SOMOLTEC-INDÚSTRIA TÉCNICA DE MOLDES PARA PLÁSTICOS, SA  
506368262 SPEEDMILL - MAQUINAÇÕES TRIDIMENSIONAIS, UNIPessoal LDA  
501741941 PLACIDO ROQUE-INDUSTRIA DE MOLDES E MAQUINAS LDA  
504149563 JAR - MOLDES LDA  
503765015 F.J.N. - FABRICO DE MOLDES DE PRECISÃO LDA  
502918586 RAPIDTOOL-PROTÓTIPOS TÉCNICOS EM ALUMÍNIO LDA  
503705713 DELTAPRO - PRODUÇÃO DE MOLDES LDA  
504368915 PLANFURO MOLDES EM AÇO, RECTIFICAÇÃO FURAÇÃO E FREZAGEM LDA  
504287613 MARTIM - INDÚSTRIA DE MOLDES, SA  
503415588 METROMOLDE - TECNOLOGIA DE MOLDES LDA  
501642935 CELMEX - CENTRO DE ESTUDOS E LABORAÇÃO DE MOLDES DE EXPORTAÇÃO LDA  
506001504 MOLDEMBA - MOLDES LDA  
501463739 MOLDWORKS - CONTROLO E TECNOLOGIA DE MOLDES LDA  
501341501 MECAMOLDE - MOLDES PARA PLÁSTICOS, SA  
504514709 MOLDES 2000 - MOLDES PARA PLÁSTICOS LDA  
501193820 MOLDES CATARINO LDA  
503976962 CORREIA, SOUSA & RIBEIRO, LDA  
501879820 P.M.M.-PROJECTOS,MOLDES,MANUFACTURA LDA  
500614261 MONTE MEÃO-MOLDES E PLASTICOS LDA  
501915354 FAMIKRON - FÁBRICA DE CORTANTES, MOLDES E PEÇAS DE PRECISÃO LDA  
506926214 PRISMOLDE - MOLDES E PLÁSTICOS LDA  
501885870 MOLCER - MOLDES E EQUIPAMENTOS CERÂMICOS, SOCIEDADE UNIPessoal LDA  
502661933 H. S. PEÇAS S.A.  
501602330 SOMOLIN-SOCIEDADE DE MOLDES DE INJEÇÃO LDA

501936840 FACOMPRIL-FABRICAÇÃO DE COMPONENTES METALICOS DE PRECISÃO LDA  
 506092100 AMERIMOLDE - MOLDES E PLÁSTICOS IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA  
 504383329 IBERMATRIZ - FÁBRICA DE MATRIZES LDA  
 506787435 FERMORGADO - FABRICO E COMÉRCIO DE MOLDES, UNIPESSOAL LDA  
 501597409 PVS 2 FAST TOOLING S A  
 500183252 MARIMOLDES-SOCIEDADE MARINHENSE DE MOLDES LDA  
 500692092 METAVIL-EMPRESA TRANSFORMADORA METALO-VIDREIRA LDA  
 501864644 ITM - INDÚSTRIA TÉCNICA DE MOLDES LDA  
 508064813 STELLMOLD FABRICAÇÃO MOLDES UNIPESSOAL LDA  
 500787409 CORREIA & SILVA, LDA  
 507517741 LUGAND II - ESTRUTURAS PARA MOLDES LDA  
 501602151 DURAMOLDES-INDÚSTRIA DE MOLDES CUNHOS E CORTANTES LDA  
 501482229 MOLDEX - INDÚSTRIA DE MOLDES PARA MATÉRIAS PLÁSTICAS, SA  
 501565299 PORTAME MOLDES LDA  
 501831150 FREZAMOLDE LDA  
 503499528 MOLDECAR - INDÚSTRIA DE MOLDES, UNIPESSOAL LDA  
 506537056 DEXPROM - PRODUÇÃO DE MOLDES LDA  
 501626883 R G E-ENGENHARIA DE MOLDES LDA  
 505767686 ALBERTO & DAVID - MOLDES PARA PLÁSTICO, LDA  
 503397156 PRIFER - INDUSTRIA DE MOLDES , LDA  
 501301860 SILVÉRIO DA COSTA ALMEIDA LDA  
 500669295 MOULDEXPORT MOLDEBASE - MOLDES E ESTRUTURAS LDA  
 503936936 MANUEL CHOUPEIRO LDA  
 500195609 MOLDE MATOS, SA  
 504554492 MOLINFA - INVESTIGAÇÃO FABRICAÇÃO DE MOLDES LDA  
 501249524 GRANDMOLD-MOLDES DA MARINHA GRANDE LDA  
 501146652 MILON-INDUSTRIA METALOMECANICA E DE MOLDES LDA  
 500753199 EDILÁSIO CARREIRA DA SILVA LDA  
 505292238 AÇOMOLD - FABRICAÇÃO DE MOLDES PARA PLÁSTICOS, LDA  
 506623610 ENPROMOULDS - MOULDS ENGINEERING & PRODUCTION ENGENHARIA E FABRICAÇÃO DE MOLDES MET  
 LDA  
 503952940 RA - RAFAEL ASSIS, UNIPESSOAL LDA  
 504367650 SIMO FORM - EMPRESA DE MOLDES, LDA  
 500141770 IRMÃOS MELO LDA  
 505021668 ESPIMOLDES - FABRICAÇÃO DE MOLDES, UNIPESSOAL LDA  
 501433155 EPLACOM-EMPRESA DE PLANEAMENTO E CONSTRUÇÃO DE MOLDES LDA  
 503477664 CRUZ - FERRAMENTAS E MOLDES LDA  
 501887946 IFERMOL - INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS E MOLDES LDA  
 505417324 PROCADIMOLDES-FABRICAÇÃO E COMÉRCIO DE MOLDES LDA  
 503871907 ASSIS - MOLDES, UNIPESSOAL LDA  
 501640223 LEOMAVEL - ELECTROEROSÃO LDA  
 501286721 MADALENO LDA  
 501051090 FAMPLAC - MOLDES LDA  
 505082519 ENSERMAQ - MAQUINAÇÃO, ENGENHARIA E SERVIÇOS, LDA  
 500099030 ERNESTO SÃO SIMÃO LDA  
 503752126 MOLDETIPO ENGENHARIA MOLDES E PROTOTIPOS PARA INDUSTRIA PLASTICOS SA  
 501588523 SOMOPRECISE-FABRICA DE MOLDES DE PRECISÃO LDA  
 506267342 NECKMOLDE - MOLDES E ACESSÓRIOS PARA A INDÚSTRIA DO VIDRO DE EMBALAGEM LDA  
 504077996 ARMANDO CRUZ, LDA  
 500109079 FAMOPLA-FÁBRICA PORTUGUESA DE MOLDES PARA PLÁSTICOS LDA  
 503102113 BERAR - MOLDES, LDA  
 508037549 3 OTA LDA  
 504952838 UNITOOLS - COMPANHIA EXPORTADORA DE MOLDES LDA  
 500865590 SELER-SOCIEDADE DE ELECTROEROSÃO LDA  
 501454110 VIRMOLDE-INDÚSTRIA TÉCNICA DE MOLDES LDA

505519321 IMOLD - FABRICAÇÃO E GESTÃO DE MOLDES LDA  
 503311790 I M C L-INDÚSTRIA DE MOLDES CERÂMICOS LDA  
 503814644 MATIAS - INDÚSTRIA MOLDES E PLÁSTICOS LDA  
 501735291 SOCEM-SOCIEDADE CONSTRUTORA E EXPORTADORA DE MOLDES LDA  
 502375019 IRMAMOLDE - INDÚSTRIA DE MOLDES PARA PLÁSTICO LDA  
 500063630 CIDACOS-MOLDES INDUSTRIAIS LDA  
 504223879 AQM - ADVANCED QUALITY MOLDES, SA  
 502648945 HELOMOLDES - TECNOLOGIA DE MOLDES E PLÁSTICOS LDA  
 502040840 ANGELOMOLDES-SOCIEDADE OLIVEIRENSE DE MOLDES, LDA  
 501918132 FAMIL - FÁBRICA DE MOLDES PARA INJECCÃO, S.A.  
 501221735 VIRGILIO & PINHO LDA  
 504239570 3DTECH - PRODUÇÃO, OPTIMIZAÇÃO E REENGENHARIA LDA  
 500738238 SEDLOM - SOCIEDADE DE MOLDES DE PRECISÃO LDA  
 505655594 ANTÓNIO SILVA & CORREIA, LDA  
 503553310 AUGUSTO CARLOS & FILHO, LDA  
 506977579 COFICLA - FABRICO E COMÉRCIO DE MOLDES LDA  
 504640569 JETMOL-INDÚSTRIA DE MOLDES E INJECCÃO LDA  
 505847388 JFIO - EROSÃO E FABRICO DE MOLDES LDA  
 507778332 MEGASÉRIES UNIPessoal LDA  
 502477768 J.B.C.MOLDES LDA  
 505788993 J. L. SANTOS LDA  
 506542122 COIMBOR - MOLDES E PEÇAS TÉCNICAS LDA  
 504949306 ANTÓNIO CUNHA LEITE, LDA  
 504139738 MOLDES - SÁ & MONTEIRO LDA  
 505435020 NELSON DUARTE, MOLDES, UNIPessoal LDA  
 506751716 MOLDES JARDIM - MOLDES METÁLICOS PARA PLÁSTICOS LDA  
 505485630 ALCAPUR - INDÚSTRIA DE MOLDES, LDA  
 504100335 DAMAN MOLDES-FABRICAÇÃO DE MOLDES LDA  
 507506251 THERMOPLAY PORTUGAL - UNIPessoal LDA  
 505985705 LONG MOULD - FABRICAÇÃO DE MOLDES PARA PLÁSTICOS LDA  
 504645781 SÁ & VIEIRA - FABRICAÇÃO DE MOLDES PARA PLÁSTICO LDA  
 500173273 M. P. M. - MOLDES/PLÁSTICOS E MÁQUINAS LDA  
 507464966 MOLIGON LDA  
 503603090 IMFU - INDÚSTRIA DE MOLDES FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS, SA  
 500211183 PALMOLDE-FÁBRICA DE MOLDES PARA MATÉRIAS PLÁSTICAS E BORRACHA LDA

## ANEXO 6 – DISTRIBUIÇÃO DE ACTIVIDADES NA AICEP

Data	Nome (abreviatura)	Actividade	Área	Âmbito do trabalho
01-Out	G.B.	Integração na AICEP. Apresentação da agência e dos seus colaboradores	Formação	Trabalho de Estágio
04 - 08 Out	G.B.	Participação na Sessão de Formação 'Porque é que as empresas existem?'	Formação	Formando Conhecimento
04 - 08 Out	G.B.	Auxílio à análise do regime fiscal de Angola	Fileira Construção	Estudo
04 - 08 Out	G.B.	Reunião com a Direcção de Informação Internacional	Formação	Trabalho de Estágio
04 - 08 Out	G.B.	Elaboração do Projecto de Estágio para a FEUC	Formação	Trabalho de Estágio
11 - 15 Out	G.B.	Reunião com a Direcção de Apoio à Rede	Formação	Trabalho de Estágio
11 - 15 Out	G.B.	Elaboração da análise ao regime fiscal na Argélia	Fileira Construção	Estudo
11 - 15 Out	G.B.	Harmonização do documento de análise fiscal entre Angola e Argélia	Fileira Construção	Estudo
18 - 22 Out	G.B.	Reunião com a Direcção PME	Formação	Trabalho de Estágio
18 - 22 Out	G.B.	Elaboração da análise ao regime fiscal de Marrocos	Fileira Construção	Estudo
18 - 22 Out	G.B.	Auxílio na preparação do 1º. draft do Estudo da Competitividade Int. da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
18 - 22 Out	G.B.	Participação na Sessão A,B,C Canadá	Formação	Sessão plenária
25 - 29 Out	G.B.	Elaboração da análise ao regime fiscal da Líbia	Fileira Construção	Estudo
25 - 29 Out	G.B.	Partic. na Sessão de Formação "Quem é quem' na Energia Renovável <i>Offshore</i> em Portugal?"	Formação	Formação
15-18 Nov	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo

15-18 Nov	G.B.	Reunião com o GEE, Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
15-18 Nov	G.B.	Participação na conferência da FEUC "Novas tecnologias e transformação da estrutura produtiva"	Formação	Trabalho de Estágio
29 Nov - 3 Dez	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
29 Nov - 3 Dez	G.B.	Reunião com o Dr. António Castilho Anjos, STI Aicep	Fileira Construção	Estudo
6 - 10 Dez	A.N	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
6 - 10 Dez	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
6 - 10 Dez	G.B.	Reunião com o Dr. João Francisco Baptista - Incentivos PME	Formação	Trabalho de Estágio
6 - 10 Dez	G.B.	Reunião com o Dr. Carlos Julião – mercados do Magrebe	Fileira Construção	Estudo
13 - 17 Dez	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
13 - 17 Dez	G.B.	Participação na intervenção do Prof. Mohamed Azzim Gulamhussen no âmbito do Programa Inov	Formação	Trabalho de Estágio
20 - 23 Dez	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
20 - 23 Dez	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
27-31 Dez	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
03 - 07 Jan	G.B.	Envio do 1º Draft do Relatório de Estágio para a FEUC	Formação	Trabalho de Estágio
03 - 07 Jan	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
03 - 07 Jan	G.B.	Verificação dos contactos na lista de empresas (CAE 25734) fornecida pelo INE	Formação	Trabalho de Estágio

10 - 14 Jan	G.B.	Reunião com a Dra. Nazaré Pimparel – Indústria de Moldes	Formação	Trabalho de Estágio
10 - 14 Jan	G.B.	Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
17 - 21 Jan	G.B.	Reunião na Unidade Conhecimento para formulação do esboço do questionário para o Programa Inov Export	Programa Inov Export	Estudo
17 - 21 Jan	G.B.	Finalização do questionário e respectivo envio. Auxílio na elaboração do guião.	Programa Inov Export	Estudo
24 - 28 Jan	G.B.	Preparação das variáveis do modelo final a implementar no Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
24 - 28 Jan	G.B.	Realização da apresentação em <i>Powerpoint</i> do Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção	Fileira Construção	Estudo
31 Jan	G.B.	Finalização da apresentação em <i>Powerpoint</i> do Estudo da Competitividade Internacional da Fileira Construção; Colocação na pasta partilhada da AICEP de todos os documentos desenvolvidos durante o período de Estágio Curricular	Fileira Construção	Estudo