

A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a Criação de Valor

João Carlos Mendes de Almeida

Relatório de Estágio | Mestrado em Gestão

Orientação: Prof. Doutora Natacha Alexandra Correia de Jesus Silva

Janeiro, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

João Carlos Mendes de Almeida

*A Internacionalização das Empresas Portuguesas e a
Criação de Valor*

Relatório submetido à Universidade Portucalense Infante D. Henrique, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau Mestre em Gestão elaborado sobre a orientação da Prof. Doutora Natacha Alexandra Correia de Jesus Silva

Departamento Economia, Gestão e Informática

Março, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Agradecimentos

Os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que me ajudaram nesta etapa de vida. As palavras nem sempre conseguem expressar a verdadeira justiça, sendo, por conseguinte, escassas, no entanto deixo aqui algumas frases de gratidão.

Em primeiro lugar gostaria de expressar a minha gratidão à Prof. Doutora Natacha Alexandra Correia de Jesus Silva, professora, orientadora, exemplo de exigência de rigor que me incentivou nesta etapa com o seu elevado conhecimento, agradeço por todo o apoio disponibilizado e indispensável no sentido a que este propósito se concretizasse.

À empresa Astrolábio pela disponibilidade e ajuda, que fomentou uma aprendizagem muito importante nesta fase inicial de inserção em contexto real no seio de empresas no decorrer do estágio.

Uma nota de agradecimento também para todas as empresas que dedicaram um pouco do seu tempo para responder ao questionário enviado, contribuindo com a seu precioso testemunho na recolha de dados que serviram de base a este trabalho.

Aos meus colegas de mestrado pela entreaajuda, companheirismo, dinâmica e sobretudo bondade, que me ajudaram a que estes dois anos fossem o mais proveitosos possível.

Aos meus pais, companheiros e confidentes de sempre, agradeço pela paciência, esforço, dedicação e confiança que depositaram na prossecução deste grande objetivo académico. Aos meus avós, pela sabedoria, incentivo e apoio dado, que indiscutivelmente serviram de suporte ao longo da vida.

Resumo

O presente relatório surge da oportunidade da realização do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Universidade Portucalense, desenvolvido na empresa Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., entre 6 de Março e 6 de Julho.

Com a realização do estágio, surge a oportunidade de contactar com a realidade das empresas, e a forma como estas operam e se organizam no seu dia-a-dia e principalmente a forma como estas foram influenciadas pela crise que se abateu na Europa. A capacidade de resiliência das empresas portuguesas, face à situação, fez com que as empresas criassem novos cenários e alternativas que divergissem deste desígnio de mercado, sendo importante responder à questão de como se encontra o estado atual de arte da internacionalização das empresas portuguesas.

No momento em que economia global é cada vez mais dinâmica, torna-se por demais evidente, o imperativo da escolha da internacionalização, uma vez que a economia portuguesa se concentra essencialmente em pequenas e médias empresas, independentemente do setor de atividade, que procuram retirar vantagens competitivas e a dinâmica dos mercados internacionais, bem como a oportunidade de expandir e diversificar negócio, sendo determinantes no seu sucesso ou insucesso.

Por fim, reconhecer as dificuldades verificadas pelos empresários no que ao complexo processo burocrático diz respeito, durante de internacionalização, procurando responder, se a experiência dos empresários e as diversas entidades e o conhecimento das mesmas, influênciam na capacidade de resolução dos problemas e até onde esse compromisso é eficaz no decorrer do processo.

Aliado a uma estratégia e planeamento empresarial resultará num dinamismo para as empresas a nível internacional e que se refletirá de forma positiva na economia.

Palavras-Chave: Internacionalização, Competitividade, Resiliência, Planeamento Empresarial.

Abstract

This report arises from the opportunity of the curricular internship to obtain a master's degree in management from Portucalense University, developed at Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., between March 6 and July 6.

With the realization of the internship, there is an opportunity to get in touch with the reality of the companies, and the way they operate and organize in their day-to-day life and especially the way they have been influenced by the crisis that has hit Europe. The resilience of Portuguese companies, given the situation, caused companies to create new scenarios and alternatives that diverged from this market design, and it is important to answer the question of how the current state of art of internalization of Portuguese companies.

At a time when global economy is becoming more dynamic, it becomes clear the imperative of the choice of internationalization, since the Portuguese economy concentrated essentially small and medium-sized companies, regardless of the sector of activity, sought to obtain competitive advantages and the dynamics of international markets, as well as the opportunity to expand and diversify business, being determinant in its success or failure.

Finally, the difficulties encountered by entrepreneurs in relation to the bureaucracy process, during internationalization process, trying to respond, if the experience of the entrepreneurs and the different entities and the knowledge of them, influence the capacity to solve the problems and a need for an engagement for this commitment is effective throughout the process.

Allied to a business strategy and planning will result in a dynamism for the companies at international level and that will reflect positively in the economy.

Key words: Internationalization, Competitiveness, Resilience, Business Planning.

Índice

Introdução	8
Capítulo I–Internacionalização	10
1.1 NOTA INTRODUTÓRIA	10
1.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO	10
1.3 RAZÕES QUE DETERMINAM A INTERNACIONALIZAÇÃO	11
1.4- MODALIDADES DE OPERAR INTERNACIONALMENTE	13
1.5-BARREIRAS E DIFICULDADES NO PROCESSO INTERNACIONALIZAÇÃO	17
1.6 PARADIGMAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
1.6.1 Modelo Uppsala	20
1.6.2 Teoria Eclética (Paradigma OLI)	21
Capítulo II- Caracterização do Estágio	23
2.1 ENTIDADE ACOLHEDORA	23
2.2 SERVIÇOS PRESTADOS	24
2.3 OBJETIVOS DO ESTÁGIO.....	26
2.4 TAREFAS DESENVOLVIDAS	27
2.5 ANÁLISE CRÍTICA À ASTROLÁBIO ORIENTAÇÃO E ESTRATÉGIA S.A.....	28
Capítulo III- Caracterização dos Questionários	30
3.1 ASPETOS METODOLÓGICOS	31
3.1.1 Elaboração e procedimento do inquérito	31
3.1.2 Amostra de Estudo.....	32
3.1.3 Análise da Informação.....	33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES	34
3.3 CARATERIZAÇÃO DO PERFIL DE EXPORTAÇÃO E INVESTIMENTO.....	38
3.5 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	42
3.6 CONCLUSÕES A RETIRAR DO ESTUDO EFETUADO.....	49
Capítulo IV - Conclusão	52
Referências bibliográficas	55
Anexos	59

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Localização da empresa	34
Gráfico 2 - Qual é o setor de atividade da Empresa?.....	35
Gráfico 3 - Ano de Constituição da Empresa.....	35
Gráfico 4 - Número de pessoas ao serviço na empresa	36
Gráfico 5- Qual o peso global do volume de negócio em 2017?.....	37
Gráfico 6 - Em que consiste a atividade de internacionalização da empresa?.....	38
Gráfico 7 - Há quanto tempo a empresa desenvolve atividades exportadoras?.....	38
Gráfico 8 - Neste momento, que tipo de presença tem a empresa nos mercados para onde exporta?	39
Gráfico 9 - Quais são os 3 principais países para onde exporta?	40
Gráfico 10 - Espera, nos próximos 12 meses, um aumento da importância do mercado externo na atividade global da empresa?.....	41
Gráfico 11 - Espera, nos próximos 12 meses, aumentar o nível de investimento?	41
Gráfico 12 - De uma forma geral, considera a internacionalização criou valor para a sua empresa?	42
Gráfico 13 - Principais motivos para a internacionalização?	43
Gráfico 14-Principal entrave ao processo de internacionalização.....	44
Gráfico 15 - Formas preferenciais de abordagem aos países-alvo.....	45
Gráfico 16 - No decorrer da atividade internacional com que entidades teve interação?...	45
Gráfico 17 - Quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização?	46
Gráfico 18 - Qual o grau de impacto que os apoios, medidas e incentivos tiveram no processo de internacionalização?	47
Gráfico 19 - No quadro da sua atividade ou negócio, qual o grau de impacto que os incentivos, apoios, medidas e acordos têm influência na melhoria do processo de internacionalização?	48
Gráfico 20 - Como avalia a sua experiência de internacionalização?.....	49

Índice de Quadros

Quadro 1-Tipologia dos modos de operação internacional	13
Quadro 2-Estratégias de internacionalização.....	16
Quadro 3- Fatores enunciados pelos empresários.....	48

Abreviaturas

AICEP-Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa.

IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

UE-União Europeia

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

PME's – Pequenas e Médias Empresas

Introdução

A preferência pelo tema em estudo surgiu de uma vontade em aprofundar a temática da internacionalização, proporcionada também pela entidade do estágio, o que possibilitou o contato com as PME`s de setores da economia de diferentes quadrantes. Neste sentido, a importância que este processo tem efetivamente no sucesso ou insucesso das empresas e a criação de valor para as mesmas serve de base para a realização deste relatório.

A opção pela realização do estágio curricular deveu-se em parte, com a necessidade em aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, sentindo uma ambição de aplicar esses conhecimentos em contacto com as empresas que se encontram no mercado. O presente relatório pretende dar a conhecer o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular na empresa Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A..

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo abordam-se os principais conceitos que definem a temática da internacionalização e as motivações que levam as empresas a desenvolver uma atividade em mercados externos. Destacam-se as diversas formas de abordagem aos países-alvo e o modo mais oportuno para cada organização, abordando também as barreiras e dificuldades encontradas ao longo do processo de internacionalização. Serão também apresentadas duas teorias/paradigmas sobre o tema, o Modelo Uppsala e a Teoria Eclética.

O enfoque do capítulo segundo passará pela descrição da entidade de estágio bem como os serviços que presta. Após a enumeração dos objetivos do estágio e da explicação das atividades desenvolvidas, será efetuada uma análise crítica à entidade acolhedora e ao estágio realizado.

O terceiro capítulo tem por base os questionários realizados durante a realização do estágio como forma de caracterizar o estado de arte da internacionalização de um conjunto de empresas, contando com a opinião da parte interessada neste processo, os empresários, de forma a melhor perceber as dificuldades que estes encontram no processo de internacionalização.

As principais considerações a recolher do trabalho e estudo elaborado de um tema tão relevante e atual, servem de resultado para a conclusão final e último capítulo deste trabalho.

Capítulo I—Internacionalização

1.1 NOTA INTRODUTÓRIA

“A internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa ao nível da estratégia, das estruturas e recursos disponíveis, de forma a responder às necessidades e exigências dos ambientes internacionais.”

(Calof, J. e Beamish, P., 1995)

1.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO

Com o fenómeno da internacionalização, a necessidade de adaptação das empresas como resposta às mudanças verificadas no comércio internacional e face também à concorrência, torna o processo de internacionalização da maior relevância para as empresas, pondo em risco a sua continuidade. (Dias, 2007)

Uma organização pode optar pela vertente da internacionalização dependendo das necessidades e opções de cada uma, bem como do atual momento em que se encontra, nessa perspetiva, o autor Adriano Freire (1997) considera que o processo de internacionalização de uma empresa, deve ter em conta o ajustamento das competências e das vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico, consistindo na sequência das estratégias de produtos-mercados e de integração-vertical para outros países, resultando numa transferência total ou parcial da sua cadeia operacional.

Numa ótica mais ampla, a internacionalização pode ser definida como uma forma de realizar movimentações internacionais através de uma única empresa ou através de grupos de empresas. (Afonso, 2013)

Na atualidade, o processo de internacionalização, deve obrigatoriamente seguir as tendências de globalização da economia, adequando as suas estratégias e

comportamentos de forma a atingir o sucesso pretendido. Nesta perspetiva, a chave da estratégia da empresa no cenário mundial enquadra-se na construção de relações fortes com os seus parceiros e formas e/ou modelos contratuais. (Moreira, 2013)

Tendo em conta a dimensão do mercado interno baseado nas pequenas e médias empresas (PME's), a rápida evolução e constante mutação da economia, obriga a uma rápida procura de estratégias que façam diminuir os erros a ocorrer de forma a responder às exigências do mercado. (Freire, 1997)

Considera-se a internacionalização neste contexto, uma tendência natural da evolução das empresas que se encontram num mercado global, tendo os empresários de dotar as suas empresas de vantagens competitivas da melhor forma a enquadrar os seus produtos e ou serviços aos mercados em que se pretendem inserir.

Aliado a um planeamento estratégico, os empresários devem solidificar acordos e ou parcerias internacionais que lhe permitam de uma forma mais coesa e eficaz, enfrentar a concorrência.

1.3 RAZÕES QUE DETERMINAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

As razões que determinam a escolha de uma empresa ou organização pela vertente da internacionalização, são como refere Simões (1997), endógenas, onde se encontra as condições necessárias para o crescimento das empresas, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, exploração de competências/tecnologias e diversificação de riscos, caraterísticas dos mercados, onde podem ocorrer limitações em relação ao mercado doméstico e perceção de dinamismo dos mercados externos, relacionais, referente à resposta a concorrentes, acompanhamento de clientes e abordagens por empresas estrangeiras, acesso a recursos no exterior, onde os custos de produção podem ser mais baixos no exterior e o acesso a conhecimentos tecnológicos e os incentivos governamentais que são os apoios do governo do país de origem ou acolhimento.

Numa outra perspetiva, Freire (1997) vê a internacionalização como um processo proveitoso de forma a contribuir para o aumento da competitividade das empresas a longo prazo. O mesmo autor também refere que o aproveitamento das competências centrais nos fatores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes aos internos, permite às empresas alcançar uma forte competitividade internacional.

É importante salientar que o que se verifica atualmente, não são apenas as multinacionais com anos de experiência de mercado que optam por se internacionalizar, tendo as (PME's), sem grande experiência de mercado, encontrado no mercado internacional, segundo Viana e Hortinha (2005), razões para optar por mercados externos, entre elas o aumento da faturação, sinergias em termos de estruturas de custos, redução do risco de negócio pela diversificação de mercados, colaboração com empresas e instituições públicas, sendo certo que o poder público é um dos maiores clientes mundiais, o domínio dos mercados mesmo que não seja vantajoso a nível financeiro, poderá ser em termos de imagem e vantagens absolutas.

Concluindo, as razões que levam ao processo de internacionalização são dependentes da fase em que as organizações se encontram, assim como das estratégias e modos de entrada no mercado que determinaram o sucesso ou insucesso das empresas no decorrer do processo de internacionalização.

1.4- MODALIDADES DE OPERAR INTERNACIONALMENTE

Quadro 1-Tipologia dos modos de operação internacional

EXPORTAÇÃO
Indireta: a empresa não se encarrega das operações de exportação; Direta: através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro; Própria: venda diretamente para os clientes finais no país de destino.
FORMAS CONTRATUAIS
Contrato de licença: <i>know-how</i> , patentes e marcas; Contrato de <i>franchising</i> : prestação de serviços; Contrato de gestão: gestão de negócio por conta de outrem; Contrato de prestação de serviços de assistência técnica; Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitetura; Contrato de fornecimento de unidades industriais; Contrato de fornecimentos de infraestruturas; Subcontratação internacional; Alianças internacionais.
INVESTIMENTO DIRETO
Investimento de raiz (<i>Solo venture e Joint venture</i>); Aquisição (total ou parcial).

Fonte: Horizonte Internacional (Guia para PME, AICEP)

A dinâmica, a análise e a escolha da modalidade de entrada das empresas nos potenciais mercados no processo de internacionalização é fundamental, uma vez que é aqui, à partida, que se determina o sucesso da entrada de uma empresa e/ou organização num mercado, visto residir no planeamento empresarial e na determinação dos fatores críticos de sucesso, a estratégia do sucesso de internacionalização. (Daszkiewicz, N. & Wach, 2012)

Como referem Teixeira e Diz (2005), relativamente às modalidades, existem diferentes formas de investir no processo de internacionalização nos mercados externos:

Importação ou Exportação

Sendo esta a forma principal de negociação, com a entrada de produtos/serviços ou compra de produtos/serviços aos seus respetivos fornecedores e/ou clientes nos mercados internacionais, este é muitas vezes o primeiro passo que as empresas tomam no processo de internacionalização.

A exportação pode ser dividida em dois tipos, numa primeira abordagem, a exportação indireta ocorre quando a empresa vende os seus produtos a intermediários nacionais, que posteriormente os revenderão nos mercados internacionais, ou exportação direta, que representa a venda por parte da empresa, dos seus produtos no país de destino, seja diretamente aos clientes ou através de intermediários locais. (Daszkiewicz, N. & Wach, 2012)

Sobre as diversas formas contratuais que consistem num acordo contratual entre empresas em mercados internacionais, Neto (2010) salienta:

Licenciamento: acordo de cedência temporária, tendo como contrapartida o pagamento de royalty;

Franchising: acordo sobre o qual a empresa cede a uma outra empresa o direito de explorar um negócio desenvolvido pela primeira, podendo a segunda usar o seu nome, marca registada, know-how e os próprios métodos e estratégias a seguir;

Joint-venture: acordos entre empresas de pelo menos dois países do qual se pretende obter benefícios para ambas as partes. Em muitos casos permite uma maior assunção de riscos, mas ao mesmo tempo permite maior controlo sobre a gestão bem como criar economias de escala.

Alianças: consistem em acordos que se assinalam pela cumplicidade e reciprocidade das atividades das empresas envolvidas no processo. É de salientar que este tipo de acordo permite a criação de sinergias aumentando o potencial competitivo das empresas.

Subcontratação: possibilidade de uma empresa subcontratar parte ou o todo um produto a outra que posteriormente será comercializada pela empresa que subcontratou. Esta prática permite às empresas diminuir os seus custos de produção ou então reduzir/ultrapassar barreiras alfandegárias. Pode ocorrer em algumas situações o risco de perder o controlo sobre a qualidade do serviço ou produto final.

Investimento Direto

É a forma de entrada em mercados estrangeiros que pressupõe o investimento em ativos operacionais estrangeiros de forma direta. É também possível aferir os benefícios no país que recebe o investimento, uma vez que entre os fatores a destacar podemos identificar as estruturas do país acolhido, a mão-de-obra mais barata e o retorno a curto prazo. (Freire, 1997)

Segundo Daszkiewicz & Wach (2012), o investimento de raiz ou *greenfield*, em que o negócio é estabelecido desde o início no país de destino pela empresa, representa a alternativa com mais custos e riscos para as empresas, mas em casos específicos pode ser a única forma de entrar nos mercados.

O desenvolvimento da empresa de raiz no país de destino, apesar de não ser um processo fácil, permite a criação de uma entidade semelhante a uma casa-mãe, em que se incorporaram as tecnologias e equipamentos mais avançados que estão disponíveis para que, à partida se consiga ter uma maior vantagem competitiva no momento em que se insere num mercado externo.

De acordo com Viana & Hortinha (2009), é através do IDE que as empresas obterão um elo mais robusto com as diferentes partes com os demais interlocutores, bem como a criação de valor no país recetor, obtendo vantagens ao nível dos custos, de imagem no mercado e da alavancagem da empresa.

Por sua vez Abrantes (1999) e Rugman (n.d.), consideraram as seguintes razões para explicar a importância do investimento direto estrangeiro, entre as quais, o aumento dos lucros e das vendas, uma vez que os mercados internos se tornam pequenos para as necessidades de aumentar a capacidade da empresa em gerar lucros, a possibilidade de entrar em mercados em crescimento, bem como a redução de custos através da mão-de-obra mais barata, matérias-primas, energia e redução dos custos de transporte.

Quadro 2-Estratégias de internacionalização

MODO DE ENTRADA		VANTAGENS	LIMITAÇÕES
EXPORTAÇÃO	Indireta	Permite conhecer os mercados com reduzido risco e baixo investimento	Não permite uma estratégia própria e a empresa não tem contato direto com o mercado
	Direta	Permite um maior controlo sobre as vendas e uma aproximação da firma à realidade do mercado	Necessidade de investir em redes de comercialização
	Exportação Cooperativa	Menores custos com utilização dos canais de distribuição do parceiro local	Necessidade de que os produtos complementem a linha do parceiro e tenham apelo para o mesmo público
CONTRATUAL	Acordos de Licença	Não exige investimento inicial e permite uma entrada rápida nos mercados	Não permite um retorno financeiro elevado e poderá criar um potencial competidor
	Franquia	Investimento inicial é reduzido e o esforço de gestão é do franqueado	Necessidade de controlo financeiro e de qualidade dos franqueados
	Contratos de Gestão	Inexistência de investimentos iniciais, permitindo uma entrada rápida no mercado	Necessidade de efetuar controlo de qualidade
	Alianças Estratégicas	Reduz o capital necessário para entrar no mercado, divide o risco e permite o acesso a contatos locais	Potenciais conflitos entre os parceiros, problemas relacionados à divisão do controlo de gestão
INVESTIMENTO DIRETO (IDE)	Investimento Greenfield	Permite a instalação de tecnologias no "estado de arte" e o design operacional pretendido	Custo do investimento e tempo necessário para a sua implementação
	Aquisição	Permite a entrada rápida no mercado, o acesso aos canais de distribuição, reduzindo igualmente a concorrência	Problemas relacionados à comunicação e coordenação com a estrutura existente

Fonte: ICEP 1996

1.5-BARREIRAS E DIFICULDADES NO PROCESSO INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização engloba um conjunto de motivações necessárias para a sua concretização, mas que por si só não chega para superar os obstáculos verificados tanto ao nível interno como externo.

Isso requer por parte das organizações e dos seus colaboradores, um esforço por força a aliar o equilíbrio financeiro e as práticas de gestão mais eficientes de forma a conseguir um crescimento sustentado externamente.

A aposta num planeamento estratégico, no momento em que se inicia o processo de internacionalização, terá influência na resolução de problemas que possam surgir e que não possam ser contornáveis, e que dessa forma não lhe permita agir em conformidade com aquilo que inicialmente estava planeado.

Neste sentido, *Leónidas* começa por identificar os fatores que considera ser uma clara obstrução ao processo de internacionalização considerando duas perspectivas; por um lado, as perspectivas internas e externas, por outro lado as perspectivas domésticas e estrangeiras, considerando o autor, as barreiras internas, as carências de âmbito interno à organização, por outro lado as barreiras externas dizem respeito à dificuldade do mercado em que estão inseridas.

Noutra perspectiva, encontram-se as barreiras domésticas associadas aos problemas encontrados no país de origem; as barreiras estrangeiras estão relacionadas com dificuldades nos mercados internacionais para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional.

O mesmo autor (Leónidas, 1995) continua a referir, que na sua perspectiva se podem aprofundar quatro categorias distintas, entre as quais as internas-domésticas que se resumem as barreiras verificadas no país, as externas-domésticas que derivam de problemas no mercado interno e que a empresa não consegue controlar. Por conseguinte, as internas-estrangeiras, que se relacionam com a capacidade do planeamento e estratégia forte na campanha de marketing no mercado externo e as externas-estrangeiras que surgem dos

problemas que ocorrem nos mercados internacionais dos quais as empresas não têm controlo.

O risco global de um país num processo de implementação internacional num mercado com sucesso, é na sua maioria dependente de um determinado conjunto de fenómenos económicos e políticos. Nestes fenómenos, reside em muitos casos, o motivo de escolha em determinado mercado. Tendo como modelo o risco político, é o perfeito reflexo de como muitas vezes as forças políticas podem potenciar tensão social, que podem provocar mudanças drásticas na estratégia previamente delineada de uma empresa em determinado país, sendo prejudicial aos interesses da empresa no mesmo.(Cosset & Roy, 1991)

Outros fatores também associados à dificuldade de internacionalização como problema de financiamento das empresas, são as diferenças culturais (Rothaermel, Kotha, e Steensma, 2006), bem como falta de disponibilidade de recursos, custo das operações no exterior, acesso limitado ao capital e ao crédito.(Shaw e Darroch, 2004)

Como referem os autores Navas-López e Guerras-Martín (2002), os problemas em diferentes momentos não surgem apenas de problemas externos, mas também de problemas ligados diretamente à organização, sendo estes os modelos estruturais, estratégias de centralização e/ou descentralização, mecanismos de integração e problemas financeiros.

Surge, portanto, a necessidade de se avaliar os pontos fortes e fracos, de forma a aliar as estratégias com a informação disponível, contando com a disponibilidade de toda a cadeia da organização, com o propósito de aproveitar todas as valências e sinergias ao dispor das organizações, no decorrer do processo de internacionalização.

1.6 PARADIGMAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Relativamente a este ponto, é importante salientar que não existe um consenso que explique a internacionalização e a sua aplicação pelas empresas em países com realidades diferentes (Abrantes, 1999), visto que todas as teorias e modelos têm limitações e vivemos num mundo em constante mudança obrigando a uma constante adaptação de forma a manter a continuidade das empresas.

Existiram ao longo dos tempos, diversas teorias que foram revistas, (Andersen & Buvik, 2002) em que se salientavam duas perspetivas completamente distintas:

Uma primeira abordagem baseia-se em critérios económicos, em que a maximização do retorno financeiro é o propósito principal.

A outra abordagem mencionada da internacionalização tem na sua base a evolução comportamental, isto é, o processo está dependente das atitudes, perceções e comportamentos da organização de forma a reduzir o risco dos lugares e das estratégias, antes de se tomar a decisão de expandir o negócio.

Das mais importantes teorias económicas elaboradas, entre outras, estão a Teoria da Internalização, Teoria do Custo de Transação, Paradigma Eclético e a Teoria da Organização Industrial. Na abordagem comportamental inclui-se o Modelo de Uppsala, Teoria das Redes e Teoria das Estratégias de Negócio.

Em seguida, serão aprofundadas duas teorias, uma comportamental, o Modelo Uppsala, e uma teoria económica, Paradigma Eclético. Estas teorias foram escolhidas tendo por base a ideia de que melhor representariam o que o candidato pretende analisar considerando-se ser as mais significativas também para o propósito da realização do presente relatório.

1.6.1 MODELO UPPSALA

O modelo de internacionalização de Uppsala está intrinsecamente ligado à pesquisa de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sobre o processo de internacionalização da empresa, que mais tarde viria a ser inspiração para a evolução dos modelos de internacionalização relacionados com a inovação de Johanson & Vahlne (1990). Os autores concluem que o processo de internacionalização é realizado por etapas incrementais, nas quais as empresas vão aumentando os seus conhecimentos sobre os mercados externos e investindo mais recursos à medida que o processo vai ganhando sustentação, para desta forma, contornar aquilo que será porventura o maior obstáculo de todo o processo - a falta de conhecimento. As etapas por os autores identificadas são as seguintes:

Exportações esporádicas, que permitem um primeiro contato com o mercado sem comprometer muitos recursos, mas que não possibilita receberem muita informação;

Exportação através de agentes independentes, que facultam um maior conhecimento do mercado, mas exige um maior empenho de recursos;

Subsidiária comercial, que permite um controlo direto do canal de informação, mas que representa um acréscimo de custos e riscos;

Subsidiária produtiva, que exige o grau mais elevado de comprometimento de recursos e a assunção de maiores riscos.

Em contraponto, surgiram autores como McDougall, Shane & Oviatt(1994) que apontaram o caso de que não se deve ignorar o facto da internacionalização não ocorrer de forma gradual para todas as organizações, bem como a importância das redes de relações não ser tida em conta, tendo Johanson & Vahlne (2009) revisto o modelo, afirmando que as empresas já não adquirem conhecimento sobre os mercados externos sozinhas, mas sim integradas numa rede de relacionamentos, com quem vão partilhando e ampliando os seus conhecimentos. Segundo estes autores, as empresas devem procurar inserir-

se numa ou em várias redes, construindo relações de confiança com os seus clientes e fornecedores, e aproveitando novas oportunidades de negócio.

1.6.2 TEORIA ECLÉTICA (PARADIGMA OLI)

O modelo/teoria do Paradigma Eclético consiste na explicação das motivações da existência das organizações multinacionais e o fator que leva as organizações a ter maior sucesso em relação às empresas domésticas. Esta teoria é uma abordagem à produção internacional através de investimento direto estrangeiro (IDE), com o objetivo de explicar o porquê, onde e como é realizada a produção no estrangeiro.

Segundo o autor Dunning (1988), o Paradigma Eclético define como objetivo para inclusão das multinacionais, as alianças estratégicas como modo de entrada em mercados estrangeiros, devido à sua crescente ampliação.

As alianças, através da cooperação com o mercado, representam outra maneira de eliminar ou reduzir as imperfeições do mercado. Para capitalizar as alianças, a empresa deve procurar encontrar afinidades com outras, e por vezes, realizar alianças com empresas que têm as mesmas vantagens com o intuito de maximizar os benefícios adquiridos em conjunto.

Como refere Dunning (1988)(1995)(2000), nas diversas revisões feitas, é enfatizando que o processo de internacionalização baseia-se no investimento estrangeiro, de forma a demonstrar que as diversas teorias até ali existentes estavam incompletas.

Num outro estudo, Dunning & Lundan (2008), avaliam a distribuição dos outputs, onde analisam dois tipos de problemas de mercado, em que admitem que existe uma discriminação do mercado entre empresas e falhas ao nível dos produtos intermédios onde existem custos de transações mais elevados.

Segundo os autores, os fatores preponderantes como necessidade e/ou justificação das empresas multinacionais investirem e produzirem no exterior, bem como o surgimento de empresas multinacionais são: Ownership, Location, Internalization.

Desta forma, os autores consideram que para que o investimento seja considerado um sucesso, deve-se ter em conta as seguintes condições, que advêm das siglas O.L.I, Ownership, Location, Internalization:

Ownership advantages, em que as vantagens específicas da empresa face à concorrência passam por um maior controlo de ativos estratégicos bem como capacidades de gestão face às empresas concorrentes;

Location advantages, que são adquiridas através da localização obtida pelos benefícios da exploração da superioridade das empresas no exterior, como a estabilidade do país ou os fatores de produção mais favoráveis;

Internalization advantages, que consistem nas vantagens adquiridas através das transações efetuadas no exterior, embora estejam condicionadas por diversos fatores entre eles os recursos, o controlo, o retorno e por fim o risco.

Esta teoria serviu de base para outros conceitos e teorias, estando entre elas a Teoria das Imperfeições do Mercado, a Teoria da Internacionalização e a Teoria do Ciclo de Vida. Assim sendo, o paradigma eclético apresenta uma influência da conceção e implementação das estruturas de incentivos e os mecanismos de aplicação das instituições.(Dunning & Lundan, 2008)

Capítulo II- Caracterização do Estágio

Estágio

No segundo ano curricular do Mestrado em Gestão, foi dada a possibilidade aos alunos da Universidade Portucalense de terem à sua escolha a opção de realizar uma dissertação por via da investigação ou pela via profissional. A possibilidade de executar os conhecimentos apreendidos em contexto académico aplicando estes num contexto do mercado de trabalho tornou-se a opção mais interessante e estimulante.

A realização do estágio curricular na Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., teve como objetivo central a obtenção do grau de Mestre em Gestão, possibilitando o desenvolvimento de um conjunto de competências essenciais, quer ao nível pessoal bem como profissional.

2.1 ENTIDADE ACOLHEDORA

A Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., foi fundada na cidade do Porto em 30 de Setembro de 2011 da agregação de competências de Consultores Seniores, com um longo percurso profissional e académico, com o objetivo de responder às necessidades atuais do mundo empresarial.

A Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., assume uma relação de confiança com o cliente, indo ao encontro da área de negócios da empresa, procurando soluções estratégicas e inovadoras para responder às mais recentes tendências de mercado. A empresa pretende qualificar e formar profissionais de forma a responder às metas traçadas dos seus clientes e recorre à experiência dos seus consultores seniores internos e externos para apresentar soluções em diversas competências através do desenvolvimento de planos de negócio, mentoriação, na qualificação de talentos ou prestações de serviços integrados.

Ao longo da sua intervenção em empresas de diversos setores económicos, a Astrolábio tem contribuído para a implementação de novas práticas e princípios na gestão, garantindo as empresas uma adaptação de sucesso aos novos desafios da globalização, como a necessidade de acelerar a mudança nas organizações, ao romper as barreiras à entrada dos mercados e à procura incessante da sua diferenciação.

Aquando da realização deste estágio, a Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., era uma microempresa constituída por 3 pessoas com cargos administrativos, todos com um nível de qualificação superior (Licenciatura ou Mestrado), juntamente com um conjunto de prestadores de serviços externos (equipa ocasional de consultores externos, com uma vasta experiência em áreas como marketing, contabilidade e relações internacionais).

2.2 SERVIÇOS PRESTADOS

“Liderar em 2020, em Portugal, a oferta de Soluções Empresariais Inovadoras e orientadas para os fatores de Competitividade” (Portefólio Astrolábio, 2017). De forma a cumprir este propósito, a Astrolábio elaborou um conjunto de serviços de forma a responder aos desafios específicos de cada empresa e cada cliente, estes que em seguida são sucintamente apresentados:

Gabinete de Apoio à Estratégia & Internacionalização

Alicerçada num conjunto de consultores seniores e numa rede de parceiros nacionais e internacionais, a Astrolábio, com este gabinete propõe-se a assessorar os processos de internacionalização, quer estes estejam em fase avançada ou em fase inicial, apoiando-se num leque de serviços competitivo e de forte valor acrescentado, que pretende ajudar as empresas a alcançar o sucesso ao longo de todas as etapas, no difícil percurso de introdução e consolidação nos mercados externos.

Gabinete de Apoio à Inovação e ao Empreendedorismo

Tem como propósito oferecer soluções de assessoria e capacitação de Pessoas e Organizações; este gabinete tem como objetivo ser um auxiliador das empresas, associações empresariais, autarquias e comunidades intermunicipais, entre outras, no domínio das novas tendências bem como ser um suporte nas áreas de gestão e incubação de projetos.

Gabinete Finanças & Investimento

Esta área visa assessorar no domínio das organizações, soluções integradas baseadas na gestão eficiente dos recursos económicos e financeiros, assim como no acesso a fontes de financiamento “como o Portugal2020” no processo de internacionalização e na reestruturação empresarial baseados em suportes de apoio a gestão.

Gabinete de Marketing & Comunicação

Este gabinete tem como propósito oferecer soluções no domínio da Comunicação Institucional através de planos de comunicação, do Branding ou criação de estratégias de marketing digital e planos de compra de meios, mas também da Estratégia Digital das Organizações, associada ao desenvolvimento de Sistemas de Informação de apoio à tomada de decisão.

Gabinete de Sistemas Integrados de Gestão

Com este setor de atividade, a Astrolábio pretende dotar as organizações de meios de apoio à gestão com vista à sua certificação de serviços e ou produtos, de acordo com referenciais específicos ou através da implementação das melhores práticas do negócio, adotando as normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, NP 4469-1, NP4457, ISO 22000 que resultam de processos evolutivos ao nível das boas práticas de gestão específicas.

Gabinete Território e Sustentabilidade

Este gabinete tem como propósito oferecer soluções no domínio da Gestão de Projetos Integrados associados à Estratégia das Cidades, ao nível de Desenvolvimento do Planeamento do território, da regeneração urbana e da mobilidade sustentável.

A empresa proporciona assim um planeamento e gestão das cidades mais inteligentes e sustentáveis, bem como uma organização de Modelos de infraestruturação e gestão pública de Redes de Nova Geração (RNG).

Outros serviços

No atual contexto de competitividade em que vivemos, onde o investimento em capital humano qualificado é um fator indispensável na cadeia de valores de uma organização, a Astrolábio elaborou um plano de formação e qualificação que se enquadra nas melhores práticas de gestão contando com uma equipa de Formadores e Consultores Seniores com larga experiência.

Para esse mesmo efeito a Astrolábio Management School, tem vindo a desenvolver a produção de Cursos Superiores com reconhecimento Científico e Pedagógico pelo Protocolo de Bolonha, devidamente credenciados e certificados por Instituições de Ensino Superior de forma a trabalhar diretamente com a base mais elementar dos ecossistemas, a educação.

2.3 OBJETIVOS DO ESTÁGIO

O estágio curricular foi iniciado no dia 6 de Março de 2017 e teve uma duração de 18 semanas. Para além da aplicação do conhecimento adquirido em contexto académico, a ambição do desenvolvimento das competências profissionais e do crescimento pessoal, o estágio deve resultar em aprendizagens proveitosas para a Astrolábio, enquanto entidade recetiva a novas dinâmicas de trabalho.

Ao longo de todo o período de estágio, pretendeu-se que o estagiário fosse integrado gradualmente nas atividades da empresa e nas suas dinâmicas de trabalho, supervisionado pelo Dr. Adriano Fidalgo.

2.4 TAREFAS DESENVOLVIDAS

O estágio curricular consistiu em quatro fases distintas:

A primeira fase marca o início do estágio e a adaptação à metodologia de trabalho da empresa.

A segunda fase passou pela integração nas atividades gerais da empresa, nomeadamente o estudo do estado de arte da internacionalização das empresas portuguesas através do método de questionário, de forma a trazer mais-valias e boas práticas que permitissem à empresa ir de encontro às necessidades dos clientes.

A terceira fase incluiu participação na equipa de consultoria empresarial dos clientes da Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A.

A quarta e última fase foi concentrada na conclusão do estágio.

Na fase inicial do estágio, o estagiário foi apresentado à equipa da Astrolábio tomando conhecimento sobre os diferentes serviços oferecidos pela empresa tendo sido analisados os projetos em andamento, adquirindo a perceção do que estava a ser feito e quais seriam os assuntos para os próximos meses.

A integração nos processos a decorrer na empresa decorreu de forma gradual. Neste período a primeira ordem de trabalho seria auxiliar o gabinete de internacionalização nos projetos em curso. Nesse sentido, inicialmente a par das definições, de o quê, o porquê e para onde, surgiu a oportunidade, por sugestão do administrador da empresa em elaborar um questionário que pudesse concluir, qual a melhor forma de ir ao encontro das exigências e desafios da internacionalização.

Na segunda fase, as principais tarefas desempenhadas foram a elaboração dos relatórios finais e intercalares dos projetos em curso, com base nas informações recolhidas pelos consultores que se deslocavam à empresa e nas conclusões das reuniões com clientes.

Nesta fase do estágio, foi iniciado um projeto de uma empresa sugerida pela Astrolábio, a *Publivez*, sobre a qual, o plano de internacionalização foi o enfoque principal, procurando contactos e parcerias estratégicas para a inserção no mercado galego através de um estudo baseado no *Benchmarking*.

Na segunda empresa proposta, a *Pavimir*, o objetivo passou pela construção de um plano estratégico de forma a enquadrar as melhores práticas do setor, bem como reformular o futuro da mesma, visto que se encontrava num processo de sucessão familiar.

Na terceira fase, procedeu-se à recolha de informação e dados das empresas questionadas de forma a dar corpo ao estudo iniciado. Na conclusão do estágio, os projetos encontravam-se já na fase final faltando apenas a apresentação dos mesmos.

Para além destas tarefas, eram realizadas reuniões regulares na Astrolábio, em que eram partilhadas informações sobre o ponto de situação dos projetos, o trabalho desenvolvido pela equipa dos estagiários e discussão de ideias para melhorar os serviços da empresa.

2.5 ANÁLISE CRÍTICA À ASTROLÁBIO ORIENTAÇÃO E ESTRATÉGIA S.A

O estágio realizado consistiu até ao momento, na mais longa experiência profissional do estagiário, assim sendo o estágio curricular realizado na Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., foi uma notável oportunidade de contactar com a realidade empresarial e os desafios enfrentados pelas empresas.

O estágio curricular permitiu conhecer pela perspetiva de uma pequena empresa, excelentes pessoas e profissionais, onde a integração foi feita de forma agradável e preocupada, procurando esclarecer todas as dúvidas que iam surgindo sobre os serviços e atividades da empresa, dando a conhecer o trabalho que estava a ser executado durante todo o decorrer do estágio. Os principais fatores a ter em conta como aprendizagem foram entre outros, a

gestão de tempo, o entrosamento e relação em equipa, a resolução de problemas, e a estruturação do pensamento crítico que, saíram fortalecidas com o estágio. O trabalhar de perto nesta realidade empresarial proporcionou um contacto próximo com os clientes e empresas, ao ver os seus problemas e observar o impacto positivo que a consultoria de gestão tem nas atividades e no futuro das empresas clientes.

No decorrer do estágio, foi sendo criado um pensamento crítico sobre a organização, discutindo em algumas situações, internamente, as fragilidades que iam sendo encontradas na organização e nos serviços prestados, propondo soluções de melhoria. Um dos fatores que se consideram relevantes numa perspetiva de melhoria seria a interlocução durante a realização dos projetos, e também a duração dos mesmos.

Conclui-se, portanto, que o estágio curricular foi útil para desenvolver não só competências profissionais, mas também competências interpessoais, estando o estagiário certo da utilidade destas para a sua experiência profissional futura.

Capitulo III- Caracterização dos Questionários

Este estudo, tem como principal objetivo, caraterizar o estado de arte da internacionalização através da enumeração das principais, necessidades e obstáculos das empresas em Portugal, com o auxílio das respostas obtidas sobre a atividade exportadora das nossas empresas, não descurando a participação do papel dos empresários, apelando ao seu contributo para o presente estudo.

Considerando ser um tema da maior relevância para as empresas nacionais atualmente, a forma como cada empresa enfrenta este processo é completamente distinta. A globalização contribuiu significativamente para esta nova realidade em que o sucesso está na adaptação e adequação das empresas às sucessivas mudanças políticas, económicas e financeiras do mercado e à forma como estas se relacionam com o consumidor final. Esta questão é ainda mais pertinente, sabendo a pouca expressão e criação de valor que as empresas portuguesas de uma forma geral têm no mercado internacional.

Em Portugal, as empresas com maior predominância de cariz internacional encontram-se essencialmente a norte do território português, onde a indústria tem vindo a marcar posição sendo reconhecido o seu prestígio internacional, como é conhecida por exemplo a indústria do calçado. Os investimentos verificados internacionalmente têm crescido gradualmente, resultado da alavancagem económica verificada nos últimos anos após a crise financeira que ocorreu na Europa e que teve um particular impacto no nosso país, levando a um enorme aumento de impostos, uma subida no desemprego, o encerramento de empresas e como seria previsível uma diminuição da atividade exportadora.

Assim, como ponto de partida propôs-se traçar a realidade atual da internacionalização das empresas portuguesas e os fatores de sucesso e insucesso que caraterizam este processo.

3.1 ASPETOS METODOLÓGICOS

3.1.1 ELABORAÇÃO E PROCEDIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário elaborado no decorrer do estágio, pretendeu avaliar o estado atual da atividade internacional ao ano de 2017, de modo a que as respostas fossem ao encontro do objeto em estudo, de forma a obter o mapeamento das várias fases do processo de internacionalização contando com testemunho das próprias empresas que operam nos mercados internacionais demonstrando as necessidades, os motivos, as ambições, os entraves e os apoios que caracterizam este processo.

De forma a elaborar o questionário, foram analisados outros questionários disponibilizados online, bem como teses disponíveis para o efeito, procedendo posteriormente às adaptações necessárias, traçando um modelo que permitisse dar resposta ao objetivo proposto, de acordo com as regras aceites pela comunidade científica, no que a estes estudos respeita, recorrendo à consulta do questionário. (Mannheim et al., 2008 e Hill, A. & Hill, M., 2008) cit in Santos, 2014 e Simões, 2010)

De forma a obter um maior e célere número de respostas, o questionário foi estruturado, adaptado e realizado de acordo com o pedido da entidade de estágio.

A estrutura do questionário (**anexo 1**) está dividida em quatro partes:

- Dados da empresa: nome, ano de constituição, setor da atividade empresarial, número de trabalhadores;
- Perfil de exportação: caracterizar a atual distribuição geográfica e o tipo de presença da atividade exportadora das empresas no mercado. Quais os países em que se pretende futuramente expandir, qual o peso que a atividade exportadora tem na faturação da empresa, mas também há quanto tempo a empresa se encontra presente nestes mercados;

- Caracterização do perfil de investimento internacional: (adaptado de forma a ir de encontro às pretensões da entidade de estágio) saber há quanto tempo e que tipo de presença tem a empresa a desenvolver a atividade exportadora. Procura-se também saber os países-alvo bem como as formas preferências de abordagem aos mercados alvo;
- Caracterização do processo de internacionalização e avaliação do papel institucional, em que se procura entender, quais foram as necessidades, os motivos, os principais entraves e apoios relevantes ao processo de internacionalização, as instituições a que as empresas recorreram para obter apoio no decorrer do processo internacional, e qual a avaliação que as empresas fazem dessas instituições e do desempenho das mesmas ao longo do processo.

O processo de questionário foi efetuado através da utilização de uma plataforma online, o Google Forms, representando esta, uma ajuda à criação dos questionários pela Web tendo facilitado o acesso a algumas funcionalidades como por exemplo, o envio para o público-alvo da hiperligação através do correio eletrónico para aceder ao questionário. O convite à participação foi feito por email, contendo uma breve apresentação do que se pretendia e a hiperligação de forma a aceder ao questionário ¹. O contato com as empresas ocorreu no período de 21 de Abril a 10 de Maio de 2017.

3.1.2 AMOSTRA DE ESTUDO

Na realização deste estudo, a amostra consistiu na formulação de uma base de dados em que englobava essencialmente empresas da indústria transformadora, algo que me foi cedido por parte da entidade do estágio, contado no final com 3768 entidades como amostra para este estudo.

¹(https://docs.google.com/forms/d/1e30hllUso0C0CtADQbLh9CjThTbQqYgydoWjm4rh2Lc/edit?usp=drive_web).

É de maior relevância salientar que a amostra utilizada, serve para primariamente responder aos principais objetivos a que esta se propõe, sendo estes motivos, os entraves, os destinos e os principais problemas de internacionalização das empresas portuguesas, que dão origem ao sucesso ou insucesso das mesmas.

Ainda que o número de respostas não tenha sido aquele que se esperava, acredita-se que foi possível adquirir uma amostra que permitisse traçar um panorama geral relevante, de forma a obter uma perceção da realidade desta temática.

3.1.3 ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

Para proceder à análise da informação recorreu-se à utilização do Google Forms.

A análise da informação deste estudo, importa uma vez mais salientar, serve como complemento ao propósito desta dissertação sendo este, o estado de arte da internacionalização em Portugal e a criação de valor para as empresas, tendo por vista o reforço através do olhar/perspetiva de quem enfrenta diariamente o desafio da internacionalização da sua empresa trazendo o seu testemunho, através de inquérito, sobre a realidade vivida por cada um dos empresários.

No que diz respeito à análise das respostas obtidas, existem outras abordagens possíveis, no entanto, apresentamos as que considerámos mais relevantes para complementar o objetivo desta dissertação.

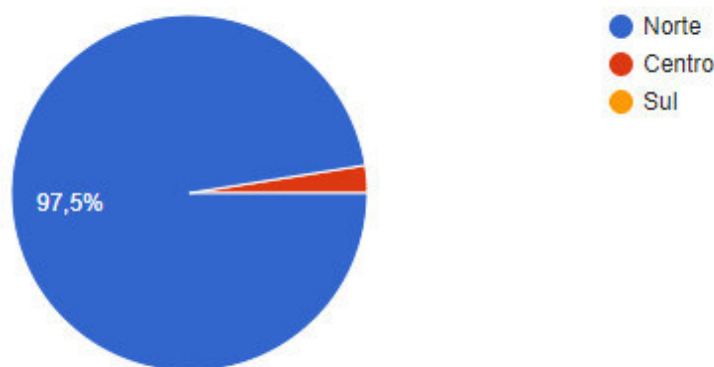
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Este estudo teve como objetivo principal, caracterizar as empresas que colaboraram com o questionário de acordo com a sua atividade económica, distribuição geográfica, ano de constituição, número de trabalhadores, a atividade internacional e as dificuldades percorridas no decorrer do processo de internacionalização.

Para este efeito, obtiveram-se obter 40 respostas num universo de 3768 empresas para a amostra em estudo.

No que respeita à localização das empresas (gráfico 1), como se pode verificar na amostra, o conjunto de empresas com mais predominância neste estudo, encontram-se localizadas a Norte (97,50%), contando o Centro com (2,50%).

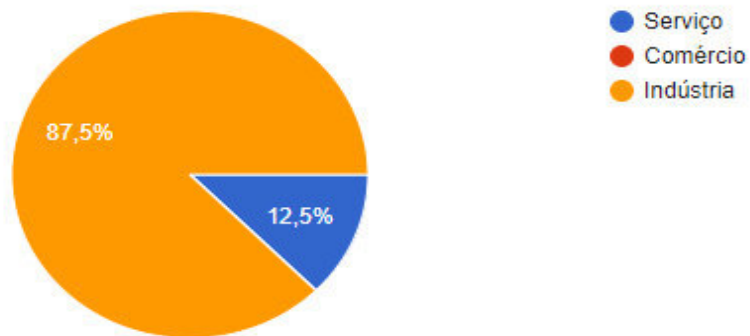
Gráfico 1 - Localização da empresa



Fonte –Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Em termos de secção de atividade económica (gráfico 2), tal como na amostra, verifica-se uma maior representatividade das empresas da Indústria “Transformadora” com 87,50% e os “Serviços”, com os restantes 12,50%.

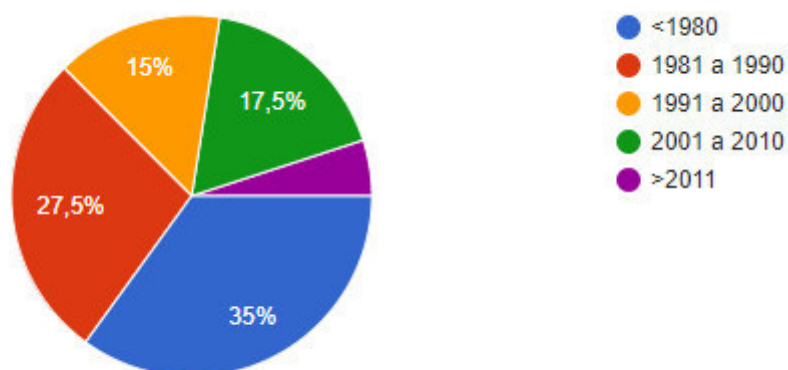
Gráfico 2 - Qual é o setor de atividade da Empresa?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Quanto ao ano de constituição, a grande maioria das empresas (35%) tiveram o seu surgimento antes de 1980, ou seja, antes da adesão de Portugal à união europeia, o que é por si só, uma mais-valia para analisar o processo de internacionalização. Entre 1981 e 1990 surgem 27,50%, seguidos de 15% entre 1991 e 2000, 17,5% entre 2001 e 2010 e apenas 5% após 2011, sinal da mudança dos tempos.

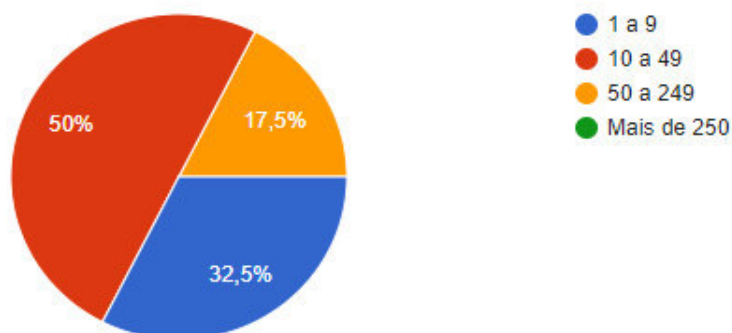
Gráfico 3 - Ano de Constituição da Empresa



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

No que diz respeito ao número de trabalhadores nas empresas, podemos verificar que existe um escalão com metade da representatividade de 50%, que conta com 10 a 49 trabalhadores contrastando com 32,50% com 1 a 9 funcionários e 17,50% com 50 a 249 trabalhadores. Podemos desde já concluir que este inquérito vai de encontro com a realidade verificada na globalidade das empresas do país, onde a dimensão atual se situa nas pequenas e médias empresas.

Gráfico 4 - Número de pessoas ao serviço na empresa

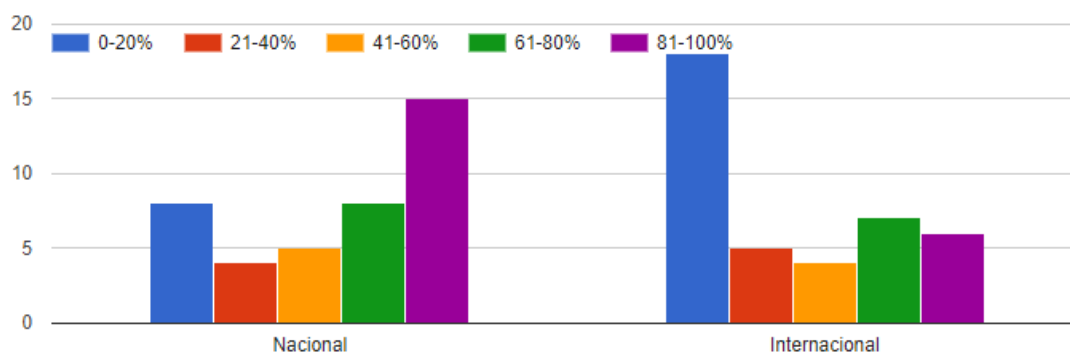


Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Importa também relevar o peso global do volume de negócios nacional e internacional nas empresas inquiridas em 2017. Como se verifica, 62,5% das empresas têm um peso do volume de negócios nacional até aos 80%, tendo 15 empresas a sua atividade dentro do território nacional, demonstrando que a tendência da grande maioria das empresas ainda se encontra muito dependente do mercado sendo por demais evidente a necessidade de reduzir a dependência dos parceiros portugueses, expandindo o volume de negócios ao exterior.

Relativamente ao peso global que o volume de negócios tem no mercado internacional, concluir-se que 57,5% das empresas têm um peso do volume de negócios abaixo do intervalo dos 41%-60% em percentagem acumulada, o que representa um valor ainda relativamente baixo. Como se verifica também, a grande maioria das empresas (18) encontra-se no escalão mais baixo entre 0% a 20%, concluindo que ainda existe um conjunto de fatores que limitam o raio de ação das empresas no seu processo de internacionalizar os seus processos para mercados externos.

Gráfico 5- Qual o peso global do volume de negócio em 2017?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Na resposta à pergunta, em que consiste a atividade de internacionalização (gráfico 6), 86,84% das empresas apontaram a exportação como principal atividade da sua empresa, tendo 13,16% referido ambos, isto é, exportação e investimento direto sendo que, em certos casos, isso ocorrer devido a um conjunto de opções estratégicas por parte das empresas, nas diversas formas de internacionalizar bem como os meios envolventes dos países onde essas empresas se encontram, tendo opções diferentes para países diferentes.

Gráfico 6 - Em que consiste a atividade de internacionalização da empresa?



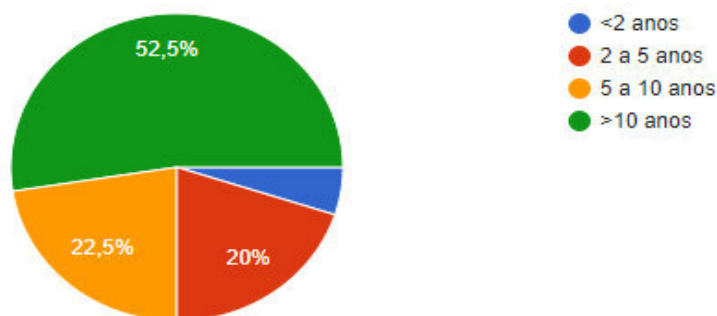
Fonte - Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

3.3 CARATERIZAÇÃO DO PERFIL DE EXPORTAÇÃO E INVESTIMENTO

Nesta secção analisamos os resultados de 34 das 40 empresas que declararam ter realizado investimentos no estrangeiro.

No que respeita ao início dos investimentos da atividade exportadora (gráfico 7), 52,50% das empresas inquiridas apresentam uma grande maturidade no contexto de internacionalização, contando com mais de 10 anos de experiência no mercado externo, seguido de 22,5% para o período temporal entre 5 a 10 anos, com 20% das respostas a apontar para o intervalo de 2 a 5 anos, tendo apenas uma pequena parte das empresas respondentes (5%), uma iniciação do processo de internacionalização à menos de dois anos.

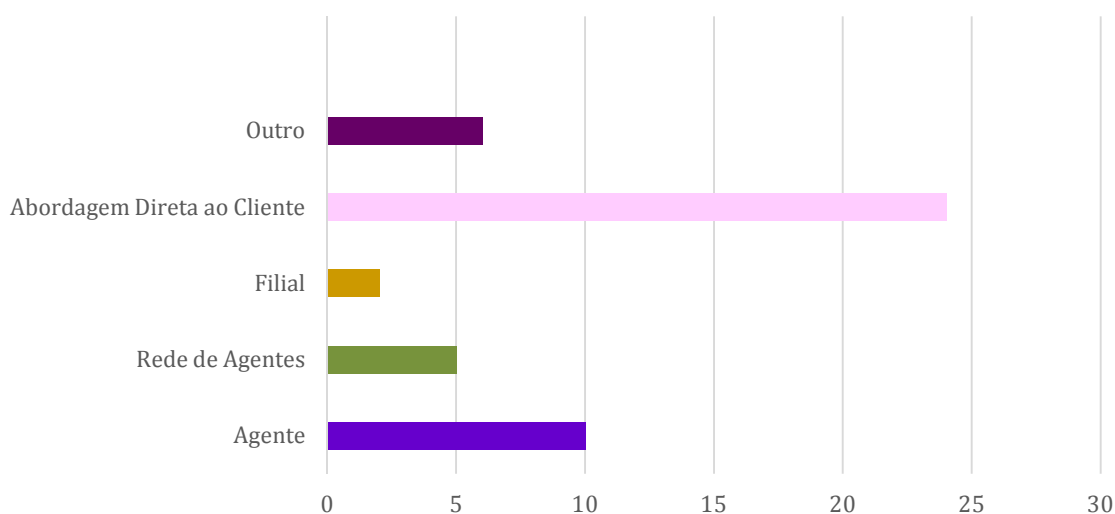
Gráfico 7 - Há quanto tempo a empresa desenvolve atividades exportadoras?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Pode-se observar que o método mais relevante utilizado é a “Abordagem Direta ao Cliente”, obtendo 24 respostas da amostra inquirida, seguido por “Agentes” contando com 10 respostas, “Rede de Agentes” e “Filial” com 5 e 2 respostas respetivamente. Por fim, “Outros” contaram com 6 respostas, o que representa um crescimento gradual de diversas formas de presença a nível internacional.

Gráfico 8 - Neste momento, que tipo de presença tem a empresa nos mercados para onde exporta?

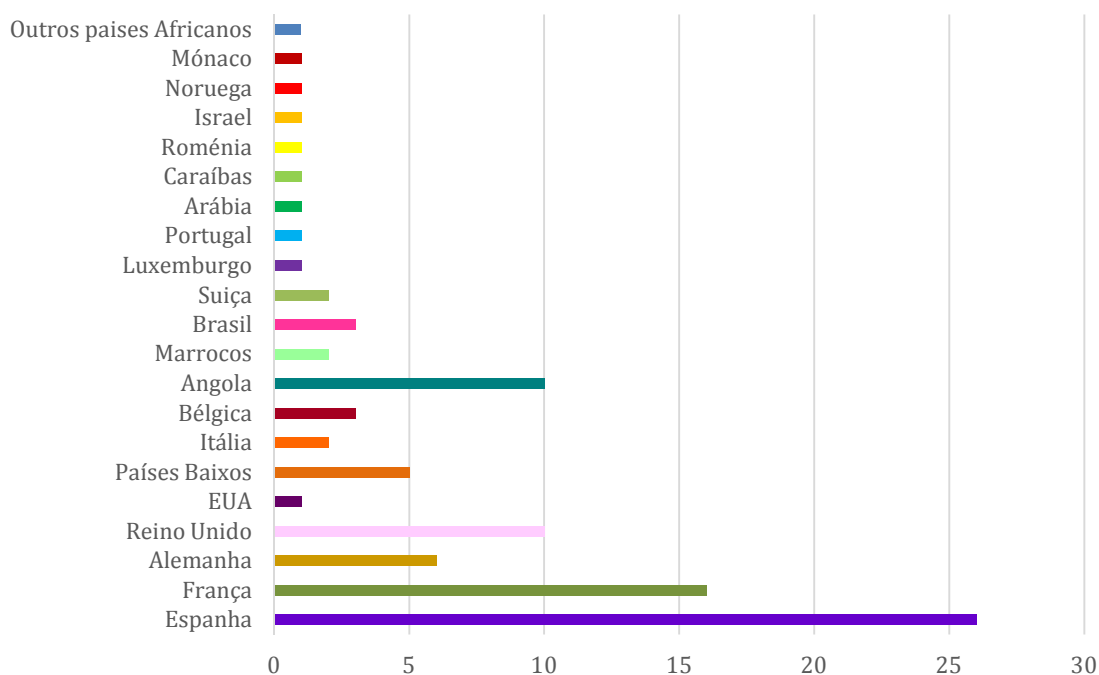


Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

No estudo dos principais países de destino das exportações (gráfico 9), pode concluir-se que os 3 principais países são “Espanha”, o que representa 65% das respostas, seguida de “França” com 40% e “Reino Unido” e “Angola” com resultados similares de cerca de 25% respetivamente. De salientar também, o surgimento de mercados em que a presença nacional não é por norma muito relevante, mas que neste estudo tem a sua expressão, como é o caso da Alemanha, Países Baixos, Itália, Bélgica e por fim Marrocos. Fica provado, uma vez mais que as empresas portuguesas quando exportam, optam por se concentrar nos países de língua portuguesa bem como nos países comunitários como é o caso de Espanha e França. Contribui em muito também, a falta de planeamento e estratégias que passem por demonstrar os produtos e

serviços em mercados menos conhecidos de forma a desenvolver estratégias e estudos de viabilidade e aceitação dos produtos de mercado de forma a expandir os mercados alvo.

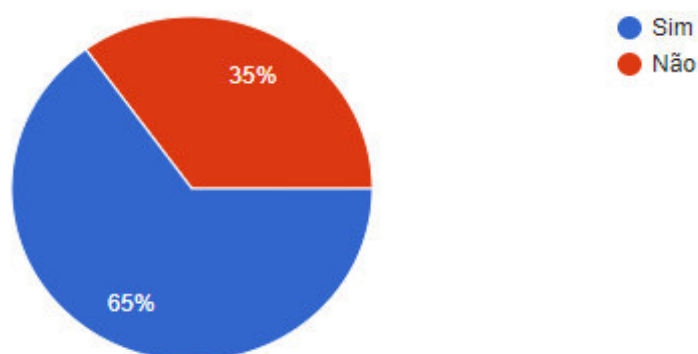
Gráfico 9 - Quais são os 3 principais países para onde exporta?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Relativamente à expectativa das empresas respeitante ao aumento da importância do mercado externo, a grande maioria (26), considerou que o próximo ano de 2018 terá um grande impacto na atividade global da sua empresa tendo uma representatividade de 65%.

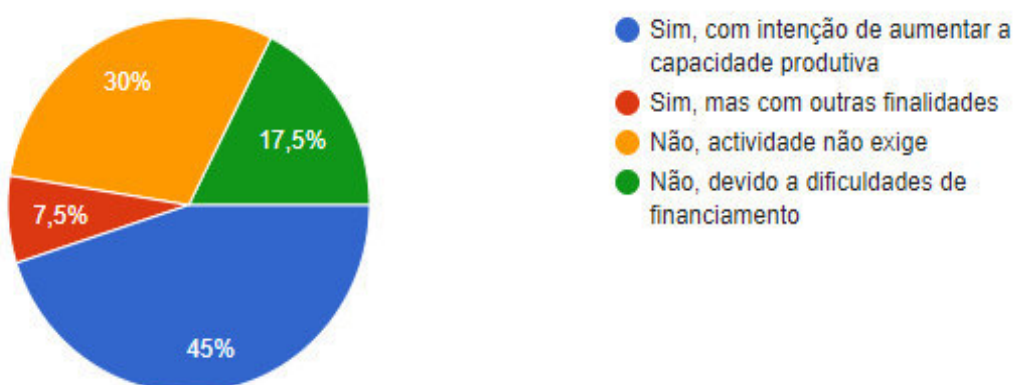
Gráfico 10 - Espera, nos próximos 12 meses, um aumento da importância do mercado externo na atividade global da empresa?



Fonte - Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Em relação ao aumento do investimento, como se pode verificar no (gráfico 11), 45% das empresas consideram que se justifica aumentar o investimento de forma a tornar mais capaz a sua força produtiva. Por outro lado, 30% das empresas consideram que a atividade não o exige, o que vem demonstrar que a amostra em estudo representa empresas em diferentes estágios e etapas de investimento.

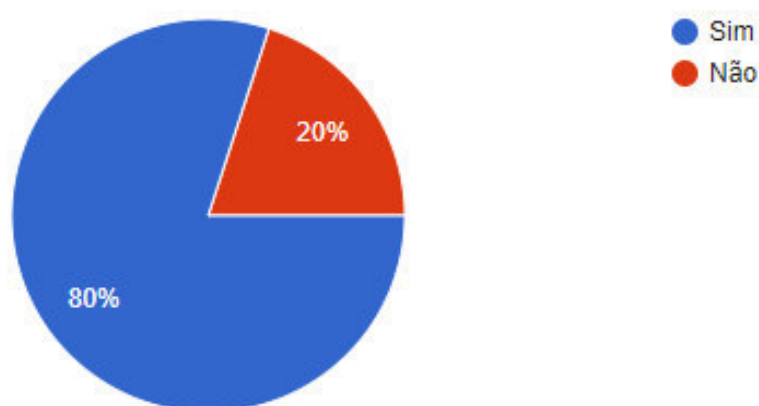
Gráfico 11 - Espera, nos próximos 12 meses, aumentar o nível de investimento?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Com uma representatividade expressiva de 80%, o que corresponde a 32 empresas da amostra, considera-se que a presença em mercados externos não só é uma mais-valia para a sua empresa como capitaliza, retém e cria valor para a mesma, reduzindo assim a dependência do mercado interno, e diversificando o leque de opções.

Gráfico 12 - De uma forma geral, considera a internacionalização criou valor para a sua empresa?



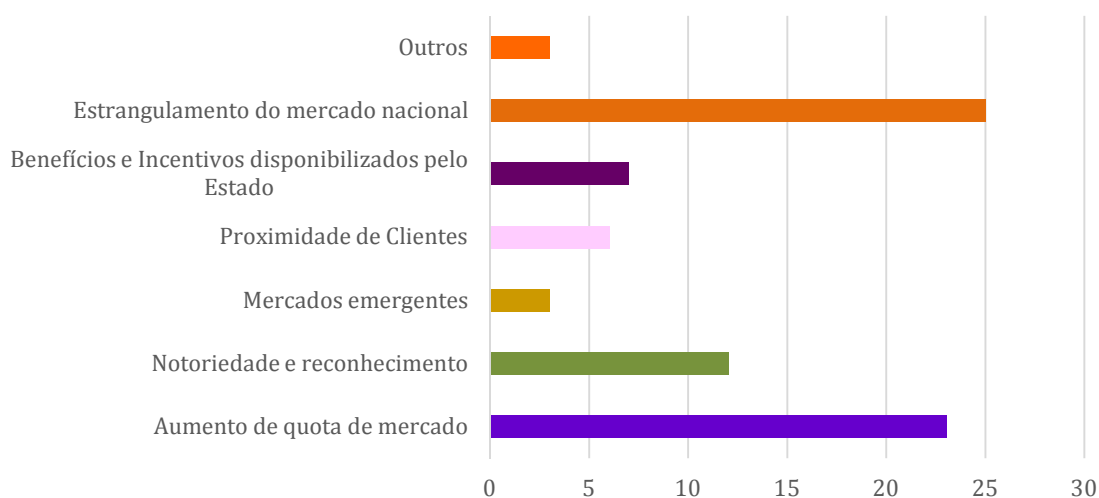
Fonte - Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

3.5 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Outro aspeto relevante, consiste em saber os principais motivos que levam as empresas a internacionalizar (gráfico 13). Nesta amostra, o aspeto mais mencionado consistiu no “Estrangulamento do mercado nacional” com 62,5%, o que prova a pequena dimensão, atualmente, do mercado nacional, tendo hoje em dia as empresas o imperativo de procurar novos mercados de forma a conseguir criar e reter valor para si. Num segundo ponto, o “Aumento de quota de mercado” com 57,5% confirma o desejo de crescer para outros mercados de

forma a captar maior valor internacional para a empresa. Outros fatores a ter também em consideração são a “Notoriedade e reconhecimento” com 30%, “Benefícios e Incentivos disponibilizados pelo Estado” com 10% e “Proximidade de clientes” e “Mercados Emergentes” com 15% e 17,5% respectivamente. Por fim, o fator “Outros” reuniu apenas 10% das respostas.

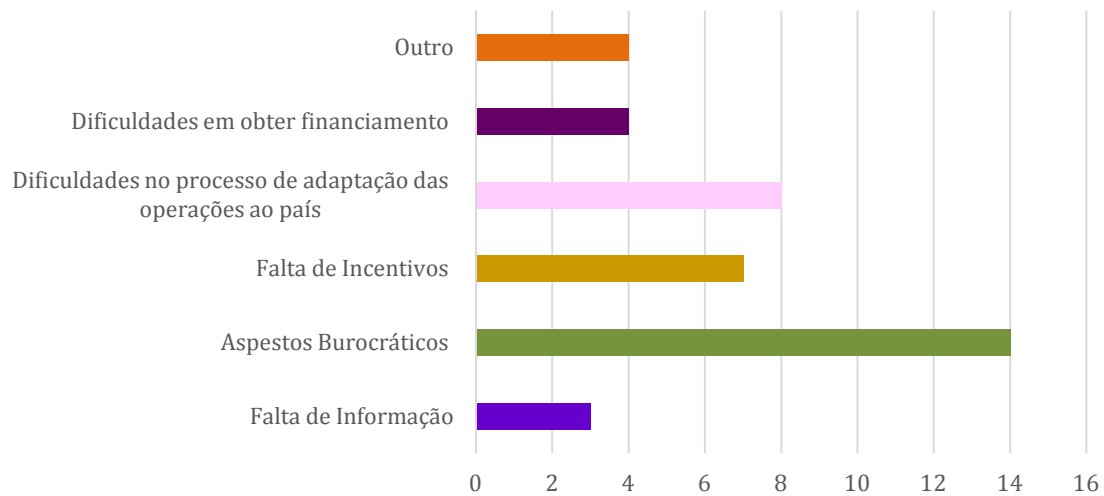
Gráfico 13 - Principais motivos para a internacionalização?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Relativamente ao estudo apresentado, (gráfico 14), a maioria das respostas recaiu como seria de esperar nos “Aspectos Burocráticos” em 35% uma vez que é conhecida a dificuldade das empresas na penetração em mercados internacionais, seguido por 20% da amostra que vê nas “Dificuldades no processo de adaptação das operações ao país” de destino, um motivo de entrave no seu processo de comércio internacional. Pode-se também constatar que a falta de incentivos no apoio à internacionalização é um dos fatores mais relevantes no que demonstra que muitas empresas que tenham a vontade de expandir o seu negócio para fora do mercado nacional, encontram demasiados entraves, o que faz com que muitas destas empresas desistam ou adiem o seu processo de presença noutros mercados.

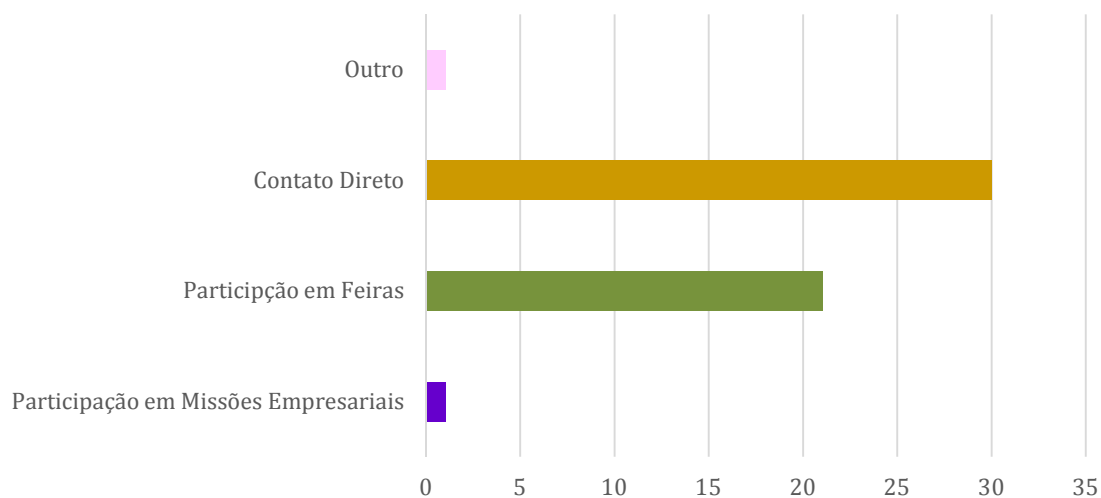
Gráfico 14-Principal entrave ao processo de internacionalização



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Da análise ao ponto preferencial de abordagem, o “Contacto direto e a “Participação em feiras” foram aqueles que reuniram uma maior representatividade de 75% e 52,5% respetivamente, sendo a “participação em missões empresariais”, o fator que reúne menos representatividade com apenas 2,5% das respostas. É importante salientar que hoje em dia a tendência é a organização de missões empresariais, sendo intrigante perceber o porquê da falta de interesse dos empresários desta amostra em não procurarem este tipo de participação, uma vez que em muitos casos é acompanhada de benefícios e apoios do estado. A necessidade de fazer destas missões algo mais específico e mais concentrado no setor e em países em que as nossas empresas pudessem retirar maior proveito/benefícios seria algo a ter em conta por parte dos vários atores de mercado.

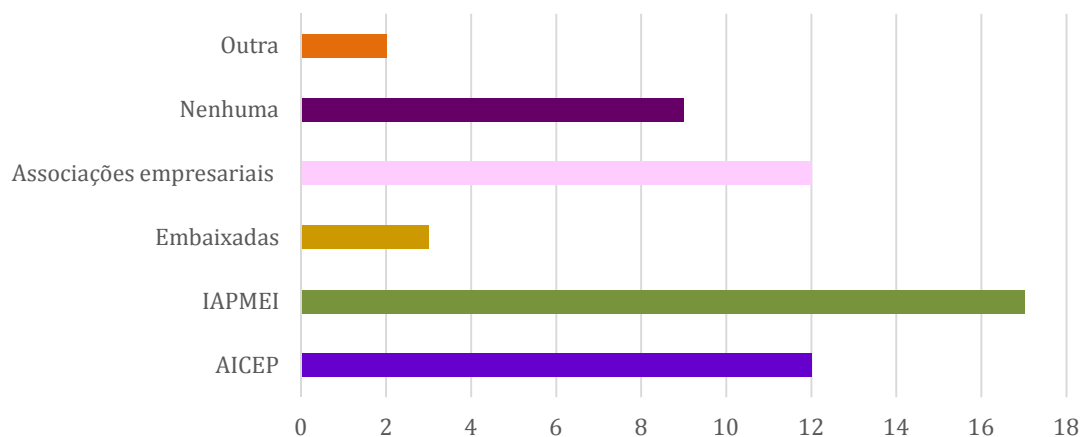
Gráfico 15 - Formas preferenciais de abordagem aos países-alvo



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

No que diz respeito às entidades que as empresas tiveram maior interação no apoio à internacionalização (gráfico 16) o IAPMEI registou a maior interação com 42,5%, não sendo de maior importância referir que o AICEP e as Associações empresariais representaram valores muito similares de cerca de 30%.

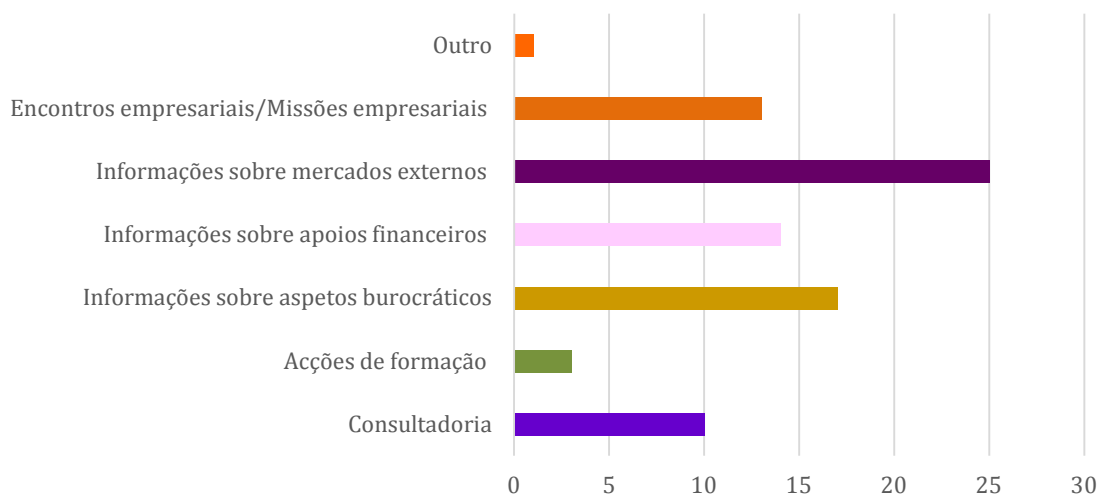
Gráfico 16 - No decorrer da atividade internacional com que entidades teve interação?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Relativamente aos apoios que as empresas consideram mais relevantes no processo de internacionalização, (gráfico 17) as “Informações sobre mercados externos” representam 62,5%, sendo que este escalão demonstra um grande equilíbrio naquilo que as empresas procuram no momento específico e na fase de maturação em que se encontram, tendo as Informações sobre “Aspectos burocráticos” e “Informações sobre aspetos financeiros” recolhidos, uma grande percentagem das respostas com 47,5% e 42,5% respetivamente, com a exceção das “Ações de formação” que se considera menos prioritária (7,5%) na hora de optar por apoio.

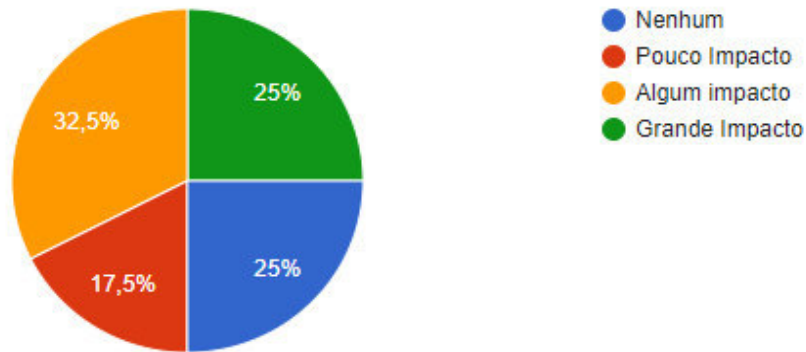
Gráfico 17 - Quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização?



Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Na resposta à pergunta sobre o impacto que os incentivos, apoios, medidas e acordos têm na melhoria/ajuda ao processo de internacionalização, a representatividade está neste estudo muito concentrada, isto é, todos os escalões são muito semelhantes com cerca de 25% das empresas a considerarem que teve um “grande impacto”, seguido de 32.50% com “algum impacto”, 17.50% com “pouco impacto” e por fim 25% das empresas consideraram que “não teve nenhum impacto”. Com uma amostra mais abrangente poderíamos eventualmente tirar outro tipo de conclusões.

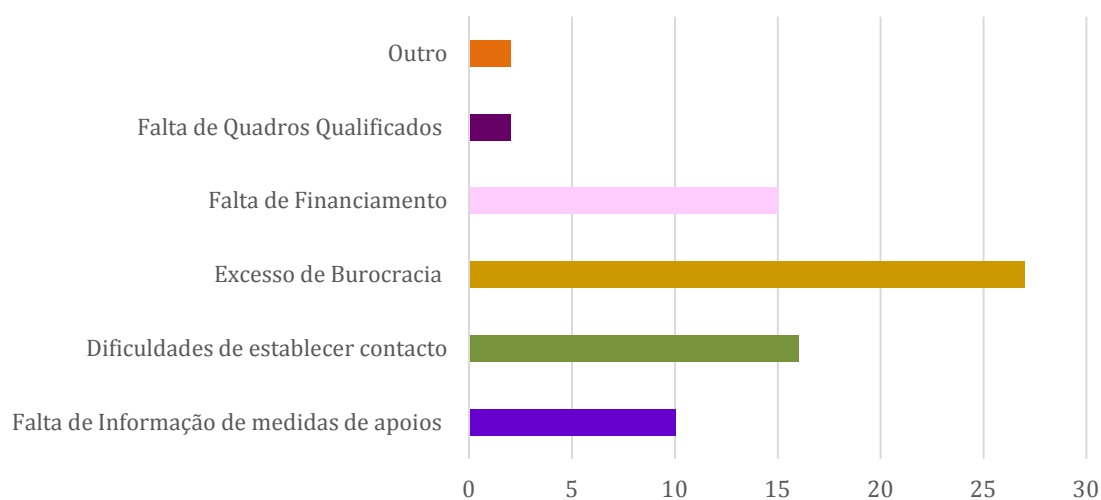
Gráfico 18 - Qual o grau de impacto que os apoios, medidas e incentivos tiveram no processo de internacionalização?



Fonte - Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

Outro aspeto a ter em conta (gráfico 19), é o de verificação sobre quais são os pontos fracos verificados nas entidades que prestam o apoio às empresas sendo que o “Excesso de burocracia” reúne maior representatividade com 67,5% seguido de “Dificuldades em estabelecer contacto” com 40% e “Falta de financiamento” com 37,5%. Com estes fatores pode-se concluir que ainda existe uma grande dificuldade das empresas nas diversas fases que rodeiam o processo de internacionalizar, o que demonstra também a pouca expressão e fraco desenvolvimento da atividade exportadora nacional, existindo porém, uma ambição de alterar este desígnio.

Gráfico 19 - No quadro da sua atividade ou negócio, qual o grau de impacto que os incentivos, apoios, medidas e acordos têm influência na melhoria do processo de internacionalização?



Fonte - Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Excel

Relativamente à pergunta aberta, em que se pretendia o testemunho dos empresários, organizou-se as repostas de forma a sintetizar e encontrar pontos comuns, surgindo o seguinte quadro:

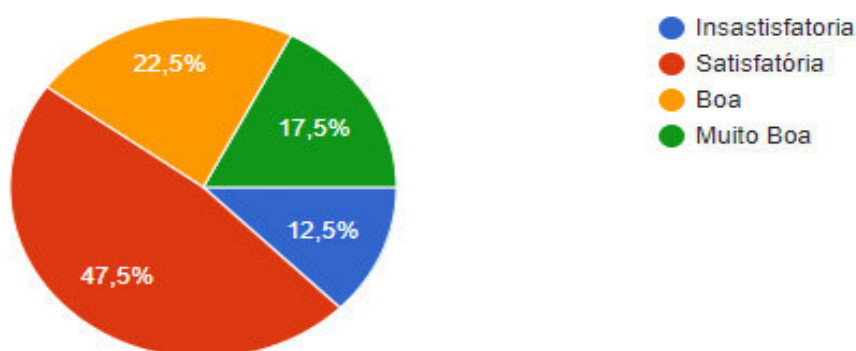
Quadro 3- Fatores enunciados pelos empresários

Burocracia
Falta de Informação
Flutuação Cambial
Adaptação às culturas e modo de operar no mercado muito diferentes
Penetração de mercados
Outros não especificados

Fonte -Elaboração própria através da ferramenta Microsoft Word

Por fim, de forma a ter conhecimento de como as empresas avaliam as suas experiências no mercado externo (gráfico 20), a opção que depositou maior número de respostas com 47,50% foi que as empresas se encontram “Satisfatoriamente” na sua aventura de internacionalização; 22,50% das empresas considera como “Boa” esta experiência, seguido por 17,50% que consideram “Muito Boa”, concluindo com apenas 12,50% que consideram a sua experiência como “Insatisfatória”.

Gráfico 20 - Como avalia a sua experiência de internacionalização?



Fonte - Elaboração própria através da ferramenta Google Forms

3.6 CONCLUSÕES A RETIRAR DO ESTUDO EFETUADO

A primeira conclusão que se pode retirar deste estudo, é a constatação de que a internacionalização das empresas portuguesas, na sua essência, é baseada na exportação.

Numa segunda conclusão, constata-se que as exportações nas empresas constituídas há mais tempo demonstram maior tendência, dada a sua maturidade no mercado interno, a ter uma estrutura que lhes permita arriscar mais no mercado externo, podendo retirar um acréscimo considerável na criação e retenção de valor.

É ainda importante relevar o fato, que as empresas, por esta amostra recolhida, têm um volume de faturação maioritariamente baixo ao nível internacional, o que reflete potenciais debilidades do mercado português, um mercado pouco competitivo, face às economias mais prósperas e dinâmicas na Europa, tendo por esse fator, uma longa margem de evolução pela frente. Torna-se evidente, o estado pouco estruturado das empresas portuguesas na relação com o exterior, quando a principal abordagem é feita de forma direta ao cliente, podendo também ser explicada pela micro/pequena dimensão das empresas portuguesas, não conseguindo estas atingir um patamar económico que lhes permita entrar nos mercados mais ou menos complexos de uma forma mais sustentada.

Outro aspeto preocupante é a tendência para a exportação de forma condicionada pela proximidade geográfica e cultural, isto é, as empresas portuguesas dificilmente exportam de uma forma significativa para fora Mercado Único Europeu. Concentram praticamente toda a sua atividade em países como Espanha e França ou países falantes de língua portuguesa, como Angola ou Brasil, que beneficiam de uma concentração geográfica desaconselhável caso ocorram crises (políticas, económicas ou financeiras) fazendo depender-se de um leque restrito de parceiros de mercado internacional.

Fica patente a falta de estratégia e de visão internacional das empresas portuguesas, o que revela que ainda há um longo caminho a percorrer no campo do planeamento estratégico, bem como na divulgação e promoção de novos mercados que levem as empresas a diversificar os seus parceiros de mercado.

Tendo em conta a autoavaliação efetuada pelas empresas, constata-se que a grande maioria das empresas esperam no próximo ano um aumento da importância do mercado externo na faturação em que em muitos casos será usada para aumentar a capacidade produtiva. Pode-se retirar que de uma forma geral, a internacionalização é um fator de criação, rentabilização, capitalização de valor o que se considera ser bastante positivo.

A longo prazo acredita-se ser possível resultados mais expressivos dado o aumento do investimento originando uma maior aprendizagem, tornando as operações externas cada vez mais acertadas.

No segmento em que se avalia as instituições que ajudam no processo de internacionalização das empresas portuguesas, foram reportadas um conjunto de falhas na sua atuação, como o excesso de burocracia, a dificuldade em obter financiamento entre outros, tendo como principais visados o AICEP e o IAPMEI. Parece-nos importante, desenvolver relações privilegiadas e próximas de forma a facilitar e desenvolver de uma forma mais sustentada as empresas portuguesas.

Para concluir considera-se de extrema relevância ouvir os empresários, para que se reduza os processos burocráticos e a dificuldade em expandir os negócios nos mercados internacionais. Foi possível notar a importância que as instituições têm no auxílio à internacionalização, daí o papel destas na obtenção da melhor informação para responder as necessidades destas, criando um leque de oportunidades para as micro/pequenas empresas que caracterizam o tecido económico português.

Capítulo IV - Conclusão

A internacionalização das empresas vive atualmente, um dos momentos mais importantes dadas as constantes mudanças dos mercados face à globalização quer ao nível nacional como ao nível internacional. Assim, face a este desígnio, necessitam de uma boa estratégia e planeamento para apresentar-se internacionalmente com capacidade de resiliência e inovação, de forma a competir e liderar com astúcia as tendências de mercado, de forma a estar em pé de igualdade com os demais concorrentes no mercado internacional.

O estágio curricular, realizado na Astrolábio - Orientação e Estratégia S.A., contribuiu na medida exata do proposto, isto é, permitiu o contato com empresas que se encontravam no contexto do processo de internacionalização, permitindo observar as várias etapas, dando a oportunidade de enriquecer o lado pessoal, mas também adquirir ferramentas para o futuro profissional. Deste período curricular, foi elaborado o presente relatório. Este teve como principal objetivo dar a conhecer o estado de arte da internacionalização e o efeito que este tem no quotidiano das empresas e a sua evolução nos últimos anos.

Considera-se que com o finalizar deste trabalho surgiram outras dúvidas pertinentes e considerações que ficaram por esclarecer, uma vez que esta temática de maior relevância nos dias que correm, contém um conjunto de meandros ainda por explorar, denotando por vezes que as próprias empresas se encontravam perdidas ao longo deste processo tão complexo que é a internacionalização. Será um tema sobre o qual é pretendido um aprofundamento futuro de forma a completar e enriquecer este tema.

É também latente a falta de cultura e ambiguidade de pensamento, que vá de encontro ao padrão e exigência que se encontra em mercados externos, sendo evidente a fraca capacidade das empresas em lidar com dificuldades e sobretudo a adaptação à mudança, o que é na opinião do candidato, o que

expressa o atraso do país face a mercados com quem as empresas portuguesas competem internacionalmente.

É importante combater este desígnio, através de uma gestão eficiente dentro de portas, isto é, ter uma organização financeiramente equilibrada de forma a poder correr determinados riscos que possam ser suportados num futuro, alinhar os colaboradores com as estratégias claramente definidas para que não haja erros desnecessários, no momento de tomara decisões sem ter um conhecimento real dos países para os quais se quer internacionalizar. Criar nos empresários uma cultura de empreendedorismo estruturado e bem segmentado, não alicerçando as suas decisões no desenrasque e a curto prazo e junto do estado português embarcar em missões empresariais em países mais afastados dos tradicionais mercados de exportação portuguesa de forma a diversificar e dar a conhecer o que de melhor se faz no mercado nacional.

No decorrer do trabalho foram encontradas algumas dificuldades de cooperação das empresas em responder ao questionário, sendo que se poderia obter uma amostra mais sólida e com dados potencialmente mais relevantes de forma a dar mais densidade ao trabalho elaborado.

Com os dados recolhidos foi importante perceber que o principal fator de condicionamento na entrada em mercados, passa pela dificuldade em obter informações e a elevada burocracia, por outro lado a importância atribuída as entidades que servem de apoio para internacionalização.

É importante corrigir as assimetrias de informação nas suas demais variantes e uma abordagem mais apoiada, no momento de entrada em mercados, em que as empresas portuguesas tivessem uma vantagem competitiva menor, reduzindo o risco de exposição das empresas.

Por fim considera-se relevante também refletir sobre o papel do empresário. Existe um défice de visão global dos vários agentes, na medida em que é em parte, por estes, que a internacionalização é relativamente básica e com dificuldades acrescidas, não havendo uma ampla partilha de conhecimentos e maior coesão entre os empresários de forma a fomentar um maior equilíbrio entre as expetativas e a realidade vivida nos mercados internacionais de forma a evitar erros já cometidos, uma maior participação do próprio estado português em divulgar e auxiliar na abertura de contatos e novas parcerias de mercado, não esquecendo as instituições de ensino superior no que à parte científica diz respeito, dedicar o seu conhecimento empírico de forma a ampliar o saber nesta temática.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, A. A. da C. (1999). *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*. Millenium.
- Afonso, Joana Gil. (2013). Simplificar a Internacionalização. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em:
https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24668/1/Joana_Afonso_Simplificacao%20Internacionalizacao_Gestao_2013.pdf. Acesso em: 24 abr. 2017.
- Andersen, O; Buvik, A. (2002). Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11, 347–63.
- Calof, J.; Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-13, 1995. *International Business Review*, 4(2), 115–13.
- Cosset, J.-C., & Roy, J. (1991). The determinants of country risk ratings. *International Business Studies*, 22, 135–142.
- Cristina, M., & Dias, F. (2007). A internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira. Universidade do Porto.
- Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs - Context, Models and Implementation 1a Edição.*, Gdansk: Gdansk University of Technology. Gdansk: Gdansk University of Technology.
- Dunning, J. & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. (E. Cheltenham e Northampton, Ed.) (Vol. 2).
- Dunning, J. H. (1995). "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism". *Journal of International Business Studies*, 26.

- Dunning, J. H. (2000). "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity ". *International Business Review*, 9(2), 163–190.
- Dunning, J. H. (1988). "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*.I. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Freire. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal, Editorial Verbo, Lisboa, 1997.*
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review.*, 11–24.
- Hill, A. & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário (2a Edição)*. Lisboa: E. Sílabo.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, , 12 (3), pp. 305-322, 1975. *Journal of Management Studies*, 12–13, 305–322.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. , 40(9), pp.1411–1431. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1141–1431.
- Jorge, N. J. D. O. (2010). Fatores de Decisão no Processo de Internacionalização das empresas de Construção de Infra-Estruturas de Transporte.143 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010. Disponível em:
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61196/1/000149643.pdf>.
- Leonidas C.Leonidou. (1995). Empirical Research on Export Barreirs: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, Vol.3, 23–43.
- Manheim, J.B., Rich, R.C., Willnat, L. e Brians, C.L. (2008), *Empirical Political Analysis Quantitative and Qualitative Research Methods*, 7ª edição, Longman, London.

- McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. , 9(6), pp.469–487. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
- Moreira, Marta Sofia da Rocha. (2013) A Internacionalização do Setor Vinícola: O caso da Quinta da Aveleda. Dissertação (Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, S. Mamede de Infesta. Disponível em:
http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3215/1/DM_MartaMoreira_2013.pdf.
- Navas-López, J., Guerras-Martín, L. (2002). *La Dirección Estratégica De La Empresa – Teoría Y Aplicaciones*.(Civitas Ediciones., Ed.).
- Rothaermel, F., Kotha, S. e Steensma, H. (2006). International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size. *Journal of Management*, 32, 56.
- Rugman, A. M. and R. M. H. (n.d.). -*ob. cit.*
- Santos, André Filipe Freitas Esteves Brás dos. (Outubro 2014). Fatores Institucionais na Internacionalização das PME's Portuguesas para a América Latina. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa.
- Shaw, V. e Darroch, J. (2004). Barriers to internationalization: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 327–432.
- Simões. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in *ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.)*, *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa.
- Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos*. Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa.
- Teixeira, S., e Diz, H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Lisboa: *Publisher Team*.

Viana, C. & Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional 2a Edição.*, Lisboa: Edições Sílabo. In Edições Sílabo. (Ed.) (2ªEdição).

Viana, C. e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional, Lisboa.* Lisboa: Ed. Sílabo.

Anexos

Anexo 1-Questionário Estado de Arte da Internacionalização

Estado da Arte Internacionalização

Com este questionário pretende-se avaliar o impacto, o grau de sucesso e os maiores constrangimentos da política de internacionalização das empresas. Este estudo metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do mestrado do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense em parceria com a Astrolábio Orientação e Estratégia, S.A. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. A realização do questionário tem a duração de aproximadamente 5 minutos. A sua participação é muito importante. Obrigado pela colaboração

*Obrigatório

1. 1. Localização da Empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Sul
- Outro: _____

2. 2. Qual o sector de atividade da sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Serviço
- Comércio
- Indústria
- Outro: _____

3. 3. Ano da Constituição da Empresa *

Marcar apenas uma oval.

- <1980
- 1981 a 1990
- 1991 a 2000
- 2001 a 2010
- >2011

4. 4. Identifique o número de pessoas ao serviço na empresa *

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 9
- 10 a 49
- 50 a 249
- Mais de 250

5. 5. Qual o peso global do volume de negócio em 2017 ? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. Em que consiste a actividade de internacionalização da empresa ? * Marcar apenas uma oval.

- Exportação
- Investimento Directo Estrangeiro
- Ambos
- Outro: _____

2. Caracterização do Perfil de Exportação e Investimento

2ª Página

7. 7. Há quanto tempo a empresa desenvolve actividades exportadoras ? * Marcar apenas uma oval.

- <2 anos
- 2 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- >10 anos

8. 8. Neste momento, que tipo de presença tem a empresa nos mercados para onde exporta? * Marque todas que se aplicam.

- Agente
- Rede de Agentes
- Filial
- Abordagem Directa ao Cliente
- Rede de Distribuição Própria
- Outro: _____

9. 9. Quais são os 3 principais países para onde exporta? *

Marque todas que se aplicam.

- Espanha
- França
- Alemanha
- Reino Unido
- EUA
- Países Baixos
- Itália
- Bélgica
- Angola
- Marrocos
- China
- Outro: _____

10. 10. Espera, nos próximos 12 meses, um aumento da importância do mercado externo na actividade global da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

11. 11. Espera, nos próximos 12 meses, aumentar o nível de investimento? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, com intenção de aumentar a capacidade produtiva
- Sim, mas com outras finalidades
- Não, actividade não exige
- Não, devido a dificuldades de financiamento

12. 12. De uma forma geral, considera a internacionalização criou valor para a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

3. Caracterização do Processo de Internacionalização e Avaliação do Papel Institucional

3ªPágina

13. 13. Principais motivos para a internacionalização? (Escolha no máximo 3 opções) *

Marque todas que se aplicam.

- Aumento da quota de mercado
- Notoriedade e reconhecimento
- Mercados emergentes
- Proximidade de Clientes
- Benefícios e Incentivos disponibilizados pelo Estado
- Estrangulamento do mercado nacional
- Outro: _____

14. 14. Principal entrave ao processo de internacionalização: *

Marcar apenas uma oval.

- Falta de Informação
- Aspectos burocráticos
- Falta de incentivos
- Dificuldades no processo de adaptação das operações ao país
- Dificuldades em obter financiamento
- Outro: _____

15. 15. Formas preferenciais de abordagem aos países-alvo: (Pode assinalar mais que uma opção) *

Marque todas que se aplicam.

- Participação em missões empresariais
- Participação em feiras
- Contacto direto
- Outro: _____

16. 16. No decorrer da actividade internacional com que entidades teve interacção? (Escolha no máximo 2 opções) *

Marque todas que se aplicam.

- AICEP
- IAPMEI
- Embaixadas
- Associações empresariais
- Outro: _____

17. 17. Quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização:
(Escolha no máximo 3 opções) *
Marque todas que se aplicam.

- Consultadoria
- Acções de Formação/ Seminários
- Informações sobre aspectos burocráticos
- Informações sobre apoios financeiros
- Informações sobre mercados externos
- Encontros empresariais/ Missões empresariais
- Outro: _____

18. 18. No quadro da sua actividade ou negócio, qual o grau de impacto que os incentivos, apoios, medidas e acordos têm influência na melhoria do processo de internacionalização? *
Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
- Pouco Impacto
- Algum impacto
- Grande Impacto

19. 19. Quais são os pontos fracos que verifica nas entidades, anteriormente referidas, no apoio aos processos de internacionalização? *
Marque todas que se aplicam.

- Falta de Informação de medidas de apoios
- Dificuldades de estabelecer contacto
- Excesso de Burocracia
- Falta de Financiamento
- Falta de Quadros Qualificados
- Outro: _____

20. 20. Diga especificamente, quais foram os principais constrangimentos e ou dificuldades encontradas no processo de internacionalização da empresa? *

21. 21. Como avalia a sua experiência de internacionalização ? *

Marcar apenas uma oval.

- Insatisfatória
- Satisfatória
- Boa
- Muito Boa
- Outro: _____

Anexos