



**Ivo Filipe Pinheiro  
das Neves**

**Inovação e internacionalização: o caso Vicaima**



**Ivo Filipe Pinheiro  
das Neves**

**Inovação e Internacionalização: o caso Vicaima**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia, realizada sob a orientação científica da Doutora Sílvia Jorge, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus Pais, fonte de tudo o que sou

## **o júri**

presidente

Professora Doutora Margarita Matias Robaina Alves,  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Isabel Maria Machado Correia Bioso Dias  
Professor Auxiliar da Universidade do Minho

Professora Doutora Sílvia Luís Teixeira Pinto Ferreira Jorge  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

## Agradecimentos

Quero agradecer aos meus pais pelos 17 anos de esforço e dedicação que tiveram, ao permitir-me ter um grau académico que eles próprios nunca puderam obter. Quero agradecer-lhes por serem as pessoas mais importantes na minha vida, e por todos os conselhos, discussões e carinho durante todo o meu percurso académico.

À minha madrinha que sempre esteve presente em todos os momentos importantes da minha vida, sendo uma referência de vida para mim, sem a qual não me consigo imaginar.

Ao meu irmão Rúben Leal, porque metade do meu percurso curricular lhe pertence. Agradeço por ter tido o privilégio de passar os melhores 5 anos da minha vida ao teu lado. Não há palavras que agradeçam toda a confiança, força, amizade, cumplicidade e tantas outras características que estiveram presentes nestes anos. “Tantas são as diferenças que nos distinguem como as particularidades que nos tornam únicos.”

À minha namorada, por nesta fase final me ter apoiado diariamente e me ter dado forças para conseguir concretizar este relatório de estágio.

Ao meus amigos André, Zé, Diogo e Marcelo por terem estado sempre presentes, e terem feito com que a amizade não desaparecesse. Mesmo com inúmeros fins de semana em que não pude voltar, ou até com meio ano de distância noutro país, nada foi impedimento para a amizade perdurar, e mais uma vez agradeço todo o apoio que me deram.

Quero deixar um agradecimento muito importante à Professora Sílvia Jorge, minha orientadora, por toda a ajuda que se disponibilizou a dar. Os conselhos dados foram essenciais no caminho para este trabalho final, assim como a paciência e dedicação que teve para comigo.

Ao Dr. Pedro Silva por me ter disponibilizado todo o tempo necessário para fazer este estudo, assim como informações relativas à Vicaíma.

Também quero deixar um agradecimento ao Daniel Pinho, por toda a ajuda que me deu na parte final do meu relatório.

À Professora Mara Madaleno por ter sido a professora que mais me cativou na Universidade, tendo por consequência responsabilidade nesta minha opção de Mestrado.

À professora Celeste Amorim pelo excelente trabalho realizado no Mestrado de Economia da universidade de Aveiro.

À família de Economia da universidade de Aveiro, que tanto me orgulha pelo seu crescimento constante.

A toda a minha família, amigos e companheiros de trabalho, um muito obrigado.

**palavras-chave**

Inovação, Internacionalização, Reciprocidade, Vicaima.

**resumo**

O presente trabalho dispõem-se a analisar a inovação e a internacionalização como factores singulares de performance produtiva, com vista a estudar a causalidade e a reciprocidade entre inovação e internacionalização. Fruto da oportunidade do Estágio Curricular na empresa Vicaima esta problemática será discutida para essa empresa. Será realizada uma análise de dados estatísticos da empresa Vicaima, do sector e nacionais bem como uma análise qualitativa, através de entrevistas realizadas a cinco profissionais da empresa especialistas na temática. Desta forma se irá concluir qual a causalidade e reciprocidade que a inovação e a internacionalização têm no caso Vicaima.

**keywords**

Innovation, Internationalization, Reciprocity, Vicaima.

**abstract**

The present paperwork aims to analyze the innovation and the internationalization as single factors of productive performance, in order to study the causality and reciprocity between innovation and internationalization. As a result of this curriculum stage opportunity in Vicaima this issue will be discussed for this company. There will be done a statistical data analysis of Vicaima, the sector and nationally as well as a qualitative analysis through interviews conducted to five qualified company professionals. Thereby it will conclude which is the causality and reciprocity that innovation and internationalization have in Vicaima's case.

# Índice

Índice de Tabelas.....	9
1 – Introdução .....	10
2 - Apresentação da empresa .....	11
2.1 - Vicaima Indústria.....	11
2.2 - Grupo Vicaima.....	14
2.3 - Cronologia da Empresa .....	14
3 - Estágio Curricular .....	16
4- O conceito de inovação.....	17
4.1 – Teorias da inovação.....	18
4.2 - Tipos de inovação.....	19
4.3 - Inovação incremental, radical e disruptiva ou revolucionária.....	21
5 - O conceito de Internacionalização .....	21
5.1 – Teorias da internacionalização .....	23
5.2 - Tipos de internacionalização.....	26
6 – A inovação e a internacionalização .....	28
6.1 – Influência da inovação.....	29
6.1.1 - Impacto da Inovação na Performance da empresa .....	29
6.1.2 – Impacto da inovação nos Lucros .....	29
6.1.3 – Impacto da Inovação na Produtividade.....	30
6.1.4 - Influência da Inovação na Internacionalização .....	31
6.2 – Influência da Internacionalização.....	34
6.2.1 - Impacto da Internacionalização na performance da empresa .....	34
6.2.1 - Impacto nos lucros .....	34
6.2.2 - Impacto na produtividade.....	35
6.2.3 - Influência da Internacionalização na Inovação .....	35
6.3 - Análise da Inovação e Internacionalização e a sua reciprocidade .....	38
7 – Metodologia .....	42
8 - O caso Vicaima .....	45
8.1 - Internacionalização .....	45
8.2- Inovação .....	54

9 – Abordagem qualitativa .....	65
10- Conclusão .....	73
Bibliografia .....	75

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Questões de investigação/questões da entrevista .....	44
Tabela 2 - Vendas Vicaima .....	46
Tabela 3 - Países importadores de madeira Portuguesa para construção.....	47
Tabela 4 - Balança Comercial Portuguesa do Setor de Madeira para construção .....	47
Tabela 5 - Saídas do Setor das madeiras para construção português .....	48
Tabela 6 - Importadores de Portas e Aros de Madeira do mercado Português .....	52
Tabela 7 - Faturação por zona da empresa Vicaima em percentagem .....	53
Tabela 8- Fontes de inovação para as actividades de inovação.....	63
Tabela 9 - Estratégias de inovação .....	65

## 1 – Introdução

Actualmente, vivemos numa era de globalização onde de dia-após-dia o planeta terra passa de um globo gigante a uma aldeia global. Informações, mercadorias ou meras frases, que antes poderiam levar meses até chegar à outra parte do mundo, hoje levam dias ou até pouco segundos. Vivemos assim num milénio de evolução constante, o que agora é algo indispensável, passadas décadas pode cair no esquecimento por desactualização. Perante todas estas trepidações diárias a que estamos sujeitos, tornamo-nos seres altamente adaptáveis, evoluindo a cada passo de forma mais rápida. Esta facilidade de comunicação e de mobilidade causada pela evolução e sentida no nosso mundo global despertou interesse em procurar coisas novas, tais como, novas culturas, novas pessoas, territórios, novos mercados. E é aqui que nasce o interesse pelo que está para além das nossas fronteiras. Verifica-se ainda que existem cada vez mais pessoas a saírem do seu país de origem, quer seja por motivos de lazer, trabalho ou até saúde. Constata-se uma mobilidade crescente sobretudo em torno das economias. Importação e exportação são termos que crescentemente, se encaixam e a vários momentos e níveis do nosso quotidiano. Este ciclo vicioso de entradas e saídas não pára e tende a abrir-se ainda mais.

Nem tudo são benesses neste cenário, com uma maior abertura dos mercados temos algumas facilidades que seriam impossíveis antes da mesma, mas para podermos fazer face a mais concorrentes não basta fazermos o tradicional. Para que nos dias de hoje possamos sobressair e vingar no mercado, temos que ser diferentes e melhores, trazer coisas novas e frescas para os mercados e assegurar o nosso poder no meio de tanta concorrência. Aqui está intrínseco o termo de inovação, que combina no nosso quotidiano com a internacionalização crescente.

Visto que desempenhei um estágio curricular de seis meses numa empresa vocacionada essencialmente para a exportação, comprometi-me a entender e a estudar todos os factores internos a uma empresa que estão relacionados com a inovação e a internacionalização. É necessário perceber o porquê destas características serem mais-valias para uma empresa, o que elas influenciam no ambiente interno da empresa e quais as consequências da sua utilização.

Estes são termos que estão fortemente relacionados, daí surgir a questão “será que temos que inovar por internacionalizarmos, ou vice-versa?”

A inovação é um factor que influencia imensas características numa empresa, desde a produtividade, organização ou até produtos, revelando ter um papel fulcral no desempenho das empresas nos mercados. Mercado esse que no caso da empresa em estudo, é sobretudo o mercado externo. Sendo que a empresa exporta cerca de 90% da sua produção, é de extrema importância analisar o que estes dois factores (inovação e internacionalização) têm em comum. Através de uma análise individual destas duas características das empresas, irei elaborar as relações necessárias para entender a reciprocidade de relações entre elas.

No presente trabalho que se segue irei analisar separadamente os termos (inovação e internacionalização) dando uma visão abrangente a nível bibliográfico. Irei também aplicar as conclusões retiradas na revisão bibliográfica ao Caso Vicaima, onde decorreu o estágio curricular, e conseqüentemente, o contacto com estas realidades.

## **2 - Apresentação da empresa**

### **2.1 - Vicaima Indústria**

A Vicaima- Indústria de Madeiras e Derivados, S.A., foi fundada em 1959 em Vale de Cambra, Aveiro, Portugal e presentemente é um dos maiores fabricantes europeus de portas de madeira para interior. Esta é uma empresa essencialmente focada na exportação, remetendo o mercado nacional para uma das empresas do grupo - Globaldis. Com todos estes anos de experiência no mercado, a Vicaima é líder nacional na produção e venda de portas de madeira para interior e para além das suas instalações no mercado nacional, conta também com presença directa em Espanha, Brasil, Reino Unido e Marrocos.

Quando se fala que esta empresa se foca essencialmente na exportação, fala-se de cerca de 90% da sua produção, garantido diariamente o seu compromisso verde com a qualidade das matérias-primas, passando também pelo seu *design* inovador de produtos.

A empresa tem um vasto leque de produtos *Standard*, sendo estes certificados, tais como: portas de interior; portas corta-fogo; portas de segurança; portas acústicas; aros; roupeiros e complementos.

A marca segue três princípios chave: manter a simplicidade das soluções, procurar sempre um eixo diferenciador e romper com o óbvio. Esta visão de vanguarda e inovação tem apoiado a evolução da porta como uma *commodity*, para um produto de paixão e elemento de arte.

A filosofia inerente à empresa Vicaima baseia-se em inovações constantes, criação de novas gamas de produtos e *refresh* dos produtos já existentes.

Para uma melhor aposta no mercado internacional, a Vicaima faz uma análise constante e adapta os seus produtos aos requisitos de construção das várias regiões do mundo, sendo essencial para a empresa conciliar a funcionalidade do produto, a sua segurança e o *design*.

A marca desenvolve soluções específicas para diversos sectores de mercado como: hoteleiro, habitacional, hospitalar, escolar ou serviços.

A empresa Vicaima faz parte do Grupo Vicaima, constituído sob a holding Vicaima Madeiras (SGPS), S.A. Esta tem uma importância fulcral no sector das portas de Madeira em Portugal, sendo líder de mercado apenas com cerca de 10 % da sua produção e, por consequência, líder de exportações portuguesas no ramo. Embora a Vicaima se encontre num sector que ainda está em evolução ao nível das exportações, note-se que este é o terceiro sector com menos exportações (3.2% das exportações totais portuguesas são no sector das madeiras e cortiças segundo fonte do INE), a Vicaima ocupa já um lugar de destaque.

A empresa é caracterizada pela sua dinâmica interna e externa, promovendo a evolução constante. É de notar a influência que o emprego jovem tem na empresa, marcada pelas oportunidades dadas aos inúmeros estagiários jovens que promovem a dinâmica inerente à filosofia da empresa. Através desta força jovem, aliada à experiência de trabalhadores com um longo percurso de casa, a Vicaima é uma empresa que está sempre a incorporar novos produtos, métodos de organização de trabalho, utilizando inovação constante no seu quotidiano. Esta inovação não é só um fenómeno temporário e momentâneo. Em

1973, a empresa lançou uma das maiores inovações de mercado realizadas até hoje, a incorporação do Portaro<sup>®</sup> - conjunto de porta e aro pronta a aplicar. Um dos exemplos que salientou a “onda” de inovação intrínseca a esta empresa, foi aquando do início do estágio, em que estava a ser gerado um novo modelo organizacional denominado sala *obeya*. Esta consiste numa sala com gráficos altamente visuais e gráficos relativos ao cronograma do programa, marcos e progresso até ao momento e contramedidas, para sincronismo ou problemas técnicos existentes. Ou seja, esta é uma sala que facilita e promove a fluidez da informação na empresa e que resume os maiores projectos a uma sala em que se consegue ter percepção visual de tudo.

É de salientar que a partir do 25 de Abril, e com a crescente abertura de Portugal ao mundo a partir da revolução portuguesa, a Vicaima começou a expandir-se pelo mundo. Numa fase inicial exportou para Inglaterra, tendo conquistado rapidamente a admiração do mercado, o que fez em pouco tempo a Vicaima ter multiplicado o número de vendedores em território Inglês. A partir desse momento, o crescimento pelo mundo foi contínuo e sustentado. Hoje, a Vicaima conta com sete comerciais na empresa em Portugal, número que não inclui todos os comerciais existentes nas filiais da empresa, e que abrangem em grande parte o mercado mundial.

A Vicaima é uma empresa muito forte no mercado, dinâmica e com raízes familiares, pelo que a sua filosofia se mantém fiel às suas linhas no seu percurso/evolução, baseado nestas características será muito positivo em termos pessoais utilizar a Vicaima como um caso de estudo.

“A evolução do portfolio de produtos e serviços da Vicaima e os compromissos que assume com os diferentes *stakeholders* evidenciam a posição de liderança em Portugal e a sua manutenção entre os principais *players* europeus no mercado das portas de interior.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Citação proferida no site <http://www.roffconsulting.com> - referente à Empresa Vicaima.

## 2.2 - Grupo Vicaima

O Grupo Vicaima, constituído sob a Holding VIC SGPS, S.A., forma um conjunto de empresas forte e coeso, dedicando-se, na sua grande maioria, à transformação e distribuição de madeira e seus derivados. Existem significativas sinergias entre elas e vantagens de rentabilidade e competitividade sendo constituído por:

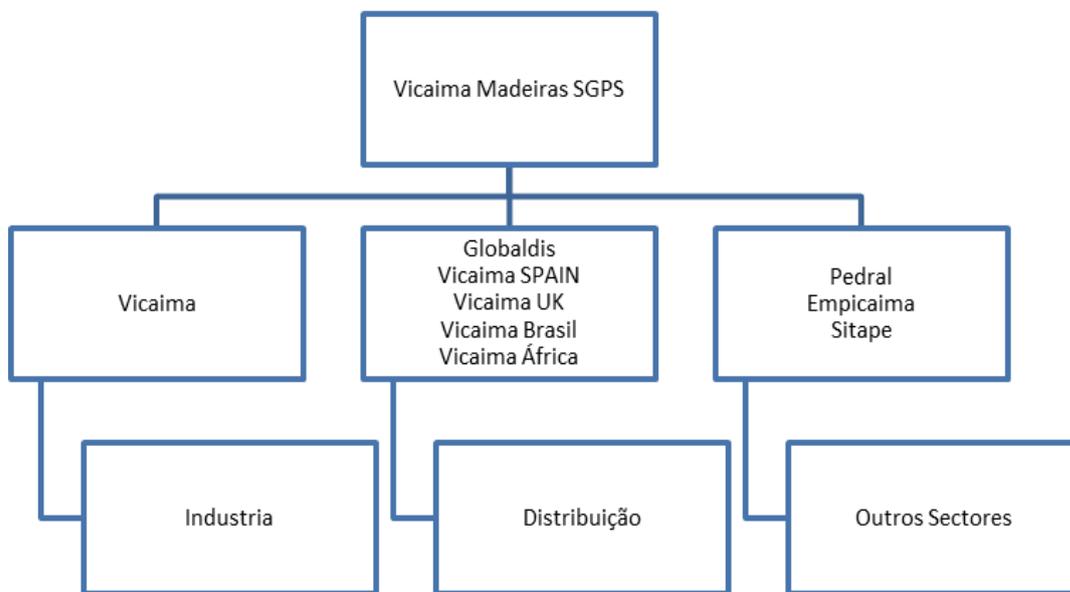


Figura 1 – Grupo Vicaima

## 2.3 - Cronologia da Empresa

*“História, 50 anos de liderança”<sup>2</sup>*

1959 A "Florestal" nasce em Vale de Cambra (Aveiro), dedicada à comercialização de materiais para carpintaria e construção civil

1960 Construção do primeiro armazém

---

<sup>2</sup> Cronologia retirada do *site* oficial da empresa: <http://www.vicaima.com>

1964 A "Florestal" assume a designação "Vicaima Industrial" e inicia o fabrico de contraplacados

1969 Início da produção de portas

1973 Lançamento do Portaro®, conjunto de porta e aro pronto a aplicar

1976 Constituição da "Movelcaima"

1977 Constituição da "Madeitejo" e aposta na internacionalização com exportações para a Bélgica

1984 A empresa assume a designação "Vicaima - Indústria de Madeiras e Derivados, Lda." e inicia a produção de portas de estilo

1985 Lançamento da gama Performance

1988 Constituição da "Vicaima Ltd." no Reino Unido

1991 É constituída a "Vicaima Puertas" para Espanha e as sete empresas distribuidoras em Portugal dão lugar à "Vicaima - Centro Comercial de Materiais, S.A."

1992 Vicaima passa a sociedade anónima "Vicaima - Indústria de Madeiras e Derivados, S.A."

1993 Certificação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 pela APCER.

2001 Lançamento da nova linha de portas Exclusive

2003 A "Vicaima - Centro Comercial de Materiais, S.A.", altera a designação social para "Globaldis - Distribuição Global de Materiais, S.A."

2005 Certificação ambiental ISO 14001 pela APCER, e certificação FSC (Forest Stewardship Council)

2008 Lançamento da Linha Haute Couture com a colecção Black & White.

2008 Lançamento de produtos eco-friendly

2009 Lançamento do Portaro Connect®

2010 Lançamento da Surfaceslab - Superfícies Inteligentes

2012 Lançamento da Colecção de luxo Makassar Collection e refresh da Coleção Black & White no segmento Haute Couture.

2015 Lançamento do SBD – Secured by design, linha de portas corta-fogo/fumos e acústicas, certificada.

### **3 - Estágio Curricular**

O estágio teve lugar na empresa Vicaima Indústria na cidade de Vale de Cambra, em Portugal, com início a 6 de Fevereiro e término a 31 de Julho de 2015. Por parte da Universidade, a orientação do estágio teve a responsabilidade da Professora Doutora Sílvia Jorge. A orientação interna na empresa, esteve a cargo do Doutor Pedro Silva, e ainda, com supervisão do Sr. Afonso Martingo e Sr. Fernando Silva.

Foi no meu estágio curricular que iniciei a minha primeira etapa no back-office de apoio à Exportação. Neste departamento abordei variados tópicos necessários para a minha integração na empresa, tais como, produção e especificação do produto, as gamas de produtos, orçamentação e logística. Este sector permitiu-me ter oportunidade de perceber o funcionamento do mundo empresarial, da importância da proactividade no dia-a-dia de uma empresa e do comportamento profissional mais adequado. Estive alocado cerca de 4 meses na cooperação com os processos logísticos do mercado espanhol e inglês, tarefa que me ligou de forma estreita como processo de exportação da empresa.

Numa fase final deste percurso, no último mês do estágio, integrei a equipa comercial de gestão de vendas e projectos. Aqui pude pôr em prática vários conhecimentos adquiridos. Entre eles, contacto com clientes, orçamentação e descrição do produto fizeram parte do meu quotidiano neste tempo, no qual o meu conhecimento acerca da inovação e internacionalização da empresa aumentou exponencialmente, conseguindo uma completa visão final para a elaboração do presente relatório de estágio.

Devido a toda a rotina inesperada e vivenciada no dia-a-dia da empresa, dão-se lugar a acontecimentos imprevistos que fazem a equipa Vicaima modelar-se às dificuldades de mercado e procurar soluções aos mais variados níveis. Destaca-se a capacidade de adaptabilidade desta empresa, que procura soluções constantes, destacando-se gradualmente ao seu nível de actuação. Já com uma enorme presença nos mercados mundiais, a Vicaima procura a cada instante um crescimento global, obtendo sempre mais e mais, rejeitando de todo a estagnação.

Como a Vicaima revela ser um grande exemplo de inovação e internacionalização constante, o contacto com a empresa e a sua realidade conduziram à questão de qual a reciprocidade ou causalidade que a inovação e a internacionalização têm no caso Vicaima. Assim, nos próximos capítulos será analisado:

- O conceito de inovação e internacionalização, com revisão da literatura inerente a estes termos, que permita entender os conceitos e inferir os seus impactos.

- Metodologia: Análise estatística e abordagem qualitativa.

- Estudo do caso Vicaima com análise dos dados estatísticos e análise de entrevistas a especialistas da empresa, com vista a concluir qual o sentido de causalidade ou reciprocidade destas características inerentes a esta empresa.

#### **4- O conceito de inovação**

Antes de nos debruçarmos sobre o significado de inovação é de extrema importância distinguir os termos – inovação e invenção, tendo em conta que são processos diferentes. A invenção poderá existir, mas por vezes não é possível ser produzida ou realizada, então até esse exacto momento, essa invenção permanece desconhecida e inacessível a possíveis clientes. É um processo que pode ser desenvolvido nos mais diversos cenários, como por exemplo, nas Universidades e centros de investigação.

Ao invés, a inovação ocorre maioritariamente no seio das empresas, embora esta não seja uma regra sem excepção. A inovação é, assim, conhecida como uma extensão da invenção.

Para que se possa transformar a invenção numa inovação, é necessário inserir e combinar diversos tipos de conhecimentos, competências, e recursos que existem muitas das vezes exclusivamente, nas empresas.

A definição de inovação foi elaborada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a Comissão Europeia (CE), a qual consta no Manual de Oslo e que tem por definição<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup>- Informação baseada em: Oslo Manual , 3<sup>rd</sup> Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data.

“A inovação é a implementação de um novo ou melhorado produto (bem ou serviço), processo ou método de marketing novo ou significativamente melhorado ou um novo método organizacional em práticas de negócio, local de trabalho ou relações externas.”<sup>4</sup>

Segundo o manual de Oslo esta definição de inovação insere uma gama variada de possíveis inovações. A inovação pode ser estreitamente categorizada como a implementação de um ou mais tipos de inovação, como por exemplo, produto e inovação de processos.

O requerimento mínimo para que algo seja classificado como inovação, é que o produto, o processo, o método de marketing ou o método organizacional tenha de ser novo (ou significativamente melhorado) para a empresa. Isto inclui produtos, processos e métodos em que a empresa seja a primeira a desenvolver, ou aqueles que foram adoptados de outras empresas ou organizações.

As actividades de inovação variam amplamente na sua natureza de empresa para empresa. Algumas destas desenvolvem projectos de inovação bem definidos, como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, enquanto outras, basicamente, fazem melhorias contínuas dos seus produtos, processos e operações. Estes dois tipos de empresas podem ser consideradas como inovadoras. Pois, uma inovação pode consistir na implementação de apenas uma alteração significativa, ou uma série de pequenas alterações que, conjuntamente, constituem uma mudança significativa.

## **4.1 – Teorias da inovação**

A inovação teve alguma demora até ganhar o seu devido destaque no estudo económico. O primeiro trabalho levado a cabo, com a visibilidade necessária e com valor considerável para a economia foi o de Shumpeter (1934), no qual o tema tecnologia passou a ser considerado um factor impulsionador essencial da economia. Na sua pesquisa, o autor mostrou a inovação como sendo a força propulsora das mudanças mundiais, sendo este o principal motor de desenvolvimento das nações, de tal forma que a procura por factores que diferenciem a empresa como tendo um bem especial no mercado, torna-se essencial

---

<sup>4</sup> - Oslo Manual , 3<sup>rd</sup> Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 146, p.46

para os mesmos. Defendeu também que a inovação e a mudança ocorrem por meio de uma espiral de atracção mútua, conhecido por clusters, onde um empreendedor atrai outro, multiplicando assim os efeitos.

Com o passar dos anos destacou-se o surgimento de duas grandes vertentes ao nível da inovação: a evolucionária criada por Nelson e Winter (1982) e a neoclássica que teve o seu início nos anos 50. Com Solow (1957) e o seu conhecido modelo, o que inicialmente tratou a tecnologia como factor exógeno ao processo, e que posteriormente foi otimizada por Lucas na década de 80, que enquadrou a mudança tecnológica como factor endógeno na função de produção (Lucas 1988; Romer 1986).

O estudo da inovação é essencial e, cada vez mais, em diversas áreas, como é o caso da economia, pois a inovação tem um papel central importantíssimo no crescimento das empresas e no crescimento económico de cada país. Cada vez mais, as empresas têm que implementar uma atitude aberta e inovadora, flexível, mas, decidida que lhe permita fazer frente aos desafios do mercado global, cada vez mais competitivo (Gupta 2008).

## **4.2 - Tipos de inovação**

Para o estudo correto do significado de inovação, é necessário esclarecer quais os tipos de inovação existentes. Existem diversas classificações para os tipos de inovação possíveis, pelo que para o estudo em questão, será mais apropriado utilizar a definição baseada no Manual de Oslo. Segundo o referencial, este foca-se em quatro tipos principais de inovação, entre os quais: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional.

Quanto à inovação ao nível de produto, esta compreende a introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado, respeitando sempre as suas principais características. Pode incluir melhorias que sejam significativas ao nível das suas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras funcionalidades. Inovações ao nível do produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias já existentes. O termo de inovação a este nível engloba não só os produtos como também todos os serviços existentes, sendo assim um termo geral para ambos. Este engloba tanto a introdução de novos bens ou serviços como as

melhorias significativas ao nível funcional ou das características de bens e serviços já existentes.

Relativamente à inovação do processo, esta consiste na implementação ou alteração de um método novo de produção ou distribuição. Esta inovação inclui alterações visíveis nas técnicas, tecnologia equipamento e/ou software. Este tipo de inovação pode ser utilizado para diminuir os custos de produção ou de distribuição, aumentar a qualidade dos bens/serviços, ou para produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. A inovação ao nível do processo inclui métodos novos, ou consideravelmente melhorados, visando a criação e provisionamento de serviços. Estes podem envolver mudanças significativas nos equipamentos e software usado nos serviços orientados pelas empresas ou nos processos ou técnicas que são empregues para distribuir os serviços.

O terceiro tipo de inovação denominada inovação de marketing, é caracterizada pela implementação de novos métodos de marketing, tendo intrínsecas melhorias visíveis no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. Esta tem como fim, ir de encontro às necessidades do consumidor, visando novos mercados ou em alternativa, melhor posicionamento do produto no mercado, procurando assim o aumento das vendas da empresa. A especificação que distingue este tipo de inovação, é que esta irá levar à ruptura dos métodos de marketing utilizados anteriormente. Os novos métodos de marketing poderão ser implementados quer seja nos novos produtos, quer nos produtos já existentes. As mudanças inerentes a este tipo de inovação mantêm inalteradas as características funcionais ou de utilização dos produtos.

Por fim, a inovação a nível organizacional consiste na utilização de um novo método organizacional no cerne da empresa, compreendendo a organização na prática do negócio, organização do trabalho ou relações externas.

Este tipo de inovação pode ter diversas finalidades, como por exemplo, a de reduzir os custos administrativos ou de transacção, melhoraria das condições no local de trabalho, tendo como finalidade um incremento da produtividade, ou outros melhoramentos, tais como, a redução dos custos de fornecimento. Este tipo de inovação distingue-se através

do facto de implementar um método organizacional que nunca antes foi utilizado pela empresa resultando de decisões estratégicas tomadas pelos responsáveis das mesmas.

Estas inovações organizacionais nas práticas empresariais envolvem a implementação de novos métodos para as rotinas da organização e processos de conduta do trabalho.

### **4.3 - Inovação incremental, radical e disruptiva ou revolucionária**

Um dos pontos essenciais para melhor percebermos a inovação, é saber classificá-la através do alcance de resultados. Neste segmento temos a presença de três classificações possíveis: classificação incremental, radical e disruptiva (revolucionária).

Começando com o tipo de inovação mais utilizado, a inovação incremental consiste na modificação, aperfeiçoamento, simplificação, consolidação e melhoria de bens ou serviços já existentes. Isto é, este tipo de inovação toma um bem ou serviço já existente na empresa, e procede a melhorias nele próprio.

O oposto regista-se com a inovação incremental, que é um tipo de inovação que implica a introdução de novos bens ou serviços que se desenvolvem em novos negócios, ou que se expandiram em novas indústrias. Estes bens ou serviços são muitas das vezes uma causa significativa na mudança de toda uma indústria, e tendem a criar novos valores dentro desse mercado específico.

Por último, as inovações disruptivas ou revolucionárias traduzem-se em eventos raros, fruto de investigações científicas. Estas assim se denominam, uma vez que criam algo que se pensava não ser possível. A sua missão é satisfazer necessidades anteriormente desconhecidas, gerando-se algo de novo. Normalmente, este tipo de inovações tem usos e efeitos que superam as expectativas dos seus inventores. Porém, este tipo de inovação tanto poderá lançar novas indústrias, como ao mesmo tempo, transformar as empresas já existentes.

## **5 - O conceito de Internacionalização**

Nos dias de hoje, o mundo revela-se em constante mudança. Vivemos num ciclo progressivo de modernização e liberalização a este nível. Com o fenómeno de globalização, o mundo dia após dia tem tomado forma de uma aldeia global, em que a

mais valiosa informação consegue dar a volta ao mundo em meros segundos. Neste seguimento de abertura global e integração económica, a liberalização do comércio mundial, acaba por ser um factor quase que obrigatório. A abertura a nível internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento geral da concorrência no mercado, estando sujeitas às ameaças no respeitante à sua sobrevivência no próprio mercado.

Simões (1997), alerta para a existência de diversas definições de internacionalização, estando estas assentes em duas diferentes dicotomias: a oposição micro-macro, que confronta a óptica da economia nacional com a da empresa; e a polarização inward-outward, que opõe as operações “de dentro para fora” sendo as mais comuns desta categoria as exportações, os licenciamentos no exterior e investimento no estrangeiro, às operações “de fora para dentro” como o caso das importações, aquisições de tecnologias oriundas do estrangeiro, e investimento estrangeiro.

Chetty e Campbell-Hunt (2003), afirmam que a internacionalização é um factor que não pode ser visto somente como um processo de “progressão crescente” mas sim como um fenómeno com retrocessos, no qual as empresas muitas vezes optam pela decisão de “des-internacionalizar”. Este processo de desistência de internacionalização poderá ser tomado através da decisão de deixar de trabalhar um produto, ou desistindo do investimento directo estrangeiro, dando assim um passo para trás na sua tendência de exportação reduzindo ou finalizando as suas actividades internacionais.

Voltando ao centro da questão de o que realmente é internacionalização, entre vários autores que se dedicaram profundamente ao estudo deste fenómeno, apresento três definições diferentes que se completam mutuamente, abaixo expostas.

Meyer (1996) define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa aumenta o nível das suas actividades de valor acrescentando fora do país de origem.

Freire (1997) assume que a internacionalização de uma empresa assenta na maior abrangência 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.

Calof e Beamish(1995), afirmam que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais. Os autores subentendem operações como a estratégia, a estrutura da empresa e até mesmo os recursos.

Para uma melhor compreensão do termo internacionalização é de enorme relevância diferenciarmos este termo de outros que erroneamente são dados como semelhantes, como o caso específico da globalização. Esta, baseia-se na ideia de que as diferenças existentes nos mercados são cada vez menos, e que tendencialmente vão de encontro ao desaparecimento, com a evolução dos tempos. Daqui surgiu a ideia de as empresas uniformizarem as suas acções e formas de estar no mercado, tendo sempre focada a procura por uma estratégia de actuação global, beneficiando assim de economias de escalas, conseguindo estar presente num maior leque de mercados, onde conseguem satisfazer as necessidades dos consumidores.

Aproveito para mencionar uma definição, dada pelo “Grupo de Lisboa” em 1994, que definiram a globalização como sendo do ponto de vista económico, um “conjunto de processos que torna possível a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infra-estruturas de informação, comunicação e transporte); que funciona para satisfazer os diversificados e crescentes mercados globais regulados por normalizações e standardizações “quase universais””.

Segundo Czinkota et al. (1999) são apontados onze principais razões/motivações que levam as empresas a procurar a internacionalização. Essas onze motivações estão reunidas em dois grupos: as motivações proactivas (tais como, as vantagens baseadas no lucros da empresa, tecnologias, produtos únicos, etc.) e as motivações reactivas (que inserem entre várias motivações as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico, etc.).

## **5.1 – Teorias da internacionalização**

A internacionalização tem vindo a ser um factor de estudo constante na economia moderna, para Johanson e Vahlne (1990), a internacionalização inicia-se com a exportação directa, com a finalidade de adquirir conhecimento sobre os novos mercados. Após este primeiro passo, esta aquisição de conhecimento pode dar lugar à implantação de uma subsidiária venda no exterior, que fomente uma rede mais vasta de relações empresariais além-fronteiras.

Dunning (1998) procurou perceber quais os factores motivacionais que levam as empresas a internacionalizar, como por exemplo, os recursos naturais, a comercialização no país onde a empresa se pretende instalar, o acesso a novos mercados, ganhos produtivos através de uma maior eficácia de produção e custos menores, procurando assim, reduzir custos, entre outros.

Para além destas visões referidas anteriormente, Hymer (1976) fomentou que o IDE envolve custos e riscos acrescidos, devido particularmente aos custos de comunicação e de aquisição de informação em geral. Porém o IDE é motivado pela procura de baixos custos produtivos em outros países, argumentando que se isso fosse a principal razão para o investimento, ter-se-ia dificuldade para explicar a razão pela qual as empresas locais não conseguem ter sucesso a competir com as empresas de sucesso no estrangeiro. Conseguiu assim denotar a importância que a internacionalização tem no poder de mercado de uma empresa.

Das teorias clássicas do comércio internacional é obrigatório referenciar a obra de Adam Smith de 1776 “Riqueza das Nações” e o trabalho de um dos mais conceituados economistas clássicos David Ricardo (1817). Estes autores consideram que a razão da existência do comércio internacional tem como ponto primordial as diferenças nos preços relativos dos bens de país para país, tais diferenças surgem das condições de oferta e procura.

Conhecida por teoria da vantagem competitiva, Porter (1990) expõe o seu conceito de competitividade dos países, que se focava menos nos preços. Esta nova abordagem expandiu a visão acerca das vantagens comparativas uma vez que o autor decidiu acrescentar às diferenças tecnológicas, o factor qualidade e métodos de concorrência. Esta teoria é focada a nível da empresa, defendendo a ideia de que para uma nação alcançar o sucesso tem de se entrar na forma como as empresas dos sectores relacionados se organizam e competem internacionalmente, uma vez que nenhum país pode ser especializado em todos os produtos. Lorga (2003) contrapõe, referindo que esta teoria é demasiadamente focada nas nações.

A teoria do ciclo de vida do produto é uma teoria desenvolvida primeiramente por Vernon (1966), e mais tarde complementada por Onkvisit e Shaw (1989), usando o ciclo de vida do produto como factor de explicação para a internacionalização das empresas. Esta teoria preconiza que as vantagens comparativas sofrem mudanças com o decorrer do tempo. Inicialmente os produtos são produzidos e colocados em teste em nações com elevados rendimentos e consumo, e só mais tarde são exportados para outros países. Seguidamente, surge a imitação do primeiro grupo de países por parte de outros países com capacidade económica, e as nações que primeiramente eram importadoras invertem a tendência e exportam. Na fase em que o produto antecede a maturidade aparecem os países menos desenvolvidos, oferecendo as suas vantagens relativamente aos custos. Na maturidade os países mais forte e desenvolvidos em termos económicos tornam-se importadores e começam o processo de produção e teste de novos produtos, dando origem a um ciclo.

A base em que assentam estas teorias de imperfeições de mercado, é a de que a existência de multinacionais está na origem das imperfeições no mercado, Hymer (1976) e Kindleberger (1969) defendem a ideia de que as empresas optam pela internacionalização devido ao facto de terem vantagens no seu mercado que pretendem extrapolar para outros. Segundo Hymer (1976) para uma empresa competir num mercado sobre o qual não detém conhecimento, primeiramente a empresa tem uma desvantagem que se irá traduzir em custos adicionais pelo que a empresa deve possuir vantagens sobre as locais para suplantar a desvantagem. Caves (1971) através do seu trabalho reconheceu algumas vantagens das multinacionais, sendo estas, as competências de gestão, a marca ou reputação, as tecnologias patenteadas e as economias de escala. Knickerbocker (1973) refere que as empresas em mercados oligopolistas imitam os comportamentos dos concorrentes de forma a minimizar a incerteza. Graham (1978), seguindo uma linha de pensamento similar, refere que ao existir investimento no estrangeiro, esta atitude é vista como uma ameaça por outras empresas oligopolistas e daí a recorrência pela imitação para mais uma vez minimizar a incerteza.

Por último, a teoria da internacionalização desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) em que a ideia principal é a de que as empresas optam por operações em que o mercado falha, ou seja, é imperfeito de maneira a retirar vantagens dessas mesmas imperfeições. São empresas que devido ao facto de possuírem factores próprios nos quais têm vantagem sobre a competição, exploram as falhas de mercado. Rugman (1979) tornou mais lato este conceito incluindo a diversificação, referindo que as multinacionais usam a internacionalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais.

De acordo com Yip (1992) existem cinco tipos de variáveis que promovem que a empresa reme em direcção à globalização, sendo elas, o mercado, a concorrência, o custo, a tecnologia e as variáveis governamentais. Por sua vez, Czinkota e Ronkainen (1999), de forma complementar, dividiram estes factores em duas categorias, proactivo e reactivo. Stewart e McAuley (1999) foram os primeiros a classificá-los enquanto factores internos e externos.

## **5.2 - Tipos de internacionalização**

A internacionalização é uma actividade que dita o seu tipo através do seu modo de entrada. Existe ainda uma discussão aberta entre os especialistas do tema, não havendo unanimidade dos tipos de internacionalização.

Após uma análise sobre alguns estudos posso referir algumas das diversas visões existentes. Assim, Cateora e Graham (1999) sugerem a seguinte classificação para os tipos de internacionalização: exportação/importação; licenciamento; joint-venture; consórcio; subsidiária detida parcialmente; subsidiária detida a 100%.

Por outro lado, Leersnyder (1986) afirmou que as tipologias da internacionalização são baseadas no grau de envolvimento da empresa nos mercados externos, ou seja, se a empresa em causa retém toda a liberdade de acção ou se esta mesma a delega a terceiros.

Evidenciando a visão de Viana e Hortinha (2005), os autores concluem que a análise dos modos de entrada das empresas nos mercados internacionais deve ser estudada tendo em consideração as formas de acesso por exportação, seja este por produção no mercado doméstico (exportação directa/indirecta) ou em formas de acesso com produção no

exterior (contrato de produção licenciamento, franchising, contractos de serviço, contractos de gestão, consórcio, joint-ventures, entre outras).

Analisando mais incisivamente este subtema, os cinco tipos genéricos de internacionalização (modos de entrada), de acordo com o maior consenso tido entre os especialistas do tema são:

- 1- Exportação - esta é a variante mais utilizada no mundo empresarial no seu processo de internacionalização. É uma afirmação presente nos estudos de Salomon e Shaver (2005). Já em 1997, Simões definiu a exportação, como sendo um modo de operação nos quais os produtos são submetidos à venda em países diferentes daquele onde são produzidos.
- 2- Licenciamento – esta opção é definida como o acordo no qual uma empresa cede a outra o direito de usar determinados conhecimentos e/ou explorar direitos de propriedade industrial. Aqui, entram os termos já conhecidos: know-how, marcas patentes, modelos entre outros que formam os conhecimentos e os direitos de propriedade industrial. Cateora e Graham (1999) dirigiram-se a este tema classificando-o como, um acordo de risco reduzido.
- 3- Franchising – com a mesma visão Cateora e Graham (1999) e Viana e Hortinha (2005), este consiste na forma específica de licenciamento de uma empresa em que o franchisador licencia os franchisados para poderem produzir ou comercializar um bem/serviço num território previamente determinado, segundo um modelo de negócio elaborado pelo franchisador. Aquando deste acordo o franchisado tem diversos direitos inerentes a este acordo que passam pelo direito de utilizar a marca registada, nome, *know-how* e serviços do franchisador. Por outro lado, e como habitualmente realizado no mundo económico, o franchisador tem um direito de entrada e royalties sobre o franchisado.
- 4- *Joint-Ventures* (acordos estratégicos) – dentro do tema dos Acordos Estratégicos vou salientar o tópico das *Joint-Ventures*, que mostram ser muito utilizadas no processo de internacionalização. Estas sugerem a adopção de uma noção de aliança ou pacto que se remeta às situações de cooperação inter-empresas,

passando por participações no capital e que se caracterizem pela reciprocidade ou actuação conjunta. Assim, nesta aliança cada empresa ficará com a parte mais benéfica do acordo para si, existindo um benesse bilateral para ambas as partes do acordo. Tais como as *Joint Ventures*, existem outros tipos de alianças estratégicas que fundamentam como objectivo principal o favorecimento de ambas as partes do acordo, prosperando assim a internacionalização das empresas. Atento ainda em referir que este é um tema que também poderia ser tratado no mercado interno de cada país (alianças entre empresas do mesmo território).

- 5- Aquisição – este é um modo de investimento que envolve uma propriedade de uma unidade de produção no mercado-alvo internacional. As unidades produtivas que serão adquiridas podem contemplar todo o processo produtivo ou apenas partes de produção, montagem ou meramente para extracção de matérias-primas. Os investimentos de aquisição de propriedades internacionais, normalmente dão-se por três razões: para obter matérias-primas, visando redução de custo de produção e a penetração nos mercados-alvo (Root 1994).

## **6 – A inovação e a internacionalização**

A inovação e a internacionalização são dois factores que influenciam diversas vertentes empresariais. Estas duas características diferenciam-se pela influência que têm na esfera da empresa condicionando diversos factores. Entre estes, existem alguns que são essenciais para o estudo em causa. Para o desenvolvimento da empresa, a produtividade e os lucros são um factor chave para a sua posição no mercado. Desta forma, é importante perceber qual o impacto que a inovação e a internacionalização têm tanto nos lucros como na produtividade da empresa, alterando assim a performance da mesma.

## **6.1 – Influência da inovação**

### **6.1.1 - Impacto da Inovação na Performance da empresa**

Para que seja perceptível a influência que a inovação pode ter no seio de uma empresa, é necessário estudar qual o seu impacto nos principais pontos diferenciadores de actividade empresarial.

### **6.1.2 – Impacto da inovação nos Lucros**

Analisando as situações em que a inovação é bem-sucedida, são visíveis os resultados que esta pode produzir um impacto relevante nos resultados económicos das empresas. Nayak (1991), debruçou-se quanto à importância da inovação do produto para um crescimento superior dos lucros das empresas. Afirmou através desta visão que a gestão da carteira de produtos é fundamental para que a empresa seja mais competitiva. Esta visão é reforçada por Mueller (1987) que afirma que aquando da introdução de um produto inovador no mercado, o mesmo enfrenta baixa concorrência nessa altura de introdução, conseguindo assim reverter lucros elevados para a empresa. Embora existam mais efeitos da inovação e internacionalização na esfera empresarial, os efeitos mais apropriados para o presente estudo são os mais indicados. Poderíamos ver os efeitos da inovação sobre a influência do contentamento dos trabalhadores, ou até o efeito que a internacionalização tem na troca de informação interna da empresa, mas todas essas relações não se revelam adequadas ao tema que aqui se estuda.

Wakelin (2001) citou que as empresas inovadoras são qualitativamente diferentes das empresas não inovadoras. O I&D conduz a empresa a adaptações organizacionais significantes que favorecem a sua performance.

Contudo, a inovação não marca o seu impacto nos lucros apenas pela inovação do produto assim como pelas outras ópticas. Temos o exemplo da óptica de inovação a nível de processos que baixam os custos produtivos inerentes aos bens ou serviços produzidos pelas empresas. Esta redução do custo leva a que as empresas consigam uma maior margem de lucro nas suas vendas, ou até baixar o seu preço de venda tornando-se mais competitivas no mercado e cativando gradualmente mais compradores.

### **6.1.3 – Impacto da Inovação na Produtividade**

A relação existente entre a inovação e a produtividade é um tema muito estudado em economia. Através do pensamento neoclássico, vemos que a produtividade surge então através do processo de corte de custos advindos das inovações dos processos. A evolução tecnológica é influenciadora da eficiência da produção, fomentando uma tendência de utilização de menos trabalho/capital, o que irá diminuir os custos e aumentar a produtividade.

Esta é a visão defendida pela maioria dos autores, porém existem muitas opiniões divergentes quanto a esta temática, uma vez que a inovação não é o único factor que influencia o aumento da produtividade.

Em geral, afirma-se que a inovação a nível do processo será essencial se for bem inserida no seio da empresa, podendo reduzir os tempos médios de produção, aumentando assim a média produtiva diária das empresas. Tendo em atenção as inovações ao nível dos métodos de gestão, são criando métodos de gestão organizacional que farão fluir de maneira mais eficaz a informação interna promovendo assim uma agilização do sector produtivo.

Tal como Schumpeter (1949) referiu, o ponto inicial da inovação está centrado na empresa, referindo o conceito do empresário inovador, como sendo aquele que se arrisca a lançar as inovações para o mercado, visando obter lucros extraordinários, alcançando um monopólio da diferenciação do produto relativamente aos seus concorrentes. Aqui já estão intrínsecas as fundamentações dos seus primeiros trabalhos, da verificação do aumento da produtividade total dos factores através da introdução de um novo processo produtivo. Baseando-se no estudo de Nelson e Winter (1982), estes acrescentaram que a ideia essencial é a de que o processo de inovação e o desenvolvimento tecnológico são determinantes do crescimento das empresas, indústrias e das suas regiões, exponenciando a produtividade destas áreas.

#### **6.1.4 - Influência da Inovação na Internacionalização**

Visando compreender melhor a reciprocidade entre os factores de inovação e internacionalização, será necessário estudar separadamente as influências, isto é, primeiramente averiguar em quais factores a inovação influencia a internacionalização e posteriormente, o sentido inverso, quais os factores que levam a internacionalização a influenciar a inovação.

Com o aumento da globalização e da internacionalização, a competitividade entre empresas intensificou-se, factor que levou as tecnologias a tornarem-se mais centrais para a performance exportadora das empresas que se encontram no mercado global.(Basile 2001; Cassiman e Golovko 2011; Girma, Gong, e Görg 2008).

Então, começando por este lado desta esfera de relações, remeto uma ilação de Kafouros et al (Kafouros et al. 2008), que conclui que aumentar o investimento em inovação leva as empresas a desenvolverem novas tecnologias, adoptarem técnicas de produção mais eficientes, introduzirem novos processos/produtos, e conseqüentemente tornarem-se mais competitivas, melhorando a sua performance económica. Esta é uma afirmação que se refere ao tema em toda a sua amplitude de processos.

A literatura no campo da inovação, diz-nos que o I&D direcciona à criação de stock de conhecimento científico (Griliches 1979; Mansfield 1984). Assim, cada empresa poderá usar este conhecimento em diferentes sentidos, de modo a desenvolver inovações e competências, capacitando a sua performance. Pode, por exemplo, desenvolver processos de produção mais eficientes, o que conseqüentemente irá levar a uma redução dos custos associados à produção dos bens/serviços.

Os recursos inovadores permitem então, ter vantagens competitivas porque ajudam as empresas a melhorar os seus produtos, processos, produção, técnicas de resolução de problemas (Coff 1999) e, posteriormente operar com sucesso nos mercados mundiais (Kafouros et al. 2008).

A opinião de que a inovação favorece claramente a internacionalização parece ser de caracter unânime. As empresas mais inovadoras podem desenvolver-se mais ou adaptar

melhor os produtos, e isto por sua vez, resultará num maior número de oportunidades de comercializar os produtos além-fronteiras.

Revedo de forma sucinta alguns grandes especialistas na matéria, reitero as seguintes afirmações:

- a inovação aumenta a capacidade da empresa capturar, assimilar e utilizar conhecimento externo (Cohen e Levinthal 1990);

- ao introduzir novos produtos no mercado, ou melhorando os produtos já existentes, pode-se aumentar a quota de mercado e as suas vendas Mansfield ( 1968);

- a inovação é influenciada pelo tamanho da empresa, o que por sua vez influencia o efeito que esta tem na internacionalização (Cohen e Klepper 1996).

Em 2010 Lamotte e Colovic (2013), investigaram a relação entre estes dois termos (inovação e internacionalização) de empresas mais recentes. Os autores conseguiram demonstrar que as empresas mais jovens estão mais propensas a internacionalizar. Para além disso, os resultados incutidos provaram também que o impacto da inovação do produto é mais lucrativo que a inovação de processo.

Voltando a citar Kafouros (Kafouros et al. 2008), o mesmo realçou que o grau de internacionalização acaba por fazer papel de medidor qualitativo da relação entre a inovação e a performance da empresa. Ao estarem presentes nos mercados internacionais, as empresas poderão melhor explorar os seus investimentos em I&D. O autor mostra através do seu estudo que é possível avaliarmos a qualidade de inovação de uma empresa através do seu grau de internacionalização, o que nos leva de encontro à opinião unânime de que uma empresa inovadora, que saiba utilizar da melhor forma esta vantagem, tem uma maior probabilidade de singrar nos mercados internacionais, daí a internacionalização poder ser vista como um “medidor”.

Usando uma amostra de empresas de manufactura italianas, Basile ( 2001) afirmou que os recursos inovadores são essenciais como factores de competitividade e ajudam a explicar a heterogeneidade de comportamento das exportações entre as empresas. Concordando com tantos outros autores, afirmou ainda que a intensidade de exportação das empresas inovadoras é sistematicamente superior ao das empresas não-inovadoras.

Aqui chegamos ao nosso ponto introdutório, que nos levava para opinião de que a internacionalização oferece-nos uma maior concorrência, esta que poderá ser atenuada através de inovações inerentes às empresas. A inovação é o nosso “*ace up one’s sleeve*” para nos destacarmos do mercado comum, marcarmos a diferença e conseguirmos uma maior e melhor quota de mercado.

Para completarmos ainda mais o nosso campo de visão acerca deste tópico, acrescento ainda a opinião de Amaral (2014) que trabalhou no sentido de apurar os factores de sucesso da internacionalização das PME’s do sector dos serviços. Tendo como base a orientação dos gestores empresariais, medindo-o em 5 diferentes dimensões: agressividade, autonomia, pro-actividade, inovação e “*risk taking*”. Os resultados do seu estudo apontam que a inovação juntamente com a pro-actividade formam o principal elemento para o sucesso internacional.

## **6.2 – Influência da Internacionalização**

### **6.2.1 - Impacto da Internacionalização na performance da empresa**

A internacionalização, é um factor que na maioria das ocorrências é benéfico para as empresas. Vamos então, perceber quais os impactos criados pela internacionalização que mais se salientam na literatura.

#### **6.2.1 - Impacto nos lucros**

Começando pela visão mais simples e directa, sabemos que quando uma empresa decide internacionalizar-se a acção de exportar passará a ser uma realidade. A actividade exportadora tem efeitos directos nos lucros esperados, devido às economias de escala, ao facto de aumentar o seu poder de mercado das empresas, e à sua própria capacidade de influenciar o mercado.

Ainda nesta mesma veia, Hollensen (2007) postulou que as economias de escala resultam da acumulação do volume de produção e vendas que irão resultar num custo de produção mais baixo por unidade e aumentando desta maneira a eficiência na produção, marketing, etc. Construindo, assim, uma presença no mercado global, a empresa automaticamente expandirá a escala de operações, resultando numa maior capacidade produtiva e numa base de activos superiores. Uma vez que a empresa aumenta as suas vendas, consegue simultaneamente reduzir os custos de produção, o seu lucro irá aumentar exponencialmente se as estratégias de gestão empresarial forem bem tomadas.

A internacionalização permite que as empresas construam alianças na rede de negócios global. Estas alianças ajudam as empresas a superar as dificuldades que o mercado mundial apresenta, como já referimos acima, caso por exemplo, de maior concorrência nos mercados. As empresas procuram assim reforçar o seu crescimento internacional através de alianças ou compromissos com outras entidades, porque para além de oportunidades de partilhar riscos, as alianças também dão acesso a recursos complementares, tais como, capital e informação, reduzindo o intervalo de tempo que

uma empresa necessita até à sua completa expansão internacional. Esta é mais uma ajuda que visa um aumento de lucros no cerne empresarial.

### **6.2.2 - Impacto na produtividade**

Existem vários trabalhos empíricos que sugerem que a competitividade gera produtividade. Baseando-me em dados microeconómicos (Disney, Haskel, and Heden 2003) concluo que a competitividade dos mercados aumenta significativamente os níveis de produtividade, assim como, a taxa de crescimento de produtividade.

Em 1997 Roberts e Tybout (1997), desenvolveram um modelo de exportação com custos afundados à entrada. Na presença de tais custos, apenas as empresas realmente produtivas irão escolher suportar os mesmos, para entrarem em mercados externos. Neste prisma, temos que as empresas que exportam, por norma têm maior produtividade sobretudo, porque apenas as empresas com maior produtividade conseguem entrar nos mercados de internacionais e sobreviverem longos períodos de tempo.

A correlação positiva entre exportações e níveis de produtividade, vêm do facto de que as empresas de alta produtividade serem mais propensas a entrar em mercados estrangeiros, tal como Roberts e Tybout fundamentaram no seu trabalho em 1997.

A acção de exportar não parece estar directamente ligada com o aumento da taxa de crescimento de produtividade nas empresas, mas sim, fortemente correlacionada com o aumento do tamanho da empresa. Por outras palavras, as trocas internacionais contribuem para o crescimento da produtividade através da promoção do crescimento da empresa.

### **6.2.3 - Influência da Internacionalização na Inovação**

Por sua vez, a Internacionalização tem também influência na inovação. Tal como num dos tópicos anteriores vimos qual a influência que a inovação tinha sobre a internacionalização, neste iremos estudar o factor inverso.

Para que as empresas beneficiem ao máximo da inovação, necessitam de um certo nível de internacionalização, visando assim uma maior exposição a nível de mercado, tendo em

vista beneficiar suficientemente dos seus novos produtos ou processos (Kafouros et al. 2008).

Uma forma de podermos entender como é que a internacionalização influencia os retornos da inovação, é focarmo-nos em como é que isso afecta os factores que determinam os retornos económicos da inovação. Estes podem ser agrupados em duas categorias segundo o trabalho de Kafouros et al. intitulado “ *The role of internationalization in explaining innovative performance*”(Kafouros et al. 2008):

- 1- Esta está relacionada com os factores que influenciam a habilidade da firma em produzir inovações tecnológicas. Os departamentos de I&D com grande capacidade de inovação existentes normalmente fora do país em que está presente a empresa, podem desenvolver produtos/processos melhores mais rapidamente e a um custo inferior, contribuindo assim positivamente para a performance da empresa.
- 2- A segunda, engloba um leque vasto de factores que permitem que a empresa seja superior, explorando melhor os seus desenvolvimentos tecnológicos, e também a proteger e apropriar-se dos frutos na inovação.

O aumento da competitividade e I&D, juntamente com as contínuas reduções nos ciclos de vida dos produtos, tornou a realização dos avanços tecnológicos mais difícil. Como resultado, o desenvolvimento das inovações requer recursos substanciais diversos.

Kobrin (1991), demonstrou que a internacionalização ajudou a gerar os recursos de I&D. Afirmou também que isto é demonstrado pelo facto das empresas que são internacionalmente diversificadas poderem melhorar a sua capacidade inovadora através de estarem mais disponíveis para utilizar uma ampla gama de recursos disponíveis globalmente. Recursos tais, que não estão disponíveis para as empresas domésticas.

Além disso, estas empresas internacionais podem promover a inovação através das vantagens específicas dos diferentes países em que marcam presença (Hitt et al 1997).

Santos et al. (2004) acrescenta ainda que estas empresas poderão para além de usufruir destas vantagens, poderem também criar contactos e estabelecer alianças com os fornecedores locais, universidades, centros de pesquisa e concorrentes.

Com o objectivo de ser criativo e diferente, as equipas de I&D necessitam de ter acesso e recuperar/obter informações de tantas fontes quanto possível. Quanto mais internacionais as empresas forem e dispersas geograficamente, maior será a capacidade de inovação dos seus centros de I&D, utilizando ideias e conhecimentos de diversos países e a partir de grupos de cientistas estrangeiros (Kafouros 2006; Kurokawa, Iwata e Roberts 2007; von Zedtwitz e Gassmann 2002).

Hitt et al. (1997) apontaram que a internacionalização não permite apenas o enriquecimento das fontes de conhecimento de uma empresa, como permite também a oportunidade de capturar ideias de um número maior de novos e diferentes mercados, assim como, de um maior e mais variado leque de perspectivas culturais. Assim, temos que as empresas mais internacionalizadas têm mais oportunidades de melhorar a sua capacidade de inovação através do seu maior número de oportunidades para aprender.

Um dos maiores objectivos das empresas é minimizar os seus custos associados à inovação. A internacionalização pode reduzir estes custos, segundo Kotabe et al. (2002), pois quanto mais internacional a empresa for, mais mercados a empresa abrangerá, podendo assim comprar materiais e I&D inputs a partir das fontes mais baratas, e colocar o seu I&D ou outros departamentos em regiões mais produtivas.

Embora numa fase de estudo mais antiga, Cheng e Bolon (1993) afirmaram que a internacionalização poderá melhorar a capacidade de inovar através de permitir que as empresas contratem melhores tecnólogos, e tenham acesso a conhecimentos técnicos qualificados. Acrescentaram ainda que este fenómeno leva a que as empresas adaptem as suas tecnologias às necessidades de cada mercado, aumentando assim a sua capacidade de resposta.

É importante ainda, referir uma das ilações de Kafouros (2006) que aponta que o grau de internacionalização permite ainda melhorar a qualidade dos novos produtos através de "*network mechanisms*" (que permitem um fluxo contínuo de informação acerca das necessidades dos consumidores e dos seus requisitos).

Os estudos mais recentes mostram então que existe um grande diferencial na produtividade entre as empresas multinacionais e domésticas (Temouri et al. 2008).

Então para responder à questão de “como é que a internacionalização poderá ter impacto sobre a inovação?”, Kiriya (2012) tentou simplificar a questão agrupando em três canais através dos quais, esses efeitos poderão tomar lugar: primeiro, através das exportações, IDE e trocas de tecnologias como meios de difusão de tecnologia; segundo, importações IDE e trocas de tecnologias que intensificam a competitividade, e aumentam os incentivos a inovarem; e terceiro exportações que tragam oportunidades de aprendizagem e proporcionem incentivos para a inovação.

Por fim, acrescento a visão de Becker e Egger (2009) que fundamentaram ainda a importância da inovação do produto para a internacionalização da empresa. O seu estudo identificou uma fonte complementar que toma como termo “*networking*”, ou seja, trabalho em rede (como referido na visão de Kafouris, 2006), que se tem vindo a transformar numa variável de peso nos efeitos da inovação sobre a performance exportadora. Este fenómeno é possível porque existindo uma maior e mais forte rede de parceiros de trabalho no mercado externo, irá levar à obtenção de informação necessária para as empresas, visando desenvolver uma inovação mais eficiente e efectiva. Existe depois um fenómeno de reciprocidade, uma vez que as empresas mais inovadoras irão atrair melhores parceiros estabelecendo assim um ciclo entre as redes de trabalho e a inovação.

### **6.3 - Análise da Inovação e Internacionalização e a sua reciprocidade**

Tendo salientado, anteriormente, a relevância que a inovação e a internacionalização tomam na influência da outra, procuramos o ponto de equilíbrio que mostra a reciprocidade desta relação.

Existem estudos anteriores que concluíram a existência de um ciclo virtuoso entre os dois conceitos. Esteve Pérez e Rodríguez (2013), usando o exemplo das PME espanholas, determinaram uma forte dependência entre as exportações e as actividades de I&D. De acordo com os seus resultados, a prática de actividades de exportação ( I&D), irá aumentar a probabilidade da firma também praticar I&D (exportações).

Da mesma forma, Filipetti et al (2011) examinando a relação entre países com actividades internacionais e as suas performances inovadoras, usando uma base de dados de 32 países europeus, e tendo correlações empíricas entre inovação e diversos indicadores de internacionalização, também estabeleceu esta dupla associação: as empresas que investem na inovação são mais bem-sucedidas competindo internacionalmente, e a exposição a contactos empresariais e de inovação alternativos leva à inovação.

Pittiglio et al (2009) analisou o impacto das actividades internacionais no output de conhecimento. Para esta proposta, foi utilizada uma amostra de PME's italianas de manufactura. Usando o modelo probit, concluiu-se que as empresas que actuam em mercados internacionais geram mais e melhor conhecimento de que as empresas que apenas actuam no mercado doméstico.

Por sua vez, Aw et al (2009) ligaram a participação nos mercados de exportação, investimentos em I&D e formação dos trabalhadores, produtividade na empresa e quantificando os relacionamentos usando dados sobre as empresas de produção electrónica de Taiwan. Foi concluído que para a participação no mercado de exportação da indústria electrónica é necessário mais do que a auto-selecção das empresas mais eficientes no mercado de exportação. Foram encontradas evidências consistentes com a hipótese de "learning-by-exporting" pelo que as empresas que exportam têm significativamente um maior incremento da produtividade do que aquelas que não exportam. A robustez da relação entre as exportações e a produtividade futura sugere que a actividade exportadora é um importante mecanismo para a transferência de tecnologia nesta indústria.

Geralmente a literatura apoia a relação positiva entre inovação e internacionalização, sobretudo porque a inovação confere poder de mercado, e como consequência facilita a internacionalização (Roper e Love, 2002). As empresas inovadoras obtêm algumas vantagens competitivas que lhe abrem a possibilidade de competir activamente em mercados diferentes. (Filipescu et al, 2013; López, 2005)).

A internacionalização poderá melhorar a habilidade de inovar através de permitir às empresas contratarem melhores tecnólogos e ter acesso a "technical skills" mais elevadas. Por outro lado, ser mais internacional também permite às empresas obter

ganhos mais elevado através da utilização da inovação em diversos mercados (Kafouros et al, 2008).

A reciprocidade entre estes dois factores é visível nos mais variados mercados, tanto internamente como externamente, as empresas beneficiam com a internacionalização e inovação. Depois de recolhidas todas as informações denota-se que um incremento na inovação poderá impulsionar a empresa nos mercados internacionais, quer seja por uma melhor eficácia produtiva, quer por produtos que aumentaram a quota de mercado e a procura externa da empresa. Uma vez no mercado internacional as empresas estão sujeitas a um maior grupo de relações o que poderá gerar uma maior rede de conhecimentos levando a empresa a inovar mais e melhor. Por outro lado, se começarmos pela internacionalização, uma empresa que tem tendência a exportar terá por consequência uma maior concorrência. Esta que fará com que a empresa convirja para inovar com vista a assegurar-se nos *“foreign markets”*, visando uma mais sólida posição nesses mercados.

Através da influência da inovação e internacionalização na performance da empresa, é possível tirar ilações acerca da sua influência individual que posteriormente, acaba por conectá-las. A inovação, como vimos num dos parágrafos anteriores, consegue por si só ser influenciadora da produtividade da empresa através de métodos de produção melhorados e mais eficazes, ou através de inovações no produto que permitam uma produção mais fácil. Por sua vez, a internacionalização influencia igualmente a produtividade da empresa uma vez que só as mais produtivas conseguem competir nos mercados estrangeiros. Deste modo, a produtividade é um dos factores que conecta estas duas características. Tal como a produtividade, também os lucros são um exemplo. Uma empresa que se internacionalize no mercado, terá mais oportunidades de venda, conseguindo de uma forma ou de outra aumentar as suas vendas e consequentemente os lucros da empresa. Por parte da inovação, esta provoca muitas das vezes melhoramentos a nível da redução de custos produtivos, que por consequência irão retirar uma maior margem de lucro na venda dos mesmos. Neste ponto, denotamos a bilateralidade de influências que a inovação e a internacionalização tomam junto da performance da empresa. Através destas relações singulares com a produtividade e os lucros da empresa

que a inovação e a internacionalização têm, começa-se a fomentar a interligação das duas características.

É visível então como estas duas características estão profundamente ligadas. Para uma melhor compreensão desta relação podemos assumir a hipótese de inovar sem internacionalizar vs internacionalizar sem inovar. Quando uma empresa inova sem internacionalizar, essa inovação não vai ser completamente explorada uma vez que o mercado interno em raros casos é suficiente para uma empresa que procura a expansão, então as mais-valias relativas à inovação implementada na empresa que seja a nível do produto ou até do processo, não dará tantos frutos quanto daria se tivesse um maior mercado em vista. Por outro lado, se internacionalizarmos sem inovar, iremos para mercados mais competitivos onde é necessário marcar a diferença e estar na linha da frente das mudanças. O que acontece é que se uma empresa não evoluir nos mercados internacionais e apenas aumentar o seu factor capital ou trabalho, esta expansão não será sustentável a longo prazo, uma vez que os concorrentes irão ser pioneiros das mais variadas características, remetendo a empresa em questão para a cauda concorrencial, ou seja, para um lugar menos seguro entre o grupo das empresas que disputam esse mercado.

Em suma, a inovação e a internacionalização são duas características que deverão andar “de mãos dadas” no seio empresarial. Deve existir uma medida de equilíbrio para ambas. Assim, a longo prazo a empresa poderá lucrar com a combinação e reciprocidade de relações.

## 7 – Metodologia

A metodologia de investigação num estudo consiste numa estratégia que melhor se adequa ao ambiente estudado, visando a obtenção das respostas mais válidas para complementar a perspectiva.

Neste relatório foram reunidos dados estatísticos nacionais, sectoriais e da Vicaima para análise quantitativa da problemática. Com recurso a dados da empresa Vicaima, AICEP, Un contrade, Eurostat, Innovation Union Scoreboard, Community Innovation System ( DGEEC).

Numa investigação ao nível quantitativo, é inerente ao investigador procurar a medição dos fenómenos, com conceitos e variáveis, mas esta apenas se mostra adequada aquando de uma possibilidade de recolha de dados quantificáveis e de variáveis a partir de amostras da população. Por outro lado, quando se apropria uma investigação a nível qualitativo, esta procura a causalidade dos problemas investigados, analisando tipos de comportamentos, atitudes ou até valores. Esta consiste em obter descrições detalhadas da realidade em estudo que permitam chegar até à interpretação das respostas de uma determinada situação, sendo que o seu objectivo é o de compreender o fenómeno ao invés de o explicar.

Sendo o objectivo do presente estudo adquirir a resposta de reciprocidade/causalidade entre os factores de inovação e internacionalização relativo ao caso Vicaima, a opção tomada por uma investigação ao nível qualitativo, é apresentada como sendo a opção mais lógica e adequada. Dado a limitação de dados existentes no sector das portas de madeira e fruto da menos disponibilidade de tempo devido à intensidade do ritmo do estágio na empresa, acresce à análise quantitativa, uma análise qualitativa através da realização de entrevistas na empresa.

A investigação é apresentada com proposições de resposta às perguntas melhor adequadas visando perceber e compreender o tema. “Constituem de algum modo, respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise de dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas por ele” (Quivy, R., Campenhoudt 1992).

No presente trabalho, serão analisadas as seguintes hipóteses de investigação:

- A influência da Inovação sobre a Internacionalização na Vicaima;
- A influência da Internacionalização sobre a Inovação na Vicaima;
- A reciprocidade entre Inovação e Internacionalização dentro da empresa Vicaima.

Numa investigação qualitativa, a fonte primária de recolha de dados é o ambiente natural de estudo e o seu contexto, onde ocorre o fenómeno em causa. O presente trabalho foca-se em estudar a causalidade/ reciprocidade entre os fenómenos de inovação e internacionalização no ambiente interno da Empresa Vicaima.

Tendo em conta os trabalhos de Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy e Saint-Georges (1997), nos estudos qualitativos não se coloca a questão de representatividade, não sendo necessária uma quantidade específica de sujeitos que irão prestar as suas informações, mas sim, a sua capacidade para responder à finalidade da pesquisa. Atestam que “o critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objectivos de investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida”.

Ao nível deste trabalho, optou-se por uma amostragem de conveniência na selecção dos casos (Flick 2005). Com todas as limitações do factor tempo/disponibilidade que condicionaram a elaboração deste trabalho, foram seleccionados cinco profissionais intervenientes directamente na inovação e internacionalização da empresa, em função da sua experiência profissional, disponibilidade e conhecimento directo sobre esta temática. Relativamente à recolha dos dados, a técnica que melhor se enquadrou foi a da entrevista. Os métodos desta técnica são distinguidos através da sua aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de integração humana, permitindo desta forma retirar das entrevistas as informação e elementos conclusivos bastante ricos e matizados (Quivy, R., Campenhoudt 1992)

Esta entrevista permite uma análise no sentido que os sujeitos dão às suas práticas e aos seus acontecimentos passados com que se vêm confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as experiências que fazem das suas próprias experiências, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, etc., a

reconstituição de um processo de acção, de experiências ou de acontecimentos do passado (Quivy, R., Campenhoudt 1992).

Em suma, este método de recolha de informação é fulcralmente adequado para os seguintes objectivos:

- A análise do sentido que os sujeitos dão às suas práticas;
- A análise de um problema específico; e,
- A reconstituição de um processo de acção, de experiências ou de acontecimentos do passado (Quivy, R., Campenhoudt 1992).

Estando concluída a definição da estratégia de investigação a utilizar neste caso, é necessário proceder à recolha de dados, sendo esta uma etapa essencial para o processo de investigação.

No universo possível dos tipos de entrevista, foi optado pela realização de uma entrevista semiestruturada, tendo sido previamente desenvolvido um guião com as questões a utilizar no questionário (Anexo I).

Questões de Investigação	Questões da entrevista
No caso Vicaima, a internacionalização conduziu à inovação?	Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?
	Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?
	Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?
No caso Vicaima, a inovação conduziu à internacionalização ?	Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?
	Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?
	Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?
No caso Vicaima, há reciprocidade entre a internacionalização e a inovação?	Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?
	Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

**Tabela 1 - Questões de investigação/questões da entrevista Fonte : Elaboração própria**

Ao optar pela utilização de uma entrevista semiestruturada, esta modalidade permite dar liberdade ao entrevistado, mas ao mesmo tempo, assegura que todas as questões essenciais para a análise do tema são respondidas sem deixar o entrevistado fugir daquilo que se pretende(Sousa and Baptista 2011).

A entrevista a especialistas do tema é visto como uma forma específica de entrevista semiestruturada (Flick 2005). Desenvolvendo um guia com as questões a colocar na entrevista, garante por um lado ao investigador não ser um interlocutor desconhecedor do tema questionado, e por outro lado permite que a entrevista não se afaste para temas irrelevantes, permitindo desta forma que o profissional que esteja a responder possa expressar a sua posição e a sua perspectiva acerca da temática.

Existiu um contacto pessoal com os entrevistados, abordando o percurso do trabalho até ao momento, e no qual foi discutido o anonimato da participação no estudo.

A fase das entrevistas, foi realizada durante o mês de Outubro e foi composta por três fases distintas: Introdução, fase nuclear e conclusão.

Na fase da introdução existiu uma abordagem pessoal, na qual o entrevistado foi esclarecido acerca da temática inerente à entrevista e onde se assegurou o anonimato da entrevista. Na fase nuclear, as questões foram enviadas através do e-mail da empresa. Após o agradecimento pela participação na entrevista, a fase foi dada como concluída.

Cada entrevista ficou assim registada por escrito (Apêndices II ao VI), o que de acordo com Flick (2005), se apresenta como o instrumento clássico de registo na pesquisa qualitativa. Os registos retirados das entrevistas foram posteriormente analisados, organizados e estruturados.

## **8 - O caso Vicaima**

Depois de um período de estágio curricular de 6 meses, na empresa Vicaima Indústria, diversos foram os factores de inovação e internacionalização presentes na minha aprendizagem. Assim serão analisados dados estatísticos relacionados com a Inovação e a internacionalização. Será feito um enquadramento de Portugal no mundo, do sector em Portugal e numa fase final, da Vicaima no sector, Portugal e mundo.

### **8.1 - Internacionalização**

Iniciando a análise sobre os factores de internacionalização da empresa, é necessário esquematizar as relações de Portugal no mundo e posteriormente da Vicaima em Portugal, o que irá relacionar automaticamente a Vicaima com o mercado mundial.

Contando com quatro empresas do grupo fora do território nacional (Espanha, Inglaterra Marrocos e Brasil), a empresa Vicaima é líder de exportações no mercado nacional de portas de madeira.

Vicaima	Vendas	% Exportações
2010	39 026 278,00 €	74,00%
2011	38 521 335,00 €	83,00%
2012	37 281 573,00 €	86,00%
2013	38 106 715,00 €	88,00%
2014	38 399 334,00 €	89,00%
Previsão 2015	44 500 000,00 €	88,00%

**Tabela 2 - Vendas Vicaima** Fonte : Dados internos fornecidos pela empresa

Como podemos comprovar na Tabela 2, a Vicaima é uma empresa focada essencialmente na exportação dos seus bens. Nota-se uma uniformidade no total de vendas dos últimos 5 anos, tendo presente uma margem de exportações exponencialmente crescente até ao ano de 2014. Sublinha-se que a previsão de vendas para o ano de 2015 tem um aumento de cerca de 6 milhões de euros, porém, existe uma baixa de 1% na percentagem de exportações. Este fenómeno acontece devido ao desenvolvimento da economia no ano de 2015, que levou a um maior consumo de bens por parte do mercado nacional. Registamos que no ano corrente, o valor das exportações estão previstas aumentar de 34 175 407,26 € (valor de 2014) para 39 160 000,00 € (valor previsto para 2015).

### Clientes de Madeira (Milhares de Euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	Var % <sup>a</sup> 14/10 (%)	Var % <sup>b</sup> 14/13
<b>TOTAL</b>	325 856	362 013	356 225	369 365	414 695	6,4	12,3
<b>Espanha</b>	157 831	146 313	134 594	132 565	141 104	-2,6	6,4
<b>Reino Unido</b>	25 460	32 563	27 060	39 120	48 217	19,7	23,3
<b>Angola</b>	16 514	18 626	21 993	26 450	28 694	14,9	8,5
<b>França</b>	18 649	27 413	27 757	27 216	28 271	12,5	3,9
<b>Marrocos</b>	10 944	18 197	18 941	20 148	27 306	28,1	35,5
<b>Países Baixos</b>	7 086	8 801	12 286	12 151	14 355	20,2	18,1
<b>Itália</b>	11 321	13 133	10 974	11 332	13 784	6,1	21,6
<b>Alemanha</b>	14 524	19 870	9 748	9 015	12 841	5,2	42,4
<b>Israel</b>	11 443	13 787	12 269	11 917	11 652	1,1	-2,2
<b>Tunísia</b>	6 826	5 851	8 990	8 937	11 093	15,7	24,1
<b>Polónia</b>	6 170	7 402	5 652	7 428	9 065	12,4	22,0
<b>Irlanda</b>	968	2 812	3 591	5 239	6 982	74,3	33,3
<b>Bélgica</b>	3 931	5 139	2 975	4 610	6 410	20,7	39,1
<b>EUA</b>	2 263	2 951	3 345	3 440	5 850	29,2	70,1
<b>Cabo Verde</b>	4 360	3 917	3 465	3 394	4 613	3,0	35,9
<b>Outros</b>	27 566	35 239	52 586	46 404	44 458	15,3	-4,2

**Tabela 3 - Países importadores de madeira Portuguesa para construção** Fonte: AICEP

Visualizando a Tabela 3, podemos ver que os países que mais importam materiais de construção, nomeadamente madeiras, são Espanha e Reino Unido. Não sendo por coincidência, a Vicaima está presente nestes dois países, tendo uma quota de vendas internacionais importantes no total de exportações da empresa. No top 5 ainda dos países compradores, encontra-se ainda o mercado de Marrocos, no qual a Vicaima marca também presença através da VAF ( Vicaima África).

### Balança Comercial Portuguesa do Setor de Madeira para construção (Milhares de Euros)

	2009	2010	2011	2012	2013	Var % <sup>a</sup> 13/09
<b>Saídas</b>	307 204	325 856	362 013	354 802	370 229	4,9
<b>Entradas</b>	320 881	328 405	302 807	248 080	244 331	-6,3
<b>Saldo</b>	-13 677	-2 549	59 206	106 722	125 899	--
<b>Coef. Cob. %</b>	95,7	99,2	119,6	143,0	151,5	

**Tabela 4 - Balança Comercial Portuguesa do Setor de Madeira para construção** Fonte:AICEP

Segundo os dados extraídos da Tabela 4, vemos que o sector de Madeira para construção, tem ganho uma tendência de exportação com passar dos últimos anos. Até ao ano de 2010 inclusive, as saídas de material eram inferiores às entradas, o que criava um défice na balança de trocas deste sector. Já em 2011 a tendência inverteu-se, existindo mais

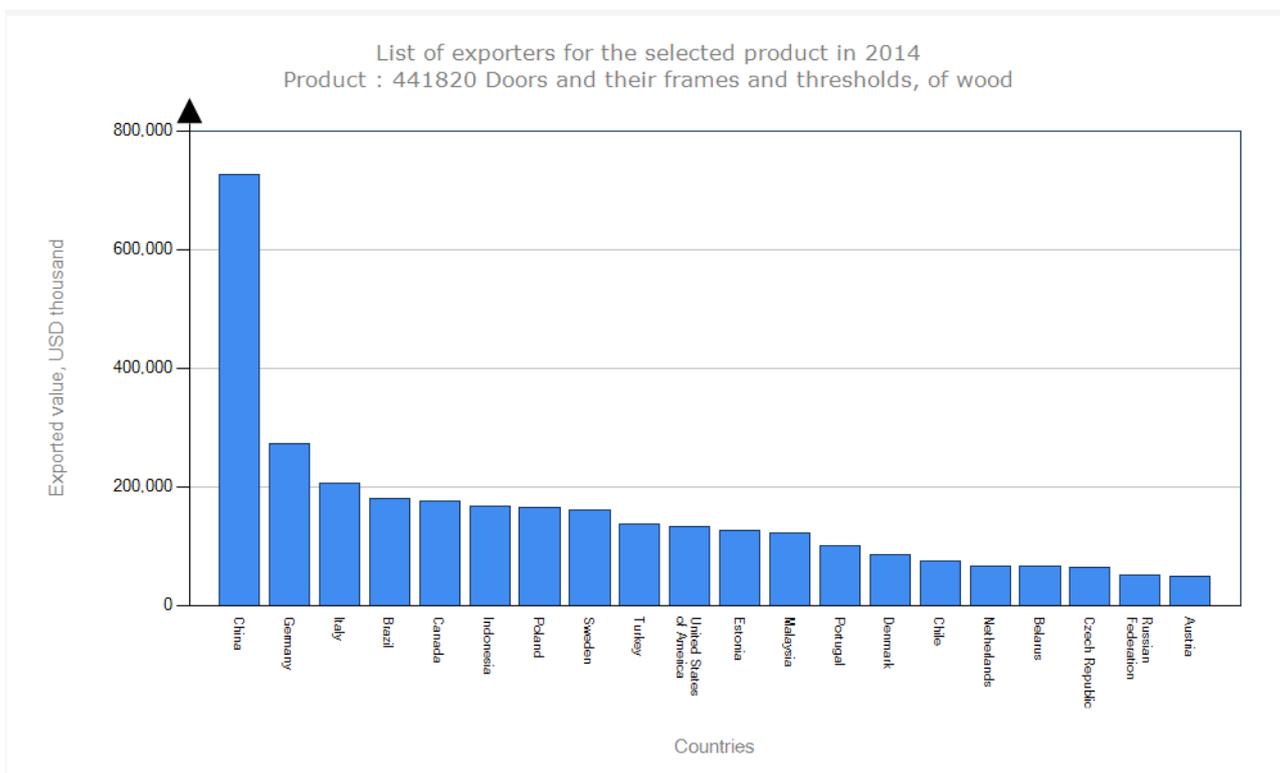
exportações por parte das empresas do sector, tomando um crescimento galopante nos dois anos seguintes. Um dos fenómenos que podemos ver através dos dados da tabela 4, é que embora existam empresas produtoras de madeiras para construções em Portugal, o mercado continua a dar uma grande preferência a importar este tipo de produtos. Este acontecimento pode explicar em parte o facto de a Vicaima ter um investimento tão grande na internacionalização.

#### Saídas do Setor por Tipos de Produtos (% Total)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>TOTAL</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Painéis de fibras de madeira ou de outras matérias lenhosas, aglomerados etc</b>	26,80	26,71	27,49	28,57	27,28
<b>Obras de carpintaria para construções, inc painéis celulares, etc</b>	26,75	26,98	27,36	27,25	26,51
<b>Painéis de madeira ou de outras matérias lenhosas mesmo aglomeradas</b>	15,33	12,27	13,88	16,62	19,22
<b>Madeira serrada longitudinalmente, de espessura superior a 6 mm</b>	18,71	19,98	19,64	16,70	16,30
<b>Folhas para folheados e para contraplacados ou compensados, de espessura &lt;=6mm</b>	5,95	6,25	5,95	5,59	5,55
<b>Madeira (inc tacos, frisos p/ soalhos n/ montados) perfilada (c/ espigas, etc)</b>	4,92	4,85	4,16	3,74	3,51
<b>Madeira contraplacada/compensada;madeira folheada e estratificadas semelhantes</b>	1,41	2,63	1,30	1,13	0,94
<b>Madeira "densificada", em blocos, pranchas, lâminas ou perfis</b>	0,13	0,33	0,22	0,39	0,67

Tabela 5 - Saídas do Setor das madeiras para construção português Fonte:AICEP

Remetendo a um enquadramento mais preciso dentro do sector das madeiras para construção, a Vicaima Indústria encontra-se no conjunto de empresas de obras de carpintaria para construções, incluindo painéis celulares ,etc. Tal como podemos conferir através da visualização da Tabela 5, este tipo de produtos asseguram a segunda posição de saídas do sector, contando todos os anos com uma média de 27% das saídas totais. Conseguimos daqui retirar a relevância que as portas de madeira produzidas em Portugal, entre outras obras de carpintaria têm neste sector.

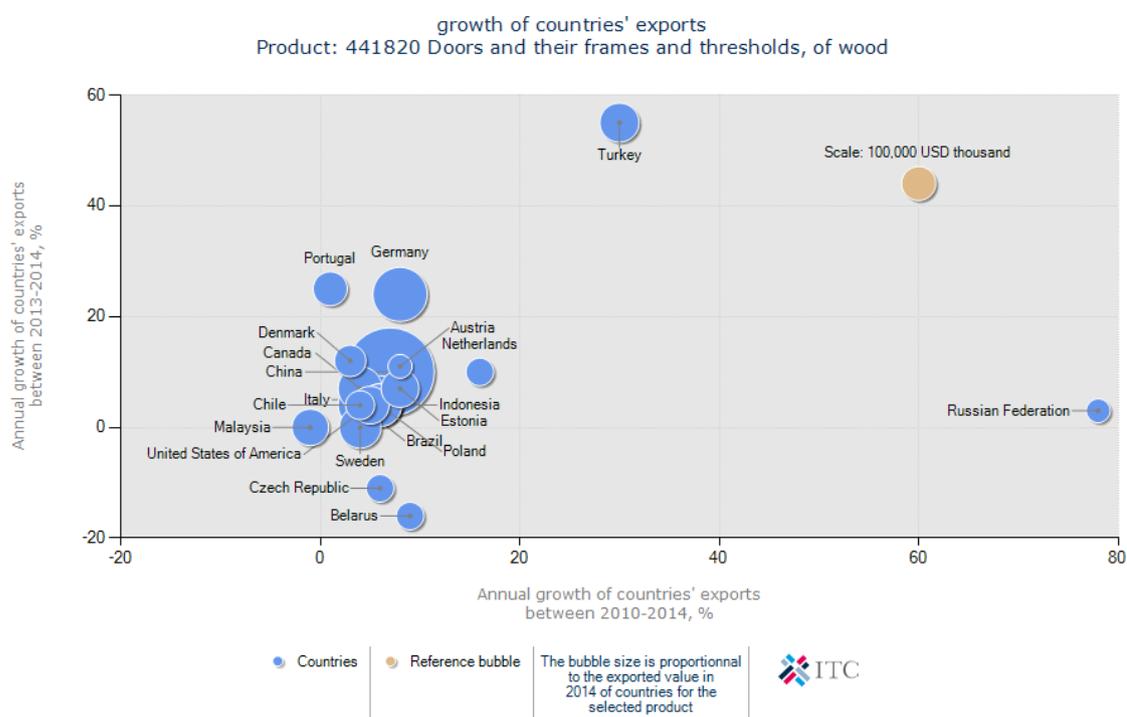


**Gráfico 1 - Lista de países exportadores de Portas e aros de Madeira** Fonte: ITC calculations based on UN COMTRADE statistics

Indo de encontro ao enquadramento de Portugal no mercado de exportação de portas de madeira, podemos conferir pelo gráfico acima este é um mercado onde nem só as grandes economias mundiais marcam presença. Como é visível o maior exportador de portas e aros a nível mundial é a China, isto deve-se não à qualidade dos produtos transaccionados mas ao seu reduzido preço face aos outros *players* mundiais. Porém, o mercado está a ganhar experiência, e sendo este um mercado onde a durabilidade do produto é das qualidades mais valorizadas, a tendência de exportações da China será negativa nos próximos anos.

Neste momento (dados de 2014), Portugal ocupa o 13º lugar do país com mais exportações mundiais neste sector. Esta classificação é muito positiva, uma vez que estamos a concorrer com economias mais estáveis tais como a da Alemanha, Suécia ou até mesmo a dos Estados Unidos. O crescimento da Vicaima a nível mundial como já foi apresentado na Tabela 2, mostra a importância que a empresa tem no sentido de ajudar Portugal a subir alguns lugares no que se refere aos líderes da exportação no sector de

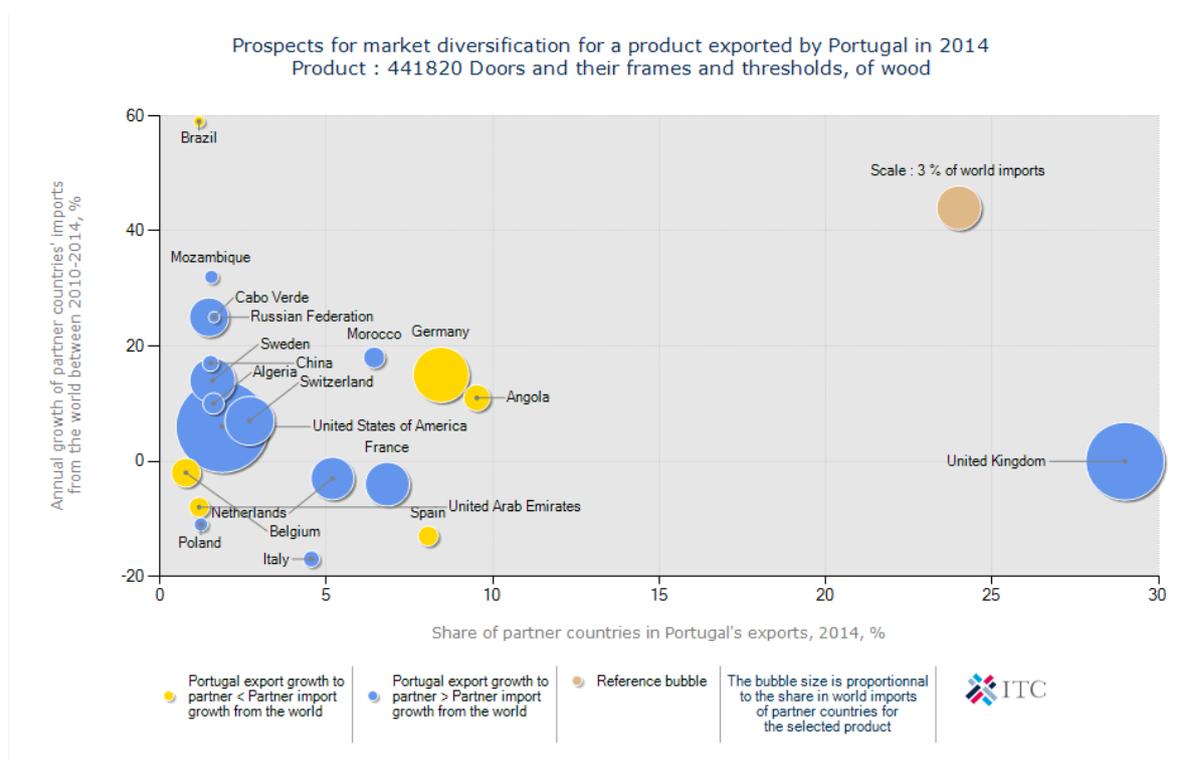
portas e aros em madeira. Na mesma orientação do estudo de Freire (1997) conseguimos ver que o processo de internacionalização da empresa em questão assenta na maior abrangência das suas estratégias de produto-mercados e de uma intergração vertical para outros países, que resultou então numa replicação da sua cadeia operacional. Isto, só foi possível respeitando e adaptando as operações da empresa aos ambientes internacionais, em diversos fatores, tais como, a estratégia, a estrutura da empresa e os recursos, tal como referido anteriormente, por Calof e Beamish (1995).



**Gráfico 2 - Crescimento das exportações de portas e aros de madeira por país** Fonte: ITC calculations based on UN COMTRADE statistics

Para comprovar o crescimento da economia portuguesa face às exportações do mercado mundial, o gráfico acima mostra-nos o crescimento das exportações no sector das portas e aros de madeira, comparando este factor de 2010-2014 com o crescimento de 2013-2014. Ao analisarmos o mesmo em termos percentuais, o crescimento das exportações portuguesas do sector entre 2010-2014, o nosso país situa-se um pouco abaixo da média, subindo apenas 1% nas exportações, porém, ao analisarmos o crescimento entre 2013-

2014, Portugal é o segundo do ranking. Neste período, registou-se um crescimento de cerca de 25% das exportações seguido pela Alemanha com 24%. Este é um factor que mostra que a evolução deste mercado em Portugal tem uma tendência crescente e progressiva. Visa-se um crescimento controlado para Portugal nos próximos anos, podendo o nosso país ser cada vez mais um *player* importante no mercado mundial.



**Gráfico 3 - Perspectivas de diversificação de mercado para portas e aros de madeira exportados para Portugal em 2014** Fonte: ITC calculations based on UN COMTRADE statistics

Também aqui presente neste gráfico, é possível analisar a importância que o Reino unido tem nas exportações portuguesas. Existe uma grande discrepância de valores entre o primeiro e o segundo lugar dos países que mais importam portas e aros de madeira a Portugal. É possível concluir que a Vicaima, tendo a maior quota de mercado de exportações portuguesas neste sector, faz evidenciar Espanha, Reino unido Marrocos e o Brasil, onde a Vicaima tem presença directa. Também se encontram neste top países como França, Emirados Árabes Unidos, Argélia, Itália, entre tantos outros onde a Vicaima tem significativas vendas através de projectos de hotéis, escolas ou outros serviços que a

empresa realiza. A Vicaima é responsável por valores entre os 58% e os 66% destas exportações Portuguesas em geral, o que mostra o seu poder no mercado português. Estes resultados foram possíveis através da pluralidade de tipos de internacionalização inerentes à empresa. Para além da exportação (opção de internacionalização mais comum) a Vicaima, explora também áreas como o licenciamento através de acordos com parceiros internacionais, o *franchising* uma vez que cede os direitos de revenda dos seus produtos a determinados clientes, e por fim, através de aquisição de filiais em território estrangeiro. Indo de encontro à opinião de diversos autores que dividiram os tipos de internacionalização, é necessário concluir a amplitude de tipos de internacionalização a esta empresa, sendo que tende a abranger de melhor maneira possível todos os mercados possíveis de venda, (Simões, 1997 ; Cateora e Graham, 1996).

Sendo a Vicaima a maior empresa nacional de produção de portas de interior, e uma vez que a sua filosofia remete inteiramente para a exportação, conseguimos tirar a ilação de que a inovação e a internacionalização da empresa é superior aos das outras empresas concorrentes no mercado nacional. Portugal acaba por ter um grande *player* a nível mundial de exportação de portas de madeira e ao mesmo tempo, vê-se a discrepância que esta empresa revela perante as outras do sector, conseguindo só por si exportar mais do que todas as outras empresas portuguesas juntas.

Daqui concluímos que a Vicaima é, não só líder mundial no mercado português de portas de madeira para interior, como é a que mais exporta, sendo líder nestes dois campos.

Importers	Exported value in 2010	Exported value in 2011	Exported value in 2012	Exported value in 2013	Exported value in 2014
World	66433	67141	62669	61162	76275
United Kingdom	17068	17553	17133	19382	22113
Angola	6443	4010	5830	5601	7264
Germany	6766	9970	4493	4507	6444
Spain	18673	13002	8761	6974	6149
France	3572	6704	3345	3377	5214
Morocco	177	1	218	300	4910

**Tabela 6 - Importadores de Portas e Aros de Madeira do mercado Português Fonte : ITC calculations based on UN COMTRADE statistics**

Constata-se na Tabela 6, os 6 maiores compradores de portas de madeira do mercado nacional, e vemos que nestes 6 países, 4 deles são alvo do mercado intensivo da Vicaima. Reino Unido, Espanha e Marrocos através da presença directa nestes países, e França ao

ser um dos mercados que mais procura a Vicaima para a realização de grandes projectos, nomeadamente Hotéis.

Para o melhor enquadramento possível da Vicaima no universo das exportações, elaborei uma tabela constando as percentagens de exportação da Vicaima para cada país. Os valores são em percentagens uma vez que a informação revela dados protegidos. Portanto através da análise percentual, conseguimos analisar na tabela 7 que o maior importador de portas da Vicaima é o mercado de Inglaterra. Consegue-se perceber a solidez dos dados apresentados e a importância da Vicaima no sector de portas de madeira português, uma vez que os mercados que têm maior peso na Vicaima, coincidem com os do mercado português.

	Facturação ano 2013	Facturação ano 2014
Vicaima	100,00%	100,00%
Portugal(GDS)	10,22%	8,26%
Espanha(VES)	11,22%	8,10%
UK(VUK)	45,07%	49,78%
(Resto da) Europa	5,42%	9,59%
CASC	0,57%	0,12%
Brasil	2,70%	2,60%
África do Norte	1,33%	16,26%
Middle East-UAE	7,67%	2,44%
Middle East-KSA	13,37%	1,30%
Ásia	0,00%	0,02%
Folha	0,44%	0,35%
Folheados	1,93%	1,19%
Outros	0,06%	0,00%

**Tabela 7 - Faturação por zona da empresa Vicaima em percentagem** Fonte: Dados internos da empresa expressos em % devido à confidencialidade dos valores

Esta conclusão é possível através da comparação da Tabela 7 presente nesta página com a tabela 6.

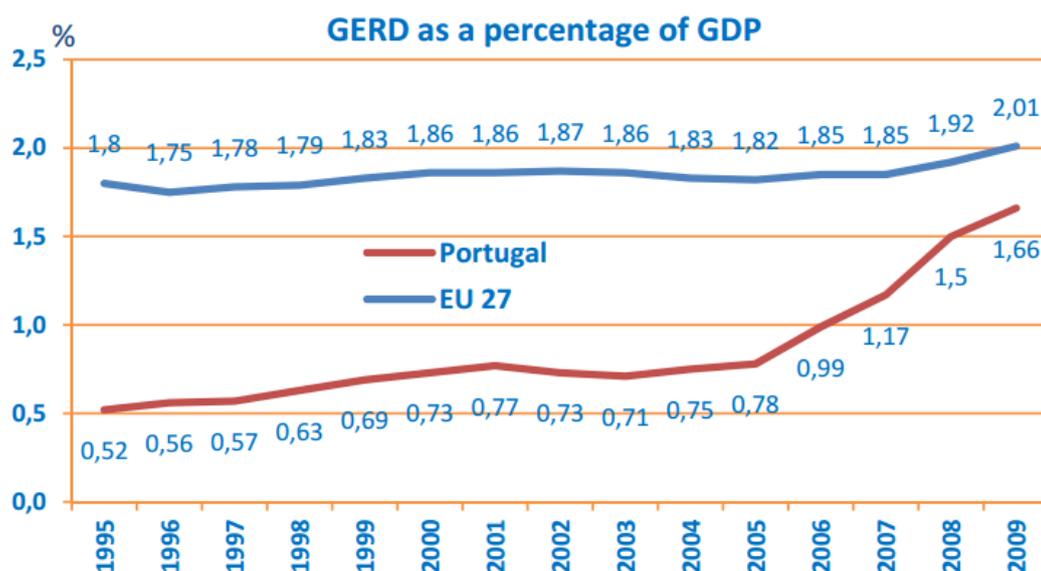
Não existe dúvida quanto à importância que a Vicaima tem na exportação portuguesa de portas de madeira (um intervalo de cerca de 50% a 65% entre os anos de 2010-2014), assim como, a importância que a exportação tem para a empresa Vicaima (cerca de 90%). A internacionalização por si só, não é suficiente para o sucesso de uma empresa, é necessário analisar o porquê de esta ser uma mais-valia para a empresa como um todo. Referindo as ilações retiradas da secção 6.2 deste estudo, percebemos que para a

Vicaima a internacionalização é sinal de maiores lucros e de maior produtividade. Uma vez que esta empresa tem uma enorme vertente internacional, esta característica por sua vez irá ter impacto directo nos lucros, através da acumulação do volume de produção e vendas que resulta numa melhoria dos custos de produção por unidade. Aumentando assim, a sua eficiência na produção, e automaticamente nos seus lucros, como postulou Hollesen (2007). Quanto à sua melhoria de eficiência na produtividade geral da empresa, tal como estudado no subcapítulo 6.2.2, apenas as grandes empresas, realmente produtivas, podem pagar os custos de entrada nos mercados externos ( Roberts e tybout 1997), e aqui se enquadra a Vicaima. Tendo um grande poder de mercado e uma produção bastante eficiente, a empresa encaixa o grupo de empresas mais eficientes que podem concorrer nos mercados globais, e conseqüentemente, ir fomentando a sua importância ao nível da quota de vendas para cada mercado externo.

Visto que a Vicaima é então uma empresa marcada essencialmente para a internacionalização, e estando comprovado que a empresa respeita esta característica essencial neste estudo, é necessário começar a avaliar a sua performance inovadora.

## 8.2- Inovação

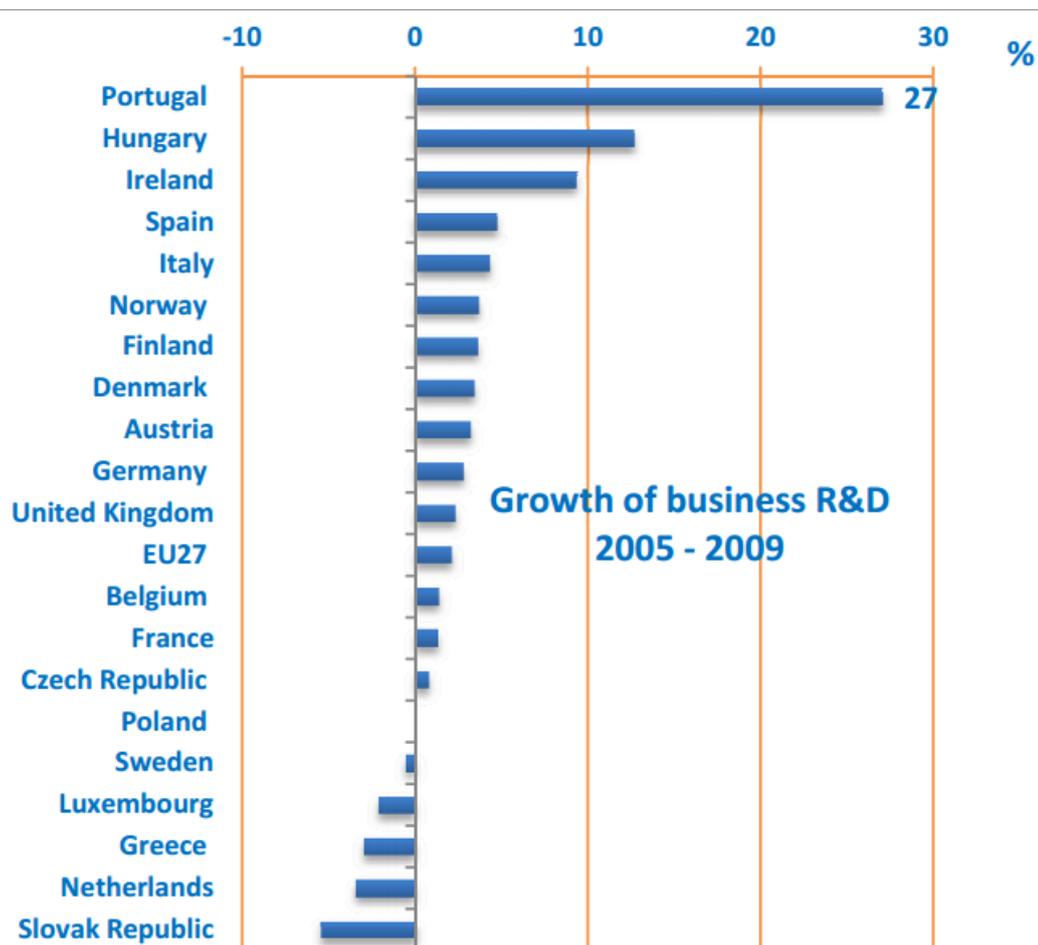
Indo de encontro ao tópico de inovação é essencial percebermos qual a situação do País onde se encontra a empresa face ao mercado mundial.



Source: Eurostat, November 2011

Gráfico 4 - Despesas Internas Brutas em I&D como percentagem do PIB

Como podemos ver no gráfico apresentado acima que combina seja Despesas internas Brutas em I&D como percentagem do GDP (PIB), vemos que durante cerca de uma década (1995-2005) Portugal surgia num lugar bastante inferior ao da média Europeia dos 27. A partir do ano de 2005 denotou-se um crescimento exponencial dos gastos em I&D do Portugal, começando a convergir para valores perto da média da Zona Euro. Conseguimos perceber que em 2009 Portugal está muito perto da média, o que mostra o crescente interesse por investimento em I&D no nosso país, relevando que estamos cada vez mais interessados em inovar.



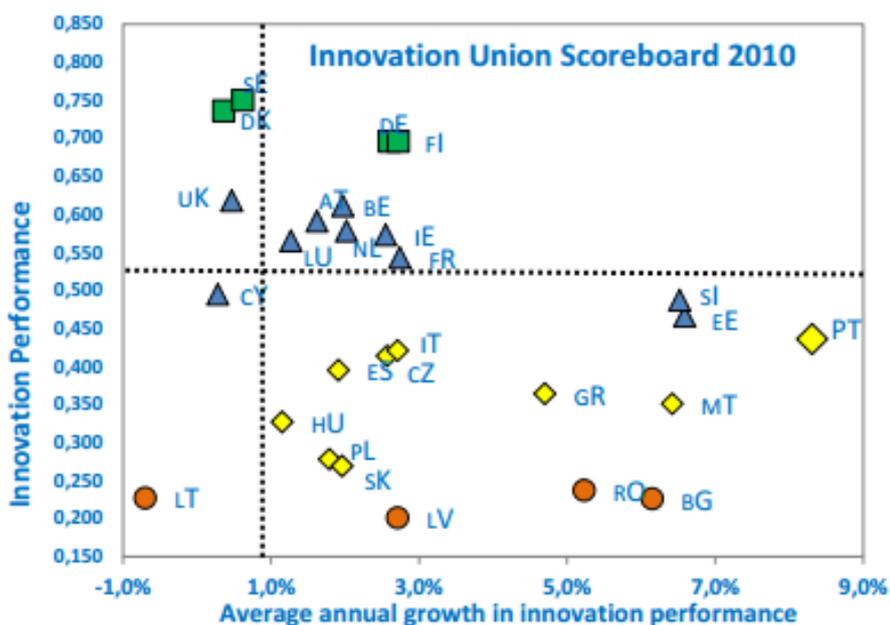
Source: Innovation Union Scoreboard 2010

Gráfico 5 - Crescimento das actividades em I&D

Esta constatação pode ser comprovada pelo gráfico acima que mostra o crescimento dos países europeus a nível da área de negócios de Investigação e Desenvolvimento entre o

ano de 2005 a 2009. É de notar que entre todos os países Europeus, Portugal é aquele que promoveu um maior crescimento neste sector. Temos que ter em conta que este crescimento é supranormal uma vez o segundo país com mais crescimento a este nível (Hungria), tem menos de metade do crescimento (cerca de 13% contra os 27% de Portugal). Esta crescente onda de investimento deve-se sobretudo ao retrocesso que o nosso país tinha em comparação às maiores economias Europeias, o qual é realizado com vista a diminuir as assimetrias. Assim percebe-se que Portugal está empenhado em chegar à convergência com as maiores economias, investindo bastante no sector da inovação para conseguir alcançar um bom lugar de mercado através desta mais-valia.

### Portugal grows in Innovation performance



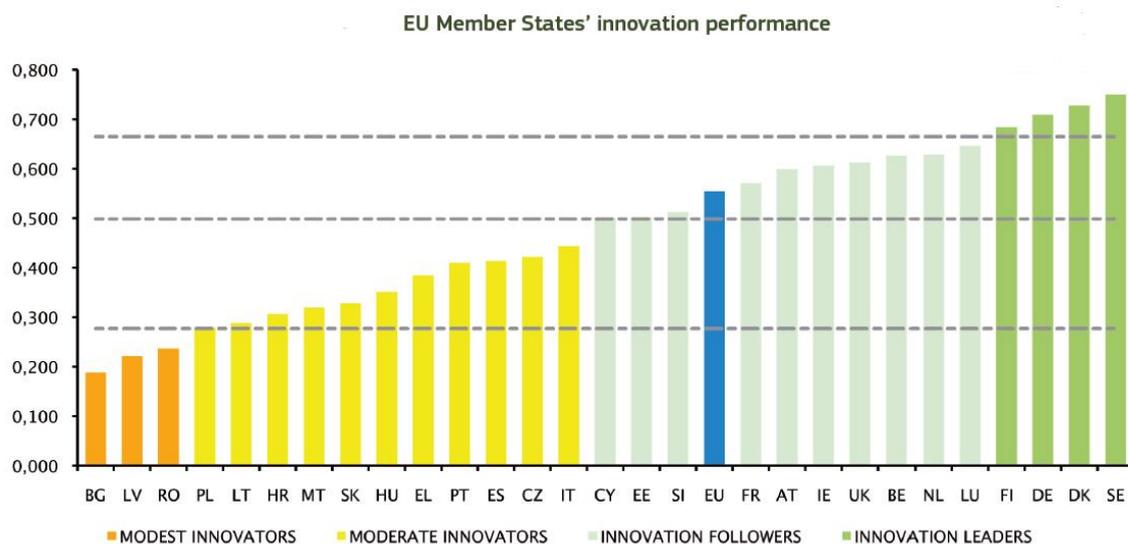
The dotted lines show EU 27 performance and growth

Source: Innovation Union Scoreboard 2010

Gráfico 6 - Crescimento da Performance Inovadora Portuguesa

No ano de 2010 foram apurados dados que confirmam que Portugal é o país Europeu que mais crescimento em performance inovadora teve, indo de encontro às ilações sobre os dois últimos gráficos. Porém continua a existir um diferencial algo acentuado quanto à performance inovadora total. Existe a necessidade de concluir aqui que Portugal embora tenha um excelente desempenho de crescimento da sua performance Inovadora continua

a estar alguns pontos atrás da média Europeia na sua performance total. Imensos esforços são feitos diariamente no nosso país para convergir com a União Europeia, mas factores como o tamanho do país e o retrocesso da nossa economia têm um peso essencial no equilíbrio deste factor. Até agora foi analisado essencialmente o período de 2005-2010, uma vez que foi o período de maior evolução de investimento e performance inovadora dentro do país. Para uma contextualização actual é mandatário analisar como se encontra o país em termos de inovação no ano de 2014 face aos seus concorrentes Europeus.

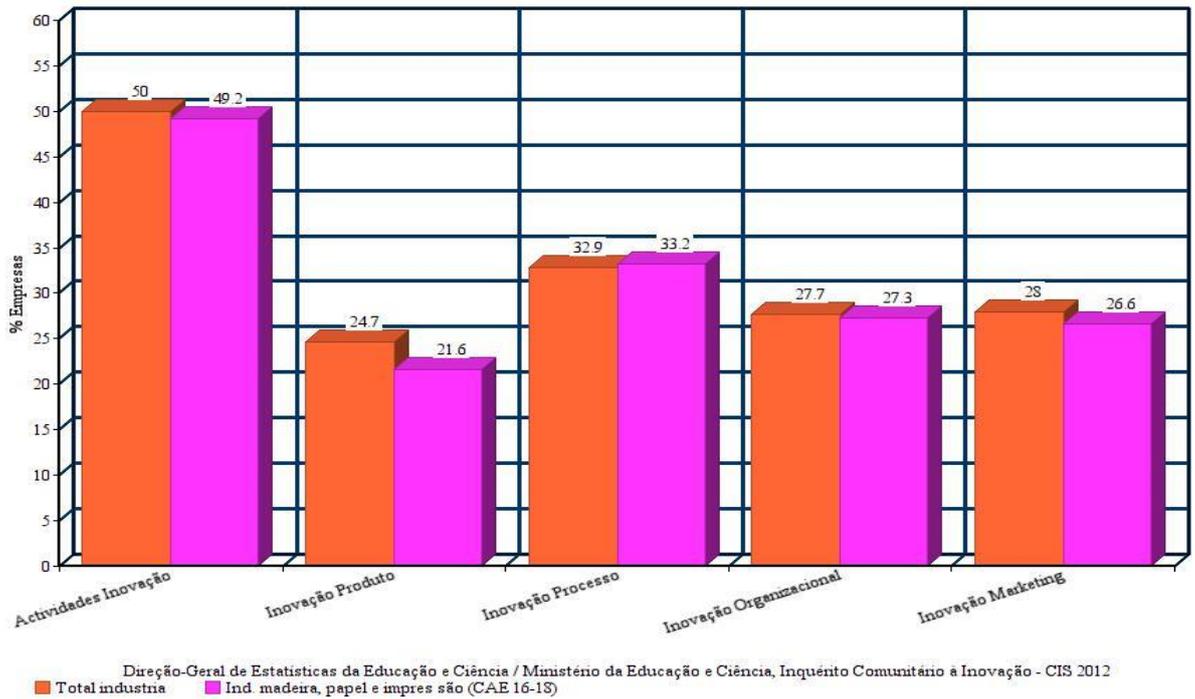


**Gráfico 7 - Performance Inovadora Dos membros da UE** Fonte: Innovation Union Scoreboard 2014

No gráfico apresentado acima relativo a dados da performance inovadora no ano de 2014 vemos que Portugal ainda se encontra alguns pontos abaixo da média Europeia. Portugal ocupa uma a 18ª posição dos países Europeus mais inovadores sendo classificado como um país com inovação moderada. Se o crescimento que se tem sentido nos últimos anos continuar a aumentar exponencialmente prevê-se que nos próximos 10 anos Portugal consiga estar acima da média europeia. Acontece que este crescimento pode ser não sustentável, e será difícil manter este crescimento a nível estrutural, portanto é possível que o crescimento da performance inovadora comece a estagnar ou pelo menos a estabilizar em números mais reduzidos nos próximos anos. Estando Portugal enquadrado com o mundo, é pertinente analisar a performance inovadora da Vicaima em Portugal. Para um melhor enquadramento da empresa entre os resultados estatísticos do tema, foi preenchido o Inquérito Comunitário à Inovação de 2012. A Vicaima não consta nas

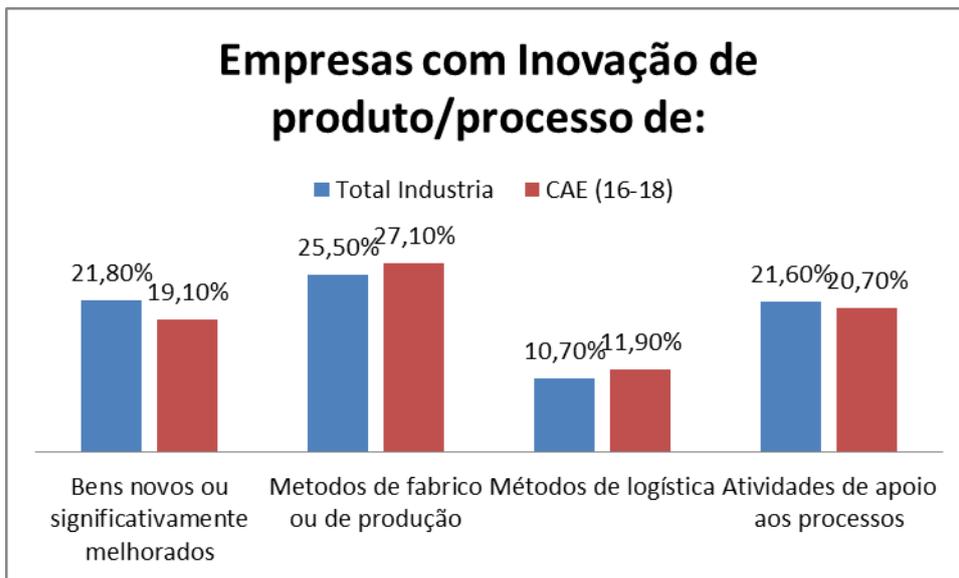
empresas que responderam este inquérito aquando do apuramento dos resultados, portanto encontra-se fora da amostra dos resultados. Este inquérito encontra-se no Anexo VIII, e foi submetido à comparação dos resultados estatísticos das empresas que preencheram o Sumário estatístico: Community Innovation Survey 2012, existente no site oficial do Direcção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (O inquérito retém os resultados existentes entre os anos de 2010 a 2012 inclusive). O CIS é um inquérito Comunitário à Inovação respeitante às actividades de inovação realizadas pelas empresas, no período 2010 a 2012 em Portugal. Este inquérito, realizado em todos os estados membros da União Europeia, segue as recomendações metodológicas do Eurostat e constitui o principal instrumento estatístico para a recolha de informação sobre inovação, nomeadamente inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. A empresa Vicaima encontra-se inserida na secção 16230 da Actividade Principal CAE, denominada por Fabricação de outras obras de carpintaria para construção. Tendo por base, que 49,2% das empresas do sector da Madeira, papel e impressão promovem actividades de inovação, vemos que este sector está perto da média do Total das Indústrias que tem por base 50%.

Comparação das atividades de inovação Total Indústria face ao CAE Vicima



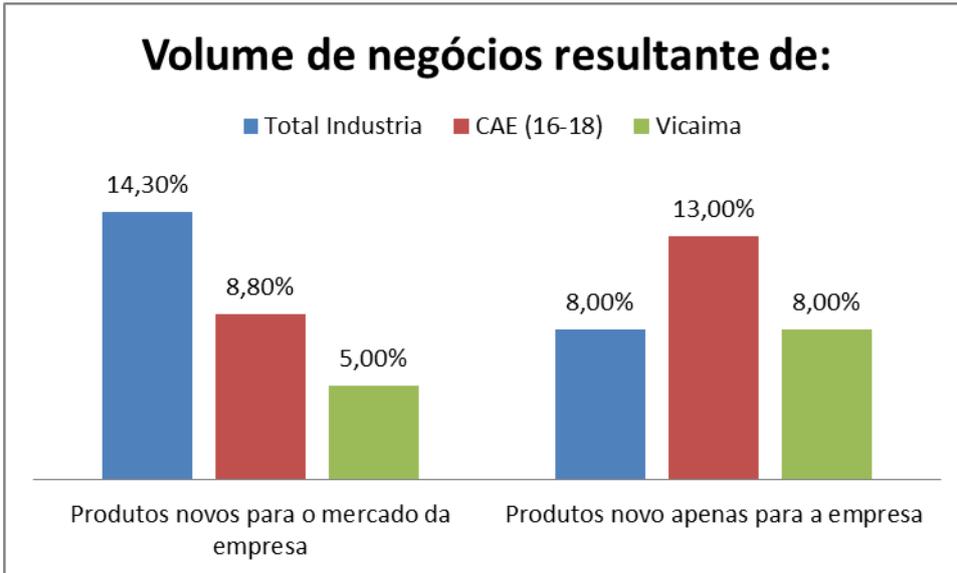
**Gráfico 8 - Comparação das atividades de inovação Total Indústria face ao CAE Vicima** Fonte - DGEEC/ Ministério da Educação e ciência - CIS 2012

A Vicima Indústria tem intrínsecos os quatro tipos de inovação (Processo, produto, organizacional e de marketing), e como podemos ver pela comparação entre o sector e o Total das indústrias, todos os tipos de inovação fazem parte de menos de metade das empresas presentes tanto neste tipo de sector como no total nacional.



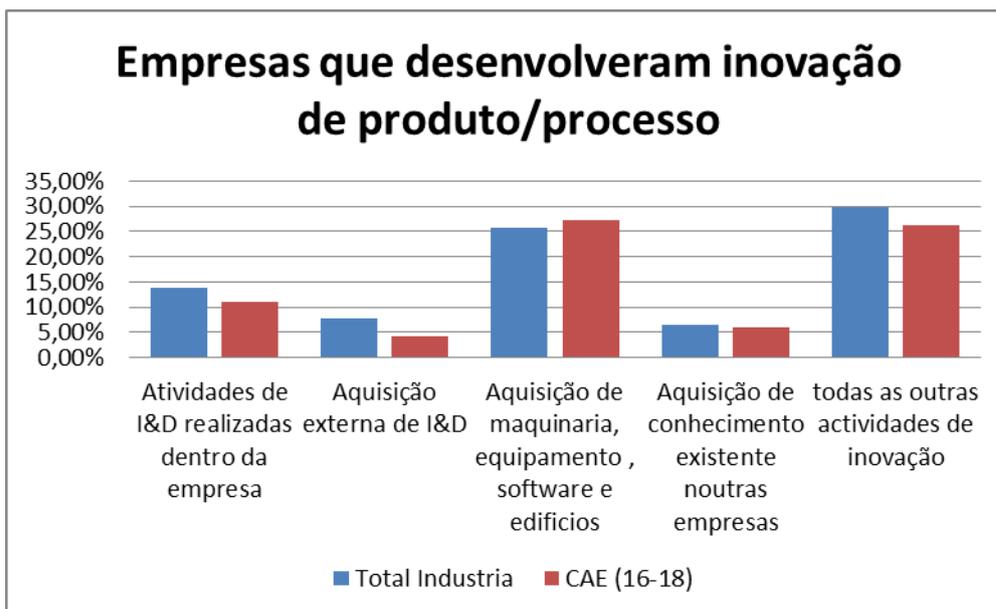
**Gráfico 9 - Empresas com Inovação de produto/processo Fonte: CIS 2012**

A Vicaima regista inovação nos 4 níveis apresentados no gráfico 9. É visível que a Vicaima se equipara a um grupo reduzido de empresas que promovem este tipo de inovações, tanto a nível da Industria total como do seu CAE. O sector onde a Vicaima se encontra revela ter números acima da média em inovações de processo ao nível de produção e de métodos logísticos. Estes números expressam que a Vicaima é uma empresa que se situa acima da média no que toca a inovações de produto ou processo, sendo esta característica uma das adjuvantes que leva a Vicaima a diferenciar-se da sua concorrência nacional. É necessário salientar que nas inovações de processo por parte da Vicaima, algumas destas inovações foram pioneiras no mercado da empresa, nunca tendo sido utilizadas por outras empresas concorrentes.



**Gráfico 10 - Volume de negócios resultante de produtos novos para o mercado/empresa** Fonte: CIS 2012

Analisando o Volume de Negócios resultante de produtos novos apenas para a empresa ou novos para o mercado, a Vicaima regista valores mais baixos do que a média do seu sector. O Volume de negócios resultante de produtos novos apenas para a empresa, a empresa iguala a média do total nacional das empresas que responderam a este inquérito. Este factor pode ser justificado através da dimensão da Vicaima, uma vez que a empresa tem um volume de negócios bastante elevado através da revenda e de certas construções em que produtos novos não são procurados. É o exemplo de construções standard em que o produto consumido é sempre igual, não podendo haver margem para variações.



**Gráfico 11 - Empresas que desenvolveram inovação de produto/processo** Fonte CIS 2012

A Vicaima, marca presença no mercado, promovendo Inovações de todas as categorias presentes no gráfico 11 excepto Aquisição de conhecimento existente noutras empresas. Mais uma vez podemos visualizar a comparação remetendo para a complexidade de Inovações promovidas pela empresa. A Vicaima situa-se acima da média total da Indústria e do seu sector, excepto numa das categorias, sendo esta categoria a segunda mais reduzida. A nível de outras actividades de Inovação, a empresa investiu em inovações de design. Conclui-se que a Vicaima tem diversas fontes de inovação, não remetendo para uma única alternativa, mas sim estando presente em várias categorias.

Começando a elaborar o plano de investimentos em inovação entre 2010 e 2012, a empresa foi responsável pelo estabelecimento de novas subsidiárias noutros países, sendo eles Europeus e de fora da Europa. Ficou salientado neste inquérito que o mercado geográfico dos bens e serviços onde existiu um maior número de vendas por parte da empresa foi o mercado de outros países da União europeia, ou países associados <sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Inclui os seguintes países membros e associados da União Europeia (UE): Albânia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Kosovo, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Sérvia, Suécia, Suíça e Turquia

Quanto à estimativa do valor dos gastos nas actividades de inovação empresa tem gastos a rondar os 437706 € como podemos comprovar na seguinte figura:

5.2 Quanto a empresa gastou (ou estimativa) em cada uma das seguintes actividades de inovação apenas para o ano 2012?

As actividades de inovação encontram-se definidas na questão 5.1. Inclua despesas correntes (incluindo custos com o trabalho, actividades contratadas externamente, e outros custos relacionados) bem como as despesas de capital com edifícios e equipamentos.

Preencher com "0" se a empresa não tiver tido despesa	Euros
<b>Atividades de I&amp;D realizadas dentro da empresa</b> (I&D intramuros) <i>Inclua despesas correntes incluindo custos com o trabalho e despesas de capital com edifícios e equipamentos específicos para I&amp;D.</i>	€ 388868 ,00
<b>Aquisição externa de I&amp;D</b> (I&D extramuros)	€ 45088 ,00
<b>Aquisição de maquinaria, equipamento, software e edifícios</b> <i>Exclua despesas com esses itens específicas para I&amp;D.</i>	€ 5950 ,00
<b>Todas as outras actividades de inovação</b> <i>(Incluindo design, formação, marketing e outras actividades relevantes)</i>	€ 0 ,00
<b>Despesa total</b> (Somatório das cinco categorias da despesa)	€ 437706 ,00

**Ilustração 1- Gastos da Vicaima em cada uma das actividades de inovação** Fonte: dados internos da empresa

Neste período a empresa contou com apoio financeiro público da administração central, através de programas governamentais.

Atividades Económicas (CAE)	Fontes de informação para as actividades de inovação desenvolvidas pelas Empresas com inovação de produto e/ou processo										
	Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence	Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software	Clientes ou consumidores do setor privado	Clientes ou consumidores do setor público	Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade	Consultores e laboratórios comerciais	Universidades ou outras instituições do ensino superior	Estado, institutos de investigação públicos ou privados	Conferências, feiras, exposições	Revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais	Associações profissionais ou empresariais
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Ind. Extrativas (CAE 05-09)	72,5	52,8	64,5	50,9	50,9	47,9	38,3	44,6	49,8	44,6	47,9
Ind. alimentares, bebidas e tabaco (CAE 10-12)	46,7	23,1	29,1	17,7	17,3	8,0	3,0	1,5	6,0	6,9	9,1
Têxteis, vestuário e couro (CAE 13-15)	24,4	23,3	23,7	5,2	6,4	5,6	2,9	2,5	10,5	5,7	4,1
Ind. madeira, papel e impressão (CAE 16-18)	41,2	30,2	27,3	16,9	13,5	8,2	4,9	2,1	12,7	4,9	11,4
Ind. petrolífera, química e farmacêutica (CAE 19-22)	59,2	29,6	34,9	13,4	13,5	8,6	10,2	5,6	17,6	12,5	9,0
Prod. minerais não metálicos (CAE 23)	36,4	28,0	28,2	12,1	15,2	7,0	8,2	4,4	28,3	8,9	5,7
Metalúrgica e prod. Metálicos (CAE 24-25)	42,4	22,1	30,9	9,4	10,0	5,5	8,7	4,3	11,5	5,2	9,7
Informática, equi. elétrico, veículos motorizados (CAE 26-30)	60,0	26,8	43,2	12,1	14,6	5,8	8,6	4,1	19,2	10,0	5,7
Mobiliário, outras ind. transformadoras (CAE 31-33)	46,1	28,8	31,9	10,4	10,1	3,5	4,9	4,0	28,2	7,1	3,9
Eleticidade, gás e água (CAE 35)	57,4	35,3	20,7	25,5	11,9	25,6	43,1	28,7	19,9	15,9	11,9
Captação, tratamento e distrib. de água (CAE 36)	58,0	33,0	23,7	26,0	13,7	7,4	38,7	29,5	17,1	7,4	7,4
Águas residuais, resíduos e descontaminação (CAE 37-39)	51,5	28,3	23,7	8,3	12,9	5,9	14,3	9,2	12,5	12,8	6,1
Construção (CAE 42-43)	68,7	55,0	35,0	29,1	10,0	15,0	20,0	15,0	25,9	20,0	20,0
<b>Total Indústria (CAE 05-43)</b>	<b>44,1</b>	<b>26,3</b>	<b>30,7</b>	<b>12,5</b>	<b>12,7</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>4,5</b>	<b>15,3</b>	<b>8,0</b>	<b>7,9</b>

**Tabela 8- Fontes de inovação para as actividades de inovação**

<sup>1</sup> Inclui actividades de inovação abandonadas ou incompletas

**Nota:** Por razões de arredondamento, os totais podem não corresponder à soma das parcelas.

**Fonte:** Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência / Ministério da Educação e Ciência, Inquérito Comunitário à Inovação - CIS 2012

Ao nível da importância das fontes de informação para as actividades de inovação da empresa para este período, as fontes internas de informação são classificadas como tendo uma importância alta, sendo estas preferências para a empresa Vicaima. Temos as fontes de mercado com uma importância média para a empresa (clientes do sector público ou empresas concorrentes) sendo que os consultores e os laboratórios comerciais são vistos como de máxima importância. A Educação e Institutos de investigação e as outras fontes, são vistos pela empresa como fonte de informação média/baixa).

Vemos que neste ponto a Vicaima vai de encontro às estatísticas de mercado. As fontes de informação mais alta na empresa, conferem com as maiores percentagem de utilização destas fontes tanto a nível do total da indústria como do próprio sector.

Quanto aos tipos de parceiros de cooperação a empresa conta com parceiros provenientes de Portugal e de outros países da Europa sendo eles: Empresas do mesmo grupo, Fornecedores de equipamento, materiais componentes ou software, Clientes ou consumidores do sector publico, consultores e laboratórios comerciais e universidades ou outras instituições de ensino superior. Todos os grupos de parceiros estão internacionalmente presentes, o que mostra mais uma vez o grau de abertura internacional inerente à Vicaima Indústria. É importante referir que apenas 6,4% das empresas do sector da Vicaima têm parceiros de cooperação localizados em outros países da Europa que não Portugal, evidenciando mais uma vez o excelente grau de internacionalização adquirido pela empresa. Dentro destes grupos de parceiros, os fornecedores de equipamentos, materiais e componentes ou software é classificado pela empresa como o mais importante para as suas actividades de inovação.

Atividades Económicas (CAE)	Estratégias							
	Desenvolver novos mercados dentro da Europa	Desenvolver novos mercados fora da Europa	Reduzir custos operacionais internos	Reduzir custos com a compra de materiais, componentes ou serviços	Introduzir bens ou serviços novos ou significativamente melhorados	Intensificar ou melhorar o marketing de bens ou serviços	Aumentar a flexibilidade/responsabilidade da empresa	Construir alianças com outras empresas ou instituições
	%	%	%	%	%	%	%	%
Ind. Extrativas (CAE 05-09)	43,0	51,7	80,0	84,3	46,1	43,4	50,4	33,2
Ind. alimentares, bebidas e tabaco (CAE 10-12)	25,7	26,9	71,2	67,9	39,6	39,1	39,7	10,8
Têxteis, vestuário e couro (CAE 13-15)	29,3	21,7	62,8	59,6	42,1	15,6	36,1	20,1
Ind. madeira, papel e impressão (CAE 16-18)	32,5	35,2	65,2	61,4	36,9	25,2	34,7	10,7
Ind. petrolífera, química e farmacêutica (CAE 19-22)	43,7	36,4	69,2	72,4	45,3	22,2	37,2	11,7
Prod. minerais não metálicos (CAE 23)	44,4	38,5	70,6	67,9	30,8	22,3	35,2	10,9
Metalúrgica e prod. Metálicos (CAE 24-25)	45,9	39,5	66,0	64,3	34,8	23,4	33,8	16,2
Informática, equi. elétrico, veículos motorizados (CAE 26-30)	46,1	53,4	69,4	64,8	48,4	21,8	38,8	14,5
Mobiliário, outras ind. transformadoras (CAE 31-33)	48,0	47,2	66,8	63,5	42,2	25,7	36,8	16,0
Electricidade, gás e água (CAE 35)	3,6	10,2	72,7	70,3	42,7	9,6	43,4	25,8
Captação, tratamento e distrib. de água (CAE 36)	1,8	1,8	96,5	79,7	23,0	23,0	50,1	12,0
Águas residuais, resíduos e descontaminação (CAE 37-39)	12,6	15,4	71,3	59,9	38,0	18,1	29,0	16,3
Construção (CAE 42-43)	20,0	72,5	80,0	60,1	20,3	7,8	36,1	11,8
<b>Total Indústria (CAE 05-43)</b>	<b>36,5</b>	<b>34,7</b>	<b>68,0</b>	<b>65,1</b>	<b>39,9</b>	<b>24,5</b>	<b>36,8</b>	<b>14,9</b>

**Tabela 9 - Estratégias de inovação**

<sup>1</sup> Inclui as seguintes atividades de inovação (produto; processo; atividades abandonadas ou incompletas, organizacional e de marketing)

**Nota:** Por razões de arredondamento, os totais podem não corresponder à soma das parcelas.

**Fonte:** Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência / Ministério da Educação e Ciência, Inquérito Comunitário à Inovação - CIS 2012

Desenvolver novos mercados dentro e fora da Europa, reduzir os custos operacionais internos, reduzir custos com a compra de materiais, componentes ou serviços e introduzir bens ou serviços novos ou significativamente melhorados foram as estratégias mais importantes para atingir os objectivos da empresa entre 2010 e 2012 inclusive. Desta maneira, a empresa assemelha-se tanto ao total da indústria como ao seu sector. Compilando as percentagem das empresas que participaram no CIS 2012, vemos que os maiores valores coincidem com as preferências da Vicaima. Isto mostra que de facto, a preferência de prioridade de mercado geral recai sobre este tipo de estratégias.

## 9 – Abordagem qualitativa

Após obtenção das respostas das entrevistas e análise e interpretação dos dados estatísticos, segue-se a etapa: " processo de decomposição de um todo nos seus elementos, procedendo posteriormente à sua examinação – de uma forma sistemática – parte por parte" (Sousa e Baptista 2011)

Albarello et al (1997) propuseram as seguintes etapas como parte integrante do processo de análise de dados:

– Em primeiro lugar, descobrir o material, construir ou testar um fio condutor atribuído à análise (sob forma de grelha de análise);

– Seguidamente, proceder a uma comparação sistemática do material graças a essa grelha; e,

– Finalmente validar hipóteses e interpretações formuladas no decurso da análise. Flick (2005, p.179) entende que a interpretação dos dados “*é o cerne da investigação qualitativa*”. A interpretação de textos pode visar dois objectivos opostos: um é revelar, desvendar ou contextualizar as afirmações feitas no texto, o que conduz normalmente à ampliação do material; o outro visa reduzir o material textual, parafraseando-o, resumindo-o ou categorizando-o.

É então essencial identificar as questões e os padrões que se cruzam nas entrevistas. Na presente investigação, procedeu-se a uma análise de conteúdo. Através de uma retenção das principais elações retiradas das entrevistas o material foi codificado recorrendo a uma grelha de análise (Anexo VII). Os resultados das entrevistas bem como a sua discussão que se segue, foram organizados de acordo com as questões utilizadas na entrevista, destacando apenas as citações mais importantes dos entrevistados.

- Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?

Nesta questão obtiveram-se 3 opiniões gerais dadas pelos entrevistados, a que mais consenso reuniu foi que o factor que conduziu à crescente inovação por parte da empresa foi a abertura dos mercados ou a sua afirmação neles. Todos os entrevistados tiveram uma opinião concordante:

- "Abertura e persistência da Administração da Empresa para fazer projectos novos que dessem visibilidade à Marca/Empresa" – Participante 1

- " Também a competitividade nos mercados internacionais foi um factor que conduziu a Vicaima a inovar para conseguir diferenciar-se dos seus concorrentes " – Participante 4

Para além desta opinião, o facto de a empresa investir em mão de obra jovem e qualificada também levou a um fenómeno crescente de inovação.

- "De realçar também que a equipa que constitui o departamento de inovação e também o departamento comercial e técnico é uma equipa jovem e dinâmica, pró-activa" – Participante 3.

As exigências de mercado foram também um factor apresentado como condicionante no processo de internacionalização tendo sido referidas por três dos entrevistados.

- "Aumento da exigência/solicitação de novos por parte do mercado que reduziu em grande escala os produtos standardizados"

- Participante 1

- Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?

As respostas a esta questão basearam-se em duas opiniões, a primeira em que a internacionalização teve impacto na inovação através da criação de soluções (orientadas para os mercados internacionais). Como podemos ver o exemplo:

- "O impacto da internacionalização na inovação da Vicaima é sem dúvida a imposição de criar novas soluções e aumentar a diversificação dos produtos, pois cada mercado tem a sua própria característica que influencia directamente na especificação de cada produto. Assim a Vicaima teve de adaptar produto/processos ou mesmo criar novos produtos de raiz para poder entrar em mercados novos. " – Participante 1

- "O feedback obtido via da comercial na busca de soluções que se adequam a cada mercado onde a marca opera torna obrigatório uma constante busca de soluções inovadoras que permitam a entrada em novos mercados e o reforço dos atuais, alavancando assim o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima. " – Participante 2

Isto consiste na concorrência que se sente nos mercados internacionais, que tal como falado nos capítulos anteriores, a inovação acaba por ser um meio de criação de soluções que oferece às empresas uma maior capacidade de competir. Este facto de ser visto como um factor competitivo, faz parte das outras respostas que expressaram a importância da inovação para a empresa se destacar no mercado. Importante referir a resposta do entrevistado 4 que frisou "os mercados internacionais promoveram fortemente a inovação na empresa, uma vez que tanto a nível de parceiros e know-how adquirido internacionalmente, a internacionalização levou a empresa a inovar visando destacar-se no mercado."

- Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?

Curiosamente dois dos participantes afirmaram não haver limites à inovação. O que com a experiência que tenho dentro da empresa, posso afirmar que faz bastante sentido uma vez que a empresa tem como uma das suas maiores qualidades a adaptabilidade face aos

desafios e produtos procurados. Esta adaptabilidade foi já referida, como sendo uma adjuvante que caracteriza a Vicaima como marca mundial.

- "A meu ver, à data de hoje, e recentemente com a aquisição de novos equipamentos, não existem limites à inovação na Vicaima. A actual gama é a prova deste facto onde temos disponíveis todo o tipo de soluções de acabamentos customizados e "customizáveis" que desafiam a própria imaginação dos nossos clientes e parceiros." – Participante 2.

Para além desta opinião, foi ainda afirmado que a capacidade de adaptação ao mercado será um entrave à inovação. Esta opinião foi consensual nas respostas dos participantes 3 e 4 que expuseram as capacidades de resposta à indústria da construção civil e o facto de existirem ideias que não são aplicáveis na prática como limitações.

O participante 3 acrescentou ainda o retorno financeiro como sendo uma limitação, mostrando na sua visão que nem sempre o retorno esperado da inovação corresponde às expectativas, pelo que pode ser visto como uma limitação.

- Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?

Nesta questão, a maioria das opiniões fundamentou que o factor mais influente que conduziu a empresa até à internacionalização foi a dimensão do mercado interno não ser suficiente para a os horizontes da empresa. Todos os participantes deram esta opção como uma justificação para o fenómeno de internacionalização, fenómeno este que ocorre na maioria das empresas de países com reduzida dimensão. A Vicaima não fugiu à excepção, e quando o mercado português começou a ser insuficiente para a sua alta capacidade produtiva necessitou de ir para outros mercados. Importante saliente a opinião do entrevistado 2 que referiu que a Vicaima não iniciou a sua internacionalização no pós crise de 2008 e não procurou a internacionalização como uma fuga para a deterioração do mercado português. A grande capacidade produtiva da empresa também foi dada como factor essencial uma vez que a empresa tinha uma grande eficiência na sua produção, necessitando de mais procura por parte dos clientes para aproveitar mais e melhor os seus recursos disponíveis. As soluções inovadoras foram ainda referidas pelo participante 3: "Mais adiante, cresceu a isto a necessidade de dar saída a soluções

inovadoras (que entretanto tiveram de ser criadas por força da internacionalização) e que os mercados locais (nacional e espanhol), não conseguiam absorver."

- Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?

O impacto que os participantes apontaram como sendo o principal da inovação sobre a internacionalização, foi o de dar resposta às necessidades dos mercados. Todos os participantes nesta entrevista partilharam de opiniões semelhantes, sendo este unanime e único entre todos. Como já foi referido a inovação permite dar resposta às necessidades que os mercados exigem tal como respondeu o participante 1. A inovação acaba por ser uma mais-valia que permite à empresa operar nos mais diversos mercados adaptando-se às necessidades de cada consumidor e de cada mercado. Com isto a empresa conseguiu gradualmente espalhar a sua marca pelo mundo. Aproveito para referir a resposta do entrevistado 3 a qual foi bastante explícita e que diz: "Fundamental e recíproco. A inovação permitiu uma abertura de recursos indispensáveis para uma oferta global que é o que os mercados internacionais necessitam (e exigem). Por outro lado, a inovação obriga a procurar clientes que dela necessitem ou que a valorizem, tornando-se assim num motor para a internacionalização"

- Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?

Uma das limitações apresentadas foi a capacidade produtiva, nos dias de hoje a Vicaima têm uma carteira de encomendas que fecha a produção nas próximas 9 semanas (8 em média). Este factor leva a que alguns negócios não se concretizem devido à urgência dos pedidos dos clientes, esta foi a limitação apresentada pelo participante 1 que referiu "Os limites à internacionalização estão directamente relacionados com a capacidade produtiva, pois a actual fábrica tem em si mesma os recursos físicos e humanos adequados à capacidade de produção e inovação."

Três dos entrevistados foram da opinião que as barreiras físicas são cada vez menos um entrave à exportação, uma vez que na maioria dos grandes projectos, o preço dos produtos e a qualidade são cada vez mais prioritários nas escalas de interesses dos clientes.

Uma das limitações também apresentada foram os proteccionismos dos países, no qual os Entrevistados 3, 4 e 5 mostraram que em casos de conservadorismo por parte dos

países compradores, este pode ser uma limitação à internacionalização, assim como os certificados requeridos.

- "Apenas alguns países com certas restrições dificultam o decorrer dos negócios. Importante também referenciar que os certificados internacionais ( segurança, sonoros, corta-fogo, etc) algumas das vezes são um limite à exportação." – Participante 4

- "- Certificações de produtos em alguns países são bastante difíceis" – Participante 5

- Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?

Esta foi a pergunta que dirigiu os participantes para as conclusões finais que pretendo retirar do caso Vicaima. Tal como estudado ao longo desta dissertação, a reciprocidade destas duas características foi dada como resposta. Os intervenientes não escolheram a mais forte, porém salientaram a sua bilateralidade de relações. Assim comprovaram a existência da reciprocidade de relações dentro da empresa, demonstrando todos eles que estes dois factores andam de mãos dadas dentro da empresa, e que sem um deles a outra não seria possível. É necessário perceber que a fundamentação feita até este momento faz sentido através da junção de todos os dados estatísticos com a análise qualitativa efectuada, que comprovam a existência deste fenómeno no caso Vicaima. Esta afirmação poderá ser compreendida pela resposta do participante 3 que de maneira explícita respondeu: "A relação é de quase total dependência num mecanismo de feedback positivo, como já se refere no ponto 4. A internacionalização conduz á inovação no sentido de que motiva ou exige, a toda a hora, novas soluções e propostas para problemas que são muito compensadores para quem encontrar a solução."

- "A internacionalização foi o fator principal da inovação, pois os novos mercados exigiram novos produtos com novas certificações e novos acabamentos. Contudo a própria Vicaima inovou no mercado interno independentemente das suas exigências conseguindo assim impor produtos únicos e com marca registada." – Participante 5

- Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

Aquando da resposta a estas questões, a maioria dos participantes já a tinha respondido na pergunta anterior, referindo que a opinião seria a mesma. A inovação influencia a internacionalização, assim como a internacionalização influencia a inovação, não há dúvida que isto acontece nesta empresa: "Tal como referido no ponto anterior, trata-se de um mecanismo muito dependente e recíproco. Uma coisa sem a outra rapidamente perde a força." – Participante 3. Um dos intervenientes foi ainda mais longe, e declarando que a reciprocidade existe, ainda referiu que a internacionalização teve mais peso na inovação da empresa. Desta forma, havendo unanimidade de opiniões tanto entre os entrevistados, como da revisão bibliográfica, dados estatísticos, estamos perante um fenómeno de Reciprocidade de relações entre os factores de inovação e internacionalização no Caso Vicaima.

Tendo revisto individualmente o grau de internacionalização da Vicaima comparando com os seus parceiros nacionais, e mostrando que esta é uma empresa que no seu dia-a-dia trabalha com a inovação sempre presente, é necessário perceber até que grau a inovação e a internacionalização estão ligados internamente nesta empresa.

Depois de ter realizado um estágio curricular de 6 meses no ambiente interno da Vicaima, e tendo um ponto de vista fundamentado depois de ter trabalhado severamente ligado à exportação, induzo que estas duas características estão de "mãos dadas" dentro da empresa. Do meu ponto de vista, embora exista a reciprocidade falada durante este trabalho, no caso da Vicaima a internacionalização influencia mais a inovação do que o caso contrário. Afirmo isto porque derivado à Vicaima estar sempre presente em projectos de hotéis e outras construções de grande prestígio internacional, muitas das vezes os requerimentos pedidos para concorrer às obras, são especificações novas para o mercado. Tal como estas especificações, é necessário lembrar também que muitas das vezes é necessário inovar indo de encontro às necessidades e vontades do cliente, procurando subir degraus na escalada pelo acordo na negociação. Tendo a Vicaima a sua preferência no mercado internacional, esta adaptabilidade vivida diariamente, leva a empresa a inovar em grande escala, visando conseguir chegar cada vez mais perto das necessidades dos consumidores. Através destes circuitos de negociação, a empresa arrecada cada vez mais "*know-how*", e parceiros que promovem a inovação da empresa,

com novas sugestões, novos conhecimentos e novos desafios para a empresa. Aqui se denota o peso que a internacionalização tem na fomentação da inovação internamente. Através deste ciclo de trabalho é que afirmo que a internacionalização tem um peso superior na inovação da empresa.

Embora que com o peso menor nesta relação, a inovação também leva a Vicaima a explorar novos mercados e a internacionalizar mais. Como se costuma dizer internamente na empresa “ uma das mais-valias da Vicaima é o facto de se adaptar às vontades dos clientes”. Hoje em dia a empresa tem já trabalhado a sua imagem internacional através da qualidade dos seus produtos e da forma como se adapta aos mercados. Quando uma especificação de produto não usual entra na empresa, de imediato existe uma equipa de projecto, conhecida internamente como “*project team*” formada por arquitectos e engenheiros civis, que de imediato procura uma solução para responder àquela necessidade. Este acontecimento leva a que em muitos dos casos a Vicaima desenvolva um novo produto ou um melhorado ou novo método de produção que vise responder às requisições do pedido tanto em termos de produto como de qualidade e rapidez de produção. Para além deste tipo de inovações a nível do produto e do processo, a empresa tem também uma grande vertente na inovação organizacional, procurando continuamente uma melhoria na forma de tratamento de informações dentro da empresa visando melhores e mais fáceis métodos de trabalho e de circulação de informação. Esta organização facilita a resposta em termos de rapidez e fidelidade, o que faz crescer a Vicaima diariamente nos mercados através do bom feedback recebido e da troca de informação entre clientes, uma vez que os clientes muitas das vezes chegam a procurar a Vicaima ao invés do tradicional que seria a empresa procurar os clientes.

Em suma, existe a reciprocidade de factores de internacionalização e inovação, só que este é desequilibrado. Existe uma maior tendência para inovar derivada da internacionalização, do que internacionalizar através da inovação.

## 10- Conclusão

A inovação e a internacionalização por si só, são factores que singularmente acabam por ser uma mais-valia para qualquer empresa. No presente caso da Vicaima foi analisada a importância que cada um destes factores tem directamente na sua performance. Numa análise bibliográfica ainda inicial, constatou-se que estas duas características têm influência em factores empresariais tais como os lucros ou a produtividade. Se por si só estes factores são positivos, ainda mais positivo é quando juntamos ambos.

Neste estudo, demonstrou-se que a Vicaima foi uma empresa irreverente que se lançou para o mercado internacional com ideias inovadoras, e com uma filosofia que teve frutos cada vez mais acrescidos na sua performance de mercado. O seu imenso sucesso deve-se entre muitos outros factores, à reciprocidade que a inovação e a internacionalização têm na empresa, criando uma fórmula de sucesso para a empresa. As vertentes inovadoras da empresa fomentam várias categorias desde o produto aos processos, passando pela organização e pelo marketing. Através destas melhorias, a empresa torna-se mais competitiva e eficiente. Esta eficiência e competitividade serão essenciais para o mercado internacional onde é necessário ser dinâmico para se ter uma boa quota de mercado. Através desta quota, mais clientes procuram a Vicaima, com especificações de produto e exigência que só poderão ser respondidas através de inovações que adaptem ou criem produtos ou processos que visem a possibilidade de satisfação dos clientes. Acabam por ser ciclos que levam a inovação de encontro à internacionalização e vice-versa.

Tal como comprovado através da revisão bibliográfica onde a reciprocidade foi fundamentada, os dados estatísticos que mostraram que a empresa Vicaima é uma empresa forte em ambos os factores, e completando com as entrevistas a profissionais internos da empresa, conseguiu-se através deste estudo concluir que existe a reciprocidade apresentada como causa de estudo de caso.

Em suma, não só no caso Vicaima como em qualquer parte do mundo, existe relações bilaterais entre estas duas características, é irrefutável que ambas se complementem e encaminhem a empresa ao seu sucesso. Sendo assim aqui se fundamenta que estes factores são extremamente positivos quando relacionados e que serão uma mais-valia

para qualquer entidade económica que consiga criar um equilíbrio no relacionamento entre estes dois factores.

## Bibliografia

Albarelo L., Digneffe F., Hiernaux J., Maroy C., Ruquoy D. & Saint-Georges P. 1997. *Práticas E Métodos de Investigação Em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Amaral, P., Freixanet J., Marquès P. 2014. *Entrepreneurship Orientation in Service SMEs: Key Resource for Internationalization*. Barcelona.

Aw, Bee Yan, Mark J Roberts, and Daniel Yi Xu. 2009. "R&D Investment, Exporting, and Productivity Dynamics." *The American Economic Review* 101(4): 1312–44.

<http://search.proquest.com.library.capella.edu/docview/873880588?accountid=27965>.

Basile, Roberto. 2001. "Export Behaviour of Italian Manufacturing Firms over the Nineties: The Role of Innovation." *Research Policy* 30(8): 1185–1201.

Becker, Sascha O., and Peter H. Egger. 2009. "Endogenous Product versus Process Innovation and a Firm's Propensity to Export." *Empirical Economics* 44(1): 329–54.

Buckley, Peter J, and Mark C Casson. 1976. "The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise." *Journal of International Business Studies* 40(9): 1563–80. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.49>.

Calof, Jonathan L., and Paul W. Beamish. 1995. "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization." *International Business Review* 4(2): 115–31.

Cassiman, Bruno, and Elena Golovko. 2011. "Innovation and Internationalization through Exports." *Journal of International Business Studies* 42(1): 56–75.

Cheng, J L C, and D S Bolon. 1993. "The Management of Multinational R&D: A Neglected Topic in International-Business Research." *Journal of International Business Studies* 24(1): 1–18.

- Chetty, Sylvie, and Colin Campbell-Hunt. 2003. "Paths to Internationalisation among Small- to Medium-Sized Firms: A Global versus Regional Approach." *European Journal of Marketing* 37(5/6): 796–820.
- Coff, R. W. 1999. "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power." *Organization Science* 10(2): 119–33.
- Cohen, Wesley M, and Steven Klepper. 1996. "A Reprise of Size and R & D." *The Economic Journal* 106(437): 925–51. <http://www.jstor.org/stable/2235365>.
- Cohen, Wesley M, and Daniel A Levinthal. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35(1): 128–52.  
<http://www.questia.com/PM.qst?a=o&se=gglsc&d=5000112879>.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. 1999. "International Business." In *The Dryden Press*, Orlando.
- Disney, Richard, Jonathan Haskel, and Ylva Heden. 2003. "Restructuring and Productivity Growth in UK Manufacturing." *Economic Journal* 113(489): 666–94.
- Dunning, John H. 1998. "Location Enterprise : The Multinational Neglected." *Journal of International Business Studies* 40(1): 45–66.
- Esteve-Pérez, Silvano, and Diego Rodríguez. 2013. "The Dynamics of Exports and R&D in SMEs." *Small Business Economics* 41(1): 219–40.
- Filipescu, Diana a, Shameen Prashantham, Alex Rialp, and Josep Rialp. 2013. "Technological Innovation and Exports: Unpacking Their Reciprocal Causality." *Journal of International Marketing* 21(1): 23–38.  
<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jim.12.0099>.
- Filippetti, Andrea, and Daniele Archibugi. 2011. "Innovation in Times of Crisis: National Systems of Innovation, Structure, and Demand." *Research Policy* 40(2): 179–92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.09.001>.

- Flick, Uwe. 2005. "Qualitative Research in Sociology in Germany and the US-- State of the Art, Differences and Developments." *Forum: Qualitative Social Research* 6(3): 1.
- Freire, Adriano. 1997. *Estratégia, Sucesso Em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Girma, Sourafel, Yundan Gong, e Holger Görg. 2008. "Foreign Direct Investment, Access to Finance, and Innovation Activity in Chinese Enterprises." *World Bank Economic Review* 22(2): 367–82.
- Griliches, Zvi. 1979. "Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth." *Bell Journal of Economics* 10(1): 92–116.
- Hitt, Michael A., Robert E. Hoskisson, and Hicheon Kim. 1997. "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms." *Academy of Management Journal* 40(4): 767–98.
- Hollensen, Svend. 2007. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Pearson Education.
- Hymer, S. 1976. "The International Operations of National Firms : A Study of FDI." Cambridge.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. 1990. 7 International Marketing Review *The Mechanism of Internationalisation*.
- Kafouros, Mario I. 2006. "The Impact of the Internet on R&D Efficiency: Theory and Evidence." *Technovation* 26(7): 827–35.
- Kafouros, Mario I., Peter J. Buckley, John A. Sharp, and Chengqi Wang. 2008. "The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance." *Technovation* 28(1-2): 63–74.
- Kindleberger, Charles P. 1969. "American Business Abroad." In *Six Lectures on Direct Investment*, , 11–13.
- Kiryama, N. 2012. *Trade and Innovation: Synthesis Report*.

- Knickerbocker, G. Guy. 1973. "Fibrillating Parameters of Direct and Alternating (20 Hz) Currents Separately and in Combination-An Experimental Study." *IEEE TRANSACTIONS ON COMMUNICATIONS* 21(9): 1015.  
[https://drive.google.com/open?id=0B-\\_EfabldYIFSXA3QzN0MlpLM0E&authuser=0](https://drive.google.com/open?id=0B-_EfabldYIFSXA3QzN0MlpLM0E&authuser=0).
- Kobrin, Stephen J. 1991. "AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF GLOBAL INTEGRATION." *Strategic Management Journal* 12: 17–31.
- Kotabe, M. 2002. "Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities." *Journal of International ...* 33(1): 79–97.  
<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/jibs/2002/00000033/00000001/art00010>.
- Krugman, Paul. 1979. "A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income." *Journal of Political Economy* 87(2): 253.
- Kurokawa, Sam, Satoshi Iwata, and Edward B. Roberts. 2007. "Global R&D Activities of Japanese MNCs in the US: A Triangulation Approach." *Research Policy* 36(1): 3–36.
- Lamotte, Olivier, and Ana Colovic. 2013. "Innovation and Internationalization of Young Entrepreneurial Firms." *SSRN Electronic Journal*: 1–36.  
<http://www.ssrn.com/abstract=2327039>.
- Leersnyder, J. M. 1986. *Marketing International*. Paris: Dalloz.
- López, Salvador Vivas. 2005. "Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities." *Management Decision* 43: 661–69.
- Lorga, S. 2003. *Internacionalização E Redes de Empresas: Conceitos E Teorias*. Editorial Verbo.
- Lucas, Robert E. 1988. "On the Mechanics of Economic Development." *Journal of Monetary Economics* 22(1): 3–42.

- Mansfield, Edwin. 1984. "R & D and Innovation : Some Empirical Findings." In *Griliches, Z. (ED.), R & D, Patents, and Productivity*, , 127–54. <http://www.nber.org/chapters/c10047\r>.
- Meyer, R. 1996. "The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion : ERASM Research Project Internationalisation and Competitive Space (4)." *Volume 300 de Management report series / Rotterdam School of Management*.
- Mueller, D. 1987. "Mueller's Profits in the Long Run." *The RAND Journal of Economics* 18(2): 319–32. <http://doi.wiley.com/10.2307/2555556>.
- Nayak, P. Ranganath. 1991. "Managing Rapid Technological Development."
- Nelson, Richard R, and Sidney G Winter. 1982. 93 Cambridge MA Belknap *An Evolutionary Theory of Economic Change*.
- Onkvisit, S, and JJ Shaw. 1989. "The International Dimension of Branding: Strategic Considerations and Decisions." *International Marketing Review* 6(3): 22–34. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855157&show=abstract>
- Philip R. Cateora, John L. Graham. 1999. *International Marketing*. Irwin/McGraw-Hill.
- Pittiglio, Rosanna, Edgardo Sica, and Stefania Villa. 2009. "Innovation and Internationalization: The Case of Italy." *Journal of Technology Transfer* 34(6): 588–602.
- Porter, Michael E. 1990. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review* 68: 73–93. <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9005210820&login.asp&site=ehost-live&scope=site>.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. 1992. "Manual de Investigação Em Ciências Sociais.pdf." *Trajetos* 1: 275.

- Ricardo, David. 1817. 92125 History of Economic Thought Books “On the Principles of Political Economy and Taxation.”  
<http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/michels/polipart.pdf>.
- Roberts, Mark J., and James R. Tybout. 1997. “The Decision to Export in Colombia: An Empirical Model of Entry with Sunk Costs.” *American Economic Review* 87(4): 545–64.
- Romer, Paul M. 1986. “Increasing Returns and Long-Run Growth.” *The Journal of Political Economy* 94(5): 1002–37.
- Root, F. R. 1994. “Entry Strategies for International Markets.” *Lexington Books*, NY 15: 1–3. <http://doi.wiley.com/10.1002/tie.5060150301>.
- Roper, Stephen, and James H. Love. 2002. “Innovation and Export Performance: Evidence from the UK and German Manufacturing Plants.” *Research Policy* 31(7): 1087–1102.
- Salomon, Robert, and J. Myles Shaver. 2005. “Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants.” *Strategic Management Journal* 26(9): 855–71.
- Santos, José, Yves Doz, and Williamson Petter. 2004. “Is Your Innovation Process Global?” *MIT Sloan Management Review* 45(4): 31–37.  
<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=13758599>.
- Schumpeter, Joseph A. 1949. “Economic Theory and Entrepreneurial History.” In *In Wohl, R. R., Change and the Entrepreneur: Postulates and the Patterns for Entrepreneurial History*, Research Center in Entrepreneurial History, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1934. “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.” *Harvard economic studies* 46(2): xii, 255 p.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496199](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496199).

- Simões, V.C. 1997. “NoEstratégias de Internacionalização Das Empresas Portuguesas.” *Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.*
- Solow, Robert M. 1957. “Technical Change and the Aggregate Production Function.” *The Review of Economics and Statistics* 39(3): 312.  
<http://www.jstor.org/stable/1926047?origin=crossref>.
- Sousa, M J, and C S Baptista. 2011. “Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses E Relatórios Segundo Bolonha.” In *Lisboa. Ed. Pactor. ISBN, , 9.*
- Stewart, David B., and Andrew McAuley. 1999. “The Effects of Export Stimulation: Implications for Export Performance.” *Journal of Marketing Management* 15(6): 505–18.
- Temouri, Yama, Nigel L. Driffield, and Dolores Añón Higón. 2008. “Analysis of Productivity Differences among Foreign and Domestic Firms: Evidence from Germany.” *Review of World Economics* 144(1): 32–54.
- Vernon, Raymond. 1966. “International Investment and International Trade in the Product Life Cycle.” *Quarterly Journal of Economics* LXXX(2): 190–207.
- Viana, C. e Hortinha, J. 2005. *Marketing Internacional. 2ª Edição.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Wakelin, Katharine. 2001. “Productivity Growth and R&D Expenditure in UK Manufacturing Firms.” *Research Policy* 30(7): 1079–90.
- Yip, George S. 1992. *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage.*
- Von Zedtwitz, Maximilian, and Oliver Gassmann. 2002. “Market versus Technology Drive in R&D Internationalization: Four Different Patterns of Managing Research and Development.” *Research Policy* 31(4): 569–88.

## **Anexos**

### **Anexo I – Questões da Entrevista**

#### **Questões :**

- 1) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?
  
- 2) Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?
  
- 3) Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?
  
- 4) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?
  
- 5) Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?
  
- 6) Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?
  
- 7) Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?
  
- 8) Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

### **Anexo II – Entrevista participante nº1**

#### **Questões :**

- 1) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?  
Na minha opinião foram 3 os factores:  
1 – Abertura e persistência da Administração da Empresa para fazer projetos novos que dessem visibilidade à Marca/Empresa  
2 – Aumento da exigência/solicitação de novos por parte do mercado que reduziu em grande escala os produtos standardizados  
3 – Aposta na mão-de-obra qualificada e jovem
  
- 2) Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?  
O impacto da internacionalização na inovação da Vicaima é sem dúvida a imposição de criar novas soluções e aumentar a diversificação dos produtos, pois cada mercado tem a sua própria característica que influencia directamente na especificação de cada produto. Assim a Vicaima teve de adaptar produto/processos ou mesmo criar novos produtos de raiz para poder entrar em mercados novos.

3) Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?

Não há limite, pois a Vicaima pela diversidade de matéria-prima, pela diversidade de produtos e capacidade dos seus recursos humanos com que actualmente trabalha atingiu um nível de combinações possíveis completamente infinito.

4) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?

Os principais factores foram:

- Mercado Interno muito pequeno
- Enorme capacidade de produção
- Abertura da Empresa a investir e a globalizar-se
- Apetrechou-se com os devidos recursos humanos
- Flexibilizou a produção para diversificar a gama de produtos

5) Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?

O maior impacto foi dar uma maior capacidade de resposta às necessidades que os diversos mercados exigem.

6) Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?

Os limites à internacionalização estão directamente relacionados com a capacidade produtiva, pois a actual fábrica tem em si mesma os recursos físicos e humanos adequados à capacidade de produção e inovação. Caso a internacionalização aumente exponencialmente a produção, será um desafio enorme para a Empresa aumentar a sua capacidade localmente.

7) Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?

Na minha opinião, a internacionalização e a Inovação são dois processos que caminham lado a lado sempre um a incrementar valias no outro e vice-versa.

8) Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

Exactamente, confirmo na pergunta Nº 7

### **Anexo III – Entrevista participante nº2**

1) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?

Na minha opinião, o posicionamento da marca Vicaima como vanguardista no seu sector de atividade, onde é, à data de hoje, um dos maiores players mundiais, levou à constante busca e consequente apresentação de soluções inovadoras nos mercados onde se encontra. Os principais fatores são a meu ver, todos aqueles que podemos relacionar com qualquer outra marca líder de mercado, onde o objetivo é ser uma referência e não

apenas um seguidor. De realçar também que a equipa que constitui o departamento de inovação e também o departamento comercial e técnico é uma equipa jovem e dinâmica, pró-ativa, que busca e implementa na gama de produtos oferecidos, soluções inovadoras provenientes de toda a indústria e dos vários mercados onde opera.

2) Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?

A internacionalização é, a meu ver, um dos principais fatores de inovação na Vicaima. As exportações representam hoje cerca de 95% da produção e isso para 27 mercados diferentes numa extensão geográfica que abrange vários continentes. O feedback obtido via da comercial na busca de soluções que se adequam a cada mercado onde a marca opera torna obrigatório uma constante busca de soluções inovadoras que permitam a entrada em novos mercados e o reforço dos atuais, alavancando assim o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima.

3) Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?

A meu ver, à data de hoje, e recentemente com a aquisição de novos equipamentos, não existem limites à inovação na Vicaima. A atual gama é a prova deste facto onde temos disponíveis todo o tipo de soluções de acabamentos customizados e “customizáveis” que desafiam a própria imaginação dos nossos clientes e parceiros. Possuímos também uma alargada gama de produtos técnicos que respondem às mais criteriosas normas mundiais. Para além disto, a gama Vicaima Technology oferece soluções tecnológicas inovadoras integradas no produto portaro® e é a prova de uma visão vanguardista e inovadora da marca. O elemento porta passou a ser cada vez mais uma peça de decoração do que um simples elemento de construção e penso que a Vicaima é em grande parte responsável por esta mudança nos mercados.

4) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?

Ao contrário da tendência de muitas outras empresas portuguesas, a Vicaima não iniciou a sua internacionalização no pós crise que afectou Portugal em 2008 e não procurou a internacionalização como uma fuga a deterioração do mercado português. A internacionalização da Vicaima começa há mais de duas décadas e resulta de uma visão de mercado alargada e na aposta no crescimento da marca. É um facto que o peso das exportações é cada vez mais notório no turnover anual da empresa mas este facto deve-se principalmente à marca ter atingido um estatuto de maturidade na maioria dos mercados onde exporta e não a uma recente necessidade em exportar.

5) Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?

Todos os mercados têm requisitos diferentes e a aposta na inovação permitiu à Vicaima entrar em novos mercados e assim consolidar a sua internacionalização. O impacto da inovação é assim direto e conseqüente na internacionalização da Vicaima.

6) Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?

Não existem por si só limites na internacionalização, as fronteiras físicas/geográficas não são para a Vicaima fronteiras comerciais e os limites não são mais que estratégias internas do desenvolvimento da marca em mercados estratégicos. Assim, mais do que optar por uma internacionalização “agressiva”, a Vicaima procura apostar em mercados estratégicos com bom índice de desenvolvimento e, principalmente, consolidar e reforçar a sua posição nos mercados onde já opera.

7) Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?

Na minha opinião, a inovação abriu portas a novos mercados e a internacionalização abriu portas à inovação. Penso que ambos estão interligados e caminham lado a lado no percurso da Vicaima desde a sua criação em 1959.

8) Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

#### **Anexo IV – Entrevista participante nº3**

1) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?

a-) criação de alternativas que permitissem manter um retorno (margem) adequada ao negócio

b-) necessidade de adaptação a diferentes nichos de mercado em épocas menos produtivas ou economicamente menos rentáveis.

c-) disponibilidade de novos meios tecnológicos que puderam ser adaptados, com sucesso, aos processos industriais existentes.

d-) crescente desmotivação das filosofias conservadoras dentro da empresa e criação de espírito de inovação nos quadros técnicos.

2) Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima? Fundamental. O motor da inovação foi, reciprocamente, a necessidade de internacionalização. Um dos factores serviu sempre de combustível para o desenvolvimento do outro.

3) Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?

Em última análise apenas as limitações à imaginação. Numa análise mais estreita, podemos ver como limitações:

A capacidade de resposta de fornecimento de matérias primas.

A capacidade de adaptação da indústria de construção civil.

A capacidade de resposta da economia e o pesado encargo financeiro que a inovação comporta, em vista do tempo que é necessário para obter retorno positivo dos investimentos.

4) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?

No início foi a necessidade de expansão do negócio que obrigou à internacionalização. Mais adiante, acresceu a isto a necessidade de dar saída a soluções inovadoras (que entretanto tiveram de ser criadas por força da internacionalização) e que os mercados locais (nacional e espanhol), não conseguiam absorver.

5) Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?

Fundamental e recíproco. A inovação permitiu uma abertura de recursos indispensáveis para uma oferta global que é o que os mercados internacionais necessitam (e exigem). Por outro lado, a inovação obriga a procurar clientes que dela necessitem ou que a valorizem, tornando-se assim num motor para a internacionalização.

6) Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?

Em última análise, apenas a competitividade económica e a dimensão do globo.

A distância é um obstáculo cada vez menor.

O protecionismo dos países conservadores está também a diminuir por força das exigências de consumo internas.

Apenas a competitividade económica e a oferta financeira sustentada, pode ser obstáculo.

7) Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?

A relação é de quase total dependência num mecanismo de feedback positivo, como já se refere no ponto 4. A internacionalização conduz á inovação no sentido de que motiva ou exige, a toda a hora, novas soluções e propostas para problemas que são muito compensadores para quem encontrar a solução.

8) Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

Tal como referido no ponto anterior, trata-se de um mecanismo muito dependente e recíproco. Uma coisa sem a outra rapidamente perde a força.

No mundo da construção, os países, por si só, não são suficientes para suportar o índice de crescimento de negócio necessário às empresas. A internacionalização é indispensável à obtenção de alternativas para as oscilações de poder económico dos países isoladamente.

#### **Anexo V – Entrevista participante nº4**

1) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?

As requisições dos clientes, que levaram a empresa a adaptar-se às necessidades de mercado, promovendo uma inovação constante. Também a competitividade nos mercados internacionais foi um factor que conduziu a Vicaima a inovar para conseguir diferenciar-se dos seus concorrentes

2) Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?  
Como referi na questão anterior, os mercados internacionais promoveram fortemente a inovação na empresa, uma vez que tanto a nível de parceiros e know-how adquirido internacionalmente, a internacionalização levou a empresa a inovar visando destacar-se no mercado.

3) Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?  
A capacidade de resposta a algumas necessidades de construção civil, uma vez que nem todas as ideias são aplicáveis na prática.

4) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?  
A necessidade de crescimento da empresa, a vontade de querer vender mais, e ter mais quota nos mercados. Aos poucos a Vicaima foi propagando a sua marca pelo mundo.

5) Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?  
A inovação levou a um maior sucesso sobretudo a nível de produto nos mercados internacionais. Inovações como o Portaro<sup>®</sup> foram muito aceites pelos mercados internacionais, o que levou a empresa a abranger mais mercados passo a passo.

6) Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?  
Neste momento, atenuam-se as dificuldades de circulação de pessoas e mercadorias. Apenas alguns países com certas restrições dificultam o decorrer dos negócios. Importante também referenciar que os certificados internacionais ( segurança, sonoros, corta-fogo, etc) algumas das vezes são um limite à exportação.

7) Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?

No ponto de partida, acho que ambas se desenvolveram a par. Quero dizer com isto, que no desenvolvimento primário da empresa, não houve diferencial de grau de intensidade entre as duas. Nesta fase mais presente da empresa, embora seja recíproca a influência que têm uma na outra, penso que a internacionalização estimula mais a inovação.

8) Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

Na minha opinião, as duas completam-se. Compilando a minha análise das questões anteriores, reafirmo que estas duas características têm reciprocidade, porém a internacionalização teve um peso mais forte na inovação neste caso específico da Vicaima.

#### **Anexo VI – Entrevista participante nº5**

1) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima? A evolução do produto e mercados no sentido de aliar decoração com um produto técnico de alta performance levou a empresa a procurar esta conjugação (bastante difícil) para assim poder fornecer projetos de hotelaria e serviços de alto gabarito.

2) Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima? Os mercados são precisamente os que mais exigem uma conjugação entre performance técnica e estética/design. Esta exigência aliada ao facto de cada mercado ter diferentes certificações ao nível do produto (quer Corta-fogo, quer acústicas por exemplo), levaram a empresa a se adaptar, tendo obrigatoriamente que inovar, desenvolvendo novos produtos.

3) Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima? Não há limites no diz respeito ao objetivo de querer conseguir estar no topo e conseguir fazer tudo o que é possível no ramo. Os limites poderão ser pontuais quer ao nível tecnológico (maquinaria) quer ao nível de pessoal qualificado. No entanto, como empresa ambiciosa que somos serão facilmente ultrapassáveis caso o objetivo seja gerar vendas e postos de trabalho.

4) Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima? O principal fator foi estarmos já no topo da cadeia no que diz respeito ao mercado interno levando isto a uma perceção das nossas capacidades a nível Europeu numa primeira fase e mundial numa fase posterior.

5) Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima? Exatamente a perceção de que poderíamos ir mais além na inovação acabou por ser impulsor da internacionalização, respondendo às imposições dos mercados.

6) Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima? São muito poucos, uma vez que as novas tecnologias de informação são hoje em dia excelentes. Os únicos limites passarão por:

- Distância geográfica que por vezes limita os tempos de trânsito dos produtos.
- Certificações de produtos em alguns países são bastante difíceis.
- Preços competitivos.

7) Na sua opinião, na Vicaima foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?

A internacionalização foi o fator principal da inovação, pois os novos mercados exigiram novos produtos com novas certificações e novos acabamentos. Contudo a própria Vicaima inovou no mercado interno independentemente das suas exigências conseguindo assim impor produtos únicos e com marca registada.

8) Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?

Sem dúvida. Tal como referido nos pontos anteriores a inovação da Vicaima abriu

horizontes para a expansão internacional, arrastando esta para novos desafios quanto á inovação.

## Anexo VII – Grelha de Análise

Questão de investigação	Categoria	Excerto da entrevista	Nº da entrevista
Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente inovação na Vicaima?	Abertura dos mercados/afirmação nos mercados internacionais	"Abertura e persistência da Administração da Empresa para fazer projetos novos que dessem visibilidade à Marca/Empresa"	1
		Na minha opinião, o posicionamento da marca Vicaima como vanguardista no seu sector de atividade, onde é, à data de hoje, um dos maiores players mundiais, levou à constante busca e consequente apresentação de soluções inovadoras nos mercados onde se encontra.	2
		"Os principais fatores são a meu ver, todos aqueles que podemos relacionar com qualquer outra marca líder de mercado, onde o objetivo é ser uma referência e não apenas um seguidor."	2
		"necessidade de adaptação a diferentes nichos de mercado em épocas menos produtivas ou economicamente menos rentáveis."	3
		As requisições dos clientes, que levaram a empresa a adaptar-se às necessidades de mercado, promovendo uma inovação constante.	4

		" Também a competitividade nos mercados internacionais foi um factor que conduziu a Vicaima a inovar para conseguir diferenciar-se dos seus concorrentes "	4
	Mão de obra jovem e qualificada	"Aposta na mão-de-obra qualificada e jovem"	1
		"De realçar também que a equipa que constitui o departamento de inovação e também o departamento comercial e técnico é uma equipa jovem e dinâmica, pró-ativa"	2
		"Crescente desmotivação das filosofias conservadoras dentro da empresa e criação de espírito de inovação nos quadros técnicos."	3
	Exigências ou alternativa de mercado	"Aumento da exigência/solicitação de novos por parte do mercado que reduziu em grande escala os produtos standardizados"	1
		A evolução do produto e mercados no sentido de aliar decoração com um produto técnico de alta performance levou a empresa a procurar esta conjugação (bastante difícil) para assim poder fornecer projetos de hotelaria e serviços de alto gabarito.	5
		"Criação de alternativas que permitissem manter um retorno (margem) adequada ao negócio"	3
Qual considera ser o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima?	Criação de soluções	"O impacto da internacionalização na inovação da Vicaima é sem dúvida a imposição de criar novas soluções e aumentar a diversificação dos produtos, pois cada mercado tem a sua própria característica que influencia directamente na especificação de cada produto. Assim a Vicaima teve de adaptar produto/processos ou mesmo criar novos produtos de raiz para poder entrar em mercados novos. "	1

		"O feedback obtido via da comercial na busca de soluções que se adequam a cada mercado onde a marca opera torna obrigatório uma constante busca de soluções inovadoras que permitam a entrada em novos mercados e o reforço dos atuais, alavancando assim o impacto da internacionalização na inovação na Vicaima. "	2
	Factor competitivo	"Fundamental. O motor da inovação foi, reciprocamente, a necessidade de internacionalização. Um dos factores serviu sempre de combustível para o desenvolvimento do outro."	3
		Os mercados são precisamente os que mais exigem uma conjugação entre performance técnica e estética/design. Esta exigência aliada ao facto de cada mercado ter diferentes certificações ao nível do produto (quer Cortafogo, quer acústicas por exemplo), levaram a empresa a se adaptar, tendo obrigatoriamente que inovar, desenvolvendo novos produtos.	5
		"Como referi na questão anterior, os mercados internacionais promoveram fortemente a inovação na empresa, uma vez que tanto a nível de parceiros e know-how adquirido internacionalmente, a internacionalização levou a empresa a inovar visando destacar-se no mercado."	4
		"A internacionalização é, a meu ver, um dos principais fatores de inovação na Vicaima. As exportações representam hoje cerca de 95% da produção e isso para 27 mercados diferentes numa extensão geográfica que abrange vários continentes."	2
Na sua opinião, quais os limites à inovação na Vicaima?	Não há limites	"Não há limite, pois a Vicaima pela diversidade de matéria-prima, pela diversidade de produtos e capacidade dos seus recursos humanos com que actualmente trabalha atingiu um nível de combinações possíveis completamente infinito. "	1

		Não há limites no diz respeito ao objetivo de querer conseguir estar no topo e conseguir fazer tudo o que é possível no ramo. Os limites poderão ser pontuais quer ao nível tecnológico (maquinaria) quer ao nível de pessoal qualificado. No entanto, como empresa ambiciosa que somos serão facilmente ultrapassáveis caso o objetivo seja gerar vendas e postos de trabalho.	5
		"A meu ver, à data de hoje, e recentemente com a aquisição de novos equipamentos, não existem limites à inovação na Vicaima. A atual gama é a prova deste facto onde temos disponíveis todo o tipo de soluções de acabamentos customizados e "customizáveis" que desafiam a própria imaginação dos nossos clientes e parceiros."	2
	Capacidade de adaptação ao mercado	"A capacidade de resposta a algumas necessidades de construção civil, uma vez que nem todas as ideias são aplicáveis na prática."	4
		"A capacidade de adaptação da indústria de construção civil."	3
		"A capacidade de resposta de fornecimento de matérias primas."	3
	Retorno Financeiro	"A capacidade de resposta da economia e o pesado encargo financeiro que a inovação comporta, em vista do tempo que é necessário para obter retorno positivo dos investimentos."	3
Na sua opinião, quais os factores que conduziram à crescente internacionalização na Vicaima?	Capacidade de produção	"Enorme capacidade de produção"	1
		"Flexibilizou a produção para diversificar a gama de produtos"	1
		" Apetrechou-se com os devidos recursos humanos"	1
	Dimensão do mercado Interno	"Mercado Interno muito pequeno"	1
		"Abertura da Empresa a investir e a globalizar-se"	1

		"A internacionalização da Vicaima começa há mais de duas décadas e resulta de uma visão de mercado alargada e na aposta no crescimento da marca"	2
		"Ao contrário da tendência de muitas outras empresas portuguesas, a Vicaima não iniciou a sua internacionalização no pós crise que afectou Portugal em 2008 e não procurou a internacionalização como uma fuga a deterioração do mercado português."	2
		O principal fator foi estarmos já no topo da cadeia no que diz respeito ao mercado interno levando isto a uma perceção das nossas capacidades a nível Europeu numa primeira fase e mundial numa fase posterior.	5
		"No início foi a necessidade de expansão do negócio que obrigou à internacionalização"	3
		"A necessidade de crescimento da empresa, a vontade de querer vender mais, e ter mais quota nos mercados. Aos poucos a Vicaima foi propagando a sua marca pelo mundo."	4
	Soluções inovadoras	"Mais adiante, acresceu a isto a necessidade de dar saída a soluções inovadoras (que entretanto tiveram de ser criadas por força da internacionalização) e que os mercados locais (nacional e espanhol), não conseguiam absorver."	3
Qual considera ser o impacto da inovação na internacionalização na Vicaima?	Resposta às necessidades dos mercados	"O maior impacto foi dar uma maior capacidade de resposta às necessidades que os diversos mercados exigem."	1
		"Todos os mercados têm requisitos diferentes e a aposta na inovação permitiu à Vicaima entrar em novos mercados e assim consolidar a sua internacionalização. O impacto da inovação é assim direto e consequente na internacionalização da Vicaima. "	2
		Exatamente a perceção de que poderíamos ir mais além na inovação acabou por ser impulsionador da internacionalização, respondendo às imposições dos mercados.	5

		"Fundamental e recíproco. A inovação permitiu uma abertura de recursos indispensáveis para uma oferta global que é o que os mercados internacionais necessitam (e exigem). Por outro lado, a inovação obriga a procurar clientes que dela necessitem ou que a valorizem, tornando-se assim num motor para a internacionalização"	3
		"A inovação levou a um maior sucesso sobretudo a nível de produto nos mercados internacionais. Inovações como o Portaro <sup>®</sup> foram muito aceites pelos mercados internacionais, o que levou a empresa a abranger mais mercados passo a passo."	4
Na sua opinião, quais os limites à internacionalização na Vicaima?	Capacidade Produtiva	"Os limites à internacionalização estão directamente relacionados com a capacidade produtiva, pois a actual fábrica tem em si mesma os recursos físicos e humanos adequados à capacidade de produção e inovação."	1
		"Caso a internacionalização aumente exponencialmente a produção, será um desafio enorme para a Empresa aumentar a sua capacidade localmente."	1
	Fronteiras físicas são cada vez menos um limite	"Não existem por si só limites na internacionalização, as fronteiras físicas/geográficas não são para a Vicaima fronteiras comerciais e os limites não são mais que estratégias internas do desenvolvimento da marca em mercados estratégicos."	2
		"A distância é um obstáculo cada vez menor."	3
		"Neste momento, atenuam-se as dificuldades de circulação de pessoas e mercadorias."	4
	Proteccionismo dos países	"O proteccionismo dos países conservadores está também a diminuir por força das exigências de consumo internas."	3
		- Certificações de produtos em alguns países são bastante difíceis	5

		"Apenas alguns países com certas restrições dificultam o decorrer dos negócios. Importante também referenciar que os certificados internacionais ( segurança, sonoros, corta-fogo, etc) algumas das vezes são um limite à exportação."	4
		- Preços competitivos.	5
	Competitividade económica	"Apenas a competitividade económica e a oferta financeira sustentada, pode ser obstáculo."	3
Na sua opinião, na Vicaïma foi a internacionalização que conduziu à inovação ou o contrário?	Reciprocidade	"Na minha opinião, a internacionalização e a Inovação são dois processos que caminham lado a lado sempre um a incrementar valias no outro e vice-versa."	1
		"Na minha opinião, a inovação abriu portas a novos mercados e a internacionalização abriu portas à inovação. Penso que ambos estão interligados e caminham lado a lado no percurso da Vicaïma desde a sua criação em 1959. "	2
		A internacionalização foi o fator principal da inovação, pois os novos mercados exigiram novos produtos com novas certificações e novos acabamentos. Contudo a própria Vicaïma inovou no mercado interno independentemente das suas exigências conseguindo assim impor produtos únicos e com marca registada.	5
		"A relação é de quase total dependência num mecanismo de feedback positivo, como já se refere no ponto 4. A internacionalização conduz á inovação no sentido de que motiva ou exige, a toda a hora, novas soluções e propostas para problemas que são muito compensadores para quem encontrar a solução."	3
		"No ponto de partida, acho que ambas se desenvolveram a par. Quero dizer com isto, que no desenvolvimento primário da empresa, não houve diferencial de grau de intensidade entre as duas. Nesta fase mais presente da empresa, embora seja	4

		recíproca a influencia que têm uma na outra, penso que a internacionalização estimula mais a inovação."	
<p>Considera que existe reciprocidade, isto é, a internacionalização conduziu à inovação e a inovação conduziu à internacionalização?</p>	<p>Reciprocidade ( mesma opinião da questão 7)</p>	"Exactamente, confirmo na pergunta Nº 7"	1
		Não respondeu referindo que era a mesma opinião da questão 7	2
		Sem dúvida. Tal como referido nos pontos anteriores a inovação da Vicaima abriu horizontes para a expansão internacional, arrastando esta para novos desafios quanto á inovação.	5
		"Tal como referido no ponto anterior, trata-se de um mecanismo muito dependente e recíproco. Uma coisa sem a outra rapidamente perde a força."	3
	"No mundo da construção, os países, por si só, não são suficientes para suportar o índice de crescimento de negócio necessário às empresas. A internacionalização é indispensável à obtenção de alternativas para as oscilações de poder económico dos países isoladamente."	3	
	<p>Reciprocidade com maior peso do lado da internacionalização</p>	"Na minha opinião, as duas completam-se. Compilando a minha análise das questões anteriores, reafirmo que estas duas características têm reciprocidade, porém a internacionalização teve um peso mais forte na inovação neste caso específico da Vicaima."	4

# Anexo VIII – Questionário preenchido pela Vicaima face ao CIS

2012

Inquérito Comunitário à Inovação 2012

Página 1 de 9



Submeter const

### Pessoa responsável pela resposta:

(Recomenda-se a nomeação de alguém ligado à Gestão de Topo da empresa, ou que mantendo-se na sua esfera de atuação, possua autonomia e autoridade suficientes para interpor e recolher informação junto a vários setores/áreas funcionais da empresa)

Nome: Paulo  
Apelido: Amaral  
Função na empresa: Conceção e Desenvolvimento  
Telemóvel:<sup>1</sup> 910000854  
Telefone (direto):<sup>1</sup> 256426504  
Fax:<sup>1</sup> 256426301  
E-mail: pamaral@vicaima.pt

Em caso de dúvida utilize os contactos indicados no ofício de lançamento do questionário ou os contactos disponíveis no site da DGEEC-MEC (www.dgeec.mec.pt).

<sup>1</sup> Para a introdução de vários números utilize (\*) como separador. Ex: xxxxxxxx\*xxxxxxxx

## A. Apresentação da Empresa

### 1. Informação geral da empresa

Nome da Empresa: VICAIMA-INDUSTRIA DE MADEIRAS E DERIVADOS, SA  
Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC): 500018090  
Atividade principal CAE: 16230  
(Decreto-Lei n.º 381/2007 - Rev. 3)  
Descrição da CAE: Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção  
Morada: Armeal - Codal  
Código Postal: 3730-536  
Designação Postal: codal Município: valo de cambra  
Telemóvel:<sup>1</sup>  
Telefone:<sup>1</sup> 256426300  
Fax:<sup>1</sup> 256426301  
Website www: vicaima.com  
E-mail: vicaima@vicaima.pt

<sup>1</sup> Para a introdução de vários números utilize (\*) como separador. Ex: xxxxxxxx\*xxxxxxxx

**Grupo de empresas:** conjunto de duas ou mais empresas reconhecidas legalmente, com um proprietário comum.  
- Cada empresa do grupo pode servir diferentes mercados geográficos (como acontece com as subsidiárias a nível nacional ou regional), ou pode servir diferentes mercados de produtos.  
- A sede social é parte integrante do grupo.

#### 1.1 Em 2012, a empresa fez parte de um grupo de empresas?

Sim   
Não

Em que país se localiza a sede do grupo? Portugal

Nome do grupo? Vicaima Madeiras SGPS

SE A EMPRESA FAZ PARTE DE UM GRUPO DE EMPRESAS, POR FAVOR, RESPONDA ÀS PERGUNTAS SEGUINTE APENAS PARA A EMPRESA DA QUAL É RESPONSÁVEL EM PORTUGAL. EXCLUA A EMPRESA-MÃE OU TODAS AS EMPRESAS SUBSIDIÁRIAS

1.2 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa:

	Sim	Não
A. Fundiu-se ou adquiriu outra empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
B. Vendeu, fechou ou fez outsourcing de algumas das tarefas ou funções da empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
C. Estabeleceu novas subsidiárias em Portugal ou em outros países Europeus <sup>1</sup>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Estabeleceu novas subsidiárias fora da Europa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3 Indique quais os mercados geográficos dos bens ou serviços vendidos pela empresa, durante o período de 2010 a 2012:

	Sim	Não
A. Mercado Local/regional, em Portugal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Mercado Nacional (em Portugal, para além do local/regional)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Outros Países da União Europeia (UE), ou países associados <sup>1</sup>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Outros países	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3.1 De entre os mercados geográficos indicados, indique qual o que teve mais peso no volume de negócios da empresa durante o período de 2010 a 2012? (Escolha a letra correspondente)

<sup>1</sup> Inclui os seguintes países membros e associados da União Europeia (UE): Albânia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Kosovo, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Sérvia, Suécia, Suíça e Turquia

## B. Inovação de Produto (bens/serviços)

2. Inovação de produto (bens/serviços)

**Inovação de produto** corresponde à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes ou subsistemas.

- A introdução de um produto novo ou significativamente melhorado não necessita de ser novidade no setor de atividade ou no mercado, mas deverá ser novidade em relação aos bens e/ou serviços já comercializados pela empresa.
- Não é relevante se a inovação foi originalmente desenvolvida pela empresa, pode ter sido desenvolvida originalmente por outras empresas ou instituições.

Um **Bem** corresponde normalmente a um objeto tangível como por exemplo um *smartphone*, mobiliário ou software empacotado, música, filmes e software descarregáveis pela internet.

Um **Serviço** é normalmente intangível, como o retalho, seguros, cursos educacionais, viagens, consultoria, etc.

2.1 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa introduziu:

	Sim	Não
Inovações de Bens: Bens novos ou significativamente melhorados? ( <i>Exclua a simples revenda de bens novos adquiridos a outras empresas e mudanças de natureza exclusivamente estética</i> )	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovações de serviços: Serviços novos ou significativamente melhorados?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

2.2 Quem desenvolveu essas inovações de produto (bens e/ou serviços)?

	Selecione todas as que se aplicam	
	Inovações de Bens	Inovações de Serviços
A <u>empresa</u>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A empresa em <u>cooperação</u> com outras empresas ou instituições*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa, adaptando ou modificando bens ou serviços desenvolvidos originalmente por outras empresas ou instituições*	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Outras empresas ou instituições*	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

\* Inclua outras empresas ou empresas pertencentes ao grupo (tais como subsidiárias, empresas irmãs ou sede social, etc.) Instituições inclui Universidades, institutos de investigação, Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos (IPSF) etc.

2.3 Algum dos produtos (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela empresa durante o período de 2010 a 2012, foi:

	Sim	Não
<b>Novo para o mercado da empresa?</b> Se a empresa <u>introduziu</u> algum produto (bem e/ou serviço) novo ou significativamente melhorado no seu mercado <u>antes dos seus concorrentes diretos</u> ( <i>podendo o produto existir já noutros mercados</i> ).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Novo apenas para a empresa?</b> Se a empresa introduziu algum produto (bem e/ou serviço) novo ou significativamente melhorado apenas para a empresa, apesar de poder já existir no seu mercado, disponibilizado pelos seus concorrentes diretos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Tendo em conta as definições anteriores, estime a percentagem do volume de negócios<sup>1</sup> do ano de 2012, resultante de:

• Introdução, entre 2010 e 2012 de produtos (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados:

Novos para o mercado da empresa  %

Novos apenas para a empresa  %

• Produtos (bens e/ou serviços) não modificados ou só marginalmente modificados durante o período de 2010 a 2012 (inclui a revenda de novos bens ou serviços adquiridos a outras empresas)  %

Total do Volume de Negócios em 2012 100%

2.5 No melhor do seu entendimento, algum dos produtos (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela empresa durante o período de três anos entre 2010 e 2012, foi:

	Sim	Não	Não Sei
Novo para o mercado de Portugal?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novo para o mercado Europeu? <sup>2</sup>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Novo para o mercado Mundial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

2.6 Qual a percentagem do volume de negócios<sup>1</sup> do ano de 2012 que resultou da introdução de produtos novos no mercado mundial durante o período de 2010 a 2012? (a percentagem indicada deverá ser um subconjunto da percentagem do volume de negócios resultante de produtos novos para o mercado da empresa que indicou na questão 2.4)

0% e menos de 1%	<input type="radio"/>
1% e menos de 5%	<input type="radio"/>
5% e menos de 10%	<input checked="" type="radio"/>
10% e menos de 25%	<input type="radio"/>
25% ou mais	<input type="radio"/>
Não sabe	<input type="radio"/>

<sup>1</sup> Para instituições de crédito: juros recebidos e receitas similares; para serviços de seguros: Prémios brutos emitidos

<sup>2</sup> Inclui os seguintes países membros e associados da União Europeia (UE): Albânia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Estónia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Kosovo, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Sérvia, Suécia, Suíça e Turquia

### C. Inovação de processo

#### 3. Inovação de processo

**Inovação de processo** corresponde à implementação pela empresa de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados.

- A implementação de um processo novo ou significativamente melhorado não necessita de ser novidade para o seu mercado, mas deverá sê-lo para a empresa.
- Não é relevante se a inovação foi originalmente desenvolvida pela empresa.

EXCLUI INOVAÇÕES DE ÍNDOLE PURAMENTE ORGANIZACIONAL QUE SERÃO TRATADAS NUM MÓDULO PRÓPRIO

3.1 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa implementou:

	Sim	Não
Métodos de <b>fabrico ou produção</b> (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Métodos de <b>logística, entrega ou distribuição</b> dos fatores produtivos ( <i>inputs</i> ) ou produtos finais (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Atividades de apoio</b> aos processos da empresa novas ou significativamente melhoradas ( <i>por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática</i> )?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 Quem desenvolveu essas inovações de processo?

Selecione todas as que se aplicam

A empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
A empresa <b>em cooperação</b> com outras empresas ou instituições*	<input checked="" type="checkbox"/>
A empresa, adaptando ou modificando bens ou serviços desenvolvidos originalmente por outras empresas ou instituições*	<input type="checkbox"/>
Outras empresas ou instituições*	<input type="checkbox"/>

\* Inclua outras empresas ou empresas pertencentes ao grupo (tais como subsidiárias, empresas irmãs ou sede social, etc.) Instituições inclui Universidades, institutos de investigação, Instituições Privadas Sem Fins Lucrativos (IPSF) etc.

3.3 Algumas das inovações de processo implementadas entre 2010 e 2012 foram novas para o mercado da empresa?

Sim	<input checked="" type="radio"/>
Não	<input type="radio"/>
Não sabe	<input type="radio"/>

**D. Atividades de inovação**

**4. Atividades de inovação (de produto e/ou processo) em curso ou abandonadas**

As atividades de inovação incluem a aquisição de maquinaria, equipamento, edifícios, software e licenças, trabalhos de engenharia e desenvolvimento, design industrial, formação e marketing, quando realizadas especificamente para desenvolver e/ou implementar uma inovação de produto e/ou de processo. Inclua todos os tipos de atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

4.1 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa desenvolveu atividades de inovação que não resultaram em introdução de inovações (de produto e /ou de processo):

	Sim	Não
Por terem sido <b>abandonadas</b> ou interrompidas antes da sua conclusão?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por <b>estarem ainda a decorrer</b> (não concluídas até ao final de 2012)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Atividades e despesas de inovação com inovações de produto e processo**

5.1 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa desenvolveu alguma das seguintes atividades de inovação?

	Sim	Não
<b>Atividades de I&amp;D realizadas dentro da empresa</b> (I&D intramuros) Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) realizadas pela empresa para criar novo conhecimento ou para resolverem problemas científicos ou técnicos (inclui o desenvolvimento de software dentro da empresa quando se enquadre neste âmbito)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se Sim, a empresa realizou atividades de I&D entre 2010 e 2012, de forma:		
• Contínua (se a empresa teve pessoal permanente em atividades de I&D dentro da empresa)	<input type="radio"/>	
• Ocasional (se a empresa realizou atividades de I&D apenas quando necessário)	<input checked="" type="radio"/>	
<b>Aquisição externa de I&amp;D</b> (I&D Extramuros) Atividades de I&D que a empresa contratou a outras empresas (incluindo outras empresas do seu grupo) ou a instituições de investigação públicas ou privadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Aquisição de maquinaria, equipamento, software e edifícios</b> Aquisição de maquinaria avançada, equipamento, software e edifícios para serem utilizados no desenvolvimento de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Aquisição de conhecimento existente noutras empresas ou instituições</b> Aquisição de conhecimento existente (know-how), trabalhos com direitos de autor, invenções patenteadas e não patenteadas, etc. de outras empresas ou instituições para o desenvolvimento de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Formação para atividades de inovação</b> Formação interna para o pessoal da empresa ou contratada externamente especificamente para o desenvolvimento e/ou introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Introdução das inovações no mercado</b> Atividades desenvolvidas internamente ou contratadas externamente para introduzir no mercado bens ou serviços novos ou significativamente melhorados, incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Design</b> Atividades desenvolvidas internamente ou contratadas externamente para desenhar, ou alterar a forma ou aparência de bens ou serviços.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Outras</b> Outras atividades desenvolvidas internamente ou contratadas externamente para implementar produtos ou processos novos ou significativamente melhorados, tais como estudos de viabilidade, testes, engenharia industrial, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2 Quanto a empresa gastou (ou estimativa) em cada uma das seguintes atividades de inovação apenas para o ano 2012?

As atividades de inovação encontram-se definidas na questão 5.1. Inclua despesas correntes (incluindo custos com o trabalho, atividades contratadas externamente, e outros custos relacionados) bem como as despesas de capital com edifícios e equipamentos.

Preencher com "0" se a empresa não tiver tido despesa

	Euros
<b>Atividades de I&amp;D realizadas dentro da empresa</b> (I&D intramuros) <i>Inclua despesas correntes incluindo custos com o trabalho e despesas de capital com edifícios e equipamentos específicos para I&amp;D.</i>	€ 386688,00
<b>Aquisição externa de I&amp;D</b> (I&D extramuros)	€ 45088,00
<b>Aquisição de maquinaria, equipamento, software e edifícios</b> <i>Exclua despesas com esses itens específicas para I&amp;D.</i>	€ 5950,00
<b>Todas as outras atividades de inovação</b> (incluindo design, formação, marketing e outras atividades relevantes)	€ 0,00
<b>Despesa total</b> (Somatório das cinco categorias da despesa)	€ 437706,00

5.3 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias. Exclua investigação e outras atividades de inovação realizadas exclusivamente para o setor público<sup>1</sup> por força de contrato) para atividades de inovação, provenientes de:

	Sim	Não
Administração Local ou Regional?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Administração Central? <i>(inclui Agências ou Ministérios, através dos programas do governo)</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
União Europeia (UE)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	Sim	Não
5.3.1 Recebeu outro tipo de apoio financeiro público para a inovação?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

<sup>1</sup> O setor público inclui organizações governamentais da administração local, regional e nacional, assim como agências, escolas, hospitais e outras organizações governamentais fornecedoras de serviços de segurança, transporte, alojamento, energia, etc.

**E. Fontes de Informação e Cooperação para inovações de produto e processo**

**6. Fontes de informação e cooperação para as atividades de inovação de produto e processo**

6.1 Qual a importância das seguintes fontes de informação para as atividades de inovação da empresa, durante o período de 2010 a 2012? (Inclua fontes de informação que estiveram na origem de novos projetos de inovação ou que contribuíram para a conclusão de projetos em curso) MARQUE "NÃO UTILIZADA" APENAS SE NÃO OBTIVE QUALQUER INFORMAÇÃO A PARTIR DA FONTE EM CAUSA!

Fontes de informação	Fontes de informação	Importância			
		Alta	Média	Baixa	Não utilizada
Fontes Internas	Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Clientes ou consumidores do setor privado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fontes de mercado	Clientes ou consumidores do setor público <sup>1</sup>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Consultores e laboratórios comerciais	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educação & institutos de investigação	Universidades ou outras instituições do ensino superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Estado, institutos de investigação públicos ou privados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Conferências, feiras, exposições	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras fontes	Revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Associações profissionais ou empresariais	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.2 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa cooperou no âmbito das atividades de inovação com outras empresas ou instituições?

Sim

Não

**Cooperação para a inovação:** participação ativa em projetos de inovação com outras empresas ou instituições.  
 • A cooperação não implica que ambos os parceiros retirem benefícios comerciais.  
 • A simples contratação ao exterior, sem qualquer participação ativa da empresa, não é considerada cooperação.

6.3 Indique qual o tipo de parceiro com quem a empresa cooperou e qual a sua localização (escolha todos os que se aplicam):

Tipo de parceiro de cooperação	Portugal	Outros países da Europa <sup>2</sup>	Estados Unidos da América	China / Índia	Outros países
A. Outras empresas do mesmo grupo (responder a esta alínea se tiver respondido Sim à pergunta 1.1.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Clientes ou consumidores do setor privado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Clientes ou consumidores do setor público <sup>1</sup>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Consultores e laboratórios comerciais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Universidades ou outras instituições do ensino superior	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Estado, institutos de investigação públicos ou privados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.4 Qual o tipo de parceiro de cooperação mais importante para as atividades de inovação da empresa?(Escolha a letra correspondente)

<sup>1</sup> O setor público inclui organizações governamentais da administração local, regional e nacional, assim como agências, escolas, hospitais e outras organizações governamentais fornecedoras de serviços de segurança, transporte, alojamento, energia, etc.

<sup>2</sup> Inclui os seguintes países membros e associados da União Europeia (UE): Albânia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Kosovo, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Sérvia, Suécia, Suíça e Turquia

**F. Competitividade das inovações de produto e processo da empresa**

7.1 Qual a eficácia dos seguintes métodos para a manutenção ou aumento da competitividade das inovações de produto e processo introduzidos durante o período de 2010 a 2012?

	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Não utilizada
Patentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Registo de design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Direitos de autor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Marcas Registadas ( <i>Trademarks</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução do tempo desde a conceção do produto até a sua disponibilização no mercado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complexidade dos bens ou serviços	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segredo (inclui acordos de não divulgação com o objetivo de proteger informação comercial não-pública)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**G. Participação dos utilizadores nas atividades de inovação e na produção de produtos inovadores**

8.1 Durante o período entre 2010 e 2012, quais os meios que a sua empresa utilizou para incorporar sugestões dos clientes e/ou utilizadores nas suas atividades de inovação e na produção dos seus bens ou serviços inovadores. Indique qual a importância dos meios utilizados:

Formas de inclusão dos clientes e/ou utilizadores nas atividades de inovação e produção de produtos ou serviços inovadores	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Não utilizado
Utilização de sistemas de feedback do cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de estudos de mercado, grupos de consumidores, grupos de discussão e entrevistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Considerar as necessidades dos clientes e utilizadores e informação veiculada pelos mesmos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Utilizadores como um recurso das atividades de inovação; brainstorming conjunto, desenvolvimento e produção de conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Bens ou serviços adaptados e/ou desenvolvidos pelos utilizadores e sua comercialização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

9.1 A sua empresa introduziu produtos (bens e/ou serviços) novos ou modificados no mercado entre 2010 e 2012 que foram parcial ou totalmente desenvolvidos por clientes e/ou utilizadores do produto?

Sim	<input type="radio"/>
Não	<input checked="" type="radio"/>

**H. Inovação organizacional**

**10. Inovação organizacional**

Inovação organizacional corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (incluindo gestão do conhecimento), na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

- Deverá ser um método organizacional nunca utilizado anteriormente na empresa.
- Deverá ser o resultado de decisões estratégicas da gestão da empresa.
- Exclua fusões ou aquisições, mesmo que tenham ocorrido pela primeira vez.

10.1 Durante o período de 2010 a 2012 a empresa introduziu:

	Sim	Não
Novas <b>práticas de negócio</b> na organização dos procedimentos (por exemplo, na gestão da cadeia de fornecedores, na reengenharia de negócios, na gestão do conhecimento, "lean production", na gestão da qualidade, etc.)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos métodos de <b>organização das responsabilidades e da tomada de decisão</b> (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc.)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos métodos de <b>organização das relações externas</b> com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, outsourcing ou subcontratação, etc.)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

## I. Inovação de marketing

11. Inovação de marketing

**Inovação de marketing** corresponde à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes e que não tenha sido utilizado anteriormente pela empresa.  
 • Requer alterações significativas no aspeto / estética ou na embalagem, na colocação /distribuição, na promoção ou nas políticas de preço dos produtos  
 • Exclui alterações sazonais, regulares ou outras alterações de rotina nos métodos de marketing.

11.1 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa introduziu:

	Sim	Não
Mudanças significativas no <b>aspeto / estética</b> ou na <b>embalagem</b> dos produtos (bens e/ou serviços)? <i>Excluir as mudanças que alteram as características funcionais ou de utilização dos produtos - estas são <b>inovações de produto</b>.</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas técnicas ou meios de comunicação (Media) para a <b>promoção</b> de bens ou serviços (por exemplo, utilização pela primeira vez de uma nova forma de publicidade, nova imagem da marca, introdução de cartões de fidelidade, etc.)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos métodos de <b>distribuição/colocação</b> de produtos (bens e/ou serviços) ou novos canais de vendas (por exemplo, utilização pela primeira vez de um sistema de franchising ou distribuição de licenças, vendas diretas, venda exclusiva a retalho, novas formas de apresentação de um produto, etc.)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas <b>políticas de preço</b> para os produtos (por exemplo, utilização pela primeira vez da variável preço para determinar a procura, sistema de descontos, etc.)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## J. Setor público e inovação

12.1 Durante o período de 2010 a 2012, a empresa estabeleceu algum contrato de fornecimento de bens ou serviços com:

	Sim	Não
Organizações do setor público <sup>1</sup> nacionais	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Organizações do setor público <sup>1</sup> estrangeiras	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## K. Estratégias e obstáculos para atingir os objetivos da empresa

13.1 Durante o período de 2010 a 2012, qual o grau de importância dos seguintes objetivos para a empresa? (Não importa se a empresa conseguiu atingir esses objetivos)

	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Irrelevante
Aumentar o volume de negócios	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a quota de mercado	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuir os custos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a margem de lucro	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.2 Durante o período de 2010 a 2012, qual o grau de importância das seguintes estratégias para atingir os objetivos da empresa?

	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Irrelevante
Desenvolver novos mercados dentro da Europa <sup>1</sup>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver novos mercados fora da Europa <sup>1</sup>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzir custos operacionais internos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduzir custos com a compra de materiais, componentes ou serviços	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduzir bens ou serviços novos ou significativamente melhorados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensificar ou melhorar o marketing de bens ou serviços	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aumentar a flexibilidade/responsabilidade da empresa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir alianças com outras empresas ou instituições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.3 Durante o período de 2010 a 2012, qual o grau de importância dos seguintes fatores como obstáculos para atingir os objetivos da empresa?

	Importância			
	Alta	Média	Baixa	Irrelevante
Elevada competição de preços	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevada competição na qualidade do produto, reputação ou marca	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de procura	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovações desenvolvidas pelos seus concorrentes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado dominante detida pelos seus concorrentes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de pessoal qualificado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de financiamento adequado	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo elevado para aceder a novos mercados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo elevado para ir ao encontro das regulamentações governamentais ou requerimentos legais	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>1</sup> Inclui os seguintes países membros e associados da União Europeia (UE): Albânia, Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Islândia, Itália, Kosovo, Letónia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Macedónia, Malta, Montenegro, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Sérvia, Suécia, Suíça e Turquia

**L. Informação económica e social da empresa**

**14. Informação económica e social da empresa**

Os valores monetários devem ser todos preenchidos em Euros

<b>14.1 Volume de Negócios</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Os arredondamentos devem ser feitos por excesso quando os centésimos forem iguais ou superiores a 50 e por defeito quando forem inferiores	Dados obtidos por via administrativa. Decreto-lei 8/2007 de 17 de Janeiro	Dados obtidos por via administrativa. Decreto-lei 8/2007 de 17 de Janeiro

**Volume de negócios:** total das vendas de bens e serviços (excluindo o IVA). Para instituições de crédito: juros recebidos e receitas similares; para serviços de seguros: Prémios brutos emitidos.

**Volume de negócios para 2010 e 2012**

- a) Sistema de Normalização Contabilística (SNC): Conta 71 + Conta 72;
- b) Normas Internacionais de Contabilidade (NIC) e com as Normas de Contabilidade Ajustadas (NCA), com base na Instrução n.º 23/2004 do Banco de Portugal: Conta 78 + Conta 80 + Conta 8120;
- c) Plano de Contas do Sistema Bancário (PCSB):
  - **Classificadas na Divisão 65 da CAE Rev2.1 (CAE 64 Rev3):** Conta 80 + Conta 81 (- Conta 81400 - Conta 81401) + Conta 82 + Conta 83 + Conta 89
  - **Classificadas na CAE 671 da CAE Rev2.1 (CAEs 661 e 663 Rev3):** Conta 82;
- d) Plano de Contas das Empresas de Seguros (PCES): Conta 70.

<b>14.2 Número médio de pessoas ao serviço na empresa em:</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Os arredondamentos devem ser feitos por excesso quando os centésimos forem iguais ou superiores a 50 e por defeito quando forem inferiores	Dados obtidos por via administrativa. Decreto-lei 8/2007 de 17 de Janeiro	Dados obtidos por via administrativa. Decreto-lei 8/2007 de 17 de Janeiro

14.3 Indique a percentagem aproximada de pessoas ao serviço na empresa com formação superior em 2012 (Incluir pessoas ao serviço com grau de bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)

0%	<input type="radio"/>
1% a 4%	<input type="radio"/>
5% a 9%	<input checked="" type="radio"/>
10% a 24%	<input type="radio"/>
25% a 49%	<input type="radio"/>
50% a 74%	<input type="radio"/>
75% a 100%	<input type="radio"/>

**Pessoal ao serviço:** inclui as pessoas que, no período de referência, participaram na atividade da empresa qualquer que tenha sido a duração dessa participação, nas seguintes condições:

- a) Pessoal ligado à empresa por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração;
- b) Pessoal ligado à empresa, que por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (por exemplo: proprietários/gerentes, familiares não remunerados, membros ativos de cooperativas);
- c) Pessoal com vínculo a outras empresas, que trabalharam na empresa sendo por esta diretamente remunerados;
- d) Pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação profissional, assim como por doença e acidente de trabalho.



