



A internacionalização de PME em Portugal - Construção de
um modelo teórico

Nuno Miguel Gaspar da Rosa Guerreiro Bota

Orientador:

Prof. Doutor Renato Pereira, ISCTE-IUL Business School

Abril de 2013

Abstrato

No presente ano letivo foi proposta a elaboração de uma dissertação sobre um tema à escolha dos alunos. Na presente dissertação a apresentar, pretendeu-se escolher um tema do agrado do aluno e que simultaneamente fosse um tema útil, interessante e que pudesse dar um contributo para a sociedade.

A opção para a realização desta dissertação tem por base uma temática muito debatida na atualidade e que faz a junção de dois conceitos muito abrangentes e popularmente abordados como solução para a conjuntura económica e social: a inovação e a internacionalização que em conjunto serão os dois fatores que do ponto de vista do tema, serão os mais preponderantes para uma PME.

Dada a situação extremamente delicada em que o país se encontra, das dificuldades que atravessa e sabendo que cerca de 90% da economia do país é composta por PME e que fecham atualmente em média 10 empresas por dia, a internacionalização torna-se um tema não apenas pertinente, mas indispensável aos dias de hoje.

Para a realização desta dissertação serão analisadas e comparadas as teorias elaboradas pelos especialistas neste tema e com base nos dados apurados será elaborado um inquérito junto de diversas empresas preferencialmente com experiência internacional.

Após recolha e estudo das respostas fornecidas procurar-se-á criar um modelo ideal de internacionalização adequado às PME, portuguesas que sirva de guia orientador de empresas em que estas se consigam rever e orientar em processos de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização; PME; Inovação; Portugal

JEL CLASSIFICACION: F23 Multinational Firms; International Business, O31 - Innovation and Invention: Processes and Incentives

Abstract

It was proposed on the current year, the elaboration of a dissertation on a topic that student can choose. In presenting this dissertation, we intended to choose a topic of the student's liking and both were a theme useful, interesting and could make a contribution to society.

The option for the realization of this thesis, is based on a nowadays much debated topic and join two very comprehensive and popularly addressed as a solution to the economic and social status: innovation and internationalization, which together are the two factors that from the point of view of the subject, will be most prevalent for an SME.

Given the extremely delicate situation in which the country finds itself, through the difficulties and knowing that about 90% of the country's economy consists of SMEs survival and are closing currently 10 companies on average per day, internationalization becomes an issue not only relevant, but essential for today.

For the thesis, will be analyzed and compared the developed theories by experts in this subject, and based on that, it will be produce a survey of several companies preferably with international experience.

After collection the provided if study responses, will seek to create an ideal model of SME internationalization appropriate, Portuguese which serve as a guide for guiding

Key-Words: Internationalization; SME; Innovation; Portugal

JEL CLASSIFICACION: F23 Multinational Firms; International Business, O31 - Innovation and Invention: Processes and Incentives

Agradecimentos

Gostaria antes de mais, agradecer a todas as empresas que responderam ao meu inquérito. Agradeço-lhes profundamente, foram uma peça vital no meu trabalho e a ajuda que tão prontamente disponibilizaram é algo louvável.

Ao professor Renato Pereira, que contra as adversidades sempre se demonstrou disponível a ajudar.

À minha mãe por ser uma lutadora incansável, sempre presente, que me ajudou em todos os momentos da minha vida.

Aos meus tios pelo apoio incondicional nos bons e maus momentos.

À minha avó por todo o carinho e ajuda que tem dado ao longo dos anos.

À Andreia por todo o apoio que me tem dado ao longo destes árduos meses.

Aos meus amigos, Pedrinho, David, Gustavo, Daniel, Mendo entre muitos outros que não vou enumerar, pela força que sempre me deram.

Aos que infelizmente partiram antes de tempo, Avô e Gustavo a vós vos dedico este trabalho.

Mitchel Martin:

“To discover new ways of doing something - look at a process as though you were seeing it either for the first or last time”

I. Introdução ao trabalho desenvolvido

I.I. Sumário Executivo	XI
I.II. Introdução escolha e delimitação do tema.	XII
I.III. Objetivos gerais e específicos	XIII
I.IV. Questões de investigação.	XIV
<u>1. Definição de Internacionalização</u>	1
<u>2. Introdução temática – Definição de internacionalização</u>	2
2.1. Teorias económicas	2
2.1.1. Teorias económicas da internacionalização	2
2.1.2. Teoria da internacionalização	3
2.1.3. Teoria do paradigma eclético (OLI)	4
2.2. Teorias do comércio internacional	7
2.2.1. Teoria da vantagem competitiva	7
2.2.2. Teorema H-O-S	11
2.2.3. Teoria do ciclo de vida do produto	11
2.3. Teorias de Investimento Direto Estrangeiro (I.D.E)	14
2.3.1. Teoria das imperfeições de Mercado	14
2.3.2. Teoria de Uppsala	15
2.3.3. Teoria das redes	18
2.3.4. Teoria da reação oligopolista	20

<u>3. Motivos para a internacionalização</u>	21
3.1 Motivos para a internacionalização de uma PME	21
3.2 Fatores e motivações pró-ativas	25
3.3 Fatores e Motivações reativas	26
3.4 Quadro resumo com outros motivos para a internacionalização	31
<u>4. Seleção e modos de entrada em novos mercados.</u>	32
4.1. Seleção e modos de entrada em novos mercados	32
4.2. Formas de entrada no mercado	32
4.2.1. Exportação direta e indireta	32
4.2.2. Licenciamento	33
4.2.3. <i>Franchising</i>	34
4.2.4. <i>Joint Ventures</i>	34
4.2.5. Aquisição de subsidiárias.	34
4.2.6. Subsidiárias pertencentes à empresa.	35
4.3. Outros modos de internacionalização	35
4.4. Vantagens e desvantagens de cada modo de entrada	36
4.5. Fatores que determinam a escolha de um modo de entrada	41
4.6. Métodos de seleção dum mercado	44
4.7. Critérios de seleção do mercado	46

<u>5. Portugal</u>	49
5.1. Portugal, uma crise global acentuada por um passado	49
5.1.1. A crise em Portugal	50
5.1.2. Portugal um país não competitivo?	53
5.2. As soluções	55
5.3. Realidade empresarial em Portugal	57
5.3.1. Apoios às empresas portuguesas	58
<u>6. A importância da inovação numa PME, início da construção de um modelo</u>	61
6.1. Fatores internos	62
6.1.1. Características da empresa	62
6.1.2. Competências da empresa	63
6.1.3. Características da direção	64
6.1.4. Inovação	66
6.1.5. Mercado interno	67
6.2. Orientação para o mercado externo	68
6.2.1. Estratégias de marketing internacional	68
6.2.2. Perceção, ambição e diretrizes da direção	70
6.3. Envoltente externa	72
6.3.1. Gostos dos consumidores	72
6.3.2. Governos	73
6.4. A diferenciação, a força das PME	74

<u>7. Análise e interpretação dos resultados obtidos</u>	77
7.1. Atividade internacional da empresa	79
7.2. Atividade internacional	81
7.3. Dificuldades e repercussões nas empresas	87
<u>8. Conclusões sobre o estudo</u>	91
8.1. Conclusões sobre o estudo de Portugal	94
8.2. Aconselhamento a uma PME que se queira internacionalizar	96
8.3. Modelo.	98

I - Introdução ao trabalho desenvolvido

I.I. Sumário Executivo

No presente ano letivo foi proposta, aos alunos finalistas, a elaboração de uma dissertação para a conclusão de Mestrado em Gestão, sendo a escolha do tema opcional.

O tema escolhido foi a internacionalização por duas ordens de razões: A primeira por ser um tema do agrado do aluno e a segunda por ser um tema útil, interessante e bastante atual.

A realização desta dissertação tem por base uma temática muito debatida atualmente e que faz a junção de dois conceitos muito abrangentes e popularmente abordados como solução para a conjuntura económica e social: a inovação e a internacionalização que em conjunto serão os dois fatores que do ponto de vista do tema, serão os mais preponderantes para uma PME.

Sabendo que cerca de 90% da economia do país é composta por pequenas e médias empresas e que esta é uma força que este detém, é absolutamente fulcral blindar e fortificar este pilar que sustenta a grande maioria da população. Sabendo que fecham atualmente em média 10 empresas por dia, a procura de um modelo ideal de internacionalização das PME, torna-se um tema não apenas pertinente, mas indispensável aos dias de hoje.

Serão abordadas duas vertentes na dissertação, por um lado a elaboração dum modelo de acordo com as especificações e características das PME portuguesas e por outro, como uma subquestão, referente à alegada falta de iniciativa empreendedora em Portugal

Quanto à forma esta dissertação será composta por capítulos. No primeiro capítulo irá fazer-se uma breve introdução temática da internacionalização indicando algumas propostas de definição deste conceito.

Nos capítulos seguintes e numa primeira fase irá abordar-se uma análise bibliográfica das teorias de renome, e do contributo destas para a área de estudo em questão. Dentro deste, relembrar os autores que mais impacto tiveram para a contribuição dos modelos que ainda hoje são exemplos para a criação de novos e pesquisar igualmente bibliografia mais recente sobre o tema. Numa segunda fase irá proceder-se a uma análise do mercado das PME portuguesas, tal como os seus valores e cultura. Posteriormente, através de questionários a realizar junto de um mínimo de pelo menos 30 PME que se tenham internacionalizado, serão analisados os dados e os fatores chave que as levaram a escolher esta solução e compara-los, interliga-los com o intuito de apurar as características comuns e que se relacionam ou que estejam diretamente correlacionados com tema central. Assim, analisando todos estes dados espera-se conseguir atingir um modelo ideal de internacionalização de uma PME portuguesa.

I.II. Introdução, escolha e delimitação do tema

De forma a encerrar o 2º ciclo e a preparar os alunos para o mercado de trabalho foi proposto aos finalistas que desenvolvessem uma investigação científica, cuja elaboração poderia revestir uma de três formas, dissertação, projeto ou plano de negócios, ficando ao critério dos mesmos a escolha

Por isso e por ser o que mais se coadunava com o meu interesse e com o tema de investigação, optou-se pela elaboração de uma dissertação tradicional

Decidido o modelo da dissertação, analisaram-se três fatores fundamentais para a escolha do tema de investigação: a sua atratividade e o despoletar o interesse dos leitores dando preferência a temas atuais e debatidos; a sua relevância e importância para a comunidade científica e para a sociedade no geral, ou seja, ser um tema não só do interesse do próprio, como do interesse comum e do ponto de vista do conteúdo que acrescenta-se valor e perspectivas diferentes ao tema; por fim, um tema que fosse do agrado do autor, contribuindo para a formação deste, bem como ferramenta de auxílio para o futuro.

Dentro dos parâmetros definidos, o tema internacionalização das PME em Portugal foi o que mais se perfilava com o pretendido, sendo que na situação atual que o país atravessa este seja ainda mais “apetecível” devido à importância que as PME detêm, não só ao nível do PIB como a gerar postos de trabalho. Neste sentido e devido ao caráter de urgência que se vive para encontrar soluções, torna-se impreterível a escolha não recair num tema com esta atualidade e relevância:

Com o tema da dissertação definido, verificou-se à partida que se tratava de um conceito lato e abrangente, pelo que uma restrição aos objetivos e às questões de investigação é essencial de forma a definir de antemão as prioridades de resposta. Elaborando uma síntese da estrutura da dissertação, pretende-se analisar as grandes teorias da internacionalização, bem como conceitos mais recentes, formando assim uma base sólida que sustentará o restante trabalho.

Após análise de revisão da literatura, proceder-se-á à análise de dois conceitos chave, ou “*main reason*” que distinguem as empresas que se ficam pelo mercado nacional das que atingem patamares internacionais, a motivação que as incentivou a atingir este nível, onde cabem as razões mais frequentes que levam as PME a tentar alcançar algo mais que o mercado nacional e igualmente, como entram num novo mercado, as formas como o selecionam e penetram, as barreiras e incentivos que tiveram de enfrentar, as principais dificuldades que tiveram de ultrapassar e de que forma, as características e pontos fortes da empresa foram ou não fundamentais.

A situação específica do país também vai ser analisada, pois afeta direta ou indiretamente as PME.

I.III. Objetivos gerais e específicos

Nos objetivos, devido às limitações e restrições normais numa dissertação de mestrado, escolhas terão de ser feitas. A validação da diferença entre uma PME que apenas atua nos mercados nacionais, doutra que atue nos mercados internacionais, que seria o tema preferencial, teria de supor a análise das duas, verificando quais os fatores que se destacam de uma e de outra, comparando-os a fim de se chegar a conclusões sobre quais as características fulcrais para se atingir os patamares internacionais.

Contudo, isso levaria a uma forte dispersão no trabalho científico, pelo que se irá proceder a um inquérito para verificar através da experiência e da visualização dos resultados, quais os fatores e motivações preponderantes, se há auxílios que se possam pedir, quais as principais dificuldades encontradas, definindo assim, uma matriz base para que outras PME se possam reger futuramente. Ainda na análise dos dados, devido a serem dispersos, prevê-se dificuldades a validar os mesmos.

Tentar-se-á após a análise através da experimentação, validar os dados, criando alguns pressupostos, não sendo a prioridade, é algo que abrilhantará o trabalho científico dentro do possível.

Em relação aos objetivos gerais, para além de se proceder a um questionário onde as questões relacionadas com as dificuldades, barreiras, motivações auxílios, acrescentam nova informação e esta por consequência também fazem parte dos objetivos secundários, sendo uma via para alcançar um objetivo final.

Ainda se irá selecionar algumas das principais entidades auxiliaadoras das PME na internacionalização e avaliar a sua ajuda no processo. É ainda objetivo em estudo, saber segundo as empresas que enfrentaram um processo de internacionalização e que já detêm a experiência, quais os conselhos e matérias que consideram mais relevantes para outra empresa que esteja em vias de enfrentar o processo, assim as empresas não têm de rever aquilo que fizeram apenas, mas também, caso pudessem voltar atrás e considerar novas perspetivas, aquilo que alterariam.

Será igualmente analisado, qual o caminho frequentemente mais escolhido por uma PME num processo internacional, podendo não ser o mais correto, apenas aquele que nos pontos-chave é por hábito o mais recorrente nas empresas.

I.IV. Questões de investigação

Relativamente às questões de investigação, têm-se como referência a possibilidade de criar um modelo pelo qual as PME portuguesas que se desejam internacionalizar possam reger. Sendo esta a prioridade e para que se concretize, é necessário elaborar um questionário que vá de encontro ao pretendido e em caso de não se poder validar os dados do ponto de vista científico, elaborar um modelo que recaia simplesmente na experiência de PME que se internacionalizam, na forma como estas consideram ser o mais importante em cada fator. Para conseguir responder à questão central, terão de se cumprir requisitos, questões subjacentes terão de ser feitas, nomeadamente acerca das dificuldades, motivações, auxílios e ajudas para formar uma base que permita afirmar qual o melhor modelo a seguir. Aliado ainda a esta questão central, saber quais os parâmetros que estas alertariam como sendo prioritários para outras PME, bem como se as entidades de apoio em Portugal, prestam um bom serviço às empresas

Pretende-se ainda saber se Portugal é ou não um país competitivo, pois o facto de estar em crise, não implica que não o seja e ainda determinar o quão importante será a inovação, não só para uma PME que tencione internacionalizar como para todas PME em geral. Procura-se igualmente saber, o porquê de mais empresas não se internacionalizarem em Portugal, estando este tema interligado com as conclusões que possam advir do estudo e da análise ao país.

Ao atingir os objetivos e a resposta a estas questões, iguala-se também o que é proposto no tema de investigação para esta dissertação, ao longo do estudo, estes podem sofrer alterações consoante as conclusões a que os mesmos possam conduzir. Assim este tema além de interessante e importante é ainda intelectualmente estimulante, pois existem muitas incógnitas e perspectivas de abordar a questão central, tornando assim a validação de hipóteses e a criação do modelo final imprevisíveis.

1. Definição de internacionalização

O desejo e a necessidade das trocas entre dois povos distintos são anteriores a um conceito de internacionalização. O conceito de internacionalização sofreu constantes alterações ao longo do tempo. BUCKLEY e CASSON (1976) e RUGMAN (1979) definiram internacionalização como o encontro entre a inoperância de uns mercados, com a eficácia e a eficiência de outros, posteriormente FREIRE (1997) acrescenta que têm de ser tidas em conta num processo de internacionalização as vantagens competitivas e competências orquestradas no mercado doméstico. Para CALOF e BEAMISH (1995), a mudança e a capacidade de adaptação da empresa ao meio que a rodeia é fundamental, os seus recursos, estratégia a própria estrutura estão em constante mudança e processo de internacionalização é o aplicar dessa adaptação aos mercados estrangeiros. MEYER (1996) já inclui um termo importante, o do valor acrescentado, alegando que a internacionalização é um acréscimo de valor nas suas atividades fora do país local. Já VIANA & HORTINHA (2002) referem internacionalização como processo racional ao aproveitamento ou solução e uma abordagem aos mercados externos, enquanto TEIXEIRA e DIZ (2005) afirmam que é a procura de recursos e a busca de condições mais favoráveis, enquanto para CHETTY e CAMPBELL-HUNT (2001) não é apenas um processo que demonstra progressão, pode haver alterações desistências e retrocessos, não sendo obrigatório a presença num novo mercado, incluindo que pode haver desistências no processo.

Todos os autores referidos deram uma ideia do que é na sua opinião a internacionalização. Mas cada um analisou sob uma perspetiva diferente um dos muitíssimos pontos que podem constar na definição da internacionalização. Internacionalização é em si um conceito lato, pode-se debater muito, analisa-lo de todas as perspetivas, que contudo, cada um pode ter uma opinião assente em bases diferentes. Há sem duvida uma parte integral que é indiscutível na sua essência, para o meio empresarial, é a vontade de um crescimento, a ambição de mais ganhos e uma resposta a um aumento generalizado da concorrência e uma solução à sua sobrevivência, contudo definir internacionalização apenas num conceito seria um erro, pois esta está em constante mudança, com acrescentos e retrocessos, mais hipóteses e perspetivas, sendo um ciclo, que nunca terá um fim à vista, apenas um alterar constante sobre a mentalidade e uma cultura instaurada coadunada com o tempo em que se vive e que à medida que vai progredindo, se vai redefinindo e encontrando e assim sucessivamente.

2. Introdução à temática, teorias da internacionalização

2.1. Teorias económicas

As abordagens económicas sobre a internacionalização correspondem aos primeiros estudos sobre este fenómeno, sendo que a sua longevidade remete para estudos de 1776 desenvolvidos sobre a teoria da vantagem absoluta por Smith, de 1817 com os contributos de Ricardo na teoria da vantagem absoluta, de 1950 com a abordagem dos fatores de proporção por OHLIN e HECKSCHER e de 1961 com as considerações de LINDER e sobre a similaridade da procura WHITELOCK (2002). As teorias que se seguiram serão as explanadas neste ponto. Estas utilizam muitas das ideias básicas anteriormente desenvolvidas e enunciadas, sendo que BARRETO et al (2003) identifica a vertente económica da internacionalização como estando bastante suportada no contributo de HYMER (1976) que identificou três principais razões de cariz económico que determinam a decisão das empresas face ao IDE: neutralizarem os concorrentes, explorarem vantagens competitivas ou diversificarem-se.

2.1.1 Teorias económicas da internacionalização.

Os primeiros estudos conhecidos do processo de internacionalização remontam a 1776, quando Adam Smith inicia a teoria da vantagem absoluta no seu famoso livro “*riqueza das nações*”. Este afirma que através da ordem de comércio livre, cada país/nação se deveria especializar na produção de bens em que seria mais eficiente e eficaz. Alguns destes bens seriam exportados para compensar as importações na balança de pagamentos dos bens que poderiam ser produzidos mais eficientemente em outro país /nação.

Iniciaram-se assim os primeiros estudos que reconhecem a importância da internacionalização, tendo dado continuidade aos mesmos o fiel seguidor e discípulo de Adam Smith, David Ricardo. Este teve um contributo importante em 1817 com a teoria da vantagem comparativa, onde por acréscimo à teoria desenvolvida por Adam Smith, afirma que mesmo tendo a vantagem absoluta em múltiplos produtos, convém especializar-se nos que detêm mais aptidão para serem produzidos, devendo importar os restantes, sendo esta prática mais rentável para o país /nação em questão.

Estas teorias económicas que referem subjetivamente a internacionalização deram início a estudos mais aprofundados e não apenas ligados à economia. Foram os primeiros passos para que posteriormente este processo fosse, só por ele, alvo de estudo e não apenas algo referido em teorias e conjunturas económicas de trocas entre países.

2.1.2 Teoria da internacionalização

O conceito de “Falhas ou imperfeições no mercado” é a base da teoria da internacionalização desenvolvida por BUKLEY e CASSON (1976) e RUGMAN (1980).

Tal como com os países, existem singularidades que cada empresa detém. Um conjunto de competências e características únicas chamadas como “*core*” que podem ser reconhecidas como sendo mais eficientes e eficazes que outras. Essas capacidades são designadas como vantagens competitivas ou fatores críticos de sucesso. Da mesma forma que existem estas competências, surge como seu invés a inoperância de certos setores e/ou mercados, que vulgarmente se intitulam como “falhas de mercado”.

Explorando esta situação é possível afirmar-se que o que poderá ser criado de forma exímia em determinado local, poderá ser igualmente inoperante noutro, ou que até mesmo pelo avançar dos anos surgem novas oportunidades e brechas no mercado.

Aliando as “falhas” às competências das empresas, surge, para além da oportunidade o fator “superioridade” face à concorrência. Esta é a ideia central, as empresas integram as operações que o mercado realiza ineficientemente, aproveitando a oportunidade gerada.

Estas empresas detêm um conjunto de competências diferenciadas, denominadas de “fatores específicos”, que lhes garantem superioridade face à concorrência.

Quando esta situação ocorre além-fronteiras, afirmar-se estar-se perante um processo de internacionalização daí, resultando o surgir de multinacionais. Acresce ao processo a intenção do mesmo, o decréscimo nos custos da empresa (McDOUGALLo et al., 1994).

Esta teoria assenta ainda em dois axiomas fulcrais:

- 1- A empresa irá internacionalizar as operações com um elevado nível de custos caso os custos de transação sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
- 2- A empresa só irá internacionalizar-se até ao ponto em que os benefícios do processo sejam superiores e compensem os custos

RUGMAN (1979) foi mais além nesta teoria acrescentando a diversificação internacional e não só o investimento no estrangeiro. Segundo o autor para além das vantagens já conhecidas num processo de internacionalização, as multinacionais usam este processo para superar algumas imperfeições dos mercados de capitais. Afirmaria ainda que esta era a teoria que constituía o núcleo das teorias multinacionais, aglomerando em si os trabalhos e obras de diversos autores.

2.1.3. Teoria do paradigma eclético (OLI)

Criada no início da década de oitenta, mas evoluindo e sendo constantemente atualizada, procura resumir e complementar as teorias apresentadas até à data, pelo que defende que as teorias existentes pecam por incompletas e possuem algumas incongruências face às especificações a que estas estariam sujeitas.

Detém como objetivo central explicar como surgem as empresas multinacionais e porque é que algumas destas conseguem ter mais sucesso do que as que se encontram no próprio país.

Foi um processo moroso, dadas as inovações e alterações que foram ocorrendo ao longo do tempo. DUNNING foi acrescentando e alterando durante duas décadas aquilo que elaborou (revista mais de 10 vezes).

Entre outras, podemos destacar:

- Em 1981, no” *International production and the multinational enterprise*” mudou a terminologia, de teoria eclética para paradigma eclético.
- Em 1995 no “*Journal of International Business Studies*” sob o título “*Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalismo*”, engloba as vantagens das alianças estratégicas internacionais e a forma como estas podem ser importantes acrescentando valor às empresas que as pratiquem.
- Em 2000 no “*International Business Review*, 9 (1), 163-190” sob o título “*The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*,” onde finaliza apresentando o paradigma como teoria envelope das empresas multinacionais, onde engloba conceitos fundamentais em áreas como a economia na teoria organizacional e da gestão.

Na abordagem desta teoria, e ressaltando as considerações mais importantes sobre a internacionalização, definem-se os critérios/vantagens que levam uma multinacional a investir (IDE) num determinado mercado e posteriormente correlaciona-las com os tipos de entrada no mercado

Coloca-se deste modo a nova perspetiva, que pressupõe que o investimento direto estrangeiro (IDE) para obter sucesso **deve satisfazer estas três condições** (paradigma O.L.I. – *Ownership-Location-Internalization*):

- 1 *Ownership advantages*, isto é, referente a vantagens que a empresa detenha face à concorrência. Podendo-se considerar entre outras o *Know-how*, a capacidade comercial e financeira, as patentes de tecnologia, a força da marca.
- 2 *Location advantages* remete-nos para as vantagens existentes na localização, admite que uma empresa possa tirar partido de uma filial alocada no exterior em vez de usar exclusivamente a sua localização inicial. O custo dos fatores de produção, tal como o potencial e dimensão do mercado e a estabilidade do país são características a ponderar e a rever para se obter vantagens para que torne o investimento suficientemente atrativo.
- 3 *Internalization advantages*, tal como o nome indica refere-se às vantagens decorrentes do processo de internacionalização, recorrendo às subsidiárias da empresa mãe de forma a auferir de serviços que de outra forma teria de recorrer ao mercado.

À combinação das vantagens acima apresentadas juntam-se as três formas reconhecidas para se entrar num novo mercado: as licenças, a exportação e o investimento direto.

Ao correlacionarmos as vantagens com as formas de entrada no mercado, denota-se que nem todas se conjugam em simultâneo, é um processo que se desenvolve ao longo do tempo, as empresas ao progredirem necessitam de abordagens diferentes para alcançarem o sucesso.

O quadro resumo infra, pretende ilustrar a forma como as empresas atuam no mercado consoante as vantagens que estas vão conquistando. Esta abordagem deve ser efetuada respeitando os 3 pressupostos base.

Paradigma Eclético Entrada/ vantagens		Os existentes tipos de vantagem		
		Posse	Internacionalização	Localização
Formas de entrar em mercados Externos	Licenças	✓	✗	✗
	Exportação	✓	✓	✗
	Investimento direto	✓	✓	✓

Figura 2.1 Paradigma Eclético

- Deve-se possuir vantagens de propriedade, para alcançar o sucesso a empresa tem de se distinguir das restantes. Na generalidade dos casos são ativos intangíveis, a empresa cria um produto (tangível) /serviço que patenteia e este atinge o sucesso, ou detém uma forte capacidade tecnológica, não esquecendo que o próprio poder da marca, ou até uma posição de diferenciação face aos concorrentes, podem ser considerados e vistos como vantagem de propriedade. Tem de se obter “a vantagem” e esta, tem de ser forte o suficiente para conseguir fazer face ou preferencialmente suplantar as empresas que atuam no mercado que se pretende atingir.
- Se o primeiro pressuposto for cumprido, se a empresa conseguir possuir a vantagem de propriedade, então será mais lucrativo para essa empresa explorar os ativos diretamente ou cedê-los sobre a forma de *leasing*, do que vendê-los diretamente a outras empresas, vale a pena então internacionalizar a empresa
- Se conseguir alcançar estes dois pressupostos, é ainda mais lucrativo e compensador para a empresa procurar fazer a associação para outros países, onde os recursos naturais ou a mão-de-obra a baixo custo são ainda mais vantajosos, procurando assim a vantagem da localização.

Conseguiu-se clarificar o processo de penetração em novos mercados, reunindo as condições necessárias para que esta possa crescer e quais os procedimentos a recorrer à medida que o crescimento acontece. Contudo DUNNING (1973) ainda vai mais longe no que toca ao IDE, além dos procedimentos a tomar numa eventual deslocação para outro país, interessa-lhe também que motivações poderão levar uma empresa a tomar esta decisão.

Esta procura das motivações torna-se peculiarmente interessante pois não é exclusivamente aplicável só para o IDE, como acabaria por ser usado em outras abordagens e teorias posteriores. Inferiu assim quatro tipos de motivação para o IDE:

- Procura de recursos - quando se pretende adquirir vantagens com custos reduzidos;
- Procura de mercados - quando a procura num mercado estrangeiro se torna mais atrativa que o mercado doméstico;
- Procura de eficiência - quando se explora a racionalização das propriedades da empresa com o objetivo de fazer uma melhor gestão dos recursos;
- Procura de ativos - quando a empresa procura ter acesso a outras aptidões e bens que não se encontram no mercado local.

2.2. Teorias do comércio internacional

2.2.1. Teoria da vantagem competitiva

Esta teoria foi elaborada por um nome muito conhecido no seio das áreas de gestão, pelas suas inúmeras obras e pelo contributo que estas vieram a dar ao mundo empresarial.

A teoria da vantagem competitiva elaborada por PORTER (1985) trouxe uma nova perspetiva e abordagem à empresa face à concorrência que a envolve. Na sequência da pergunta “em que é que se consegue distinguir o seu produto/serviço” e “em como gera valor para o cliente final” surge a necessidade de definir como é que uma empresa pode sobressair num mercado competitivo.

Há que em primeiro lugar definir o conceito de vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável. PORTER considerou que havia uma diferença significativa entre os conceitos.

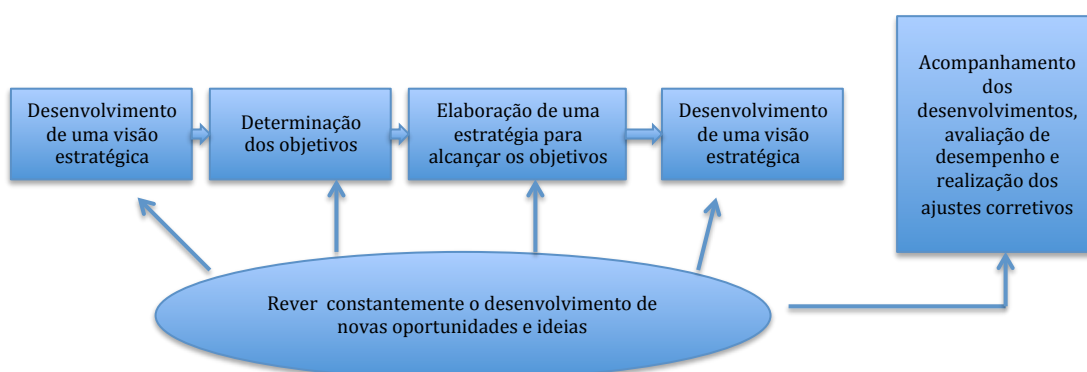
Vantagem competitiva - Uma estratégia ou característica que coloca a empresa em posição de destaque e que daí resulte a tal vantagem perante a concorrência.

Vantagem competitiva sustentável - Distingue-se da mesma forma da vantagem competitiva, contudo esta é duradoura. Enquanto na primeira definição pode deter uma vantagem mas esta é de curta duração, fruto de uma inovação esporádica ou de uma falha de mercado, esta definição procura uma vantagem que se prolongue durante muito tempo, que os consumidores tenham uma preferência prolongada pelos produtos ou serviços de uma empresa em prol da concorrência, sendo assim considerada duradoura e sustentável.

De forma a obter esta vantagem o autor defendia que era necessário em paralelo delinear uma estratégia vencedora com o intuito da empresa delinear vantagens que conseguissem superiorizá-la relativamente à concorrência.

A elaboração e execução de uma estratégia devem deter cinco fases:

Figura 2.2 Processo de obtenção de vantagens

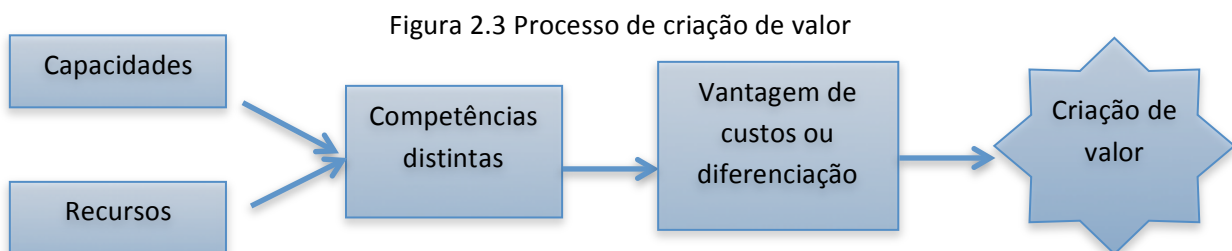


A formulação da estratégia e a elaboração desta, não chega para justificar as vantagens segundo o autor. Qualquer pessoa pode formular uma estratégia e pô-la em prática, poucos conseguem é que esta venha a ter sucesso, pelo que PORTER afirma ainda que existem três perguntas chave para tornar uma estratégia vencedora:

- Com que exatidão a estratégia se enquadra na situação da empresa? Para ser uma estratégia vencedora tem de ser ajustada à empresa e à sua envolvente externa, às oportunidades e brechas que surgem no mercado e aos pontos fortes que a empresa detém.
- A estratégia ajuda a empresa a alcançar uma vantagem competitiva sustentável? Estratégias com sucesso trazem uma visão de longo prazo, onde as vantagens são duradouras.
- A estratégia está a conseguir melhorar o desempenho da empresa? Uma boa estratégia tem obrigatoriamente de melhorar o desempenho, seja o lucro, a estabilidade financeira ou apenas ganhar força competitiva nos mercados. Tudo depende da maneira como esta foi traçada e com que objetivo foi delineada.

A formulação da estratégia permite-nos visualizar que existem dois tipos de vantagem que uma empresa pode deter, a Vantagem de Custos e a Vantagem da Diferenciação. A escolha de qual das vantagens tentar alcançar, cabe inteiramente ao tipo de estratégia que a empresa decidir empreender dadas as características do setor em que se insere e das capacidades e recursos da própria empresa, sendo sempre o objetivo final a criação de valor.

Recursos e capacidades



Os recursos e capacidades são o que permite à empresa colocar-se em posição de destaque perante a concorrência. Estes terão de ser superiores aos concorrentes pois só assim se alcança uma posição de vantagem no mercado. Os recursos podem adquirir diversas formas, nomeadamente:

- Know-How - O “saber fazer” muitas vezes pode requerer muita experiência e sabedoria que pode levar anos a alcançar-se;
- Patentes - a criação de um serviço ou produto deve ser patenteada, a fim de os lucros e direitos reverterem para a empresa criadora dos mesmos;

- Nicho de mercado - um conjunto de clientes definidos que vulgarmente se designa por “nicho de mercado”, onde a empresa satisfaz um grupo alvo restrito com pedidos específicos;
- Nome e prestígio da Marca - São necessários muitos anos para se conseguir atingir um certo estatuto e reputação de uma marca. A introdução da associação da marca ao prestígio na mente do cliente final tem um forte impacto e pode levar a que o cliente se predisponha a pagar mais por um serviço ou produto que noutra a menor custos

Existem outros recursos que podem ser adquiridos pela empresa por outras formas e meios.
As capacidades - estas traduzem a utilização de recursos da empresa da forma mais eficiente possível. Trata-se de criar rotinas, elaborar *core skills* que permitam alcançar e utilizar os recursos à disposição da forma mais eficiente e eficaz possível e que estes sejam mais exímios na execução, do que a concorrência. Este “saber fazer” é fulcral e como é algo que se vai criando, é extremamente difícil de replicar. As capacidades e recursos é que permitem criar as vantagens de custos e diferenciação.

Vantagem de custos e diferenciação - A vantagem competitiva gera-se através da utilização dos recursos e capacidades, para conseguir distinguir um produto ou serviço ou que este tenha o custo mais baixo do mercado. A empresa posiciona-se de acordo com os seus meios, da forma que considera irá obter vantagem face à concorrência. Este é o pilar base e a decisão será a componente principal para a estratégia competitiva da empresa. As vantagens preferencialmente deverão ser sustentáveis, para perpetuar a posição de destaque no mercado o maior tempo possível para a empresa.

A elaboração das estratégias focaliza-se na interligação das vantagens que a empresa possui, aliando o meio externo que a envolve, que permite vários tipos de abordagem.

Estratégias e abordagens possíveis - É importante falar-se em estratégia na teoria da vantagem competitiva pois as duas estão interligadas. O *core* da empresa interage com o meio externo da combinação entre os dois, resulta a aplicação da estratégia adequada para alcançar os objetivos pretendidos, pelo que é imperativo interligar as duas vertentes. Da interligação do meio externo com o interno surgem as abordagens. Estas são a conjugação e o delinear da melhor estratégia possível, de acordo com as vantagens que a empresa possui, com o meio externo que a rodeia. São quatro as abordagens que mais frequentemente são usadas e que conseguem distinguir uma empresa da concorrência.

- 1 - É fundamentada nos custos em relação aos concorrentes, sendo que o objetivo é deter a capacidade e empenhar-se para ser a empresa que oferece o melhor preço do mercado, conseguindo assim uma vantagem de custo favorável. Nos dias que correm as marcas Continente e Pingo Doce, são exemplos de uma forma de obter produtos geralmente mais caros a preços mais baixos, conseguidos pela força logística que as empresas detêm;
- 2 - Outra forma de se diferenciar perante a concorrência é conseguir suplantar os concorrentes com base em produtos ou características inovadoras e diferenciadoras, que apresentem superioridade ou a certeza de qualidade para o consumidor final. Temos alguns exemplos tais como a *Mercedes-benz* que apresenta uma melhor tecnologia e desempenho no setor automóvel e como tal é pretendida apesar do custo mais elevado que outras marcas;
- 3 - Outra forma de conseguir cativar os clientes a preferir uma empresa em relação à concorrência é através de nichos de mercado. Consiste no atendimento das necessidades e preferências dos consumidores que compõem o nicho. Exemplo disto é a *Starbucks*, que trata os seus clientes de forma tão única que estes preferem pagar mais por um simples café. Em essência, são consumidores que se identificam com a marca em questão e se revêm nesta, abdicando de outro tipo de marcas, pois é àquela que se sentem ligados à qual são fiéis;
- 4 - A última abordagem é o desenvolver da especialização de pontos fortes que proporcionam à empresa a capacidade competitiva que outras não conseguem copiar nem superar. Podemos aqui destacar o sistema de produção da *Toyota*, que é único no mundo, conseguindo produzir veículos sofisticados e de confiança a um custo tendo em conta o rácio custo/qualidade relativamente baixo.

Estes quatro tipos de abordagem mais frequentemente usados no mercado, levam-nos a concluir que existem múltiplas maneiras de se tentar alcançar o sucesso, mas que este só será alcançado com a conjugação perfeita do que a empresa tem, com o meio que a rodeia e com a estratégia que delimita. A escolha de qual das vantagens tentar alcançar, cabe inteiramente ao tipo de estratégia que a empresa decidir empreender dadas as características do setor e da própria empresa, sendo sempre o objetivo final a geração de valor.

Criar e gerar valor - É o pilar em que assenta toda a teoria. Das capacidades e recursos da empresa, ao meio que a envolve e a estratégia que a empresa emprega têm sempre como objetivo final a criação de valor para a empresa. A estratégia elaborada para criar vantagens competitivas deve ter sempre em conta a criação de valor, fator fulcral e fundamental que em última análise é o que interessa a uma empresa.

O contributo desta teoria na internacionalização foi igualmente importante tendo um impacto significativo. Com a globalização a estratégia empregue num mercado pode alcançar vantagens sobre a concorrência, contudo noutros mercados caso se queira atingir o sucesso terá que se modelar de maneira diferente para alcançar o sucesso esperado. Ou, ao invés, algo que possa não resultar tão bem num determinado país ou setor pode conseguir ser líder noutra. Não existe apenas uma estratégia nem uma vantagem competitiva sustentável que permita ser líder em todos os locais. Existem adaptações que têm de ser feitas e estratégias delineadas com os gostos específicos de cada mercado.

2.2.2. Teorema H-O-S

O modelo H-O-S mais conhecido como abordagem dos fatores de proporção foi elaborado na década de 20 por dois economistas suecos sendo estes ELI HECKSCHER e seu estudante BERTIL OHLIN. Estes defendiam que o excesso de um fator de produção conseguiria trazer uma vantagem comparativa ao país que o produzisse. Olhando de uma forma global, aceitando-se as trocas globais entre países, este país teria a vantagem nesta produção pois dispunha do excesso produzido para troca. Contudo não defendiam a especialização neste fator, apenas em casos específicos tendo em conta o custo de oportunidade que daí advinha.

Mais tarde entre a década de 30 e 40 economista PAUL SAMUELSON, prémio Nobel da Economia, acrescentou o que se designa por corolário do modelo H-O. Baseado na crença que as diversas trocas entre os países conduziram a uma equalização dos preços dos produtos o que obrigaria a que se estendesse também aos preços dos fatores de produção. Por consequência, um país mais desenvolvido e industrializado ao comercializar com um país menos desenvolvido provoca a diminuição dos salários em trabalhadores não qualificados.

2.2.3 Teoria de ciclo de vida do produto

Esta teoria para explicar o fator da internacionalização em vez de seguir a linha de crescimento de uma empresa colocou-se sobre a ótica de um ciclo de vida de um produto, desde que é criado até à fase de recolha dos mercados. Isto porque VERNON (1966) defendeu que o fator localização da produção de determinados tipos de produtos pode ser fulcral consoante o seu ciclo de vida e concluiu que estes se podem resumir em quatro pontos-chave com a seguinte ordem: lançamento, crescimento, maturidade e por fim a fase de declínio

Primeira fase: Lançamento do produto - Geralmente ocorre devido à pressão do exterior, quando existe uma necessidade de um produto por parte do mercado faz com que haja

iniciativa das empresas corresponder a esse pedido. Os interesses e desejos dos clientes estão em constante mudança e a empresa que consegue ser pioneira na perceção do que se deseja e antevê a resposta terá vantagem perante as restantes concorrentes. Para que isto se suceda, é necessário ter a perceção do que o mercado quer, pelo que o contacto constante com o mercado é fundamental. Elevadas fontes de rendimento, para o investimento em I&D e instalações para a produção, bem como possivelmente técnicos e engenheiros qualificados.

Devido ao fator globalização, qualquer produto pode hoje ser comercializado em todo o mundo, contudo devido aos custos e ao risco associados, todos os novos produtos que entram em mercado têm o que se pode dizer uma “fase de experimentação”, em que apenas entram numa fração do mercado potencial. As empresas ao controlarem as quantidades que lançam conseguem receber mais rapidamente o “feedback” e podem eventualmente alterar facilmente pequenas características que possam eventualmente advir das críticas dos clientes.

Há que ressaltar que este é um processo moroso, que necessita de elevados fundos, que envolve pessoal qualificado e que muitas vezes poderá não alcançar o sucesso. É impreterível que após a conclusão do desenvolvimento do produto, exista um determinado grupo e número de consumidores que estejam dispostos a pagar para obter o produto e que este supere os custos que foram envolvidos no processo.

Segunda fase: Crescimento do produto - À medida que o produto vai alcançando mais pedidos no mercado será expectável que surja a concorrência, existem empresas que se limitam a seguir as empresas que inovam, o processo “*follow the leader*”. Desenvolvem produtos semelhantes copiando do original, é um tipo de abordagem preferencial se comparar relativamente aos custos. Este tipo de empresa limita-se a esperar que surja uma empresa líder, que despenda naquele primeiro processo os custos primários necessários a fim de testar o mercado, se não obtiver adesão do mercado não têm qualquer tipo de prejuízo, se verificarem que obtém adesão limita-se a copiar o que foi criado, adaptando algumas características a fim de possuir igualmente algumas vantagens face à concorrência. Para a empresa líder convém conseguir adotar o regime de proteção do produto através de patentes e atingir uma quota de mercado substancial de forma a dificultar o processo de entrada aos novos concorrentes.

Caracterizando esta fase mais especificamente quanto à atitude da empresa criadora, as vendas irão registar um aumento, e caso este seja a nível internacional, e se os pedidos chegarem a um patamar elevado, terá de equacionar uma possível produção do produto nesses

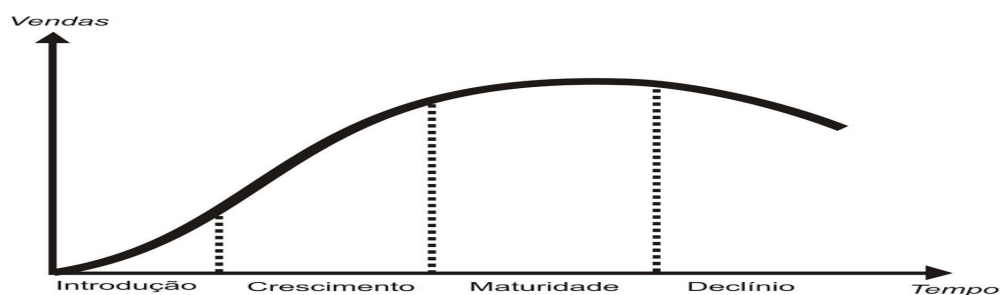
respetivos mercados, com o intuito de satisfazer mais rapidamente a procura e eliminar custos de transporte, envio entre outros.

Terceira fase: Maturidade - Após o impacto inicial, motivado pela novidade nos consumidores, inicia-se o processo de estabilização. Surge igualmente por parte dos produtores a tentativa de reduzir os custos para se tornarem mais competitivos, é um fator fundamental para o mercado um custo unitário menos elevado. Para os produtores conseguirem realizar esta diminuição no custo, tentam estandardizar o seu produto e devido à difusão das tecnologias a uma escala global é necessário corresponder para conseguir ser competitivo, pelo que surge a necessidade de deslocalização das unidades de produção para países onde a mão-de-obra é mais barata e o trabalho menos qualificado, que é o ideal para ser eficiente e eficaz em processos de estandardização.

O país anfitrião onde foi concebido o produto, ao longo do processo vai perdendo argumentos para permanecer como país produtor, e com a deslocalização das unidades de produção para fora, perde os ganhos financeiros que até então detinha.

Quarta fase: Declínio - Os consumidores dos países mais desenvolvidos, são mais exigentes e a rotação por novos produtos tende a ser mais rápida que nos países não desenvolvidos, pelo que o declínio se inicia nestes países. É provável que demore mais a atingir nos países não tão desenvolvidos, visto que também demorou mais tempo a chegar e a exigência é menor, sendo que é igualmente plausível que o produto perpetue mas apenas em pequenos setores ou nichos de mercado, que é onde se ainda consegue vender o produto. Nesta última etapa começa um novo ciclo, é criado um novo produto que supera o antigo e restaura-se o processo novamente. Cabe aqui à empresa criadora, investir forte no I&D e tentar estar sempre na vanguarda da inovação de forma a não se deixar ultrapassar.

Figura 2.4 Ciclo de vida do produto



2.3. Teorias de Investimento Direto Estrangeiro (I.D.E)

2.3.1 Teoria das Imperfeições de Mercado

Esta teoria foi elaborada no final da década de 60 meados de 70, pelos autores KINDDLERBERGER (1969) e HYMER (1976), ambos concluíram que o forte de uma empresa ao explorar novos mercados advém das vantagens que detém no seu mercado.

Uma firma estrangeira ao entrar num mercado que desconhece, entra em desvantagem face às que já lá existem, necessita de tempo e da experiência que geralmente se requer na entrada num novo mercado. Para conseguir suplantar-se e suportar os encargos de entrada, esta empresa terá de deter vantagens, que podem ir desde a própria empresa, produto ou até mesmo de nível externo, como resposta a uma falha de mercado, mas que elaborou, criou e aperfeiçoou no mercado local. Estas vantagens que possui terão de ser fortes o suficiente para conseguir suplantar a concorrência do novo mercado.

Considera-se ainda que o investimento direto estrangeiro não está tão relacionado com os países mas sim com as indústrias, que poderão ser mais ou menos atrativas. Igualmente e na mesma linha de raciocínio não é necessário envolver movimentos substanciais de capital entre países, até porque, uma empresa pode-se financiar com capital estrangeiro.

Esta teoria defende que as **imperfeições** existentes no mercado e a **diferenciação** que uma empresa pode alcançar, são os dois fatores que se podem considerar como **vantagens comparativas** e são estas que poderão ser consideradas como impulsionadores do investimento direto estrangeiro.

As vantagens segundo CAVES (1971), entre as demais que eventualmente se poderão considerar encontram-se: a tecnologia, inovação ou criação de um produto (patenteado).

- 1 - Capacidade financeira na criação de economias de escala;
- 2 - Competências de gestão;
- 3 - Marca ou reputação de uma organização

Nas “**falhas**” de mercado, podemos considerar segundo o autor quatro tipos de imperfeições:

-Nos bens/produtos (falhas nas marcas, competências de *marketing*, diferenciação do produto); - Nos mercados de fatores (capacidades exclusivas de obtenção de recursos, *skills* de gestão e tecnologia);

- Nos bens/produtos (falhas nas marcas, competências de *marketing*, diferenciação do produto);
- Nos mercados de fatores (capacidades exclusivas de obtenção de recursos, *skills* de gestão e tecnologia);
- Na concorrência dadas as economias de escalas (produto com características semelhantes, mas com preços com elevada diferença de amplitude)
- Na concorrência novamente, mas desta feita devido a políticas governamentais que visam atrair investimento.

Logo na sequência desta nova vertente, surge em paralelo uma nova teoria que será vista mais à frente, a “Teoria da reação Oligopolista” de KNICKERBOCKER (1973).

2.3.2 Teoria de Uppsala

Esta teoria tem origem na escola de UPPSALA (1975) e encara a internacionalização como um processo de evolução gradual e contínuo onde a empresa vai ao longo do tempo, adquirindo experiência, coesão, conhecimento e força, que lhe permite progredir e envolver-se com os seus recursos nos mercados exteriores.

Existem três pressupostos base para o desenvolvimento da teoria:

1º Pressuposto - A falta de conhecimento de uma empresa que se queira internacionalizar é a maior dificuldade num processo de internacionalização

2º Pressuposto - O conhecimento que uma empresa vai adquirindo gradualmente ao longo do processo é vital para a sua perpetuação no futuro.

3º Pressuposto - A entrada e respetiva inserção dos recursos são feitas de forma progressiva e gradual.

Através de um estudo realizado a empresas nórdicas um dos principais autores e o pioneiro desta teoria, JOHASNSON (1975-1977) acompanhou o processo de internacionalização nas várias fases. Foi possível aos autores da teoria aferir várias deduções e conclusões do estudo.

Existem níveis ou barreiras ao longo do processo, todas elas diferentes de acordo com a progressão da empresa na entrada nos novos mercados. Para os ultrapassar é necessário ajustar em paralelo com essa progressão, os objetivos e estratégias que serão empregues. Avaliando o cômputo geral, uma empresa só se arrisca a ir para novos mercados, quando atinge uma posição estável no seu mercado doméstico. As adversidades iniciais são geralmente a falta de recursos, aliada a um desconhecimento tanto do novo mercado para a empresa, como da empresa para o novo mercado, existe um risco inicial elevado que a empresa se conseguir almejar os objetivos

e ultrapassar as adversidades, vai adquirindo um vasto reportório de conhecimento, experiências que lhe permitem gradualmente crescer e por sua vez reduzir o nível de risco e aversão associado. Ao longo desta fase os autores, concluíram que havia quatro níveis distintos e sequenciais no que apelidaram como o processo em cadeia ou “*establishment chain*” para a internacionalização. São os seguintes:

1. A primeira fase de entrar num novo mercado, que não detém riscos elevados nem muitos custos associados para a empresa é através de **exportações não regulares ou indiretas**.
2. Seguidamente se realmente se justificar devido aos pedidos de mercado, a Exportação direta através de **agentes ou representantes independentes**, apesar de ainda não haver nem muitos riscos nem custos associados, a representação do produto nesse país fica por conta de outra empresa, pelo que se perde alguma independência e algum poder de como este chega ao consumidor final.
3. A terceira fase já engloba o deslocar físico da empresa, marcando a sua **presença através de subsidiárias nos novos mercados**. Assim a empresa consegue manter a identidade e imagem pretendida para os seus clientes, contudo acarreta com maiores custos, pelo que terá de ter a seu favor uma forte probabilidade de sucesso com estudo de mercado anteriormente feito a fortalece-la e dar-lhe consistência.
4. Esta última fase requer muito provavelmente, salvo raras ocasiões um forte investimento que contudo, em contrapartida irá reduzir substancialmente os encargos da empresa. Trata de se **investir diretamente no estrangeiro, via deslocação das unidades produtivas no mercado externo**.

Na grande maioria das empresas este processo é sequencial e contínuo, inicia-se com um investimento pequeno e prossegue até à fase final, sendo que isto é uma visão reduzida (*ceteris paribus*) que apenas nos remete para “o processo” de crescimento de uma empresa. Aliado a este processo e em paralelo, surge o risco e os recursos. O processo de internacionalização tem de ser visto como uma oportunidade e um passo estrutural e fundamental para a evolução de qualquer empresa que queira crescer, contudo o risco e os recursos terão de acompanhar o mesmo. À medida que a penetração no novo mercado vai ocorrendo, a aversão ao risco diminui e progressivamente os recursos tendem a ser maiores e com mais proveitos para a empresa, cabe a esta saber conciliar as operações à medida que esta se vai desenvolvendo.

Há ainda a referir inúmeros aspetos que causam transformações na empresa ao longo das etapas, isto engloba o aumento da tecnologia, dos recursos humanos e financeiros, entre as demais e simultaneamente terá de haver uma maior controlo sobre estes, um maior nível de comprometimento da empresa. Por último há a referir a importância da experiência que se vai

desenvolvendo, que progride ao longo do processo de internacionalização e evita e colmata possíveis erros/falhas que uma vez cometidas, entram no sistema de aprendizagem da empresa e evitam que se repitam no futuro.

O autor refere que estas etapas não são inflexíveis, são maleáveis às circunstâncias, adaptam-se consoante os mercados a que vão de encontro e em alguns deles as etapas descritas não têm viabilidade de existir, ou até mesmo de no mesmo país de um mercado para outro, notar-se que não se coadunam.

Do ponto de vista estratégico, as entradas nos novos mercados envolvem várias decisões, planos de atuação e estratégias que delimitam e determinam o poder de avançar ou não para o processo de internacionalização. Cabe também ao vértice estratégico analisar quais os melhores mercados, que podem auferir mais segurança e estabilidade e de fazer uma seleção dos mercados preferenciais para avançar em determinado momento da empresa.

Posteriormente viria o acréscimo por parte dos autores do que também se viria a relevar importante, a análise da seleção dos mercados-alvo. Que dividiram em dois vetores que estão relacionados entre si e com a sua respetiva relação com as diferentes etapas, são estes a dimensão de mercado e a distância psíquica.

- Distância psíquica - no fundo é um pressuposto que remete para os fenómenos que interferem na empresa mas não são económicos ou de gestão, mas sim, de diferença de linguagem, da cultura, das políticas e leis de cada país, tudo o que não é direto à empresa mas que pode perturbar o seu caminho entre esta e o mercado. Os autores defendem que as empresas tendem a ir para mercados “psicologicamente” parecidos ao seu mercado local, que não tem de ser geográfico, mas sim de acordo com a familiaridade (exemplo de Portugal Brasil).

- Dimensão dos mercados - É igualmente um fator determinante a ter em conta, pois de acordo com os objetivos da empresa pode ser favorável ou desfavorável, entrar em mercados de grande ou pequena dimensão.

Conclui-se que destes dois vetores, o primeiro coincide mais com o início de um processo de internacionalização de uma empresa na fase das exportações, enquanto o segundo já interfere mais com o estabelecimento de subsidiárias em novos países e a sua estratégia de entrada.

Verificou-se ainda que no estabelecimento de unidades produtivas uma fase mais adiantada envolve constrangimentos de outros fatores que têm de ser levados em conta, nomeadamente

tarifas, barreiras alfandegárias, custos de transporte, entre outros, que estão relacionados com o país onde se leva a cabo a deslocalização dos fatores de produção.

O acréscimo destes estudos, ao processo global destas etapas, ao modo de escolha e ao adaptar da estratégia de internacionalização complementa-se com a *establishment chain*.

Após esta primeira abordagem, outros seguiram atentamente esta teoria e complementaram, e diversificaram, contudo é unânime que esta se tornou uma base de influência para muitas outras que se seguiram.

Entre outras teorias, surge CZINKOTA (1982), é verdade que o estudo se individualizou numa região (Estados Unidos) e num setor muito específico (indústria transformadora), contudo ainda assim é possível tecer algumas conclusões sobre a aprendizagem evolutiva de uma empresa. Foram identificadas 6 etapas chave de atitude face à exportação.

Fase	Atitude da empresa
Primeira	A empresa não tem qualquer tipo de interesse nos mercados estrangeiros, preocupa-se sim com o sucesso no mercado local.
Segunda	Despoleta-se um ligeiro interesse na exportação.
Terceira	O interesse aumenta, o mercado local já não satisfaz as ambições, começa-se a procurar oportunidades nos mercados externos
Quarta	A empresa inicia o processo de exportação mas depara-se com muitas barreiras e dificuldades.
Quinta	A empresa já tem experiência, estatuto e nome de mercado, começa a potenciar o crescimento
Sexta	A empresa cresce e torna-se uma grande empresa, uma larga experiência internacional virada para as exportações.

Quadro 2.1 6 etapas da atitude da empresa

Existem mais estágios, contudo de acordo com a teoria e os pressupostos assumidos na teoria do modelo de UPPSALA estes são os que se interligam e melhor exemplificam a internacionalização de uma empresa.

2.3.3. Teoria das redes

Esta teoria remete-nos para o trabalho em rede, todos os pontos internos e externos da empresa estão interligados entre si e a força da empresa consiste exatamente na forma como consegue promover esse relacionamento, sendo que o contacto que estabelecem é fulcral para se promover nos mercados estrangeiros.

Elaborada essencialmente por JOHANSON e LARS-GUNNAR MATTSSON em 1988, afirma que a internacionalização acaba por ser apenas um desenvolvimento para uma empresa obter relações em rede. Essas podem ser internas e externas, sendo que cada uma delas acaba por possuir características, recursos e conhecimentos, entre outros fatores, que serão benéficos para a empresa ao longo do processo, podendo tornar este mais eficaz ou até mesmo, menos dispendioso.

Na rede externa incluem-se os parceiros de negócios tais como fornecedores, centros de *I&D*, clientes, concorrentes entre outros (ANDERSSON et al., 2002), na essência tudo que rodeia a empresa mas em que esta não detém qualquer tipo de influência. Vão-se desenvolvendo e mantendo essas relações negociais, que poderão perpetuar-se ao longo do tempo e tornar-se duradouras. A rede interna é o relacionamento entre as subsidiárias e sucursais e a forma como elas se interligam (BJORKMAN et al., 2000).

Analisando e aplicando a perspetiva das redes na internacionalização de uma empresa, esta é como uma “teia” quer de relações interpessoais como interorganizacionais e estas são vantagens que a empresa possui (COVIELLO e McAULEY, 1999). Sendo assim o processo de internacionalização é o resultado dessas relações e do posicionamento da empresa face á externalização do negócio face aos parceiros que estejam em “rede”. A organização ao desenvolver o seu processo de internacionalização pode fazê-lo através da rede que possui com os parceiros externos, que garantem a sua posição no mercado externo, e pode ser feita de três modos:

- Da extensão, quando a empresa é impulsionada pelos outros parceiros a entrar para atingir uma posição numa rede internacional, onde pode estabelecer contactos em diversas redes nacionais alcançando assim outras realidades e ainda mais parceiros para interagir;
- De penetração, quanto à obrigação de expandir ou de aumentar os seus recursos nos mercados onde já está posicionada.
- Da integração internacional, pelo papel das subsidiárias ao cooperar em rede noutros países, estas atividades internacionais desempenham um processo fulcral no compromisso da empresa nos mercados estrangeiros.

É através desta cooperação em rede que o autor sustenta a possibilidade de novas empresas conseguirem introduzir-se em mercados competitivos. Os processos e a estratégia de entrada podem ser distintos, ao contrário do que é referido pela teoria tradicional de UPPSALA

2.3.4 Teoria da reação Oligopolista KNICKERBOCKER (1973).

Como forma de amenizar o risco e minimizar a incerteza, os mercados oligopolistas tendem a seguir o comportamento de imitação, ou seja, uma empresa que tenha adotado um comportamento de risco, trazendo algo pioneiro aos mercados e conseguir alcançar o sucesso, tende a ser logo seguida pela concorrência. Estes não adotam nenhum comportamento de risco, apenas verificaram que houve sucesso com algo em empresa concorrente e aceitação por parte dos mercados e imita o que já está introduzido. (*“follow the leader”*).

GRAHAM (1978) refere que sobretudo no investimento estrangeiro, é onde existe a maior ameaça entre as empresas oligopolistas, pois ao entrarem num mercado novo poucas se arriscam a ter um comportamento pioneiro e de forma a reduzir a incerteza limitando o risco imitam as rivais. As limitações da teoria das imperfeições de mercado são o facto de apenas considerar o investimento direto estrangeiro, quando existem outros tipos de acordos possíveis de se realizar. É uma teoria que se baseia na concorrência e não reconhece que eventualmente pode haver cooperação entre as empresas.

De acordo com MALHOTRA et al. (2003), as limitações da Teoria das Imperfeições do Mercado consideram apenas o investimento no estrangeiro, não referindo quaisquer formas de acordos no mercado. Esta teoria tem uma visão oligopolista da concorrência internacional, que assenta na aplicação de teorias de jogos não cooperativas e não reconhece outras formas de concorrência para além da imitação (LORGA, 2003).

3. Motivações para a internacionalização

3.1. Motivação para a internacionalização de uma PME

Ao longo do percurso de uma empresa, existe um conjunto de fatores que influenciam as tomadas de decisão. Assumir a decisão de expansão para além-fronteira é aceitar a responsabilidade de um passo fundamental e estrutural, um risco assumido, que é um dos mais importantes passos a nível estratégico de crescimento, de expansão e de possível criação de valor que uma empresa pode incorrer (crescimento sem criação de valor, não é compensador). Contudo, assumir o risco não é apenas aceitá-lo como adversidade, mas sim recorrer a um planeamento congruente, elaborando múltiplos cenários e hipóteses de forma a preparar o melhor possível a empresa para o que possa surgir. A facilidade de sucesso no mercado interno ou doméstico, não é comparável à transição para o sucesso no mercado externo, pelo que todas as perspetivas preventivas a que se possa recorrer, devem ser consideradas de forma a minimizar tanto quanto possível o risco.

A empresa que decide avançar, deverá deter algo, que a distingue das restantes. Essa distinção pode dever-se à posse de determinadas características, ou ao surgir de uma brecha no mercado que despoleta a criação de uma novidade. Essas características e oportunidades serão analisadas posteriormente, contudo é através de fatores impulsionadores, quer internos à empresa ou à envolvente que a rodeia que a forçam à internacionalização.

Múltiplos autores abordam o tema da internacionalização, acrescentando-o e modificando-o, é um conceito que está em constante mudança, pelo que não se pode generalizar as motivações que levam à internacionalização, pois cada caso é uma situação específica. Para alguns autores pode ser um simples crescimento natural, onde o mercado interno já se encontra saturado sendo necessário recorrer á procura de novas oportunidades além-fronteiras HANSSON (2007), uma mera política que segue os objetivos da empresa como afirma MOBERG (1990), ou ainda novamente HANSSON (2007) que abre a possibilidade da especificação em apenas um mercado-alvo, um pequeno nicho de mercado com gostos muito específicos, diferentes do geral mas comuns entre si.

Contudo existe, a possibilidade de verificar quais os motivos mais comuns entre as empresas que já se internacionalizaram e poder retirar ilações dos mesmos. CKINKOTA e RONKAINEN (1999) defendem que existem dois grandes pilares que dividem as principais motivações, a estas chamam-se Pró-ativas e as Reativas. As pró-ativas são consideradas quando existe da parte do vértice estratégico um planeamento para alcançar o sucesso além-fronteiras. Estaremos perante um fator reativo, quando a empresa se vê obrigada a mudar devido à influência do meio externo, como forma de resposta à pressão vê-se obrigada a ir aos mercados estrangeiros.

Aliado a estes dois pilares, afirmam que o ambiente interno da empresa e o ambiente externo são igualmente fatores chave que influenciam a motivação para a internacionalização. Aliando e interligando estas quatro hipóteses, surgem um conjunto de motivações que podemos constatar no quadro abaixo.

	Ambiente interno	Ambiente externo
Pró-ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de crescimento e lucro • Orientação estratégica • Avanço tecnológico, unicidade do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de brechas de mercado • Benefícios fiscais • Regulamentação governamental • Economias de escala
Reativos	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa nas vendas no mercado doméstico • Excesso de produção • Produtos sazonais 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão dos competidores • Pedidos de clientes que não estão a ser satisfeitos, ou maior número de clientes internacionais • Mercado doméstico saturado, necessidade de expansão

Quadro 3.1 motivações reativas e pró -ativas

Diversos autores referem múltiplos fatores que levam e motivam qualquer tipo de empresa a internacionalizar-se. Cada um especifica ou detalha um ponto de vista em que acrescenta a sua opinião sobre o assunto, entre estes encontra-se Dunning (1993) que é um dos autores que redigiu sobre o tema, sendo que introduziu um modelo onde se encontram quatro categorias chave que levam á internacionalização por diferentes motivos.

<p>Procura de mercado</p>	<p>Essencialmente, é a posição que o vértice estratégico analisa e foca em alcançar mercados específicos fora do mercado doméstico. Caso acreditem que para o desenvolvimento da empresa seja crucial a sua presença naquele mercado, então os motivos de internacionalização são derivados da procura desse mercado. Tal como referiu HANSSON (2007) os investimentos, produtos e serviços devem promover a satisfação das necessidades dos clientes, para estas estarem totalmente satisfeitas é necessário um conhecimento exato do que o cliente quer, o afastamento ou o fato da empresa não estar próxima do mercado pode levar a uma deturpação da informação e por consequência, um desalinhamento entre o que a empresa produz e o cliente quer.</p> <p>A procura de mercado pode também ter a ver com outros fatores, nomeadamente o de marketing, que muitas vezes é reconhecido, devido à necessidade de impor a presença face à concorrência, ou ainda devido ao aliciamento dos governos estrangeiros que elaboram medidas de incentivo de forma a atrair investimento ao país. Existe ainda a possibilidade de o mercado doméstico se encontrar saturado e como tal ser obrigatório procurar um mercado onde se tenha mais espaço para o crescimento da empresa.</p>
<p>Procura de recursos</p>	<p>DUNNING (1993) e posteriormente HASSON (2007) - existe a possibilidade de investimento no exterior quando o recurso desejado, se encontra apenas nesse mercado ou pelo menos não se encontra no mercado doméstico, ou a um custo comparativamente mais baixo. Quando os recursos são essenciais à produção de um produto ou serviço, a procura desse recurso pode ser o pensamento chave da empresa. É igualmente verdade, que de forma a maximizar o lucro, sobretudo as grandes empresas vão em busca de países onde o recurso “mão-de-obra” é pouco qualificada e barata, garantindo assim uma redução de custos.</p>
<p>Procura de eficiência</p>	<p>Os mesmos autores referem igualmente que a internacionalização pode ser com o intuito ou objetivo de procurar, maximizar ou rentabilizar a eficiência. Esta procura pela eficiência pode ser gerada de várias maneiras, desde as infraestruturas, economias de escala, procura e investigação, taxas governamentais mais baixas, entre outras. No fundo consiste em harmonizar a disponibilidade e o custo, através do deslocamento de um setor da empresa para outro mercado. Em atividades de desenvolvimento tecnológico, países com mão-de-obra mais qualificada são geralmente os mais visados, enquanto tentar obter economias de escala já se justifica através do que o consumidor deseja e a capacidade da empresa de corresponder a esses pedidos.</p> <p>Tudo o que visa melhorar um setor, ou uma parte da empresa, através da internacionalização, em que se procura rentabilizar ao máximo o seu potencial vendo em que parte do globo esta conseguirá obter melhor rendimento é considerado uma busca pela eficiência.</p>
<p>Procura de recursos intangíveis</p>	<p>Referindo os mesmos autores, acrescentando PORTER (1987), outra forma que pode levar a empresa a internacionalizar-se são os recursos intangíveis. Cada empresa possui competências “core”, que podem ir desde o <i>know-how</i> dos colaboradores à inovação num produto ou serviço, às economias de escala que possui, de forma a sintetizar, tudo o que a empresa detém mas que não é facilmente copiável por outras entidades. Muitas vezes este conhecimento é possível através da absorção de outras empresas, ou seja, outras entidades que já detenham um conhecimento que interessa a outra entidade são muitas vezes adquiridas por esta, sendo uma prática recorrente sobretudo em PME que promovem algum grau de inovação que rapidamente atraía grandes empresas e investidores, ou então através de parcerias entre as mesmas.</p> <p>Por isso também é essencial proteger o conhecimento, através de patentes e se possível através de vantagens competitivas sustentáveis, onde o segredo é dificilmente copiável e perdure durante largos anos.</p>

Quadro 3.2 modelo de Dunning

Ainda no campo da internacionalização, destaca-se o trabalho de Li (2005) que inclui outros motivos para a internacionalização, como a importância da reputação da marca ou o potencial de vendas como iremos ver seguidamente.

Potencial de vendas a atingir - Muitas empresas lançam-se noutros mercados pois veem que este detém um potencial de crescimento e de vendas elevado. Isto ocorre quando a empresa decide procurar novos mercados, seja esta por dificuldade de vendas ou saturação no mercado doméstico, atratividade do mercado para onde pretende ir, ou apenas detentora de meios e possibilidades de crescimento que permite olhar para este desafio, entre várias outras hipóteses. O facto de serem impulsionadas ou serem alvo de atração por um novo mercado, não é sinónimo de sucesso, pelo que independentemente de deter potencial, deve ser previamente analisada e meticolosamente estudada a internacionalização a fim de evitar desaires que poderão ser fatais para a empresa.

Prestígio ou reputação da marca - Algumas empresas quando atingem um determinado patamar necessitam para fomentar e cimentar posição de mostrar força e determinação à concorrência, pelo que a internacionalização sobretudo em PME trata-se de um passo que impõe importância e respeito, elevando o prestígio desta. Em outros casos, algumas empresas com maior capacidade precisam de cimentar a sua posição num mercado estrangeiro, de forma a marcar uma maior presença e força que leva a uma maior confiança por parte dos consumidores.

Objetivos e políticas - Toda a estrutura e elaboração do plano de uma empresa deve estar bem delineado e ter os objetivos e políticas a funcionar em paralelo. A internacionalização pode fazer parte desse plano, como crescimento da empresa ou como oportunidade de negócio.

Forças competitivas - Existe a crença, que uma das formas de ganhar força perante a concorrência deve-se ao facto de a empresa se internacionalizar. Para além da imagem e reputação acrescida, a experiência, os acordos e as parcerias que a gestão realiza, fortifica a empresa e dá acesso a informação e outras tecnologias que de outra forma não se conseguiria alcançar. Assim considera-se a internacionalização como uma força à concorrência no mercado doméstico, cimentando e fortificando a sua posição.

Minimização do risco - O facto de apostar tudo apenas num mercado trás um risco elevado, quando distribuído ao longo de múltiplos vai-se minimizando. Isto porque numa situação de crise para a empresa num determinado mercado, se estiver distribuída por vários mercados,

estes poderão aguentar a situação instável do primeiro, enquanto a empresa que só estiver neste mercado, terá muito mais dificuldades em conseguir sustentar-se. Assim, ao internacionalizar-se a empresa garante menos dependência do mercado doméstico e distribui o risco pelos novos mercados.

Tecnologia - Visado igualmente na teoria anterior, o fato de uma empresa despende muito capital na produção de um bem ou serviço, enquanto noutra região se produz a um preço consideravelmente inferior. Na teoria anterior referiu-se a mão-de-obra, contudo (Li 2005) refere-se às vantagens tecnológicas e a como se estas forem espalhadas pelo mercado internacional o custo da tecnologia é distribuído sobre um maior número de vendas, baixando assim o preço de unidade de produção gerando mais lucros.

Rentabilidade e lucros - O risco de entrar num novo mercado é elevado, contudo, sabe-se que tudo o que tem um risco elevado é geralmente em caso de sucesso sinónimo de rentabilidade e lucros, pois o que tem um risco elevado tem de ter um proveito igualmente elevado para quem consiga alcançar o sucesso. Sendo assim, não deixa de ser igualmente uma motivação para algumas empresas que decidem ser empreendedoras de risco e que tentam a sua sorte.

3.2 Fatores e motivações Pró-ativas

Os fatores e motivações pró-ativas são planos elaborados pelo vértice estratégico da empresa, que indicam o caminho a seguir pela empresa para que esta atinja o sucesso no mercado. Requer um conhecimento dos pontos fortes, ou das “*skills*” da empresa e saber onde é que estas poderão gerar vantagens comparando-as às rivais, criando assim as vantagens competitivas onde existe uma maior probabilidade de almejar o sucesso. Ao analisar a uma escala global, verifica-se que existe ainda um maior conjunto de variáveis a ser analisada de onde advém um maior nível de risco, mas contudo o desejo e uma ambição ainda maior, pois o retorno, a verificar-se, será igualmente superior, que inevitavelmente leva a uma maior motivação. O que poderá levar a que seja adotado um comportamento semelhante por parte da chefia que induz a empresa à expansão a nível internacional, foi analisado em 1998 (CZINKOTA e RONKAINEN) que apresentaram os seguintes fatores como influenciadores da motivação na estratégia de internacionalização.

Objetivo de crescimento e lucro - De acordo com os autores, um dos maiores motivadores para a internacionalização é o crescimento da empresa e o lucro. Sendo sempre o objetivo fundamental de uma empresa a rentabilidade, a internacionalização abre outro tipo de

perspetivas e aguça a ambição para um potencial aumento de vendas e de margens que de outra maneira não seria possível. Para as PME' é especialmente importante quando se inicia o processo de exportação, pois em caso de sucesso, pode levar a um crescimento onde a PME atinge novos patamares que de outra maneira não seriam possíveis.

Vantagem da unicidade de produto /serviço /processo - Considera-se que o segundo maior impulsionador para a internacionalização é uma empresa deter uma vantagem em relação à concorrência. Esta inovação poderá ocorrer de várias maneiras, desde do produto em si, à maneira como é feito um processo ou então, apenas na criatividade de um serviço. O que se conclui é que esta possui uma vantagem dentro de um determinado ramo ou setor, que não está disponível nas outras empresas dentro desse mesmo mercado.

Contudo é necessário ter a certeza de que se possui realmente algo inovador no mercado internacional, pois se existir um produto na sua função base for semelhante ou até mesmo igual, raras são as exceções em que o cliente está disposto a pagar mais por um produto/serviço idêntico (aqui entra a força da marca), pelo que torna, o sistema de patente essencial para a proteção de dados às empresas geradoras de inovações e criações.

É igualmente importante que esta inovação sirva pelo menos a um determinado nicho de mercado, de modo a existir retorno do investimento gasto.

Orientação global - Acrescentando o contributo posterior de HOLLENSSEN (2007), refere que a 3ª principal motivação advém mesmo da ambição e desejo de entrar nos mercados internacionais. Gestores de topo e ambiciosos gostam de desafios e de conquistar mercado, pelo que trabalhar numa empresa internacional é um fator aliciante capaz de atrair e influenciar a decisão. Este fator poderá ter a ver com a personalidade do dono da empresa, geralmente uma pessoa habituada a viajar e a conhecer as diversidades culturais estará mais propenso a internacionalizar a sua empresa e terá igualmente mais facilidade com acordos, trocas e associações com outras empresas. Já os autores CZINKOTA e RONKAINEN (2003) consideram que a personalidade e caráter do gestor pode ser o reflexo do nível de comprometimento que desenrolar nas atividades empresariais.

Taxas e benefícios fiscais, economias de escala, conhecimento de mercado - Por esta mesma ordem, foram os outros motivos que as empresas consideraram relevantes para a internacionalização. As taxas e benefícios fiscais são aliciantes que os governos dos próprios países oferecem com o intuito de atrair investimento estrangeiro a esse país. Impostos mais

baixos, programas de acolhimento, facilidades de crédito e de meios são das propostas mais facilmente reconhecidas entre outras, que os governos proporcionam às empresas estrangeiras.

“Economias de escala” é já um conceito famoso na economia de hoje, é difícil de alcançar, tem as suas desvantagens e as suas vantagens, mas não deixa de ser ambicionada por algumas empresas. Trata-se de investir no mercado estrangeiro, pois este possui recursos que possibilitam reduzir os custos de produção, aumentando assim os lucros por unidade.

O conhecimento e a informação de mercado é outro dos fatores considerados relevantes. A informação do mercado não é facilmente mensurável, nem tão pouco partilhada pelas empresas, pelo que qualquer conhecimento dos mercados para além do doméstico é dificilmente alcançável. O conhecimento, os gostos e as especificidades de cada mercado, são muitas vezes a razão do sucesso ou insucesso de uma empresa nesse mercado, pelo que cada vez mais, contactos, partilhas em rede de informação “*business network*”, são vitais para o sucesso.

3.3 Fatores e motivações reativos

Dentro do mesmo estudo foram ainda elaborados os principais fatores reativos, que são o segundo tipo de motivação, nestes, a empresa é influenciada e forçada por meios externos a internacionalizar-se. Cada vez mais o ambiente e as pressões a que as empresas estão sujeitas são maiores, a concorrência é geralmente elevada e adaptar-se sucessivamente às mudanças é uma constante a que estão habituadas. Ficar para trás, é perder espaço de mercado. Neste meio, é obrigatório responder rapidamente à concorrência, pelo que muitas vezes a internacionalização que não estava nos horizontes a curto e médio prazo, é forçada a surgir pois os fatores externos, como pedidos de clientes, acompanhar a concorrência, ou um mercado saturado obrigam a empresa não a decidir, mas a agir, adaptando-se à mudança. É nova realidade das empresas.

Pressões competitivas - A principal motivação “forçada” das empresas a internacionalizar-se, são as pressões competitivas a que estão sujeitas. O medo de perder quota de mercado doméstico, ou de ver um concorrente direto lançar-se para a internacionalização, faz com que haja um estímulo para que não se perca a posição competitiva

Mercado doméstico saturado - Muitas vezes o setor que a empresa se encontra, está saturado, ou seja já não há clientes ou novidades que façam alterações substanciais. Esta falta de

aderência, conduz à procura de alternativas fora deste mercado, pelo que a internacionalização é a solução mais óbvia, pois o investimento necessário para acabar com o ciclo de vida de um produto e relançar um novo é superior à extensão da continuidade do mesmo, mas em outro lado. Ainda hoje vemos produtos ou serviços que têm sucesso num mercado emergente e desenvolvido, mas só passado uns meses ou 1 ano, chega a mercados secundários de países não tão desenvolvidos.

Excesso de produção - Muitas vezes é difícil prever o ciclo de vida de um produto e a sua aceitação num mercado. Existem reveses e baixas que dificilmente se conseguem prever, uma quebra acentuada nas vendas, ou pura e simplesmente a empresa que está talhada para produzir X e precisa de os produzir de forma a conseguir sustentar-se, encontra-se a vender X- Y que levará a um excesso de produção. Esse excesso precisa de ser escoado, como o mercado interno não possui capacidade para absorver essas vendas, a internacionalização é a solução direta para conseguir vender o excesso.

Produtos sazonais, pedidos estrangeiros e proximidade com clientes internacionais - Estas são as outras situações reativas que influenciam a empresa a tomar esta decisão. Os produtos sazonais são produtos que pela sua natureza apenas se conseguem oferecer ou vender em determinada altura do ano. Os exemplos mais frequentes são os hotéis em zonas balneares que apenas estão abertos em certas estações do ano. Há ainda o exemplo de uma marca de chocolates, que de forma a garantir a sua qualidade, apenas comercializa no inverno. Para este tipo de produtos, normalmente a solução é vender em quantidade suficiente para que consiga cobrir o período no qual estão parados. Contudo se houver uma abordagem aos mercados externos, é natural que o que seja impossível de praticar, vender num país, consiga ser vendido noutra, as condições no planeta são diferentes de continente para continente. Assim para estes produtos sazonais, que não conseguem vender durante todo o ano no mesmo mercado podem encontrar resposta com a internacionalização.

Os Pedidos estrangeiros, referentes ao interesse de clientes fora do mercado doméstico, que apesar de não disponibilizados a nível internacional a atratividade ou interesse no produto, leva a que estes peçam à empresa produtora para os enviar, esta ao fazê-lo, está a exportar sendo este igualmente um meio de internacionalização. Cada vez mais com a internet existem empresas que conseguem lançar por este meio, a aldeia global com a facilidade de comunicação trouxeram uma nova realidade e novas oportunidades.

A proximidade dos clientes internacionais visa a importância do contacto direto com os clientes exteriores ao mercado estrangeiro. O contacto com os clientes e o conhecimento dos seus gostos é fundamental para qualquer empresa, delegar essa responsabilidade, por muitas vantagens que possa trazer, corre igualmente o risco de se deturpar a informação e isso é um dos fatores que levam as empresas a falharem por completo quanto às previsões realizadas, por isso, o contacto permanente com o cliente é cada vez mais valorizado e visto como fulcral para o sucesso da empresa.

Estas razões são apelidadas em inglês vulgarmente como “*main reasons*” não sendo os únicos motivos pelos quais uma empresa se internacionaliza, pode-se considerar que são os principais para a grande maioria dos autores de mais relevo nesta área científica. Contudo, a vontade de internacionalizar não surge esporadicamente, da mesma forma que estas razões não são repentinas na grande maioria dos casos foram graduais, e ao evoluírem começou a colocar-se a hipótese aos poucos de internacionalizar.

Este incremento gradual foi referido por BRADLEY (1991) e revisto por BILKEY & TESAR 1977 que propõem um modelo de seis estágios do grau de comprometimento com os mercados internacionais, que se baseia no seguinte:

-Numa primeira fase, a empresa não está interessada em exportar, pelo que poderá renunciar a pedidos exteriores, ou apenas fazê-lo esporadicamente;

A empresa começa a atender os pedidos exteriores de uma forma regular, contudo não examina a possibilidade de exportar.

- Começa-se a analisar a possibilidade de exportar

- Inicia-se um período de exportação experimental, fazendo o teste em países que a empresa julga serem mais próximos e fáceis de exportar, os países da zona de conforto. (da mesma língua, com acordos especiais),

- Em caso de sucesso a empresa começa a exportar regularmente para aqueles países.

- A empresa encara a possibilidade de exportar para além dos países da zona de conforto.

Já CANNON e DAWSON citados mais uma vez por BRADLEY(1991) elaboram uma abordagem diferente mas sustentada pela mesma base, onde o modelo consiste em apenas três estágios:

Exportadores potenciais - São aqueles que apesar de terem algum sucesso, ainda não receberam pedidos do exterior;

Exportadores passivos - São pertencentes a este estágio as empresas que ocasionalmente já exportaram, ou que ainda atendem a pedidos exteriores, mas que não elaboram nem se empenham para conseguir exportar regularmente;

Exportadores ativos - São pertencentes a este estágio empresas que são bem-sucedidos nos mercados externos, com base no esforço e empenho que tiveram ao nível de vendas e de marketing para o conseguir.

Estas perspetivas demonstram que a motivação que leva à internacionalização surge gradualmente com o tempo, à medida que a empresa vai ganhando estabilidade, espaço, quota de mercado local, naturalmente os seus índices de confiança vão aumentando. Quando a empresa se sente motivada começa a procurar mercados no qual se possa almejar o êxito.

Depois de os fatores motivacionais influenciarem satisfatoriamente a decisão da internacionalização surgem dois problemas à partida: Quais os mercados que vão escolher e como ou com que força vão encarar o mesmo. Neste aspeto o trabalho desenvolvido recentemente pelo português SEBASTIÃO TEIXEIRA (2001) sugere um modelo que pode ser seguido desde o momento a que empresa decide internacionaliza-se até à conclusão do processo da mesma.

É referido anteriormente que vários autores deram o seu contributo no que toca às motivações que levam a uma empresa internacionalizar-se. Como neste trabalho de investigação é impossível referir todos os autores e o seu respetivo contributo, foram escolhidos para elaborar um quadro síntese os que mais se adequam à questão de investigação, e outros autores que recentemente deram o seu contributo e que trazem uma perspetiva diferente ou acrescentam algo mais às teorias anteriores.

3.4 Quadro resumo com outros motivos para a internacionalização

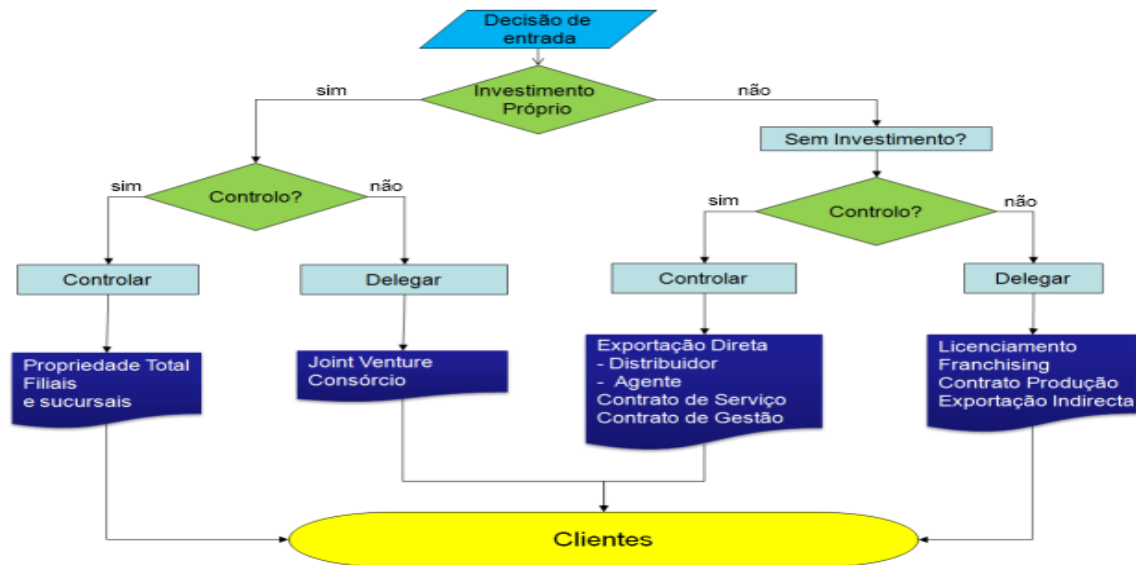
Teorias	Autores	Contributo dado
3 grupos de internacionalização	Viana e Hortinha (2002)	Agrupam em três grupos as razões que levam a internacionalização: 1- Relacionado com a vontade própria da empresa 2- Tudo o que tenha a ver com oportunidades de negócio ou estratégicas 3- Relacionado com o mercado em si, quer seja por clientes, custos, concorrentes, tudo o que envolva ganhar vantagem, ou satisfazer/ melhorar a capacidade da natureza do próprio negocio
Fatores endógenos e exógenos	Ciabuschi (2002)	Classifica a internacionalização com dois fatores, um impulsiona a empresa, o outro puxa-a para a internacionalização <u>Fator exógeno</u> - a empresa é puxada para a internacionalização, o meio externo à empresa obriga-a a adaptar-se às circunstâncias e requer que esta mude, pode advir de pedidos de clientes, de parcerias ou de saturação de mercado, entre outros. <u>Fator endógeno</u> - Inclui os fatores que impulsionam, geralmente advêm de dentro da empresa e empurram-na para a internacionalização. Ocorre quando a empresa tem um produto inovador, ou um excesso de produção que lhe será vantajoso procurar alternativas exteriores para escoar o produto ou aumentar a rentabilidade. No fundo, tudo o que seja associado por fatores internos à empresa e que por iniciativa própria avançam para a internacionalização.
3 tipos de motivação	Brito e Lorga (1999)	Classifica a motivação para a internacionalização em três grupos distintos, sendo uma teoria com semelhanças à de Czinkota mas mais complementar, sendo os grupos: <u>Pró-ativas, reativas e mistas.</u> Os dois primeiros grupos já foram abordados anteriormente, impulsionam ou puxam as empresas para a internacionalização, já os mistos é são um conjunto de forças que tanto têm um fator reativo como pró-ativo. Segundo o autor são exemplos a língua, a proximidade geográfica, bem como igualdades culturais e tudo o que possa incluir uma redução nos custos.
6 fatores	Teixeira e Diz (2005)	A proposta destes autores pretende ter como base a de Brito e Lorga, apenas alterando e acrescentando seis fatores que considera importantes para gerar a motivação à internacionalização: O acesso a melhores recursos a menor custo; aumento da quota de mercado; possibilidade de haver um maior retorno do investimento; resposta a pedido de clientes ou fornecedores; tentativa de evitar os custos de importação; o acesso a novas competências.
3 tipos de fatores externos à empresa	Douglas e Craig (1995)	Os autores Douglas e Craig elaboraram uma teoria em que defendem que existem sinergias internas e externas à empresa em função de 3 fases: <u>Entrada inicial no mercado externo, expansão no mesmo e por último globalização.</u> Dentro destas 3 fases os autores defendiam que havia em cada uma delas fatores que despoletavam o interesse e igualmente, fatores determinantes.

Quadro 3.3 Teorias resumo de vários autores

4. Seleção e modos de entrada em novos mercados

4.1 Seleção e modos de entrada em novos mercados

Existem várias maneiras de uma empresa penetrar no mercado estrangeiro. Cada uma vai de encontro às características que a empresa possui e aos objetivos que esta traçou. O que se pretende é ilustrar os vários tipos de modos de entrada existentes demonstrando as vantagens e desvantagens já designadas por vários autores e qual o modelo que se coaduna mais à situação. De forma a alcançar com melhor objetividade o que vai ser posteriormente analisado, ilustra-se pela figura seguinte, uma síntese global da decisão de entrada nos mercados.



Fonte: VAZ, João; PINTO, Ivo.

Figura 4.1 Decisão de entrada no mercado

4.2 Formas de entrada no mercado

4.2.1 Exportação Direta e Indireta - Tudo o que refere a exportação tem a ver com o deslocar de um produto para um mercado estrangeiro a fim de ser comercializado e é vista como o método mais tradicional da internacionalização. É uma das maneiras mais seguras (analisando o risco de insucesso), pois não é obrigatório a presença física nesse novo mercado.

A maior preocupação e encargos vão sobretudo para a área logística, pois é necessário o envio dos produtos no tempo certo, na quantidade certa e para o local certo. A diferença entre os dois meios de exportação consiste no assumir o compromisso por inteiro ou delega-lo a uma empresa de retalhista.

No caso de exportação direta existe um maior nível de comprometimento. A empresa estabelece canais de vendas e subsidiárias, para controlar melhor toda a rede de distribuição. Neste caso o potencial de vendas nesse mercado é também maior, pois todos os encargos, custos e recursos têm de ser compensados pela alocação da presença física. É igualmente relevante, deter autonomia quanto à forma como se vende o produto, as políticas que se pode empregar, a informação sem deturpação que se obtém e o facto de existir um maior nível de comprometimento por parte dos funcionários, que trabalham diretamente para a empresa.

Na exportação indireta, despende-se menos recursos, nomeadamente nos custos, optando por usar um retalhista que funciona como intermediário. Assim, a empresa reduz o risco de insucesso, sendo mais fácil a retirada deste mercado caso se justifique. Como é uma empresa exterior a assumir os custos do transporte, os suportes simultâneamente várias rotas, maximizando o espaço em cada uma delas pois transporta os produtos de várias empresas, diminuindo assim o custo, o que possibilita que a venda do produto no mercado internacional seja quase vendida ao preço do mercado doméstico.

4.2.2 Licenciamento - A definição de licenciamento no caso em questão, retrata-nos a autorização ou a permissão legal para a concessão de algo específico, cujos direitos de patente pertencem a uma outra identidade. Existem duas identidades, o licenciador e a que deseja obter a licença, o licenciador cede os direitos de representação da marca e do produto, dando igualmente o contributo em tecnologia, equipamentos, *Know-how* entre outras e em troca, poderá receber comissões, percentagens de lucros, dependendo do contrato estabelecido. Esta parceria pode ser além-fronteiras e para a empresa que cede os direitos apenas são necessários pequenos investimentos, o que pode gerar grandes retornos em termos de rentabilidade do investimento feito. Os riscos são reduzidos, contudo o nome e o prestígio da marca estão diretamente ligados à nova parceria, há que existir uma harmonia para que seja explícito e transparente quais os valores e cultura que a empresa que cede a licença quer transparecer aos clientes, sabendo à partida que qualquer alteração estrutural na natureza da própria empresa já não é uma decisão autónoma. (ARONA and FOSTURI, 2002).

4.2.3 Franchising - o *franchising* é mais uma cooperação com um novo parceiro. Após contratualizado e acordado por ambas as partes, o *franchisador* dá acesso não só à marca, como ao *know-how*, ao material, ao financiamento, bem como a um conjunto de valores e ideais a seguir, exigindo igualmente total exclusividade e pagamentos por toda a ajuda, mais comissões pelo uso da marca. é também responsabilidade do *franchiser* estudar as condições para o novo mercado e qual o potencial do mesmo.

4.2.4 Joint Ventures - Este modo representa mais a cooperação entre duas empresas, há interesse das duas partes em, construir uma estratégia comum que interesse às duas. Essa estratégia estará envolvida com os objetivos das duas empresas, sendo do conhecimento das mesmas o abdicar de algumas posições e objetivos a fim de alcançar o bem comum, neste caso a estratégia delineada. Esta decisão reduz os encargos em 50/50, privilegia o acesso e troca de informação, bem como os conhecimentos e *Know-how*. Esta partilha mútua pode não resultar e gerar um pretensiosismo elevado que origina igualmente conflitos e problemas, nomeadamente entre diferenças culturais que não se conseguem superar, nas divergências da chefia que pretendem objetivos diferentes, ou até inclusive, sobre os lucros que se podem obter e também, se não for devidamente preparada a parceria, haver uma forte competição entre as duas pelos resultados, onde basicamente se tornam concorrentes uma da outra.

4.2.5 Aquisição de subsidiárias - Uma aquisição total, implica que uma empresa decida adquirir outra a 100% e trata-se de um processo de internacionalização, quando este ocorre além-fronteiras e com o objetivo de tornar a empresa adquirida em uma subsidiária nesse país. Este tipo de atuação, que se investe diretamente no estrangeiro é vulgarmente vista pelo meio empresarial como uma das formas mais rápidas de entrada, contudo, igualmente uma das mais arriscadas.

Para uma empresa que detenha o interesse em familiarizar-se rapidamente com o novo mercado, atingindo logo o “*Target*” predefinido, é expectável o uso desta opção, pois consegue saltar inúmeras etapas reconhecidas como barreiras à entrada (CHANG and ROSENZWEIG, 2001). São estas barreiras que muitas vezes impossibilitam a entrada de novos concorrentes, muitos mercados tendem a estar tão sedimentados que não é do seu interesse que haja novos competidores. A tentativa de obtenção de economias de escala, concentração dos fatores de produção, ou apenas estabelecer relação sólida e permanente com os clientes, são outros fatores que poderão pesar na escolha deste tipo de operação.

4.2.6 Subsidiárias pertencentes à empresa mãe - Pode suceder o inverso ao que foi descrito, ou seja, e ser uma empresa que tenha sido adquirida por uma multinacional. A empresa que é adquirida passa a pertencer aos quadros da empresa mãe e caso esta seja de outro país, estamos perante um caso de internacionalização, pois apesar de não ter diretamente internacionalizado, foi adquirida por uma empresa que o fez. Neste caso a empresa adquirida perde o controlo mas beneficia de o facto de se abrirem novas perspetivas com a aquisição.

4.3 Outros modelos de internacionalização - Além dos modelos acima apresentados, existem ainda outras formas de entrar nos mercados internacionais. Pelo facto de não se enquadrar na realidade empresarial portuguesa, algumas das formas vão ser referidas e explicitadas, mas não abordadas posteriormente na fase do inquérito. Dentro de outras vertentes que se possam destacar, encontram-se:

Greenfield investement - É uma modalidade diferente dentro do IDE, uma empresa procura um mercado estrangeiro para iniciar um projeto de construção de infraestruturas para se fixar nesse país. Projetando um possível interesse nesse país, devido ao seu potencial, à mão-de-obra mais barata, aos incentivos governamentais entra variadíssimas questões que foram anteriormente referidas, o conceito vem mesmo de começar onde não existe nada (*Greenfield* campo verde). Este tipo de solução cria uma nova capacidade de produção no país em que se estabelece, constrói infraestruturas, gera empregos, transfere *Know-how*, contudo os proveitos vão para onde está sediada a empresa mãe.

Projeto Turnkey ou chave na mão - Definido por (UPATHAMWARANIN et al., 2008 e MASUM et al ,2008) esta forma de entrada no mercado consiste em duas entidades que trocam entre si ou processam a exportação de uma tecnologia ou projeto. Isto beneficia sobretudo industrias muito específicas e interessa sobretudo em casos de a empresa que contrata ter um projeto para o cliente no estrangeiro, esse cliente oferece a sua formação e pessoal operativo, de uma forma geral, o que se transfere e se exporta é o *Know-how*. As vantagens deste tipo de internacionalização, é que permite a uma empresa que tenha um *know-how* ou uma tecnologia específica, mas que não tenha poderio suficiente para o integrar ou desenvolver essa inovação, consiga-o celebrando um contrato, com outra empresa que não tendo esse *know-how*, tem o poderio necessário que é do seu interesse obtê-lo.

4.4 Vantagens e desvantagens de cada modo de entrada

Modo de entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	Tem-se o controlo da forma como se quer o produto no mercado. Adquirem-se melhores contactos com fornecedores e em simultâneo um maior nível de aprendizagem sobre a cultura do país. Para além do controlo, detém-se mais facilmente a opinião dos clientes e controla-se o fluxo de vendas que se deseja por no mercado.	Tem de existir um grande investimento por parte da empresa para possuir o controlo total do canal de vendas. Pode existir dificuldades devido ao desconhecimento do mercado, quantos aos gostos e à sua cultura
Exportação Indireta	Das formas de introduzir no mercado estrangeiro, é a que menos risco associado trás à empresa. A empresa delega o seu produto ou serviço a outra entidade sendo da responsabilidade desta levá-lo até ao consumidor. Isto permite igualmente uma maior flexibilidade, pois a empresa não tem de se focar no canal de distribuição e pode inclusivamente, negociar com mais do que uma entidade para o fazer. A entidade que procede à distribuição do produto/serviço no mercado detém conhecimento da cultura e dos gostos do mesmo.	Existe por parte da empresa que renúncia vender diretamente, um desconhecimento por parte do feedback dos clientes, bem como, a forma como o seu produto/ serviço é inserido no mercado. Existe a perda do reconhecimento da marca, podendo ver isto como uma perda potencial de novas oportunidades, visto que o desconhecimento dificulta que o nome se propague a outros indivíduos. Ao abdicar de inserir os produtos, abdica igualmente do controlo dos mesmos, sendo a entidade distribuidora a responsável por controlar e monitorizar os mesmos, contudo esta passa a ter o poder de decisão podendo isto ser prejudicial à empresa.
Licenciamento	Rapidez de entrada, associado a um risco mais reduzido. Possibilidade de escolher o parceiro ideal, aprendizagem e conhecimento dos mercados sem encargos. Igualmente uma boa aposta para mercados difíceis de penetrar e remuneração e lucros adicionais.	Como fatores adversos a este modo de entrada, temos a partilha de conhecimento passando o <i>Know-how</i> a outras pessoas e os custos associados aos mesmos. É difícil controlar o desempenho do licenciado, existe uma possível perda de controlo sobretudo além-fronteiras, havendo o risco de este se mostrar incapaz de satisfazer as exigências ou então se tornar concorrente da marca. Pode ainda existir problemas, devido às limitações nas leis de cada país, nomeadamente a nível de <i>royalties</i> e duração de contrato.
<i>Franshising</i>	Permite uma rápida penetração no mercado com um risco reduzido. Existe um aproveitamento de um método e <i>know how</i> já standardizado e uma ideia do consumidor já associado a uma marca. Há por parte do franchisado, um conhecimento do mercado local, bem como uma motivação forte, pois este método permite a possibilidade de elevados ganhos para o desenvolvimento do negócio.	É um custo geralmente superior ao licenciamento, existindo a possibilidade de haver concorrentes utilizando a mesma marca. Pode haver exigências por parte do <i>franchisador</i> que não sejam bem aceites, bem como algumas dificuldades adaptação a culturas diferentes.

<p>Aquisição de subsidiárias</p>	<p>Adquirida: Acesso rápido ao mercado, ao <i>Know-how</i> e aos canais de distribuição. Beneficia de uma marca já instaurada e reconhecida no mercado, tal como os seus processos e tecnologia.</p> <p>Implantada: Benefício de possuir as tecnologias, conhecimentos, clientes e know-how dessa empresa. Poderá haver um aumento de eficiência. Aumenta o poderio da empresa e a sua quota de mercado, bem como a sua reputação.</p>	<p>Possibilidade de excesso recursos humanos, problemas na comunicação e na colocação e coordenação dos mesmos. É necessário enquadramento às pessoas, bem como sistematiza-las com as normas e negócios em vigor.</p> <p>É necessária uma forte aposta de capital num investimento inicial, pode ser um processo moroso integrar toda uma nova estrutura.</p>
<p>Joint-ventures</p>	<p>Para as empresas que não dispõem recursos, ou de capital suficiente, pode ser a solução indicada, procurar um sócio que colabore com recursos ou capital em conjunto no projeto. Divisão de custos e obtenção de recursos financeiros, humanos, de conhecimento do mercado e <i>Know-how</i> do parceiro. Acesso rápido à informação e à tecnologia. Redução de custos, de investimento, produtivos, de capital e fortificação da posição neutralizando a concorrência. Aumento da capacidade de quota de mercado, perspectivas diferentes, possibilidade de obtenção de economias de escala e de aumento dos lucros.</p>	<p>Possibilidade de conflitos em abordagens diferentes à empresa, podendo não haver entendimento para elaborar estratégias. Despotismo de uma fração da empresa para a outra, tentativa de obter o controlo total da mesma, delegação de tarefas e responsabilidades, falta de confiança. Incapacidade de estabelecer os objetivos da parceria acima dos da empresa, defesa dos interesses individuais. Possibilidade da rejeição da partilha de informação, bem como tecnológico, caso haja êxito o sócio maioritário pode tentar afastar o seu parceiro.</p>
<p>Parcerias</p>	<p>As parcerias permitem reduzir o risco, os custos associados e partilha de conhecimentos e <i>Know-how</i>. É usualmente utilizada quando os mercados são muito fechados ou saturados, pelo que é necessário juntar a uma já existente. Possibilidade de conhecer melhor o mercado e ter incentivos governamentais.</p>	<p>Perde-se autonomia da forma como se quer delinear e estruturar a empresa e forma como esta atua no mercado. Existe a possibilidade de haver conflitos, tal como restrições impostas pela outra parte da parceria. Pode haver disputa pelos lucros, competitividade desmesurada, os objetivos da parceria podem ser remetidos para um segundo plano, conflito de interesses</p>

Analisando as várias formas de entrada no mercado, pode surgir a dúvida, afinal qual é o modelo ou a forma de entrada que corresponde ao interesse das empresas? Contudo não existe uma resposta certa, existe sim, uma forma mais correta, dadas as circunstâncias naquele momento em que a empresa se encontra, que predispõem e beneficiam mais os interesses da mesma. Assim a empresa terá de analisar o que está disposta a abdicar, arriscar e aquilo que pretende, para que assim consiga decidir se a entrada terá de ser acompanhada por um parceiro, se será a “*solo venture*” ou se terá de haver I.D.E, sendo que cada empresa é um caso e o que pretende atingir refletir-se-á bastante na forma como esta escolherá entra no mercado. Os objetivos da empresa é que têm de definir o que esta pretende salvaguardar.

Segundo ROOT (1998) a seleção de entrada nos mercados deve ter em consideração três fatores chave, o tempo, o controlo que a empresa deseja ter e o risco que está disposta a assumir. Defende ainda, que não sendo totalmente certo, é fortemente possível prever a forma como as empresas vão gradualmente, alterando o seu modo de entrada o que lhes confere um maior controlo das suas atividades internacionais. Como é visível na figura, o modelo de entrada vai evoluindo de forma progressiva, quando a empresa está disposta a arriscar mais, em prol de mais controlo no negócio.

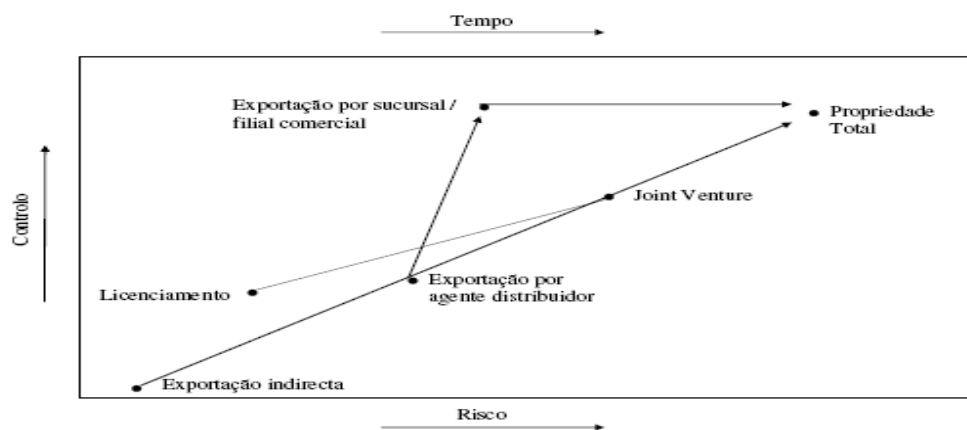


Figura 4.2 Modelo de seleção de entrada nos mercados

Prosseguindo com a forma de entrar gradual da empresa pode verificar-se um processo que se vai desenvolvendo com o tempo, progressivamente e que vai de encontro às pretensões da empresa sendo que esta vai alterando a forma como se posiciona no mercado estrangeiro. Este processo gradual tem segundo autor quatro etapas principais:

Etapa 1 - Exportação indireta quando a empresa apenas responde alguns pedidos, não existindo um compromisso sério com os mercados exteriores.

Etapa 2 - Exportação ativa e/ou através de licenciamento quando a empresa utiliza um distribuidor ou retalhista para exportar com regularidade para o estrangeiro. Poderá utilizar ou celebrar um contrato de licenciamento para o fazer.

Etapa 3 - IDE investimento direto no estrangeiro quando a empresa decide passar a sua produção para um mercado externo, podendo fazer uma combinação com a exportação ou licenciamento. Nesta fase um negócio internacional estandardizado ainda não está definido em todos os países.

Etapa 4 - Subsidiárias pertencentes à empresa, ou propriedade total quando a empresa chega a um patamar de sucesso que lhe permite ter várias fontes em vários países. A estratégia internacional está integrada e estandardizada com a doméstica o que cria uma estratégia cooperativa de negócios.

Já TEIXEIRA (2003) propõe um modelo específico para PME, com intuito das auxiliar e orientar no processo de internacionalização, este é um processo que se divide em quatro fases, sendo que o autor frisa que os aspetos podem não ser compatíveis com a sucessão de passos apresentada, como também pode haver discrepâncias entre cada uma das fases. Aliás, é defendido que os aspetos que fazem correspondência a cada uma das fases traduzem apenas uma parte do que acontece na realidade e que tem de se relacionar com as outras partes descritas, independentemente da ordem que é apresentada.

1- Cadeia de valor - As empresas não se encontram isoladas no mercado. É necessário saber qual o espaço que cada uma pode ocupar, de acordo com as suas características específicas e podem-se usar algumas ferramentas que permitam analisar as competências e vantagens competitivas que a empresa possui face à concorrência de mercado. Para singrar no mercado é essencial fixar-se ou especializar-se no que sabe fazer melhor, para se tornar uma parte vital na cadeia de valor e cooperar com as restantes empresas situadas a montante ou a jusante. No caso das PME, ainda mais é necessária esta revisão clara das vantagens e forças que se possui e de que maneira é que estas poderão ser ou contribuir para o mercado, pois estas não detêm o poderio de uma grande empresa, sendo a força para o sucesso a especialização.

Esta análise deve ter em conta todo o circuito no qual a empresa se pretende inserir. Uma identificação precisa das capacidades, dos recursos e das fraquezas pode ser a chave para conseguir os parceiros necessários.

2- Ênfase nas formas de cooperação

Para as PME, a necessidade de cooperação é fulcral para a especialização. Especialização no sentido de reduzir ao máximo o número de atividades, para aquilo que a empresa consegue diferenciar-se com êxito acrescentando valor. Para isto é necessário que haja interligações entre várias empresas, a fim de complementarem as atividades que preteririam, em prol de uma especialização, construindo assim a cadeia de valor. É ainda referido que não deve ser apenas uma substituição integral vertical, mas sim uma cooperação horizontal (Quinn, 1995), ou seja concorrentes que se encontrem na mesma fase da cadeia de valor. É ainda mais importante caso seja uma pequena empresa, pois possibilita o aumento de dimensão e de poder negociação. Igualmente, outro tipo de colaborações que possam ocorrer devem ser auxiliadas, pois na perspetiva empresarial a rede em que a empresa se encontra, se for mais forte esta é beneficiada por isso e vice-versa.

3- Importância de conhecer o mercado

Cada mercado é único, tem um tipo de clientes específico, canais de distribuição, estratégias de comunicação, estratégias de *marketing* diferentes. Quando se delinea uma estratégia, é necessário ter em conta as características do mercado. A necessidade de estar próximo do cliente seja um ponto particularmente a ter em atenção, pois é este que recebe a informação que pode ser útil á empresa. Para PME que se internacionalizam com alguma diversidade geográfica é ainda mais importante, pois uma opinião assume outro tipo de relevo que uma grande empresa não tem. A opinião pode mesmo ser tal forma relevante, que influencia a própria estratégia da empresa a ter uma integração mais ou menos a jusante

4- Visão integrada do processo de análise da estratégia de internacionalização

Esta visão integrada é no fundo, uma junção de todos os aspetos relevantes para daí advir uma conclusão sobre que estratégia a implementar. Nesta análise destaca-se a divisão por cinco etapas como é ilustrado na figura

- Análise da cadeia de valor
- Escolha da atividade na cadeia de valor de acordo com as suas vantagens competitivas e o seu grau de especialização
- Analisar e seleccionar os países em que se vai atuar
- Definir que são os parceiros que irão atuar em paralelo na cadeia de valor.
- Escolher a estratégia mais adequada a adotar (se custo, diferenciação, etc.)

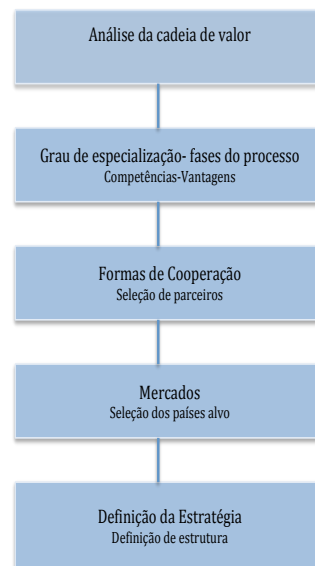


Figura 4.3 Análise da cadeia de valor

A ideia do autor passa ainda por consistir na melhor solução possível de todos os envolvidos na cadeia de valor para cada posição, para que depois, através dos elos vão tirando partido das através das sinergias que as interligam. Analisando a figura, pode-se verificar de forma clara a ideia que o autor tem da rede em que se encontra a empresa e a força que pode gerar

4.5 Fatores que determinam a escolha de um modo de entrada

Para UPATHAMWARANON existem dois os fatores que determinam a escolha dos modos de entrada em dois grandes grupos, que englobam toda uma série de argumentos que justifica a decisão, são eles os internos e os externos. Nos fatores externos estão incluídos quatro tipos de argumentos, que podem ser determinantes para a escolha do modo de entrada.

Fatores externos

Tamanho do mercado - Quando se refere ao tamanho do mercado, referimos a capacidade ou potencial país detém em termos de vendas. Caso o país alvo detenha um pequeno mercado, serão preferíveis exportações diretas ou indiretas, ou eventualmente o licenciamento, pois o risco de entrar naquele mercado não detém o *pay-off* desejado para justificar tal decisão. Por inverso, se for um mercado grande, já se pondera um maior controlo pois justifica o investimento, pelo que uma *joint-venture* ou subsidiária pertencente à empresa, deverão ser as opções preferenciais.

Status económico - Quando o autor refere status económico, refere-se à imagem que o país reflete relativamente ao que produz. Esse adquire-se através de três perspetivas: o tamanho da economia, a dinâmica da economia e as relações económicas externas desse país. As três perspetivas aliadas refletem a atratividade ou não do país para o investimento.

Política do governo - O governo tem sempre influência nos negócios de qualquer país, visto que regulamenta e dá diretrizes de como incentivar ou não um determinado ramo de atividade ou negócio. Pelo que é obrigatório à empresa investigar detalhadamente e atentamente as políticas regentes no mercado alvo, nomeadamente limitações da importação ou exportação, encargos, tributações, controlo dos preços, imposto nos produtos, entre outros.

Distância psíquica – designa as diferenças e proximidades culturais que os mercados detêm. Nomeadamente a nível linguístico, na cultura, na forma de abordar os negócios, na própria educação, entre outros. Quanto maior for a distância entre o país alvo e o país de origem, maior grau de risco apresenta esta entrada no mercado (JOHANSON et al, 1997; ROOT,

1998), da mesma forma que características semelhantes, reduzirá a distancia psíquica e por sua vez aumenta a probabilidade de êxito.

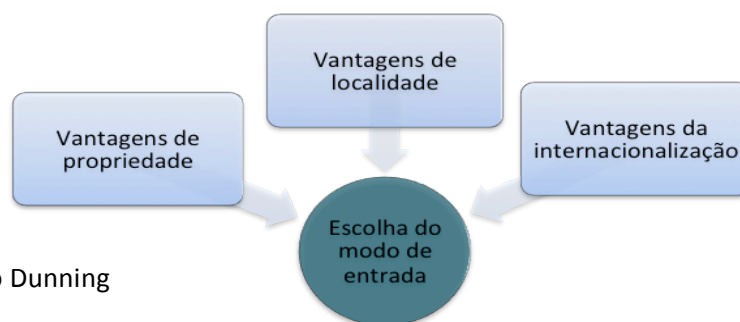
Fatores internos

UPATHAMWARONON et al (2008) refere para além dos fatores externos influenciadores na entrada no mercado, existem ainda os fatores internos, motivados pela empresa que pretende ir para um mercado exterior.

Experiência - As empresas ao longo do tempo vão desenvolvendo capacidades, criando parcerias e mais importante de tudo, vão aprendendo. Esta capacidade de aprendizagem é referida pelo autor, pois quanto mais experiência a empresa tiver, menos ajuda necessitará em avançar para um mercado externo pelo que poderá prescindir de parcerias.

Tamanho da empresa - RODRIGUEZ (2002) afirmou num estudo seu que quanto maior a empresa mais provável é de adotar uma *joint-venture* ou subsidiárias que pertençam à empresa mãe. Uma grande empresa deterá facilidades que uma PME não conseguirá obter, tem outros recursos e capacidades que lhe permitem desenvolver-se. GAO (2004) elaborou um modelo de contingência que poderá ser visto em anexo (1.B)

Por outro lado DUNNING, apresenta três vantagens sintetizadas, que no seu conteúdo subdividem-se em mais pontos estruturais que a empresa deve analisar, mas que são estes no seu cômputo geral, que determinam a escolha do modo de entrada. Para uma melhor conceção do que é referido, a seguinte figura ilustrará a ideia do autor.



Fonte: Adaptado Dunning

Figura 4.4 Vantagens na escolha do mercado

Vantagens de propriedade - A empresa de forma a conseguir integrar-se no mercado tem de deter algo que consiga persuadir o consumidor. Se a empresa detiver vantagens de propriedade, estamos perante um caso em que a empresa detém o fator diferenciação. Esta vantagem de propriedade pode-se obter de 3 diferentes maneiras: A própria dimensão da empresa, a sua experiência internacional e a capacidade em desenvolver produtos inovadores ou diferenciados.

Há quem afirme que os dois primeiros casos estão interligados, visto que quem tem um poderio de grande dimensão está usualmente em vários mercados, pelo que se afirma que há até uma certa correlação. Influenciam a escolha dos mercados, pois uma grande empresa tem outro tipo de experiência e poderio, que lhe permite negociar de forma diferente, afetando assim claramente a forma como estas entram no mercado.

Vantagens de localização - Existem mercados mais atrativos em termos de potencial e de risco de investimento. Os países que detenham mercados com mais potencial o risco é mais reduzido e existe a possibilidade de mais retornos do investimento quando comparados com outros. O risco do investimento é reflexo do comportamento desse respetivo país em termos políticos e governamentais, entre outros.

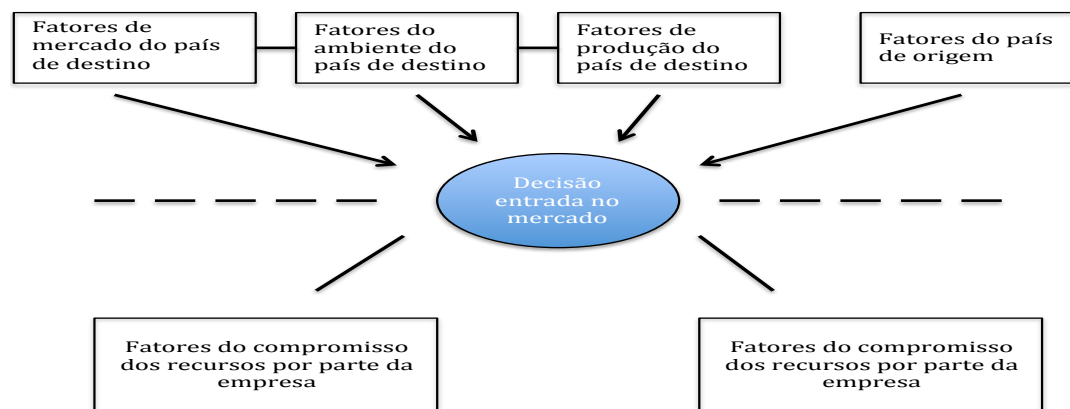
Vantagens da internacionalização - A forma como se internacionaliza a empresa também trás vantagens e desvantagens, contudo alguns dos modelos coadunam-se mais com as outras vantagens já referidas, podendo aliar-se às mesmas e potenciá-las. Os modos que requerem um controlo inferior são os que beneficiam as trocas rápidas e permitem economias de escala. Comparativamente, existem desvantagens como a perda de controlo e um possível maior custo, entre outros. No fundo, as vantagens de internacionalização recaem sobre o risco contratual que a empresa utilizará caso se internacionalize, esse contrato que é celebrado tem de ter em vista as oportunidades que a empresa poderá conseguir comparativamente ao que vai ter de abdicar.

Escolha do modo de entrada - Revistas as três vantagens chave segundo o autor, coloca-se a questão do modo de entrada no mercado. Sobre esses três pilares base a empresa pode decidir, de acordo com as suas características: não se envolver no mercado; apenas exportar; licenciar; assumir e fazer uma integração nesse mercado externo, como uma subsidiária, apenas por si (*solo venture*), ou se irá aliar-se a outra empresa e em conjunto abordar o novo mercado (*Joint-venture*)

Já ROOT (1994) se referiu que existem duas partes distintas que contribuem para o modo de internacionalização, a parte interna e a externa.

- Na interna o autor dá ênfase aos fatores como o produto ou o serviço que a empresa disponibiliza e ainda, aos recursos que esta tem ao seu dispor, desde contactos, capital, recursos humanos entre outros

- Já nos fatores externos, são referenciadas as condições do país de destino, situações como o mercado, o ambiente que se vive, a capacidade de produção desse país, a própria cultura e a junção entre o que se produz no país de origem com o país visado. A figura seguinte adaptada do modelo de ROOT demonstra como o autor defende que se deve encarar a decisão de entrada



Fonte: Root Adaptado

4.6 Métodos de seleção de um mercado

Figura 4.5 Decisão de entrada no mercado

Já foi referida a importância de seleção de um mercado, os resultados que podem daí advir podem ser preponderantes, da mesma forma que uma má seleção pode ser condenatória para uma empresa. É fulcral para a empresa, selecionar um mercado com oportunidades, mas que simultaneamente se coadune com as características que esta tem para oferecer. Desta forma, considera-se importante analisar as mais conceituadas referências a processos de seleção de um mercado.

Entre 1985 e 1997, foram quatro os autores cujas obras foram mais reconhecidas pela sua análise aos processos de seleção de mercados: CAVUSGIL (1985), ROOT e KUMAR (1994) e JOHANSON (1997)

Todos referem, em parte, um sistema semelhante para a abordagem de escolha do processo, apesar de existirem algumas diferenças na ordem e nos termos utilizados e sobretudo na sua aplicação posterior. Dividem o processo em três partes distintas, exceto JOHANSON que decide ser necessário uma quarta etapa para a concluir o processo:

- **CAVUSGIL:** Triagem - Identificação dos Mercados - Seleção
- **ROOT:** Triagem Preliminar - Triagem profunda - Seleção final
- **KUMAR:** Triagem - Identificação dos mercados - Seleção

- **JOHANSON:** Identificação do país - Triagem preliminar - Triagem profunda - Seleção final

Analisa-se com mais ênfase o processo seletivo de JOHANSON, visto ser o que detém mais etapas ao longo do processo e se diferencia dos restantes. São elas:

1. Identificar possíveis países - (baseado no seu PIB, taxas de crescimento, ajudas governamentais entre outros).
2. Triagem preliminar - (examinar os detalhes do país, como estabilidade política e o regime instaurado, a distância geográfica e “psicológica” a que se encontra, se existe um desenvolvimento forte e possibilidades de sucesso) de forma a eliminar alguns países.
3. Triagem profunda - são colecionados todos os dados da indústria específica em que se deseja inserir, são analisados as forças, as fraquezas, os concorrentes, as barreiras à entrada e outros parâmetros fundamentais para a decisão. São também estimadas, as taxas de crescimento e o potencial futuro desse mercado.
4. Seleção final - as conclusões da empresa são comparadas com os resultados reais das previsões feitas anteriormente, para se encontrar o mercado preferencial para investir os recursos disponíveis.

KOCH(2001) elabora um modelo de seleção de mercado, fortemente influenciado e tendo como modelo de base JOHANSON como se poderá visualizar no anexo (1-B). A diferença reside, entre as opções selecionadas qual o *pay-off* que lhe será mais proveitoso. Este inclui, *rankings* de mercados, modos de entrada em sincronia com a estratégia da empresa e outros detalhes que a empresa considera relevantes, sendo que no final surge a decisão. O autor ainda afirma, que não tem de ser necessariamente esta a ordem dos acontecimentos, até porque nenhuma das decisões é irreversível. A qualquer momento podem-se alterar os requisitos, o que foi previamente planeado pode estar em constante mudança e é esta flexibilidade aliada às competências do gestor em reverter uma decisão tomada que pode levar ao sucesso e que é exigido pelas empresas.

CAVUSGIL como já foi referido elabora um processo de três etapas, e considera igualmente que a escolha do mercado para onde ir pode ser influenciada de três formas distintas:

- Oportunidades - Quando a empresa é sucessivamente interrogada por clientes e compradores interessados de um outro mercado; explorar as falhas de novos mercados; quando escoar o seu excesso de produção utilizando um mercado que não o local.

- Baseada no instinto ou necessidade - Falta de recursos para pesquisar e analisar os mercados, ambição e desejo do gestor; intenção estratégica.
- Baseada em objetivos estabelecidos - Quando existem estudos previamente feitos com o intuito de procurar novos mercados; Investigação, testes de mercado, rankings; Decisão baseada em previsões, com potencial de vendas e de crescimento incluídos.

Como será analisado mais à frente CAVUSGIL (1997) refere sete critérios que no seu tempo permitiriam selecionar um mercado

Muito próximo desta vertente, está o modelo de BRADLEY (2004) o processo de escolha sistemática de mercados alvo. Este admite o processo por etapas, todavia acrescenta ainda mais acontecimentos que podem influenciar um processo de escolha.

Antes de se iniciar o processo, tem de haver algo que incentive à internacionalização, esse incentivo irá persuadir a empresa a olhar para um novo mercado, iniciando a motivação para a expansão. Só após estar motivada é que a empresa começa então o que se pode considerar a primeira etapa, que consiste numa primeira fase, em selecionar mercados potenciais, utilizando para isso as fontes de informação que tem ao seu dispor, de acordo com os critérios de avaliação estabelecidos. Procede-se então à segunda etapa, que já inclui estimativas de potenciais vendas da indústria em cada mercado, após estar concluído, a empresa detém a última triagem dos mercados potenciais, sendo que nesta fase já vai perspetivar, analisar e fazer estimar, o seu potencial de vendas nesse mercado. A procura por oportunidades específicas inicia-se, cada mercado detém particularidades que podem fazer a diferença, a junção destas com as estimativas previstas para esses mercados chega-se à fase decisão, que pode ser, rejeitar, elaborar um teste de mercado em caso de dúvidas, ou por último, escolher esse mercado.

4.7 Critérios de seleção do mercado

Triagem de mercado - Analisar os dados gerais dos mercados	Identificação - Análise mais profunda dos setores de atividade	Comparar - Analisar e comparar as propostas finais.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensão do mercado 2. Estabilidade e regime político 3. Taxas de crescimento 4. Características da população 5. Incentivos proporcionados á entrada 6. Preferências dos consumidores 7. Nível de rivalidade na indústria 8. PIB do país 9. Classificação do XX país 10. Capacidade da integração do produto no mercado 11. Níveis de formação <p>Rejeitar os mercados, que não possam ou conseguiram cumprir os interesses da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dados específicos da indústria - Segmentos de mercado - Previsões do crescimento - Potencial - Análise da concorrência - Barreiras à entrada - Dificuldade aos recursos da empresa em se integrarem <p>Já não sendo uma mera rejeição ou não do mercado, passa por avaliar se a atratividade é suficiente para compensar o investimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades requeridas para esse mercado - Previsão de custos - Previsão de vendas - Rentabilidade - Impostos - ROI <p>Analisa-se dentro das hipóteses que se enquadram no perfil traçado anteriormente, qual ou quais delas trarão mais potencial á empresa.</p>

Fonte: Adaptado DANIELS et Al.(2006)

Quadro 4..1 Critérios de seleção de um mercado

DANIELS (2006) considerou três fases de decisão com diferentes critérios em cada uma delas. Na primeira fase interessa à empresa captar todos os mercados que demonstrem algum potencial, há uma análise generalizada e abrangente de todos os pontos que possam demonstrar apelativos a uma empresa. Numa segunda fase os aspetos gerais já foram analisados e procede-se aos fatores específicos da indústria, sendo esta uma análise mais específica e profunda, já a ponderar e a perspetivar como seria a integração da empresa nesse mercado. Na última fase, a empresa já filtrou todos as possíveis hipóteses, sobram todas as que são plausíveis de a empresa escolher. Entra-se na fase de comparação entre empresas que correspondem a todos os requisitos, qual ou quais é que demonstram, melhores condições para a empresa se integrar.

Como foi referido anteriormente a obra de Cavusgil (1997) inclui 7 critérios para se seleccionar um mercado. A esses sete critérios, o autor deu um peso de acordo com o que achou mais relevante e importante para um processo de expansão e igualmente quais as formas de medir:

Quadro 4.2.7 Critérios de Cavusgil seleção de mercado

Dimensão	Peso na decisão	Como se pode medir?
Tamanho do mercado	4/20	➤ Através da população total desse mercado
Taxa de crescimento do mercado	3/20	➤ Através da taxa de crescimento médio anual da indústria em específico
Intensidade do Mercado	3/20	➤ Estimativas do poder de compra através do PIB per capita (50 % do peso) ➤ Consumo privado per capita restantes 50 %
Capacidade de consumo do mercado	2/20	➤ Através do tamanho da classe média
Infraestrutura comercial	2/20	➤ Através do “ <i>economic freedom</i> ”, índice que mede as políticas governamentais, bancárias, monetárias, entre outros
Liberdade económica	2/20	I. Através do “ <i>economic freedom</i> ”, índice que mede as políticas governamentais, bancárias, monetárias, entre outros
Receptividade do Mercado	4/20	II. taxa média anual de importação de produtos nos últimos 5 anos (no caso específico EUA) III. Importação vinda do país per capita

Fonte: Quadro Adaptado - Dimensões e Medidas de Potencial de Mercado Fonte: Cavusgil, 1997, p 89

A partir do momento que se decide avançar para um mercado, coloca-se a questão de como, com quem e como avançar. Tal como ROOT (1987) afirmou, as escolhas de entrada em mercados externos são difíceis de alterar sem perder tempo, dinheiro e muitos outros recursos preciosos, pelo que a forma como se vai penetrar o mercado tem de ser muito bem ponderada. Posteriormente HILL (2007) define que há três questões para a entrada num mercado que tem de se considerar antes da empresa se mover para o exterior.

- estabelece que deve ser aquele que apresenta mais atratividade à empresa, entre os custos, riscos, benefícios, ganhos.
- Qual a melhor altura para entrar no mercado: Neste aspeto a relevância vai mais para o facto de uma ser ou não pioneira num determinado mercado. Existem vantagens e desvantagens em ser pioneiro ou um seguidor. No caso de ser pioneiro invoca-se a vontade de ser líder, de incorrer a grandes riscos, mas em caso de sucesso a grandes retornos, já o seguidor, tende a ter a mentalidade contrária, não incorrendo em muitos riscos preferindo investir pelo seguro, podendo não ter tanto retorno como no primeiro caso.
- Por fim, a força ou escala com que se entra no mercado: Uma empresa de acordo com o risco que estiver disposta a assumir, um investimento forte em recursos e com uma entrada rápida. Caso a empresa não tenha disponíveis os recursos, ou não esteja disponível para assumir um risco tão elevado, a empresa entra de forma gradual, aprendendo com o mercado e de acordo com a possibilidade de sucesso ir investindo a pouco e pouco.

5. Portugal

A importância deste capítulo deve-se ao envolvimento em que se encontra toda uma conjuntura atual que afeta diretamente e é determinante para conhecer o meio em que se encontram as PME portuguesas. Desde a escala global á escala nacional, existe um cenário de recessão, de cautela, de preocupação e de desconfiança que dificulta o acesso a capital, parceiros e até consumidores, que são peças fulcrais na iniciação de um negócio.

Contudo, apesar disso, a verdade é que a crise, origina que novas oportunidades surjam e é neste contexto que se tentará averiguar, que tipos de ajudas estão disponíveis nos dias de hoje. Sabe-se que para combater a crise, surgiram várias medidas do governo, estas são oportunidades que apenas surgiram devido ao facto de ser essencial balancear o défice português com mais receitas.

Ainda neste âmbito procura-se determinar, o que falta em Portugal para que mais empresários e empresas arrisquem mais e tentem não só olhar para o mercado local como para o mercado global. Se são faltas de apoio financeiro, de consultores especializados, se é falta de ambição e visão, se é o medo inerente que reverte através da aversão ao risco, que HOFFSTEADE afirmou existir sobretudo nos países latinos.

5.1 Portugal, uma crise global acentuada por um passado

A crise atual atingiu dimensões globais, nenhum país ficou totalmente isento. Muito se especula em relação aos motivos que levaram o mundo a mudar de forma tão rápida e drástica. Existem várias as razões que nos remeteram para a situação mundial com que nos deparamos hoje em dia, mas de uma forma consensual, sabe-se que as razões principais, ou pelo menos aquelas em que recaiu maior atenção pois foram a “gota de água” que fez o mundo mergulhar nesta recessão.

Das mais enunciadas encontra-se a crise imobiliária dos E.U.A, a crise do “*subprime*”. No início deste milénio vivia-se nos EUA uma época de expansão acelerada no mercado imobiliário, para que esta pudesse ser cada vez maior, foram proporcionadas condições bancárias, nomeadamente as descidas de taxa de juro atraindo assim cada vez mais compradores. Com esta liberdade, alguns dos compradores sem terem capacidades financeiras para assegurar o empréstimo, faziam hipotecas das suas propriedades que os bancos asseguravam disponibilizando mais dinheiro, não estando o primeiro empréstimo pago.

Este ciclo podia-se repetir, sendo que o banco revendia a investidores essas hipotecas, que poderiam revender e assim sucessivamente. Contudo, a primeira pessoa a fazer o empréstimo era quem muitas vezes não tinha o dinheiro para pagar a sua dívida inicial, originando assim o efeito “dominó” e causando o pânico neste mercado, que provocou a contração do mesmo, evitando assim empréstimos de mais dinheiro.

A associar a esta situação, a tendência dos juros estava a subir desde 2004 o que afastava cada vez mais os compradores de imóveis, o que resultou numa oferta muito superior à procura e que obrigou à descida dos preços dos mesmos. Com as subidas das taxas de juro, para além dos efeitos já referidos, aumentou igualmente a dívida, pois existe um acréscimo na prestação das hipotecas e esta subida gerou um aumento de incumprimentos que originou uma maior contração ao crédito.

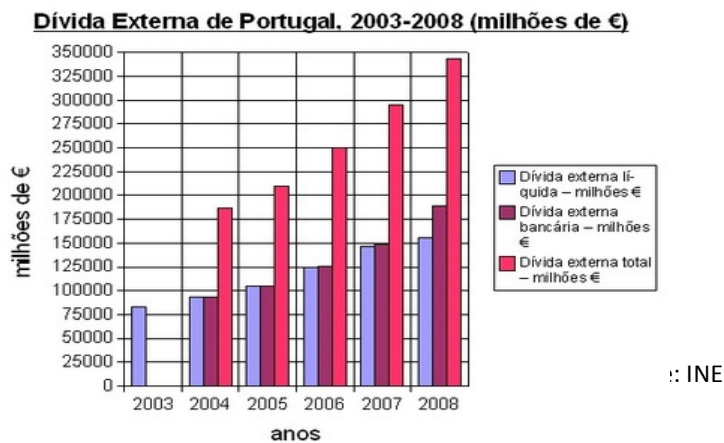
Além do setor imobiliário, esta situação teve repercussões em todos os outros setores, dado que os bancos deixaram de emprestar dinheiro, logo existem menos consumo, e com isto menos lucros para as empresas que são obrigadas a reduzir os custos, aumentando o número de desempregados, pois não há condições para gerar empregos. No fundo, criou-se um ciclo vicioso, que mergulhou toda a sociedade numa crise profunda.

Com isto, ainda houve exemplos como alguns bancos, nomeadamente o *Bnp Paribas* que congelou dinheiro de fundos que possuía provocando assim mais pânico e desconfiança no setor bancário. Quase todos os países foram afetados e mergulharam numa crise sem precedentes, onde imperou um clima de desconfiança, os bancos não emprestavam dinheiro e basicamente, toda a economia estagnou.

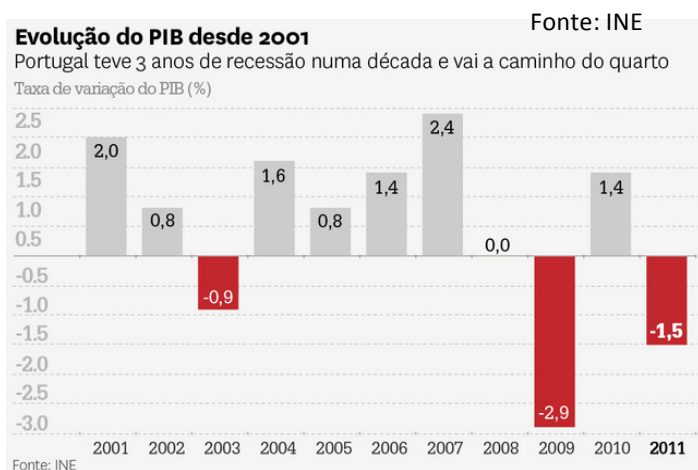
Desde esses tempos até hoje, os governos têm tentado criar medidas para retomar o ciclo de recuperação da economia, uns mais que outros vão conseguindo, no entanto permanece o clima de fragilização, a angústia e o medo a pairar na mente dos bancos e consumidores, com muitos países como Portugal em situação de recessão.

5.1.1 A crise em Portugal

Se é verdade que atualmente a crise é à escala global, Portugal não é diferente. A questão essencial é saber se realmente analisando o caso específico deste país, esta crise é apenas devida ao facto de quase todo o mundo se encontrar nessa situação ou se, realmente se tem demonstrado um país pouco viável.

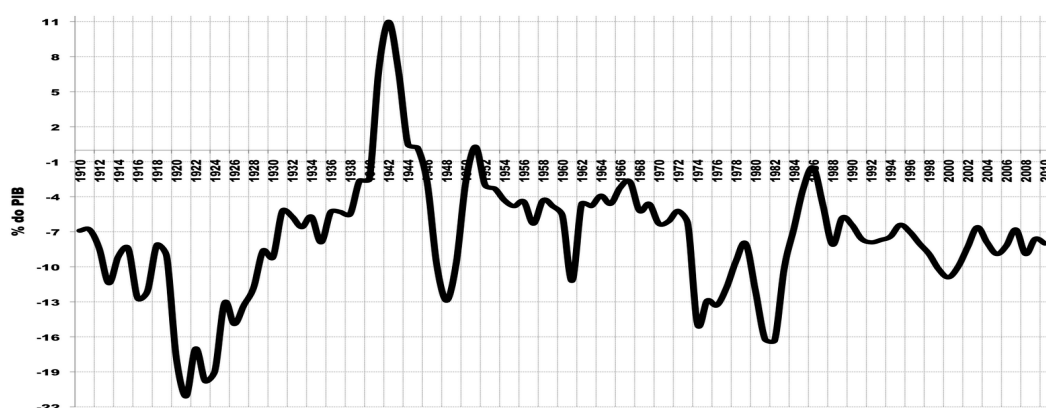


Quadro 5.1 Dívida externa Portugal



Analisando os dois quadros anteriores (Fonte INE) podemos verificar que houve da parte de Portugal um forte endividamento entre 2003 e 2008, ano que se inicia a crise. Como podemos constatar no quadro o endividamento não justifica a evolução do PIB, ou seja, tal como empresa que se endivida, quando esta o faz mas consegue potenciar o crescimento e lucros, torna-se um investimento rentável e em certa forma “justificável”, quando assim acontece, surge o efeito “burnout” em que não é rentável o investimento nesse país, caso português. Portugal endivida-se mas não consegue crescer, estando mesmo nestes últimos anos de crise, em recessão. Se em 2011 a recessão foi de 1,5 pontos percentuais em 2012 projetava-se uma recessão de 3 pontos percentuais, ou seja o dobro de 2011, num cenário em que se continua com défice. Daqui concluí-se, que Portugal é um país endividado, com um PIB em queda tornando-o cada vez menos competitivo e ainda com défice, endividando-se mais de ano para ano.

Procurando não especificar apenas estes últimos anos de crise procede-se à análise deste último século e infelizmente é um cenário alarmante, a crise atual que o nosso país atravessa não advém meramente de problemas do curto prazo. Olhando para este último século torna-se bastante claro que existem falhas estruturais que ao longo do tempo vão perpetuando degenerando e desgastando cada vez mais a economia e que seria impossível não atravessar uma crise sem precedentes como aquela em que nos encontramos hoje em dia. Olhando e analisando a figura abaixo, focando apenas o aspeto financeiro (*ceteris paribus*) e ignorando todos os outros aspetos sociais que são de igual modo importantes para o desenvolvimento de qualquer país, esta ilustra de forma clara que Portugal salvo raras exceções, ou apenas em breves períodos consegue ter um saldo positivo.



Fonte: Neves (1994), Banco de Portugal

Olhando sob esta perspetiva, vislumbra-se um país que não é de todo sustentável e cujo acumular de prejuízo ao longo dos anos, acaba por culminar nesta crise sem precedentes que nos encontramos hoje.

Contudo a questão essencial mantém-se, porque é que existe tanta falta de competitividade?

Aqui é que reside o ponto essencial que sustenta toda uma rede de teorias, onde uns afirmam que exportamos pouco, outros que importamos muito, que os gastos orçamentais do estado não se coadunam com o país pequeno que temos, entre muitas outras que surgem. Contudo a subjetividade implícita nestes comentários, acaba por não contribuir para a resolução do problema, pretende-se objetividade e profundidade numa análise empírica que permita avaliar os problemas e então sim trabalhar com soluções viáveis e de longo prazo para resolver os mesmos.

Daí a escolha do tema desta dissertação, ir igualmente ao encontro deste problema, sendo este país maioritariamente composto por PME, cerca de 90% das empresas, torna-se absolutamente fulcral incentivá-las e auxiliá-las a internacionalizarem-se, para que se possa captar cada vez mais riqueza do exterior, pois é sem dúvida a única maneira de ultrapassar esta espiral recessiva em que se encontra.

Uma das obras mais recentes e de maior profundidade crítica sobre Portugal, foi efetuada pelo atual ministro da economia Álvaro Santos Pereira “Portugal na hora da verdade”, devido à proximidade recente com a atualidade, será sobre esta obra que se irá recair a avaliação deste capítulo.

5.1.2 Portugal um país não competitivo?

Muito se debate atualmente sobre a falta de competitividade, é certo que realmente um país que regista durante tantos anos um défice na balança comercial, não se pode afirmar competitivo. Normalmente, um país não competitivo é um país que não exporta muito e Portugal é acusado de exportar pouco face ao que importa. Contudo, será que se importa demais, ou exporta-se a menos? Será que o nível das exportações é realmente pouco?

Analisando a obra do ministro Álvaro Pereira, Portugal nestas últimas três décadas Portugal tem atravessado situações que contribuíram significativamente para o impacto negativo na balança comercial, entre as quais, algumas específicas que afetaram mais fortemente, ou pesaram mais para o lado negativo.

- Em primeiro, a queda ou a paragem de envio das remessas dos emigrantes, essas transferências de capital, detinham um impacto muito significativo, este processo começou a diluir-se até aos dias de hoje.
- Em segundo lugar, a abertura dos mercados ocidentais. As condições oferecidas por esses mercados são extremamente competitivas (não explorando aqui as situações sociais que ao olhar de alguns poderão ser questionadas), tornam-se extremamente atrativos para o investimento estrangeiro. A abertura destes mercados, acabaram com a atratividade de investir em alguns países, que não sendo tão competitivos, ainda assim, tinham condições bastante mais favoráveis para os países investidores, entre estes países encontrava-se Portugal, que não consegue competir com a competitividade ocidental.

➤ Por último e não menos importante a entrada de Portugal na moeda única por muitos fatores positivos que tenha tido teve também as suas consequências negativas. Nomeadamente por o escudo não ser uma moeda tão valorizada como o euro e claro a perda da independência de escolha do câmbio da moeda. Este último fator tem consequências muito fortes sobretudo no que toca a competitividade de Portugal no exterior.



Estes foram considerados os fatores que mais contribuíram para a falta de equilíbrio na balança comercial, apesar de não serem os totais responsáveis pela falta de competitividade. São apenas os mais diretos em termos económicos, pois na falta de competitividade a análise é ainda mais profunda e remete-nos mesmo para outros campos, nomeadamente, a educação a justiça e mesmo a ineficiência das leis.

- I. Do lado da educação estamos perante valores simplesmente alarmantes, Portugal tem tido uma política de desperdício de gerações atrás de gerações, dos quais não retira o rendimento que deveria. Apesar das melhoras nos últimos anos, continua a ser o terceiro país da OCDE que detém a incidência mais elevada de abandono escolar, pior só mesmo Turquia e México. Para um país que se diz evoluído esta é uma distinção que não louva em nada e muito menos o torna mais atrativo para o investimento.
- II. A justiça, que é sem dúvida uma área muito criticada pela negativa, onde os resultados comprovam os comentários pouco abonatórios a seu favor. São em média necessários 30 meses em Portugal para se resolver um caso, isto quando não prescrevem. Detém em média o dobro do tempo de Espanha, tendo esta aproximadamente 46 milhões de habitantes (fonte: Banco mundial) e o mesmo tempo em média que a Alemanha, sendo que a última detém aproximadamente 81 milhões de habitantes (fonte: Banco Mundial).
- III. As próprias leis em si pecam por desadequadas. Há que relembrar que à data, não tinham sido impostas algumas medidas que vigoram atualmente mas que só daqui a algum tempo se verá se surtiram ou não efeito, mas à data o autor considerava que as leis existentes eram demasiado rígidas, que impediam o dinamismo no emprego.

Apesar destes indicadores negativos, falhas em múltiplas áreas que afetam a atratividade do país interessa apurar se existe em Portugal quem tenha sido, bem-sucedido, que existem casos de sucesso de quem ousou tentar os mercados além-fronteiras.

5.2 As soluções para Portugal

Analisando em pormenor o capítulo IV do referido livro, vemos que apesar de todas as condições adversas a taxa de crescimento composta consegue acompanhar as importações. Contudo essas importações são o dobro do valor das exportações e de ano para ano estas também aumentam, mesmo assim as exportações crescem e conseguem nivelar em metade as importações. Assim podemos concluir que apesar do ambiente pouco favorável existe dinamismo, as exportações têm crescido a um ritmo considerável.

A acrescentar a estes dados, a intensidade tecnológica nas exportações tem igualmente aumentado, o que sugere que, para além de haver quem aposte nas novas tecnologias, estas têm tido sucesso, visto que são procuradas por outros países. Olhando para o relatório da “*Science, technology and innovation in Europe*”, Portugal está acima da média europeia em empresas inovadoras, desde as PME às empresas de maior dimensão, o que suporta o que foi afirmado anteriormente.

Apesar destes bons indicadores, há aspetos negativos. O país está abaixo da média da U.E. em percentagem de população ativa que participa em atividades empreendedoras. Atualmente apenas 4% da população portuguesa tem ou teve envolvimento em iniciativas empreendedoras, sendo que a média da U.E. estabelece-se nos 6%. No campo das *start-up* a nossa média também se encontra abaixo da média da U.E.

Estes indicadores revelam que apesar das adversidades houve sempre pessoas dispostas a tentar ter sucesso nos mercados internacionais e que o conseguiram. O “mito” de Portugal ser um país pouco exportador, com falta de iniciativa e inovação, revela-se não mais do que sendo apenas mesmo um “mito”.

Apesar de serem poucas as pessoas que se aventuram na iniciativa de criar uma empresa, as que o fazem, conseguem estabelecer-se e gerar inovação, pelo que são indicadores bastante motivadores, para que se aposte mais no empreendedorismo e se incentive a exportação. Não deixa de ser igualmente verdade, que a solução para sair da crise continua a passar por aumentar as exportações, que apesar de alguns bons indicadores, continua a estar ligado á falta de competitividade existente.

O facto de não ser tão grave como é geralmente afirmado, não quer dizer que este fator acompanhado de outra forma e com mais incentivos, não pudesse ter resultados bem mais satisfatórios.

As exportações podem ser aumentadas e muitas situações podem ser alteradas para que tal suceda é necessária uma mudança na típica mentalidade portuguesa, que valoriza muito pouco os empreendedores. Geralmente são vistos com descrença, quando existem muitos exemplos de sucesso a quem não é atribuído o devido valor.

Da mesma forma, a falta de apoios e de iniciativas empreendedoras para galvanizar a população são sem dúvida alarmantes. Não existe atualmente, a preocupação de inserir na mentalidade da juventude portuguesa, muito menos na população portuguesa, um espírito empreendedor, que permita levar as pessoas a terem iniciativas próprias, a acreditarem nelas e a serem capazes de aceitarem o risco sabendo que este poderá ser recompensado a longo prazo.

Igualmente, campanhas de sensibilização, palestras, *workshops* onde se ensina a elaborar um plano de negócios, a saber o que procurar, ajudar nas licenças, entre outras.

Quanto a meios financeiros ou de capital, de singular modo com a mentalidade, são poucas as entidades que dão linhas de créditos para negócios e as que dão, muitas vezes, colocam demasiados entraves, salvo raras exceções. Se não for algo que se veja que tenha mesmo muito potencial, é colocado automaticamente de parte.

Ainda assim, tem de se referir algumas exceções que recentemente começaram a surgir e que são meros exemplos para que se construa uma base sólida de iniciativas empreendedoras em Portugal. Entre as quais, a criação pelo governo de um departamento de empreendedorismo, competitividade e inovação virado especificamente para estes assuntos, o que revela já uma preocupação nesta matéria.

Começam a aparecer nas faculdades, com o apoio das mesmas, grupos organizados de jovens empreendedores, ou pelo menos, jovens interessados em interagir com o mundo do empreendedorismo, onde para além de se debaterem excelentes ideias, procuram organizar eventos e palestras com empreendedores de renome, de forma a transmitir o espírito dos mesmos aos jovens.

Esta nova realidade tem ainda mais significado, pois são os próprios jovens a ter iniciativa, o que demonstra interesse e esforço para o conhecimento desta realidade empresarial.

Olhando para as instituições e medidas acima referidas, podemos denotar que apesar de logicamente serem benéficas fica sempre a questão: O que é que faz realmente falta às empresas para se internacionalizarem e se estas instituições contribuem verdadeiramente para o sucesso do negócio. Claro que estas perguntas não podem ser feitas aqueles que não conseguiram, pois nem sequer sabemos quem são, o que se pode fazer é perguntar a quem conseguiu, o que é realmente importante uma empresa deter ou possuir para se conseguir internacionalizar e quais são verdadeiramente as instituições que auxiliaram estas empresas.

Dito isto, no questionário que irá ser enviado a empresas que conseguiram com sucesso internacionalizar-se proceder-se-á ao raciocínio inverso, dado que estas empresas atravessaram o processo de internacionalização, poderão dizer quais são realmente as melhores opções a tomar, se a ajuda das instituições é viável e ainda o que é preciso ter para conseguir sucesso.

É uma abordagem ligeiramente diferente da comum, contudo para além de viável, acrescenta o contributo de poder contar com a opinião de quem já teve sucesso (“se conseguiu ter sucesso, o que acha preponderante se tiver que aconselhar outra empresa a alcança-lo”) e deste ponto de vista, torna-se não só mais interessante e apelativo, como mais relevante do ponto de vista científico, pois acrescenta mais informação.

5.3 Realidade empresarial em Portugal

De acordo com o INE sabe-se que em Portugal, em 2008, existiam cerca de 350000 empresas, das quais 300.000 são micro empresas, que empregam cerca de 2,7 trabalhadores e cerca de 43 mil são PME que empregam em média 18 pessoas, ou seja cerca de 2.000.000 pessoas estavam empregues, no corrente ano, em PME. Como estes números sem a comparação devida, acabam por ilustrar uma ideia ou uma conclusão, recorrer-se-á à União Europeia como referencia aos valores apresentados. Os números mais díspares refletem-se no mesmo período, entre 2002 e 2008, em que o número das PME cresceu cerca de 59% em Portugal, enquanto na UE se verificou apenas um aumento de 13%.

As PME portuguesas tiveram igualmente um maior número de pessoas empregadas, um aumento de 16% contrastando os 12% da UE e ainda, o valor acrescentado que estas produziram é igualmente superior ao da união europeia, 34% contra 28%. Ainda ressaltar o aspeto da inovação nas PME em que 40 % entra em atividades inovadoras e cerca de 41% dos trabalhadores teve formação em aplicações relacionadas com o *e-learning*, quando na U.E. apenas 29% foi privilegiado com essa formação. Contudo estes indicadores vão apenas até 2008, numa altura em que a crise ainda não estava no seu auge, algo que limita estes bons indicadores.

Na realidade empresarial atual, á falta de melhores indicadores há que cingir-nos aos que possuímos, de acordo com o jornal económico (30-09-12) cerca de 4.800 empresas fecharam portas nos primeiros 9 meses de 2012, sendo o dobro de empresas de 2011 o que significa que cessaram atividade, uma média de cerca de 25 empresas por dia. Sendo que 90% das empresas portuguesas são PME. Pelo que após um crescimento de PME em Portugal, surge agora um período inverso, onde a dificuldade em abrir um negócio é maior, num clima mais descrente e adverso. No entanto, as oportunidades mesmo em clima de crise existem, o que se torna fundamental é o saber distinguir, inovar e criar algo diferente e que haja clientes que se interessem. Apesar das dificuldades, a solução passa mesmo por aumentar as receitas, buscar riqueza ao exterior e por isso, surgem cada vez mais apoios muitos deles criados pelo governo (não pelos sistemas bancários), a fim de potenciar negócios prósperos que gerem riqueza ao país.

5.3.1 Apoios às empresas Portuguesas

Nesta subsecção de capítulo, procura-se ver as condições e ajudas que são disponibilizadas às PME. Irá repartir-se em duas divisões primárias, entre entidades que auxiliam as empresas e o financiamento. Isto não implica que a primeira hipótese não inclua a parte do financiamento, contudo são entidades que vão para além do mesmo, ajudam de modos diversos o processo de estruturação de uma empresa.

Há igualmente a realçar as medidas governamentais que foram tomadas recentemente que não serão consideradas, pois ainda estão no tempo de incubação, não existindo um período de tempo suficiente que mereça ser analisado devidamente.

Financiamento

- **Bancos** - O método mais recorrente e que surge logo na mente das pessoas, são os bancos. Na atualidade porém dificilmente se consegue obter um empréstimo bancário para se investir num negócio, a concessão de crédito neste momento só em casos muito excepcionais ou então, nas linhas de apoios que começaram a surgir em 2013 específicas para o auxílio de negócios.
- **3 F's family , friends and fools** - Quando se abre um negócio, é comum numa primeira fase, evitar pedir dinheiro emprestado a entidades bancárias. A família, os amigos e aqueles que são mais próximos, para além do capital do próprio são os primeiros a ser visados com a iniciativa.
- **Bussiness Angels** - Estes “anjos”, são investidores que estão dispostos a investir em *start-up's* e em negócios que estejam a iniciar-se e cuja entrada de capital é fundamental. Em contrapartida do seu capital e *experties*, ficam com uma parte da empresa, *royalties*, ou emprestam com juros.
- **Venture capitalists** - Não se vislumbra muito em Portugal São investidores de capital de risco, que normalmente estão associados ou ligados a um ramo específico e que agarram numa inovação ou patente prometedora e tentam transformá-la num negócio rentável.

Existem mais formas de angariar capital, contudo como já é um tema associado mas não específico á questão da dissertação, foram resumidas as quatro formas mais relevantes de angariação de fundos em Portugal.

Outras entidades

1- **AICEP** - Criada em 2007 com a fusão entra a API e a ICEP, esta agência promove a internacionalização das empresas portuguesas. Faz um serviço na totalidade, as empresas voluntariam-se e enviam as suas candidaturas, que posteriormente serão selecionadas de acordo com rigorosos critérios. As que forem selecionadas, serão acompanhadas e aconselhadas no processo de internacionalização, não só com a experiência mas caso assim justifique com algum capital. Esta iniciativa é promovida pelo governo e tem como objetivo “aumentar a atividade exportadora e promover a imagem de Portugal com iniciativas que criem valor”.

- 2- IAPMEI - Sendo uma instituição com parecenças à AICEP, está destinada a um alvo diferente. Enquanto a primeira se visa em empresas exportadoras, o IAPMEI incentiva “competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial”. No fundo, galvanizam empresas no mercado local e incentivam igualmente a inovação nas mesmas, sendo estes os seus focos de atenção, o dinamismo e a inovação. A ajuda desta instituição exige estar na área sobre a tutela do Ministério da economia e do emprego.
- 3- Embaixadas e consulados - Não são invulgares os pedidos de apoio à embaixada do país de origem. Os apoios podem ir desde conhecimentos, a procedimentos, a contactos e até suporte no país de destino.
- 4- Fundos comunitários - Apesar de recentemente ser ainda difícil de recorrer aos fundos comunitários, o ministro da economia já referiu que tem como objetivo canalizar 50% dos próximos fundos para auxiliar a internacionalização e a industrialização. Estes serão para o futuro, contudo já existem alguns fundos disponíveis, mas para ramos de atividade específicos que interessam á economia portuguesa.
- 5- Instituições Bancárias - Algumas instituições bancárias criaram fundos, com o auxílio dos fundos comunitários e do próprio capital, para iniciativas empreendedoras. Não se trata de ir ao banco pedir dinheiro emprestado, mas sim, um segmento específico do banco que analisa os “*business plan*” e viabiliza ou não consoante a rentabilidade da proposta. Estes segmentos, para além do auxílio financeiro, também aconselham devidamente o empreendedor em outros campos.
- 6- Outros - Apesar de ter um significado um bocado geral, existem outras instituições que prestam auxílio mas que não são tão reconhecidas, ou que apenas estão restritas a uma zona específica do país. Exemplo disso é a DNA Cascais, que incentiva o dinamismo e empreendedorismo mas apenas na zona de Cascais. Presta auxílio não só com financiamento, bem como suportes como escritórios, materiais, aconselhamento, entre outras ajudas. Dado não ser possível especificar todas, dá-se a possibilidade á empresa inquirida de especificar a que “outra entidade se refere”

Na elaboração do questionário ponderou-se a hipótese de colocar a forma de financiamento, contudo como pode haver quem ache ligeiramente ofensivo a forma como a empresa conseguiu arranjar capital, preferiu-se incluir apenas no questionário se recorreu a algumas das entidades mencionadas.

6 A importância da inovação numa PME, início da construção de um modelo

Como referido anteriormente, todos os fatores são de alguma forma importantes para o culminar da internacionalização de uma empresa.

A motivação, as características inequívocas do produto/serviço, o interesse do público em adquiri-lo, são de uma forma consensual pontos fundamentais e estruturais que as empresas que se internacionalizam concordam, contudo, essas situações não deixam de ser, pontos que fortalecem a empresa e são os resultados finais, que advêm e cuja força essencial está no trabalho que se pratica e desenvolve no dia-a-dia pelos trabalhadores da empresa.

Sabe-se quais são os resultados que por via de consenso das empresas, acabam por resultar na internacionalização da empresa, contrariamente aos processos que essas empresas fomentam na sua rotina que possibilitam esse resultado.

Estes processos são incompreensivelmente desconhecidos, no âmbito da procura incessante por quais os resultados que alcançam o sucesso, acaba por cair no esquecimento todo um trabalho diário que permite almejar o mesmo.

Este trabalho diário, ou melhor, esse conjunto de processos contínuos é que possivelmente nos permitirá distinguir o porquê de uma empresa alcançar os mercados internacionais de outra que não conseguiu.

De forma contraditória ao que é referido anteriormente, sabe-se que que não existem duas empresas iguais, o que se aprende numa empresa pode não ser transposto para outra, a cultura organizacional é singular e única, sendo que o sucesso pode surgir de apenas uma visão empreendedora, uma oportunidade que surge ou de um produto único, mas mesmo estas características chave remetem-nos a outras questões, o porquê de ser aquela empresa a deter a visão, a chegar primeiro à oportunidade ou a conseguir elaborar um novo produto.

São estas questões que nos levam ao cerne da questão, cada empresa tem as suas próprias características e algumas delas podem conseguir levar ao sucesso, mas a forma como as implementa nos seus processos e os trata de forma contínua é que no final, nos levam a distinguir o porquê de serem aquelas empresas e não outras a “chegar primeiro” ou a chegar onde outras não conseguem.

6.1 Fatores internos

Foram definidos como fatores internos, todos os processos / características ao funcionamento inerente dentro da empresa, ou seja, todos os fatores, processos e características que se focam e apenas envolvem o desenvolver de algo para dentro da empresa.

6.1.1. Características da empresa

As empresas são essencialmente formadas por pessoas, as quais têm características, ideias, pensamentos, aptidões, entre outras, que as tornam únicas, não havendo duas pessoas iguais. Na mesma linha de raciocínio, pode-se afirmar que não existem duas empresas iguais.

ZAZO CANTO e BENITO (2000), afirmam que as características específicas de cada empresa, mais interligadas à acumulação de capital, tecnologias e produto são as que acabam por ser, o pilar de sustentação para o que se considera características da empresa. Sendo mais específico e detalhado, VOERMAN (2003) elabora uma série de estudos sobre a sua máxima, que as características internas de uma empresa são inevitavelmente cruciais para liderar o sucesso nos mercados internacionais. Ao aprofundar, o autor verificou que existem vários fatores que contribuem para as características de uma empresa.

-Tamanho da empresa: Existem várias maneiras de se determinar se uma empresa é pequena, média ou grande, contudo as mais consensuais no meio empresarial são a determinada pelo número de trabalhadores que uma empresa possui, ou então pela sua faturação. Apesar de não estar diretamente ligado ao sucesso da internacionalização, uma grande empresa detém mais facilidade em almejar os mercados internacionais, visto que as grandes empresas conseguem esperar durante um período mais longo pelo retorno do capital investido, enquanto tal como afirmam EVANS; TREADGOLD e MAVONDO as PME, dificilmente conseguem deter esta ajuda.

-História da empresa: Apesar de não haver indicadores concretos entre este fator e a internacionalização, não se pode por de parte os antecedentes da empresa. Existem relações entre empresas, uma rede de contactos, uma sensibilização face ao compromisso, uma fidelização de clientes entre outros aspetos, que poderão deter a sua quota-parte de importância no sucesso além fronteiras.

-Estrutura e cultura: Existem opiniões divergentes face a esta característica, sendo que até hoje não se provou nenhuma correlação entre a estrutura e cultura e o seu impacto na internacionalização. Porém, o autor foca que a formalidade de uma organização não tende a afetar a performance exportadora, mas que organizações com uma estrutura mais orgânica fomentam uma postura mais empreendedora, o que incrementa uma dinâmica e orientação de um ponto de vista internacional. É igualmente relevante salientar que organizações com mais eficiência administrativa conseguem ser mais bem sucedidas em negócios internacionais.

-Nível tecnológico dos produtos: A indústria em que está contida a empresa é fundamental para determinar qual o nível de tecnologia empregue no seu produto. Existem indústrias onde o produto detém um elevado nível de inovação, ou complexidade técnica em que o sucesso em mercados internacionais, a coíbe se não acompanhar os progressos das tecnologias. Estes produtos requerem uma grande preparação por parte das empresas antes de serem lançados no mercado, o que obriga a uma forte orientação para o mercado e ao nível de marketing. Transpondo isto para as PME, o investimento que é feito em empresas altamente tecnológicas tem de ser cuidadosamente preparado, com muitos estudos de receptividade do mercado face ao mesmo, pois o alto investimento que é feito obriga a que haja igualmente uma grande probabilidade de sucesso.

- A direção da empresa - Apesar de ter as suas próprias características, a forma de estar de uma direção e o seu comportamento perante a empresa afeta o comportamento da mesma. Em casos de internacionalização, é ainda mais importante, sendo mesmo um dos fatores mais determinantes se considerarmos uma PME, pois todas as decisões são tomadas invariavelmente por esta e o facto de impulsionar ou não os seus colaboradores às suas próprias iniciativas, deixando-lhes um ambiente mais sereno e amplo á discussão de ideias, de propostas é relevante.

6.1.2 Competências da empresa

Da mesma forma que existem as características inerentes a qualquer empresa, esta possui igualmente competências ou “*core skills*”, que lhe permitem distinguir-se das outras, pela forma exímia e única como consegue deter/produzir algo que outras não fazem tão bem. VOERMON (2003) afirma que as competências são diferentes de empresa para empresa e que estas, são geradas no dia-a-dia e que a experiência que daí ocorre é que um fator mensurável (*Know-how*). Afirma também, que apesar do seu ponto de vista, não é impeditivo que uma empresa que não detenha experiencia no mercado internacional, não consiga almejar

o sucesso no mesmo. A experiência é sobretudo determinante no conhecimento dos mercados, onde as atividades nesses mercados externos são de alguma forma “regulares”. A mensuração da experiência internacional de uma empresa, pode ser feita por múltiplos modelos, sendo que a mais utilizada se baseia no número de anos que o pratica, mas podendo ser também a quantidade de países que exporta. Existem ainda outros autores que referem a importância das competências da empresa na internacionalização.

- Vantagens competitivas: Como foi referido anteriormente, uma empresa possui vantagens competitivas quando desenvolve, detém ou produz determinada vantagem, que a torna superior aos restantes concorrentes do mercado. Pode ser sustentável, se esta vantagem conseguir ser única e exclusivamente da organização durante tempo indeterminado, ou por outras palavras, que as concorrentes não consigam copiar ou possuir essa vantagem, então estamos perante um desses casos.

- Pontos fortes: Cada empresa possui algumas características que permitem elaborar de forma superior certo tipo de atividades melhor do que outras. Podem não conseguir superar todas as empresas, contudo não deixam de deter de forma exímia, um determinado processo, uma característica, entre outras.

- Know-How: É por vezes referido como um ponto forte da empresa, no entanto são distintos. Deter “*know-how*” é deter conhecimento acumulado. Conhecimento esse que passa por um moroso processo que nos leva à experiência do “saber fazer”, não sendo apenas um ponto forte da empresa, mas sim, algo mais difícil de copiar ou deter, trata-se de experiência acumulada.

- Habilidade de desenvolver parcerias: Cada empresa e/ou organização tem as suas características, tal como a direção, por vezes estas na sua forma de ser, não detêm uma mentalidade tão aberta que permita um bom relacionamento para com outras organizações. Como hoje em dia, as empresas funcionam em rede, não dependem de si só para alcançar o sucesso e como existem empresas capazes de desenvolver melhor e criar um clima mais saudável nas relações com outras organizações, pode-se considerar uma vantagem.

MAÇAES e DIAS 2001: afirmam que dentro dos fatores influenciadores na decisão de internacionalizar, estão as competências da empresa e a posse das vantagens competitivas das mesmas. Estas vantagens competitivas podem gerar competitividade em cinco aspetos chave: Qualidade do produto, tecnologia de produção, preço, custos e capacidades de desenvolver novos produtos (inovação do produto).

EVANS TREADGOLD e MAVONDO (2000): defendem que a medida que a empresa vai crescendo nos mercados internacionais aumenta o seu nível de especialidade em mercados estrangeiros, conseguindo assim obter melhores resultados.

6.1.3 Características da direção

Outro dos fatores com mais impacto no desempenho a nível internacional são as características inerentes da direção. A experiência de gestão em negócios internacionais e em viagens pode ser determinante para o sucesso de uma organização. Segundo ROCHA (2002) outros fatores determinantes mas de impacto inferior são ainda a educação formal e a experiência geral em negócios.

Já para VOERMAN(2003) as características da direção são extremamente importantes e determinantes em qualquer organização, mas mais ainda se esta se tratar de uma PME, pois todo o poder de decisão se encontra incumbido na mesma. Dentro deste fator determinante são destacadas as seguintes características:

- Idade: Alguns estudos revelam que gerentes com uma idade mais avançada têm menos propensão a internacionalizar-se, pois a baixa orientação cultural, dinâmica e tolerância física ao *stress* são indicadores que forçam o contrario.

- Educação: Tanto na decisão de internacionalizar a organização, como na sua rentabilidade a educação é uma característica a ser tida em conta. Há que constatar que quanto maior for o nível educacional, melhor a qualidade desta e melhor a qualidade das suas decisões.

- Experiência exportadora: O gerente ou a direção vão acumulando conhecimento e experiência decorrentes da internacionalização. Essa experiência acumulada pode ser benéficas em determinadas situações.

- Línguas: Dependendo dos estudos em questão, alguns consideram relevante o conhecimento de línguas para a internacionalização, outros não. Pode-se afirmar com certeza, que existe um melhor relacionamento e um outro tipo de fluidez quando se detém o conhecimento de línguas estrangeiras, sendo que até o próprio conhecimento pode influenciar a visão da direção para os respetivos países onde é falada essa língua.

Como conclusão para VOERMAN(2003) a direção pode ter influencia positiva na internacionalização, com as características acima enunciadas

MAÇÃES e DIAS corroboram com VOERMAN, explicitando só que o contacto com o exterior como viagens, feiras, exposições e eventos internacionais contribuem igualmente para outra visão da direção e que, estas características contribuem com mais impacto, quanto mais cedo ocorrerem na vida do gestor

6.1.4 Inovação

Para uma P.M.E. alcançar a internacionalização obriga-se a conseguir ser mais competitiva que as suas rivais, esta competitividade a esta escala, só é possível quando ocorre algum tipo de inovação na empresa. Vários fatores foram analisados anteriormente que defendem esta posição, porém em 2008, de forma a resumir os vários tipos de inovação TIDD, BESSANT e PAVITT, reformulam o trabalho da terceira edição do *Manual de Oslo* e estabelecem quatro novos tipos de inovação:

-Inovação do produto - quando existe uma alteração no produto ou serviço que a empresa oferece

-Inovação do processo - quando incorre uma alteração na forma como os produtos ou serviços são realizados, ou na forma como chegam ao cliente final.

-Inovação da posição - quando ocorrem mudanças no contexto como os produtos /serviços são implementados.

- Inovação de paradigma - mudanças que envolvam a mentalidade subjacente da empresa, que transpõe a mesma para o consumidor e a própria forma como a orienta.

Afirmam que para além da inovação inerente em cada caso, a velocidade na forma como se aplicam as novidades também devem ser classificados como incrementais ou radicais. As novidades que são implementadas de forma incremental, vão sendo moderadas e são geralmente vistas como pequenas retificações para alcançar o objetivo final, onde o mesmo é claro, mas o seu caminho e a forma de o almejar é que já não.

Pelo que é necessário ao longo do processo visualizar as falhas e ir corrigindo à medida que estas vão surgindo. Já a inovação radical, é uma mudança rápida onde se pretende alterar todo um conjunto de novos produtos /serviços, tendo em vista o início de um novo planeamento e de uma nova estratégia por parte da empresa.

6.1.5 Mercado interno

O próprio meio interno da empresa pode não estar sintonizado com o mercado local, existem muitas situações e discrepâncias que podem ocorrer entre os dois. Algumas dessas situações obrigam a empresa a virar-se para os mercados internacionais como uma solução passível para estas adversidades. Nomeadamente entre as quais se pode destacar:

- Baixas nas vendas no mercado doméstico:

Por vezes, devido a múltiplos fatores o produto/serviço pode ter um revés nas vendas, que obriga a empresa a ponderar, a fim de sustentar e tornar o produto rentável, novos mercados onde possa atingir outro patamar de vendas. Isto também se pode dever, ao ciclo de vida dum produto, que depois de comercializado em grande escala em determinados países, começa a decair, levando-o a outros países, a fim de reiniciar o ciclo.

- Excesso de produção:

As organizações muitas vezes entusiasmadas com as vendas de determinados produtos /serviços, acabam por não fazer uma perspetiva adequada que pode degenerar em excesso de produção. O que pode ocorrer por outros motivos para além do mencionado, contudo, o essencial é que obriga a que essa acumulação de *stock* seja escoada, como não é possível de o fazer no mercado interno, então a internacionalização é mais provável de acontecer.

- Produtos Sazonais:

Existem igualmente produtos/serviços que apenas são comercializados dentro de um determinado espaço/tempo do ano. Temos o exemplo mais recorrente do turismo balnear, bem como alguns chocolates de renome, que de forma a preservar a qualidade apenas são comercializados nessas épocas do ano. Os ganhos nessa época têm de ser de tal forma elevados que compensem o tempo, em que a organização não vai produzir, contudo muitas das vezes a solução encontra-se em internacionalizar, pois no nosso globo, se em determinada zona, não é aconselhável esse produto /serviço, existe simultaneamente outra que se encontra em perfeitas condições para o receber.

6.2 Orientação para o mercado externo

Existem poucos estudos sobre a orientação de uma empresa para o mercado externo. Apesar desse fato MARTINO e TREGGAR (2001) chegam a algumas considerações sobre esta matéria

-A vontade de criação de valor: O desejo de ser superior, alcançando vantagens competitivas, de preferência sustentáveis, perante a concorrência. A direção foca o seu modelo de gestão para o desenvolvimento de competências superiores e ainda para os desejos dos consumidores, de forma a satisfazê-los podendo levar a uma empatia pela “marca”

-Seguir as linhas orientadoras do mercado: CADOGAN e DIAMANTOPOULOS (1995) apresentam o conceito de orientação para o mercado externo, através das linhas e conceitos dominadores do mesmo. É ainda referido que os fatores a que são expostos no mercado externo podem ser diferenciados do mercado interno.

A orientação já tinha sido definida anteriormente por KHOLI e JAWORSKI (1990) como a gestão da inteligência do marketing referente às operações no mercado externo, o acumular de informação referente a esses mercados e ainda à implementação de medidas como resposta às exigências dos clientes dos competidores e de outros fatores que afetam a empresa e a sua capacidade de gerar um valor superior dos clientes, dos competidores e de outros fatores que afetam a empresa e a sua capacidade de gerar um valor superior.

O Modelo de CADOGAN, DIAMANTOPOULOS e MORTANGES(1999): é um modelo composto por quatro aspetos chave: focalização no consumidor, nos competidores internacionais e nas mudanças da envolvente externa

6.2.1 Estratégias de marketing internacional

A estratégia utilizada para integrar a venda de um produto ou serviço num mercado internacional, pode ser a chave para o sucesso ou não do mesmo. É tão fundamental como as próprias características do produto, uma boa estratégia de marketing pode conseguir vender mais do que o próprio produto, sendo que quando falamos em patamares internacionais, o risco aumenta.

Segundo ROCHA (2002) é “um processo que se inicia com a análise de oportunidade de um produto ou mercado” contudo, já VOERMAN coloca a estratégia internacional de marketing sendo a visão dos 4 p: Produto, promoção, preço e posição em que a racionalização ótima dos quatro permite elaborar a melhor estratégia a definir nos mercados internacionais. As decisões de entrar num mercado internacional, envolvem muitas posições que a organização tem de tomar, algumas das quais chave e de forte relevância para o sucesso do mesmo. O autor LINDON (2000) enumerou as mais relevantes:

- Adaptar as estratégias de marketing às condições locais: trata-se de um ponto fundamental a ser respeitado ao nível do marketing. Os mercados diferem muito entre si e como tal, uma estratégia personalizada para cada uma pode tornar-se fundamental. Existem alguns exemplos de produtos, em que o facto de não ter sido feita uma análise das diferenças entre mercados, dos gostos e mesmo a nível linguístico levou a um insucesso generalizado naquele mercado

- Coerência a nível global: A identidade e preservação dos princípios da organização, não se podem diluir com a internacionalização. Além disso, objetivos semelhantes ao nível da internacionalização, pode traduzir-se em economias de escala, contudo para que funcione eficientemente, não pode haver grandes discrepâncias na estratégia de marketing de um país para o outro.

- Globalização ou localização: Um aspeto fulcral no processo de internacionalização é se a empresa vai atuar a um nível global ou apenas local. Sabe-se, que a globalização acaba por não respeitar os princípios do marketing internacional, que determina uma estratégia adequada para cada mercado, enquanto o segundo, já não preenche totalmente os requisitos de uma internacionalização, que pretende atingir o nível global.

A estratégia adequada a cada empresa é personalizada, sendo esta detentora de características únicas, a forma ideal de conciliar vai depender dos objetivos traçados pela mesma, numa pós-análise do seu meio interno, com a envolvente externa.

Conciliar a coerência internacional das estratégias de marketing com a profundidade a um nível local, é fundamental e exclusivo para cada empresa.

6.2.2 Perceção, ambição e diretrizes da direção

O que direção ambiciona para a sua empresa, a forma como percebe, os planos que traça, os objetivos e patamares que pretende alcançar, é importante para mensurar o nível de interesse para a internacionalização. A forma como uma direção se posiciona e a postura que detém sobre o comprometimento na internacionalização, é parte envolvente do processo de internacionalização. A forma como esta vai colocar os recursos disponíveis é sobretudo traçado pelos planos e objetivos, se nestes estiver incluída a internacionalização, o comportamento de toda a organização poderá sofrer alterações, caso contrário não seriam necessários. Como afirma VOERMAN (2003), as próprias características subjetivas intrínsecas na direção, como a personalidade, crenças, objetivos e percepções afetam, mesmo que involuntariamente o desenvolvimento internacional da empresa.

- Personalidade: De uma forma geral, diretores menos rígidos, com menos aversão ao risco e ainda um tolerância maior a fatores stressantes, bem como uma postura empreendedora favorecendo a inovação, pró-ativa e disposta a aceitar o risco, tendem a ter um efeito positivo na internacionalização.

- Atitude exportadora: Cada direção tem uma determinada postura face á internacionalização. Quando esta postura tende a ser pró-ativa a direção cria e procura a oportunidade por si mesma, enquanto se for reativa, esta só avança se for estimulada pelo meio externo da empresa.

- Atitude face a características específicas da exportação: Existem pormenores, aspetos específicos em que a direção pode esbarrar. Nomeadamente a complexidade, o risco associado, ou até mesmo os custos. Podem ser favoráveis ao tema internacionalização, mas os pormenores específicos podem-se revelar pouco atrativos, impedindo a progressão para os mercados externos. Existe ainda a atitude face às prioridades da empresa, podendo a direção estar favorável à internacionalização, tendo até boas perspetivas mas não ser uma prioridade alcançar os mercados externo. Existem múltiplos fatores a ter em conta em todas as empresas e naquele momento o aspeto internacional, pode não ser uma prioridade. Sendo que ainda quanto mais relevância é dada aos mercados internacionais, mais produção terá de ser destinada ao mesmo, mas podendo não alcançar os objetivos do mercado externo ou do lucro.

- A direção da empresa: A forma de estar de uma direção perante a empresa afeta substancialmente o comportamento da mesma. Em casos de internacionalização, é ainda mais

importante, sendo mesmo um dos fatores mais determinantes e preponderantes, se considerarmos que seja PME, pois todas as decisões são tomadas invariavelmente por esta, enquanto numa grande empresa muitas vezes o poder se encontra repartido por várias entidades.

- Rede de contactos: As organizações não são independentes, todas dependem de forma mais ou menos acentuada de outras. Essas organizações de que a empresa depende, são parte estruturante como forma de suporte e apoio para a atividade que é realizada. Desta forma, estes contactos e suportes assumem um carácter de relevo face á prospeção da empresa em mercados estrangeiros. A “rede” que a empresa possui, quer de parceiros, de contactos, de fornecedores pode e deve ser explorada ao máximo, funcionando em total sincronização contribuindo assim para o bom funcionamento de todos os envolvidos.

- **Contactos:** É imprescindível no ponto de vista de uma internacionalização deter uma boa rede de contactos e quando se fala nesta rede de contactos, fala-se em tudo o que engloba a empresa com o mercado externo. Por vezes, possuir os melhores contactos pode privilegiar uma posição de vantagem perante a concorrência.
- **Parcerias:** Estas podem ser impulsionadas pela empresa, ou podem ser atraídas por outras organizações. Quando existe interesse por parte da empresa num mercado externo esta pode recorrer às parcerias de forma a garantir sucesso na sua transição e ter apoios, que podem ir desde valores monetários, ao uso de uma marca ou até mesmo um mero apoio de conhecimento, podendo assumir outras formas ou formatos, não tendo de ser uma organização do país visado mas sim, uma organização que procure e aceite o pretendido entre ambas, onde posteriormente se celebre o contrato. Esta parceria pode ser feita aquando o momento do interesse, procurando uma empresa cujas características adequam ou privilegiando um contacto anteriormente realizado, em que a confiança e o conhecimento entre as mesmas já existem. Pode ocorrer o inverso, a empresa estava apenas focada no mercado local, mas recebe uma proposta para uma parceria ou para o estabelecimento de um acordo que poderá a vir ser vantajoso e considera a possibilidade da concretização
- **Logística/fornecedores:** Qualquer empresa que deseje a entrada num novo mercado sabe que terá de haver um “*improvement*” na sua capacidade produtora, pelo que toda a logística e fornecedores envolventes à empresa terá de no processo de internacionalização imprescindivelmente, ser capaz de responder e acompanhar a organização. Existem situações em que são os próprios fornecedores e/ou a logística requerida, já se encontram no mercado internacional, podendo assim obter vantagens financeiras e de mais garantias na

prestação de serviços. Convém referir, mais em casos de multinacionais, que está cada vez mais a surgir um forte aumento de concorrência a nível logístico por parte das grandes marcas, para conseguir promover preços mais reduzidos sobre a margem de lucro, o que comprova a importância deste fator.

- **Consultores:** Existem pessoas que devido à sua experiência, contactos e as suas capacidades, são reconhecidos como possíveis ajudas no processo de internacionalização. Os seus conhecimentos são o que por vezes falta às empresas que desejam internacionalizar, que recorrem a este tipo de serviço, não só para poder traçar um rumo, como captar informação e poder contar sem desconfiança contactos de um mercado estrangeiro.

6.3 Envolve Externa

6.3.1 Gostos dos consumidores

Os gostos dos consumidores não são constantes, sofrem alterações, mudanças e vão-se até desenvolvendo. Existem igualmente fatores exteriores às pessoas que influenciam os gostos que os consumidores, nomeadamente a qualidade de um produto, o seu preço, o interesse ou valor acrescentado que traz a essa pessoa. Não especificando as mudanças que poderão ocorrer naturalmente em cada pessoa, analisa-se os fatores que poderão influenciar essa mudança, ou que podem influenciar as características que determinam a escolha de um produto ou serviço, em detrimento de outro.

- **Qualidade:** Determinado tipo de pessoas encara como principal preferência por um produto a sua qualidade perante os restantes no mercado. Este tipo de qualidade exige igualmente, na maioria dos casos, um acréscimo do valor pelo qual os consumidores estão dispostos a pagar.
- **Preço:** Costuma ser um dos principais influenciadores. Nem todos os consumidores podem ter aquilo que desejam e procuram bens substitutos que pelas mesmas características e tendo em conta a qualidade/preço adquirem. Pode também ser caso de artigos a que o consumidor não presta muita atenção à sua qualidade, mas apenas à sua utilidade e usa assim o preço como referência da sua escolha. Existem múltiplos produtos/serviços em que apenas existe a preocupação de ser útil, ou de o deter, pelo que geralmente o preço é o fator eleito de influência nesses artigos.
- **Nichos de mercado:** Sem tanto potencial de quantidade mas bastante em termos de lucro, trata-se de reunir um conjunto de características de um determinado produto ou serviço, que vai de encontro ao consumidor, sendo que este se revê na posição da empresa e se

identifica com esta. É igualmente, uma das mais fortes características para a fidelização de clientes a um determinado tipo de marca.

- **Moda:** Um dos mais poderosos influenciadores de gostos no consumidor é a moda em si. Sendo geralmente mais perceptível no sexo feminino, o sucesso de muitos artigos ou produtos pode estar comprometido com as tendências da época, muitas vezes basta estar ligeiramente ou atrasado, ou inclusive até poder estar demasiado adiantado, para as características não serem bem recebidas, naquele momento, pelo consumidor
- **Funcionalidade:** alguns produtos beneficiam da funcionalidade da sua própria natureza. Se um produto se revelar altamente funcional, isso poderá bastar para um potencial consumidor adquirir o produto.

6.3.2 Governos

- Legislação favorável - Determinado tipo de negócios necessita de uma legislação que permita exercer a sua atividade. Face ao desejo de internacionalização este pode ser um aspeto a ter em conta, pois o investir no mercado externo já envolve elevados custos e riscos, pelo que o agravamento com a adversidade de uma legislação desfavorável pode ser desastroso.

- Taxas e incentivos fiscais - De forma a fomentar o IDE, alguns países optam por criar um clima de favorecimento à iniciativa e empreendedorismo, não só a nível interno, dentro do próprio país, como ao externo, atraindo empresas estrangeiras. Reduzir as taxas às empresas, para além de outros incentivos fiscais, bem como por vezes apoios de nível financeiro, abrindo linhas de crédito, tornam-se muitas vezes oportunidades únicas, que podem aliciar empresas que ponderam a internacionalização a aceitar aquele país em prol de outro.

- Burocracia excessiva - Todos os processos de internacionalização, realizados, são de uma sobretudo para as PME um processo penoso. Se o processo em si, já não é fácil, a burocracia do país pode-se revelar um fator importante, na medida em que pode acelerar ou atrasar a facilitação de licenças, autorizações, certificados, entre outros. Sendo os países a um nível global mais burocráticos do que propriamente facilitadores, acabam por de uma forma indireta contribuir para a influência na decisão de internacionalização de uma empresa.

Concorrência -O meio externo inclui também a concorrência com que a empresa se depara. Muitas vezes as organizações para conseguirem subsistirem no mercado são obrigadas a

acompanhar algumas decisões que a concorrência toma, entre os quais pode estar a internacionalização

Acompanhar a concorrência: Quando uma das empresas concorrentes se internacionaliza esta ganha vantagem, não só a nível de conhecimentos, como de recursos e pode originar um crescimento por parte dessa empresa. A organização ao deparar-se com esta situação, procura reagir de forma a não ficar para trás na corrida pela liderança e vê-se obrigada a internacionalizar.

A empresa concorrente detém vantagem no produto/serviço: Quando no mercado local existe um produto ou serviço da concorrência que com a mesma funcionalidade, consegue deter mais qualidade ou então um custo inferior ao praticado pela empresa, esta é obrigada a responder. Muitas vezes a resposta passa por saber onde é que se poderá reduzir os custos de produção, sendo a internacionalização uma das opções

Supremacia no mercado local: O processo de internacionalização é visto de forma mais acentuada nas PME, como uma posição de destaque perante a concorrência do mercado local. A empresa que se internacionaliza é vista pela restante concorrência como a primeira, a que tomou iniciativa para se tornar líder e que conseguiu superiorizar-se às restantes e essa imagem passa, para os consumidores locais, uma ideia de maior sucesso nos produtos/serviços que esta oferece.

Oportunidades de mercado: As brechas de mercado surgem quando se está em falha entre o que o consumidor deseja e aquilo que o mercado pode oferecer. Este tipo de situações não é invulgar, sobretudo no que toca a novas tecnologias, pois é um ramo específico que se encontra em constante evolução e em que, os consumidores são bastantes exigentes e rigorosos.

6.4. A diferenciação, a força das PME

As características acima referidas podem tornar-se preponderantes para o processo de internacionalização da empresa. De facto, muitos deles reúnem um grande consenso por dos autores, em como se podem tornar fatores determinantes para o sucesso da organização.

O que se sabe, é que sobretudo nas PME o fator de sucesso está na sua capacidade de se diferenciar, o inovar perante os olhos dos consumidores para se atingir um patamar na quota de mercado.

Quando se refere diferenciação, está a assumir-se um paralelismo com a inovação, apesar de conceitos diferentes, têm princípios base que os interliga e quando aqui se refere diferenciação, é precisamente nessas interligações com o conceito de inovação que assenta a ideia. Uma PME, não consegue ombrear com as grandes empresas em características ou princípios básicos, como na mão-de-obra ou nos custos, só consegue distinguir-se em acrescentar algo inovador, seja a nível de paradigma, de produto, de serviço ou mesmo de posição tal como foi referido anteriormente.

O conseguir um nicho de mercado no qual os consumidores admirem a marca, criar um produto com vantagens ou diferenças dos restantes do mercado, ou uma simples mudança no serviço, pode ser onde assenta a diferença que é tão necessária para a PME..

A pergunta é como se gera a inovação? Já que uma simples alteração no mais pequeno dos pormenores da organização, que à primeira vista parece inofensivo pode gerar o apelidado “*butterfly effect*” e levar ao sucesso da mesma, tal como o contrário, imaginando a reformulação total da organização, pode-se revelar totalmente ineficaz.

A verdade é que é impossível deter procedimentos ou rotinas que façam gerar com que automaticamente essa diferenciação ou inovação, esta pode surgir de tantas formas e feitos como até pelo mero acaso, que não existe uma formula exata.

O que existe e já foi debatido por alguns autores, é que existem rotinas e processos que são implementados na organização e são vistos como propensos á criatividade, dando azo a possíveis roturas no padrão comum ou seja inovando.

Contudo, não é uma ciência exata, pode-se implementar estas rotinas e/ou processos e não gerar ideias nem criatividade, como uma empresa que tem uma estrutura rígida pode consegui-lo, o que aumenta é a possibilidade, dado que se tivermos um ambiente que proporciona as condições ideais para a criatividade é expectável que este consiga ter mais retorno do que quem não o faça.

Esta diferenciação é que poderá permitir mais tarde, dependente do sucesso que alcança nos mercados, uma possível internacionalização. Contudo, se os processos implementados no dia-a-dia da organização e utilizados como rotinas, são impossíveis de determinar qual impacto no processo da inovação, devido á imprevisibilidade dos acontecimentos e da sociedade que o rodeia, mas dificilmente se pode associar a um processo de internacionalização, apesar disso convém reiterar que podem ser igualmente determinantes para o sucesso da mesma.

Nestes casos, já há referências de autores a processos e em alguns casos rotinas, que se demonstram preponderantes ou de alguma forma mais propensos a que empresa se consiga distinguir, não sendo de todo uma ciência exata revelam-se determinantes no alcançar da tal diferenciação, que é necessária e que pode levar a organizações a patamares internacionais.

Segundo Tidd (entre 2003 e 2009) e Bessant (2009) existem fatores associados para se poder considerar uma organização inovadora. Estes fatores são considerados por TIDD como os pilares de sustentação para uma organização inovadora, são as características fulcrais que depois se ramificam em processos e rotinas que originam a inovação. Nos quadros seguintes, são especificados como cada um destes fatores chave se pode desenvolver em processos práticos para a organização, como não é diretamente influenciador e determinante na dissertação o quadro que foi elaborado encontra-se em Anexo 1-D TIDD

7. Análise e interpretação dos resultados obtidos

De forma a validar as questões abordadas ao longo da dissertação e de conferir os pontos apresentados, foi elaborado um inquérito a PME portuguesas. Para além da validação, irão após a análise, ser retiradas conclusões e com base nestas ser proposto um modelo de internacionalização de PME.

Pretende-se conferir os resultados do inquérito com as teorias apresentadas e apurar se de facto há um coadunar destas com a realidade empresarial, ou se por outro lado, isso não se verifica. Com o decorrer do trabalho desenvolvido e ao longo da dissertação surgiram dúvidas, colocaram-se hipóteses, retiraram-se ilações, e chegou-se a conclusões, com o intuito de as promover e aborda-las perante quem melhor sabe, que neste caso é o meio empresarial.

Em cada etapa do trabalho de investigação as dúvidas, problemas e hipóteses que foram surgindo foram sendo analisadas, sendo este o “fio condutor” do trabalho de investigação. Do mesmo modo, o questionário foi realizado tendo em conta a estrutura da dissertação e os problemas e hipóteses que foram recorrentemente colocados, e neste sentido tornou-se imprescindível elaborar um inquérito que corresponde-se às exigências, tendo sido criado um questionário que é desenvolvido e dirigido para estas questões.

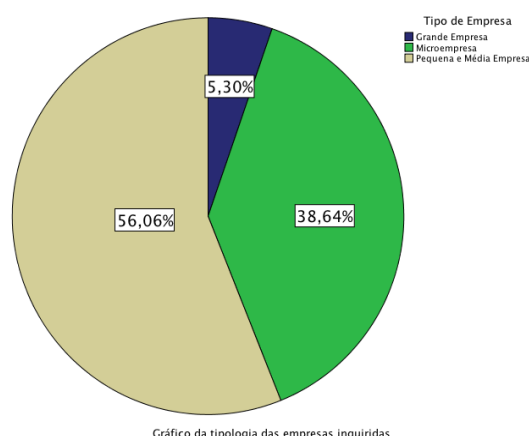
Os dados que foram recolhidos provêm de uma amostra aleatória e os critérios de participação constam em anexo (2-A) Para uma população de cerca de 3000 mil empresas, obteve-se uma amostra de 131 casos. As amostras foram recolhidas através da internet, via *email*, no qual se solicitou a colaboração das empresas para a vertente em estudo e se informou as mesmas que se tratava de um trabalho de dissertação de mestrado no ISCTE-IUL.

No trabalho de investigação, propriamente dito, proceder-se-á a uma breve descrição geral das empresas que muito simpaticamente se disponibilizaram a colaborar e a contribuir para o trabalho. Das 131 empresas que responderam, verifica-se pela figura abaixo que cerca de 56% são PME havendo igualmente uma grande percentagem (38,64%) de microempresas e apenas uma pequena percentagem de grandes empresas.

A figura ao lado procura ilustrar a quantidade de respostas obtidas ao longo do país estando este dividido este em 3 partes distintas, Norte, Centro e Sul, sendo que se verifica a ausência de 2 respostas respeitantes a empresas que estando em atividade em Portugal, as suas sedes se encontram em outros países.



A tipologia de empresa foi inquirida ainda do ponto de vista da independência, sendo 117 empresas autónomas e apenas 15 se encontram inseridas em grupos ou fazem parte de outras empresas



Outros dois indicadores importantes para o estudo em questão são o número de empregados que estas empresas detêm e o peso dos mercados internacionais no volume de negócios. Torna-se importante focar estes dois indicadores pois ambos conferem uma ideia do quão importante pode ser realmente o fator internacionalização, não só a um nível financeiro como no recrutamento e contratação de pessoas gerando assim mais emprego.

Relativamente ao volume de negócios em média cerca de 46% tem origem no mercado externo. Na questão relativa aos colaboradores, foi de forma intencional eleita a *trimmed mean* como indicador estatístico em detrimento da habitual média, dado existirem valores algo discrepantes dentro do que se consideraria normal para o estudo em questão, valores habitualmente ou usualmente referidos como *outliers*.

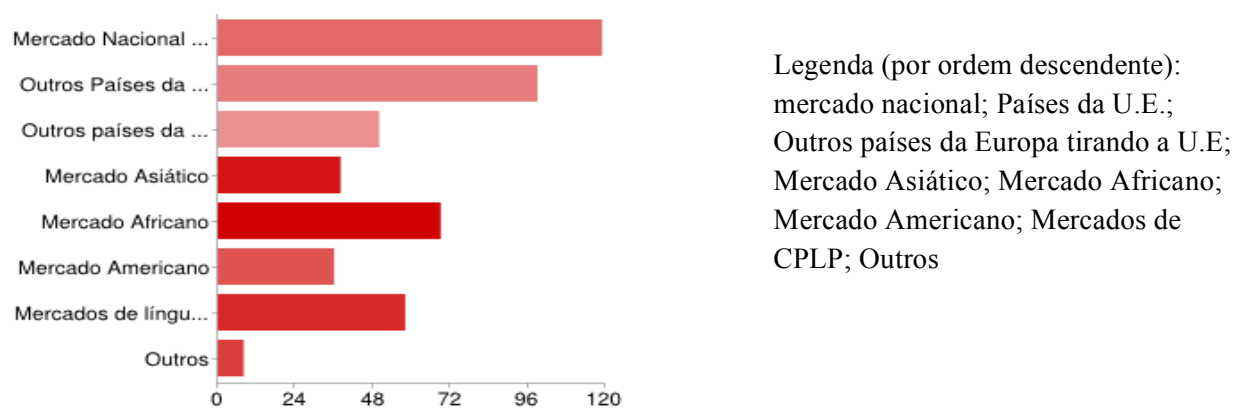
Neste caso a solução é retirar da equação os números mais baixos e os mais altos, sobretudo quando estes se demonstram extremamente excessivos em relação ao padrão dos restantes, o que se verificou.

No caso concreto o intervalo escolhido foi de 5%, sendo efetuada a média dos restantes 90% dando já uma ideia mais exata e aproximada do valor médio de resposta. Na aplicação deste modelo á amostra conclui-se que a *trimmed mean*, com intervalos de 5%, as empresas em amostra detêm um número médio de 31,04 empregados.

7.1 Atividade internacional da empresa

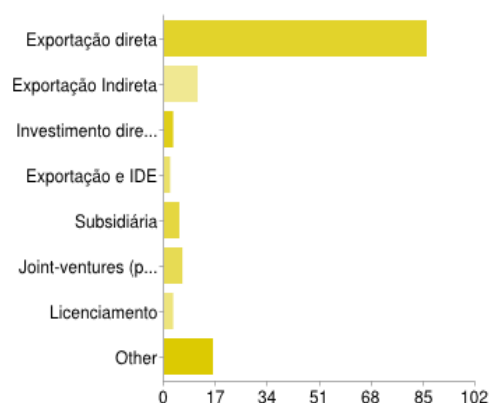
Nesta secção elabora-se uma pequena análise exploratória das características das empresas e a sua atividade internacional, pretendendo explicitar e dar conhecimento dos mercados em que se encontram e a forma como é privilegiado o contacto.

Mercados Geográficos com os quais a empresa tem atualmente relações comerciais



A figura supra ilustra quais os mercados onde as empresas se encontram. Há que frisar que como a empresa poderia estar em mais do que um mercado foi dada a hipótese de resposta múltipla a esta questão.

Existe claramente um grande número de empresas que apenas opera apenas no mercado nacional, cerca de 90%, o que significa que 10% operam também no mercado internacional. No âmbito da atividade internacional, os países da U.E. e os países africanos de língua oficial portuguesa são os eleitos para sua internacionalização, podendo talvez relembrar a teoria da distância psíquica dado que estes últimos possuem grade proximidade cultural e linguística com os portugueses.



Relativamente à forma de internacionalização das PME ilustrada na figura, é claramente evidente uma tendência fortíssima para uma exportação direta. Já quanto ao tipo de presença das empresas nos mercados estrangeiros, em cerca de 60% as empresas opta por exportações, 33% opta pelos retalhistas e 26% prefere utilizar agentes.

Focando com maior profundidade os temas da exportação e do investimento para as empresas que os efetuam, procurou-se apurar qual a regularidade com que são efetuados e se foram realizados de forma individual ou coletiva com outros parceiros. Verifica-se na exportação uma regularidade, existe de fato uma continuidade sistemática com cerca de 73 % das empresas a efetuar transações de uma forma contínua (anexo 2.2.-A).

Em relação ao investimento, apenas 77 empresas responderam à questão. Relembrando que o investimento poderia ser inexistente por parte da empresa, esta questão não poderia ser colocada a todas as possibilidades na amostra. Das empresas que responderam, na sua grande maioria, cerca de 39 empresas (50%) realiza o investimento de forma apenas individual, sendo que as que realizam um investimento em parceria preferem fazê-lo com um parceiro de outro país em detrimento de um nacional (26 casos contra apenas 12).

Ainda nas outras questões abordadas sobre a atividade internacional, verifica-se a teoria de Hofstede dos países latinos anteriormente referida, que defende que em termos de contacto com as empresas internacionais existe uma preferência clara dos povos latinos pelo deslocamento ao país em questão privilegiando o contacto direto, é o caso 57% das empresas da amostra, sendo também as feiras internacionais algo bastante reconhecido com 33%.

Cerca de 40 % da amostra iniciou a sua atividade internacional há mais de sete anos e as empresas que recentemente se internacionalizaram, considerando recente o prazo máximo dois anos, correspondem a 31% da amostra.

Há ainda a referir que apesar das dificuldades recentes o número de empresas a internacionalizar-se ao longo dos últimos 5-6 anos tem uma taxa a rondar os 15%. Por último nesta secção, há a assinalar que cerca de mais de metade das empresas que se internacionalizaram (55%) já tinha tido experiências internacionais anteriormente.

7.2 Atividade internacional

As questões desenvolvidas procuram apurar quais os fatores que na visão da empresa são preponderantes para a internacionalização. Interessa retirar ilações para a análise de dois pontos essenciais: saber quais são os fatores que maior nível médio de aceitação tem por parte das empresas e ainda reduzir, se possível o número de variáveis para um conjunto menor, a fim de se realizar comparações e testes de hipóteses sobre as outras variáveis em estudo.

Relativamente ao primeiro ponto é importante saber quais os fatores que são encarados com maior importância média pela amostra recolhida, a fim de se apurar junto de quem possui a experiência vivida, quais são realmente os fatores principais que suscitam e levam a empresa a encarar o mercado internacional.

Como a escala desenvolvida no questionário vai de 1 a 7, irão considerar-se todos os fatores que apresentarem um nível de importância média acima de 5,5. Com este valor médio pretende-se estabelecer quais os fatores que se consideram importantes para as PME.

Apenas 5 dos 14 fatores em questão são considerados em média substancialmente relevantes para a internacionalização pela amostra recolhida (Aumento do prestígio da empresa; Plano a longo prazo da empresa; Aumentar o volume de negócios; Aproveitamento das características superiores do produto; Nova oportunidade de negócio). Existem assim fatores que realmente se destacam, não descartando os restantes fatores que possivelmente foram considerados relevantes, estes apenas demonstram haver um maior nível de concordância média por parte da amostra em relação à sua importância.

Referir ainda que contrariamente a estes fatores, foi nítido na amostra recolhida que, existem outros dois que se destacam pela irrelevância média para a internacionalização, sendo estes os “Benefícios e incentivos governamentais” e ainda o “Excesso de produção da empresa”

Já na ACP, que visa reduzir um número elevado de variáveis a um conjunto menos numeroso de fatores que retêm a natureza das variáveis iniciais, garantindo que não exista perda significativa de informação, procura-se iniciar uma base que permita elaborar testes de hipóteses de forma a tirar conclusões fortes sobre o estudo empírico.

Com este intuito proceder-se-á à redução das 14 variáveis iniciais, através das relações estabelecidas entre si, por novas dimensões relativas à importância dos aspetos na internacionalização das empresas.

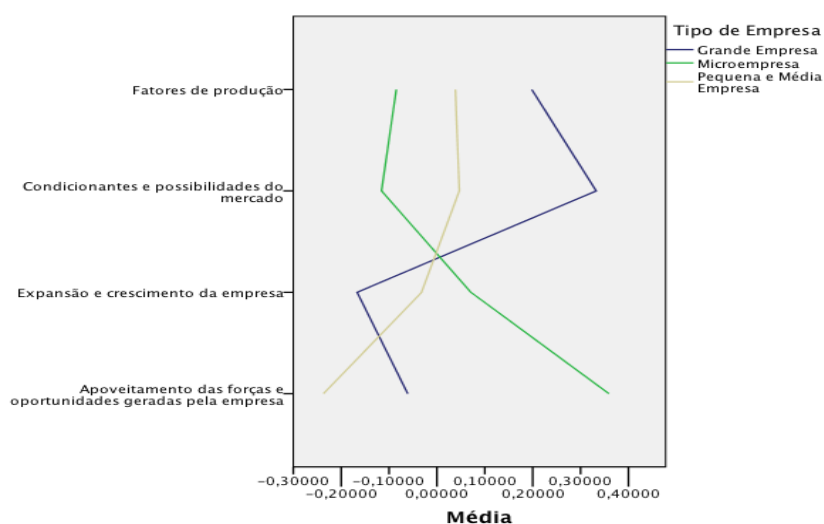
Como se pode verificar no quadro seguinte, que é um resumo da análise elaborada (2D) das 14 variáveis iniciais, retiraram-se 4 componentes principais e a atribuição da respetiva designação.

Variável inicial - Numeração das perguntas	Componentes
9 - Oportunidade única que teve de ser aproveitada	
10 - Privilegiar a rede de contacto	1- Aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela empresa
11 - Mercado do país visado interessado em receber o produto	
12 - Fazia parte do plano a longo prazo da empresa	
4 - Aproveitar as características superiores do produto/processo	
3 - Objetivos de crescimento e lucro	2- Expansão e crescimento da empresa
5 - Aumentar o volume de negócios	
1 - Nova oportunidade de negócio	3 - Condicionantes e possibilidades do mercado
8 - Pressão dos competidores	
7 - Benefícios e incentivos e governamentais	
6 - Aumento de prestígio da empresa	
2 - Dificuldades sentidas no mercado nacional	
13 - Excesso de produção	4 - Fatores de produção
14 - Procura de obtenção de economias de escala	

Como ilustra o quadro estas são as novas componentes principais. Pretende-se após esta redução elaborar testes de hipóteses para variáveis que se supõe poderem ter influência nas respostas dadas. Contudo elaborar-se-á primeiro uma descrição destas componentes, com características específicas das empresas e do seu comportamento internacional. Considerou-se pertinente então, elaborar um estudo determinando a relação que estas componentes principais estabelecem com as características das empresas. As escalas dos gráficos apresentados anteriormente foram redimensionadas. A classificação de 1 a 7 foi redimensionada, existindo agora, uma escala que corresponde a graus de importância considerados pelos inquiridos que varia de valores negativos – índice de respostas abaixo da média – a valores positivos – índice de respostas acima da média. Para poder obter uma base comparável que permita analisar se as respostas estão acima ou abaixo da média considera-se sempre que a média das respostas é zero “0”.

A partir da análise do gráfico é possível verificar que à medida que as empresas vão crescendo detendo mais possibilidades, valorizam em média outras características. Uma grande empresa tem mais preocupação média nas condicionantes e possibilidades do mercado e nos fatores de produção como motivação para a internacionalização do que uma PME ou microempresa, da mesma forma que o aproveitamento das forças e oportunidades geradas por uma microempresa tem para a motivação uma importância média bastante mais acentuada para esta do que para as restantes. Foram desenvolvidos mais gráficos entre as componentes principais e outras características das empresas relevantes para a investigação, contudo serão apenas referidas as conclusões no trabalho integral.

Quanto ao facto de uma empresa ser independente ou estar inserida em grupo de empresas, existe uma média de respostas bastante distanciada da média global em relação ao “Aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela



empresa” o que significa que poderá existir, por não haver independência de uma empresa, um certo descrédito para essa componente na importância desta no processo de internacionalização.

Por fim ainda se achou pertinente para além da tipologia e da independência da empresa, a forma como esta se internacionalizou anexo (2-E). No que respeita à exportação direta, por ser a mais adotada dos vários modelos, tem uma média de resposta acima do valor médio normal, considerando assim ligeiramente todos os fatores importantes. Já os valores mais discrepantes se encontram na exportação indireta e no IDE, o primeiro considera preferencialmente importantes as componentes “Fatores de produção e condicionantes e possibilidades de mercado”, já o segundo se encontra abaixo da média de respostas em 3 das 4 componentes, sendo precisamente as referidas anteriormente e ainda o “aproveitamento das forças e oportunidades da empresa”. De uma forma geral, as restantes formas de internacionalização estão próximas da média de respostas, assim e dada a grande quantidade de empresas a exportar diretamente, esta é a modalidade que requer mais atenção.

Ainda no âmbito do tema da internacionalização, sendo relevante ser referido antes da elaboração dos testes paramétricos e não paramétricos, questionaram-se os processos e características que a organização detém, que poderiam ter sido relevantes para a mesma. As respostas a estas questões revelam-se bastante niveladas, não havendo grandes discrepâncias entre os valores médios das mesmas. (Anexo 2-E) Há a realçar 3 situações com maior importância média que as restantes, que chegam mesmo a ser superiores a 5,5, a postura da direção face ao tema da internacionalização, a rede de contactos que a empresa possui e por fim com maior grau de concordância média de todos os fatores (5,83) as competências inerentes da empresa.

Já no sentido inverso, não sendo valores que se considerem em média negativos face ao questionado, apenas não se coadunam pois exibem valores inferiores aos restantes fatores, encontra-se a preocupação em estar atualizado, as tendências de marketing e ainda a forma como a empresa fomenta a cooperação e o espírito crítico dos seus colaboradores. Após concluída a análise geral dos fatores da internacionalização proceder-se-á à elaboração de testes paramétricos e não paramétricos para algumas das variáveis, com o objetivo de validar algumas questões pertinentes ao processo ao qual está a fazer referência.

De uma forma resumida pois o processo está todo em anexo (2.2-A) Testou-se se o número de funcionários com a *Trimmed mean* era de valor igual ao da média, contudo verificou-se que havia uma grande discrepância entre os valores dos funcionários da *Trimmed mean* (31,02), para a média normal (92,32). Na atividade internacional no volume de negócios da empresa apontou-se para cerca de 40%, provou-se que havia uma rejeição e que não se confirmava, visto que esta percentagem de negócios é em média superior, cerca de 46,08%, trata-se do valor que uma empresa detém do seu volume de negócios no exterior. Pelos pressupostos seria impossível prosseguir com os testes paramétricos, pelo que se procedeu a uma análise não paramétrica dos dados.

Iniciou-se com um teste para verificar se as componentes principais, isto é, se as novas variáveis recodificadas seguiam uma distribuição normal independente do tipo de empresa. Daqui se pode concluir que as microempresas nas 3 primeiras componentes não detiveram uma distribuição normal, havendo mais discrepância nas respostas, ao invés de uma grande empresa que deteve sempre uma distribuição normal.

Na continuação dos testes não paramétricos, questionou-se se havia uma distribuição de funcionários entre uma PME e uma microempresa, sendo que posteriormente se fez outro teste para uma PME, microempresa e uma grande empresa. Não seguem uma distribuição normal, uma microempresa detém em média 32,68 empregados, uma PME cerca de 84,07 e uma grande empresa cerca de 127,21. Há que lembrar contudo, que esta é a média normal, não estando excluídos os *outliers* que afetam substancialmente os testes. Contudo, em relação à percentagem do peso dos mercados internacionais, revelou-se que independentemente do tipo de empresa, esta vai-se mantendo constante, há de facto uma distribuição normal Com alguns testes já realizados prosseguir-se-á com a análise das respostas ao questionário. As próximas questões servem como base de interpretação para a elaboração do modelo, pelo que a vertente analítica de testes de hipóteses e recodificação de variáveis já não é desejada, apenas a sua interpretação dos dados e os resultados e conclusões que poderão daí advir.

Na fase seguinte do questionário, achou-se pertinente avançar com questões que embora relacionadas com a internacionalização não interligasse a empresa diretamente, explicitando melhor, recorrer à experiência desta sem que se pensasse só nela mas de uma forma global. Assim questionou-se de que forma se aconselharia outra empresa na transição aos mercados internacionais (ver anexo 2-A), pondo a empresa num patamar de mera consultora e não se revendo diretamente na questão. As áreas visadas nas questões foram:

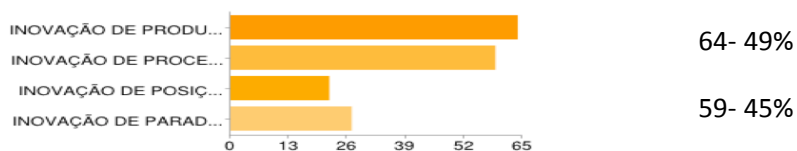
A aposta na inovação; Importância da experiência; Domínio tecnológico; Apostar/investir na qualidade; Dimensão da empresa; Deter uma boa rede de contactos; Deter um bom programa de marketing dirigido ao marketing alvo e ainda “outros”, mas como não houve um acrescentar de opinião relevante para se incluir no estudo, este último não será incluído.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Deter um bom programa de marketing	131	1	7	5,45	1,343
Importância da experiência	131	1	7	5,60	1,142
Domínio tecnológico	131	1	7	5,47	1,217
apostar investir na qualidade	131	4	7	6,34	1,810
Dimensão da empresa	131	1	7	3,82	1,522
Deter uma boa rede de contactos	131	1	7	5,86	1,128
Apostar investir na inovação	131	1	7	5,85	1,092
Valid N (listwise)	131				

Verifica-se seguindo os mesmos parâmetros anteriormente estabelecidos, de média no mínimo de 5,5, que existem 4 dos 7 fatores que foram apresentados que realmente as empresas corroboram em média serem de facto importantes para a transição para os mercados internacionais. Como se pode verificar na figura a vermelho, a importância de já deter experiência, deter uma boa rede de contactos, investir na inovação e por último, mas com mais relevância a aposta na qualidade. Este último não só detém uma percentagem média de resposta significativamente superior aos restantes, como a sua resposta mínima é o grau 4, ou seja, de todas as amostras recolhidas o mínimo que se considerou para este fator foi ser “relevante”, como se pode verificar circunscrito a verde. Devido ao referido é normal estando sinalizado a azul o baixo desvio padrão visto não haver tanta discrepância nas respostas como nos outros casos. Há a assinalar o dado de que a dimensão da empresa é tida em média como um fator pouco importante para as empresas, demonstrando que não será influenciadora para a internacionalização da mesma.

Relativamente ainda à inovação, seguiu-se a ideia que para haver internacionalização tem de haver por parte da empresa algo que distinga, algo inovador, que como se pode verificar, já foi corroborado pela análise anterior, apostar na inovação é realmente um fator considerado importante para as empresas. Defendeu-se a ideia anteriormente analisada no capítulo da inovação, esta pode ser feita por 4 vertentes: Paradigma; Posição; Produto; Processo. Foi dada a possibilidade de responder igualmente a mais do que uma hipótese, pois a inovação pode deter ou ser feita pela mesma empresa em mais de duas vertentes



As definições apresentadas às empresas foram as mesmas estabelecidas no corpo da dissertação. A opção de se poder responder a mais do que uma hipótese verificou-se correta (total de respostas 172) pois existem cerca de 41 empresas, que usaram mais de uma das hipóteses referidas, que no seu entender inovaram em mais do que 1 dos parâmetros referidos. Categoricamente demonstra-se através da amostra que a inovação de uma PME em Portugal se estabelece pelo produto e pelo processo, uma empresa procura inovar naquilo que disponibiliza ao cliente final, procurando surpreender o mesmo ou então procura interiorizar os seus processos e tenta torná-los constantemente mais eficientes e produtivos que as restantes no mercado

7.3 Dificuldades e repercussões nas empresas

No decorrer do processo de internacionalização a empresa depara-se com dificuldades e repercussões que inicialmente poderiam não estar nos seus planos. Como o modelo tem a perspetiva de auxiliar ao máximo futuras empresas que procurem internacionalizarem-se, irá elaborar-se com base na experiência das empresas desta amostra, uma perspetiva das dificuldades e das repercussões que poderão advir da internacionalização.

Dificuldades sentidas no processo de internacionalização	Resultados e repercussões do processo
<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conhecimento dos dados do mercado -Falta de recursos(humanos, financeiros entre outros) -Aspectos burocráticos -Diferenças Culturais e barreiras linguísticas -Empresas concorrentes -Adaptação a novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento da quota de mercado -Notoriedade e reconhecimento -Rentabilidade financeira -Crescimento da empresa -Aumento da rede de contactos -Aumento da eficiência e eficácia na rede distribuição -Incremento e aumento da qualificação dos colaboradores -Mudança organizacional -Estratégia de marketing -Melhor gestão do preço

Há que realçar quanto aos resultados e repercussões do processo, que de modo a não tornar o questionário tão extenso e maçador para as empresas, facilitando a visualização através de um quadro, a escala foi reduzida para 1 a 5. Sabe-se que uma escala para a interpretação de dados não deve ser feita com um valor que se considere médio, contudo como já eram dados complementares ao trabalho de forma a torna-lo mais completo e com receio de as empresas acharem o questionário demasiado extenso e não responderem sequer a nenhuma das questões achou-se pertinente reduzir efetivamente a escala.

Relativamente às dificuldades sentidas no processo de internacionalização, destaca-se o facto de não haver nenhuma das estabelecidas com média de resposta superior a 5, o que comprova que não há um fator que tenha sido considerado como “difícil”. Contudo ressaltar aqui um ponto, dentro da possibilidade de resposta aberta disponibilizada às empresas, apesar de não corresponder à votação de “outros” pois nem todas votaram (era opcional), um número considerável de empresas inseriu algumas afirmações relacionadas com custos ou dificuldades financeiras. Apesar de estar referido anteriormente como possível problema na internacionalização e por isso não ter sido enunciado diretamente e simultaneamente como uma dificuldade no processo, mas sim, estando incluído num fator mais abrangente como a “falta de recursos” faz-se agora um retrocesso e será levada em consideração esta possibilidade em exclusivo no modelo final.

Quando à interpretação dos dados, os fatores considerados em média mais difíceis foram exatamente a “falta de recursos”, tendo uma média de resposta de 4,31 o que significa que já se considera este valor relevante e ainda, com uma média já consideravelmente superior, 4,95 de média de resposta os “Aspetos burocráticos”. Aqui, comprova-se claramente o referido anteriormente como uma burocratização excessiva e extremamente penosa para uma economia como a de Portugal. A média de resposta comprova que a amostra considera claramente este fator como difícil, destacando-se com bastante evidência dos restantes fatores. Terminando esta análise, há que focar os fatores que menos dificuldade apresentaram às empresas em amostra e que foram a adaptação a novas tecnologias e as diferenças culturais e linguísticas, o que corrobora em parte o facto de Portugal ser um dos países mais evoluídos tecnologicamente e onde as PME geram inovação acima da média europeia. O facto de não haver grandes dificuldades na comunicação pode também advir da escolha de países à partida semelhantes ao nosso, os países “psicologicamente próximos”.

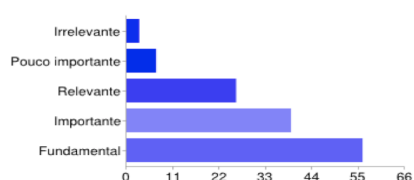
Relativamente aos resultados e repercussões, os parâmetros que ficaram mais desenvolvidos, como a escala de 1 a 5, considera-se geralmente o valor na escala 3 como um valor médio, pelo que será considerado em fatores em que a resposta média das avaliações “bastante” e “muito” combinados sejam superiores a 45 %. Foi escolhido este valor, pois se considerarmos que geralmente as pessoas inquiridas em caso de dúvida apoiam ou apontam o valor médio, assim consegue-se obter um valor mais real da amostra. Parâmetros em que realmente se tenha verificado um significativo aumento possibilitam a conclusão que notoriedade e reconhecimento, mudança organizacional e aumento da rede de contactos são os parâmetros que mais consensos obtiveram. Por outro lado há a salientar que não há valores abaixo do valor médio, ou seja, do razoavelmente para cima há em todos os aspetos e parâmetros um reconhecer em maior ou menor escala do desenvolvimento dos mesmos, considerando o parâmetro que menor influência média teve “Estratégia de marketing”, apenas 29% de empresas a admitir que em nada ou pouco se desenvolveu.

Apoios, ajudas e identidades

De forma a finalizar o questionário era fundamental saber quais são os fatores determinantes necessários para se internacionalizar, nesta etapa a empresa já assumiu claramente a sua vontade em internacionalizar-se estando agora no processo de arranjar as ferramentas necessárias para o conseguir, nomeadamente procurando entidades, ajudas, auxílios e apoios.

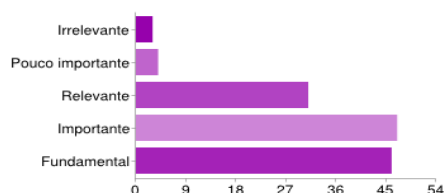
De modo a saber quais os apoios mais relevantes num processo de internacionalização, coloca-se a escala anterior pelos motivos já enunciados, e os fatores que ao longo do trabalho desenvolvido foram referidos serão postos em análise. Dos fatores propostos destacam-se num cômputo geral, numa média claramente mais inclinada para a parte importante, 4 apoios que são relevantes a empresa analisar. Informação sobre apoios financeiros, encontros empresariais no exterior e ainda os outros dois fatores exibidos nas figuras infra.

- Informação sobre aspetos burocráticos



Irrelevante	3	2%
Pouco importante	7	5%
Relevante	26	20%
Importante	39	30%
Fundamental	56	42%

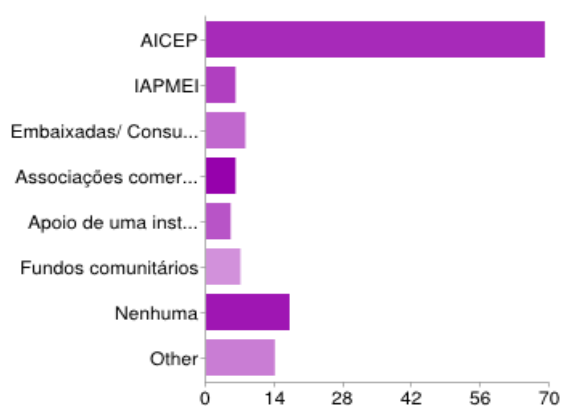
-Informação sobre apoios financeiros



Irrelevante	3	2%
Pouco importante	4	3%
Relevante	31	23%
Importante	47	36%
Fundamental	46	35%

Como se pode verificar, estes fatores foram destacados, porque a resposta média da amostra a estes fatores é bastante elucidativa. Estes são sem dúvida aspetos importantes a ter em conta no processo de internacionalização, dado que 70% das empresas consideraram estes fatores no mínimo como importantes, uma coerência e um consenso muito elevado. A título de mera curiosidade na caixa disponível em todas as questões para expor alguma ideia que a empresa detenha, o seguinte comentário de uma empresa torna visível a situação atual

“Os apoios relevantes estão com preços tão elevados que se tornam inacessíveis e a empresa tem que fazer o trabalho por si mesma, mais devagar e sem beneficiar de partilha de experiências”



AICEP	69	52%
IAPMEI	6	5%
Embaixadas/ Consulados	8	6%
Associações comerciais	6	5%
Apoio de uma instituição bancária	5	4%
Fundos comunitários	7	5%
Nenhuma	17	13%
Other	14	11%

Sabendo quais as ajudas importantes num processo de internacionalização era pertinente colocar a questão se existiu contacto com alguma das entidades portuguesas previamente levantadas e demonstradas. Para além da questão do contacto, a forma como estas vêm a ajuda destas entidades no auxílio às PME. Quando ao primeiro tema abordado a resposta foi clara, sendo a AICEP de longe a entidade a que mais empresas recorrem.

Já em relação à importância dada às entidades é que a média de respostas revela, níveis de irrelevância ou de pouca importância, verdadeiramente alarmantes. As empresas consideram que estas entidades, algumas delas cujo objetivo principal é o auxílio das PME são absolutamente irrelevantes para o processo internacional, não sendo sequer uma ajuda no processo. A realçar a exceção, a própria AICEP que 43% das empresas considera importante ou muito importante, (apesar de deter ainda uma quantidade de respostas no sentido negativo, cerca 31% da amostra a achar irrelevante ou pouco importante) os restantes, apenas uma entidade (Embaixadas e consulados que detém 48% de resposta como sendo pouco importante ou irrelevante) consegue ter um valor inferior a 50% de respostas da amostra na escala de irrelevante ou pouco importante.

O que significa que pelo menos metade da amostra recolhida vê estas entidades como pouco importantes ou irrelevantes, sendo que mesmo as outras duas entidades, não têm boas classificações por parte das empresas, apenas se tornam “o mal menor” neste caso.

Esta falta de sintonia entre as PME e as entidades, vem igualmente revelar a falta de apoios e incentivos que foi sendo referida no corpo da dissertação e mesmo noutras perguntas do questionário, sendo de facto um fator extremamente desvantajoso para Portugal que deveria ser corrigido rapidamente.

Por último foram ainda colocadas a questão de investigação “o que falta para mais empresas se internacionalizarem em Portugal” e umas questões finais referentes aos fatores que condicionam as PME a não se internacionalizarem.

Os resultados destas questões constaram nas conclusões finais sobre a respetiva questão, pelo que não será feita mais nenhuma referência neste momento.

8. Conclusões sobre o estudo

Ao longo do trabalho efetuado, foram referidos vários autores, teorias, modelos e ideias que foram sendo sucessivamente defendidas, alteradas, reconstruídas, criticadas. O trabalho desenvolvido tinha como objetivo final, servir de suporte base e pilar estrutural para a criação e desenvolvimento de um modelo que permitisse às PME portuguesas terem um guia, caso desejassem internacionalizar-se.

Este trabalho teórico foi sendo debatido e analisado detalhadamente, para que se pudesse com fundamento teórico construir a parte prática. Esta foi dentro das possibilidades o mais exaustiva possível, incluindo todos os fatores que se destacaram ao longo da vertente teórica. A parte prática é em si o resultado e resumo da parte teórica, sendo que os resultados e as respostas obtidas irão dar origem às conclusões, isto é, serão a sustentação para os modelos elaborados posteriormente.

Perante todo o processo foram retiradas algumas conclusões:

- ✓ Foram enviados cerca de 3000 inquéritos de forma aleatória, ao qual foram respondidos cerca de 131, sendo essa a amostra em estudo
- ✓ A maioria são PME, sendo que o setor norte do país foi o que mais retribuiu
- ✓ A *trimmed mean* de funcionários por empresa é cerca de 33,3 funcionários
- ✓ Os mercados mais visados pela PME além do Português são os de países da U.E., os mercados africanos e ainda os CPLP, comprovando-se a teoria da distância psíquica
- ✓ A forma mais recorrente de penetração no mercado é através da exportação direta, sendo que cerca de $\frac{3}{4}$ da amostra o faz de uma forma regular.
- ✓ A forma de presença mais usual no mercado externo é através de retalhistas e agentes.
- ✓ Os fatores que motivam mais as empresas à internacionalização são: “aumento do prestígio da empresa”; “fazer parte do plano a longo prazo da empresa”; “aumentar o volume de negócios”; “aproveitar as características superiores do produto” e uma “nova oportunidade de negócio” todos com uma importância média acima dos 5,5 numa escala de 1 a 7.
- ✓ Já no sentido inverso, “benefícios e incentivos governamentais” e ainda o “excesso de produção da empresa” são fatores que detêm uma menor importância média.

- ✓ Elaborou-se uma redução das 14 variáveis iniciais para 4 componentes principais, a fim de se conseguir um melhor tratamento de dados. As novas variáveis são “aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela empresa”, “expansão da empresa”, “condicionantes e possibilidades do mercado” e por último os “fatores de produção”
- ✓ Verificou-se através da análise ao gráfico que as componentes detêm respostas diferentes dependendo do tipo de empresa
- ✓ Foi possível realizar alguns testes, dos quais concluiu-se, após o não rejeitar uma primeira fase, que o valor da média era diferente do valor da *Trimmed mean* cerca de 31,02 para 92,92
- ✓ A percentagem de negócios foi superior ao apontado (40%), quando na realidade ronda os cerca de 46,08%
- ✓ As microempresas não seguiram na análise das componentes obtidas, uma distribuição de resposta normal, no seu invés as grandes empresas (possivelmente por serem poucas as representadas) seguiram.
- ✓ Verificou-se que em relação à distribuição normal no peso dos mercados internacionais em relação ao tipo de empresa, o que significa que o volume de negócios em percentagem não se altera pelo tipo de empresa, tal como uma relação entre o tipo de empresa e a sua tipologia
- ✓ Não tendo sido validado, poderá haver uma relação entre os mercados internacionais e a atividade internacional da empresa
- ✓ Sobre características e fatores que as empresas detêm e que são considerados relevantes para a internacionalização verificou-se alguma equidade na média de resposta em todos os fatores, não havendo grandes discrepâncias. De destacar ainda que segundo a amostra a “postura da direção face ao tema da internacionalização”, “a rede de contactos que a empresa possui” e por fim com maior grau de concordância média de todos os fatores (5, 83) “as competências inerentes da empresa”
- ✓ Deter experiência, deter uma boa rede de contactos, investir forte na inovação e por último, com maior importância média atribuída a aposta na qualidade, são os fatores que as empresas aconselham a outras empresas a deter em caso de interesse na internacionalização
- ✓ As inovações em Portugal são feitas acima de tudo ao nível do produto e do processo
- ✓ As dificuldades sentidas no processo de internacionalização em média não apresentaram um grande grau de relevância para as empresas (não há nenhuma com

uma média superior a 5), sendo que os aspetos burocráticos são a dificuldade que mais se destaca, dando aval ao referido anteriormente com o excesso de burocracia em Portugal

- ✓ A escala teve de ser alterada a fim de preservar um maior número de respostas. Numa nova escala de 1 a 5, indicadores das repercussões após o processo de internacionalização da empresa, notoriedade e reconhecimento, mudança organizacional e aumento da rede de contactos, são os indicadores reconhecidos de uma mudança
- ✓ Das entidades apresentadas, a AICEP é que mais se destaca por colaborar com as empresas, com uma distância bastante considerável para as restantes
- ✓ A avaliação dada às entidades foi reveladora de um problema sério e grave que assola Portugal. As entidades foram consideradas em média irrelevantes, pouco importantes e apenas em dois casos relevantes (AICEP e Fundos Comunitários)

Por fim, após a recolha destes dados vai-se proceder, à construção dos modelos teóricos com base nos dados do questionário realizado

8.1 Conclusões sobre o estudo de Portugal

Existe em Portugal falta de competitividade?

Esta é uma meia verdade, ou corrigindo Portugal é de facto um país não competitivo, contudo esta imagem está associada à falta de dinâmica das empresas e isto não é verdade prova disso mesmo:

- As taxas de crescimento composta conseguem acompanhar o ritmo das importações, estas é que sobem demasiado
- No relatório da Science, technology and innovation in Europe Portugal situa-se 2 pontos percentuais acima da U.E.
 - Num estudo recente de Fevereiro deste ano da **Bloomberg**, sobre o Índice Global de Inovação em todo o planeta tendo incluído mais de 200 países, Portugal encontra-se em 25º lugar à frente de países como a China
 - Nesse mesmo estudo em termos de concentração à investigação, Portugal ocupa mesmo a 13ª posição

Havendo outros possíveis indicadores, isto não invalida o facto de Portugal precisar de exportar muito mais do que aquilo que exporta atualmente. Apenas afasta o mito constante da falta de eficiência e eficácia das PME portuguesas. De forma a ultrapassar esta situação, é contudo fundamental haver mais empresas a adotar esta visão

Ilações e resultados do inquérito

No questionário, algumas respostas permitem retirar ilações da forma como uma PME portuguesa vislumbra a realidade atual do país e no seu ponto de vista o que pode ou não contar de ajuda no estado português.

- As dificuldades sentidas no mercado nacional, no qual 64% das empresas referem que este é um motivo pelo menos “importante” grau 5 na escala de 1 a 7
- A ausência de informação dos países para os quais a empresa deseja internacionalizar-se
- Falta de recursos disponíveis, a nível financeiro para ações deste género.

Aspetos burocráticos, as PME colocam estes como uma das dificuldades que mais sentiram no processo de internacionalização, é de facto preocupante a carga burocrática envolvida em processos onde a agilidade e rapidez é fundamental.

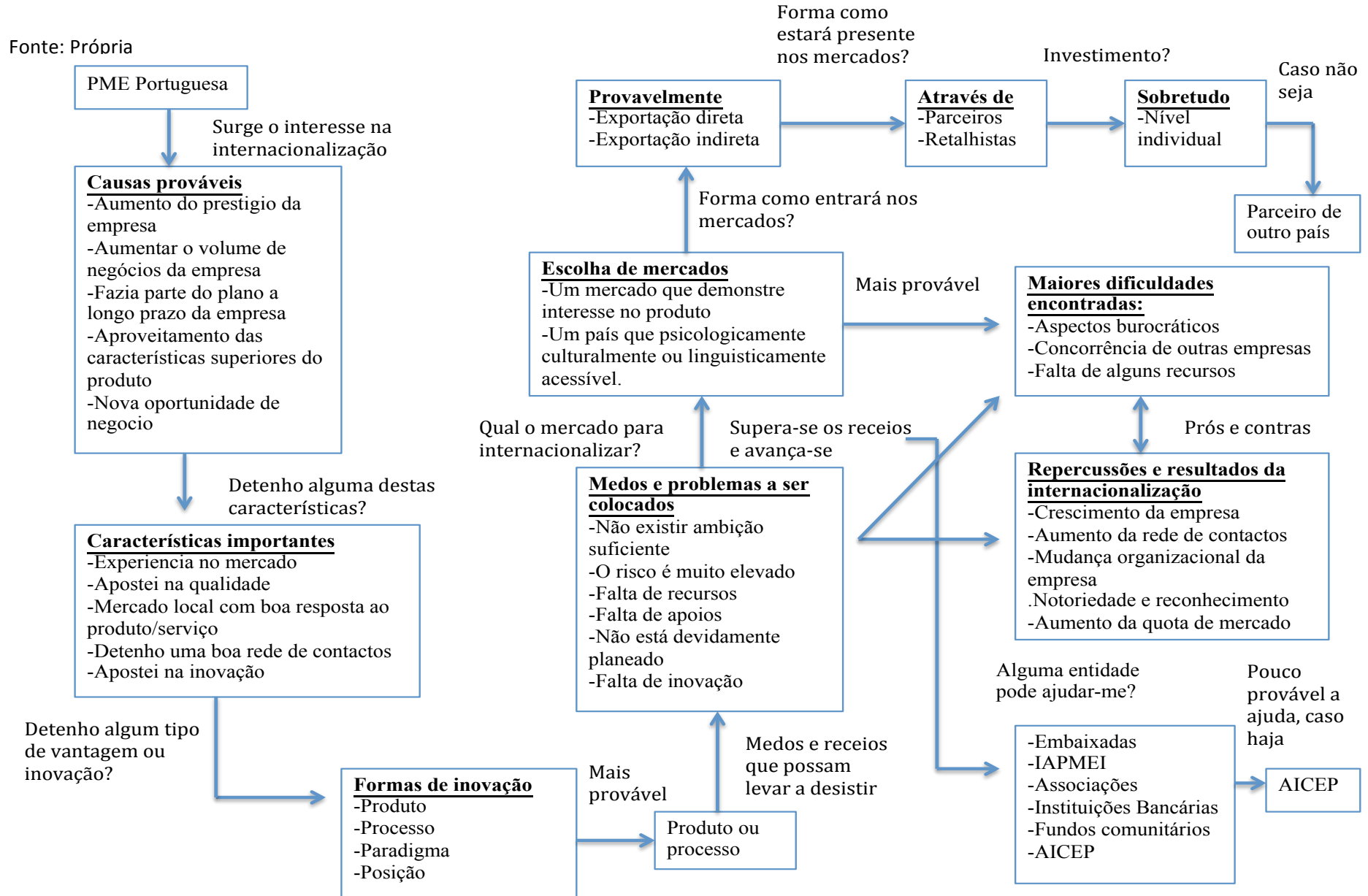
Identidades propostas, o facto da grande maioria das empresas recorrer apenas à AICEP, revela um certo desconhecimento ou descrédito para com as restantes entidades, sendo que mais alarmante é a avaliação dada às mesmas, sendo que a sua grande maioria é considerada irrelevante. Na questão direta ao facto de mais empresas não se internacionalizarem em Portugal, há que realçar existirem fatores que tornam difícil do ponto de vista governamental auxiliar diretamente, contudo nos restantes é extremamente possível e até pela situação que se vive nos dias hoje tem um caráter de quase obrigatoriedade.

Na amostra recolhida, as próprias empresas reconhecem em média que existe falta de ambição por parte da direção e que o medo de falhar são realmente fatores que influenciam a decisão. São também sinceros ao admitir que não é uma prioridade das empresas, que existe falta de inovação para a comercialização de produtos no exterior, contudo, a maioria rejeita a ideia de que os produtos portugueses não tenham capacidade e potencial para serem comercializados noutros países. Onde existe uma maior unanimidade de resposta, é nos fatores relacionados com a falta de recursos e de conhecimentos para poder expandir-se e ainda na falta de apoios existente em Portugal para este tipo de iniciativa, fomentando uma vez mais, o que tinha sido referido anteriormente. Conclui-se que as empresas admitem que de facto há situações que são questões que elas próprias têm de enfrentar, nas restantes questões, como a falta de apoios a estas iniciativas, o desacreditar das entidades, a falta de acesso a recursos, a excessiva burocratização do sistema, entre os outros pontos, são de facto, conclusões preocupantes que restringem fortemente a possibilidade de mais empresas se desenvolverem, o que deve ter a devida atenção por parte dos agentes que detêm o poder de fazer algo, de modo a reformular e emendar o rumo da situação

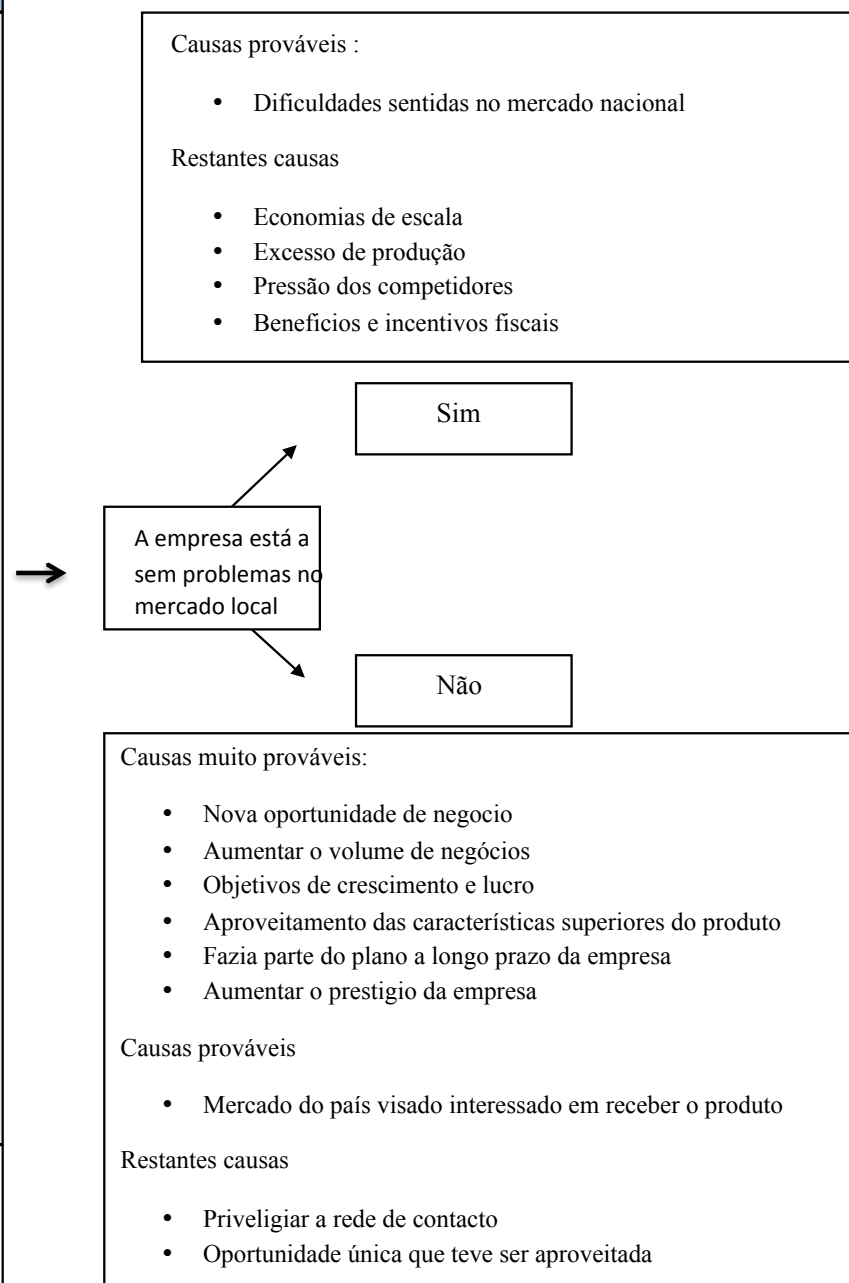
Possíveis soluções

Por não ser o tema central desta dissertação e até por não ter havido um aprofundamento desta matéria apenas umas breves palavras alusivas ao que se concluiu no questionário.

Existe por parte das empresas um desacreditar profundo nas entidades supostamente auxiliadoras no processo, pelo que a verificação desta situação é obrigatória para se ter conhecimento real do que se passa e haver uma reflexão de modo a corrigir todo um modelo de ajuda e auxílio a PME. Já em relação à disponibilização de recursos, há que reconhecer que recentemente estão a elaborar-se medidas a fim de promover capital e ainda auxílio às empresas, há que louvar esta situação e esperar para ver o sucesso de implantação das mesmas. Os últimos dois aspetos, não sendo mais ou menos importantes que os anteriores obrigam a uma reformulação maior, possivelmente a um nível estrutural. Referente à informação dos mercados, poderá anexar-se às entidades auxiliadoras um departamento responsável pela ajuda a obter informações dos mercados estrangeiros, funcionando como um intermediário que encaminhe a empresa para um contacto que lhe seja verdadeiramente útil a fim de se reduzir o risco. A última questão seria um tema de tese por si só, fala-se da burocratização excessiva em Portugal, nesta matéria, cabe às entidades responsáveis uma reforma urgente de carácter estrutural, de forma a acabar com os atrasos excessivos, não só nos setores empresariais como em todos os setores deste país, pois Portugal não pode de fato progredir assim.



O que necessita uma PME portuguesa para se internacionalizar	
<p><u>Empresa</u></p> <p><u>Fundamental:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Apostar forte na inovação, seja de qualquer tipo -Deter uma boa rede de contactos para o mercado visado -Investir forte na qualidade do seu produto ou serviço <p><u>Importante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Fomentar competências inerentes da empresa transformando-as em vantagens -Deter alguma experiência antes de proceder à internacionalização -Dominar a tecnologia na área em que a empresa está inserida -Deter um bom programa de marketing, dirigido ao mercado alvo <p><u>Restantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Dimensão da empresa -Atenção constante ao marketing, aos estudos de mercado e às tendências da moda 	<p><u>Direção da empresa</u></p> <p><u>Fundamental:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Uma postura pró-ativa por parte da direção, menos rígida, com menor aversão ao risco e com tolerância ao erro -Criação de um ambiente estável, fiável e propício a boas relações na rede de contactos -As características inculcadas na empresa e nos seus colaboradores, a sua história e a sua cultura organizacional, tal como a educação dos seus colaboradores e a inovação <p><u>Importante</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -As características inerentes da direção, o seu nível educacional, a sua personalidade, experiência anterior e o conhecimento linguístico -Preocupação constante em manter a empresa atualizada com o mercado e as novidades mais recentes -Não ter falta de ambição, nem medo de falhar <p><u>Restantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -A forma como a direção fomenta a cooperação com os seus colaboradores apelando à sua participação na empresa -Fomentar a cultura e disciplina própria dando liberdade e auxílio aos colaboradores que assim o desejem
<p>Legenda : Foram considerados Fundamentais ou causas muito prováveis; Importante ou causas prováveis e restantes, de acordo com os valores médios referidos na amostra na seguinte escala</p>	
<p>Escala : Fundamental – 5,5 para cima ; Importante 5,30 a 5,5; restantes inferiores a 5,30</p>	



Motivação/Dificuldades
receios e condicionantes

mercado	■	- Produtos sem capacidade de ser comercializados noutros países.	■
-Aspectos burocráticos	■	- Falta de apoios a estas iniciativas	■
-Falta de recursos (financeiros, humanos, entre outros)	■	- Falta de recursos	■
	■	- Falta de ambição	■
	■	- Medo de falhar, risco elevado	■
-Diferenças culturais e linguísticas	■		
-Empresas concorrentes	■		
-Adaptação a novas tecnologias	■		

Motivação para a internacionalização	
Fatores impulsionadores pró-ativos, quando a empresa age com vontade própria	
➤ Aumentar o volume de negócios	■
➤ Objetivos de crescimento e lucro	■
➤ Aproveitamento das características superiores do produto	■
➤ Fazia parte do plano a longo prazo da empresa	■
➤ Aumentar o prestígio da empresa	■
Fatores reativos, que obrigam a empresa a reagir	
➤ Privilegiar a rede de contactos	■
➤ Dificuldades sentidas no mercado nacional	■
➤ Pressão dos competidores	■
➤ Excesso de produção	■
➤ Obtenção de economias de escala	■
➤ Oportunidade única que teve de ser aproveitada	■

Fatores internos	Orientação do interior para o exterior	Fatores externos
Direção: 1 - Características intrínseca ■ 2 - Cooperação, voz ativa dos colaboradores ■ 3 - Fomentação da disciplina e da auto cultura dos colaboradores ■ 4 - Direção sem aversão ao risco, pró-ativa e com tolerância ao erro ■ Empresa: 5 - Características dos colaboradores e da empresa ■ 6 - Competências, vantagens, Know-how, pontos fortes ■ 7 - Experiência ■ 8 - Deter qualidade no produto/serviço que comercializa ■ 9 - Dimensão da empresa ■ 10 - Deter inovação ou deter algo de inovador ■ 11 - Domínio tecnológico ■	12 - Rede de contactos ■ 13 - Recolha de estudos de marketing, das tendências do mercado ■ 14 - Preocupação constante sobre a atualização das novas tecnologias ■ 15 - Deter um bom programa de marketing dirigido ao mercado alvo ■	16 - Benefícios fiscais ■ 17 - Gostos do consumidor ■ 18 - Mercado do país visado interessado em receber o produto ■ 19 - Nova oportunidade de negócio ■

Entidades de apoio -AICEP ■ -IAPMEI ■ -Embaixadas consulados ■ -Associações comerciais ■ -Instituições bancárias ■ -Fundos comunitários ■	Apoios considerados relevantes -Encontros empresariais no exterior ■ -Encontros empresariais em Portugal ■ -Informação sobre os apoios financeiros ■ -Informação sobre os aspectos burocráticos ■ -Consultoria ■ -Ação de formação dos colaboradores ■ -Informação detalhada dos mercados estrangeiros ■
--	--

Legenda das figuras apresentadas	
Média de respostas:	
6 ou superior	■
5,5 a 6	■

Apoios relevantes na internacionalização	
-Fundamental	■

Dificuldades no processo de internacionalização	
-Superior a 4,5	■

Fatores que condicionam as PME	
-Fundamental	■

Empr
grau c
colab
Orier
conta
preoc
como
Fator
favore
merc

Preter
empr
exteri
Fase
É nec
merc
caso c
realiz
Entid
é mel
comu

Fas

Verifi
no pro
inova
comp
faltas
ter un

Três c
quem
Estas
está d
inteir
nenhu
empr
avanç
quota
ultima
entra
breve
de exp
perde

A em
quant
recurs

Bibliografia

ANDERSON, E. & HUBERT, G. 1986. *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. *Journal of International Business Studies* 17, 1 - 26.

ARONA, A. & FOSTURI, A. 2002. *Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry*. *Journal of International Business Studies*, 31: 555-572.

AUTIO, E., SAPIENZA, H. J. & ALMEIDA, J.G. 1999. *Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth*. *Academy of Management Journal*, 43 (5): 909-924.

BARRETTO, A. & ROCHA, A. 2003. *A expansão das fronteiras: Brasileiros no exterior*. Rio de Janeiro: Mauad.

BJORKMAN, I. & FORSGREN, M. 2000. *Nordic international business research: a review of its development*. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, Nº 1, pp. 6-25.

BRADLEY, F. 2004. *International Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

BUCKLEY, P. & CASSON, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes and Meier, Nova Iorque.

BRITO C. & LORGA S. 1999. *Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

CASSON, M. *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford, 1987.

CAVES, R. *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*. *Economica*, v. 38, n. 149, p. 1-27, 1971.

CADOGAN, John W. & CHARLES P. 1999. *A measure of export marketing orientation: Scale Development and cross-cultural validation*. *Journal of International Business Studies*, n. 30, v. 4, p. 689-707.

CAVUSGIL, S.T; GHAURI, P.N. & AGARWAL, M.R. 2002. *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. Thousand Oaks: Sage.

CIABUSCHI, F. & FORSGREN, M. 2006. *Development and Transfer of Innovations in MNCs: The "Local for Local" Imperative*.

CALOF, J. E BEAMISH, P. 1995. **Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization.** *International Business Review*, 4 (2), 115-131

CHANG, Sea-Jin & ROSENZWEIG, Philip. 2001. ***The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment.*** *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nº 8, pp. 747-776, 2001.

CHETTY, S. & CAMPBELL-HUNT, C. 2003. ***Paths to Internationalization among Small to Mediumsized Firms: A Global versus Regional Approach.*** *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.

GRAHAM, E. M. 1978. ***Transnational Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon.*** *Journal of Post-Keynesian Economics*, 1 (1), pp. 82-89.

GATIGNON, HUBERT & ANDERSON, ERIN (1988). ***The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation.*** *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2), 305-336.

CZINKOTA, M.R. & JOHNSTON, W. J. 1985. ***Exporting: does sales volume make a difference? - Reply.*** *Journal of International Business Studies*, p. 157-161, Summer.

CZINKOTA, M.R., & RONKAINEN, I.A. 1998. ***International Marketing.*** Texas, Forth Worth: The Dryden Press.

COVIELLO, N. E. AND MCAULEY, A. 1991. ***Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research.*** *Management International Review*, 39 (3), pp. 223-256

DANIELS, J.D., RADEBAUGH & L.H E SULLIVAN, D. 2006. ***International Bussiness: Environments and operations.*** London: Prentice Hall.

DIAMANTOPOULOS, A. & CADOGAN, J. W. ***Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach.*** *Journal of Strategic Marketing*, v. 4, p. 23 – 52, 1996.

DIAS, JOSÉ ALVES. 2001. ***A subversão da ordem: manifestações de rebeldia contra o Regime Militar na Bahia (1964-1968).*** Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, Samuel. 1995. ***Global Marketing Strategy.*** Nova Iorque: McGraw-Hill.

DUNNING, J. & LUNDAN, S. 2008. ***Multinational enterprises and the global economy.*** 2ª Edição, Basingstoke, Edward Elgar.

ERRAMILLI, M. K. & RAO, C. P. 1990. *Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market knowledge*. Management International Review 2.

FRYXELL, GE AND BARTON, SL. 1990. *Temporal and contextual change in the measurement structure of financial performance: Implications for strategy research*. Journal of Management 16(3): 553– 569.

FREIRE, A. 1998. *Internacionalização – Desafios para Portugal*. Editorial Verbo, Lisboa.

HOLLENSSEN, S. 2007. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach (4th ed.)*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

HYMER, S.H. 1976. *The International Operation of a National Firms. A Study of Direct Foreigns Investments*. Cambridge: The MIT Press.

HANSON, L. & JOHNSON. M. *Internationalization, social transformation and global citizenship: an evaluation of global health*. Draft paper submitted (for publication). Consultado a 2 de Janeiro de 2013.

JAHSON, G & WIDIERSHEIM, F. 1975. *The Internationalization of Fir: Four Swedish cases*. Journal of Management Studies, Vol.12 nº3.

Li, Y. e Nkansah, S. 2005. *Internaciotalisation Process of two Swedish Firms*, Sweden: Linköping University

KINDLEGERGER, C.P. 1969. *American business abroad: six lectures on direct investment*. New Heaven: Yale University Press.

KOCH, C. BPR & ERP. 2001. *Realizing a vision of process with IT*. Business Process Management Journal, v. 7, n. 3, p. 258-265.

KOHLI, A.K. & JAWORSKI, B.J. 1990. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing, 54(2):1-18.

KUMAR, V. et al. 1994. *An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets*. Journal of International Marketing.

LINDON, D., LENDREVIE, J., RODRIGUES, V. & DIONÍSIO, P. *Mercator 2000: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

LORGA, Susana Costa e Silva. 2003. *Internacionalização e Redes de Empresas*. Lisboa: Verbo.

MAVONDO, F.; CHIMHANZI, J. & STEWART, J. 2005. *Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance*. European Journal of Marketing, v. 39, n. 11/12, p. 1235-1266.

MALHOTRA, N. K., AGARWAL, J. & ULGADO, F. M. 2003. *Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*. Journal of International Marketing, 11 (4), pp. 1-31.

MAÇÃES, MANUEL A R. & DIAS, JOÃO F. 2001. *Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do porto*. Revista Portuguesa de Gestão. p. 72-90, jul./set.

MATTSSON, L-G. 1987. *Management of Strategic Change in a “Markets as Networks Perspective*. In: A. Pettigrew (ed.), Management of Strategic Change. Basil & Blackwell, London, 234-256.

MEYER, R. 1996. *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report*. Erasmus University, Rotterdam.

MCDUGALL P., SHANE S. & OVIATT BM. 1994. **Explaining the formation of international new ventures - the limits of theories from international-business research**. Journal of Business Venturing: 469-487

PALMA, C. 2010. **A Gestão Estratégica da Internacionalização no Ensino Superior - Contributos do Gabinete de Relações Internacionais**. Departamento de Gestão. Universidade de Évora. (Tese de Mestrado)

PORTER, M.E. 1987. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59.

QUINN, J.B. 1995. *On the edge of outing*. The Alliance Analyst.

ROCHA, A. 2002. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad.

ROOT, F. R. 1987. *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.

ROSENZWEIG, M. L. 2001. **The four questions: what does the introduction of exotic species do to diversity?** In: Evol. Ecol. Res.3, p. 361-367.

RUGMAN, A. M. 1979. *International Diversification and the Multinational Enterprise*, Nova Iorque, Lexington Books.

RODRIGUEZ, A. 2002. **Multinationals, linkages and economic development.** *American Economic Review*, vol. 86 (4), pp 852 - 873

WHITELOCK, J. 2002. **Theories of internationalization and their impact on market entry.** *International Marketing Review*, Vol. 19, Nº 4, pp. 342-7.

TIDD, J. & BESSANT, J. 2009. *Managing innovation*. West Sussex: John Wiley & Sons.

TEIXEIRA, S. & DIZ, H. 2005. *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Team. Lisboa.

TREGGAR, A., DENT, J. B. & MCGREGOR, M. J. 1994. **The demand for organically-grow produce.** *British Food Journal*, 96 (4), 21-26.

TOFTEN, Kjell & OLSEN, Svein Ottar. 2003. *Export market information use, organizational knowledge, and firm performance.* *International Marketing Review*, v. 20, n. 1, p. 95-110.

UPATHAMWARANON, P. & GUO, S. 2008. *The Internationalization Process of Toyota in Europe From the Perspectives of Entry Mode and Network Structure.* Sweden: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

VIANA, C. & HORTINHA, J. 2002. *Marketing Internacional*. Edições Sílabo, 2ª Edição.

VOERMAN, L. 2003. *The Export Performance of Europeans SMEs*. Alblasterdam: Labirint Publications.

VRONTIS, D. & PERI VRONTI. 2000. *Levi Strauss: Investigating the implemented level of "Rontis Adaptation Standardization.* *Integration in International marketing, Management Case Quarterly in a special issue on international marketing*, vol. 2

WANG, C. 1996. *The degree of standardization: a contingency framework for global Marketing.* *Journal of global marketing*, 10(3),45-66

ZAHRA, S.A., IRELAND, R.D. & HITT, M.A. 2000. *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance.* *Academy of Management Journal*, 43: 925-950.

ZAZO, G.; BENITO & JAVIER G. 2000. *Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española*. *Economía Industrial*. n. 333, p. 33-48.

Índice de figuras

Figura 2.1 Paradigma Eclético página 5

Figura 2.2 Processo de obtenção de vantagens página 7

Figura 2.3 Processo de criação de valor página 8

Figura 2.4 Ciclo de vida do produto página 13

Figura 4.1 Decisão de entrada no mercado página 32

Figura 4.2 Modelo de seleção de entrada nos mercados página 38

Figura 4.3 Análise da cadeia de valor página 40

Figura 4.4 Vantagens na escolha do mercado página 42

Figura 4..5 Decisão de entrada no mercado página 44

Índice de quadros

Quadro 2.1 Seis etapas da atitude da empresa 18

Quadro 3.1 Motivações reativas e pró-ativas página 22

Quadro 3.2 Modelo de Dunning página 22

Quadro 3.3 Teorias resumo de vários autores página 31

Quadro 4.1 Critérios de seleção de um mercado página 47

Quadro 4.2 7 Critérios de Cavusgil seleção de mercado página 48

Quadro 5.1 Dívida externa Portugal página 51

Quadro 5.2 Evolução do PIB página 51

Quadro 5.3 PIB de Portugal ao longo dos anos página 52

Anexos¹

¹ Para uma compreensão mais facilitada os anexos foram divididos em duas partes, a primeira sobre o corpo do trabalho, a segunda sobre os inquéritos e a sua análise

Anexos -Parte 1

Conceitos-chave	Ciclo de vida do Produto	Uppsala	Paradigma Eclético	Modelo Diamante	Escolha Adaptativa	RBV
Localização	✓	✓	✓	✓	✓	
Recursos Tangíveis	✓		✓	✓		✓
Recursos Intangíveis		✓	✓	✓	✓	✓
Escolhas Gerenciais		✓	✓		✓	
Aprendizagem		✓				✓
Agente Externo	✓			✓		

Quadro :Teorias da internacionalização, conceitos-chave

Fonte: Kovacs 2009. p 53

ANEXO 1- A) Impactos e repercussões da internacionalização de uma empresa

Como se sabe o processo de internacionalização, provoca efeitos colaterais para além daqueles que se procura obter. Existem riscos e situações que poderão apanhar a empresa desprevenida, o que lhe poderá sair caro. Antes de avançar no processo de internacionalização é preciso ter a consciencialização que tal como um investimento, pode ou não ter retorno e que tem inevitavelmente riscos. Para além dos riscos vem as alterações repercussões que atingiram a empresa e que se não foram conhecidos e previamente antecipados, poderão ser igualmente um risco a ter em conta, pelo que a importância de adaptar a empresa ao processo da internacionalização é absolutamente crucial.

Impacto na Produtividade

Não está estabelecido que a internacionalização detenha um impacto direto na produtividade da empresa, mas há algumas evidências e é defendido por alguns autores que detêm um impacto geralmente positivo a empresa alcançar os mercados estrangeiros.

Roberts e Tybouy (1997) desenvolveram um modelo no qual apresentaram os custos “afundados” à entrada de um mercado, ou seja, custos que há partida sabem que não haverá retorno. No modelo, devido á implícita relação que existe entre a produtividade e a internacionalização, é usada pelos autores para defender que só uma empresa minimamente produtiva e com capacidade para promover ainda mais essa produtividade aceita pagar esses custos para entrar no mercado estrangeiro. Defenderam ainda que a correlação positiva existente entre os dois, é devida aos dados e aos factos que as empresas mais produtivas estão presentes nos mercados estrangeiros

Em estudo elaborado na Coreia Hahn’s (2004) concluiu que havia correlação significativa e positiva entre a exportação e a produtividade, que as novas empresas crescem mais rápido quando entram no processo de internacionalização e que fábricas de manufaturação que fabricam para fora têm igualmente uma produtividade superior às que produzem apenas para o mercado interno.

Impacto nos recursos humanos

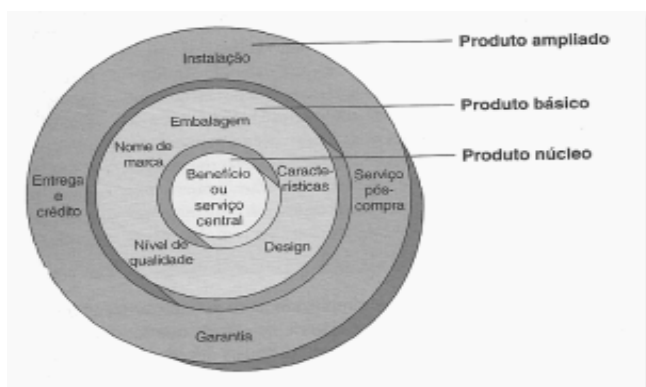
Nos recursos humanos de uma empresa, estão envolvidos todos os colaboradores que trabalham e contribuem com o seu esforço em prol da mesma. Como em tudo o que a empresa gere e detém preocupação este recurso pode não estar preparado para uma internacionalização, pois este processo exige uma reestruturação a nível estrutural em todos os setores da empresa.

Como defensores desta mesma ideia encontram-se (Gibbs, Glendenning, and McCarthy, 1995:4), que afirmam que no processo de internacionalização deve haver programas de treino de forma a promover as capacidades dos colaboradores num ambiente global, diferente e mais competitivo, sendo que há muitas empresas que já colocam tanta relevância no ponto do treino e formação dos seus colaboradores, como no desenvolver os seus produtos ou serviços. Há que desenvolver competências específicas para mercados específicos e os colaboradores têm de estar preparados para tal.

Programa de marketing

Quando se internacionaliza uma empresa toda a estratégia da empresa é alterada e obrigada a ser redefinida. Relembrando o conceito dos “4 ps” de Kotler (2004), entende-se o que a empresa precisa de remodelar estas 4 áreas no processo de internacionalização: Produto, Preço Posição e Ponto de venda.

Relativamente ao produto, prosseguindo a ideia do autor, convém especificar aquilo que estamos verdadeiramente a vender ao consumidor, ou pelo menos a ideia que este tem quando tem contacto com o produto ou serviço da empresa.



Produto

A ideia que o consumidor tem do produto não deriva apenas das características deste, mas sim de um conjunto de fatores como os demonstrados na figura, que valem como um todo para associar uma ideia a este produto. Desde a embalagem, à garantia, ao nível de qualidade, entre outros, como se pode verificar pela figura.

Promoção

A promoção do produto é a forma como será elaborada a estratégia de comunicação da empresa para chegar ao cliente. No mercado local, já há algum conhecimento dos gostos pelo que se pode delinear facilmente uma estratégia, contudo quando se avança para os mercados internacionais outras dúvidas passam a ser colocadas, nomeadamente se uma estratégia única de comunicação, que no fundo é uma standardização para todos os países, ou se, por outro lado, é preferível elaborar uma estratégia para cada um dos mercados que se pretende atingir. As duas vertentes tem desvantagens e vantagens e só uma avaliação profunda do caso em específico é que será possível delinear qual o melhor, contudo, existem alguns parâmetros a ter em conta, tais como a publicidade, forma como a empresa pretende atingir potenciais clientes, como é que estes vão ter conhecimento da marca, relações públicas, métodos de propagação da marca

Preço

Quando se atingem novos mercados no estrangeiro, pode ser que o custo de produção dependendo se desloca-se ou não o centro de produção pode descer ou aumentar consoante a dificuldade da empresa inserir o seu produto ou serviço. Sempre como referencial o custo base de produção do produto, vai-se acrescentando as atividades secundárias, nomeadamente serviços complementares ao mesmo, entre os quais o custo da distribuição do mesmo. Para algumas empresas com um patamar já reconhecido no mercado a standardização de preços é uma possibilidade, para as restantes é provável que surja a necessidade consoante a dificuldade do mesmo ao chegar aos mercados, aumente em relação ao mercado doméstico

Ponto de venda

A canalização do produto para o sítio certo é igualmente determinante. Dependente do tipo de produto e do tipo de cliente a atingir, o ponto de venda é a forma final de atingir um determinado tipo de cliente em detrimento de outro. Se o produto for para uma classe alta será pouco expectável vê-lo no centro comercial, mas sim, num ponto do país onde esteja situado mais lojas doutro patamar, onde se sabe que o tipo de cliente que se pretende atingir estará por lá, já no invés desta situação, quando o *target* são as massas então proceder-se-á ao raciocínio inverso.

Cultura organizacional da empresa

A organização está posicionada para o mercado local, com a sua base assente em valores e culturas que foram fomentadas e praticadas pela organização. A internacionalização é um abalo para essa base, pois exige mudança, novos membros, novos conceitos mas tal como referido por (Kilman and Covin,1990) a estratégia para obter o sucesso passa por mudar o comportamento organizacional de tempo a tempo, pois este é ultrapassado e por isso é necessário um esforço contínuo de forma superar as adversidades

ANEXO 1-B) Outras teorias

GAO (2004) elaborou um modelo de contingência. Segundo ele os atributos desejados nos modos de entrada são dois: o grau de controlo e o nível de afetação de recursos. Com estes atributos em mente a empresa deve ter em consideração três passos ao delinear uma estratégia

Passo 1- A empresa deve recorrer aos seus antecedentes, de forma a prever e a planear os atributos desejados para a entrada no exterior. Estes passam segundo o autor, por serem os objetivos estratégicos, as variáveis do ambiente externo e interno e as variáveis relacionais.

Passo 2- Fazer a correspondência entre os modos de entrada no exterior, aos atributos da empresa, ou os modos de entrada com essas características. Entre os quais temos a exportação, o licenciamento, *joint ventures*, subsidiárias entre outras.

Passo 3- Interligar os fatores antecedentes aos modos de entrada, baseando a sua decisão nos dois primeiros passos.

O que se pretende atingir com este modelo, é saber qual a melhor maneira possível de reunir o controlo da empresa e a sua dimensão de afetação dos recursos, com a melhor estratégia possível de integração no mercado exterior, apesar de coexistirem algumas limitações, nomeadamente ao nível do controlo, propondo que de futuro, se possa incluir o poder negocial e as fontes financeiras como atributos igualmente importantes.

Para KOCH (2001) a seleção do mercado é dividida em quatro etapas:

- **1ª etapa** - Identificação do país tendo em conta os objetivos corporativos da empresa, para saber quais são os mercados e as tendências que coadunam.
- **2ª etapa** - Uma triagem inicial, na qual se deve analisar individualmente cada mercado para colocar de parte os que não são viáveis.
- **3ª etapa** - Triagem mais profunda, a final, após afastar os mercados menos viáveis faz uma análise mais profunda, tendo já em vista os modos de entrada para cada opção.
- **4ª etapa** - Finalizando as fases da triagem, procede-se à fase de comparação dos resultados. A empresa estuda, entre as opções selecionadas qual o *pay-off* que lhe será mais proveitoso. Este inclui, *rankings* de mercados, modos de entrada em sincronia com a estratégia da empresa e outros detalhes que a empresa considera relevantes, sendo que no final surge a decisão

O autor afirma, que não tem de ser necessariamente esta a ordem dos acontecimentos, até porque nenhuma das decisões é irreversível. A qualquer momento podem-se alterar os requisitos, o que foi previamente planeado pode estar em constante mudança e é esta

flexibilidade aliada às competências do gestor em reverter uma decisão tomada, que pode levar ao sucesso e que é exigido pelas empresas.

ANEXO 1- C) Outras teorias da seleção de mercados

Já o autor JOFFRE (1987) sugere uma abordagem diferente, a seleção de mercados apenas assente em 2 critérios:

- O número de mercados a serem atendidos, referindo-se à concentração ou diversificação de produtos /serviços.
- O grau de semelhança entre eles, referindo a procura de mercados que apresentam características semelhantes ao mercado local, não tendo assim problemas de adaptação a nível do produto, de campanhas de marketing, entre outros cenários possíveis nos novos mercados.

ANEXO 1-D) TIDD

<p><u>Capacidade liderança, visão e vontade de inovar</u></p> <p>Relacionado com a capacidade e vontade da gestão de topo, em quebrar paradigmas, aceitar o risco e encarar os fracassos como uma oportunidade de aprendizagem e as suas próprias competências para o fazer. A inovação é fruto da aprendizagem e da mudança, pela que a determinação em querer ir contra ao estabelecido é importante</p>	<p><u>Estrutura adequada à organização</u></p> <p>A natureza da organização e das suas tarefas influência a sua estrutura. Segundo o autor mais conceituado nesta área, Henry Mintzberg, podem existir seis estruturas: simples; burocrática mecanicista; divisional; profissional; orientada para a missão.</p> <p>Temos também a teoria contingencial onde o ideal é adequar a estrutura às contingências operacionais, não havendo uma estrutura fixa.</p> <p>Essas contingências operacionais passam pela inovação nas seguintes funções: 1.- Produção, 2- Marketing, 3 - Logística, 4 - Gestão e 5 - I&D É nestas funções que tem de haver uma mudança global a nível da inovação.</p> <p>É importante para que se consiga colocar a inovação no mercado através destas mudanças organizacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> -Envolvimento dos especialistas nas múltiplas áreas -Uma ligação forte e constante ao mercado -Envolvimento de todos os colaboradores -Saber trabalhar em equipa em prol dos objetivos da empresa -Deter os melhores mecanismos de coordenação entre os intervenientes
---	--

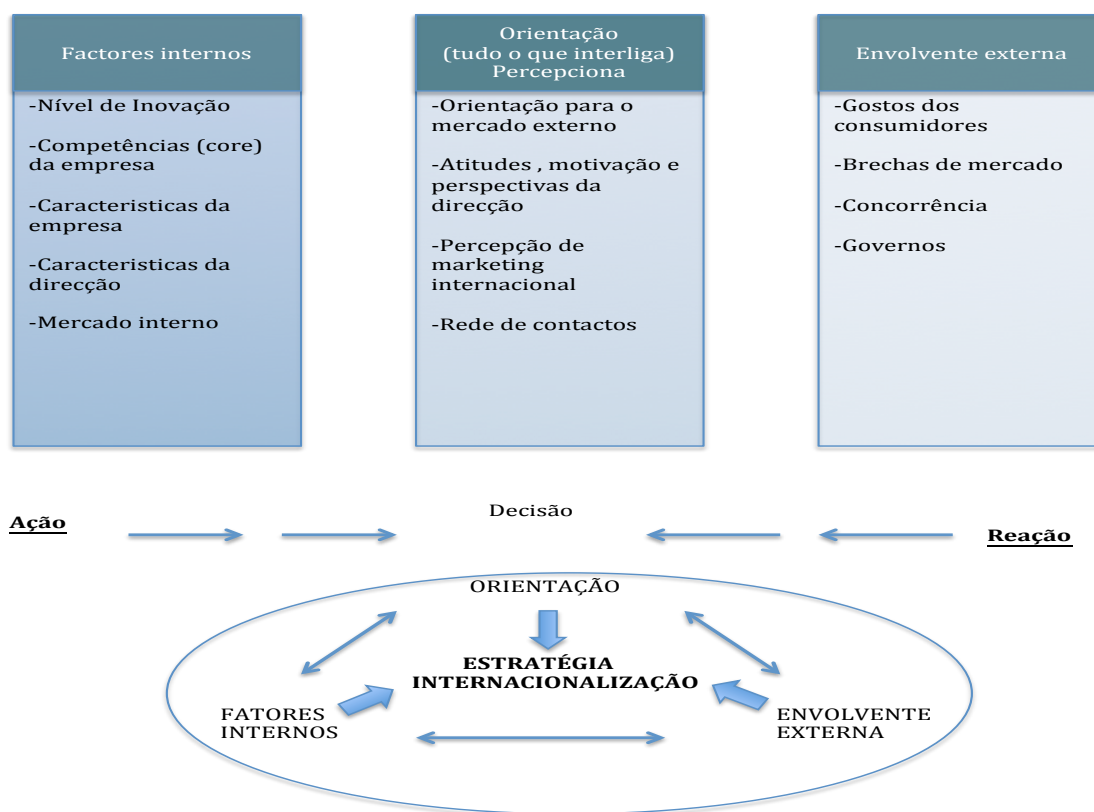
<p><u>Pessoas chave</u></p> <p>Cada pessoa tem características próprias que fazem dela capaz de desempenhar com mais ou menos qualidade determinados papéis dentro de uma organização. De uma forma sintetizada aborda-se as funções que cada sujeito pode trazer a uma PME.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conhecimento técnico: um colaborador com um <i>know-how</i> que permite estar enquadrado com as competências técnicas da empresa, o mais próximo da produção -O inovador: para além de possuir conhecimentos técnicos é o criativo, o que inspira a mudança projetando produtos, ideias e processos que podem ser melhorados -O “<i>gatekeeper</i>”: mais virado para o ramo das tecnologias e dos fluxos da informação, alguém que esteja na vanguarda das mesmas -O líder da equipa: o que coordena, galvaniza, que dá o exemplo e quem decide que caminhos seguir 	<p><u>Fomentar o trabalho de equipa</u></p> <p>Existem sempre dentro de cada empresa diferentes perspetivas por parte dos colaboradores. Cabe á própria organização saber lidar com essas diferenças tirando partido das mesmas e unindo-as para trabalhar em prol do bem comum.</p> <p>Gerir estas equipas é um desafio e para isso são necessárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tarefas e objetivos: Os colaboradores assim têm conhecimento do que está em causa e daquilo que estão incumbidos de fazer. -Liderança efetiva: haver um líder, que em caso de dúvida escolha um caminho a seguir sem contestação -Equilíbrio dentro dos papéis: cada colaborador deve trabalhar naquilo que lhe é proposto, mas deve existir distribuição de forma equitativa por todos. -Haver mecanismos predefinidos pela empresa para a resolução de conflitos: é normal haver conflitos, contudo não se pode tolerar, a predefinição de mecanismos beneficia não só a forma de saber como agir, bem como, previne comportamentos idênticos de futuro. -Haver uma continuidade com a ligação ao exterior: a organização não pode permitir o distanciamento entre o projeto que realiza, com os clientes que pretende atingir.
<p><u>Criar hábitos de trabalho inovadores nos colaboradores</u></p> <p>Quando se fala em inovação, fala-se em estar em constante contacto com o mundo tecnológico, da criação e da novidade. Como tal, é do interesse da organização que os seus colaboradores se desenvolvam constantemente, mantendo-se atualizados sobre o que se passa e que a própria empresa promova o estímulo pessoal e intelectual.</p> <p>Deve-se procurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ter os melhores equipamentos disponíveis do mercado, fazendo constantes atualizações para se manter na vanguarda da tecnologia -Se possível empregar essa tecnologia para criar bens com capacidade inovadora. -Motivar, galvanizar e incentivar os colaboradores a darem o seu melhor, dando-lhes formação para usar as novas tecnologias. -<i>Empowerment</i> -Diminuir a resistência à mudança e criar o hábito de aprender na organização 	<p><u>Dar ênfase e importância á inovação</u></p> <p>Não basta apenas criar hábitos inovadores na empresa, é preciso que estes se tornem parte da rotina. É necessário a empresa questionar-se constantemente, onde é que pode fazer melhor, para se fazer melhor o que falta, entre outras. Para isto, é necessária que se oiça a capacidade criativa que a organização detém, só assim é possível resolver os problemas de todos os setores da empresa e para tal, é preciso deter um mecanismo que possibilite dar voz a todos os colaboradores da empresa. Após a implementação de um mecanismo, torna-se mais simples haver melhorias contínuas, melhorar o desempenho e tornar as pessoas mais recetivas à mudança, visto que todas participam para ajudar no bem comum (organização)</p>

<p><u>Considerar o cliente como fundamental</u> Independentemente da qualidade e da inovação que o produto traga ao mercado, isto pode-se mostrar absolutamente irrelevante caso não haja clientes que o queiram. É necessário fomentar a criatividade e a novidade, mas sem nunca perder o rumo dos gostos e escolhas dos consumidores. Do mesmo modo é necessário estar atualizado sobre os desenvolvimentos tecnológicos da concorrência, para não estar a criar algo que já tenha sido criado, ou algo que de antemão não teve recetividade de mercado. Como tal é preciso estar atento a nível externo a duas situações: Aos clientes e aos desenvolvimentos tecnológicos: <u>Aos clientes</u> é necessário estar atento aos seus gostos e preferências, nomeadamente através de: Ideia <i>hunters</i>, pessoas que estão atentas às alterações nos padrões de consumo; Inquéritos de satisfação nos pontos de venda, de forma que o próprio cliente se possa sentir ouvido <u>Aos desenvolvimentos tecnológicos</u> através de: participação em feiras do ramo; atualizações, <i>newsletters</i> e assinaturas de revistas da área; participação em seminários e formações; estar constantemente atualizado sobre as novidades e sobre a concorrência</p>	<p><u>A forma de comunicar para dentro e fora da empresa</u> A comunicação é fundamental em qualquer organização. Organizações com muitas burocracias e patamares de chefia, muitas vezes a informação chega deturpada aos colaboradores, pelo que a fluidez e conteúdo, deve chegar a todos da mesma forma afim de se evitar confusões desnecessárias. Para se conseguir evitar deve-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar as equipas e os projetos de forma multifuncional, podendo ser alternado a qualquer momento e todos os visados sejam informados • Reuniões frequentes, dividido por projetos e/ou departamento onde todos são atualizados pela situação • Haver alguma rotação nos lugares de trabalho, visando fomentar as boas relações bem como uma perceção do todo da empresa • Utilizar os vários meios de comunicação, como <i>e-mails</i>, ou um <i>placard</i>, entre outros meios, para notificar todos os colaboradores do rumo e decisões da empresa • Criar e desenvolver boas parcerias, é fundamental criar uma relação de base sólida assente na confiança
<p><u>Ambiente dinâmico e de criatividade propenso á inovação</u> É fundamental que nas organizações, faça parte do dia-a-dia ou pelo menos que esteja incumbido nos processos da empresa, não só um ambiente que proporcione a criatividade, bem como, um sistema de valorização dos colaboradores, dando-lhes recompensas pelo seu trabalho e disponibilizando-lhe possibilidades de se cultivar e valorizar individualmente. Entre outros processos pode-se destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizada, apropriada e adequada á organização • A já referida política de comunicação a funcionar sem deturpações • Sistema de recompensas, não só monetários como de reconhecimento interno (<i>intrapreneurship</i>) • Ações e políticas de formação • -Galvanizar e permitir com facilitação de horários a disciplina e cultivação própria • Retribuir sob a forma de ofertas de formações, pós-graduações, mestrados, entre outros, aqueles que se distinguiram pela positiva no local de trabalho 	<p><u>As apelidadas “<i>Learning Organization</i>”</u> As próprias organizações se querem tornar-se inovadoras e diferentes das restantes, precisam de estar em constante atualização do conhecimento. Sendo assim a gestão do conhecimento tem de ser a atividade principal, sendo que a inovação tem de ser encarada como um ciclo de aprendizagem constante. Existem alguns processos que facilitam a entrada desta mentalidade na rotina dos colaboradores, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A monitorização dos colaboradores, dando-lhes possibilidade de exporem as suas ideias e de serem avaliados, para que percebam onde poderão fazer mais e melhor • A formação periódica dos colaboradores, de forma a mantê-los atualizados nas diferentes áreas que são responsáveis • Ter toda a documentação possível sobre as inovações na aérea que a empresa trabalha. Utilizar ferramentas como a internet, revistas da área, feiras ou congressos, jornais • Fomentar o espírito de desafiar o que é praticado atualmente, incentivar e pensar o que pode ser alterado constantemente • Considerar todas as perspetivas, pois cada colaborador tem a sua perspetiva mais condicionada ao departamento em que trabalha, há que considerar todos os ângulos • Aprender com o passado, um ensinamento útil para a vida que também pode ser transposto para as empresas, a experiencia que a empresa detém pode advir também dos piores momentos, como forma de aviso para situações futuras

ANEXO 1-D) a): Fonte própria

- Capacidade liderança, visão e vontade de inovar;
- Estrutura adequada à organização;
- Pessoas chave;
- Fomentar o trabalho de equipa;
- Criar hábitos de trabalho inovadores nos colaboradores;
- Dar ênfase e importância á inovação; Considerar o cliente como fundamental;
- A forma de comunicar para dentro e fora da empresa;
- Ambiente dinâmico e de criatividade propenso á inovação; As apelidadas “*Learning Organization*”

1-E- Fonte própria, protótipo do modelo final



Anexos parte 2

2 - A) Questionário elaborado

A Internacionalização nas Empresas Portuguesas

O presente inquérito garante total anonimato e foi concebido no âmbito do projecto de dissertação de Mestrado (ISCTE-IUL), sobre o comportamento das organizações portuguesas no que diz respeito aos processos de Internacionalização.

A participação neste questionário tem uma duração estimada em cerca de 8 a 12 minutos, sendo desejável que o mesmo seja elaborado por um elemento da organização com responsabilidade estratégica dentro da organização.

Caso pretenda receber os resultados da pesquisa, por favor envie um e-mail com os seus dados para inovacaointernacionalizacao@gmail.com.

Caso pretenda colocar alguma questão suplementar, não hesite em contactar.

Grato pela atenção.

*Obrigatório

Identificação da Empresa

Actividade Principal da Empresa *

Tipo de Empresa *

Microempresa Pequena e Média Empresa Grande Empresa

Tipologia de Empresa *

Empresa Independente Pertencente a um grupo de empresas

Número de Funcionários Directos *

Localização da Sede da Empresa *

Ano de início de actividade *

Mercados Geográficos com os quais a empresa tem actualmente relações comerciais *

Mercado Nacional (Portugal)
Outros Países da União Europeia
Outros países da Europa fora da União Europeia
Mercado Asiático
Mercado Africano
Mercado Americano
Mercados de língua portuguesa
Outros

Peso do Mercado Internacional no volume global de negócios da empresa (em percentagem) *

Actividade de Internacionalização da empresa

Em que consiste a atividade internacional da empresa? *

Exportação direta
Exportação Indireta
Investimento direto estrangeiro
Exportação e IDE

- Outros países da Europa fora da União Europeia
- Mercado Asiático
- Mercado Africano
- Mercado Americano
- Mercados de língua portuguesa
- Outros

Peso do Mercado Internacional no volume global de negócios da empresa (em percentagem) *

Actividade de Internacionalização da empresa

Em que consiste a atividade internacional da empresa? *

- Exportação direta
- Exportação Indireta
- Investimento direto estrangeiro
- Exportação e IDE
- Subsidiária
- Joint-ventures (parceria)
- Licenciamento
- Outro:

Que tipo de presença tem nos mercados internacionais? *

- Filial/ Sucursal da empresa
- Agentes
- Através de retalhistas / distribuidores
- Investimento direto
- Rede distribuição própria
- Outro:

Por favor, caracterize a actividade exportadora da empresa? *

- Exporta regularmente, com peso significativo nas receitas da empresa
- Exporta esporadicamente, sem peso significativo nas receitas da empresa

Em caso de investimento no exterior, que tipo de investimento directo no exterior efectua a empresa

- Construção de unidades produtivas
- Infra-estruturas Logísticas
- Infra-estruturas comerciais
- Aquisições de participações sociais
- Outra

Os investimentos foram realizados com:

- Parcelo nacional
- Parcelo de outro país
- Investimento individual

De que forma privilegia o contacto com empresas internacionais? *

- Participação em missões empresariais
- Participação em feiras
- Deslocamento ao país e privilegiar o contacto directo
- Outro:

Há quanto tempo a empresa se internacionalizou? *

- Menos de 1 ano
- 1-2 anos
- 2-4 anos
- 5-7 anos
- mais de 7 anos

A empresa já tinha antecedentes de experiências de internacionalização? *

- Sim
- Não

Motivos e factores preponderantes para a internacionalização

Como avalia os motivos para a sua internacionalização (por favor, classifique de acordo com a importância: 1=Irrelevante, 2=Muito pouco importante, 3=Pouco importante, 4=Relevante, 5=Importante, 6= Muito importante, 7=extremamente importante) *

Nova oportunidade de negócio

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Dificuldades sentidas no mercado nacional								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Objectivo de crescimento e lucro								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Aproveitamento das características superiores dos produtos ou processos da empresa								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Aumentar o volume de negócio								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Aumentar o prestígio/ reputação e notoriedade da empresa								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Benefícios e incentivos fiscais governamentais do novo mercado								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante
•								
Pressão dos competidores								
	1	2	3	4	5	6	7	
Irrelevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente importante

Irrelevante Extremamente importante

•
Dificuldades sentidas no mercado nacional

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Objectivo de crescimento e lucro

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Aproveitamento das características superiores dos produtos ou processos da empresa

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Aumentar o volume de negócio

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Aumentar o prestígio/ reputação e notoriedade da empresa

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Benefícios e incentivos fiscais governamentais do novo mercado

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Pressão dos competidores

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

Se disse outro, por favor especifique

Quais os processos/características que a organização detém, que considera que foram relevantes para o processo de internacionalização? *

A postura da direção face ao tema da internacionalização. Se foi pró-ativo em vez de reativo, uma personalidade menos rígida com menor aversão ao risco, bem como uma maior tolerância ao erro

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•

A forma como a direção fomenta a cooperação com os seus colaboradores, incentivando-os a terem iniciativas, a criticarem, a tendo reuniões de brainstorming, entre outros.

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•

As próprias características intrínsecas da direção. O seu nível educacional, a sua personalidade, experiência anterior, bem como o seu conhecimento linguístico

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•

A organização teve sempre atenção o marketing. Através de estudos de mercado, tendências da moda, contacto com os seus consumidores, informação sem deturpação dos pontos de venda, entre outros.

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•

As próprias características da empresa e dos seus colaboradores. A estrutura e cultura da empresa, a sua história, o seu tamanho, a inovação tecnológica dos seus produtos/ serviços, bem como a educação e personalidade dos seus colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•

As competências inerentes da empresa. As suas vantagens competitivas, o seu Know-how, os seus pontos fortes, a habilidade em desenvolver parcerias

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
 A inovação(de paradigma, de posição, de processo ou produto) gerada pela empresa.

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
 A rede de contactos que a empresa possui (parcerias, fornecedores, entre outros). A forma como a organização criou um ambiente estável e propicio a boas relações, sendo sempre fiável e bem vista aos olhos com quem trabalhou

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
 Há uma preocupação em manter a empresa atualizada. Se houve sempre atualizações constantes da tecnologia , participação em eventos feiras da aérea da organização, conhecimento e assinaturas mensais das revistas/jornais de interesse

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
 A empresa fomenta a aprendizagem dos seus colaboradores. Incentivando-os a adquirirem mais conhecimento, dando-lhes liberdade e oportunidade de se cultivarem , bem como, patrocinando pós-graduações, formações, wokshops , entre outros

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

Outros

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

Se disse outro, por favor especifique

A inovação em qualquer organização, pode-se enquadrar dentro destes 4 parâmetros. Qual o parâmetro em que se enquadra a organização ? *

INOVAÇÃO DE PRODUTO - introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais,

facilidade de utilização, componentes ou subsistemas;

- INOVAÇÃO DE PROCESSO - implementação pela empresa de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma actividade de apoio aos seus bens ou serviços;
- INOVAÇÃO DE POSIÇÃO - mudanças no contexto (posicionamento) em que os produtos e serviços são introduzidos;
- INOVAÇÃO DE PARADIGMA - mudança nos modelos mentais que estruturam o que a organização faz;

Após a transição para os mercados internacionais, se pudesse aconselhar uma empresa com o mesmo objectivo, quais os fatores preponderantes para a internacionalização, que aconselharia essa empresa a ter em atenção? *

Apostar na Inovação. Seja do produto, serviços ou processos

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Importância da experiência

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Domínio tecnológico

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Apostar/ investir na qualidade

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Dimensão da empresa

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Deter uma boa rede de contactos e de conhecimentos para o mercado visado

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

•
Deter um bom programa de marketing dirigido ao mercado alvo

1 2 3 4 5 6 7

Irrelevante Extremamente importante

Outros

1 2 3 4 5 6 7

Pouco importante Muito importante

Se disse outro, por favor especifique

Dificuldades sentidas no processo de internacionalização

Avalie quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de internacionalização? (1= Sem dificuldade, 2= Muito pouca dificuldade, 3=Pouca dificuldade, 4= Alguma dificuldade, 5= Dificuldade, 6= Elevada dificuldade, 7= Extrema dificuldade) *

Falta de conhecimento das necessidades de mercado (ausência de informação)

1 2 3 4 5 6 7

Sem dificuldade Extrema dificuldade

•
Falta de recursos (humanos não qualificados, financeiros)

1 2 3 4 5 6 7

Sem dificuldade Extrema dificuldade

•
Aspectos Burocráticos

1 2 3 4 5 6 7

Sem dificuldade Extrema dificuldade

•
Diferenças culturais e barreira linguística

1 2 3 4 5 6 7					
Sem dificuldade <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Extrema dificuldade					
•					
Empresas concorrentes					
1 2 3 4 5 6 7					
Sem dificuldade <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Extrema dificuldade					
•					
Adaptação a novas tecnologias					
1 2 3 4 5 6 7					
Sem dificuldade <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Extrema dificuldade					
Outro					
1 2 3 4 5 6 7					
Sem dificuldade <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Extrema dificuldade					
Se disse outro, por favor especifique					
<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Caso tenha possibilidades no futuro, qual o mercado/ país alvo , em que a empresa almeja investir *					
<input style="width: 100%;" type="text"/>					
Resultados da internacionalização, entidades auxiliaadoras no processo					
Após o processo de internacionalização, como se desenvolveram os seguintes parâmetros ?					
•					
	Nada	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Muito
Aumento da quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriedade e reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilidade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento da	<input type="radio"/>				

empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da rede de contactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da eficiência e eficácia na rede distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incremento e aumento da qualificação dos colaboradores (recursos humanos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mudança organizacional na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia de marketing (a nível do marketing-mix)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhor gestão do preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual a relevância dos seguintes apoios no processo de internacionalização? *					
	Irrelevante	Pouco importante	Relevante	Importante	Fundamental
Consultoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de formação aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação detalhada dos mercados estrangeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre aspectos burocráticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre apoios financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontros empresariais em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontros empresariais no exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Irrelevante	Pouco importante	Relevante	Importante	Fundamental
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se disse outro, por favor especifique					
<input type="text"/>					
No decorrer da actividade internacional teve algum contacto com estas entidades ? *					

- AICEP
- IAPMEI
- Embaixadas/ Consulados
- Associações comerciais
- Apoio de uma instituição bancária
- Fundos comunitários
- Nenhuma
- Outro:

Como interpreta, o trabalho e a ajuda destas entidades ao longo do processo internacional? *

	Irrelevante	Pouco importante	Relevante	Importante	Muito importante
AICEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IAPMEI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embaixadas/ Consulados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setores bancários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundos comunitários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Irrelevante	Pouco importante	Relevante	Importante	Fundamental
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dada a sua experiência ,quais os factores que explicam o porquê de existirem tão poucas PME's a internacionalizar-se em Portugal? *

	Irrelevante	Pouco importante	Relevante	Importante	Fundamental
Falta de ambição por parte das direcções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As empresas têm medo de falhar, o risco é demasiado elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de recursos e de conhecimentos de outros mercados(financeiros, humanos, conhecimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe muita falta de apoios para este tipo de iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os produtos/serviços da grande maioria das empresas, não têm capacidade para ser comercializados noutros países	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe falta de inovação nas empresas para comercializar um produto/serviço noutros mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é uma preocupação que as empresas tenham, se surgir a oportunidade pondera-se, mas a internacionalização não faz parte dos planos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deseja receber as conclusões deste estudo? *

Sim

Não

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

2 – B) Parâmetros de investigação

Este inquérito, foi dirigido a todas as empresas cujo o contacto estaria disponibilizado em fontes oficiais ou disponível na internet, e teve como estudo uma população de cerca de 3200 empresas, dos quais foram recolhidos ou respondidos 131. A amostra é aleatória e tem como base os seguintes parâmetros.

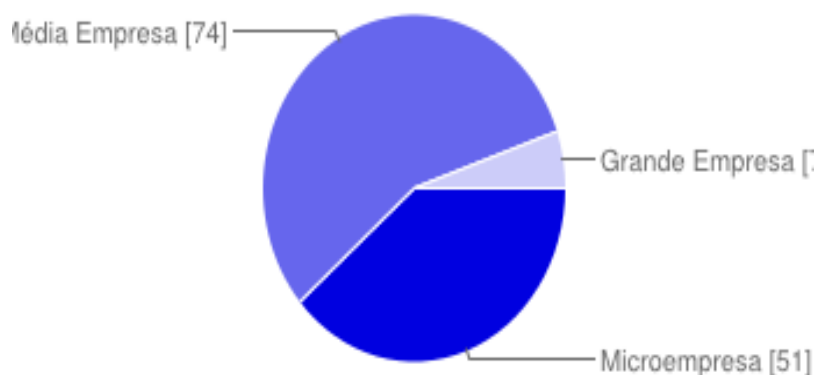
Os parâmetros para esta investigação foram:

- Todas as PME que se tenham internacionalizado, ou estejam em vias de se internacionalizar
- PME que exerçam a sua atividade em Portugal, podendo ter sede no estrangeiro.
- Os critérios usados para considerar uma PME são os referidos no capítulo 4 em conformidade com o definido em Portugal.
- Pode englobar PME que ao longo do tempo, se tenham transformado em grandes empresas

O questionário acima exibido foi o enviado às empresas.

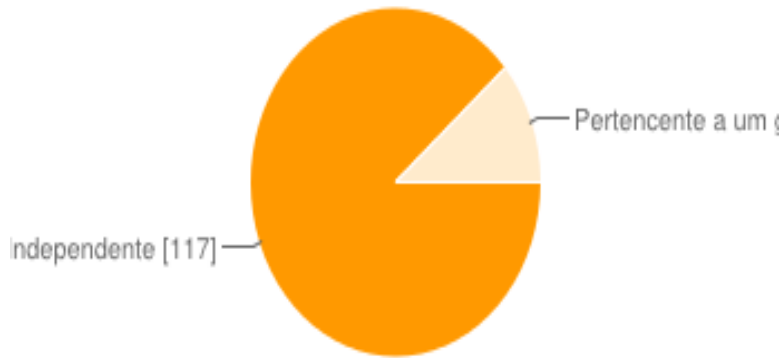
2 – C) Identificação e análise geral às empresas

Tipo de empresa:



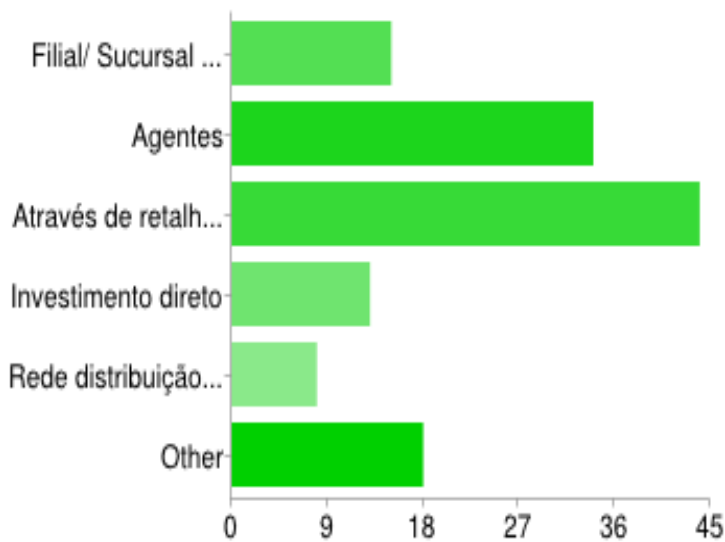
Microempresa	51	39%
Pequena e Média Empresa	74	56%
Grande Empresa	7	5%

Tipologia da empresa

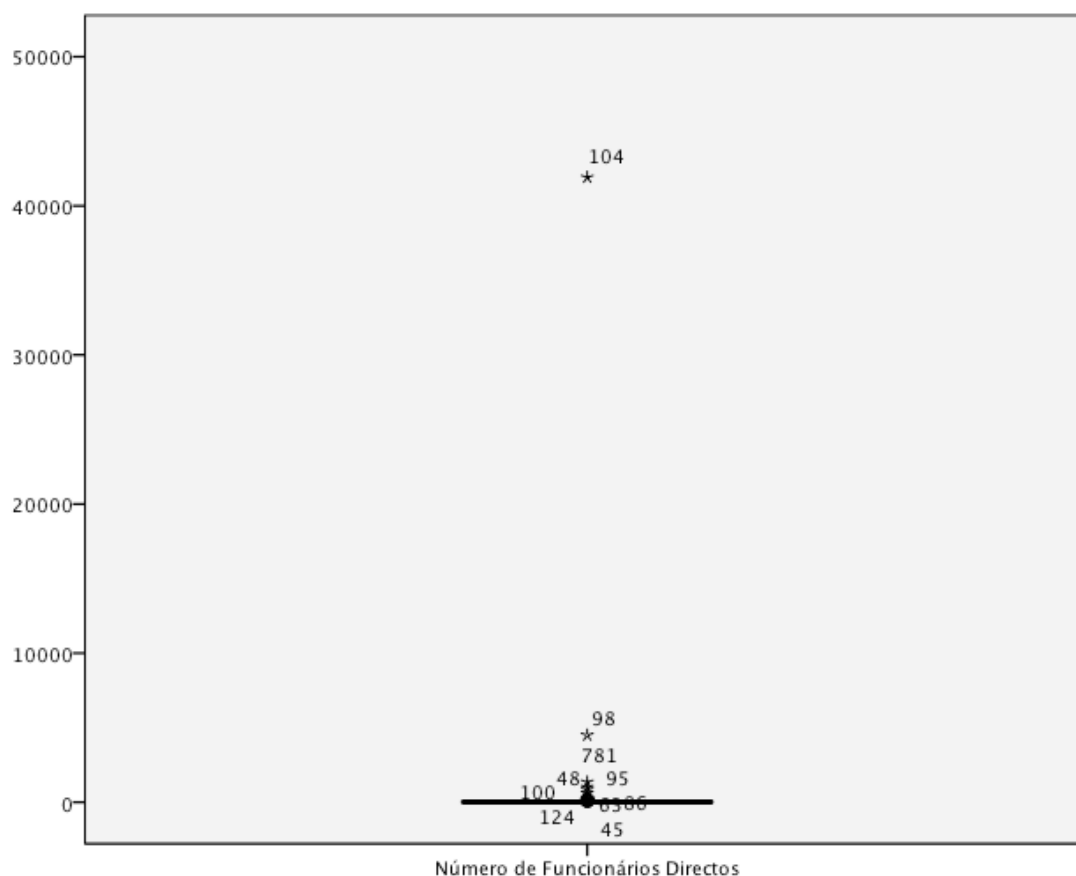


Empresa independente	117	89%
Pertencente a um grupo de empresas	15	11%

Que tipo de presença tem nos mercados internacionais?



2 - C Média e *Trimmed mean*



Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Número de Funcionários Directos	Mean	409,53	318,947	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-221,42	
		Upper Bound	1040,48	
	5% Trimmed Mean	31,04		
	Median	15,50		
	Variance	13427952,2		
	Std. Deviation	3664,417		
	Minimum	0		
	Maximum	41913		
	Range	41913		
	Interquartile Range	36		
	Skewness	11,271	,211	
	Kurtosis	128,447	,419	

2 - D) Elaboração da ACP

Adequabilidade dos dados

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Aumentaroprestigiadae mpresa	5,50	1,344	131
Benefícioeincentivosgov ernamentais	3,15	1,832	131
Pressãodoscompetidore s	4,08	1,832	131
Como avalia os motivos para a sua internacionalização (por favor, classifique de acordo com a importância: 1= Irrelevante, 2= Muito pouco importante, 3= Pouco importante, 4= Relevante, 5= Importante, 6= Muito importante, 7= extremamente importante)	6,17	1,138	131
Privilegiaredecontacto s	5,25	1,526	131
Oportunidadeúnicaquef oiaproveitada	5,04	1,581	131
Mercadodopaisvisadoint ressadoemreceberopr oduto	5,34	1,466	131
Faziapartedoplanoalong oprazodaempresa	5,60	1,476	131
Aproveitamentodasca racterísticassuperioresdos produtos	5,53	1,303	131
Excesso de producaoda mpresa	3,02	1,965	131
Procuraobtereconomias de escala	4,44	1,898	131
Dificuldadessentidasno mercadonacional	5,12	1,660	131
Objetivodecrescimentoel ucro	5,87	1,077	131
Aumentarovolumedeneg ócios	6,14	,926	131

Verifica-se que todos os inquiridos da amostra foram considerados nesta análise. Isto revela que todos os inquiridos responderam a todas as questões do inquérito relativas á motivação da internacionalização, pelo que nenhum deles foi retirado da análise.

Correlation Matrix

	Aumentarprestigiadaempresa	Beneficioseincentivosgovernamentais	Pressãodoscompetidores	Comoavaliaosmotivosparaasuainternacionalização(porfavor, classifique de acordo com a importância: 1=Irrelevante, 2= Muito pouco importante, 3=Pouco importante, 4=Relevante, 5=importante, 6= Muito importante, 7=extremamente importante)	Privilegiararedecontactos	Oportunidadeúnicaquefoiaproveitada	Mercadodopaisvisadointerressadoemreceberoproduto	Faziapartedoplanolongo prazo da empresa	Aproveitamentodascaracterísticasuperioresdosprodutos	Excesso de produção da empresa	Procuraobter economias de escala	Dificuldadesentidasno mercado nacional	Objetivodecrescimentoe lucro	Aumentar o volume de negócios
Correlation	1,000	,189	,289	,151	,310	,103	,194	,131	,179	-,006	,159	,086	,172	,241
Aumentarprestigiada empresa														
Beneficioseincentivosgovernamentais	,189	1,000	,411	,080	,309	,346	,150	,149	,193	,031	,303	,037	-,010	,002
Pressãodoscompetidores	,289	,411	1,000	,001	,281	,289	,204	,240	,091	,297	,332	,189	-,014	,102
Comoavaliaosmotivosparaasuainternacionalização(porfavor, classifique de acordo com a importância: 1=Irrelevante, 2= Muito pouco importante, 3=Pouco importante, 4=Relevante, 5=importante, 6= Muito importante, 7=extremamente importante)	,151	,080	,001	1,000	,241	,219	,233	,164	,220	-,084	,009	-,023	,564	,321
Privilegiararedecontactos	,310	,309	,281	,241	1,000	,557	,490	,174	,378	,068	,204	-,073	,156	,226
Oportunidadeúnicaquefoiaproveitada	,103	,346	,289	,219	,557	1,000	,449	,363	,409	,146	,153	,051	,084	,180
Mercadodopaisvisadointerressadoemreceberoproduto	,194	,150	,204	,233	,490	,449	1,000	,358	,396	-,034	,137	,014	,165	,271
Faziapartedoplanolongo prazo da empresa	,131	,149	,240	,164	,174	,363	,358	1,000	,349	,220	,221	-,109	,098	,102
Aproveitamentodascaracterísticasuperioresdosprodutos	,179	,193	,091	,220	,378	,409	,396	,349	1,000	,120	,202	,045	,115	,182
Excesso de produção da empresa	-,006	,031	,297	-,084	,068	,146	-,034	,220	,120	1,000	,293	,070	-,014	-,052
Procuraobter economias de escala	,159	,303	,332	,009	,204	,153	,137	,221	,202	,293	1,000	,117	,043	,193
Dificuldadesentidasno mercado nacional	,086	,037	,189	-,023	-,073	,051	,014	-,109	,045	,070	,117	1,000	,048	,144
Objetivodecrescimentoe lucro	,172	-,010	-,014	,564	,156	,084	,165	,098	,115	-,014	,043	,048	1,000	,596
Aumentar o volume de negócios	,241	,002	,102	,321	,226	,180	,271	,102	,182	-,052	,193	,144	,596	1,000

A estrutura da matriz de correlações tem como principal finalidade verificar se as variáveis estão correlacionadas entre si, pois averigua se as variáveis são aptas para poderem ser agrupadas. Na tabela 1 podemos verificar essa estrutura de matriz correlações, onde podemos analisar as variáveis iniciais entre si, de forma a identificar as que mais se correlacionam. Será expectável que as que estão mais correlacionadas apareçam futuramente com um peso significativamente elevado numa das componentes.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,698
Approx. Chi-Square	444,734
Bartlett's Test of Sphericity	
Df	91
Sig.	,000

Como referido anteriormente, para se elaborar devidamente uma ACP, é importante verificar se as componentes iniciais se relacionam entre si, para que torne possível a sua dimensão ser mais reduzida. O indicador KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) é uma medida que permite verificar se a amostra recolhida para a realização da ACP detém um grau de adequabilidade desejável, sabendo que o seu valor varia entre 0 e 1, sendo aceitáveis valores acima de 0,5.

No que se refere ao teste de esfericidade Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) são consideradas as seguintes hipóteses:

H_0 : A matriz de correlações entre as variáveis iniciais é uma matriz de identidade

H_1 : A matriz de correlações entre as variáveis iniciais não é uma matriz de identidade

Para se continuar com este processo tem de ser rejeitada a hipótese nula, ou seja, rejeita-se que a matriz de correlações seja matriz de identidade, porque caso a hipótese nula fosse aceite, as variáveis não estariam correlacionadas entre si. Com esta situação a verificar-se, não faria sentido aplicar esta análise.

Neste caso, verifica-se que o valor de KMO é de 0,698 encontrando-se acima do valor estipulado 0,5, pelo que se considera um valor adequado e com “Boa” classificação. Relativamente ao teste de esfericidade de Barlett, verifica-se que a hipótese nula é rejeitada ($\text{sig } 0,00 < \text{sig } 0,05$), logo existem pelo menos dois pares de variáveis significativamente correlacionadas, pelo que valida a continuidade do processo.

Critério de extração de componentes

Prosseguindo com a análise, com o intuito de determinar o número de componentes a extrair, isto é, o número de componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais, irá prosseguir-se com a elaboração dos 3 critérios que nos irão auxiliar na respetiva escolha, são estes: Critério de Kaiser, Percentagem de variância explicada e Análise do *Scree Plot*.

CrITÉrio de Kaiser

Este critÉrio consiste em reter ou extrair as Componentes Principais cuja variÁncia explicada (*eigenvalue*) seja igual ou superior a 1.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,593	25,667	25,667	3,593	25,667	25,667
2	1,909	13,637	39,304			
3	1,397	9,978	49,282			
4	1,135	8,106	57,388			
5	,955	6,823	64,212			
6	,848	6,056	70,268			
7	,755	5,391	75,659			
8	,739	5,278	80,937			
9	,699	4,996	85,932			
10	,528	3,771	89,703			
11	,457	3,265	92,968			
12	,400	2,856	95,824			
13	,319	2,278	98,101			
14	,266	1,899	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

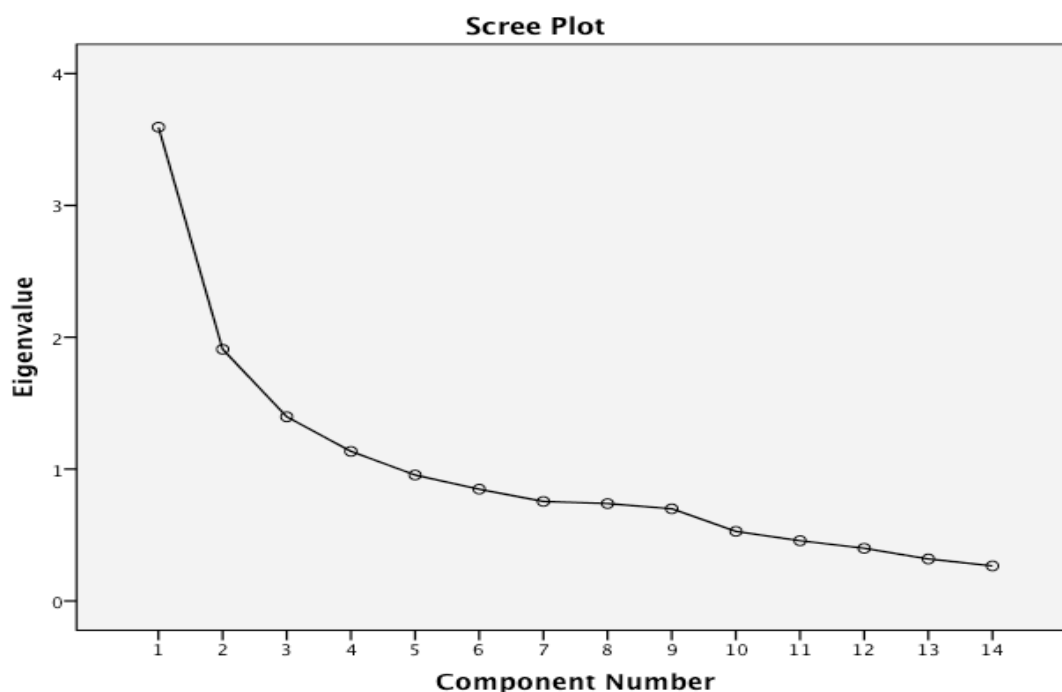
Analisando a tabela, nota-se que a soluÇão apontada É a extraÇão de 4 componentes, que explicam 57,388% da variÁncia total das 14 variÁveis originais. Como iremos ver no critÉrio seguinte, representa uma percentagem um pouco baixa, significando assim que se poderÁ estar a perder informaÇão.

CrITÉrio da percentagem da variÁncia explicada

Na mesma tabela onde foi analisado o primeiro critÉrio, procede-se a anÁlise do segundo que consiste em extrair as primeiras componentes principais que assegurem uma variÁncia mÍnima explicada compreendida entre 70% e 80%. Na tabela acima pode-se verificar (estando referido a verde) que, segundo o critÉrio da variÁncia explicada, foram retidas 6 componentes, lembrando que o que foi extraÍdo no critÉrio de Kaiser eram apenas 4 componentes, estes não se coadunam, tendo em conta que com apenas 4 fica uma variÁncia explicada de 57,388%

Critério do Scree Plot

Com o critério do *Scree Plot* é possível através da procura do ponto de horizontalidade, verificar onde a curva deixa de estar exposta de forma acentuada, ou seja, onde começa a ficar paralela ao eixo das abcissas. Desta forma, consegue-se decidir quantas componentes principais devem ser extraídas.



Através da análise do gráfico 4 é possível verificar que a linha do gráfico começa a ter um declive menos acentuado quando são retidas 7 componentes principais, contudo a partir da 4 componente já é possível denotar um declive mais acentuado, dando ênfase ao primeiro critério.

Interpretabilidade das componentes

Irá aplicar-se uma rotação da solução obtida, que será feita através do método *Varimax* com normalização de Kaiser. Este método tem como finalidade simplificar a estrutura dos pesos em cada componente, maximizando a variação destes, ou seja, passam a existir variáveis com correlações elevadas e variáveis com correlações baixas, não tão relevantes para a interpretação da solução. Assim, a interpretação de cada componente ficará mais clara, pois só as correlações mais elevadas se analisam.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Oportunidade única que foi aproveitada	,747	,036	,179	,119
Privilegiar a rede de contactos	,719	,115	,310	-,101
Mercado do país visado interessante do em receber o produto	,706	,206	,089	-,028
Aproveitamento das características superiores dos produtos	,634	,158	,003	,202
Fazer a parte do plano a longo prazo da empresa	,554	,082	-,133	,500
Objetivo de crescimento e lucro	,049	,884	,005	,024
Aumentar o volume de negócios	,094	,783	,213	,043
Como avalia os motivos para a sua internacionalização (por favor, classifique de acordo com a importância: 1=Irrelevante, 2=Muito pouco importante, 3=Pouco importante, 4=Relevante, 5=Importante, 6=Muito importante, 7=extremamente importante)	,301	,677	-,067	-,092
Pressão dos competidores	,215	-,087	,679	,337
Benefícios e incentivos governamentais	,385	-,180	,589	-,021
Aumentar o prestígio da empresa	,189	,244	,557	-,129
Dificuldade sentida no mercado nacional	-,284	,171	,509	,133
Excesso de produção da empresa	,011	-,075	,053	,835
Procura obter economias de escala	,120	,065	,440	,544

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

De forma a agilizar a interpretação, inserimos cores na tabela 72 para melhor ilustrar este procedimento. Consiste numa rotação da solução obtida através do método *Varimax*, apesar de todas as contradições ou pontos de vista que este método implica a nível estatístico.

Depois do processo efetuado, estão encontradas as 4 componentes principais retidas, sendo assim possível agrupar as variáveis originais de acordo com o assunto que estas tratam. Este agrupamento tem por base as variáveis iniciais com correlações mais elevadas entre cada uma das componentes principais (valores superiores a 0,5) e mais distintas fora da sua componente.

Communalities

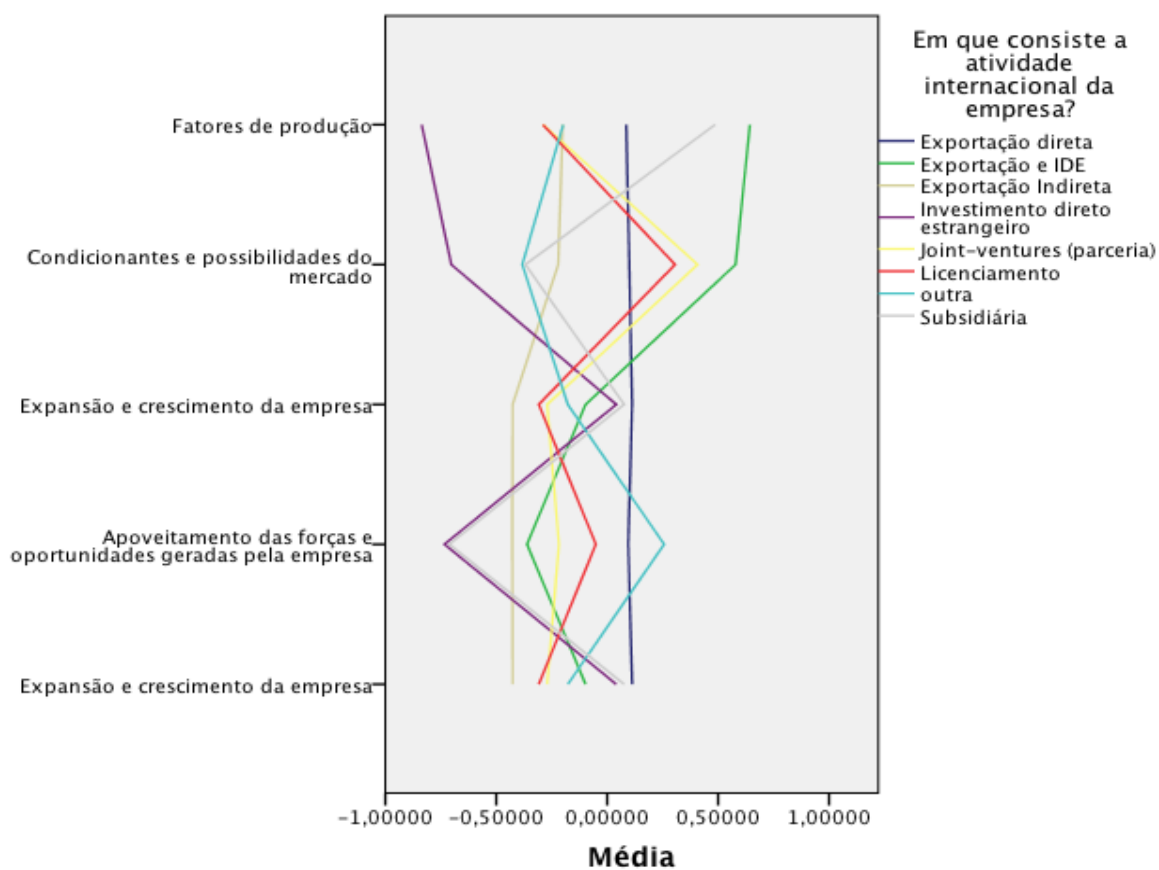
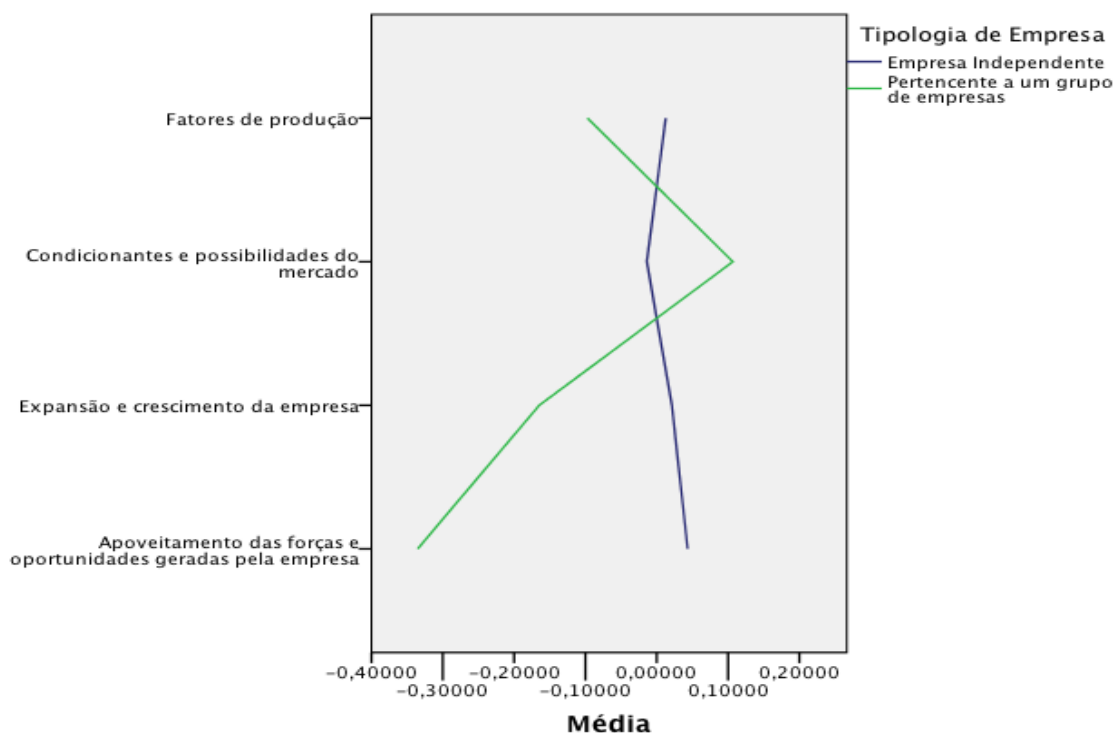
	Initial	Extraction
Aumentaroprestigiadae mpresa	1,000	,422
Beneficioseincentivosgov ernamentais	1,000	,528
Pressãodoscompetidore s	1,000	,628
Como avalia os motivos para a sua internacionalização (por favor, classifique de acordo com a importância: 1=Irrelevante, 2=Muito pouco importante, 3=Pouco importante, 4=Relevante, 5=Importante, 6= Muito importante, 7=extremamente importante)	1,000	,562
Privilegiararedecontacto s	1,000	,637
Oportunidadeunicaquef oiaproveitada	1,000	,605
Mercadodopaisvisadoint ressadoemreceberopr oduto	1,000	,550
Faziapartedoplanoalong oprazodaempresa	1,000	,581
Aproveitamentodascara cteristicassuperioresdos produtos	1,000	,468
Excessodeproducaoda mpresa	1,000	,705
Procuraobtereconomias deescala	1,000	,508
Dificuldadessentidasno mercadonacional	1,000	,387
Objetivodecrescimentoel ucro	1,000	,784
Aumentarovolumedeneg ocios	1,000	,670

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A tabela indica as comunalidades de cada variável inicial. Representa a proporção de variância dessa variável que é explicada pelas componentes principais retidas.

Apesar da pouca percentagem de variância explicada, que retira alguma informação à análise, escolheram-se as 4 componentes pois têm dois critérios como suporte e ainda a existência de pelo menos duas variáveis em cada componente. Concluindo assim que esta era a melhor opção.

2.E) Componentes Principais - atividade internacional da empresa e tipologia da empresa



2.F) Avalie quais as principais dificuldades sentidas ao longo do processo de internacionalização?

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Falta de recursos	131	1	7	4,31	1,706
Aspectos burocráticos	131	1	7	4,95	1,521
Diferenças culturais e barreira linguística	131	1	7	3,63	1,656
Empresas concorrentes	131	1	7	4,16	1,616
Adaptação a novas tecnologias	131	1	6	2,93	1,388
Falta de conhecimento das necessidades de mercado (ausência de informação)	131	1	7	4,02	1,569
Valid N (listwise)	131				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	0				
Postura da direção face ao tema internacionalização....	131	2	7	5,60	1,220
Forma como a empresa fomenta a cooperação com os seus colaboradores...	131	1	7	4,98	1,571
As próprias características intrínsecas da direção....	131	1	7	5,47	1,453
A organização teve sempre atenção ao marketing...	131	1	7	4,63	1,652
As próprias características da empresa e dos seus colaboradores....	131	1	7	5,34	1,455
As competências inerentes da empresa....	131	2	7	5,83	1,145
A inovação(de paradigma, de posição.....	131	1	7	5,37	1,484
A rede de contactos que a empresa possui....	131	2	7	5,58	1,375
Há uma preocupação em manter a empresa atualizada	131	1	7	5,47	1,343
A empresa fomenta a aprendizagem dos seus colaboradores.....	131	1	7	5,15	1,494
Valid N (listwise)	0				

2 H) Após a transição para os mercados internacionais, se pudesse aconselhar uma empresa com o mesmo objetivo, quais os fatores preponderantes para a internacionalização, que aconselharia essa empresa a ter em atenção?

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Após a transição para os mercados internacionais, se pudesse aconselhar uma empresa com o mesmo objectivo, quais os fatores preponderantes para a internacionalização, que aconselharia essa empresa a ter em atenção?	131	1	7	5,85	1,092
Deter um bom programa de marketing	131	1	7	5,45	1,343
Importância da experiência	131	1	7	5,60	1,142
Domínio Tecnológico	131	1	7	5,47	1,217
Apostar/ Investir na qualidade	131	4	7	6,34	,810
Dimensão da empresa	131	1	7	3,82	1,522
Valid N (listwise)	131				

3 - Testes de Hipóteses

Com os dados disponibilizados, vai-se tentar proceder à verificação analítica dos mesmos, a fim de se poder tentar concluir, rejeitar ou não rejeitar, mais algum parâmetro ou fator.

3. A) TESTE 1: TESTE T PARA UMA MÉDIA

Irá elaborar-se o teste t de uma média, para verificar se o valor de *trimmed mean*, se aproxima do valor da média sem retirar os *outliers*

Objetivo: Testar se o número médio de funcionários é igual a 31

Hipóteses:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{A média populacional da variável "número médio de funcionários" é igual a 31} \\ \mu_m = \mu_f \\ \\ H_1: \text{A média populacional da variável "número médio de funcionários" é diferente} \\ \text{de 31 } \mu_m \neq \mu_f \end{array} \right.$$

Pressupostos: A amostra provém de uma população com distribuição normal, com $n > 30$, neste caso, 131.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Número de Funcionários Directos	132	92,32	422,436	36,768

A amostra provém de uma população com variância desconhecida.

Nível de significância: 0,05 Estatística do teste:

$$\frac{\bar{X} - \mu_0}{S' / \sqrt{n}} \sim t_{n-1}$$

One-Sample Test

	Test Value = 31					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Número de Funcionários Directos	1,668	131	,098	61,318	-11,42	134,05

Decisão: Sig. 0,098 > 0,05

Não se rejeita H_0 , ou seja, a média populacional da variável “funcionários da empresa” pode ser igual a 31. Contudo analisando o quadro, vê-se que existe evidência estatística que seja superior (92,32) Ainda neste âmbito, gostaria de se saber, qual o volume médio da percentagem do peso da atividade internacional no volume de negócios da empresa, se seria no mínimo 40%

3.B) TESTE 2: TESTE T PARA UMA MÉDIA

Irá elaborar-se o teste t de uma media, para verificar se o peso da atividade internacional no volume de negócios da empresa

Objetivo: Testar se o peso do volume de negócios da atividade internacional” é igual a 40%

Hipóteses:

H_0 : A média da variável “volume de negócios da atividade internacional” é igual a 40%
 $\mu_m = \mu_f$

H_1 : A média da variável “volume de negócios da atividade internacional o” é diferente de 40%
 $\mu_m \neq \mu_f$

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Peso dos mercados internacionais nas receitas da empresa	131	46,08	35,202	3,076

Pressupostos: A amostra provém de uma população com distribuição normal, com $n > 30$, neste caso, 131

Nível de significância: 0,05 Estatística do teste:

$$\frac{\bar{X} - \mu_0}{S' / \sqrt{n}} \sim t_{n-1}$$

One-Sample Test

	Test Value = 40					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Peso dos mercados internacionais nas receitas da empresa	1,976	130	,050	6,076	-,01	12,16

Decisão: Sig. 0,05 = 0,05

Rejeitar H_0 , ou seja a média da variável “volume de negócios da atividade internacional” não é 40 %, existe evidências estatística que seja superior em 6,076 %, sendo a média cerca de 46,08%

Tentou-se ainda prosseguir com mais testes paramétricos, mas infelizmente tal não foi possível, pois para a elaboração de testes paramétricos é necessário respeitar pressupostos, tais como, a normalidade, a independência de amostras e a homoscedasticidade ou igualdade de variâncias, nos quais após algumas tentativas de análise verificou-se que não se respeitava, prosseguindo assim para os testes não paramétricos.

3.C) Testes não paramétricos

Procedeu-se a testes *Kolmogorov-Smirnov* à normalidade da distribuição de uma variável quantitativa.

Objetivo: Testar a normalidade da distribuição das componentes principais, separadamente para o tipo de empresa

Hipóteses do teste:

H0: As componentes principais “Aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela empresa; Expansão e crescimento da empresa; Condicionantes e possibilidades do Mercado; Fatores de produção” seguem uma distribuição normal no tipo de empresa.

H1: A componente principal “Aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela empresa; Expansão e crescimento da empresa; Condicionantes e possibilidades do Mercado; Fatores de produção” não seguem uma distribuição normal no tipo de empresa.

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela empresa	Microempresa	50	98,0%	1	2,0%	51	100,0%
	Pequena média empresa	74	100,0%	0	0,0%	74	100,0%
	grande empresa	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Expansão e crescimento da empresa	Microempresa	50	98,0%	1	2,0%	51	100,0%
	Pequena média empresa	74	100,0%	0	0,0%	74	100,0%
	grande empresa	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%

Case Processing Summary

		Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Condicionantes e possibilidades do mercado	Microempresa	50	98,0%	1	2,0%	51	100,0%
	Pequena média empresa	74	100,0%	0	0,0%	74	100,0%
	grande empresa	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%

Resultados do teste

Teste da normalidade na variável “aproveitamento das forças e oportunidades” geradas pela empresa

Tests of Normality

Tipo de empresa		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aproveitamento das forças e oportunidades geradas pela empresa	Microempresa	,107	50	,200 [*]	,945	50	,022
	Pequena média empresa	,074	74	,200 [*]	,990	74	,810
	grande empresa	,149	7	,200 [*]	,967	7	,878

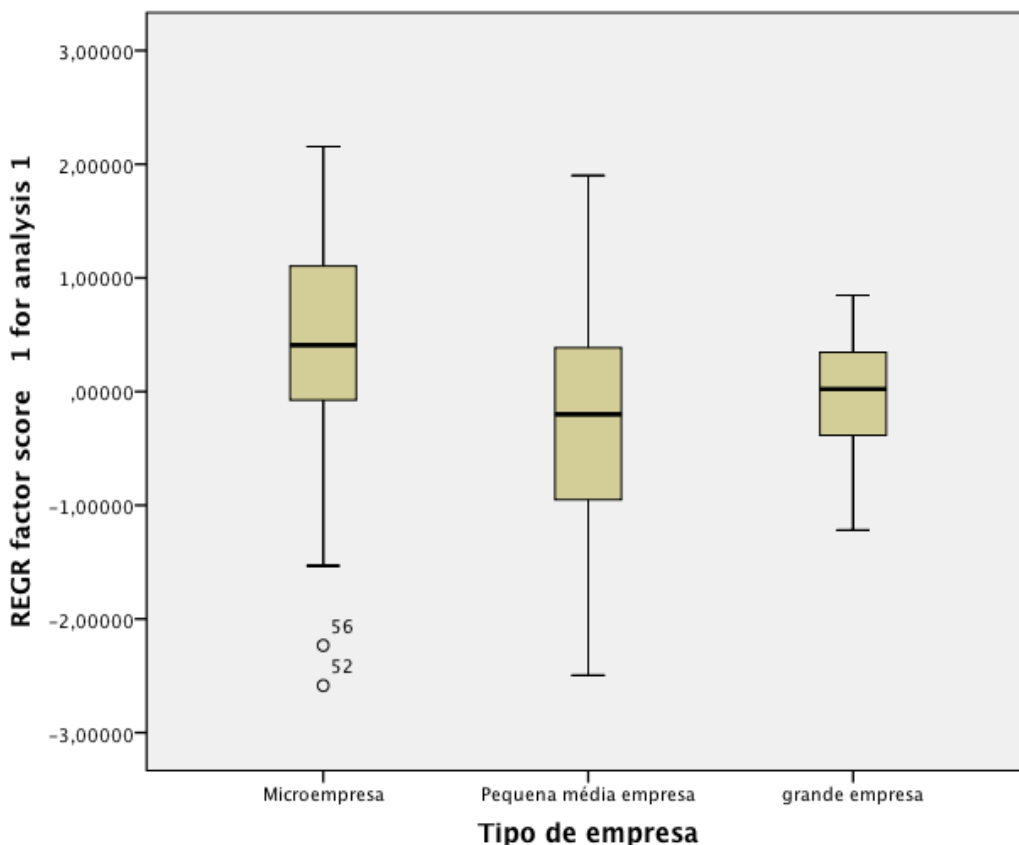
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Como a amostra não é substancialmente grande o teste *Shapiro-Wilk* é o mais indicado para avaliar a questão.

Decisão Sig = 0,022 < α = 0,05 então rejeita-se H_0 , ou seja, existem evidências estatísticas para se afirmar que a variável “aproveitamento das forças e oportunidades” não segue distribuição normal para as microempresas.

Decisão Sig= 0,81 e Sig = 0,87 > α = 0,05, não se rejeita que para a variável “aproveitamento das forças e oportunidade” siga uma distribuição normal para as PME e grandes empresas



Teste de normalidade para a variável “Expansão e crescimento da empresa”

Tests of Normality

Tipo de empresa		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Expansão e crescimento da empresa	Microempresa	,085	50	,200*	,946	50	,023
	Pequena média empresa	,087	74	,200*	,958	74	,016
	grande empresa	,254	7	,191	,848	7	,118

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Decisão Sig = 0,023 $0,023 < \alpha = 0,05$ e Sig = 0,016 $0,016 < \alpha = 0,05$ então rejeita-se H_0 , ou seja, existem evidências estatísticas para se afirmar que “expansão e crescimento da empresa” não segue distribuição normal para as Microempresas e PME.

Decisão Sig = 0,118 e Sig = 0,118 $> \alpha = 0,05$, não se rejeita que para a variável “expansão e crescimento da empresa” siga uma distribuição normal para uma grande empresa.

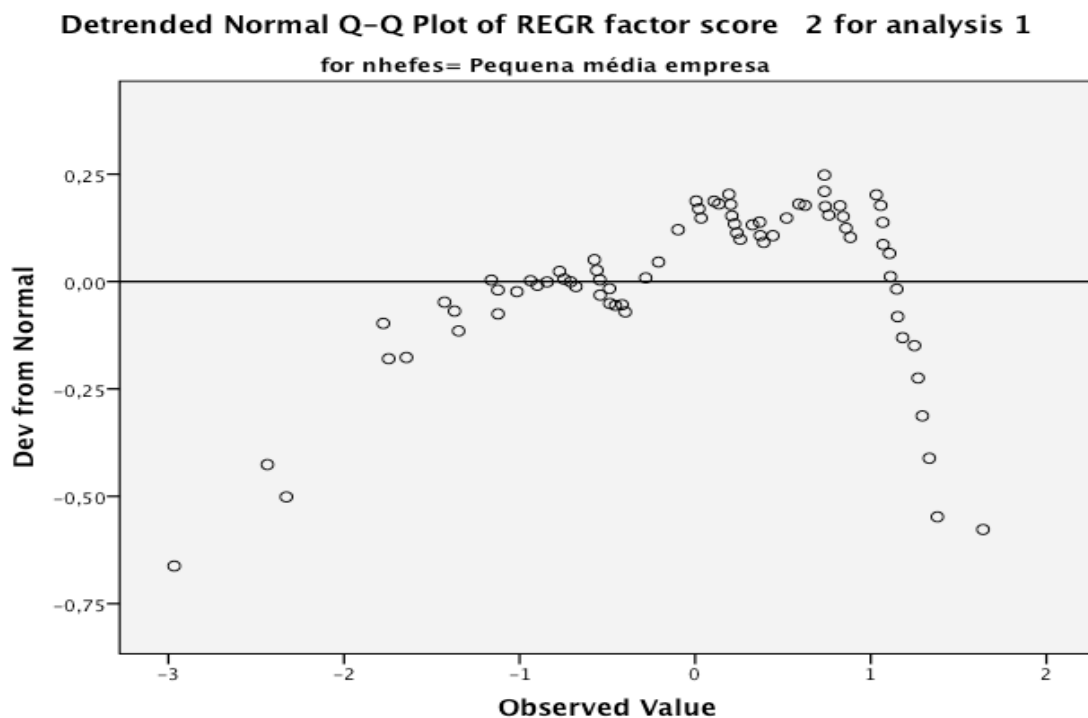


Gráfico da distribuição da componente 2 “Expansão e crescimento da empresa” por parte de uma PME

3.D) Teste da normalidade para a variável “condicionantes e possibilidades do mercado”

Tests of Normality

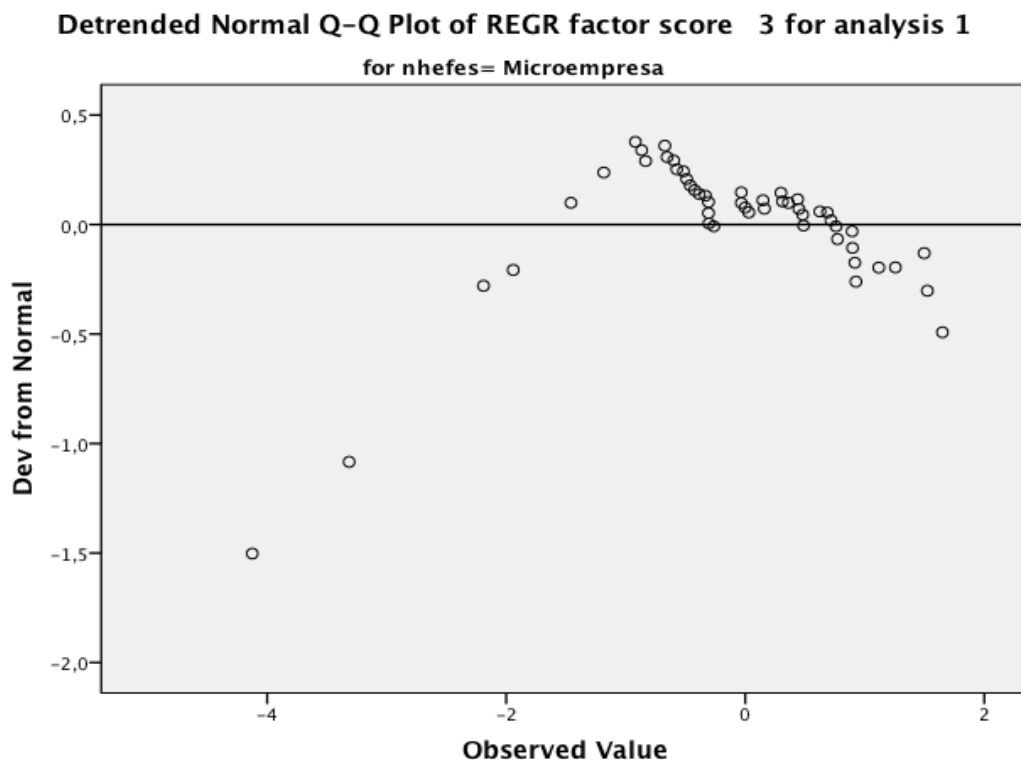
Tipo de empresa	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Microempresa	,130	50	,034	,906	50	,001
Pequena média empresa	,072	74	,200*	,984	74	,450
grande empresa	,232	7	,200*	,875	7	,204

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Decisão Sig = 0,001 < $\alpha = 0,05$ então rejeita-se H_0 , ou seja, existem evidências estatísticas para se afirmar que as “condicionantes e possibilidades do mercado” não segue distribuição normal para as Microempresas.

Decisão Sig= 0,45 e Sig = 0,204 > $\alpha = 0,05$, não se rejeita que para a variável “condicionantes e possibilidades do mercado” siga uma distribuição normal nas PME e grandes empresas.



3 E) Teste da normalidade para a variável “Fatores de produção”

Tests of Normality

Tipo de empresa		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fatores de produção	Microempresa	,095	50	,200	,971	50	,261
	Pequena média empresa	,068	74	,200 [*]	,987	74	,654
	grande empresa	,169	7	,200 [*]	,919	7	,461

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Decisão Sig= 0,261; Sig = 0,654 3 Sig=0,461 > $\alpha = 0,05$, não se rejeita que para a variável “fatores de produção” siga uma distribuição normal nas Microempresas, PME e grandes empresas.

2.F) TESTES *Mann-Whitney*

Para ao estudo em questão é relevante questionar, qual a diferença entre uma PME e uma microempresa em questões como, o número de funcionários e o peso dos mercados internacionais no volume de negócios.

Assim elaboraram-se dois testes de *Mann-Whitney* para a igualdade de distribuições nestes dois grupos independentes:

Para o número de funcionários;

Ranks

Tipo de empresa		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Número de Funcionários Directos	Microempresa	51	32,68	1666,50
	Pequena média empresa	74	83,90	6208,50
	Total	125		

Test Statistics^a

	Número de Funcionários Directos
Mann-Whitney U	340,500
Wilcoxon W	1666,500
Z	-7,776
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: Tipo de empresa

H_0 : número de funcionários é igual para as PME e para as microempresas

H_1 : número de funcionários não é igual para as PME e para as microempresas

Decisão Sig= 0,00 < α = 0,05, rejeitar H_0 , a distribuição do número de funcionários não é igual nas PME e microempresas. Pela média de ordenações registadas o número deverá ser superior nas PME.

Para peso dos mercados internacionais no volume de negócios.

Ranks

	Tipo de empresa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Peso dos mercados internacionais nas receitas da empresa	Microempresa	50	59,76	2988,00
	Pequena média empresa	74	64,35	4762,00
	Total	124		

Test Statistics^a

	Peso dos mercados internacionais nas receitas da empresa
Mann-Whitney U	1713,000
Wilcoxon W	2988,000
Z	-,699
Asymp. Sig. (2-tailed)	,484

a. Grouping Variable: Tipo de empresa

H_0 : peso dos mercados internacionais no volume de negócios é igual para os as PME e para as microempresas

H_1 : peso dos mercados internacionais no volume de negócios não é igual para os as PME e para as microempresas

Decisão Sig= 0,484 > α = 0,05, não rejeitar H_0 , a distribuição do peso dos mercados internacionais no volume de negócios nas PME e microempresas pode seguir uma distribuição normal.

3.G) Teste *Kruskal-Wallis*

Procedeu-se ao anteriormente ao teste de *Mann Whitney*, agora vai-se proceder ao acrescentar de mais um grupo, neste caso as Grandes empresas e verificar se existe igualdade de distribuições nos 3 grupos independentes.

H0: peso dos mercados internacionais no volume de negócios é igual para os vários grupos

H1: Existe pelo menos um grupo do peso dos mercados internacionais no volume de negócios que é diferente dos restantes.

H0: número de funcionários é igual para os vários grupos

H1: Existe pelo menos um grupo em que o número de funcionários não é igual para os vários grupos

Ranks

	Tipo de empresa	N	Mean Rank
Peso dos mercados internacionais nas receitas da empresa	Microempresa	50	62,93
	Pequena média empresa	74	67,76
	grande empresa	7	69,36
	Total	131	
Número de Funcionários Directos	Microempresa	51	32,68
	Pequena média empresa	74	84,07
	grande empresa	7	127,21
	Total	132	

Test Statistics^{a,b}

	Peso dos mercados internacionais nas receitas da empresa	Número de Funcionários Directos
Chi-Square	,542	73,243
df	2	2
Asymp. Sig.	,763	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de empresa

Funcionários:

Decisão Sig= 0,00 < $\alpha = 0,05$, rejeitar H_0 , a distribuição do numero de funcionários não é igual nos vários grupos . Há pelo menos um grupo diferente dos restantes.

Peso dos mercados internacionais:

Decisão Sig= 0,763 > $\alpha = 0,05$, não rejeitar H_0 , a distribuição do peso dos mercados internacionais no volume de negócios nos vários grupos pode seguir uma distribuição normal.

Isto ilustra que apesar do diferente volume de negócios entre uma microempresa, uma PME e uma grande empresa, a percentagem dos mercados internacionais no volume de negócios pode, ou melhor, não se rejeita que se mantenha proporcional independentemente do tipo de empresa.

3.H) Testes Qui quadrado

Objetivo: Testar se existe relação entre a tipologia da empresa e o tipo de empresa. Se são ou não independente.

- H_0 : A variável “tipologia da empresa” é independente da variável “tipo de empresa”.
- H_1 : A variável “tipologia da empresa” não é independente da variável “tipo de empresa”.

Condições de aplicação do Teste de independência do Qui-Quadrado:

- 1) Não mais de 20% dos cruzamentos deverão ter frequências esperadas <5
- 2) Nenhum cruzamento deverá ter frequência esperada <1

Estatística do teste:

$$\sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{(c_1-1) \times (c_2-1)}$$

$c_1 = n^\circ$ categorias da variável 1 (em linha na tabela)
 $c_2 = n^\circ$ categorias da variável 2 (em coluna na tabela)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tipologia de Empresa * Tipo de empresa	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

Tipologia de Empresa * Tipo de empresa Crosstabulation

			Tipo de empresa			Total
			Microempres a	Pequena média empresa	grande empresa	
Tipologia de Empresa	Empresa Independente	Count	49	66	2	117
		% within Tipologia de Empresa	41,9%	56,4%	1,7%	100,0%
		% within Tipo de empresa	96,1%	89,2%	28,6%	88,6%
	Pertencente a um grupo de empresas	Count	2	8	5	15
		% within Tipologia de Empresa	13,3%	53,3%	33,3%	100,0%
		% within Tipo de empresa	3,9%	10,8%	71,4%	11,4%
Total	Count	51	74	7	132	
	% within Tipologia de Empresa	38,6%	56,1%	5,3%	100,0%	
	% within Tipo de empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

A tabela anterior mostra as frequências esperadas e observadas relativamente ao cruzamento das duas variáveis.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,900 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	17,522	2	,000
N of Valid Cases	132		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5.
 The minimum expected count is ,80.

Decisão: Sig = 0,00 < α = rejeita H_0 , ou seja, as duas variáveis estão relacionadas. O que significa que o tipo de empresa e a sua tipologia estão relacionados, tal como se podia prever pelos valores da tabela, havendo uma maior frequência nas grandes empresas pertencerem a grupos.

Atividade internacional da empresa

Objetivo: Testar se existe relação entre a atividade internacional da empresa e o tipo de empresa. Se são ou não independentes

- H0*: A variável “atividade internacional” é independente da variável “tipo de empresa”.
- H1*: A variável “atividade internacional” não é independente da variável “tipo de empresa”

Condições de aplicação do Teste de independência do Qui-Quadrado:

- 1) Não mais de 20% dos cruzamentos deverão ter frequências esperadas <5
- 2) Nenhum cruzamento deverá ter frequência esperada <1

Não se verificam as condições contudo irá prosseguir-se com o teste de forma a interpretá-lo e a retirar conclusões, que contudo nenhuma delas posteriormente poderá ser validada.

Estatística do teste:

$$\sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{(c_1-1) \times (c_2-1)}$$

$c_1 = n^\circ$ categorias da variável 1 (em linha na tabela)
 $c_2 = n^\circ$ categorias da variável 2 (em coluna na tabela)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Em que consiste a atividade internacional da empresa? * Tipo de empresa	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

Em que consiste a atividade internacional da empresa? * Tipo de empresa Crosstabulation

		Tipo de empresa			Total
		Microempres a	Pequena média empresa	grande empresa	
Em que consiste a atividade internacional da empresa?	Count	1	0	0	1
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	2,0%	0,0%	0,0%	0,8%
Exportação direta	Count	31	53	2	86
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	36,0%	61,6%	2,3%	100,0%
	% within Tipo de empresa	60,8%	71,6%	28,6%	65,2%
Exportação e IDE	Count	0	1	1	2
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	0,0%	1,4%	14,3%	1,5%
Exportação Indireta	Count	4	7	0	11
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	36,4%	63,6%	0,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	7,8%	9,5%	0,0%	8,3%
Investimento direto estrangeiro	Count	2	1	0	3
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	3,9%	1,4%	0,0%	2,3%
Joint-ventures (parceria)	Count	3	3	0	6
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	5,9%	4,1%	0,0%	4,5%
Licenciamento	Count	2	1	0	3
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	3,9%	1,4%	0,0%	2,3%
outra	Count	7	6	2	15
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	46,7%	40,0%	13,3%	100,0%
	% within Tipo de empresa	13,7%	8,1%	28,6%	11,4%
Subsidiária	Count	1	2	2	5
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	% within Tipo de empresa	2,0%	2,7%	28,6%	3,8%
Total	Count	51	74	7	132
	% within Em que consiste a atividade internacional da empresa?	38,6%	56,1%	5,3%	100,0%
	% within Tipo de empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A tabela anterior mostra as frequências esperadas e observadas relativamente ao cruzamento das duas variáveis.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	239,786 ^a	88	,000
Likelihood Ratio	102,528	88	,138
N of Valid Cases	132		

a. 101 cells (93,5%) have expected count less than 5.
The minimum expected count is ,01.

Decisão: Sig = 0,00 < $\alpha = 0,05$ Rejeita H_0 , ou seja, as duas variáveis estão relacionadas. O que significaria caso o teste fosse válido que o tipo de empresa e a atividade internacional da empresa estariam relacionados, o que realmente faria todo o sentido, contudo é impossível validar esta conclusão

H_0 : A variável “tipo de presença” é independente da variável “Atividade internacional da empresa”.

H_1 : A variável “tipo de presença” não é independente, está relacionada com a variável “Atividade internacional da empresa”

Condições de aplicação do Teste de independência do Qui-Quadrado:

- 1) Não mais de 20% dos cruzamentos deverão ter frequências esperadas <5
- 2) Nenhum cruzamento deverá ter frequência esperada <1

Não se verificam as condições, contudo irá prosseguir-se com o teste de forma a interpretá-lo e a retirar conclusões, contudo nenhuma delas posteriormente poderá ser validada.

Estatística do teste:

$$\sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{(c_1-1) \times (c_2-1)}$$

$c_1 = n^\circ$ categorias da variável 1 (em linha na tabela)
 $c_2 = n^\circ$ categorias da variável 2 (em coluna na tabela)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Que tipo de presença tem nos mercados internacionais? * Em que consiste a atividade internacional da empresa?	132	100,0%	0	0,0%	132	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	239,786 ^a	88	,000
Likelihood Ratio	102,528	88	,138
N of Valid Cases	132		

a. 101 cells (93,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Decisão: Sig = 0,00 $\alpha = 0,05$ Rejeita H_0 , ou seja, as duas variáveis estão relacionadas .
 O que significaria caso o teste fosse válido que o tipo presença nos mercados internacionais e a atividade internacional da empresa estariam relacionados.