



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Estratégia internacional: estudo de caso da Martifer Energy Systems na Roménia

Marco Rafael Fernandes Correia

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, Outubro de 2012

Agradecimentos

Ao longo da realização da dissertação aqui apresentada muitas foram as pessoas que, de uma forma directa ou indirecta, muito contribuíram para a sua concretização. Deste modo, gostaria de dedicar algumas palavras a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho, como demonstração do meu reconhecimento e gratidão.

Ao Professor João Ferreira, orientador desta dissertação pelas suas valiosas sugestões e persistência por não me fazer desistir.

Ao Chairman do Grupo Martifer Eng. Carlos Martins bem como ao administrador delegado, Eng. Matos Silva, pela colaboração, interesse e disponibilidade demonstrada e consentimento para a realização deste estudo.

Aos administradores das outras empresas do grupo, Prio, e Martifer Construções e Martifer Energia presentes na Roménia, bem como a todas as pessoas que contribuíram directa e indirectamente para a sua realização.

Por último e mais importante à minha esposa Ana Margarida e ao meu filho Duarte pela compreensão que tiveram com a minha ausência e perceberem que eles sim são a razão da minha existência.

Resumo

Hoje em dia grande parte das empresas, umas por necessidades locais, outras pela própria estrutura e dimensão, precisam cada vez mais de se internacionalizar de modo a obter trabalho, quota de mercado e serem lucrativas.

Face ao meio envolvente em que as empresas operam existe cada vez mais a necessidade de compreender as estratégias internacionais utilizadas pelas empresas, o modo como elas se internacionalizam, porque se internacionalizam e os modos de entrada noutros países.

Num meio em que o trabalho interno existente não é suficiente para a dimensão da empresa pretende-se com este estudo analisar o modo de entrada no processo de internacionalização da empresa Martifer Energy Systems na Roménia. Como conclusão, identificar qual o modo de entrada na Roménia pela empresa, vantagens e as dificuldades que teve aquando da sua internacionalização para esse país.

Palavras-chave

Internacionalização; Estratégias Internacionais; Modos de entrada; Martifer Energy Systems; Roménia.

Abstract

Nowadays most companies, some by local needs, others by his organizations and size, increasingly they need to internationalize in order to obtain employment, market share and be profitable.

Given the environment in which firms operate is necessary to understand the strategies used by international companies, how they internationalize, because they internationalize and the modes of entries in other countries.

In an environment in which domestic work is not sufficient for the size of the company the aim of this study is to analyze the input mode in the process of internationalization of the company Martifer Energy Systems in Romania.

In conclusion, demonstrate what factors motivated the company to internationalize to this country, the entry mode chosen by the company and the most significant aspects in the internationalization process of the same.

Keywords

Internationalization; International Strategies; Modes of Entrance; Martifer Energy Systems; Romania;

Índice

Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xiii
1. Introdução	15
2. Revisão da literatura	16
2.1 Teorias de internacionalização	16
2.1.1 Teorias económicas	17
2.1.2 Teorias comportamentais	18
2.1.3 Motivos para a internacionalização	20
2.1.4 Custos e riscos associados à internacionalização	21
2.2 Modos de entrada	22
2.2.1 Licenciamento	23
2.2.2 Franchising	23
2.2.3 Alianças estratégicas	24
2.2.4 Joint-ventures	25
2.2.5 Exportação	25
2.2.6 Projectos turn-key ou chave na mão	26
2.2.7 Investimento directo no estrangeiro	26
2.2.8 Subsidiárias pertencentes à empresa mãe	27
2.3 Factores que determinam a escolha de um modo de entrada	27
3. Estudo de Caso	29
3.1 Aspectos metodológicos	29
3.2 Caracterização da empresa	30
3.3 Internacionalização do grupo Martifer	36
3.4 Mercado Romeno	38
3.4.1 Modos de entrada de empresas na Roménia	39
3.4.2. Problemas aquando da internacionalização de empresas para a Roménia	39
3.5 Relações entre Portugal e Roménia	41
3.6 Martifer: A entrada no mercado Romeno	42
3.6.1 Vantagens e obstáculos encontradas no Grupo Martifer	44
4. Considerações finais	48
Bibliografia	50
Anexos	56

Lista de Figuras

Figura 1 - História do Grupo Martifer	32
Figura 2 - Estrutura organizacional da Martifer SGPS, 2004	33
Figura 3 - Crescimento do grupo em valores.....	35
Figura 4 - Presença Industrial do Grupo.....	35
Figura 5 - Grupo Martifer actualmente	36
Figura 6 - Presença comercial internacional.....	38
Figura 7 - Presença do Grupo na Roménia, 2005.	43
Figura 8 - Entrada do grupo Martifer na Roménia	44

Lista de Tabelas

Tabela I - Razões encontradas pelo grupo Martifer na Roménia	42
Tabela II - Vantagens e dificuldades encontradas pelas empresas do grupo Martifer na Roménia.....	45

1. Introdução

Atualmente o meio de actuação das empresas mudou, a chamada aldeia global em que estamos presentes e em que a distância não tem significado originou que para grande parte das empresas as relações comerciais se tornassem cada vez mais próximas. Uma por necessidade outras por conjectura de mercados em que operam, as empresas trabalham à escala global internacionalizando-se cada vez mais adaptando-se a novas realidades (Hansson et al.,2007).

A internacionalização das empresas, fruto de um processo de globalização dos mercados, é um fenómeno que tem atingido uma dimensão nunca experimentada. Isto deve-se fundamentalmente ao aumento da instabilidade do meio contextual onde as empresas estão inseridas e à especialização crescente das empresas em torno de competências nucleares, o que lhes permite organizar-se com estruturas mais leves e tirar proveito da sua especialização. Uma das consequências da importância crescente da internacionalização das empresas é a necessidade destas se adaptarem a novas abordagens organizacionais no relacionamento com os seus clientes (Moreira, 2003).

Korth (1985) refere que a globalização de uma empresa na maioria das vezes é um processo evolucionário ou algumas vezes revolucionário cujo produto final é a sua transformação numa empresa nacional em transnacional. Entende-se como empresa transnacional empresas industriais ou de serviços que possuem filiais em vários países, realizando uma parte significativa do seu volume de negócios no estrangeiro. A empresa matriz, cuja sede fica situada no país de origem controla as filiais do grupo.

Segundo Camara (2011), mais do que a criação de grandes espaços económicos, a chave da globalização consiste na interdependência e complementaridade que cria entre as várias economias nacionais. Essa rede de interdependências faz com que as empresas dos países ricos deslocalizem para países de mão-de-obra barata a totalidade ou uma parte da sua produção industrial e, em certos casos, de serviços (serviços financeiros, tecnologias de informação e centros para a Índia, Paquistão e Bangladesh), para se manterem competitivas. A economia mundial está cada vez mais interligada e globalizada, as razões para a aceleração desse fenómeno são múltiplas: pequena dimensão do mercado, pressão crescente sobre os custos da produção, desenvolvimento tecnológico, liberalização e privatização dos sectores da economia e por último a interdependência das economias.

A internacionalização das empresas é um tema de relevância para estudos uma vez que o estágio de internacionalização das empresas de um país é um dos indicadores do seu grau de desenvolvimento (Rodrigues et al., 2006).

È neste contexto que a finalidade da dissertação é compreender a temática da internacionalização, analisando os vários modos de entrada no mercado aplicando-os à realidade de uma empresa de sucesso no caso uma subsidiária Martifer Energy Systems pertencente ao grupo Martifer.

As questões às quais se pretende obter resposta com a execução do presente trabalho são:

- Quais os motivos que levaram a Martifer Energy Systems a internacionalizar-se para a Roménia?
- Quais os modos de entrada?
- De que modo ocorreu o processo?
- Quais as vantagens e obstáculos\ dificuldades que a empresa encontrou?

Estruturalmente esta dissertação é composta por três capítulos, em que no primeiro capítulo são abordados algumas das teorias que procuram explicar o fenómeno da internacionalização, as tipologias de modos de entrada e os factores que determinam a escolha de um modo de entrada em outros países. Seguidamente é abordado a metodologia qualitativa do estudo de caso, devidamente enquadrada nas metodologias de investigação analisando o estudo de caso Martifer Energy Systems na Roménia. Finalmente o terceiro capítulo é reservado para as conclusões finais da dissertação, considerando toda a temática de estudo bem como todos os objectivos definidos e questões a responder.

2. Revisão da literatura

2.1 Teorias de internacionalização

Em primeiro lugar é preciso proceder a uma breve explicação do que é que se entende por internacionalização. Para Hitt et al. (2002) a internacionalização entende-se como um processo através da qual a empresa começa a desenvolver operações para além da delimitação geográfica do seu mercado de origem. As teorias surgem como uma explicação possível para justificar essas acções.

Este facto origina várias teorias de internacionalização mas que se dividem sobretudo em duas abordagens: as abordagens económicas e as abordagens comportamentais. No entanto salvaguarda-se que nenhuma teoria por si só explica completamente um processo de internacionalização porque para além de se complementarem desenvolvem situações reais e influências mútuas. Raisanen (2003) refere que as teorias de internacionalização são agrupadas em duas categorias pragmáticas: teorias baseadas em decisões económicas e teorias do comportamento. As teorias baseadas nas etapas de internacionalização também denominadas teorias dos processos, ou teoria das etapas fixam que a internacionalização de uma empresa é um processo gradual.

As teorias baseadas em decisões económicas incluem a internacionalização baseada na teoria dos custos de transacção e os modelos baseados nos recursos. Descrevem internacionalização como uma tomada de decisão estratégica da empresa para localizar outros mercados, modos de entrada e condições para desenvolver negócios. As teorias assumem que a empresa toma estas decisões de internacionalização em certos momentos, escolhendo entre uma actuação discreta baseada em aspectos racionais, critérios económicos, tais como o custo, risco e controlo. As teorias baseadas nos recursos tentam explicar a internacionalização como uma decisão estratégica que depende das capacidades e restrições que sugerem a posse de certos recursos, tais como capital humano, know-how de gestão, know-how fabril ou na facilidade de obter capital económico (Tristany, 2006; Sanchez e Camacho, 2007).

2.1.1 Teorias económicas

A escolha de um modo de entrada noutros mercados deve variar em função do custo associado a cada um desses modos tendo em conta o volume de negócios esperado para esse mercado. Os custos de entrada são de instalações, fixos e variáveis dependendo do modo de entrada escolhido (Buckley et al., 1976).

Para Coase (1937) e Williamson (1975) o processo de internacionalização pode ser explicado pela teoria dos custos de transacção. Para eles os custos de transacção variam entre os custos de produtos, tecnologias, formas de gestão e conhecimento. As transacções são os custos da troca de direitos de propriedade de bens económicos em que os indivíduos incorrem para reforçar os seus direitos exclusivos, ou seja os custos resultantes da troca de bens e serviços através de relações de mercados (Williamson, 1975).

O paradigma eclético de Dunning (2000) explica que as empresas actuam nos mercados estrangeiros segundo um grau de compromisso que vão desde operações directas a parceiros nesses mesmos mercados. Para o mesmo autor o paradigma está subdividido em três vantagens que são frutos de um maior compromisso com o mercado estrangeiro, são eles:

vantagem específica da propriedade, vantagem específica da localização e vantagem específica de internacionalização.

A teoria do ciclo de vida do produto defende que a localização da produção de certos tipos de produtos varia consoante avançam os seus ciclos de vida e são compostos por quatro etapas (Vernon, 1966): introdução (quando as empresas sentem a necessidade de um produto por parte dos clientes procedem ao desenvolvimento); crescimento (quando as vendas do produto crescem, os produtos têm grandes possibilidades de serem comercializados inteiramente no país estrangeiro), maturidade (quando os pedidos a nível mundial começam a estabilizar, apesar de poderem crescer em alguns países e decrescer noutros) e declínio (quando os clientes exigem produtos novos no mercado).

2.1.2 Teorias comportamentais

As teorias comportamentais são conhecidas por uma abordagem de internacionalização por etapas. As empresas iniciam as suas actividades internacionais no mercado doméstico e gradualmente alargam-nas para países geograficamente mais próximos em consequência de um ajustamento às mudanças da própria empresa e do ambiente em que esta se insere.

Autores como Parker (1998), Silva (2004) e Seilfert (2004) referem que os estudos começaram na década de setenta baseada em estudos sobre negócios internacionais realizados na escola nórdica de Uppsala. Esses estudos assumem a empresa internacional como uma organização que integra um conjunto de processos de aprendizagem e apresenta uma estrutura de recursos, competências, influências e conhecimentos complexos.

A internacionalização da empresa desde a simples exportação ao investimento directo no estrangeiro é considerada como sendo uma consequência do ritmo de crescimento que alcança. Este crescimento está relacionado com o processo sequencial de aprendizagem e experiências por etapas que determina e resulta de níveis de envolvimento e de comprometimento de recursos tendencialmente crescentes com o mercado externo (Hilal et al., 2001).

O modelo de Uppsala refere que a internacionalização é um longo gradual processo de aprendizagem sobre os mercados exteriores e subsequentemente afectando recursos para aumentar o nível de envolvimento internacional (Wiedersheim e Johanson, 1975). O processo como a interacção de uma empresa por um lado desenvolve o incremento do conhecimento sobre mercados exteriores e as suas operações e por outro lado o compromisso exportador através da afectação da quantidade de recursos para esses mercados (Tristany, 2006; Vahlne, 1986).

Wiedersheim e Johanson (1975) referem que muitas empresas começam a internacionalizarem-se quando ainda são pequenas e gradualmente desenvolvem as suas operações fora do país de origem. Os mesmos autores afirmam que uma empresa em primeiro lugar cresce num mercado doméstico e a sua internacionalização é consequência de uma série de decisões. Identificam os seguintes diferentes tipos de passos e números de estágios num processo de internacionalização de uma empresa: (i) não existe actividades regulares de exportação; (ii) exportação via independente por agentes; (iii) subsidiárias; e (iv) produção.

Camara (2011) refere que a internacionalização das empresas foi um processo gradual que implicou uma modificação das estruturas organizacionais para conseguir dar resposta a um conjunto de desafios específicos:

- A complexidade acrescida resultante do crescimento e da dispersão geográfica;
- A necessidade de assegurar a coordenação e controlo das unidades de negócio (subsidiárias);
- Os constrangimentos impostos pelos governos dos países de acolhimento sobre a propriedade e a detenção de capital por estrangeiros.

Há uma tendência das empresas, particularmente no estágio inicial de internacionalização, de aproximação a mercados mais fáceis de compreender, mais familiares e menos dispendiosos de penetrar, os quais estão mais próximos em termos físicos e culturais (Johanson et al., 2008). A experiência e o conhecimento limitados do mercado estrangeiro levam a que as empresas no estágio inicial de internacionalização recorram frequentemente a intermediários para conseguirem penetrar no mercado local. O fraco conhecimento dos mercados externos e a incipiente experiência internacional na fase de arranque do processo, levam a que o envolvimento inicial nos negócios internacionais se realize, na maior parte dos casos por via da exportação. A empresa pode adoptar modos operativos variados de negócio internacional como exportação, licenciamento, joint venture ou investimento directo no estrangeiro, (Martins, 2011).

Johanson et al. (1988) defendem que a internacionalização de uma empresa é o desenvolvimento de relações em rede internas ou externas com indivíduos ou empresas que possuem recursos e experiências no qual o acesso à informação e conhecimento é mais rápido e menos dispendioso. A rede externa é o resultado de relacionamento de uma subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, e a rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (Andersson et al., 2002 e Bjorkman et al., 2000).

Martins (2011) refere que internacionalizar-se é cada vez mais integrar-se numa rede de acordos inter-empresariais onde por essa razão a selecção de parceiros e de fórmulas

contratuais passaram a ser um aspecto chave na estratégia internacional da empresa. O mesmo autor refere que num contexto de abertura das economias nacionais, a internacionalização de uma indústria, de um sector ou de uma empresa deixou de ser uma questão de opção para se tornar numa questão de sobrevivência.

2.1.3 Motivos para a internacionalização

A decisão para as empresas se expandir para fora do seu país natural é um dos mais importantes passos para o crescimento e no avanço de uma empresa. Fazer negócio no exterior é mais complexo, difícil e arriscado do que no mercado nacional, existindo uma possibilidade enorme de falhar a não ser que as empresas planeiem bem a expansão internacional (Li et al., 2005).

A exiguidade do mercado interno, a aquisição de conhecimento, os preços elevados do mercado internacional, a possibilidade para o crescimento são algumas das razões para a internacionalização (Laine et al., 2000).

Jung e Bansil (2009) referem que a internacionalização de uma empresa é influenciada pelo seu desempenho anterior e em relação à concorrência. Entendendo o comportamento que esta por trás da internacionalização ajuda os gestores a formular estratégias competitivas internacionais uma vez que não são só os riscos monetários. Os gestores devem alinhar as estratégias de internacionalização de acordo com os objectivos da empresa.

As empresas ao serem confrontadas com a estreiteza do mercado nacional e com as limitações do negócio até então seguido, um grande número define como objectivo a internacionalização (Martins, 2011). Nesses casos a estratégia que a empresa deve adoptar para que se internacionalize depende se esta preparada para entrar num mercado estrangeiro pela primeira vez (Gallego et al., 2009).

Root (1994) refere que as empresas se internacionalizam por diversas razões umas porque o mercado nacional está estagnado, outras porque os mercados internacionais estão num crescimento rápido ou outras simplesmente porque seguem os seus clientes, variam de produto para produto de mercado para mercado e demoram entre 3 a 5 anos para alcançar um bom desempenho no mercado.

Quaisquer que sejam as razões que levam uma empresa a expandir as suas actividades além do panorama nacional, explorar novos mercados, reduzir custos, ter acessos a outros recursos, a estratégia a ser utilizada deve ser flexível o suficiente para se alinhar às contingências do momento e do local em foco (Cabral, 2009).

A empresa deve decidir para onde e como se deve internacionalizar, a selecção desses novos mercados deve obedecer a critérios de natureza estratégica com vista a maximizar a competitividade conjunta das actividades no país de origem e no estrangeiro. A evolução das tendências dos mercados e da concorrência está dependentemente ligada com o grau de internacionalização de uma empresa de forma a garantir o sucesso competitivo a longo prazo quer nos mercados externos quer nos internos (Freire, 1997).

Para Camara (2011) existe um leque de outras razões que também motivaram a internacionalização, tal como afinidade cultural e linguística com os países de acolhimento, bem como o conhecimento do terreno. Noutros casos a internacionalização foi oportunista, sobretudo através de aquisições de empresas estrangeiras, situadas em mercados alvo que estavam à venda a preços favoráveis.

Para as PME a internacionalização envolve um processo crescente de presença em mercados em mercados internacionais. A dimensão das empresas apresenta-se como uma condicionante natural importantíssima no processo de internacionalização: é necessário uma dimensão crítica mínima a vários níveis - humanos, financeiros, tecnológicos, organizacionais...- de forma a consolidar a sua actuação no mercado e tirar proveito de possibilidades de expansão internacional de uma forma autónoma e sustentada ao longo do tempo (Moreira, 2003).

Francis et al. (2000) referem que as PME de alta tecnologia os relacionamentos e os contactos das vendas no exterior são a melhor maneira para melhorar as vendas no exterior. A nível tecnológico apenas as empresas com competência de criação de novos produtos conseguem encetar estratégias de internacionalização cooperativa com os seus clientes (Moreira, 2003).

No caso das empresas portuguesas em particular, Teixeira et al. (2011) referem que as pequenas médias empresas portuguesas internacionalizam-se em diferentes níveis e em cada nível existem características únicas e peculiares. Uma importante característica das PME portuguesas é a sua alta experiencia de fazer negócios internacionalmente. As empresas que estão presentes em maior número de países têm mais capacidades de desenvolver e de diversificar parcerias.

2.1.4 Custos e riscos associados à internacionalização

Li et al. (2005) referem que existem diferenças de custo e de risco entre realizar o negócio no país de origem e realiza-lo no exterior. Isto deve-se ao facto do ambiente de marketing global ser mais complexo e arriscado no exterior.

Existem elementos externos que afectam uma empresa destacando-se económico, político, social, sociocultural, tecnológico, ambiente competitivo e financeiro de diferentes países. Esses factores apresentam o risco de negócio e devem ser tomados em consideração aquando da entrada noutra país (Lemaire, 1999). As restrições políticas, a distância linguística e o nível de infra-estruturas e conhecimentos no país anfitrião variam os modos de entrada das empresas (Glaister et al., 2009).

Saggi et al. (2004) referem que o governo pode influenciar os diferentes modos de entrada de uma empresa nesse país usando restrições às empresas que querem entrar e desenvolverem-se nesse país. Culturas diferentes criam dificuldades para escolha e acordos de parceiros e aumentando assim os custos inerentes às empresas (Andreu et al., 2009).

Sousa e Bradley (2005) referem que a distância cultural existente bem como a distância psíquica podem ser uma mais-valia ou não num processo de internacionalização de uma empresa. Numa estratégia global implica uma posição global das empresas no entanto as questões culturais, uma vez que são diferentes de país para país, têm que se ter em conta (Pederzoli,2006).

O processo de internacionalização também pode originar custos e riscos consideráveis para a empresa (Korth, 1985). O mesmo autor refere como dificuldades as barreiras de entrada, a qualidade e versatilidade dos recursos da empresa, o risco da dispersão de esforços por vários países pode dificultar a conquista de uma posição de liderança e também o acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros.

2.2 Modos de entrada

A menos que uma empresa receba solicitações externas espontâneas, que levam a entradas “passivas”, as considerações conscientes sobre o momento de entrada centram-se na existência ou não de razões que incentivam instalações prematuras ou tardias em certos países (Peng,2008).

Root (1987) refere que as escolhas de entrada no mercado externo são difíceis de mudar sem que haja perdas de dinheiro e de tempo, a modalidade de entrada pode ter um impacto profundo no sucesso ou não das operações internacionais. As empresas podem colaborar através de licenciamento, franchising, alianças estratégicas ou joint ventures com as empresas locais. Podem escolher não envolverem-se em colaboração permanente com parceiros estrangeiros tendo as opções de internalização de produzir e promover os produtos inteiramente na estrutura própria da organização ou confiar nas exportações para os comercializar (Shrader, 2001).

À medida que as empresas colaboram com empresas locais nos mercados em que se iniciam é uma dimensão fundamental da decisão da modalidade de entrada que tem impacto directo no grau de controlo, no compromisso, risco e partilha dos ganhos (Shrader, 2001). Para Masum et al. (2008) não existem maneiras erradas de uma empresa avançar para o exterior, os modos de entrada dependem do tamanho da empresa, da idade, dos recursos, do compromisso para o mercado e do próprio mercado.

2.2.1 Licenciamento

O licenciamento é uma estratégia de internacionalização bem difundida internacionalmente ocorre quando uma organização cede autorização a outra para utilização de uma tecnologia, venda de um produto uso de uma marca tendo como contrapartida o recebimento de taxas, royalties ou outra forma de compensação, (Mazo et al, 2008).

Hill (2007) define licenciamento como um acordo onde o concesso concede o direito sobre a propriedade intangível a uma outra entidade por um período específico, o concesso auferir uma taxa da lealdade de licença. Para Simões (1997) a licença pode ser conferida para um determinado território podendo ser exclusiva ou não depende das características dos processos.

A compra ou venda de um contrato de tecnologia, produto ou processos pode ser também considerado licenciamento, (Bradley, 2004).

Masum et al (2008) refere que este modo de entrada é utilizado quando uma empresa quer entrar num mercado estrangeiro mas que existem regulamentos governamentais como barreira à entrada nesse mercado.

2.2.2 Franchising

O franchising é também considerado como um meio de entrada em mercados emergentes cujos factores que influenciam a sua expansão são a distância geográfica, o desemprego e a estabilidade política (Baena, 2009). Para Masum et al. (2008) franchising é o direito que uma empresa adquire de outra permitindo desenvolver determinadas actividades de negócios como venda do bem ou do serviço sobre o nome de uma empresa específica.

Santos (2009) refere que o franchising é um método de fazer o negócio no qual um franchisor autoriza métodos aprovados de se concretizar o negócio a um franchisee em contrapartida de uma taxa e de uma percentagem de vendas ou dos lucros.

Os elementos característicos do franchising são quatro: imagem de marca conhecida e capaz de atrair clientela, conceito de negócio implicando em regra uma uniformização em termos internacionais, território definido e por último relação continuada por parte do franchisador com apoio técnico, logístico e promocional (Simões, 1997).

Masum et al. (2008) arrestam como vantagem o facto da empresa que vende o privilégio evitar inúmeros custos e riscos que incorreria se abrisse um negócio num novo país sem experiência.

2.2.3 Alianças estratégicas

As alianças fazem também com que as empresas se possam internacionalizar, consistem na cooperação entre empresas, procurando tirar partido da complementaridade dos seus activos, criar uma marca comum ou partilhar experiências ou infra-estruturas (Machado, 2005; Culpan, 2009).

Mazo et al. (2008) referem que quando duas ou mais organizações colaboram mutuamente com o intuito de gerar valor mútuo ocorrem parcerias, o surgimento de parcerias pode ser a nível nacional ou internacional. As fusões são outro meio em que as empresas se podem internacionalizar, elas consistem na união de duas ou mais organizações que formam uma empresa diferente das originais, geralmente sob o controle administrativo da maior empresa ou da mais prospera. Diferentes das fusões são as aquisições que consistem na integração de uma organização por outra.

Carvalho e Pereira (2006) referem que as empresas que apresentam uma percepção elevada de carência de conhecimento tecnológico ou organizacional têm uma maior tendência para estabelecer parcerias. Segundo os autores:

- O estabelecimento de parcerias está negativamente relacionado com a aprendizagem resultante dos processos de IDE;
- O estabelecimento de parcerias é maior em mercado de destinos classificados como emergentes;
- O estabelecimento de parcerias é maior quando o parceiro é uma empresa sediada no país de destino;
- O estabelecimento de parcerias é maior quando a capacidade de decisão é assegurada pela empresa multinacional;

Petru (2009) refere que as start-ups e as aquisições são os modos preferidos de entrada das empresas em países estrangeiros quando não existem restrições do modo de entrada.

As empresas em curso de internacionalização procuram nas parcerias as competências que consideram em falta. Essas competências tendem a ser valorizadas e utilizadas através do processo de aprendizagem. Quanto o mercado de destino é emergente, é importante identificar um parceiro com origem no país hospedeiro e que tendencialmente se mantenha uma posição de controlo na aliança (Carvalho e Pereira, 2006).

Franco e Barbeira (2008) referem que as alianças estratégicas promovem a interacção, o dinamismo, a confiança e sobretudo o relacionamento dentro e entre as organizações.

2.2.4 Joint-ventures

Jung (2004) refere que as joint-ventures são sempre preferíveis às aquisições quando a distância cultural é maior que a do seu país de origem bem como quando o risco do país anfitrião é alto. Segundo o mesmo autor as joint-ventures são uma via alternativa para a entrada de novos mercados porque permitem obter conhecimento local e cultural reduzindo assim o risco de investimento causado pela incerteza.

Para Masum et al- (2008) uma joint-venture é uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes que trabalham juntas. As empresas concordam juntar-se e partilhar rendimentos, custos assim como o controlo da nova empresa.

Uma joint-venture com um sócio local constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças na qual os sócios dividem os riscos e combinam diferentes pontos fortes da cadeia de valor (Keegan e Green, 1999).

2.2.5 Exportação

Uma das formas mais rápidas de entrar noutros países e noutros mercados é através da exportação (Stare, 2002). Ela pode ser directa ou então indirecta sendo através de distribuidor ou através de subsidiária (Root, 1994). Kogut e Chang (1996) referem que a exportação foi considerada como a primeira etapa para entrar em mercados internacionais.

Devido ao nível de baixo risco as exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão global (Hill, 2007). Para as empresas pequenas Mazo et al, (2008) referem que muitas das vezes procuram programas de incentivo a exportações bem como a participação de feiras e congressos internacionais. Com isto ajuda-se a ter uma visão mais abrangente do mercado em que se pretende actuar.

Segundo Bradley (2004) este modo de entrada é frequentemente seleccionado pelas empresas em que a empresa é pequena e faltam-lhe recursos para estabelecer uma joint-venture internacional, não tem recursos suficientes para efectuar um investimento directo no estrangeiro, quando à incerteza ou falta de atractividade no mercado de destino ou então quando não existe pressão política ou económica para produzir fora das fronteiras.

2.2.6 Projectos turn-key ou chave na mão

Segundo Plauchud (1995) e Smith (1995) definem, projectos turn-key ou projectos chave na mão como uma empresa que é contratada por outra para desenhar, fabricar, transportar, construir e manusear durante um determinado tempo acordado um projecto e entregá-lo depois ao cliente.

Evans (2005) afirma que empresas que tipicamente utilizam projectos chave na mão são empresas que querem exportar todo o seu sistema, processo e tecnologia para outro país, em vez de usar a exportação dos seus produtos.

O projecto turn-key é um meio de exportar tecnologia para outros países (Upathamwaranon et al., 2008).

Este tipo de entrada é usada por empresas em industrias especificas como a construção, metálica refinação petroquímica, produtos químicos e farmacêuticos (Masum et al., 2008). Segundo ele uma empresa pode possuir os recursos necessários para a produção mas precisa de know-how tecnológico para prosseguir com a produção. A outra empresa segura o projecto para o cliente estrangeiro.

2.2.7 Investimento directo no estrangeiro

Stare (2002) refere que o investimento estrangeiro esta aumentando nas afiliadas noutros países uma vez que elas são um modo importante de entrada noutros países como resultado de uma liberalização de investimento em todo o mundo. O mesmo autor refere que as empresas que entram noutros países através de investimento no exterior aprendem como o negócio é feito num mercado mais competitivo que não é o deles e adquirem habilidades técnicas e conhecimentos para seu benefício.

A existência de fundos de investimento locais para atraírem empresas estrangeiras podem ajudar a decidir e entrada de uma empresa num determinado país (Andreu et al, 2007).

2.2.8 Subsidiárias pertencentes à empresa mãe

Wang e Suh (2009) referem que a gestão de empresas subsidiárias são diferentes num processo de internacionalização, cada subsidiária tem diferentes prioridades, metas e funcionam com diferentes papéis.

Mas numa empresa filial completamente pertencente à empresa mãe existem dois modos de usar internacionalização usando este modo de entrada, o primeiro é fundando uma nova operação no país anfitrião, ou então adquirir a empresa estabelecida no país anfitrião e usar essa empresa para promover os seus produtos (Hill, 2007).

Para Masum et al. (2008) este modo de entrada reduz o risco de se perder o controlo da competência permitindo um controlo apertado sobre as operações em diferentes países.

A grande vantagem das subsidiárias consiste no controlo total da oportunidade do mercado e a desvantagem são os elevados investimentos e gastos de gestão (Daniel et al., 2006).

2.3 Factores que determinam a escolha de um modo de entrada

Galvan (2009) refere que quando se desenvolve uma estratégia de negócio devemos incluir uma estratégia de internacionalização desde o início. Desenvolver uma estratégia local e ao mesmo tempo global. Para as pequenas e médias empresas as estratégias de internacionalização são devidas a questões de gestão e limitações financeiras (Marcone, 2009).

Smith et al. (1997) referem que a combinação entre factores externos como tamanho da indústria, necessidades do mercado, qualidade, preço, produtos substitutos e factores internos como o tamanho da empresa, qualidade e a disponibilidade dos funcionários, capitalização, nível de tecnologia e marketing são as bases determinantes para o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso para uma empresa. A empresa que conseguir juntar esses dois factores tem a chave para alcançar uma vantagem competitiva perante as outras empresas.

Para Upathamwaranon et al. (2008) existem quatro tipos de factores externos que determinam a escolha do modo de entrada, são eles: tamanho do mercado, status económico, política do governo e distância psíquica. Os factores internos são a experiência e o tamanho da empresa.

Sánchez e Camacho (2007) afirmam que a escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro é uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa, já que condiciona o grau de controlo sobre a actividade internacional e o grau de compromisso que a empresa assume.

O processo de selecção dos mercados de destino consiste em seleccionar países em que a empresa tenha capacidade competitiva, que assegurem rentabilidade e proporcionem risco mínimo (Coimbra, 2010). O mesmo autor refere como factores a ter em conta para a selecção de mercado os seguintes:

- População total do país;
- População urbana;
- Produto nacional bruto ou produto interno bruto;
- PNB per capita ou PIB per capita;
- Valor das importações do produto (se é um produto existente);
- Crescimento do consumo privado (para produtos de consumo);
- Crescimento da produção industrial (para produtos industriais);
- Potencial de concorrência;
- Direitos aduaneiros;
- Impostos e taxas locais;
- Outros entraves regulamentares;
- Custos de transporte até ao país de destino;
- Eficiência das estruturas de distribuição;
- Risco cambial;
- Risco político;
- Risco país.

Os princípios básicos da estratégia competitiva são os mesmos quer a competição seja interna ou internacional. No entanto são os princípios da estratégia que definem quais os atributos de um país que são relevantes (Porter, 1990). O desempenho de entrada de empresas no mercado estrangeiro esta dependente da fase de desenvolvimento do país anfitrião (Graf, 2009).

Para Root (1994) factores como qualidade, quantidade, custos de matéria-prima, mão-de-obra, energia, infra-estruturas económicas, transportes, comunicações, factores políticos, socio culturais e distância geográfica influencia a escolha do país a internacionalizar-se. Os primeiros países para as empresas se internacionalizam são os seus vizinhos e aqueles que têm culturas parecidas. O conhecimento da língua, contactos pessoais e cultura semelhantes são importantes para a continuação do negócio.

Sparks et al. (2011) referem que para uma empresa ter sucesso internacionalmente quando se entra num mercado maduro, a empresa tem que se adaptar nuns formatos competitivos existentes nesses mesmos mercados. Os gestores das empresas que se querem internacionalizar tem que ter a habilidade de escolha de quando, onde e como entrar em novos mercados mas também para se sair deles.

As primeiras empresas e entrarem num mercado emergente ficam com maior participação e controlo de mercado, (Ehrstedt et al., 2010). Freire (1997) refere que o processo de internacionalização tem início na identificação das várias modalidades de entrada nos mercados externos e em função da análise dos respectivos benefícios, custos e riscos, é possível determinar quais as vias de internacionalização mais apropriadas à empresa.

Quando uma empresa decide se internacionalizar a mesma tem que escolher inicialmente como meio de entrada noutros países um baixo custo de compromisso e países que são cercas e familiares ao da empresa mãe indo aumentando o seu investimento á medida do seu sucesso (Kuester et al., 2008).

À medida que aumenta o compromisso entre uma empresa e os seus parceiros noutros países e se tornam bem-sucedidos, o próximo passo será caracterizado por um aumento de investimentos e riscos associados. O processo de internacionalização esta relacionado em explorar as oportunidades identificadas num determinado momento (Johanson e Vahlne, 2006).

Para Chen (2008), as empresas tradicionalmente preferem modos de entrada móveis mas as empresas acabam por se fixar num país fora da casa mãe para adquirir conhecimento local, estabelecer redes e parceiros locais para superar os desafios externos que são muito diferentes dos países de origem.

3. Estudo de Caso

3.1 Aspectos metodológicos

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos nos quais estão envolvidos diversos factores. O mesmo autor refere que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo

dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ponte (2006) refere que o estudo de caso é uma investigação particularista, uma vez que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que pode ser única ou especial.

Para se fazer uma análise de estudo pode-se utilizar metodologias qualitativas ou quantitativas. A medida qualitativa tem como ponto de partida a experiência procurando interpretar uma realidade. Bruner (1990) refere que não se procura encontrar verdades últimas, mas antes relatos abertos à invenção, à obtenção de dados e à sua análise e interpretação. O mesmo autor refere que o método qualitativo é o resultado das pesquisas que não são baseadas em dados estatísticos.

Bell (1989) refere que os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida. Segundo ele os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso são as observações, as entrevistas podendo ser complementadas por questionários.

Existem dois tipos de origem de dados: dados preliminares e dados secundários. Como dados preliminares temos a entrevista e a observação. Os dados secundários são dados já existentes antes da pesquisa ser inicializada, como informação recolhida dos livros, dos artigos e da internet (Li et al., 2005).

Neste trabalho, a recolha de dados preliminares foi feita com base em entrevistas e relativamente aos dados secundários estes tiveram como base livros, artigos científicos relevantes, jornais, site oficial da empresa e relatórios anuais da empresa publicados. No que diz respeito às entrevistas e de forma a obter as respostas pretendidas elaborou-se um guião de entrevista (ver anexo) com as diversas questões com base nos tópicos de interesse proporcionando uma conversa interessante e agradável com o entrevistado.

O guião de entrevista consistiu em perguntas relacionadas com o processo de internacionalização na Roménia das diferentes empresas do grupo Martifer, a escolha desse país e os modos de entrada. As entrevistas foram feitas, uma por cada director máximo, responsável das empresas, Martifer Construções, Prio, Martifer Energy Systems do grupo Martifer existentes na Roménia bem como ao Chairman do Grupo.

3.2 Caracterização da empresa

A Martifer, como sociedade por cotas, foi constituída em Fevereiro de 1990 actuando no sector das estruturas metálicas com capital social de 4500 mil escudos, tem sede na Zona Industrial de Oliveira de Frades que se mantém até aos dias de hoje. No final do primeiro ano

de actividade a Martifer tinha 18 colaboradores e um volume de negócios de 240 mil euros. A figura 1 ilustra esquematicamente o historial do grupo Martifer, assinalando os marcos mais marcantes para o grupo.

No ano de 1998 a empresa, contava já com 100 colaboradores, e é transformada em sociedade anónima alterando a sua estrutura acionista. O capital social da empresa passou a ser detido pela MTO SGPS (actualmente I'M SGPS) e pela ENGIL SGPS. A partir de 2001, estas posições passaram a ser igualitárias.

Em 2002 a Martifer cria a sua segunda fábrica em Portugal, localizada em Benavente, para dar resposta à construção dos estádios do Euro2004.

Decorrido o ano de 2004, a Martifer inicia a actividade no sector dos equipamentos para energia renovável, através da Martifer Energia. Esta empresa dedica-se ao fabrico de torres metálicas para aerogeradores eólicos e está instalada na Zona Industrial de Oliveira de Frades. Em Novembro, é criada a Martifer SGPS, S.A., que tem como objectivo gerir as participações sociais das empresas do grupo Martifer.

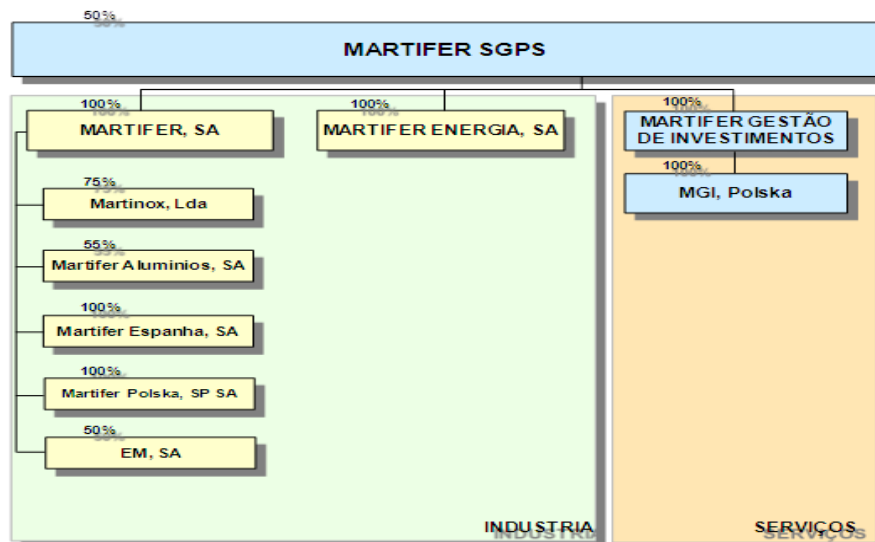
Figura 1 - História do Grupo Martifer



Fonte: Adaptado do Relatório Anual 2011

A figura 2 representa o organigrama organizacional no ano de 2004 da Martifer SGPS, onde se incluem já a presença da Martifer Energia detida 100% pela Martifer SGPS.

Figura 2 - Estrutura organizacional da Martifer SGPS, 2004



Fonte: Relatório Anual 2004

Em 2005 a Martifer passa a ser um dos acionistas de referência da alemã REpower Systems AG, um dos maiores produtores mundiais de equipamentos para a energia eólica, terminando o exercício com uma participação financeira de 25,4 %. Em Junho é constituída a REpower Portugal, com vista ao mercado de construção de parques eólicos, assistência e assemblagem de aerogeradores. Em Agosto, o grupo Martifer cria mais uma sociedade, denominada de M Energy (hoje, Martifer Renewables) com o principal propósito de centralizar a gestão de todas as atividades na área da promoção de energias renováveis.

No ano de 2006, através do consórcio Ventinveste, a Martifer entrega a candidatura ao concurso para atribuição de 1 500 MW de licenças para a produção de energia eólica em Portugal. Em Maio desse mesmo ano, dá-se a constituição da Martifer Solar, com objecto social de projecto, concepção, fabrico e instalação de painéis solares. No final do ano, a Martifer recebe o 1.º prémio de excelência pela promoção de novas áreas de investimento e negócio, atribuído pela Câmara de Comércio e Indústria da Roménia.

Em 2007, a Martifer, aliada ao grupo indiano Suzlon, lança uma OPA sobre a REpower. O consórcio passa a controlar 56,93 % da empresa e, fruto do acordo realizado entre a Areva e a Suzlon, passou a controlar 87,1 % dos direitos de voto da REpower. A Martifer acorda vender a sua participação na REpower à Suzlon em 2009 por 270 milhões de euros.

Em Junho, concluiu-se a oferta pública inicial da Empresa (IPO). A Empresa recolheu 199 milhões de fundos através de uma oferta de 25 milhões de acções, que foram colocadas no

ponto máximo do intervalo de preços, 8,00 € por acção. Após o IPO, a Empresa contava com 65 mil novos acionistas.

A Martifer Solar formalizou o contrato com a Spire Corporation para o fornecimento chave na mão da linha automatizada de produção de módulos fotovoltaicos com capacidade anual de 50 MW. O Grupo foi ainda distinguido com o prémio "Organic Grower of the Year 2007" pela A.T. Kearney "Global Growth Assessment".

No ano de 2008 a Martifer Energy Systems adquire a Navalria, cujo valor ascendeu a 4,7 milhões de euros. Nesse mesmo ano o Presidente e o Vice-Presidente da Martifer, Carlos Martins e Jorge Martins, respetivamente, foram os vencedores da segunda edição nacional do prémio atribuído pela Ernst & Young, Entrepreneur of the Year 2007. Teve início a produção nas unidades industriais de montagem de aerogeradores, de componentes para parques eólicos e de módulos fotovoltaicos.

Em 2009 o Grupo adopta um novo modelo de governo: Carlos Martins assume funções de chairman, Jorge Martins funções de CEO e Mário Couto é nomeado CFO.

No ano seguinte a Martifer procedeu à alienação de 11 % na Prio Foods e Prio Energy pelo valor de 13,75 milhões de euros, reduzindo, desta forma, a sua participação de 60 % para 49 % do capital social, naquelas empresas e nas respectivas subsidiárias. A subsidiária Martifer Metallic Constructions adquire 45 % do capital social da Martifer Alumínios à HSF SGPS, passando a deter a totalidade do capital da empresa.

A Martifer Solar aumenta o seu capital social para 50 milhões de euros, de forma a responder às necessidades de investimento da empresa, fortalecendo a sua estrutura de capital.

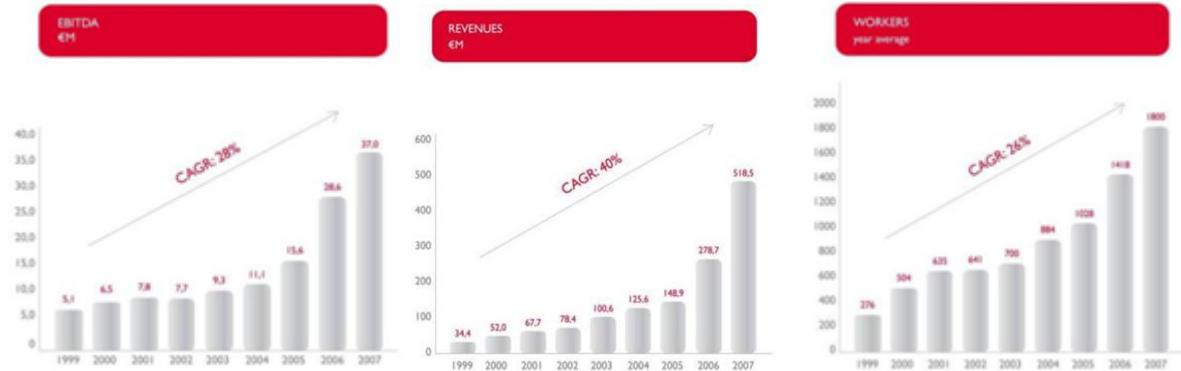
Em 2010 a Martifer Solar celebra um acordo com a EDP para a alienação de 60 % da Home Energy.

Decorrido o ano de 2011 e seguindo a orientação estratégica do Grupo de focalização nas suas actividades core, a Martifer vendeu a sua participação de 50% na REpower Portugal à REpower Systems AG.

Actualmente a Martifer é um grupo industrial multinacional com mais de 3 000 colaboradores com actividades centrada nos sectores da construção metálica e da energia solar. Está presente em mais de 20 países com 16 unidades industriais A figura 3 representa actualmente o grupo Martifer.

Através da figura 3 comprova-se o crescimento do grupo Martifer quer ao nível de trabalhadores, ebitda e receitas. No ano de 2008 a empresa já tinha 2800 colaboradores, receitas no valor de 663 milhões de euros e um ebitda de 50 milhões de euros.

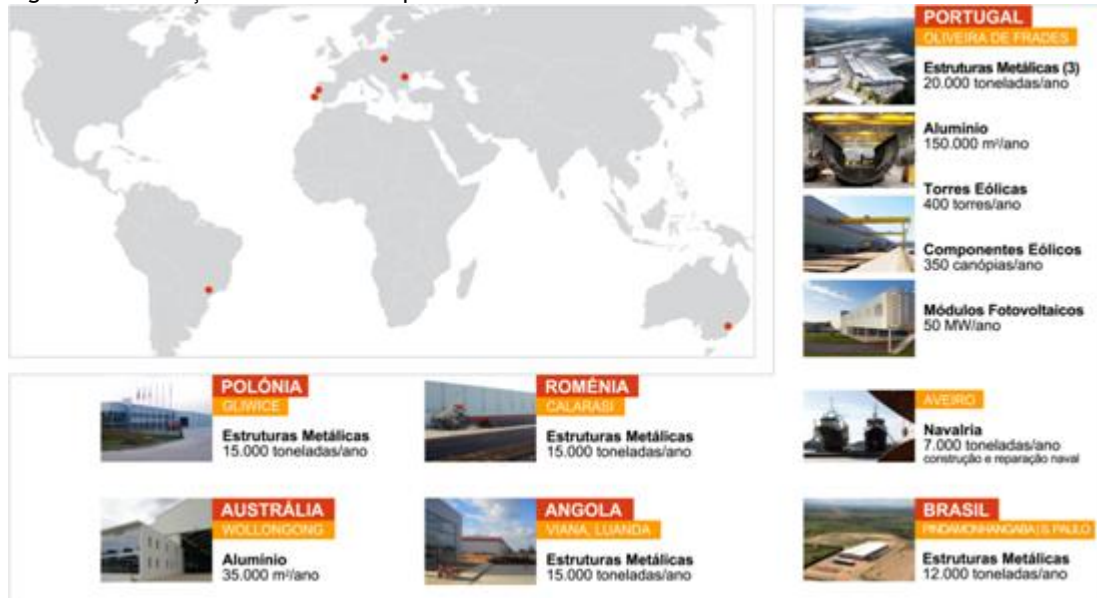
Figura 3 - Crescimento do grupo em valores



Fonte: Relatório Anual 2008

Ao nível da produção como se pode ver na figura 4, o grupo Martifer tem mais de 10 polos industriais, divididos entre painéis solares a estrutura metálica, presentes em vários países desde do Brasil até a Austrália com uma capacidade por exemplo para fabrico de estruturas metálicas de cerca de 80.000 toneladas por ano.

Figura 4 - Presença Industrial do Grupo



Fonte: Relatório Anual 2011

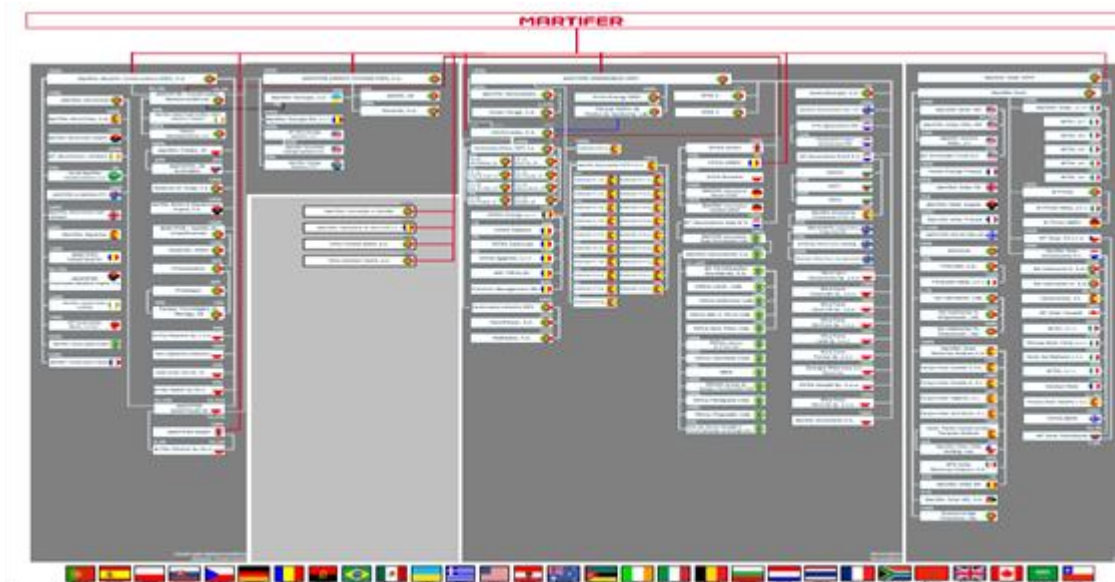
No caso da Martifer Energy Systems, iniciou a sua actividade em 2004, com o arranque da fábrica de torres eólicas e da actividade de construção de parques eólicos chave-na-mão, em sinergia com as competências industriais e de gestão de projectos decorrentes da experiência acumulada na actividade de construção metálica. Atualmente, desenvolve a sua actividade no

segmento eólico, na engenharia e no desenvolvimento de novas tecnologias no segmento de produção de energia de fontes renováveis e se encontra sobre a estrutura da Martifer Metallic Constructions.

No segmento eólico, a Martifer Energy Systems tem um posicionamento claramente industrial, com a produção de componentes para aerogeradores, montagem de aerogeradores, fabrico de torres metálicas e construção de parques eólicos chave-na-mão.

No segmento de engenharia, a sua actividade insere-se na construção de projectos industriais e engenharia naval. Na inovação e desenvolvimento de novas soluções de aproveitamento de recursos naturais para geração de energia, cuja principal actividade está relacionada com o desenvolvimento de um protótipo para aproveitamento da energia das ondas.

Figura 5 - Grupo Martifer actualmente



Fonte: Relatório Anual 2011

A figura 5 representa atualmente o grupo Martifer, com mais de 50 empresas presentes em cerca de 30 países. Empresas que vão desde à produção de equipamentos para energia, estrutura metálica, painéis solares, retail, agricultura, etc.

3.3 Internacionalização do grupo Martifer

Um processo de internacionalização não pode fazer-se por estar na moda. É necessário caminhar com passos seguros sob a pena de pormos em risco as nossas próprias empresas em Portugal (Cordeiro, 2004).

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

Foi com base nesse e outros princípios que o grupo Martifer se internacionalizou.

O mercado português era pequeno para o ritmo de crescimento do grupo e a internacionalização era inevitável e natural, apesar de não ter sido estratégia inicial face aos ritmos crescentes do grupo serem muito acentuados (Chairman do grupo Martifer).

A internacionalização do grupo inicia-se em Novembro de 1999 e cria a Martifer-Construcciones metálicas española, SA, com o objectivo de se afirmar como uma empresa de referencia na construção metálica, no mercado espanhol.

Em 2003 prossegue a expansão internacional, desta vez na Polónia, mais concretamente em Gliwice, onde constitui a Martifer Polska SP.ZO.O, também no sector das construções metálicas, que entra em funcionamento no 2º semestre de 2004.

Em 2005, a actividade de estruturas metálicas alarga o seu mercado de actuação na Europa Central, abrindo delegações na Roménia, República Checa, Eslováquia e Alemanha. Iniciam-se investimentos na área da Agricultura e de Biocombustíveis na Roménia.

Decorrido o ano de 2009 a Martifer e a Hirschfeld criam uma joint venture para a produção de componentes para energia eólica nos EUA. A fábrica de construções metálicas em Angola (15 000 toneladas de capacidade) inicia a produção no 2.º semestre desse mesmo ano. A Martifer Renewables ultrapassa os 100 MW de capacidade instalada em maio e, já no final do ano, vence 217,8 MW no 1.º leilão eólico realizado no Brasil.

Em 2010 a Martifer Solar finaliza a construção dos dois maiores parques fotovoltaicos do continente africano, localizados em Cabo Verde, nas ilhas do Sal e de Santiago. Ainda nesse ano, e no seguimento da política de rotação de activos implementado na Martifer Renewables, o Grupo vende os parques que detinha na Alemanha, Bippen e Holleben, com 53,1 MW de capacidade instalada.

Em 2011, o Grupo aumentou a sua exposição a mercados fora da Europa, com a entrada em mercados promissores. Na construção metálica, destaca-se no primeiro semestre do ano o início da construção da fábrica de estruturas metálicas num dos mercados com maior potencial de crescimento para os próximos anos: o Brasil. Na solar, assistimos à adjudicação do primeiro projecto de energia solar fotovoltaica na Índia, em Junho. A figura 6 representa os países onde atualmente o grupo tem presença comercial internacional.

Figura 6 - Presença comercial internacional



Portugal / Espanha / Itália / Irlanda / Eslováquia / Cabo Verde / Bélgica / Alemanha / República Checa / Polónia / Canadá / Brasil / Austrália / França / Roménia / Marrocos / Grécia / EUA / Bulgária / Angola / Reino Unido / Moçambique / México / Arábia Saudita / Chile / África do Sul / Índia / Emirados Árabes Unidos / Singapura

Fonte: Relatório Anual 2011

As áreas de negócio do Grupo Martifer actuam de forma autónoma, seguindo as orientações estratégicas aprovadas a nível da holding, com base em orçamentos anuais e planos de negócio anuais aprovados pelo Conselho de Administração da Martifer. A estratégia de internacionalização utilizada é definida por cada área de negócio aproveitando as sinergias existentes entre o grupo.

3.4 Mercado Romeno

A Roménia com uma população estimada em cerca de 21,5 milhões de habitantes em 2009, é um dos maiores países da Europa Central e de Leste. Porém, não obstante o forte crescimento económico recente, é também um dos países da UE menos desenvolvidos em termos de PIB per capita (AICEP, 2010).

Como outros países da Europa do leste a Roménia está submetida a um processo radical e doloroso para a mudança da nova economia de mercado. O longo período do comunismo teve uma má influência no comportamento nas comunidades locais bem como em toda a sociedade: a forma de perceber os valores democráticos bem como para uma transição de uma sociedade democrática teve que enfrentar enormes desafios para transformar as más mentalidades e atitudes (Constatin, 1999).

Muresan e Ion (2007) referem que, em 1990, a economia romena começou a fazer a transição para uma economia de mercado livre com a abolição do regime comunista. Numa nova Roménia a adaptação a uma nova forma de fazer não é uma questão de escolha mas sim uma questão de sobreviver numa nova economia.

Após o ano de 2010, a economia romena começou a recuperar e a crescer mas ainda esta longe dos requisitos de um país que se quer industrializar mas se não se moderniza não consegue integrar-se e vingar na união europeia (Ioncica et al., 2010).

3.4.1 Modos de entrada de empresas na Roménia

Santos (1997) refere que não há mercado interno há mercados disponíveis em todo o sítio mesmo que distante ou diferenciados. Importante é identificar os mercados líderes onde quer que estejam, aceder aos conhecimentos necessários sobre esse mercados e potenciar e utilizar as respectivas oportunidades para servir eficazmente os mercados mundiais.

Com a entrada da Roménia na União Europeia o país está obrigado a realizar um conjunto de reformas de forma a cumprir requisições legais para com a Europa que vão desde da saúde, infra-estruturas, industria, ambiente etc. Neste momento faz da Roménia um país atractivo para empresas que queiram estar na linha da frente da internacionalização.

Carpano et al. (1997) referem que as firmas para entrarem no mercado romeno inicialmente preferem entrar como joint-ventures uma vez que precisam de adquirir conhecimento local e práticas administrativas locais. Eles referem também que a escolha de um bom parceiro local aumenta a possibilidade de sucesso e aceleram o processo de estabilização uma vez que eles conhecem as práticas romenas.

Sectores como a agricultura, equipamentos, comida, bens de consumo, telecomunicações, infra-estruturas, óleo, gás, serviços financeiros são oportunidades existentes na Roménia.

Por analogia, Bibu e Bracu (2008) referem no seu estudo que a estratégia de internacionalização adoptada pelas empresas francesas na Roménia se deveu também ao facto de uma procura por novos mercados em crescimento e de novos recursos de forma a obterem vantagens competitivas por estarem na linha da frente. Com base no seu estudo os autores confirmaram que o mercado romeno é atractivo para os investidores franceses.

3.4.2. Problemas aquando da internacionalização de empresas para a Roménia

Carpano et al (1997) referem que um dos problemas na Roménia é a corrupção, segundo eles, esta presente em todo lado e atinge os mais altos escalões do governo, os negócios não se conseguem fazer sem que tem que se subornar alguém. Os mesmos autores referem também que o novo governo está determinado em combater a corrupção mas resta apenas esperar o sucesso que irão ter.

Países como a Roménia continuam a apresentar um elevado risco político e económico para as empresas que querem entrar na Roménia pelo que adoptar um alto compromisso de se internacionalizar nesse país não é recomendado (Kuester et al,2008).

Outro problema que a Roménia tem é a falta de mão-de-obra qualificada A Roménia é um país essencialmente rural (Corsile et al., 2010). A maior parte dos jovens não tem trabalho, grande parte deles nunca trabalharam e após o término das licenças a maior parte deles trabalha noutras áreas que não aquelas que estudaram (Puiu, 2009).

Tattara et al. (2009) referem que o maior problema que as empresas italianas encontraram na Roménia foi a escassez de mão-de-obra qualificada uma vez que os trabalhadores romenos qualificados emigraram para fora do país, nomeadamente Itália e Espanha. Nikas et al. (2010) referem que a emigração influenciou a economia da Roménia nos últimos 20 anos e as implicações por esse facto ainda não foram totalmente analisados e contabilizados.

Segundo Birsan e Buiga (2009) a Roménia esta enfrentar uma crise laboral ao qual esta a por em risco a competitividade das empresas. Os mesmos autores referem que o capital humano tem que se tornar um dos mais importantes activos do País.

Autores como Mocan e Liviu (2007) afirmam que a Roménia precisa de uma nova gestão e de recursos inovadores, onde as parcerias públicas/ privadas originam uma maior competitividade. A Roménia precisa de desenvolver políticas e programas competitivos de modo a aumentar a competitividade do país. Segundo estes autores as maiores prioridades para aumentar a competitividade na Roménia são:

- Desenvolvimento de um espírito de confiança nas parcerias públicas/ privadas;
- A presença de empresas competitivas;
- Desenvolvimento de cooperações de várias entidades entre escolas, universidades, câmaras, industria e administração pública;
- Estratégias competitivas de modo a desenvolver o mercado local, nacional e global;

Os mesmos autores referem que a Roménia tem duas opções para seguir em frente:

1. Competir no mercado europeu nos recursos naturais e de produtos;
2. Inventar uma política eficiente para investimentos directos e criação de clusters industriais.

As pequenas e médias empresas na Roménia vão ter que enfrentar um aumento de competição no mercado doméstico e internacional e a maior parte delas não esta preparada

para responder às oportunidades e desafios criados pela adesão à União Europeia. Problemas como inadaptação às normas europeias, falta de capacidade para atrair investimento em tecnologias e produtos e questões de qualidade e ambiente são referidos pelo autor. Por outro lado o mesmo autor refere que com a entrada à União Europeia se abrem portas para o desenvolvimento visto que novas políticas de investimento, abolição de barreiras alfandegárias etc. irão servir de desenvolvimento para o país. As empresas que melhor se adaptarem terão mais sucesso (Vasilescu, 2008).

3.5 Relações entre Portugal e Roménia

Segundo o relatório AICEP (2007) as relações comerciais existentes entre Portugal e Roménia são ainda reduzidas. Em 2006, a Roménia posicionou-se na 35ª posição como cliente de Portugal, representando 0,2% do total das exportações e na 61ª posição como fornecedor com 0,1% das importações ao invés Portugal ocupava a 56ª posição como cliente com 0,1% do total das exportações romenas e na 37ª posição como fornecedor com 0,3% das importações.

Em relação ao investimento praticado entre os dois países o mesmo relatório refere que a Roménia tem tido uma importância meramente marginal para Portugal. A sua posição no “ranking” de investidores terá caído do 64.º lugar, em 2002, para o 70.º lugar em 2006 como emissor, mas como receptor de investimento, a posição romena manifesta um interesse crescente dos operadores económicos portugueses por aquele mercado, traduzido numa subida notável no “ranking” de receptores do 42.º lugar em 2002, para o 27.º em 2006.

Segundo os dados disponíveis, o mesmo relatório refere que o investimento directo, acumulado, de Portugal teve como destino os seguintes sectores: transportes - 29%; indústria - 28%; construção - 13%; comércio por grosso - 12%; comércio a retalho - 11%; turismo - 4%; agricultura - 3%.

Em 2007 existia cerca de 200 empresas com capital português na Roménia em que os baixos salários, uma mão-de-obra qualificada, a localização geográfica privilegiada, a língua latina e alguma similitude no comportamento da população, eram alguns dos elementos que justificavam o interesse manifestado pelas empresas portuguesas (AICEP, 2007). Em 2009 e segundo dados da Embaixada Portuguesa na Roménia ¹ existem 164 empresas com capital Português o que comprova que desde 2007 a 2009 o número de empresas Portuguesas existentes na Roménia não aumentou como assim poderia prever o relatório mas sim ocorreu um pequeno decréscimo.

¹ <http://www.embportugal.ro> - Embaixada de Portugal na Roménia Str Paris, 55 - Sector 1 - 011815 Bucharest - Romania

Em 2009, a Roménia já era o 23º cliente de Portugal, melhorando significativamente em relação a 2007, absorvendo 0,55% do total das exportações, e como 36º fornecedor, absorvendo 0,28% do total das importações (AICEP, 2010).

Perante estes resultados em que se mostra que melhorou significativamente mas mesmo assim existe ainda uma margem considerável de estreitar relações comerciais entre os dois países. Atualmente mesmo existindo algumas vantagens e inconvenientes para as empresas se internacionalizarem para a Roménia o grupo Martifer, através da entrevista tida com o Chairman do grupo referiu as principais razões que levaram o grupo a investir nesse país ao qual estão referenciadas na seguinte tabela:

Tabela I - Razões encontradas pelo grupo Martifer na Roménia

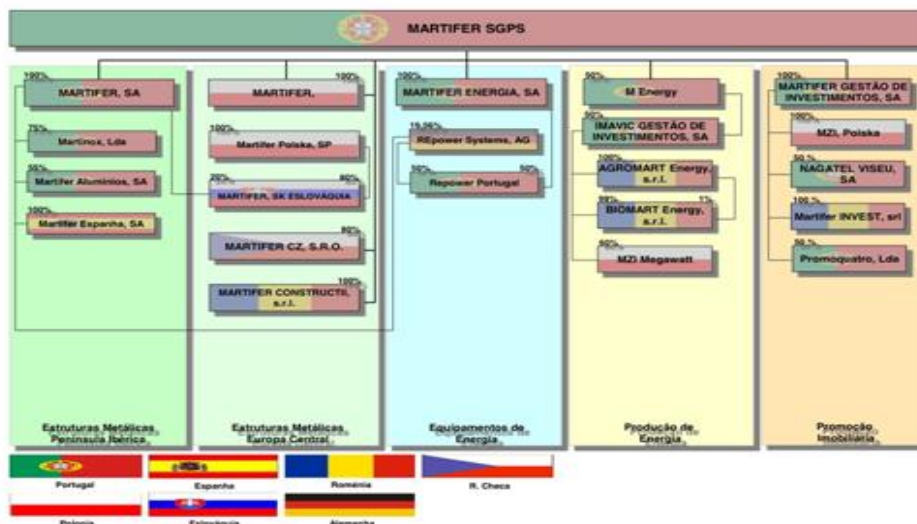
Mercado e localização	Recursos	Política	Economia	Infra-estruturas
Um dos maiores mercados da Europa central e do leste	Existência de importantes recursos naturais	Progressiva abertura do governo ao diálogo e a sugestões da comunidade empresarial	Crescimento económico	Aparecimento de novas e desenvolvidas infra-estruturas viáveis
Mercado em crescimento	Mão-de-obra não qualificada barata	Membro da União Europeia;	Inflação controlada	Vasta presença de instituições financeiras de renome internacional
Muitas oportunidades de negócio	Forte potencial no turismo.	Factor de estabilidade sendo membro da Nato	Programa de privatizações	Infra-estruturas ao nível do petróleo e petroquímica.
Localização geográfica atractiva			Compromisso dos fundos de investimento presentes no país para desenvolvimento	
Fácil acesso a um vasto conjunto de regiões			Modernização do tecido empresarial e associação do governo a instituições financeiras internacionais	
Fronteira com a união Europeia com os Balcãs e a comunidade dos estados independentes				

3.6 Martifer: A entrada no mercado Romeno

Segundo o Chairman do grupo o processo de internacionalização para a Roménia foi um processo progressivo e pensado inicia-se em 2005 com a empresa Prio, anteriormente chamada de Agromart e Biomart através de aquisições de terras para exploração agrícola para a produção de biodiesel e de sementes oleaginosas, uma vez que as características existentes nesse país eram fulcrais face ao que o mercado oferecia. De seguida nas áreas de estrutura metálica e mais tarde da energia aproveitando a vantagem que esse país tem na entrada para a Europa através do Mar Negro.

Conforme se pode ver na figura 7 o grupo dava os seus primeiros passos com a criação de essas empresas na Roménia, bem como já se encontrava presente em países como a Espanha, Polónia, República Checa, Eslováquia e Alemanha.

Figura 7 - Presença do Grupo na Roménia, 2005.



Fonte: Relatório Anual 2005

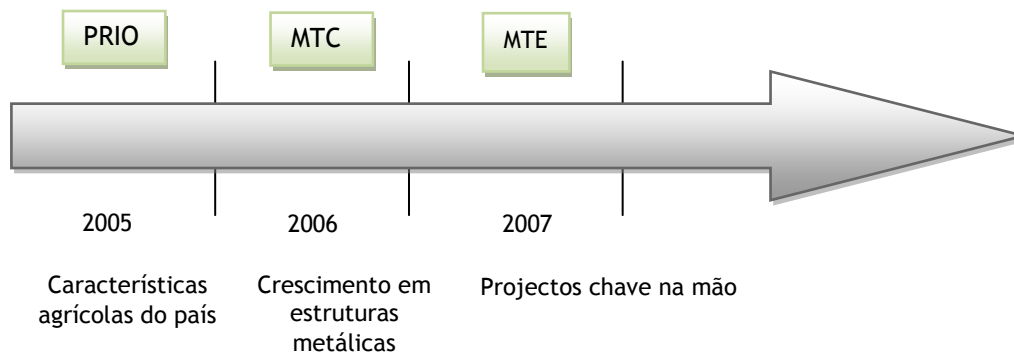
Este país, segundo o director da empresa Prio presente na Roménia reunia não só as condições políticas para abraçar o projecto europeu para o biodiesel, como também as condições estruturais que a empresa procurava para se implementar.

No seguimento da empresa Prio, foi a empresa Martifer Construções a seguinte empresa entrar no mercado Romeno, que segundo o seu director, a entrada deveu-se à necessidade de crescimento em outros mercados por antevião do mercado doméstico, os índices de crescimento e a margem de lucro no mercado Romeno eram interessantes e possibilitavam simultaneamente uma estrutura de custos mais competitiva do que a empresa, pelos custos de mão-de-obra. Outro factor nomeado foi que face a outros países a Roménia tem características culturais semelhantes a Portugal e burocracia inferior a outros países dos Balcãs, segundo ele, existe mão-de-obra para fabrico de estrutura com qualificações e em abundancia a custos inferiores em comparação com países vizinhos.

No caso da Martifer Energy Systems, a próxima empresa a fixar-se na Roménia, foi nos comunicado pelo seu director que a estratégia de internacionalização foi numa primeira fase a execução de projectos chave na mão quer na divisão de engenharia, quer na divisão do vento, para empresas pertencentes ao grupo com projectos nesse país. Numa segunda fase e aproveitando a estrutura criada nesse país, tentar ganhar mercado desenvolvendo a empresa localmente.

A figura 8 realça cronologicamente a entrada do grupo Martifer na Roménia enaltecendo as razões que o levaram a internacionalizar para esse país.

Figura 8 - Entrada do grupo Martifer na Roménia



Fonte: Elaboração própria.

Em Setembro de 2007 a actividade de desenvolvimento de projectos de energias renováveis estendeu-se a países da Europa Central (Polónia, Roménia e Eslováquia). E no mesmo ano a Martifer recebe o 1º prémio de excelência pela promoção de novas áreas de investimento e negócio, atribuído pela Câmara de Comércio e Indústria da Roménia.

3.6.1 Vantagens e obstáculos encontradas no Grupo Martifer

As empresas quando saem do seu habitat natural têm vantagens e encontram obstáculos próprios de uma empresa que entra num novo mercado.

Em entrevista dada pelo Chairman do grupo referiu que a primeira empresa a internacionalizar-se para a Roménia não estava preparada para tal, era a primeira do grupo e teve dificuldades em ultrapassar situações próprias inerentes quer aos projectos em si, quer ao próprio país, as outras duas empresas Martifer Construções e Martifer Energia, aproveitaram as sinergias existentes no grupo mas face á especificidade dos projectos em si tiveram dificuldades em afirmarem-se.

Para além disso os directores das empresas Prio, Martifer Construções e Martifer Energy Systems nomearam algumas vantagens e principais dificuldades transversais a todas as empresas presentes na Roménia encontradas aquando da sua internacionalização, essas vantagens e dificuldades encontram-se registadas na tabela seguinte número II.

Tabela II - Vantagens e dificuldades encontradas pelas empresas do grupo Martifer na Roménia

Vantagens	Desvantagens e Principais Obstáculos
As questões culturais serem próximas das nossas, a língua ser uma língua latina	O grupo não teve apoio do estado Português. vontade que favoreça as empresas neste tipo de processos;
Situação geográfica da Roménia	O estado que se representa pela embaixada e institutos de apoio empresarial não tem poder, conhecimentos ou vontade que favoreça as empresas
Custo de mão-de-obra para fabrico mais barata	Corrupção
Burocracia inferior a outros países da Europa do Leste	Mão-de-obra qualificada a nível de engenharia
Mudanças políticas favoráveis para a entrada de novas empresas	Abertura cultural para novas ideias e abordagens na concepção de projectos no ramo das estruturas metálicas e energia
Ser um mercado atractivo para a Martifer	Adaptação aos requisitos legais do país
No caso da Martifer Construções e da Martifer Energy Systems beneficiarem de outras empresas do grupo já estarem presentes no País	Adaptação dos colaboradores portugueses à língua e costumes
	A Roménia ainda não esta preparada para a adesão à União Europeia, o período do comunismo foi longo e existe uma grande dificuldade em mudar mentalidades

Para além dessas vantagens encontradas o director da Prio refere também que no caso da Prio o momento de entrada foi o momento certo porque ainda foi antes da entrada da união europeia e uma vez que a Roménia foi um dos primeiros da europa do leste a regularizar de forma legislativa o biodiesel e a permitir a entrada de capital externo com a flexibilização legislativa para o efeito

No que diz respeito à Martifer Energy Systems existem dois grandes obstáculos encontrados nesse país, que segundo o seu director foi que o primeiro é a escolha e selecção de fornecedores na Roménia, apesar de existirem anteriormente empresas do grupo, o produto final é diferente e algumas vezes inovador o que segundo o seu director é considerado como uma das decisões mais importantes a ter e dificulta e muito encontrar fornecedores adequados para os produtos em causa, uma vez que grande partes dos fornecedores não correspondem exactamente aquilo que se espera.

Esta constatação obtida pelo director da empresa Martifer Energy Systems vai de encontro com o trabalho de Muresan e Ion (2007) onde afirmam que a relação com os bons fornecedores tem que ser mantida e cultivada e a melhor maneira de evitar problemas passa pela escolha cuidada dos fornecedores.

O outro grande risco e maior é o risco cambial em que segundo relatório de contas de 2009 para o grupo Martifer as diferenças de câmbio líquidas foram desfavoráveis, atingindo 7,5 milhões de euros, principalmente devido à queda do Kwana, Zloti e do Novo Leu face ao Euro.

Atualmente para as empresas do grupo existente na Roménia existem as seguintes constatações e contradições aquando da entrada no mercado Romeno.

Segundo o director da Martifer Construções a entrada na Roménia foi tardia em cerca de dois anos. A empresa não estava preparada para ter entrado no mercado apesar de antes ter trabalhado na Roménia. Segundo ele a aposta é ganha quando o payback period definido inicialmente for atingido, o que não aconteceu, mas hoje em dia esta a decorrer conforme o previsto.

Para a Martifer Construções actualmente o objectivo é consolidar a liderança de Mercado atingida e aumentar o valor acrescentado que a estrutura traz. Para isso a estrutura produtiva existente em Calarasi, de 15.000 toneladas/ano é suficiente para fazer face às exigências do mercado mesmo num cenário de crescimento económico do país.

O director da empresa Prio refere que qualquer entrada num mercado estrangeiro implica o ultrapassar de dificuldades que são próprias a cada projecto e únicas em cada país. Nesse sentido a empresa teve alguma dificuldade em implementar o projecto da forma e no tempo que inicialmente previu, no entanto segundo ele não pensa que se estivesse esperado mais tempo e apostado mais na análise desse mercado as coisas tivessem sido mais fáceis. Isto porque segundo ele os negócios são todos uma questão de oportunidade e o tempo de entrada é crucial para o seu sucesso.

Quando o grupo constituiu a Prio não tinha por objectivo apenas se implementar em Portugal, a visão da empresa era abranger toda a cadeia de valor de um mercado emergente que é o biodiesel. A entrada na Roménia foi uma oportunidade para o grupo e para a Prio entrar no mercado de leste, quer pela via da produção de biodiesel, quer pela via de plantação e produção de oleaginosas, onde as taxas de rendimento são das mais elevadas da Europa. Este país foi também dos primeiros desse mercado a regularizar de forma legislativa o biodiesel e a permitir a entrada de capital externo com a flexibilização legislativa para o efeito.

Neste ponto de vista, esse foi o momento certo para a entrada na Roménia, porque assim a Prio foi dos primeiros a implementar capacidade de produção de biodiesel no país, beneficiou da intenção do país em se abrir a investimento estrangeiro e beneficiou ainda de facilidades de financiamento internacional em projectos nesta área

Tendo em mente os objectivos iniciais a que a Prio se propôs, foi uma aposta ganha. No entanto vai ser o sucesso de outros projectos que estão agora na sua fase final que vão poder projectar a aposta da Prio nesse mercado. O sucesso desses projectos serão determinantes na forma como a Prio se vai poder posicionar nesse mercado.

Para o Chairman do grupo refere que o grupo no seu todo não estava preparado para entrar de uma forma significativa na Roménia, no entanto foi no tempo certo uma vez que se

internacionalizou para este país antes da União Europeia, recebendo depois pouco a pouco todas as vantagens de se ter já implementado nesse país.

No caso da Martifer Energy Systems reconhece também que a empresa devia de ter entrado mais cedo uma vez que segundo ele atualmente existem concursos e lobys feitos que agora tem que se ir atrás do prejuízo. Mesmo assim o balanço é positivo e é importante consolidar o investimento que foi feito até agora para se continuar a ter sucesso.

Presentemente a Martifer Energia S.R.L. RO subsidiária da Martifer Energy Systems na Roménia esta a realizar projectos chave-na-mão que são a construção da fábrica de extracção de óleos vegetais para o segmento de Agricultura e Biocombustíveis e dois parques eólicos.

No ano de 2009 esta divisão registou cerca de 110,3 milhões de euros de Proveitos Operacionais, dos quais 70,8 milhões foram obtidos na construção e instalação de parques eólicos em Portugal, Polónia e Roménia, com os restantes proveitos operacionais provenientes da produção de componentes, nomeadamente torres metálicas e canópias, com um número médio de seiscentos e trinta colaboradores. Está presente em seis países (Martifer, 2009).

Quer o Chairman do grupo, quer o próprio director local da empresa Martifer Energy Systems referem que foram aproveitadas as sinergias existentes entre o grupo, fazendo uma integração vertical parcial na qual se incorporaram uma parte das actividades da cadeia operacional, nas empresas já existentes do grupo na Roménia, tais como contabilidade e financeira. Para explorar o mercado interno Romeno e mercados de países vizinhos, como o caso da Bulgária e Turquia, criou-se um departamento comercial e um departamento de compras.

Atualmente, a Martifer Energia RO S.R.L. tem cerca de trinta e seis funcionários, sendo a sua maioria colaboradores Romanos entre serviços partilhados, divisão de engenharia e divisão do vento. No início teve dificuldades em arranjar mão-de-obra qualificada barata, dificuldade esta evidencia também no estudo de Puiu (2009), mas com a crise actual neste momento é mais fácil encontrar essa mão-de-obra mais barata.

Passados três anos da sua criação a Martifer Energia RO ainda depende da casa mãe mas já consegue ganhar alguns contractos de algumas obras. Este facto traduz e reforça algumas evidências também identificadas em Vasilescu, (2008), em que as empresas Romanas não estão preparadas para responder às necessidades da União Europeia (Mocan e Liviu, 2007), em que as empresas Romanas precisam de uma gestão inovadora.

4. Considerações finais

Pretendeu-se com este estudo de caso analisar o método de internacionalização da empresa Martifer Energy Systems na Roménia, procurando responder às questões levantadas no presente estudo.

No que diz respeito à primeira questão: “Quais os motivos que levaram a Martifer Energy Systems internacionalizarem-se para a Roménia?” Foi devido ao esgotamento do mercado doméstico as empresas do grupo Martifer optaram por se internacionalizar. O mercado português era pequeno e existiam oportunidades fora do país. A Roménia quer pelas suas condições naturais quer pelas oportunidades existentes é um país apetecível ao grupo. A Martifer Energy Systems internacionalizou-se para a Roménia seguindo as outras empresas já existentes no grupo.

Em relação à segunda questão: “Quais os modos de entrada?” Ficou demonstrado que o modo de entrada da Martifer Energy Systems na Roménia foi o de realização de projectos chave-na-mão mas em função das oportunidades existentes no país acabou por criar uma subsidiária. Apostou forte no crescimento local explorando não só o mercado Romeno bem como os mercados dos países à volta.

Para a terceira questão: “De que modo correu o processo?” Demonstrou-se que o processo correu relativamente bem uma vez que aproveitou as sinergias do grupo aproveitando-se de empresas já existentes na Roménia, facilitando a sua entrada. Uma vez na Roménia e querendo desenvolver negócio o processo tornou-se mais difícil, devido às questões próprias do país bem como do próprio trabalho específico que a Martifer Energy Systems produz.

Na última questão: “Quais as vantagens e obstáculos\ dificuldades que a empresa encontrou?” Como dificuldades ficou demonstrado que foi a corrupção, falta de mão-de-obra qualificada e elevado risco político e económico indo de encontro com vários estudos (Carpano et al., 1997; Kuester et al., 2008; Puiu, 2009). Como vantagens foi devido ao facto que empresas do grupo já se encontravam presentes na Roménia o que facilitou em muito as questões burocráticas e iniciais aquando da construção da empresa localmente. Permitiu usar departamentos transversais ao grupo.

Outra vantagem encontrada foi a língua uma vez que a Roménia tem a vantagem de ser o país que, da Europa do Leste, mais se aproxima de Portugal, do ponto de vista cultural. A língua é uma língua latina com expressões parecidas com o Italiano, Francês e Espanhol o que desde já facilita a integração de empresas portuguesas. Este aspecto de proximidade cultural tem

vindo a ser referenciado na literatura como um dos aspectos que pode potenciar a internacionalização e escolha do país de destino (Sousa e Bradley, 2005).

A Martifer estando presente em mais de 16 países é uma empresa sui generis na sua gestão, as suas áreas de negócio são autónomas e tem poder de decisão indo de encontro às ideias e princípios determinados pela Martifer SGPS, mas como referido também pelo Chairman essa estratégia é também feita no seu dia-a-dia por todas as pessoas fora e dentro do país contribuindo para que os seus objectivos e objectivos da empresa sejam cumpridos explorando oportunidades e antecipando problemas. Segundo ele foi assim que o grupo cresceu e a palavra crescimento está embutida no grupo Martifer. A Martifer não sabe fazer outra coisa se não crescer.

Cordeiro (2004) refere que é importante referir que a definição de estratégia global de uma empresa tem que ser feita por quem tem no seu dia-a-dia de gerir operações, resolver problemas, explorar oportunidades e antecipando problemas potenciais, isto é, que a estratégia global de uma empresa seja definida por quem tem de a implementar e executar, sob a liderança de alguém que é o primeiro responsável para que a estratégia se cumpra e para que os seus objectivos sejam prosseguidos.

Como Swoboda et al. (2010) referem, o modo de entrada das empresas em outros mercados é complexo e não pode ser explicado nem por simples variáveis, nem por grupos de variáveis baseados numa simples teoria.

O presente estudo apresenta algumas limitações, uma vez que sendo um estudo de caso, só se restringiu uma das empresas do grupo e a uma área de negócio existente na Roménia. Sendo uma empresa criada recentemente, a informação disponível existente acabou por se tornar insuficiente para se poder comparar com outras empresas do grupo.

Como sugestão em futuros trabalhos de investigação sugere-se uma investigação a todo o grupo Martifer, sobre o processo de internacionalização, uma vez que as estratégias a utilizar, variam de país para país de empresa para empresa, e de cultura para cultura. Para além disso, seria também interessante desenvolver outros estudos que comparassem o processo de internacionalização da Martifer com outras empresas portuguesas na Roménia.

Bibliografia

- AICEP (2007): Roménia ficha de Mercado. Aicep Portugal Global.
- AICEP (2010): Roménia ficha de Mercado. Aicep Portugal Global.
- Andersson, U., Forsgreen, M., Holm, U. (2002): The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 23 (11): 979-96.
- Andreu, R., Claver, E., Quer, D. (2007): Foreign market entry mode in the hotel industry. The impact of country - and firm-specific factors. *International Business Review*. 16, 362-376.
- Baena, V. (2009): Modeling Global Franchising in Emerging Markets: An Entry Mode Analysis. *Journal of East-West Business*. 15:164-188.
- Bell, J., (1989): *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, England, Open University Press.
- Benbasat, I., Goldstein, D., Mead, M., (1987): The case research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly*, 11: (3) 369-386.
- Bibu, N.; Brancu, L. (2008): The internationalization strategies of French Companies in Romania. MPRA paper nº 9500.
- Birsan, M., Buiga, A., (2009): FDI Determinants: Case of Romania. *Transit Stud Rev*, 15, pp. 726-736.
- Bjorkman, I., Forsgren, M., (2000): Nordic international business research: a review of its development, *International Studies of Management and Organization*, 30 (1): 6-25.
- Bradley, F., (2004): *International marketing strategy*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Bruner, J., (1990): *Acts of meaning*. New York, University Press.
- Bucley, P., Cassen, M. (1976): *The future of the multinational enterprise*, Macmillan.
- Cabral, A. (2009): A evolução da estratégia. Em busca de um enfoque realista.
- Camara, P., (2011): *A expatriação em Portugal*. Editora RH.
- Carpano, C., Feils, D. (1997): The impact of changes in the political and economic environment on foreign direct investment opportunities in Romania. *Journal of East-West Business*, 3:3, 91-115.
- Casillas, J., Acedo, F., Barbero, J. (2009): Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*.
- Cendales, C., Buitrago, L., Lesmes, D., (2009): Application of the analytic network process (ANP) to select new foreign markets to export software services: study of Colombian firms. *Proceedings of International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*.
- Chen, C., (2008): Entry mode selection for international construction markets: the influence of host country related factors. *Construction Management and Economics*. 26, 303-314.
- Coase, R., (1937): The nature of the firm, *Economia*, 4 386-405.

Coimbra, D., (2010): Como seleccionar mercados externos - óptica da diversificação de mercados. Editora Sinapis.

Constantin, D. (1999): Regional Competition in Romania: Determinants and Policies. Academy of Economic Studies of Bucharest.

Cordeiro, R. (2004): Estratégia o processo raciocínio estratégico em Portugal. Gráfica Almondina - Torres Novas.

Corsile, A., Iorio, M., (2010): Rural tourism and livelihood in Romania. *Journal of Rural Studies*, 26 152-162.

Culpan, R. (2009): A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions. *Journal Strategic Business Alliances*. 1, Nº 1.

Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., (2006): International Business: Environments and operations, *London*, Prentice Hall.

Dellande, S., Joshi, M., Kathuria, R. (2008): International growth strategies of service and manufacturing firms the case of banking and chemical industries. *International Journal of Operations & Production Management*, *Psychic28* (10).

Dunning, J., (2000): The eclectic paradigma as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9: 163-190.

Ehrstedt, S., Zashev, P. (2010): The first mover in new emerging markets: Balancing risks versus opportunities in the case of Belarus. *Journal of East-West Business*, 16:3, 201-230.

Evans, R., (2005): Entry strategies report on a turn-key project for Apple`s ipod in Nigeria. University of Maryland College AMBA 606D.

Flanigan, S. (2007): Paying for God´s work: A rights-based examination of faith-based NGOs in Romania. International society for third-sector research and the Johns Hopkins University.

Francis, J., Collins, C., (2000): The impact of firms export orientation on the export performance of high-tech small and medium -sized enterprises, *Journal of International Marketing*, 8 (3): 84-103.

Franco, M., Barbeira, M. (2008): As alianças como estratégia e inteligência competitiva na partilha de conhecimento organizacional.

Freire, A. (1997): “Estratégia: Sucesso em Portugal”, Edições Verbo.

Gallego, M., Hidalgo, E., Acedo, F., Casillas, J., Moreno, A., (2009): The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time Society*, 18 (2/3), 306-331.

Galván, C. (2009): Developing strategies for internationalization. *Multilingual*, October/November.

Glaister, K., Tatoglu, E., Dermirbag, M., (2009): Equity-based entry modes of emerging country multinationals: lessons from Turkey. *Journal of World Business*. 44, 445-462.

Graf, N., (2009): Stock market reactions to entry mode choices of multinational hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, 28 236-244.

Hanson, A., Hedin, K., (2007): Motives for internationalization small companies in Swedish incubators and science parks, *Sweden: Uppsala University*.

Hilal, A., Hemais, C., (2001): Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica, XXX Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro ANPAD.

Hill, C. (2007): *International business competing in the global marketplace*, USA McGraw-Hill.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., (2002): *Administração Estratégica*. São Paulo, Thomson.

Horobet, A., Joldes, C. (2009): Overcoming Economic Crisis in Romania. *The Business Review*, Cambridge, 12 No.2, ISSN 1553-5827.

ICEP (2005): *Roméia Caracterização do País*. ICEP.

Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies, *The Review of Economics and Statistics*, 78, 221-231.

Ioncica, D., Petrescu, C., Draghici, M., Ioncica, M. (2010): Services specialization (a possible index) and its connection with competitiveness: the case of Romania. *The Service Industries Journal*, 30 11/12 2023-2044.

Jansson, H.; Sandberg, S. (2008): Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, 14, 65-77.

Johanson, J., Mattsson, L., (1988): *Strategies in global competition*, Croom Helm, London.

Johanson, J., Vahlne, J., (2006): Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International*, 46, 165-178.

Jung, J. (2004): Acquisitions or Joint Ventures: Foreign Market Entry Strategy of U.S. Advertising Agencies. *Journal of Media Economics*. 17:1, 35-50.

Jung, J., Bansal, P., (2009): How firm performance affects internationalization. *Manage Int*, 49, 709-732.

Keegan, W., Green, M., (1999): *Princípios de marketing global*, São Paulo, Saraiva.

Kogut, B., Chang, S., (1996) *Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct*

Korth, C. (1985): *International Business, Environment and Management*. Prentice Hall.

Kuster, I., Vila, N. (2008): Success and internationalization: Analysis of the textile Sector. *Journal of Global Marketing*, 21:2, 109-125.

Laine, A., Kock, S., (2000): A process model of internationalization - new times demands news patterns, 16th IMP Conference, Bath.

Lemaire, J., (1999): Measuring the international environment impact on corporate marketing and strategy: the p.r.e.s.t. model, IMP Conference, Bath.

Li, Y., Nkaush, S., (2005): *Internationalization process of two Swedish firms*, Sweden, Linköping University.

Machado, C. (2005): *Modos de internacionalização das empresas*. Textos de apoio n.º4 a Economia da Empresa internacional.

Marcone, M. (2009): The competitive repositioning of SMEs within the process of international competition. *Journal of Management Studies*. 15 (2), 101-122.

Martifer SGPS, S. A. (2004): *Relatório & Contas Consolidadas 2004*. Martifer SGPS.

Martifer SGPS, S. A. (2005): Relatório & Contas Consolidadas 2005. Martifer SGPS.

Martifer SGPS, S. A. (2007): Relatório & Contas Consolidadas 2007. Martifer SGPS.

Martifer SGPS, S. A. (2009): Relatório & Contas Consolidadas 2009. Martifer SGPS.

Martifer SGPS, S. A. (2011): Relatório & Contas Consolidadas 2011. Martifer SGPS.

Martins, J. (2011): “Internacionalização e Globalização de Empresas”, Edições Sílabo.

Masum, M., Fernandez, A., (2008): Internalization process of SMEs : strategies and methods. Sweden, Malardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

Mazo, M., Teixeira, M., Hernandes, C. (2008): Estratégia e Globalização. Trabalho científico VII Semead Universidade de São Paulo.

Mazzola, H.(2008): Estratégias de internacionalização em serviços de Engenharia intensivos em conhecimento. Workshop sobre internacionalização de empresas, programa de estudos de Pós Graduação em Administração. Universidade Católica de São Paulo.

Moreira, A. (2003): As multinacionais e a internacionalização de PME industriais. Apresentação de alguns casos. Instituto Superior da Maia Departamento de Ciências Empresariais e Jurídicas.

Moreira, M. (2006): Competitividade internacional baseada em recursos - Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do sector calçadista Brasileiro. Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM.

Muresa, A.; Plaias, I. (2007): Buyer-supplier relationships in the changing Romanian economy. Ivey Business Journal online.

Nikas, C., Blouchoutzi, A., (2010): The Macroeconomic implications of emigrant ´s in Romanis, Bulgaria and Albania. Post Communist Economies, 22 (4), 547-558.

Pajunen, K.; Maunula, M. (2008): Internationalisation: A co-evolutionary perspective. Department of Management Studies, University of Tampere Elsevier Ltd.

Parker, B., (1998): Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo Atlas.

Pater, L.; Mocan, M.; Popa, H. (2007): Structures and programmes for the clusters competitiveness increase in Romania. International conference on economic engineering and manufacturing systems- Brasov.

Pederzoli, D. (2006): Conception and tests of a comprehensive model of international strategy for retail companies. The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 16:4, 415-431.

Peng, M.W. (2008). Estratégia Global. Thomson Learning.

Pereira, I., Carvalho, R. (2006): Determinantes para processos de internacionalização para mercados emergentes: O caso português. Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Petrou, A. (2009): Foreign market entry strategies in Retail Banking: choosing an Entry Mode in a Landscape of Constraints. Long Range Planning. 42, 614-632.

Plauchud, L., (1995): Management issues for turn-key power projects for the Federal Comission of electricity in Mexico. Massachusetts Institute of Techonolgy.

Ponte, J., (2006): Estudos de caso em educação matemática, Bolema, 25: 105-132.

- Porter, M., (1989). A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Puiu, S., (2009): The effects of the economic and financial crisis: study case. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 4, 165-172.
- Raisanen, J. (2003): Evolution of Internationalization Theories Related to the Born Global Concept. Helsinki University of Technology.
- Rodrigues, I., Madeira, A., Theuer, S., Medina, J., Fleury, M.(2006): Internacionalização de Empresas Brasileiras do Sector da Construção Civil: a experiência da Andrade Gutierrez. Universidade de São Paulo.
- Root, F., (1987): Entry strategies for international markets. Lexington Books.
- Root, F., (1994): Entry strategies for international markets. Lexington Books.
- Saggi, K., Olarreaga, M., Mattoo, A. (2004): Mode of foreign entry, technology transfer, and FDI policy. *Journal of Development Economics*. 75, 95-11.
- Sanchez, A., Camacho, E. (2007): Internacionalização Empresarial: Um modelo explicativo do modo de entrada. *Revista Encontros Científicos* n.º 3.
- Sandru, D., Dima, A., Pop, N. (2009): Marketing Challenges for Competition policy: The perception of the Romanian Companies. *The Business Review, Cambridge*, 13 (1): 129-135.
- Santos, J. (1997): Multinacionais e mundialização. *Revista economia e prospectiva*, 1 (2): Jul. - Set. 1838.
- Santos, J., (2009): Teorias de Internacionalização: aplicação a um caso de estudo, *Universidade de Aveiro*, Departamento de economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Shih, S., (2010): Network Process Model for Group Choice of a Multinational Enterprises' Entry Mode. *Contemporary Management Research*. 6 (3): 241-262.
- Simões, V., (1997): Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas, em comércio e investimento internacional, ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, Lisboa.
- Smith, N., (1995): Engineering project management. Blackwell Science, Ltd, Editorial Offices.
- Smith, P., Niemi, J., (1997): A multinational analysis of competitive strategies of softwood sawmills. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 12:3, 295-301.
- Sousa, C., Bradley, F., (2005): Cultural Distance and Psychic Distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*. 14: 49-70.
- Sparks, L., Jackson, T., Mellahi, K., Burt, S. (2011): Retail internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer. *The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12:2, 191-219.
- Stare, M. (2010): The Pattern of Internationalisation of services in Central European Countries. *The Services Industries Journal*, 22:1, 77-91.
- Swoboda, B., Klein, H., Morschett, D., (2010): Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*. 16, 60-77.
- Tattara, G.; Giust, G.; Constantin, F. (2009): Strategies of Italian firms in Romania. Evidence from selected case studies. MPRA paper n° 17765.

- Teixeira, A., Oliveira, P. (2011): The internationalization profiles of Portuguese SMEs. Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Tristany, F. (2006). Globalização oportunidade ou ameaça. Edições Sfori.
- Upathamwaranon, P., Guo, S., (2008): The internationalization process of Toyota in Europe from the perspectives of entry mode and network structure, Sweden, Malardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.
- Vahlne, J., Johanson, J. (1986): The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Vasilescu, L. (2008): A swot analysis of SMES development in Romania. *Journal of Applied Economic Sciences*, 4(6)/ Volume III.
- Vernon, R., (1966): International investment and international trade in the product life cycle. *Quarterly Journal Economics*, 80 (2): 190-207.
- Wang, Y., Suh, C., (2009): Towards a re-conceptualization of firm internationalization: heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow. *Journal of International Management*, 15, 447-459.
- Westhead, P. (2008): International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to export experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (3).
- Wiedersheim, P., Johanson, J. (1975): The internationalization of the firm - four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12: 305-323.
- Williamson, O., (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press.
- Yin, R. (2005): *Estudos de caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre: Bookman.

Anexos

GUIÃO DE ENTREVISTA

Identificação do entrevistado:		
Nome: _____	Idade: ____	Sexo: <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/> Feminino		
Habilitações Académicas: _____		
Área de Estudo: _____		
Cargo: _____ Anos de experiência no Cargo: _____		
Data da Entrevista: / /		Local da Entrevista: _____
Duração da Entrevista: _____		

- 1) Quais as razões que levaram o grupo Martifer a internacionalizar-se e porquê a Roménia?
- 2) Existe alguma estratégia de internacionalização definida pelo grupo ou cada área de negócio é autónoma e independente?
- 3) Há quem afirme que quando se desenvolve uma estratégia de negócio, deve-se também considerar uma estratégia de internacionalização desde do início. Foi essa a situação do grupo Martifer?
- 4) Quais foram os obstáculos encontrados aquando na entrada nesse país?
- 5) Pensa que a empresa estava preparada para entrar nesse mercado estrangeiro pela primeira vez?

- 6) O crescimento que a Martifer teve em Portugal contribui de alguma forma para desenvolver a sua actividade fora do País?
- 7) Foi o momento certo a entrada na Roménia?
- 8) As mudanças que ocorreram na Roménia a nível político, económico e social foram importantes para a ida da Martifer para esse País?
- 9) O longo período comunista em que a Roménia esteve submetida é um problema para a entrada de empresas Portuguesas, foi para a Martifer?
- 10)As questões culturais foram importantes para o desenvolvimento do negócio, foi um obstáculo ou uma vantagem?
- 11)As políticas existentes na Roménia bem como todo o meio envolvente contribuem para o desenvolvimento da empresa?
- 12)Teve a Martifer algum apoio do estado Português aquando da sua ida para a Romenia, existe ainda esse apoio?
- 13)Face ao mundo em que vivemos, a gestão da empresa é feita localmente ou esta ainda dependente da casa mãe?
- 14)Neste momento o mercado Romeno é atractivo para a Martifer?
- 15)Foi uma aposta ganha? E o futuro quais são os objectivos do grupo na Roménia?