

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS: O  
CASO DA OGMA – INDÚSTRIA AERONÁUTICA DE  
PORTUGAL, S.A.**

**RÍNIA EDVÂNIA JOSÉ PEDRO**

**JUNHO-2018**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
PORTUGUESAS: O CASO DA OGMA –  
INDÚSTRIA AERONÁUTICA DE PORTUGAL,  
S.A.**

**RÍNIA EDVÂNIA JOSÉ PEDRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO**

**JUNHO-2018**

**Dedicatória**

*À minha mãe, Engrácia José.*

*“Porque Dele, e por Ele, e para Ele são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente”.*  
*(Romanos 11:36)*

## **Agradecimentos**

Apesar de ser, no âmbito académico, um trabalho individual, chegar aqui não teria sido possível sem um grupo de pessoas que me apoiaram na conclusão deste trabalho bem como ao longo de todo o meu percurso académico.

Agradeço à mulher que me inspira todos os dias, a minha mãe, um exemplo de vida que sempre soube tornar o impossível possível, que sempre ‘batalhou’ para que tanto eu, como o meu irmão, pudéssemos ter a oportunidade de alcançar os nossos objetivos.

O meu agradecimento ao meu namorado, Deny Domingos pela motivação e companheirismo que tem transmitido ao longo destes anos; A todos os meus amigos, pela compreensão, paciência, testemunhos de experiência e frases motivacionais. Aos meus familiares em Angola, que mesmo não estando presentes, fizeram-se sempre sentir pelas comunicações de carinho e motivação.

Não posso deixar de agradecer a todos os profissionais da área académica. Um agradecimento especial ao meu professor de Gestão Internacional e orientador: Prof. Doutor Pedro Picaluga Nevado.

Agradeço também à empresa em estudo, a OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. pois sem a disponibilidade da mesma este estudo não teria o mesmo fim. À Catarina Alves pela sua disponibilidade e empatia em intermediar o meu contacto com o departamento certo desta empresa; Ao Nelson Vaz Vice-presidente e CCO da empresa pela disponibilidade em prestar informações para a realização deste trabalho.

Um eterno obrigado a todos!

## **Resumo**

A internacionalização é um fenómeno que se observa cada vez mais entre as empresas, tornando-se fundamental a abordagem desta questão.

Neste sentido, o objeto deste Trabalho Final de Mestrado consiste em saber algo mais sobre a internacionalização de empresas portuguesas, especialmente as que atuam no setor aeronáutico. Para tal, a realização deste trabalho incluiu-se um enquadramento teórico sobre a internacionalização das empresas e a indústria aeronáutica bem como o recurso a metodologia de investigação do estudo de caso com vista a análise do processo de internacionalização de uma empresa portuguesa.

A empresa portuguesa em estudo é a OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal S.A., empresa com quase 100 anos de existência, pioneira na indústria aeronáutica portuguesa e, atualmente um dos grandes *players* na arena dos mercados internacionais do setor. As principais conclusões indicam que, a empresa está orientada para os mercados internacionais desde os seus primeiros anos de existência; e que, as características da indústria bem como as limitações do mercado podem estar na origem do processo de internacionalização desta empresa.

Palavras-chave: Empresas portuguesas; Internacionalização; Indústria Aeronáutica; OGMA.

**Abstract**

Internationalization is a phenomenon that is observed more and more between companies, making it fundamental to approach this issue.

In this sense, the purpose of this Final Master's Work is to know something more about the internationalization of Portuguese companies, especially those that work in the aeronautical sector. To this end, this work was included in a theoretical framework on the internationalization of companies and the aeronautical industry as well as the use of the research methodology of the case study to analyze the internationalization process of a Portuguese company.

The Portuguese company approached is OGMA - Aeronautical Industry of Portugal S.A., a company with almost 100 years of existence, pioneer in the Portuguese aeronautical industry and, currently one of the great players in the arena of the international markets of the sector. The main conclusions indicate that the company has been oriented to the international markets since its first years of existence; and that the characteristics of the industry as well as the limitations of the market may be at the origin of the process of internationalization of this company.

Keywords: Portuguese companies; Internationalization; Aeronautical Industry; OGMA.

## **Abreviaturas e Acrónimos**

**AED** - Aeronáutica, Espaço e Defesa

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**CCO** – Chief Commercial Officer

**CIS** - Commonwealth of Independent States (Comunidade dos Estados independentes)

**COO** – Chief Operating Officer

**EMPORDEF** – Empresa Portuguesa de Defesa SGPS S.A.

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**IDE** - Investimento Direto Estrangeiro

**MRO** - Maintenance, Repairs and Overhaul

**OEM** – Original Equipment Manufacturer

**OGMA** – Oficinas Gerais de Material Aeronáutico

**PI** – Processo de Internacionalização

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME's** - Pequenas e Médias Empresas

**PSC** – Produtos e Sistemas Complexos

## Índice

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Abreviaturas e Acrónimos.....	v
Índice de Tabelas e Figuras.....	vi
1. Introdução.....	1
Capítulo 1	
Revisão de Literatura.....	2
I. A Internacionalização.....	2
1.1. Conceito de Internacionalização.....	2
1.2. Teorias e Modelos.....	4
1.3. Motivações e barreiras da internacionalização.....	7
1.4. Modos de Entrada nos Mercados internacionais.....	11
II. A Indústria Aeronáutica.....	17
2.1. Produtos e Sistemas Complexos (PSC).....	19
2.2. Mercados.....	20
2.3. Cadeia de Abastecimento, clientes.....	20
Capítulo 2	
Questões e Metodologia de Investigação Científica.....	23
I. Questões de Investigação.....	23
II. Metodologia da Investigação Científica.....	24
Capítulo 3	
Estudo de Caso: OGMA- Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. ....	25
I. Contextualização da Empresa.....	25
1.1 Caraterização da Empresa.....	25



1.2 Evolução e principais marcos da empresa .....	26
1.3. Estrutura de Negócio .....	28
1.4. Motivações e barreiras da internacionalização .....	30
1.5. Modos de entrada.....	32
1.6. Fatores diferenciadores para a internacionalização da empresa .....	33
1.7 Conclusão do caso.....	33
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Discussão de Resultados .....</b>	<b>34</b>
1- Motivações e barreiras da internacionalização .....	35
2- Modos de entrada.....	36
3- Fatores diferenciadores para a internacionalização da empresa.....	36
<b>Capítulo 5</b>	
<b>Considerações Finais, Limitações da investigação e Recomendações .....</b>	<b>37</b>
I. Considerações Finais.....	37
II. Limitações da investigação .....	38
III. Recomendações .....	38
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>46</b>
Anexo 1 – Guião de entrevista.....	46
Anexo 2 – Nacionalidade dos trabalhadores OGMA .....	48
Anexo 3 – Clientes do segmento comercial e de defesa da empresa .....	48
Anexo 4 – Receitas anuais.....	50
Anexo 5 - Presença da OGMA- Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. no mundo.....	50
Anexo 6 – Empresas da Cadeia de abastecimento da indústria aeronáutica.....	51

## Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1 Razões que levam/poderão levar à internacionalização – 2014.....	8
Figura 2 Indicadores do sector - Estrutura, Volume de Negócios e Emprego - EAD....	18
Figura 3 Cadeia de abastecimento do setor aeronáutico.....	22
Figura 4 Composição acionista da OGMA .....	26
Tabela 1 Modelo e Ritmo de internacionalização de empresas de conhecimento intensivo e empresas tradicionais .....	6
Tabela 2 Fatores que influenciam a internacionalização de empresas .....	9
Tabela 3 Modos de entrada nos mercados internacionais .....	12
Tabela 4 Formas de relações contratuais .....	14
Tabela 5 Métodos de distribuição/ Entrada e Internacionalização subsequente de empresas de conhecimento intensivo e empresas tradicionais .....	15
Tabela 6 Principais marcos históricos OGMA .....	27
Tabela 7 Principais concorrentes nacionais e internacionais da OGMA no segmento MRO .....	29

## 1. Introdução

O objeto deste trabalho consiste em saber algo mais sobre a internacionalização de empresas portuguesas, especialmente as que atuam no setor aeronáutico. Neste sentido a investigação centra-se na OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A., empresa pioneira no setor aeronáutico português e, atualmente um dos importantes *players* na arena internacional do ramo.

Existem vários estudos relevantes em Portugal sobre o processo de internacionalização de empresas portuguesas, igualmente em termos de bibliografia internacional. No entanto, no que respeita ao processo de internacionalização (PI) de empresas portuguesas do sector aeronáutico, existem poucos estudos em termos deste sector em larga expansão. Esta carência de trabalhos nesta especialidade torna a presente investigação excitante e motiva-nos para dar um contributo válido para o aprofundamento dos conhecimentos neste tema, com utilidade para gestão na generalidade, bem como para as empresas e gestores portugueses em particular. O motivo da escolha do tema está igualmente associado ao fato de este trabalho ser uma sequencial natural da aprendizagem adquirida ao longo do mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão.

Em face das questões que pretendemos investigar de como e porque se internacionalizam as empresas portuguesas do sector aeronáutico e atendendo ao carácter algo inovador e específico deste sector, a metodologia que se mostrou mais adequada é a do estudo de caso.

No que concerne ao percurso expositivo do trabalho, fragmenta-se, essencialmente, em cinco partes que, dado o limite estabelecido para a concretização do trabalho, serão sucintos e abordarão as questões mais relevantes do ponto de vista da internacionalização. Assim, na primeira parte do trabalho, começamos por fazer um enquadramento teórico, em que os principais blocos são: a Internacionalização e a Indústria Aeronáutica. De seguida, apresentamos as questões de investigação na terceira parte, juntamente com um esclarecimento da abordagem metodológica adotada. A terceira parte refere-se a exposição do Estudo de Caso, no qual fazemos uma breve caracterização da empresa em estudo e apresentamos as respostas às questões de investigação. Dedicamos ainda um capítulo a discussão de resultados, onde confrontamos a teoria com a prática. Temos por fim, a conclusão, as limitações do estudo, bem como uma exposição de sugestões para pesquisas futuras.

## Capítulo 1

### Revisão de Literatura

O capítulo subdivide-se em duas partes essenciais. Na primeira parte abordamos a Internacionalização com o seu conceito, teorias explicativas, motivos e barreiras, bem como os modos de entrada nos mercados externos. Na segunda parte efetuamos uma abordagem sobre os elementos fundamentais da indústria aeronáutica.

#### I. A Internacionalização

O mundo poderá ser um só mercado. E como um só mercado que poderá ser, torna-se impraticável olharmos para a atividade de uma empresa apenas pelo contexto do seu mercado nacional (Freire, 1998). Neste sentido, passa a ser cada vez mais translúcido a dependência das economias nacionais face as economias internacionais; por esse motivo, dá-se o aparecimento do termo impreciso de ‘internacionalização’ para representar este processo (Palloix, 1974).

De acordo com Gago et al., (2004) dada a exiguidade do mercado nacional, a internacionalização é vista pelas empresas portuguesas como uma oportunidade de criação de ‘músculo’ de crescimento.

##### 1.1. Conceito de Internacionalização

É de conhecimento que a internacionalização não é um fenómeno recente, tendo em conta que a troca de bens e serviços ocorre desde sempre. No entanto, urge clarificar à luz dos diversos autores o conceito de internacionalização. De acordo com a literatura, o conceito de internacionalização tem evoluído ao longo dos tempos, sendo para alguns autores um conceito que não está claramente definido (Buckley & Ghauri, 1999; Welch & Loustarinen, 1999).

Freire (1997), define o conceito de internacionalização como uma extensão<sup>1</sup> das estratégias de produtos, mercados e de integração vertical de uma empresa para outros países. A AICEP & AUDAX (2013), por sua vez, indicam que a internacionalização consiste num processo evolutivo e incremental, que envolve um empenhamento de recursos continuado em operações e em redes de relações internacionais. Por outro lado, os autores Gago, et al. (2004), definem o conceito de internacionalização pelas ligações internacionais das empresas. Isto é, segundo os autores, estamos perante uma forma de internacionalização da empresa, sempre que esta mantém uma ligação, seja ela de cariz comercial, financeiro ou societário, com outra ou outras diferentes do seu país. De forma geral, seguindo a definição dada Borini, et al., (2006, p.43) a

---

<sup>1</sup> De ter em conta que, embora o autor defina a internacionalização como uma ‘extensão’ ou como sendo um espelho das actividades domésticas face as actividades internacionais, o mesmo clarifica que “convém também analisar em que medida a actuação nos novos mercados pode ser estandardizada ou necessita de ser adaptada.”

internacionalização pode ser explicada como sendo “o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros, atuando de diferentes modos, desde mediante a simples exportação indireta até operações estrangeiras(...), tal como a instalação de subsidiárias no estrangeiro”.

É importante ter assente que, como afirmam os autores Bell, et al. (2004)<sup>2</sup> as empresas tanto podem experienciar períodos de internacionalização, seguidos de medidas de consolidação ou de contenção, como períodos de ‘desinternacionalização’<sup>3</sup>. Isto porque, além da natureza da atividade da empresa, existem essencialmente três fatores ligados à estratégia de internacionalização da empresa que são igualmente importantes para a obtenção do sucesso na internacionalização, nomeadamente: a sua história – respeitante a experiência acumulada no estrangeiro, portanto, o sucesso ou insucessos experienciados; a sua cultura e, a personalidade das partes integrantes – dirigentes, acionistas, gestores, trabalhadores, *et cetera* (Lemaire, 1997). Não podemos também descurar a posse de recursos financeiros, tecnologia, *know-how* de quadros capazes - bem como a capacidade do empresário-, são tal-qualmente essenciais para ‘dar o salto’ com vista ao sucesso do processo de internacionalização. A AICEP & AUDAX (2013) acrescentam ainda que, uma adequada preparação, tanto no plano da identificação das competências distintivas e debilidades da empresa, como na recolha de informação sobre as condições existentes nos países de destino, poderá constituir um elemento diferenciador do sucesso ou do insucesso da internacionalização. De acordo com Mintzberg, et al. (2003), existem essencialmente três passos importantes no desenvolvimento de uma estratégia internacional, nomeadamente: o desenvolvimento de uma estratégia core – esta é para os autores a base de uma vantagem competitiva sustentável. Sendo que, indicam que, normalmente é desenvolvida em primeiro lugar para o país de origem; A internacionalização da estratégia core por via da expansão internacional das atividades e através da adaptação; globalizar a estratégia internacional integrando a estratégia entre os países.

Da mesma forma, é igualmente importante clarificar que o conceito de internacionalização não é o mesmo que o de globalização. Na internacionalização temos a tendência da empresa em sistematicamente aumentar a dimensão internacional dos seus negócios – incluindo atividades; Por outro lado, a globalização consiste numa macro tendência de intensificação da inter-relação e interdependência entre países e economias. Como os autores Gago, et al. (2004) indicam, a internacionalização é um conceito predominantemente económico, já a globalização, é um conceito muito mais abrangente, uma vez que, além de integrar a componente económica, que

---

<sup>2</sup> Com referência a Crick (2002); Oesterle (1997) e Pauwels & Matthyssens (1999)

<sup>3</sup> No caso das empresas portuguesas, temos um exemplo típico deste fenómeno: o processo de internacionalização da Jerónimo Martins para o Brasil e posteriormente a sua ‘desinternacionalização’.

de algum modo esteve na sua génese, considera também a interligação de culturas. Embora existam diferenças, não é de descurar que a globalização levou a facilitação dos negócios internacionais, na medida em que permitiu uma compressão do tempo e espaço.

Segundo Dominginhos (1999), as empresas devem passar a desenvolver o ‘pensar internacional’, à começar pela gestão de topo, uma vez que funciona, simultaneamente, como despoletador e alimentador do PI.

## 1.2. Teorias e Modelos

Ao longo dos anos, o fenómeno da internacionalização tem sido um conceito em constante mutação, em grande parte, pelo facto de este ser um acontecimento inserido na vida real. Igualmente, vários foram os prismas desenvolvidos ao longo dos anos sobre a internacionalização das empresas. Neste sentido, de acordo com Borini, et al., (2006), as teorias e modelos sobre a internacionalização (prismas da internacionalização) podem ser classificadas essencialmente em duas abordagens distintas: a abordagem comportamental e a abordagem económica.

A Teoria da abordagem comportamental na qual se insere o modelo de Uppsala elaborado por Johanson & Vahlne (1977), Hallén & Wiedersheim-Paul (1979) e por, Czinkota (1985), bem como a teoria de Redes por Johanson & Mattsson (1988), explica que a internacionalização das empresas como sendo um processo gradual e Incremental, consoante a distância psíquica, segue uma análise do mercado. De acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) muitas empresas começam as suas operações internacionais quando são comparativamente pequenas e, gradualmente desenvolvem as suas operações no exterior. Esta é uma abordagem que prima pela existência de um processo gradual na medida em que, as empresas começam a entrada no mercado estrangeiro por fases, isto é, à medida que a afetação de recursos e o conhecimento dos mercados internacionais cresce (Vasconcellos, 2013), então, a empresa vai consecutivamente envolvendo-se em ações de maior risco. Johanson & Vahlne (1977) defendiam que a abordagem das empresas para os mercados externos deve começar por um mercado que apresente menor risco e conseqüentemente menor distância psíquica, até a fase que envolve mais riscos e eventualmente, um país com maior distância psicológica.

A teoria de *networks* desenvolvida por Johanson & Mattsson (1988) insere-se na abordagem comportamental. Recorre à forma de cooperação das redes de negócios, como catalisadora da capacidade de vantagem competitiva das empresas no seu processo de internacionalização; segue o princípio de que quanto mais relacionamentos obtiver a empresa e quanto mais profundos estes se revelarem, através da sua rede de produção, maior será o seu envolvimento

em mercados internacionais (Lorga, 2002). Consiste, portanto, numa teoria no qual os concorrentes, *stakeholders* e parceiros com quem a empresa mantenha relacionamento, são considerados ativos que poderão representar vantagem competitiva para as empresas, em forma de rede de cooperação, no seu processo de internacionalização (Vasconcellos, 2013). Como Buckley & Ghauri (1999, p. xii) afirmam “ *the firms within the networks are dependent on each other, and their activities therefore need to be coordinated*”.

Por outro lado, temos a abordagem económica que centrando-se no custo das transações através da internalização/ conjugação das atividades e dos processos, analisa qual o melhor modo da empresa realizar as suas atividades internacionais, como Vasconcelos (2013, pp.15-16) afirma, esta é uma abordagem que “(...) centra-se na internalização das atividades e dos processos, preocupando-se também com os custos de transação e estudando qual o melhor modo da empresa realizar as suas atividades (...). As teorias que explicam bem esta abordagem são: teoria de Imperfeições do Mercado (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; Caves, 1971; Knickerbroker, 1973; Johnson, 1968; e Helpman e Krugman, 1985); do Ciclo de Vida do Produto (por Vernon 1966); teoria da Internalização (Buckley e Casson 1976) – do qual as empresas podem expandir as suas atividades internacionalmente por via das operações de integração vertical; bem como através do Paradigma Eclético de Dunning (Dunning, 2001).

Ocorre que vêm-se observando empresas que não seguem preferencialmente estas duas abordagens no seu PI. Sendo que, atendendo às diversas realidades, aos ambientes distintos e às diferentes fases de desenvolvimento das empresas, existem novas teorias e modelos explicativos das estratégias tomadas pelas empresas quanto ao seu PI. Um exemplo claro desta situação é o fenómeno das ‘*born global*’ – empresas jovens e de pequena ou média dimensão, que nascem direcionadas para a internacionalização – (Tanev, 2012), não se ajustando nas teorias descritas. Isto devido em grande parte, ao facto de seguirem um PI lento e gradual e, ainda ao facto de que, desde o início da sua criação já eram empresas globais, sendo esta uma das duas principais características, como afirmam Bell, et al., (2004) um dos fatores caracterizadores deste fenómeno é que os gestores adotam um foco global desde o início e embarcam na internacionalização de uma forma rápida e dedicada. Peixoto (2014, citado por Monteiro 2016) e indica as seguintes características como sendo as mais reconhecidas nas *born global*:

- Elevada atividade internacional desde a sua criação;
- Recursos financeiros e humanos limitados;
- Existirem transversalmente em indústrias variadas, considerando que inicialmente, este fenómeno estava apenas associado à indústria tecnológica, mas recentemente, foi confirmado que o mesmo se alargou para setores variados;

## Internacionalização de Empresas Portuguesas: O caso da OGMA

- Gestores com forte capacidade de empreendedorismo;
- Ênfase na diferenciação;
- Realce na qualidade do produto.

As *born globals* são para Monteiro (2016, p.26) “o resultado de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e dinâmico.” Sendo que a autora, vê as vantagens adquiridas com o PI, como sendo uma peça fundamental para a sobrevivência das empresas.

Por forma a melhor caracterizar o processo de internacionalização de uma empresa com base tecnológica de outra tradicional, Bell, et al. (2004) elaboraram um estudo onde evidenciam as principais diferenças no PI entre estes dois tipos de empresas (ver tabela abaixo):

Tabela 1 Modelo e Ritmo de internacionalização de empresas de conhecimento intensivo e empresas tradicionais

	Empresas baseadas no conhecimento intensivo	Empresas tradicionais
Modelos/Matriz	Simultâneo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão doméstica quase em simultâneo com a exportação<sup>4</sup></li> <li>• Para os mercados principais</li> <li>• Forte evidência de redes de contacto</li> </ul>	Incremental: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão doméstica primeiro</li> <li>• Mercados com aproximação ‘psicológica’</li> <li>• Evidência limitada de redes de contacto</li> </ul>
Ritmo	Rápido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização rápida, com um grande nº de mercados exportadores</li> <li>• Muitos mercados de uma só vez</li> <li>• Desenvolvimento de produtos novos para os mercados globais</li> </ul>	Gradual: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização lenta, com um pequeno nº de mercados exportadores</li> <li>• Um único mercado de cada vez</li> <li>• Adaptação da oferta existente</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bell, et al ( 2004)

Adicionalmente, no estudo de caso realizado por Francischini, et al., (2015) sobre a internacionalização de empresas da indústria brasileira, do tipo tecnológico, os mesmos

<sup>4</sup> Em alguns casos a exportação antecede a qualquer atividade no mercado interno.



concluem que, para estas empresas, a internacionalização é vista desde o início das atividades que originaram as empresas como um fator fundamental para o desenvolvimento das mesmas.

### 1.3. Motivações e barreiras da internacionalização

Atendendo a conjuntura económica, para muitas empresas o *slogan* passou a ser entre a internacionalização ou a morte das empresas (Gago, et al., 2004). Os motivos da decisão pela via dos investimentos internacionais, não apresentam um modelo de processo racional, de tal forma que, poderão ser inumeráveis, ainda agregados a suscetibilidade de com o tempo serem substituídos ou acrescentados, conjugando sempre fatores internos e/ou externos à empresa. No entanto, é claro para Vernon (1979) que são as ameaças a uma posição estabelecida da empresa que constituem uma poderosa força galvanizadora para a ação, com isto, o autor defende que, a existência de ameaça em geral constitui um estímulo mais seguro para a ação de uma empresa doméstica, com vista a internacionalização, do que propriamente a existência da oportunidade. Também Lemaire (1997), defende que, é a competição entre as empresas que motiva a internacionalização como uma via obrigatória.

O motivo da ‘dinâmica da internacionalização’ por parte das empresas, de acordo com Lemaire (1997), reside essencialmente em 3 aspetos: Na procura de uma otimização dos canais de produção e de distribuição; na preocupação de minimizar risco cambial ou a pressão fiscal; ou ainda na vontade de melhor repartir os seus ativos e de constituir uma imagem de solidez, capaz de transmitir confiança.

O paradigma eclético de Dunning permitiu apontar quatro motivações para a internacionalização: procura de recursos – no qual a empresa procura recurso que não tem acesso no seu mercado doméstico; procura de mercado – consiste na internacionalização com o objetivo de procurar consumidores; procura de eficiência – refere-se a procura de custos mais baixos de mão-de-obra e disponibilidade dos fatores de distribuição; e, procura de recursos estratégicos – no qual, a internacionalização é tida com o objetivo de aquisição de novas competências e recursos. (Dunning, 1977, 1993, 2001 apud Ferreira, et al., 2011). Por seu turno, Yip (1992, citado por Colaço, 2013) identifica cinco variáveis que influenciam as empresas a adotar uma estratégia com vista os mercados internacionais, sendo elas: o mercado, a concorrência, o custo, a tecnologia e variáveis governamentais.

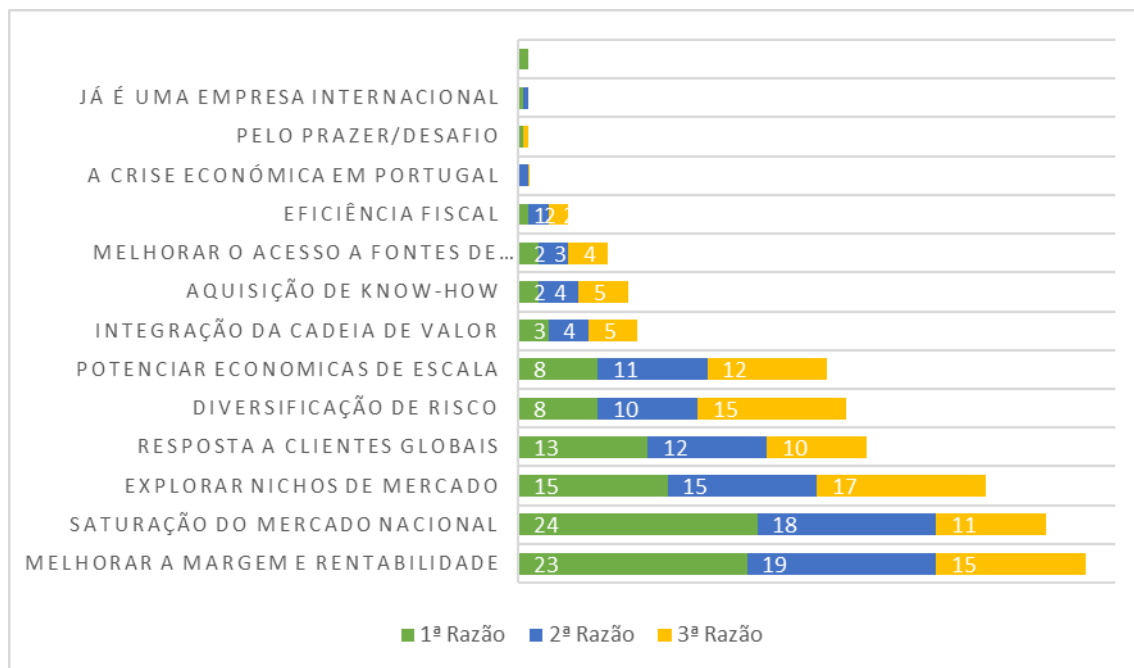
Quando abordamos as motivações mais frequentemente assinaladas pelos empresários portugueses, o estudo realizado pela AICEP & AUDAX, conclui que o motivo mais comumente atribuído pelos gestores prende-se exclusivamente com a necessidade de acesso a

## Internacionalização de Empresas Portuguesas: O caso da OGMA

novos mercados, mas também, com o reforço de redes de cooperação (que acabam muitas das vezes por funcionarem como alavancas de internacionalização, sendo que este *networking*, poderá ser visto com empresas vizinhas, com vista o acesso a matérias-primas, recursos humanos ou acesso a competências e conhecimentos (AICEP & AUDAX, 2013; Nevado, 2004).

De acordo com um estudo realizado pela Deloitte em parceria com a AICEP, sobre a internacionalização das empresas nacionais, este são os principais motivos apontados pelas empresas para a internacionalização (Fig.1):

Figura 1 Razões que levam/poderão levar à internacionalização – 2014



Fonte: Adaptado de Estudo Sem Fronteiras – PMEs levantam Voo, Deloitte & AICEP ( 2014)

É a procura de melhores margens e rentabilidade que motivam ou poderão motivar à internacionalização por parte das empresas abordadas pelo estudo da Deloitte & AICEP, sendo que, este motivo está de certo modo co-relacionado com questão do mercado português ser considerado muito pequeno para grande parte das empresas, que conseqüentemente, apontam a saturação do mercado nacional como sendo um segundo motivo para o PI (Deloitte & AICEP, 2014).

De acordo com Moen, et al. (2010), o motivo da internacionalização das empresas do tipo tecnológico, pode ser para algumas uma ambição de crescimento, para outras a procura por custos associados à sua atividade de Pesquisa e Desenvolvimento interna mais acessível e uma tentativa de diminuir o impacto da reduzida dimensão do mercado doméstico. A procura por

novas fontes de informação para o estímulo do desenvolvimento de novos produtos por via das operações nos mercados externos (Mintzberg, et al., 2003), pode igualmente ser considerado como razão para o PI.

De uma forma geral, as motivações podem ser agrupadas em duas formas: reativas e proativas (Colaço, 2013). As motivações proativas estão associadas à internacionalização como estratégia de crescimento da empresa - em que, perante a dificuldade em crescer no mercado doméstico, a empresa opta pela internacionalização -, estão associados a este fator às políticas públicas restritivas da expansão empresarial, o crescimento da concorrência, a falta de consumidores redução de custos, o alcance do tamanho mínimo eficiente, a diminuição do risco global e a exploração de recursos e capacidades. Por outro lado, as motivações reativas estão associadas a fatores externos como a saturação do mercado ou mesmo a pressão do mercado, a procura externa, situações de internacionalização por arrastamento<sup>5</sup> e os motivos imperativos do próprio negócio<sup>6</sup> (Brito & Lorga, 1999 apud Dias, 2007; Martín & López (2007, *apud* Fernandes, 2013). Nos fatores externos à empresa, os mesmos autores indicam a, como as principais razões. A tabela abaixo elaborado por Araújo (2009, apud Colaço, 2013) sintetiza de uma forma dicotómica os fatores proativos e reativos que influenciam a internacionalização das empresas:

Tabela 2 Fatores que influenciam a internacionalização de empresas

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Proativo	<p>Metas de crescimento e lucro</p> <p>Vantagens competitivas (tecnologia, produto ou processo)</p> <p>Ambição da gestão</p> <p>Orientação internacional</p>	<p>Oportunidades em mercados externos</p> <p>Informações preferenciais</p> <p>Benefícios fiscais</p> <p>Suporte governamental</p> <p>Economia de escala</p>
Reativo	<p>Quedas nas vendas domésticas</p> <p>Excesso de produção</p> <p>Excesso de capacidade</p> <p>Extensão de vendas para produtos sazonais</p>	<p>Pressão da concorrência</p> <p>Pedidos inesperados</p> <p>Mercado doméstico pequeno e saturado</p> <p>Proximidade com clientes internacionais</p>

Fonte: Adaptado de Araújo (2009, apud Colaço, 2013)

O quadro elaborado por Araújo (2009, apud Colaço, 2013) demonstra que tanto as motivações proativas quanto as reativas podem ser influenciadas pelo ambiente interno ou externo, tudo depende de uma correta análise elaborada pela empresa de modo a compreender o ambiente onde esta se insere.

<sup>5</sup> Consiste na necessidade da empresa acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo mercado.

<sup>6</sup> Como é o caso de negócios que são por natureza internacionais, e.g. as empresas de transporte aéreo.

Associado aos motivos e estímulos que levam as empresas a internacionalizarem-se estão também barreiras ou dificuldades que as levam a adotar decisões por certos mercados em detrimento de outros no PI. Segundo Freire (1997), quando uma empresa toma a decisão pela internacionalização dos seus negócios, para além de identificar as motivações à internacionalização, esta deve ter igualmente em conta as dificuldades de ultrapassar as barreiras. Uma vez que, estas barreiras acarretam consequências diferentes para cada PI, de tal modo que torna-se fundamental a avaliação do peso de cada uma nas decisões internacionais.

Neste sentido, a AICEP & AUDAX (2013), apontam duas dificuldades que acabam por estar sempre relacionadas com a internacionalização da empresa: ser estrangeiro; e não conhecer as redes de relacionamentos e de negócios relevantes ao PI. O que vai de encontro com informação prestada por Simões (1997b) quando indica que a experiência internacional da empresa condiciona as suas orientações estratégicas – uma vez que influencia a credibilidade das expectativas de internacionalização e, funciona ainda como simplificador do conhecimento dos mercados.

Por outro lado, Hill (2013), acrescenta que as armadilhas mais comumente existentes na internacionalização das empresas inclui uma análise pobre do mercado, uma baixa compreensão das condições de competitividade no mercado estrangeiro, falha na customização dos produtos oferecidos as necessidades dos clientes estrangeiros, falta de um programa efetivo de distribuição, campanhas promocionais mal-executadas e problemas de garantia de financiamento. Root (1994) por sua vez, aponta fatores externos – mercado (o tamanho presente e projetado do mercado), fatores ambientais (fatores políticos, económicos e socioculturais) e produção (qualidade, quantidade e custos da matéria-prima, etc..) do país de destino, do país de origem indica a questão da influência do mercado, produção e ambiente – e, fatores internos – produto (a política internacional dos produtos) e o recurso/comprometimento (a abundância da gestão dos recursos, capital, tecnologia, capacidade de produção e habilidades de *marketing*).

A internacionalização mais fácil quando os movimentos das empresas se processam entre países que se regem pelos mesmos modelos económicos Gago, et al. (2004). Ao que, o inverso, a internacionalização de empresas para países com modelos económicos diferentes ao seu, poderá constituir à curto-médio prazo uma barreira. No entanto, o processo de internacionalização não deve ser somente um ato por mera necessidade e de elevado risco, mas sim ser encarado de forma natural e como parte integrante de uma estratégia empresarial, elevando a probabilidade de sucesso com um planeamento fundamentado (Azevedo, 2013).

#### 1.4. Modos de Entrada nos Mercados internacionais

O modo de entrada nos mercados internacionais é para Root (1994), um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, recursos humanos e outros recursos de uma empresa num país estrangeiro. No entanto, os modos de entrada nos mercados estrangeiros não deixam de constituir uma das decisões mais complexas no PI. A “*conditions under which a firm will choose exporting, licensing or foreign investment interact with internationalization*” (Buckley & Ghauri, 1999)

Freire (1997), posiciona os modos de entrada em três categorias distintas: Transações – no qual consiste na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a entidades estrangeiras, sendo que esta transação pode assumir-se sob a forma de exportações, de licenciamento ou de franchising; Investimento Directo – constitui a realização pela própria empresa da totalidade ou parte das actividades da sua cadeia operacional nos mercados externos, a forma assumida por este modo de entrada segue a matriz da maioria dos autores, podendo ser em forma de *Joint-ventures* ou subsidiárias; Por fim, a terceira categoria respeita à internacionalização de uma empresa através de projectos – que abrange a integração da empresa em projectos específicos e limitados no tempo, pode no entanto, incluir a transacção de mercadorias e serviços e o investimento directo pontual no estrangeiro. Pode assumir-se como projecto chave-na-mão, projecto BOT<sup>7</sup> e contratos de gestão. Simões (1997b), por sua vez indica que as estratégias de internacionalização envolvem uma série de opções que vai desde: as acções de exportação (recorrendo a agentes ou distribuidores no estrangeiro) ao estabelecimento de filiais com actividades em países seleccionados, passando pelo estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros internacionais.

Os modos de atuação internacional das empresas são diversificados (Simões, 1997b), no entanto, a revisão literária permite-nos indicar que, de um modo geral, conforme o grau de risco, controlo, investimento e rentabilidade desejada pela empresa, estes são os principais modos de entrada:

---

<sup>7</sup> *Build-Operate-Transfer*: construir-operar-transferir

Tabela 3 Modos de entrada nos mercados internacionais

Exportação	Indireta
	Direta
	Própria
Relações contratuais	Licenciamento
	<i>Franchising</i>
	Contratos de gestão
	Contratos de fornecimento de infraestruturas ou de unidades industriais completas
	Contratos de prestação de assistência técnica
	Contratos de prestação de serviços de engenharia
	Fabricação sob contrato
	Subcontratação
	Alianças estratégicas
Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)	<i>Joint-venture</i> - associação a uma outra empresa para: aquisição ou criação de uma nova empresa
	<i>Sole-venture</i> – 1 proprietário com: aquisição já existente ou criação de uma nova empresa

Fonte: Adaptado de AICEP & AUDAX ( 2013). Vicente (2012), Root (1994)

#### a) Exportação

De acordo com os autores Gago, et al. (2004) e Hill ( 2013) a exportação é o modo de entrada nos mercados exteriores que surge mais imediatamente às empresas. O motivo para primeira opção por parte dos empresários poderá ser o facto de esta ser a via mais fácil, tendo em conta os riscos que o processo de internacionalização envolve, embora, em geral, este seja um modo de internacionalização que não concorre para o domínio do mercado (Gago, et al., 2004). Já para a AICEP & AUDAX ( 2013) o motivo poderá ser pelo facto de que, o PI via exportação possibilita às empresas um método de aprendizado poderoso de modo a que, posteriormente, as empresas possam optar por formas de internacionalização mais sofisticadas e arriscadas, uma vez que este modo permite custos mais baixos de operação inicial, menos riscos e a obtenção de lucros mais elevados.

Existem essencialmente três tipologias de exportação: indireta, direta e própria. A **exportação indireta** consiste na venda por via de intermediários – transitários, empresa de *trading*, subcontratante- do país de origem, assumindo estes os riscos associados a distribuição internacional do produto. A **exportação direta** ocorre quando a empresa vende a um importador de um país estrangeiro; a logística de distribuição é efetuada, em geral, por via de agentes locais

do país de destino, sendo que, recai sobre a empresa a responsabilidade pelas vendas dos seus produtos nos mercados externos. A **exportação própria** é um tipo de exportação menos frequente no qual a empresa sem recurso a intermediários faz uma venda diretamente para o cliente final no país de destino, cabendo à empresa exportadora todo o processo de comercialização do produto (Root, 1994).

De acordo com a AICEP & AUDAX (2013), no caso de bens industriais, a exportação própria é a forma de entrada mais utilizada, uma vez que, nas indústrias as relações diretas com o cliente, constitui, muitas vezes, um imperativo técnico. Silva (1993) vai de encontro com a mesma informação, indicando que, para a exportação própria, no caso do mercado industrial, este tipo de exportação poderá fazer-se sem o recurso aos agentes (intermediários) estrangeiros, na medida em que se estabelece uma comunicação direta entre o cliente e o fornecedor.

b) Relações contratuais:

Este modo de entrada consiste em associações de longo-prazo entre uma empresa internacional e uma entidade estrangeira no país de destino, envolvendo a transferência de tecnologia e *human skills* do primeiro para o segundo (Root, 1994). Seguidamente são apresentadas algumas das principais relações contratuais entre empresas.

Tabela 4 Formas de relações contratuais

<p><b>Contrato de licença:</b> Consiste na cedência por parte da empresa doméstica (licenciante) à empresa estrangeira (licenciador), do direito de produzir e distribuir os produtos sob licença (patentes, marcas, etc.), em troca de ‘<i>royalties</i><sup>8</sup>’ ou outras formas de pagamento. Este é considerado um modo de internacionalização como aditivo à exportação (Silva, 1993). A desvantagem deste modo de entrada é que o licenciado pode tornar-se com facilidade um concorrente direto. (Keegan &amp; Green, 1999)</p>
<p><b>Contrato de <i>franchising</i>:</b> Acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou franchisador) concede a outra (franqueado ou franchisado) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O <i>franchising</i> aplica-se sobretudo à prestação e serviços, embora se venha desenvolvendo também o <i>franchising</i> industrial. é uma forma de licenciamento, no qual o franchisor dispõe ao franchisee o direito de usar a marca, informações especializadas sobre os mercados, recursos financeiros, bem como uma fórmula de negócio padronizado e testado segundo o qual este deve operar. (mais utilizado no setor da restauração)</p>
<p><b>Contrato de gestão:</b> Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.</p>
<p><b>Contrato de fornecimento de infraestruturas ou de unidades industriais:</b> Acordo, estabelecido individualmente ou em consórcio, de fornecimento de infraestruturas diversas (estradas, pontes, portos, barragens, unidades de tratamento de efluentes, etc.) ou de unidades industriais prontas a funcionar (unidades chave-na-mão). Por vezes a empresa fornecedora encarrega-se também da gestão corrente da unidade industrial (contratos produto-na-mão) ou mesmo da comercialização dos produtos fabricados (contratos mercado-na-mão).</p>
<p><b>Contrato de prestação de assistência técnica:</b> Acordo relativo à prestação de assistência técnica personalizada incidindo sobre produtos, processos de fabrico, organização da produção ou aspetos comerciais, contra determinada remuneração, normalmente fixada em função da duração dos serviços prestados.</p>
<p><b>Contrato de prestação de serviços de engenharia:</b> Acordo relativo à prestação de serviços de conceção, adaptação ou modernização de unidades industriais (engenharia de base) ou de determinados aspetos específicos (engenharia de detalhe).</p>
<p><b>Fabricação sob contrato e subcontratação:</b> Acordos pelos quais uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (subcontratada) o fabrico, segundo orientações definidas, de determinados componentes ou produtos, conservando a primeira responsabilidade económica final.</p>
<p><b>Alianças estratégicas:</b> Trata-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Simões, 1997 apud Jarillo &amp; Martinez (1991) define ainda como sendo acordos de longa duração entre empresas rivais, que vão além das transações de mercados, mas que, no entanto, não chegam a ser fusões. Compreendem, normalmente, <i>joint-venture</i>, consórcios de exportação, projetos apoiados por Governos ou instituições internacionais, troca de ações, contratos de licença e de <i>franchising</i>, licenças cruzadas, distribuição recíproca e contratos de gestão (Simões, 1997a).</p>

Fonte: Adaptado de Simões (1997) citado por (Vicente, 2012)

<sup>8</sup> *Royalties* - valor pago ao detentor de uma patente ou marca registada, de forma a permitir o seu uso e a sua comercialização. (Porto Editora, 2003-2018)



## c) Investimento Direto no Estrangeiro (IDE):

A opção pelo investimento num país estrangeiro constitui tal-qualmente uma forma das empresas projetarem-se além-fronteiras (Gago, et al., 2004) . O IDE consiste no investimento numa estrutura física de representação da empresa. De acordo com Pinto & Pereira (2016) o IDE pode ter várias ramificações, nomeadamente: A aquisição parcial de uma sociedade já existente; Criação de uma nova empresa com um parceiro local; Constituição de uma sociedade conjunta num país terceiro; Conceção de sociedades mistas com um parceiro local - podendo este parceiro local ser o Estado ou alguma entidade a ele ligada. Sendo que, em termos gerais o IDE pode ser classificado como *Sole Venture* – com a propriedade e o controlo apenas pela empresa-mãe – ou como *Joint Venture* – com a propriedade e o controlo partilhado entre a empresa-mãe e um ou mais parceiros locais (Root, 1994). Para Buckley & Ghauri (1999) a decisão pelo investimento direto estrangeiro, consubstancia um passo crucial na internacionalização, sendo, frequentemente, tratado como se fosse um sinónimo de internacionalização.

Abordando o tema da internacionalização de PME's, Bell, et al. (2004) estabelecem uma diferenciação entre as empresas de conhecimento intensivo e as empresas tradicionais, nos seus métodos de distribuição/ entrada e o tipo de internacionalização subsequente.

Tabela 5 Métodos de distribuição/ Entrada e Internacionalização subsequente de empresas de conhecimento intensivo e empresas tradicionais

	Empresas de conhecimento intensivo/ tecnologia:	Empresas tradicionais:
Métodos de distribuição/ Entrada	Flexíveis: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso a agentes ou distribuidores, mas também integração com os clientes</li> <li>• Canais, licenciamentos, <i>joint ventures</i>, produção no exterior, etc.</li> </ul>	Convencional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso a agentes/ distribuidores ou grossistas</li> <li>• Direto para o cliente</li> </ul>
Internacionalizaçã o subsequente	Estruturada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidência de um planeamento</li> <li>• Abordagem à internacionalização</li> <li>• Expansão de redes de contato</li> </ul>	– <i>Ad hoc</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão reativa<sup>9</sup></li> <li>• Comportamento para exportar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> <li>• Novos clientes não relacionados</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bell, et al. (2004)

<sup>9</sup> Refere-se a uma situação em que não é feito um planeamento com antecedência para os problemas e oportunidades. De acordo com Hill (2013, p.531), “*such reactive firms do not even consider exporting until their domestic market is saturated and the emergence of excess productive capacity at home forces them to look for growth opportunities in foreign markets.*”

De acordo com os autores, há uma clara diferenciação nos métodos de distribuição/ Entrada e Internacionalização subsequente de empresas de conhecimento intensivo e empresas tradicionais. Neste sentido, Tanev (2012), por sua vez, acrescenta que maioria das empresas ‘*born global*’ com base tecnológica avançam para a internacionalização com estágios subsequentes, colaboração com parceiros estrangeiros, ou por via do IDE. A existência de recursos limitados, assim como o tempo limitado, capital e capacidades; bem como as qualidades necessárias para o processo de internacionalização deste tipo de empresas com base tecnológica (Doutriaux, 1992 apud Moen, et al., 2010), levaram Moen, et al. (2010) a indicarem que tendencialmente estas empresas optam por modos de entrada caracterizados pelo baixo comprometimento de recursos. Neste mesmo sentido, Hill (2011, citado por Fernandes, 2013) recomenda que as empresas do tipo conhecimento intensivo-tecnológico, evitem as opções de licenciamento e *joint-venture* nas opções do modo de entrada nos mercados externos, isto, sob risco de estas empresas poderem perder o controlo sobre essa mesma tecnologia que as permite ter a vantagem competitiva. Sendo que nestes casos, para este tipo de empresas, defende como solução a criação de uma subsidiária detida integralmente pela empresa, para os casos em que o motivo da internacionalização não se prende com a necessidade de tornar a tecnologia conhecida ou de a transformar no *design* dominante da indústria.

É verdade que a internacionalização é um processo sistémico que, muitas vezes, pode surgir embrionariamente através do estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país (AICEP & AUDAX, 2013). Isto é, a noção de rede de empresas, desenvolvida para exprimir os conjuntos diversificados de relações informais, mas de forma razoavelmente duradouro, criados entre empresas (Simões, 1997a), no qual, o acesso a conhecimentos produtivos, comerciais e organizacionais junto de parceiros estrangeiros (através de *joint ventures*, de contratos de licença ou mesmo de subcontratação) pode ser decisivo para o desenvolvimento de aprendizagens que conduzem à subsequente entrada da empresa em mercados internacionais. Sendo, portanto, as relações comerciais estabelecidas no mercado doméstico com empresas multinacionais que muitas das vezes funcionem como alavancas do PI.

Na abordagem da empresa em relação ao modo de entrada que irá adotar consubstancia a existência de vantagem substanciais da empresa para fazer face as desvantagens naturais, como a incerteza cultural e a distância geográfica, do mercado externo onde já atuam empresas domésticas desse mesmo país (Hymer, 1976 apud Pinto, 2012). É, portanto, fundamental para o sucesso do PI da empresa a formulação e concretização efetiva de uma estratégia internacional capaz de ajudar na competitividade da empresa. Sendo que essa competitividade é obtida pela

conjugação de três dimensões estratégicas internacionais: Eficiência; Adaptabilidade aos mercados nacionais; Aprendizagem e difusão de competências distintivas.

A cultura tem a sua importância na internacionalização, especialmente na questão do modo de entrada. Esta importância pode verificar-se no impacto da cultura nas negociações (Oliveira, 2016), no estilo de vida dos cidadãos e conseqüentemente nos comportamentos enquanto consumidores e, por outro lado, na diversidade cultural existente na empresa, o modo de trabalho. A SHRM Foundation (2016) indica no seu estudo que, uma organização culturalmente diversificada com uma força de trabalho semelhante tem uma série de vantagens potenciais sobre seus pares mais monolíticos. Portanto, a busca de talentos em todo mundo, surte uma potencial vantagem competitiva para a empresa, principalmente quando esta tem em foco a internacionalização, uma vez que enriquece e poderá facilitar o acesso a outros países. Sendo ainda que, nas empresas que visam a implementação de estruturas físicas no país de destino, o conhecimento da cultura do país é outro elemento a ser considerado- *'think global act local'* -, principalmente quando falamos de produtos/ serviços culturalmente aceites no país de escolha.

De entre todos os modos de internacionalização empresariais existentes, devemos ter em consideração um elemento-chave: o de que a internacionalização só interessa realmente se puder contribuir positivamente para o desenvolvimento da empresa que se internacionaliza (Gago, et al. 2004). Daí, como já indicado anteriormente, se a internacionalização não contribuir positivamente para o desenvolvimento da empresa, pode existir o fenómeno da 'desinternacionalização' no mercado. O que não pode ser também de descurado é que, por vezes, com vista a obtenção de um maior rendimento, a empresa pode optar por recorrer a mais de um modo de operação (AICEP & AUDAX, 2013).

## II. A Indústria Aeronáutica

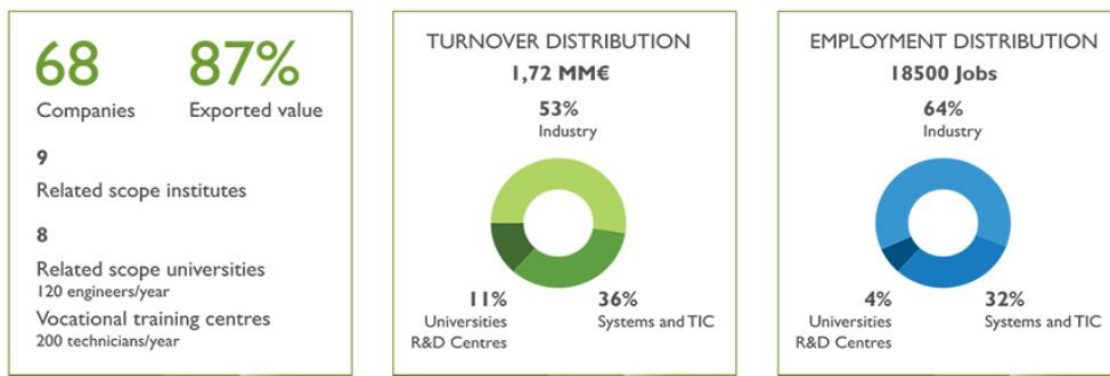
O setor aeronáutico é conhecido como sendo um dos setores-chave, derivado ao seu elevado valor estratégico para qualquer nação – uma vez que permite o controlo de tecnologias importantes bem como a garantia da capacidade militar por parte de uma nação (Filipe & Guedes, 2003; Aicep, 2013).

A indústria aeronáutica é um sector em grande crescimento de volume de negócios, exportações, em valor acrescentado e em número de empregados. No mercado europeu, a aeronáutica está a crescer a 11% ao ano. Sendo que a Airbus neste momento tem encomendas para 10 anos. A aeronáutica, a nível europeu, representa cerca 222 mil milhões de euros, no qual 60% é do mercado aeronáutica civil e 40% é para as áreas de defesa. Atualmente, o sector da

aviação e aeronáutica já representa quase 1% do PIB português, ou seja, cerca de 1.800 milhões de euros, espera-se que, segundo o Governo, que este valor duplique nos próximos 10 anos (Simões, 2017).

Porter (1990, *apud* Ihéu, 2006) defende a importância de criação de *clusters* em indústrias localizadas com fatores produtivos relacionados, neste sentido, atendendo a partilha de sinergias em várias indústrias – no domínio da pesquisa e engenharia, a indústria aeronáutica portuguesa integra-se no cluster da Aeronáutica, Espaço e Defesa (AED). De acordo com o General José Cordeiro<sup>10</sup> o *cluster* AED representa cerca de 60 empresas do setor, fatura 1,87 mil milhões de euros, o que corresponde a 1,2% do PIB, dando ainda emprego a 18.500 pessoas, sendo que 87% do que é produzido tem como destino a exportação, uma vez que o mercado interno é muito residual (Velho, 2017; Lusa, 2018; Silva, 2017), na fig.1 podemos observar os indicadores do *cluster*:

Figura 2 Indicadores do sector - Estrutura, Volume de Negócios e Emprego -  
EAD



Fonte: AED em <http://www.aedportugal.pt/>

A indústria aeronáutica é constituída por três eixos principais: a economia do conhecimento, cooperação em rede e a internacionalização. No que respeita às empresas, a indústria aeronáutica portuguesa é constituída por cerca de 6 grandes empresas, 90% são pequenas empresas; e, inclui ainda, 9 institutos e 4 universidades (Lusa, 2018).

Além de ser uma indústria de elevada intensidade tecnológica, exigente em termos de inovação e de qualidade, obriga a que a sua competitividade esteja diretamente ligada à inovação e a uma rede de cooperação empresarial. (Zorrinho, 2014; Filipe & Guedes, 2003).

<sup>10</sup> Presidente do *Cluster* Aeronáutica, Espaço e Defesa (AED)

Embora cada ramo de atividade tenha a sua necessidade específica, é transversal na indústria aeronáutica a existência de serviços especializados- os serviços de manutenção e reparação, bem como, uma mão-de-obra especializada (Cechella, et al., 2014). De forma geral, a indústria Aeronáutica caracteriza-se:

- Elevado nível tecnológico (OECD, 2011);
- Elevados e exponenciais os custos unitários por desenvolvimento de um projeto;
- Inexistência de um monopólio com capacidade total de produção, em todos os domínios, de todos os componentes necessários para a produção das aeronaves;
- Fluxos de financiamentos podem ser problemáticos, atendendo ao facto de que os programas de desenvolvimento aeronáutico têm longos prazos, obriga a um investimento financeiro durante grandes períodos de tempo;
- Necessidade de um grande investimento inicial e de um ciclo de vida excecionalmente longo associado a problemas de fluxo de fundos.

Fonte: Eposito e Raffa (2006, *epud* Caetano, 2012)

### **2.1. Produtos e Sistemas Complexos (PSC)**

Davies & Hobday (2005), introduzem o termo CoPS – *Complex Products and Systems* –que são os produtos, sistemas, redes, infra-estrutura e construções de engenharia e serviços de alto custo, intensivos em engenharia e software, de alta tecnologia e alto valor, muitos dos quais são considerados vitais para o crescimento industrial e para a economia moderna. Embora nem todos os bens de consumo incorporam estas características, todos os PSC são bens de consumo. Nestes PSC temos ainda que acrescentar o fato de que, ao contrário dos bens de consumo, nenhum destes ser produzido em massa para um utilizador final, na medida em que têm um volume de *output* baixo e um sistema de produção unitário ou por projeto igualmente baixo. Pelo contrário, os PSC são desenhados e produzidos com base em projetos *ad-hoc* (Oliveira, 2014).

O desenvolvimento de novos produtos neste setor é caracterizado por um longo período de atividade de I&D, o que tem consequências nos períodos de recebimento, bem como no de retorno financeiro do produto fabricado, que são igualmente períodos longos. (Caetano, Outubro 2012)

Os produtos desta indústria não são similares aos de bens de consumo, na medida em que são mais complexos. A complexidade dos produtos é medida, segundo Davies & Hobday (2005), de acordo com valor e custo do produto bem como pelo seu grau de personalização para o

comprador e utilizador. Neste sentido, “Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave do sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados” (Kotler & Keller, 2006, p. 417). Esta diferenciação, em termos dos serviços são: facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.

## **2.2. Mercados**

De acordo com Simões (1997b), a ‘interpretação’ dos mercados consiste na capacidade da empresa em identificar os tipos de bens e/ou serviços desejados pelos potenciais clientes, e a sua evolução futura. A indústria aeronáutica dá resposta a dois mercados distintos: o militar e o civil. Embora distintos entre si, tanto o civil como o militar são complementares um ao outro, na medida em que, as sinergias entre os dois mercados em termos de tecnologias de duplo-uso e o facto de reagirem de igual forma à maioria dos fatores de mudança, leva a que haja por parte da maioria das empresas uma preocupação em definir um portfólio equilibrado entre produtos para aplicação civil e militar. (Caetano, 2012)<sup>11</sup>

A luta pela partilha de mercado é sempre muito feroz neste setor, o que obriga a que, para ganhar partilha de mercado, as empresas precisem efetuar melhorarias constantemente a fim de chegarem ao mercado mais rápido e reduzirem o tempo de entrega de modo a estar a frente da concorrência (Reis, 2011). Por este turno, Simões (1997b) no seu estudo realizado a PME’s conclui que, nos mercados do tipo industriais, as atitudes e esforços de promoção comercial dos produtos ou serviços – por forma a captação dos clientes - são diferentes e muitos mais personalizadas, exigindo frequentemente o contacto direto, isto em comparação com os mercados de produtos de grande consumo. Caracterizando-se por promoções ocasionais com ações espontâneas e pontuais. Sendo que, a presença em feiras nacionais e internacionais constitui uma das formas correntes de promoção.

## **2.3. Cadeia de Abastecimento, clientes**

A cadeia de abastecimentos consiste na coordenação e procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou canal (Bastos, 2015).

O processo de desenvolvimento e montagem final para a criação do avião implica a realização das seguintes atividades:

---

<sup>11</sup> Com referência a INTELI (2005)

- Marketing: participação em feiras, contatos com clientes atuais e potenciais, gestão da marca, entre outras ações.
- Desenvolvimento do produto: participação tanto nas primeiras etapas do produto quanto nas posteriores; Sendo que, no papel de líder, o fabricante de avião é responsável por definir padrões, implementar processos comuns, garantir que as informações sejam compartilhadas entre todos os envolvidos, coordenar os vários fornecedores de modo a garantir a total integração entre todos os sistemas.
- Montagem final, ensaios e entrega: : inclui o recebimento dos sistemas dos fornecedores, a montagem final, a pintura do avião nas cores indicadas pelo cliente, a realização de testes e ensaios e, finalmente, a entrega do avião.
- Comercialização: corresponde a venda dos aviões, que inclui a questão do financiamento e o contrato de venda.
- Serviços ao cliente: abrange a elaboração de publicações técnicas, o treinamento (pilotos, engenheiros, técnicos, etc.), os serviços de manutenção, o reparo e a revisão (maintenance, repair and overhaul – MRO, na sigla em inglês), o fornecimento de peça de reposição (no caso do fabricante servir como intermediário entre o fornecedor e o cliente), entre outras coisas.

Fonte: Guerra (2015)

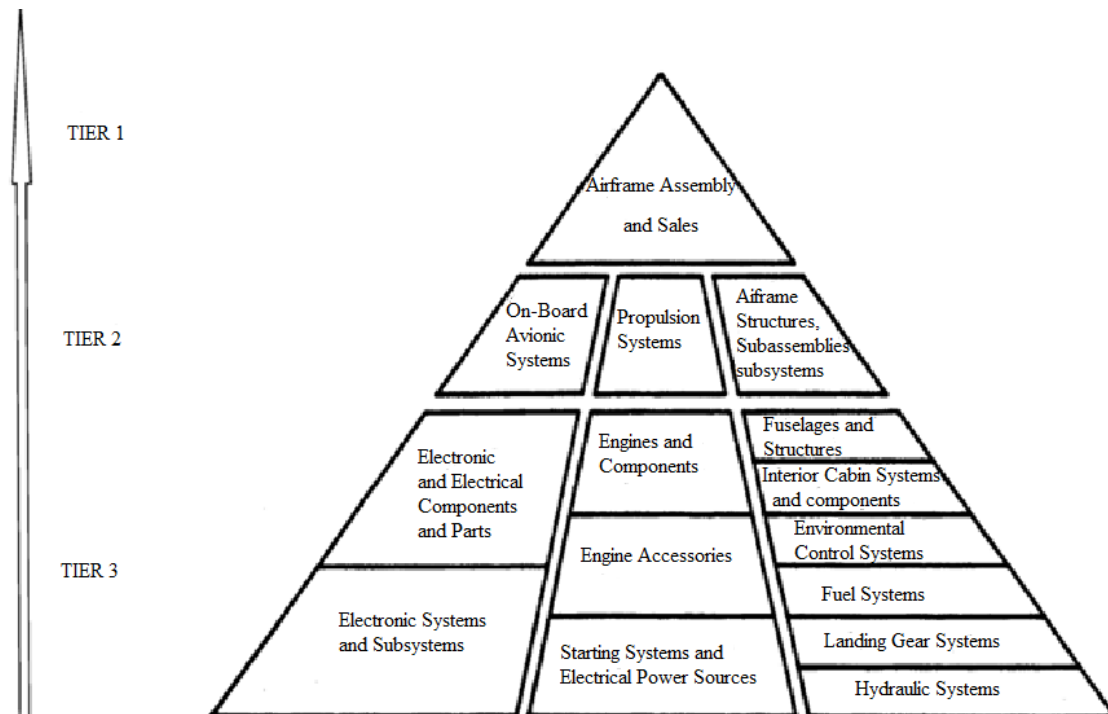
A complexidade relacionada com as atividades de desenvolvimento e montagem do avião leva a que a cadeia de abastecimento das empresas do setor aeronáutico seja fortemente marcada por alianças estratégicas. De acordo com Caetano (2012) este é um sector que se baseia em estratégias de médio/longo prazo, assumidas pelos diversos *players*, Estados, companhias aéreas, entre outros. Guerra (2011), chega a constatar que os fabricantes de aviões têm priorizados as alianças estratégicas, pelo menos no caso dos fornecedores mais importantes.

Segundo Ferreira, et al. (2011) praticamente todo processo de inovação exige alguma forma de colaboração ou parceria para o desenvolvimento comercial de um produto. E isto não é diferente com a cadeia de abastecimento da indústria aeronáutica. Pelo contrário, é muitas das vezes por via das alianças estratégicas estabelecidas na cadeia de abastecimento que surgem as parcerias e alianças estratégicas comerciais com fins de internacionalização; levando a que o fator confiança e desempenho do fornecedor sejam tidos como fatores de importância crucial por parte do parceiro/aliado. Neste sentido, Simões (1997b), refere que a rede de cooperação que as empresas estabelecem com fornecedores têm, no caso de algumas empresas, efeitos significativos sobre o potencial inovador destas. Acrescenta ainda que, o tipo de relacionamento mais comum é entre fabricantes de maquinaria e fornecedores de componentes. Sendo que,

quase todas as indústrias utilizam-se de relações genericamente designadas de subcontratação (Simões, 1997b).

Zorrinho (2014, p. 22) conclui que “a indústria aeronáutica se caracteriza pela sua dispersão geográfica, havendo uma rede global de colaborações entre construtoras e os seus principais fornecedores, a proximidade geográfica desempenha um papel fundamental nas relações entre os fornecedores principais, muito deles propriedade das próprias construtoras, e os subfornecedores”. Filipe & Guedes (2003), realizaram um estudo no qual os mesmos chegaram a conclusão que o modelo da cadeia de abastecimento da indústria aeronáutica é estratificada e hierarquizada, organizada em ‘tiers’ como é apresentada na figura 3.

Figura 3 Cadeia de abastecimento do setor aeronáutico



Fonte: Niosi & Zhegu (2005)

No topo da pirâmide encontram-se os OEM's responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos e gestão da cadeia de abastecimento, estas empresas são as proprietárias do projeto e selecionam empresas do segundo nível -fornecedores de sistemas, estruturas e componentes principais. No terceiro nível, pode-se encontrar principalmente um grupo muito concentrado de PME's que oferecem peças e componentes montados pelo nível 2 e, às vezes, até mesmo por empresas de nível 1 (Reis, 2011).



De modo a aumentar o valor associado ao produto, grande parte dos fornecedores Tier 1 começam a assumir novas formas (entrega sincronizada, *co-design* e suporte) e, progressivamente, têm se capacitado e adequado ao conceito de fornecimento modular no qual assumem a responsabilidade pela montagem das peças em subconjuntos ou sistemas (Ferreira, et al., 2011).

No que concerne aos clientes, a indústria aeronáutica fornece PSC<sup>12</sup> aos grandes profissionais de certas áreas de negócio, governos e clientes institucionais – clientes estes que, no inverso do utilizador final comum, envolvem-se diretamente no processo de I&D destes produtos (Davies & Hobday, 2005). Segundo Simões (1997b), nas empresas industriais assentes na inovação as relações com os clientes têm um carácter mais profundo, especialmente, nas estratégias dependentes (especialista-parceiro e de especialista em aplicações), sendo que no caso dos especialistas-parceiros as interações criadas com os seus grandes clientes no processo de conceção e desenvolvimento de novos produtos são particularmente acentuadas.

## Capítulo 2

### Questões e Metodologia de Investigação Científica

#### I. Questões de Investigação

Após pesquisa e leitura da literatura sobre as várias vertentes da internacionalização das empresas, ficou claro que os motivos apontados pelas empresas para o começo do seu PI podem ser diferentes de empresa para empresa, bem como o modo/modos de entrada das empresas nos mercados externos. No entanto, com base no problema geral de investigação - compreender o processo de internacionalização das empresas da indústria aeronáutica portuguesa - a revisão de literatura deixou algumas lacunas, nomeadamente:

##### **Q.1. Que razões motivaram o processo de internacionalização deste tipo de empresas?**

As motivações são diversas para cada PI, no entanto, nesta empresa com características próprias, o que realmente a motivou a internacionalizar-se; pretende-se compreender se este tipo de setor ‘automaticamente’ impõe a internacionalização, fazendo com que o mercado doméstico não tenha futuro.

---

<sup>12</sup> Produtos e Sistemas Complexos

**Q.2. Que modos de entrada escolhem?**

Pretende-se com esta questão de investigação, identificar o modo de entrada bem como compreender que critérios são tidos em conta quando a empresa opta por um modo de entrada em detrimento de outro/outros. Será a questão do risco e conseqüentemente a necessidade de maior ou menor financiamento de dado mercado? Serão as características da própria indústria a ditarem as formas de internacionalização das empresas para o país-destino?

**Q.3. Que fatores diferenciadores possuem que permita competir nos mercados internacionais?**

Compreender se são fatores como a imagem, a tecnologia da empresa, os serviços prestados, a estreita relação com a rede de abastecimento, ou até mesmo a qualidade do seu capital intelectual que permite à empresa competir nos mercados internacionais.

## **II. Metodologia da Investigação Científica**

Com o intento de chegarmos as respostas para as questões apresentadas, a metodologia utilizada que se mostrou mais adequada é o estudo de caso ou *case study*.

A opção pelo estudo de caso prende-se essencialmente com 3 motivos: primeiramente, como podemos verificar pelas questões de investigação, este é um trabalho que coloca questões do tipo ‘como’ e ‘porquê?; seguidamente, o facto dos eventos a estudar serem de difícil controlo da nossa parte; E, por último, o tema da internacionalização das empresas é um tema focado em fenómenos contemporâneos que está inserido em contexto de vida real. Neste sentido, sendo estes 3 motivos os mais característicos do recurso ao estudo de caso, esta mostrou-se ser a melhor estratégia a seguir (Yin, 2001).

A pertinência desta análise está na existência de uma lacuna de estudos relacionados com empresas do setor aeronáutico e, conseqüentemente o processo de internacionalização adotado. Neste sentido, por forma a obtermos respostas as questões apontadas, realizar-se-á um estudo de caso com investigação recaída sob a OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A., de modo a conhecer e compreender o processo de internacionalização desta empresa que começou por ser pioneira no setor e é hoje um importante *player* internacional na prestação de serviços MRO e fabrico de aeroestruturas.

A opção por esta empresa atendeu-se em grande parte ao aspeto da dimensão da empresa, o que é justificado pela afirmação de Nevado (2009) que indica que, o estudo de uma situação

específica deve ser feito por via de uma empresa de maior dimensão, na medida em que esta tem mais experiência da complexidade dos problemas em causa e normalmente tem especialistas dentro da própria empresa.

Neste sentido, para a elaboração deste estudo, utilizámo-nos do método da *desk research* – com documentos disponibilizados pela empresa, informações públicas, bem como, a realização de uma entrevista à empresa.

Considerando o fato de que numa organização de dimensão maior é importante a escolha do departamento ou secção certa bem como das pessoas certas do ponto de vista da investigação (Nevado, 2009), as entrevistas foram realizadas via presencial e por e-mail ao Vice-Presidente da empresa Nelson Vaz que tem contato direto com o processo de internacionalização da empresa.

A entrevista realizada encontra-se anexada no final do trabalho (Anexo 1 – Guião de entrevista).

### **Capítulo 3**

#### **Estudo de Caso: OGMA- Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A.**

Neste capítulo iremos abordar o estudo de caso da OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal – S.A., tendo como tópicos principais: caracterização da empresa; evolução e principais marcos da empresa; Estrutura de Negócios; Motivações e barreiras para a internacionalização; Modo de entrada; Conclusão do caso.

#### **I. Contextualização da Empresa**

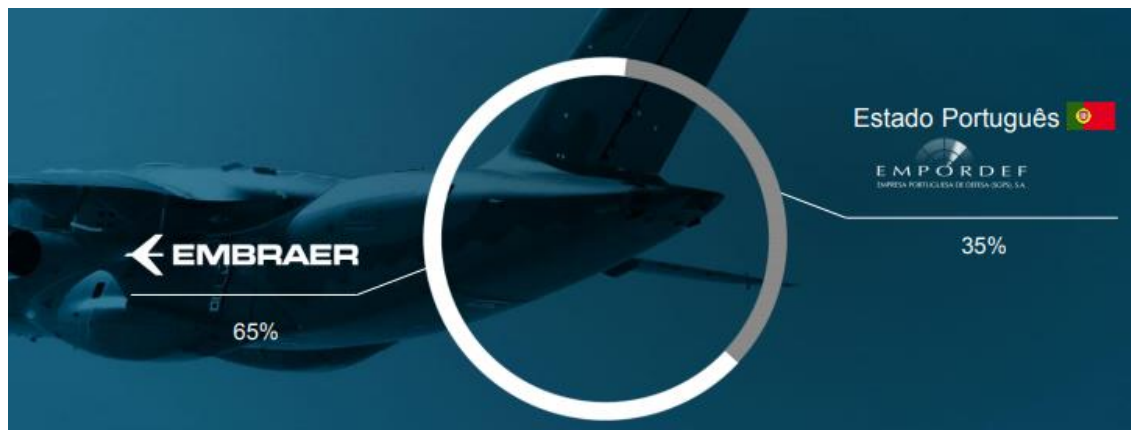
##### **1.1 Caracterização da Empresa**

As Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA) é uma empresa sob a forma jurídica de Sociedade Anónima, inserida na indústria aeronáutica portuguesa. A empresa fornece serviços e soluções para os mercados da manutenção aeronáutica - onde se incluem operadores de aeronaves militares, comerciais e executivas- e da fabricação de componentes e estruturas aeronáuticas.

A OGMA é uma empresa qualificada no mercado da aviação tanto civil como militar, possuindo os certificados FAR 145 e EASA 145 *Repair Station*, AQAP 2110 e ISO 9001-2008 *Quality Management*. Para além destas certificações, a empresa é ainda centro de manutenção autorizado para os produtos de diversos fabricantes, como sejam a Lockheed Martin, a Embraer, e a Rolls-Royce entre outros.

A estrutura organizacional da empresa é fragmentada por um acionista privado e outro estatal, no qual o Estado português (Empordef) detém 35% e a Embraer 65% das ações da empresa.

Figura 4 Composição acionista da OGMA



Fonte: Apresentação Corporativa OGMA 2017 em [http://www.ogma.pt/pdf/pres\\_pt.pdf](http://www.ogma.pt/pdf/pres_pt.pdf)

A missão da OGMA consiste num conhecimento claro dos desejos e expectativas dos seus clientes de forma a aumentar a sua satisfação; no que diz respeito à Visão, o *slogan* da empresa é bem claro – ‘Juntos voamos mais alto’. A empresa estabelece um forte compromisso com os seus Clientes, Acionistas, Empregados e Parceiros para que juntos possam criar mais valor para ambas as partes. A empresa presa pela: Parceria; Flexibilidade; Excelência de serviço; Eficiência, assim como pela Ética.

A estrutura empresarial, em 2018, situa-se nos 1800 funcionários empregados. No que se refere ao *layout*, sediada em Alverca do Ribatejo, a empresa detém uma vasta área total de 400.000 m<sup>2</sup>, com uma superfície coberta de 126.000 m<sup>2</sup>. Na OGMA podemos encontrar 12 hangares para a aviação comercial, executiva e militar bem como uma pista de 3 km.

Desde 2005 que a evolução do negócio (Anexo 4 – Receitas anuais) da empresa tem tido fluxos ascendentes (com algumas flutuações consideradas normais atendendo a dimensão da empresa), sendo que, os últimos anos foram considerados particularmente significativos para a empresa, tendo culminado num record histórico atingido, no ano de 2017, com um volume de 196,6 milhões de euros, representando um crescimento de 0,6% em relação ao ano anterior.

## 1.2 Evolução e principais marcos da empresa

Criada a 29 de Junho de 1918, a OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal S.A tem uma longa tradição histórica, celebra este ano o seu centenário, encontrando-se entre as 10 empresas mais

antigas no setor aeronáutico a nível mundial. Ao longo dos seus 100 anos de existência a OGMA conta com vários marcos históricos, como seguidamente pode ser verificado.

Tabela 6 Principais marcos históricos OGMA

1922: início da construção sob Licença francesa da Aeronave Caudron G-3 <sup>13</sup> , em 1922	1933: construção, sob licença inglesa, dos aviões Vickers Valparaíso em 1933	1938: fabricação da aeronave Avro 626 DHC-82 ‘Tiger Moth’	1952: construção de 66 unidades Air Force Depot DHC-1 ‘Chipmunk’
1956: 1º contrato para trabalhar em produtos Lockheed <sup>14</sup>	1959: assinado 2º contrato com os EUA, com a Força Aérea dos EUA	1965: iniciou a manutenção de caças da Força Aérea Alemã, nomeadamente do Lockheed F-104G Starfighter	1966: Manutenção Eurocopter SA-315 - Alouette III.
1970: recebe a manutenção dos C-130, P-3 Orion e Pumas	1972: início do contrato de fabricação com a Eurocopter	1982: Reparação/Revisão Motor Rolls-Royce T-56.	1993: Montagem do ‘PoSat1’ e torna-se um Centro de Manutenção Autorizado (AMC) Rolls-Royce para os motores AE 2100/ AE 3007
1998: Torna-se a 1ª empresa no mundo c/ certificação de Centro de Manutenção autorizado (EASC) para as Aeronaves Embraer ERJ 135/140 e 145.	2001 - Manutenção de Airbus e MLU dos F-16. Em 2002 iniciava o ‘Full Support’ dos C130 franceses.	2005 - 65% do capital passa para Embraer e EADS.	2007: Início da manutenção do E-jets 170; Certificação DOA
2013: participação no projeto KC-390		2017: Criação de um hangar de pintura na empresa	

Fonte: Elaboração própria

No marco histórico, o ano de 2005 representou uma nova era na história da empresa quando o governo português decidiu pela privatização, na quase totalidade, do seu capital, marcando o início de um esforço significativo no sentido de tornar a empresa mais competitiva à escala mundial, expandindo-se para novos mercados. No espaço de três anos, o volume de negócios duplicou, o que conduziu, em 2005, à atual situação, em que o governo português detém 35% do capital da empresa através da Empordef, sendo os restantes 65% detidos pela Embraer.

<sup>13</sup> Considerada a primeira aeronave a ser produzida em Portugal, durante 2 anos a OGMA fabricou 50 aeronaves para a Aviação Militar Portuguesa (Fonte: INCM).

<sup>14</sup> Aviões Lockheed T-33 T-Bird, com a realização de revisões gerais.

### 1.3. Estrutura de Negócio

Aproveitando a sua estreita relação com o fabricante, a OGMA oferece uma gama de produtos e serviços especializados. Na componente dos serviços a empresa presta serviços de manutenção, Reparação e Revisão Geral - também denominados como serviços MRO-, que inclui equipas dedicadas para o atendimento ao cliente e serviços de suporte das frotas; na gama de produtos, a empresa fabrica diretamente conjuntos e subconjuntos de aeroestruturas (estruturas aeronáuticas), em material metálico ou compósito.

O negócio de manutenção (MRO), é considerado o segmento mais relevante da empresa, correspondendo a 70,3% do total – com um Volume de Negócios<sup>15</sup> de 138,2 milhões de euros, o negócio de Aeroestruturas é representativo de um volume de negócios de 58,4 milhões de euros, com uma percentagem de 29,7% para o valor total.

Não obstante, os padrões de elevada qualidade possibilitaram à OGMA tornar-se num Centro Autorizado de Manutenção certificada pelas diferentes entidades e fabricantes do ramo aeronáutico, nomeadamente a EMBRAER, a Rolls-Royce, Airbus e a Lockheed Martin.

#### 1.3.1 Cadeia de Abastecimento

A OGMA trabalha para/com os maiores OEMs (fabricantes) e *Tiers* 1 e 2 (fornecedores de nível 1 e 2) dos fabricantes, tornando-a numa empresa de grande relevância nacional e internacional. Como tal, a cadeia de abastecimentos da empresa é composta por vários parceiros e fornecedores nacionais e internacionais.

As características típicas deste setor levam a que a cadeia de abastecimentos (Anexo 6 - Cadeia de abastecimento da indústria aeronáutica portuguesa) da empresa seja caracterizada por uma estreita ligação com os seus fornecedores.

#### 1.3.2 Concorrência

Atendendo a exiguidade do mercado nacional, os concorrentes da empresa situam-se maioritariamente no âmbito internacional. No quadro abaixo estão expostos os principais concorrentes da OGMA, sendo que, derivado à plenitude de produtos que fazem parte do portfólio empresa é difícil para a mesma apontar a existência de uma empresa concorrente em todos os segmentos de mercado e de produtos operados.

---

<sup>15</sup> Dados do ano de 2017.

Tabela 7 Principais concorrentes nacionais e internacionais da OGMA no segmento MRO

	Aviação Comercial	Aviação de Defesa	Motores	Componentes
Nacional	TAP Manutenção e Engenharia	Aeromec <sup>16</sup>	Sem competidores <sup>17</sup>	TAP Manutenção e Engenharia
Internacional	Todos os EASCs <sup>18</sup>	MARSHAL	StandardAero	Todos os EASCs que façam MRO componentes de aeronaves <sup>19</sup> ; Todos os Lockheed Martin Authorized Service Center <sup>20</sup>

Fonte: Elaboração própria

### 1.3.3 Presença internacional, Mercados

A grande maioria dos clientes da empresa são estrangeiros – a empresa aponta que em 2016, eram cerca de 89 clientes distribuídos por 46 países. Em 2017, a percentagem de venda para o exterior foi de 96,5% (para a empresa esta é situação mutável à medida que novos contractos vão sendo ganhos e cumpridos na sua totalidade). A empresa opera com maior ou menor volume/diversidade, nos 5 Continentes (Anexo 3 - clientes do segmento comercial e da defesa da empresa para o mercado de MRO; Anexo 5 – Presença da OGMA).

- Presença internacional com oferta de Serviços MRO:

Ao nível de MRO (correspondente a cerca de 70%), os três grandes contribuidores foram: Motores (54%), Defesa (33.12%) e Comercial/Executiva (7.71%). Sendo que 43,12% da receita advém de destinos Europeus, 41,97% foi alocado à América do Norte, e 11.4% ao continente Africano. No tipo de MRO, destacam-se o serviço de *overhaul* na área de motores e os serviços de *heavy-checks* e modificações em aeronaves civis e militares.

<sup>16</sup> Potencial concorrente.

<sup>17</sup> Sendo a única empresa que é centro de manutenção autorizada Rolls Royce para as plataformas disponíveis.

<sup>18</sup> EASC – Embraer Authorized Service Centres.

<sup>19</sup> Suportadas pela Embraer.

<sup>20</sup> Aeronaves C-130 e P-3,

- Presença internacional com oferta de produtos de Aeroestruturas:

Cerca de 95% das Aeroestruturas fabricadas pela empresa têm como destino a exportação, os restantes 5% dizem respeito ao mercado doméstico. A comercialização de conjuntos e subconjuntos de Aeroestruturas resultou em 30% da receita da empresa, sendo os maiores mercados a América do Sul e a própria Europa. A OGMA é hoje um importante fornecedor de soluções integradas de aeroestruturas para os maiores fabricantes mundiais de aeronaves e para fornecedores de primeira linha – e.g., EMBRAER, Dassault, Airbus Defence & Space, Lockheed Martin, Pilatus Aircraft, AgustaWestland e Airbus Helicopters -, destacando-se neste segmento, o programa Pilatus PC-12, em que a OGMA fabricou este ano a aeronave nº 1500 e, ainda a participação da empresa no projeto do novo Embraer KC-390<sup>21</sup>.

No que respeita à logística de transporte da exportação, de acordo com a empresa, esta pode, ou não, ser assegurada pela OGMA. Isto porque, em certos casos o próprio cliente assegura esta logística de transporte da mercadoria.

#### **1.4. Motivações e barreiras da internacionalização**

Neste sentido, ao longo da história, que acompanha a da aeronáutica mundial, a OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A., deu suporte a vários tipos de plataformas sendo, portanto, difícil para a empresa precisar exatamente o ano em que uma venda para um mercado externo foi feita, seja em serviços ou programas específicos, mas pode considerar-se que a OGMA esteve desde sempre envolvida no sector industrial de aviação a nível internacional. Isto porque, atendendo ao fato da indústria aeronáutica ser um sector global é impensável a empresa cingir-se apenas ao mercado nacional para sobreviver. De acordo com a empresa a internacionalização acaba por ser uma consequência inevitável - ou uma característica - nesta área de negócios. O mundo da aviação internacional está em constante mutação e o mercado reage rapidamente a estímulos externos, sejam estes positivos ou negativos. Neste ambiente, e de modo a possibilitar um *revenue stream* estável e diversificado, há vários anos que a OGMA se adaptou às circunstâncias envolventes e responde a pedidos e solicitações exteriores. Sendo esta característica típica de empresas que operam neste sector.

Quando questionada sobre os motivos da sua internacionalização, a empresa aponta essencialmente dois motivos, nomeadamente:

---

<sup>21</sup> Considerada a maior aeronave de transporte militar alguma vez contruída pela EMBRAER, bem como o maior projeto de aeronáutica em termos de participação da indústria portuguesa (envolve cerca de 14 empresas portuguesas). A OGMA faz parte do projeto desde a sua fase embrionária, tendo já fornecido painéis da fuselagem central, os lemes de profundidade, as carenagens do trem de aterragem e os painéis que formam o seu revestimento.



- **Elevada competitividade do Sector aeronáutico** – a empresa indica que embora o mercado mundial esteja em franco crescimento, esperando-se que em 2018 atinja um valor global de US\$150 biliões, os operadores aéreos competem ferozmente por qualquer vantagem adicional que consigam alcançar – este facto pressiona as empresas de MROs a reduzir os preços dos seus serviços, otimizando o mais possível as suas operações e reduzindo os seus TATs (*Turn Around Times* – duração do serviço *in-house*) internos e externos.

- **Procura interna insuficiente face ao mercado internacional** – Se o foco for a aviação de defesa e ainda que a OGMA dê suporte à Força Aérea Portuguesa em diversos tipos de plataformas (P3, C-295, C-130, F-16), a maior fatia do mercado continua a encontrar-se além-fronteiras. Sendo que, no caso dos aviões de grande porte, a empresa aponta que, no mercado interno português não existe procura suficiente por este tipo de aeronaves – uma vez que o mercado doméstico serve um mercado específico e bem definido de aviação regional. Neste sentido, de modo a fazerem face a esta carência de clientes no mercado doméstico, a empresa afirma posicionar-se, na busca por contratos ‘extranacionais’, bem como na exportação dos seus serviços - seja através de equipas presentes no terreno do cliente ou a atração dos mesmos a trabalho *in-house* através de propostas altamente competitivas e focadas nas suas necessidades específicas (como é o caso das aeronaves vindas da Austrália para serviços de manutenção e reparo).

Questionada igualmente sobre as barreiras sentidas ao longo do seu PI, a empresa responde que o mundo da manutenção aeronáutica não tem propriamente barreiras físicas, salvo exceções ocasionais. Nelson Vaz, reporta barreiras associadas ao mercado concorrencial, com especial relevo:

- **Elevada competitividade da indústria mundial de MRO** – o desejo de praticamente todos os OEMs em ter um maior controlo do mercado de manutenção e pós-venda dos seus produtos (conhecidos como ‘*aftermarket*’) torna bastante desafiante o acesso da OGMA a novas plataformas, minimizando a margem negocial e podendo ser um entrave à entrada em novos mercados; Sendo, por definição, uma indústria onde as margens de negócios são cada vez mais baixas devido a fatores concorrenciais, a empresa indica que é necessária uma aposta na eficiência interna ao nível de boas práticas e processos, tentativamente nivelando a taxa horária de mão-de-obra a um valor atrativo para o operador e que concorra com países onde os salários são mais baixos e a eficiência e especialização tem vindo a crescer; acrescenta que, se a isto se aliar o cumprimento restrito de prazos para a execução de trabalhos, é perceptível o balanço desafiante que importa atingir para alcançar o sucesso da empresa.

– **A emergência de mercados onde as restrições são menores** - A existência de empresas locais em determinados mercados onde as restrições são menores, como é o caso da China, é igualmente apontado como um fator que influencia uma decisão de perseguição de mercado onde a OGMA se insere.

### 1.5. Modos de entrada

Questionada sobre o modo de entrada adotado nos mercados internacionais, a empresa responde que a ‘porta’ de entrada principal, na expansão internacional da empresa da sua gama de produtos de aeroestruturas, é por via da exportação, sendo importante salientar que a empresa não trabalha com agentes, representantes comerciais nem detém empresas subsidiárias; acrescenta ainda que a logística do transporte tanto pode ser assegurada diretamente pela OGMA como pelo cliente.

Na prestação de serviços MRO, em função das solicitações e necessidades específicas dos clientes a empresa indica que oferece o envio de equipas técnicas, de maior ou menor dimensão, técnicos permanentes ou temporários, para diversos países. A opção por técnicos permanentes ou temporários no país-destino, prende-se essencialmente com o tipo de avião comercializado, uma vez que alguns aviões exigem equipas técnicas permanentes – e.g., o caso de algumas aeronaves civis e militares em França, Argentina e Índia. A empresa é também detentora de vários contratos de defesa de longa duração (e.g. contrato de gestão de frota dos C-130 da Força Aérea Francesa e da Força Aérea dos Camarões).

A empresa recorre igualmente de acordos de serviço e parcerias com diversas empresas mundiais, seja através de captura e/ou partilha de serviços, como através de subcontratações de capacidades complementares de que a OGMA não disponha. A empresa aponta que a existência de uma fase de forte consolidação da indústria de aviação mundial, origina que as alianças estratégicas entre parceiros internacionais sejam absolutamente fulcrais para a empresa, uma vez que permite a esta concertar os esforços e recursos em estratégias, processos e operações que podem, na visão destes, permitir obter uma vantagem competitiva.

A empresa indica ainda que é igualmente imperativo para esta a realização de campanhas de vendas internacionais tendo como objetivo atrair clientes que *a priori* poderiam não ser considerados, pela distância a que se encontram, ou tipo de serviços a realizar.

### 1.6. Fatores diferenciadores para a internacionalização da empresa

A OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. tem acumulado conhecimento e uma vasta experiência ao longo dos anos de existência (que se traduzem no fornecimento de produtos e serviços da mais elevada qualidade a clientes de todo o mundo). A empresa é igualmente Centro de Manutenção Autorizado (AMC) de alguns dos maiores fabricantes a nível mundial e, possui uma série de certificações que a permitem oferecer um vasto leque de soluções, com vista a satisfação dos seus clientes.

De acordo com a empresa os fatores que diferenciadores que a empresa possui é constituído pelo seu capital humano- composto por um vasto número de colaboradores de diversos *backgrounds* multidisciplinares, com experiência internacional e inclusive de nacionalidades distintas (Anexo 2 – Nacionalidade dos trabalhadores OGMA); pela constante preocupação com a segurança; o comprometimento da empresa com políticas ambientais e de responsabilidade social; assim como pela contínua confiança que a empresa deposita na tecnologia e na inovação.

### 1.7 Conclusão do caso

O estudo de caso efetuado permitiu efetuar um quadro geral, ainda que necessariamente incompleto do processo de internacionalização das empresas da indústria aeronáutica portuguesa. Sendo que o estudo de caso teve especial relevo numa única empresa – a OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A., - da qual, se efetuou entrevistas para melhor compreender do PI que esta levou a cabo.

Deste modo, do estudo elaborado podemos concluir que são duas as motivações para a internacionalização da OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A., nomeadamente:

- Elevada competitividade do Sector aeronáutico;
- Baixa procura no mercado interno.

A decisão de perseguir certos mercados é influenciada, de certa forma, pela: elevada competitividade da indústria mundial no seu *core business* e pela emergência de mercados onde as restrições são menores.

Concluimos ainda que a exportação e as relações contratuais são os modos de entrada mais adotados pela empresa.

A OGMA é uma empresa com 100 anos de existência, que brinda de vários marcos históricos. Derivado a isso, é de alguma dificuldade para a empresa precisar a altura em que foi efetuada a primeira venda para os mercados externos – de serviços ou programas específicos- e como se processou. No entanto, tornou-se possível verificar que a OGMA-Indústria Aeronáutica de

Portugal, S.A. esteve desde sempre envolvida no sector industrial de aviação a nível internacional, uma vez que as características do setor aeronáutico assim o exigem. Sendo que o mercado externo que permite a continuidade da empresa, uma vez que o mercado doméstico não apresenta um volume de procura suficiente para os produtos e serviços comercializados pela empresa.

A empresa apresenta um diagnóstico positivo de todos os mercados onde se insere. Este sucesso nos mercados internacionais tem sido pautado, em grande parte, pelas componentes do seu capital intelectual: O capital relacional traduzindo-se na confiança dos seus clientes nos reconhecidos anos de experiência da empresa, que se manifestam na qualidade dos produtos e serviços oferecidos; a estreita relação da empresa com os seus parceiros; o capital estrutural definido pela existência de uma série de certificações e licenças que a permitem à empresa ser um Centro de Manutenção Autorizado e satisfazer as expectativas dos seus clientes; e, o capital humano – que traduz-se no vasto número de colaboradores que, através do seu conhecimento explícito/implícito e da sua capacidade de aprender, têm sido de grande utilidade à empresa. Estes componentes têm sido o fator do sucesso da empresa nos mercados internacionais.

## **Capítulo 4**

### **Discussão de Resultados**

O presente estudo de caso teve como objetivo fulcral a compreensão do processo de internacionalização levado a cabo pelas empresas - que razões motivam as empresas a internacionalizarem-se, e conseqüentemente, com que tipo de barreiras estas se deparam no seu processo de internacionalização; que modos de entrada adotam; que fatores diferenciadores possuem que as permita competir nos mercados internacionais.

Começamos o trabalho com uma revisão de literatura sobre a internacionalização e a indústria aeronáutica. Seguidamente procedemos à análise e compreensão do processo de internacionalização da OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. empresa de grande dimensão que atua na indústria aeronáutica desde 1918.

Do estudo elaborado urge confrontar a informação obtida teoricamente, com o observado na prática com a internacionalização da OGMA.

## 1- Motivações e barreiras da internacionalização

No que respeita as motivações do PI da OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. estas estão enquadradas nas tipologias corroboradas pelos seguintes autores:

- Elevada competitividade do setor - Martín e López, (2007, *apud* Fernandes, 2013); Dunning (1977, 1993, 2001 *apud* Ferreira, et al., 2011); Lemaire (1997); AICEP & AUDAX (2013).
- Tentativa de diminuir o impacto da reduzida dimensão do mercado doméstico - Moen, et al.( 2010); Bell, et al (2004); Deloitte & AICEP ( 2014)
- Imperativo do próprio negócio - Brito e Lorga,(1999, *apud* Dias 2007)

As duas tipológicas apontadas pela empresa como motivos da internacionalização situam-se nos fatores proativos - tentativa de diminuir o impacto da reduzida dimensão do mercado doméstico – e, reativos - elevada competitividade do setor; imperativo do próprio negócio.

A nível das dificuldades sentidas e que norteiam as decisões tomadas no seu processo de internacionalização, as principais apontadas pela empresa dizem respeito:

- Elevada competitividade;
- A emergência de mercados onde as restrições são menores.

Não se verificou corroboração entre o que foi indicado pela empresa como sendo barreiras/dificuldades com o que estudado pela AICEP & AUDAX (2013) – que indica, o ser estrangeiro e o não conhecer a rede de relacionamento do PI como barreira- e, nem o defendido por autora Hill (2013) como barreiras ao PI: análise pobre do mercado, uma baixa compreensão das condições de competitividade no mercado estrangeiro, falha na customização dos produtos oferecidos as necessidades dos clientes estrangeiros, falta de um programa efetivo de distribuição, campanhas promocionais mal-executadas e problemas de garantia de financiamento. Em contrapartida, o defendido por Root (1994) corrobora as duas principais barreiras apontadas pela empresa, sendo que este defende fatores externos – o mercado do país de destino, *et cetera*, assim como a país de origem indica a questão da influência do mercado, produção e ambiente – e, fatores internos – produto (a política internacional dos produtos) e o recurso/comprometimento (a abundância da gestão dos recursos, capital, tecnologia, capacidade de produção e habilidades de *marketing*).

## 2- Modos de entrada

A OGMA é uma empresa com base no conhecimento intensivo-tecnológico (Bell, et al, 2004; Davies & Hobday, 2005), que na opção pelo modo de entrada nos mercados internacionais não opta por uma única ‘frente’. A empresa recorre à exportação e as relações contratuais (como ‘porta’ de entrada nos mercados externos, sendo que em certos casos um dos modos complementa o outro. O que corrobora o sugerido por Hill (2011, citado por Fernandes, 2013) ao recomendar que este tipo de empresas evitem as opções de licenciamento e *joint-venture* nas opções do modo de entrada nos mercados externos, isto, sob risco de estas empresas poderem perder o controlo sobre essa mesma tecnologia que as permite ter a vantagem competitiva. Ferreira, et al. (2011) defende que as empresas escolhem o modo de entrada consoante o motivo da internacionalização, neste sentido, para os motivos à cima descritos.

No recurso à tipologia de exportação, a OGMA exporta os seus produtos de aeroestruturas de forma própria uma vez que não recorre a intermediários, o que corrobora a informação prestada por Silva (1993) e AICEP & AUDAX (2013) que indicam que para o caso de empresas do tipo industriais, a estreita relação entre cliente-fornecedor ou vice-versa constitui um imperativo técnico do setor, o que por si, acaba por resultar num tipo de flexibilidade.

As relações contratuais da empresa exprimem-se em contratos de prestação de assistência técnica, contratos de serviços de engenharia, fabricação sob contrato bem como alianças estratégicas.

Verifica-se que a empresa não segue as teorias e modelos de internacionalização tradicionais, situando-se numa empresa do tipo *born global* – na medida em que, derivado em grande parte às características do próprio negócio e á exiguidade do mercado nacional para os produtos comercializados, a empresa é desde o início da sua criação uma empresa nacional, conforme pudemos verificar pelos marcos históricos da mesma.

## 3- Fatores diferenciadores para a internacionalização da empresa

Na obtenção de sucesso na internacionalização, a empresa apresenta três fatores ligados à sua estratégia de internacionalização: os anos de existência – portanto, a experiência, o sucesso ou insucesso acumulado nos mercados estrangeiros – o que aproxima-se do defendido por Lemaire (1997) que afirma que a história da empresa, constitui um dos três fatores importantes para a obtenção do sucesso; o seu capital humano- composto por um vasto número de colaboradores de diversos *backgrounds* multidisciplinares, com experiência internacional e inclusive de nacionalidades distintas; a constante preocupação com a segurança - A SHRM Foundation

(2016) indica no seu estudo que, uma organização culturalmente diversificada com uma força de trabalho semelhante tem uma série de vantagens potenciais sobre seus pares mais monolíticos, o que vai de encontro com o praticado pela empresa; o comprometimento da empresa com políticas ambientais e de responsabilidade social; assim como pela contínua confiança que a empresa deposita na tecnologia e na inovação.

## **Capítulo 5**

### **Considerações Finais, Limitações da investigação e Recomendações**

#### **I. Considerações Finais**

O trabalho efetuado permitiu efetuar um quadro geral, ainda que necessariamente incompleto, da Internacionalização, bem como da indústria aeronáutica. Seguidamente apresentamos as questões de investigação juntamente com uma breve explicação da metodologia utilizada. Na opção pela metodologia do estudo de caso, este teve como especial relevo uma única empresa portuguesa – a OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A., - da qual, se efetuaram entrevistas para melhor compreender do PI que esta levou a cabo. Foi posteriormente confrontada a informação obtida por via da revisão de literatura, com a informação adquirida nas entrevistas.

Conseguiu-se obter resposta às questões de investigação proposta, permitindo-nos compreender as particularidades do PI adotado por esta empresa. Deste modo, o estudo efetuado apresenta-nos três conclusões principais no que respeita ao processo de internacionalização da OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A.:

- Esta é uma empresa voltada para os mercados internacionais desde os seus primeiros anos de atividade; não segue, portanto, um modelo gradual e incremental através de um número de estágios definidos;
- A elevada competitividade da indústria, a limitação do mercado português e o as características do próprio negócio estão na base do motivo da internacionalização da empresa;
- A empresa concorre nos mercados internacionais em várias ‘frentes’: exportação, das relações contratuais e, alianças estratégicas, são os modos de entradas nos mercados internacionais.

A OGMA é uma empresa que tem demonstrado sucesso no seu Processo de Internacionalização, em grande parte devido a sua experiência, eficiência e qualidade.

## **II. Limitações da investigação**

Na opção pela utilização da metodologia do estudo de caso como opção mais adequada, surgiram algumas limitações da investigação, a destacar para o efeito:

- Impossibilidade de generalizar os resultados obtidos;
- Limitado ao caso português;
- Carência de informações sobre internacionalização de empresas da indústria aeronáutica, a maior parte das informações respeitavam a informações técnicas do setor;
- Reduzido número de entrevistas e, as efetuadas foram direcionadas a apenas um elemento da empresa.

## **III. Recomendações**

Aos académicos é recomendado a realização de um estudo mais aprofundado com recolha de dados junto de *stakeholders* e, também de *shareholders* envolvidos na cadeia de negócios da empresa, uma vez que estamos a falar de uma indústria com uma forte ligação em rede. Seria igualmente oportuno a realização de um estágio na empresa de forma a acompanhar-se de perto o contato/gestão da empresa dos seus clientes internacionais.



## Referências Bibliográficas

- SHRM Foundation, 2016. What's Next Future Global Trends Affecting Your Organization - Engaging and Integrating a Global Workforce. *The Economist Intelligence Unit*, Maio, Issue Solutions—the development and implementation of workforce analytics, pp. 23-27.
- AED, 2018. *AED Portugal*. [Online] Available at: <http://www.aedportugal.pt/> [Acedido em 2018/01/30].
- AICEP & AUDAX, 2013. *Horizonte internacionalizar: Guia para PME*. [Online] Available at: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Conhecimento/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME/?page=1> [Acedido em 2018/03/02].
- AICEP, 2013. *Aeronautic Sector*. [Online] Available at: [https://www.een-portugal.pt/destaque/Documents/aeronautic\\_en.pdf](https://www.een-portugal.pt/destaque/Documents/aeronautic_en.pdf) [Acedido em 2018/05/15].
- Azevedo, P., 2013. Estratégias para uma internacionalização de sucesso. *Impakt*, Março, pp. 7-10.
- Bastos, E., 2015. *O que é a gestão da cadeia de abastecimento?*. [Online] Available at: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7617-o-que-%C3%A9-a-gest%C3%A3o-da-cadeia-de-abastecimento.html> [Acedido em 2017/12/31].
- Bell, J., Crick, D. & Young, S., 2004. *Small Firm Internationalization and Business Strategy*. Londres: International Small Business Journal.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C. F., Coelho, F. P. & Proença, E. R., 2006. O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, Volume 5(3), pp. 42-55.
- BUCKLEY, P. J. & CASSON, M. C., 1976. *The future of the multinational enterprise..* Londres: Macmillan.
- Buckley, P. J. & Ghauri, P. N., 1999. *The Internationalization of the firm*. 2ª ed. Londres: International Thomson Business Press.

- Caetano, R. E. d. S., Outubro 2012. *Produção Aeronáutica Análise do desenvolvimento nacional*. (Dissertação de Mestrado) ed. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Caves, R., 1971. International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investments. *Economics*, Volume 38, pp. 1-27.
- Cechella, C., Franco, G. H. B., Silva, J. R. & Dentinho, T. P., 2014. New Dimensions of Brazilian Economy Internationalization: Portugal as a Strategic Location for Embraer's Investments and Their Impact on the Regional Economy. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*.
- CIP, 2015. *OGMA associa-se à CIP para promover a indústria aeronáutica*. [Online] Available at: <http://cip.org.pt/ogma-associa-se-a-cip-para-promover-a-industria-aeronautica/> [Acedido em 2018/03/15].
- Colaço, D. F., 2013. *Joint-ventures: Uma ferramenta estratégica na Internacionalização de PME portuguesas*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Czinkota, M. & Johnston, W., 1985. Exporting: does sales volume Exporting: does sales volume. *Journal Of International Business Studies*, 14(1), pp. 147-153.
- Davies, A. & Hobday, M., 2005. *The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Products and Systems*. 1ª ed. New York: Cambridge University Press.
- Deloitte & AICEP, 2014. *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*. s.l.:s.n.
- Dias, M. C. d. C. F., 2007. *A Internacionalização e os Factores de competitividade: o Caso Adira*. (Dissertação de Mestrado) ed. Porto: Universidade do Porto .
- Dominginhos, P., 1999. *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Um Modelo de Empenhamo e Conhecimento Incremental*. [Online] Available at: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4611/1/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_Modelo\\_Empenhamo\\_Incremental.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4611/1/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_Modelo_Empenhamo_Incremental.pdf) [Acedido em 2018/06/24].
- Dunning, J., 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, Volume 8, pp. 173-190.
- Expresso, 2018. Ásia precisa de 14 mil novos aviões e vai triplicar o tráfego - prevê a Airbus. *Expresso*, 7 Fevereiro.

- Fernandes, A. G., 2013. *O Processo de Internacionalização – As Empresas Tecnológicas*. (Relatório de Estágio) ed. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, M. P., Serra, F. A. R. & Reis, N. R., 2011. Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Global Advantage: Center of Research in International Business & Strategy*, Maio.
- Ferreira, V. d. L., Salerno, M. S. & Lourenção, P. T. d. M., 2011. As estratégias na relação com fornecedores: o caso Embraer. *Gestão & Produção*, Volume 18 (2), pp. 221-236.
- Filipe, P. M. & Guedes, A. P., 2003. As Pequenas e Médias Empresas e a Cadeia de Abastecimento da Indústria Aeronáutica. *Inteli*.
- Francischini, A. S. N., Furtado, J. & Garcia, R., 2015. *Tecnologia e trajetórias de internacionalização precoce: análise de casos na indústria brasileira*. São Carlos: Gestão & Produção.
- Freire, A., 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. 2412 ed. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Freire, A., 1998. *Internacionalização: Desafios para Portugal*. 2475 ed. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Gago, C. C. et al., 2004. *Internacionalização das Empresas Portuguesas: 30 casos de referência, Desafios*. Lisboa: Companhia das Cores.
- Guerra, J. H., 2011. O modelo de integração de sistemas da indústria aeronáutica: fatores motivadores. *Gestão & Produção*, 18(2), pp. 251-264.
- Hallén, L. & Wiedersheim-Paul, F., 1979. The evolution of psychic distance in international business relationships. Em: I. Haag & F. Wiedersheim-Paul, edits. *Between market and hierarchy*. Suécia: University of Uppsala, pp. 15-27.
- Helpman, E. & Krugman, P., 1985. *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy*. Cambridge.: MIT Press.
- Hill, C. W., 2013. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 9ª ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hymer, S. H., 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.

- Ihéu, F., 2006. *A internacionalização das empresas portuguesas e a China*. Coimbra: Edições Almedina.
- INCM, s.d. *Dez décadas de Força Aérea*. [Online] Available at: <https://www.incm.pt/portal/dezdecadasfa.jsp> [Acedido em 2018/06/06].
- Johanson, J. & J., V., 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, Volume 8, pp. 23-32.
- Johanson, J. & Mattsson, L., 1988. Internationalization in industrial systems — a network approach. Em: N. Hood & J. Vahlne, edits. *Strategies in Global Competition*. Nova Iorque: Croom Helm, pp. 303-321.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., 1975. The Internationalization Of The Firm — Four Swedish Cases.. *Journal of Management Studies*, , Volume 12, pp. 305-323.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., 1999. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. Em: *The Internationalization of the firm*. Londres: International Thomson Business Press, pp. 27-42.
- Keegan, W. & Green, M., 1999. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva.
- Kindleberger, C. ., N. H., 1969. The Theory of Direct Investment. Em: C. Kindleberger, ed. *American Business Abroad*. Yale University Press: New Haven.
- Knickerbocker, F., 1973. *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2006. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lemaire, J.-P., 1997. *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lorga, S., 2002. *A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocrystal, ACE*. (Working paper) ed. Porto: Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica Portuguesa.
- Lusa, 2018. *Sector aeronáutico em Portugal quer atingir 3% do PIB em cinco anos*. [Online] Available at: <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-05-25-Sector-aeronautico-em-Portugal-quer-atingir-3-do-PIB-em-cinco-anos#gs.S6Osq0c> [Acedido em 2018/06/09].

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S., 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4ª ed. Londres: Pearson Education.
- Moen, Ø., Bakås, O., Bolstad, A. & Pedersen, V., 2010. International Market Expansion Strategies for High-Tech Firms: Partnership Selection Criteria for Forming Strategic Alliances. *International Journal of Business and Management*, Janeiro, Volume 5, pp. 20-30.
- Monteiro, V. F., 2016. *Internacionalização Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020*. (Dissertação de Mestrado) ed. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Nevado, P. M., 2004. *O controlo e a cooperação na gestão internacional das empresas multinacionais: o caso das empresas portuguesas*. Lisboa: Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia de Gestão.
- Nevado, P. P., Working paper n.1/2009. Estudo de Casos: um curso de acção na investigação em Gestão. *Instituto Superior de Economia e Gestão: Advance - Centro de Investigação Avançada do ISEG*.
- Niosi, J. & Zhegu, M., 2005. Aerospace Clusters: Local or Global. *Industry and Innovation*, Março, Volume 12, pp. 1-25.
- OECD, 2011. *ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities*. [Online] Available at: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> [Acedido em 2018/06/09].
- OGMA, 2018. *Brochura OGMA*. [Online] Available at: [http://www.ogma.pt/pdf/Brochura\\_OGMA\\_WEB.pdf](http://www.ogma.pt/pdf/Brochura_OGMA_WEB.pdf) [Acedido em 2018/01/03].
- OGMA, s.d. *Apresentação corporativa OGMA*. [Online] Available at: [http://www.ogma.pt/pdf/pres\\_pt.pdf](http://www.ogma.pt/pdf/pres_pt.pdf) [Acedido em 2018/01/03].
- Oliveira, M. G., 2016. *Internacionalização de Empresas para a Arábia Saudita: Estudo de Caso Zippy da Sonae SR*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISEG .
- Oliveira, T. M., 2014. *Participação Portuguesa no Projeto KC-390 da EMBRAER: Desafios no âmbito da Gestão da Tecnologia e da Inovação*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISEG.
- Palloix, C., 1974. *As Firms Multinacionais e o processo de internacionalização*. Lisboa: Editorial Estampa.

- Pellegrini, M. T., 2018. *100 anos de historia 100 anos de futuro*. [Online] Available at: <http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/100-anos-de-historia-100-anos-de-futuro>
- Pinto, M. & Pereira, R., 2016. As PME e a sua internacionalização: um estudo de caso. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 14 Junho, pp. 153-183.
- Pinto, T. B. M., 2012. *Investimento Directo Estrangeiro: o processo de internacionalização da cadeia H3, S.A. para a Polónia*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISEG .
- Porto Editora, 2003-2018. *Dicionário Infopédia*. [Online] Available at: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/royalties> [Acedido em 2018/06/10].
- Reis, A., 2011. *The Aerospace Industry: a Descriptive and Prospective Empirical Analysis*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: Instituto Superior Técnico - Universidade Técnica de Lisboa.
- Root, F. R., 1994. *Entry strategies for International markets*. Toronto: Lexington Books.
- Silva, A., 2017. *infoRH*. [Online] Available at: <http://inforh.pt/paulo-chaves-importancia-do-sector-aeronautico-economia-nacional/> [Acedido em 2018/03/15].
- Silva, L. P. d., 1993. *Estratégias de Internacionalização da Indústria Portuguesa: o caso do setor dos moldes*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Simões, B., 2017. *Governo espera que sector aeronáutico atinja 2% do PIB em 10 anos* - *Aviação - Jornal de Negócios*. [Online] Available at: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/governo-espera-que-sector-aeronautico-atinja-2-do-pib-em-10-anos>
- Simões, V. C., 1997a. *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*. Lisboa: AIP.
- Simões, V. C., 1997b. *Inovação e Gestão em PME*. Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Tanev, S., 2012. Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, Março, pp. 5-8.

- Vasconcellos, I. V., 2013. *Internacionalização de Empresas Portuguesas: O caso do grupo Brisa*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISEG.
- Velho, M., 2017. *Setor da aeronáutica, espaço e defesa exporta 87% da produção*. [Online] Available at: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/setor-da-aeronautica-espaco-e-defesa-exporta-87-da-producao/>
- Vernon, R., 1966,. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 8(2), pp. 190-207.
- Vernon, R., 1979. O Comércio e o Investimento Internacionais no ciclo do produto. Em: A. P. d. Sila, ed. *Teorias do Comércio Internacional - especialização e crescimento*. Lisboa: Iniciativas Editoriais; CEDEP, pp. 51-68.
- Vicente, V. M., 2012. *Processo de Internacionalização de PME, Dificuldades e Apoios*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISEG.
- Welch, L. S. & Loustarinen, R., 1999. Internationalization: Evolution of a Concept. Em: *The Internationalization of the Firm*. Londres: International Thomson Business Press, pp. 83-98.
- Yin, R., 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zorrinho, J. F., Setembro de 2014. *Análise do contexto para a criação de um cluster aeronáutico na região de Évora*. (Dissertação de Mestrado) ed. Lisboa: ISEG.

## Anexos

### Anexo 1 – Guião de entrevista

---

Entrevista a Nelson Vaz, Vice-Presidente para o MRO e CCO da OGMA

Dados da empresa

1. Qual o número de funcionários atualmente?
2. Estrutura Organizacional?
3. Quantidade produzida no ano de 2016/2017?

ASSUNTO: Gestão, posicionamento e estratégia no processo inicial de internacionalização

1. Qual o ano que realizaram a primeira venda para mercados externos e como esta se processou?
2. Quais as razões para a internacionalização (ambiente económico interno desfavorável, baixa procura interna, procura de maior rentabilidade em mercados externos, oportunidades criadas por entidades publicas ou por associações do sector, etc.)?
3. Por onde iniciou o processo de internacionalização? (países vizinhos com proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contacto ou relacionamento no exterior, etc.)?
4. Estratégia utilizada inicialmente para a internacionalização (exportação indireta através de agentes ou distribuidores Portugueses, exportação direta através de representantes no país de destino, alianças estratégicas, IDE, etc.)?
5. Quais são os principais concorrentes nacionais e internacionais?

ASSUNTO: Estratégia atual de internacionalização e mercados

1. A empresa detém alguma equipa qualificada e direcionada para lidar com o mercado externo?
2. A gestão/experiência da empresa, influência no momento de se investir em determinado mercado/ país? De que forma?
3. Existem alianças com outras empresas?
4. Quais os investimentos feitos no exterior para incrementar as vendas (ex. publicidade, concursos, exposições e feiras, etc.)?
5. Em quantos países está presente a OGMA?
6. Qual a percentagem de vendas para o exterior?
7. Quais os três mercados mais importantes? E qual a percentagem de vendas para cada um desses países (Peso relativo das atividades internacionais)?
8. Qual o tipo de serviços MRO ou aeroestruturas mais vendido para o exterior?
9. A empresa procura assistência/ajuda em alguma entidade externa à empresa para conhecimento e penetração nos mercados?



Internacionalização de Empresas Portuguesas: O caso da OGMA

10. Quais os principais obstáculos que a empresa enfrenta no processo de internacionalização? (económico, concorrencial, característica do produto, distribuição, adaptação do produto ao cliente, etc.)
11. Que diagnósticos e perspetivas tem a empresa para o futuro? Que outros mercados externos lhe parece ser ‘atrativos’ para expansão futura da empresa?
12. Que fatores diferenciadores considera que a empresa detém para competir nos mercados internacionais?

ASSUNTO: Indústria Aeronáutica - Cluster aeronáutico Nacional

1. Acredita que a inserção das empresas aeronáuticas em *clusters* potencializa a sua internacionalização? Em que medida esse cluster reforça a internacionalização da OGMA?
2. Como caracteriza, numa breve panorâmica, o sector aeronáutico em Portugal, em matéria de pontos fortes e pontos fracos que é necessário corrigir?
3. Na sua opinião, qual tem sido o grande desafio da indústria aeronáutica, como vê a evolução do sector na próxima década?

---

## Anexo 2 – Nacionalidade dos trabalhadores OGMA

---



Fonte: Apresentação corporativa, OGMA em <http://www.ogma.pt/>

---

## Anexo 3 – Clientes do segmento comercial e de defesa da empresa

---

Clientes do segmento comercial da OGMA



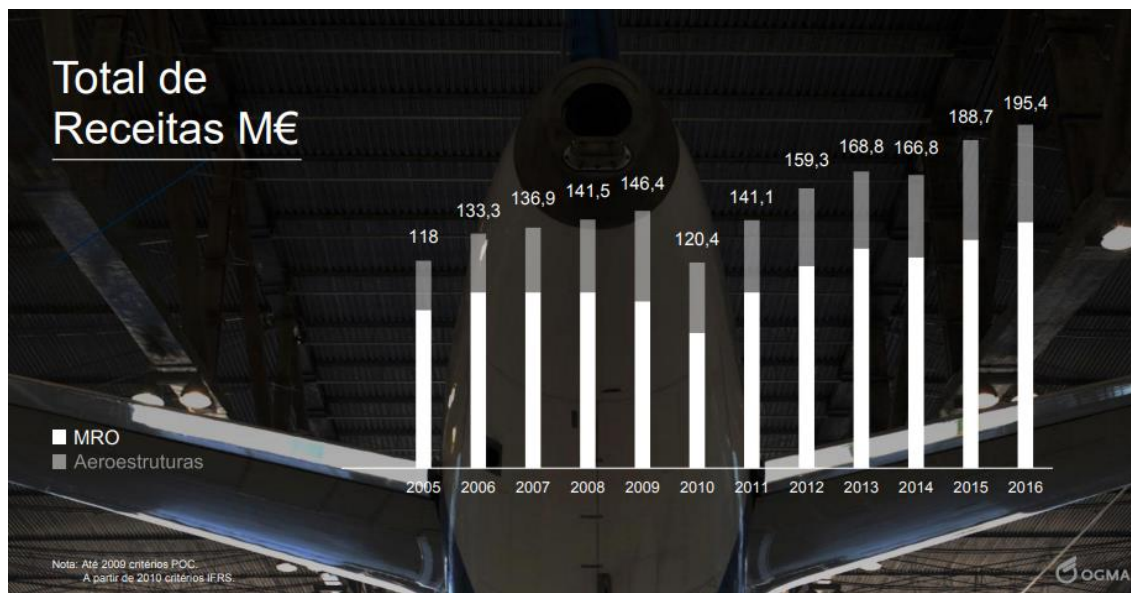
Fonte: Apresentação Corporativa OGMA em [http://www.ogma.pt/pdf/pres\\_pt.pdf](http://www.ogma.pt/pdf/pres_pt.pdf)

Clientes do segmento defesa da OGMA



Fonte: Apresentação Corporativa OGMA em [http://www.ogma.pt/pdf/pres\\_pt.pdf](http://www.ogma.pt/pdf/pres_pt.pdf)

Anexo 4 – Receitas anuais



Fonte: OGMA, Apresentação corporativa em <http://www.ogma.pt/>

Anexo 5 - Presença da OGMA- Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. no mundo



Fonte: OGMA, Apresentação corporativa em <http://www.ogma.pt/>

Anexo 6 – Empresas da Cadeia de abastecimento da indústria aeronáutica



Fonte: AICEP, 2013