



**Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal:  
Abordagem Programada vs Abordagem não Programada**

João Carlos de Sousa Varejão

Orientado por Mestre Anabela Ribeiro e Prof. Doutora Clara Ribeiro

S. Mamede de Infesta, abril de 2013



## **Resumo**

O presente estudo debruça-se sobre o processo de internacionalização e a forma como o mesmo ocorre junto das empresas Portuguesas, nomeadamente as PME's, focando-se essencialmente naquelas que utilizam apenas a exportação como meio de se internacionalizarem.

Analisaram-se sete empresas, todas provenientes de diferentes sectores de atividade, sobre as quais incidiu um aprofundado trabalho de recolha de dados, apostando-se para o efeito em métodos de análise qualitativa que visavam a correta identificação das características intrínsecas das mesmas.

Ao longo do estudo é realizada uma distinção entre o que se considera uma abordagem programada e não programada das empresas ao processo de internacionalização, definindo-se nesta fase o tipo de abordagem que as empresas em análise possuem. Com base na distinção efetuada, foi realizada numa fase posterior uma análise da evolução da atividade das empresas analisadas, bem como da performance das mesmas, de forma a tornar possível determinar o sucesso ou não deste tipo de operações nas empresas em análise e, de entre os casos analisados com sucesso, reunir as características que as empresas possuem em comum.

Para terminar o estudo e sendo este o objetivo principal a que o mesmo se propõe, realizou-se uma comparação entre as empresas que obtém sucesso através do uso de uma abordagem não programada, com aquelas que utilizam uma abordagem programada, onde se apurou ser possível uma empresa pertencente ao primeiro grupo obter mais sucesso em comparação com as restantes, isto sobre determinadas condições, servindo ainda o presente trabalho para consolidar alguns dos dados teóricos existentes sobre a internacionalização e a confrontação de outros pela observação de realidades díspares.

**Palavras-Chave:** Internacionalização, Exportação, PME's, Performance



## **Abstract**

The current study focuses on the internationalization process and in the way it occurs within the Portuguese companies, particularly in SME's, taking into account mainly those of which use exportation as a mean to internationalize.

Seven companies were analyzed, all from different sectors of activity, on which was developed a deep work of data collection, through qualitative analysis methods, in order to find out the right identification of their intrinsic properties.

Throughout the study, it is made a distinction between what is considered a programmed and a non-programmed approach of the companies to the internalization process, and at this stage was determined the kind of approach that the companies in analysis hold. As far as this distinction is concerned, at a later stage it was made an analysis of the evolution of the activity of the involved companies, as well as their performance, in order to determine the success or the failure of such operations in the companies studied, and among the successfully analyzed cases to gather the features that companies have in common.

To finish the study, it was carried out a comparison between the companies that succeed through the use of a non-programmed approach with those that used a programmed approach which was the main purpose of this study. It was concluded that, it is possibly a company owned to the first group achieve more success in comparison with others, under certain conditions. The current work has also as aim to consolidate some of the existing theoretical data about the internationalization process and the confrontation of the others by observing diverse realities.

**Keywords:** Internationalization, Exportation, SME'S, Performance

## Índice Geral

Resumo .....	ii
Abstract.....	iv
Índice de Abreviaturas.....	vii
Índice de gráficos.....	vii
Índice de imagens .....	vii
Índice de quadros.....	viii
Capítulo I - Introdução .....	1
1.1 Apresentação e delimitação do tema.....	1
1.2 Justificação do estudo .....	2
1.3 Formulação do problema e definição dos objetivos .....	3
Capítulo II - Revisão da literatura .....	5
2.1 Teorias/Conhecimentos relacionados com o tema.....	6
2.1.1 Internacionalização.....	7
2.1.2 Razões para a Internacionalização .....	8
2.1.3 – Formas de Internacionalização .....	18
2.1.4 Restrições á internacionalização .....	29
2.2 Pesquisas atuais e anteriores relacionadas com o tema .....	32
2.2.1 Enquadramento económico .....	32
2.2.2 Desenvolvimento Histórico da Internacionalização.....	36
2.2.3 – Evidências de empresas Portuguesas no processo de Internacionalização .....	48
2.3. Revisão da literatura – Conclusão .....	49
Capítulo III - Especificação do Problema .....	51
3.1 Definição de conceitos.....	51
3.2 Questões de investigação .....	54
3.3 Identificação e definição operacional de variáveis .....	56
3.3.1 <i>Economic Profit</i> .....	59
3.4 Especificação do Problema – Conclusão .....	60
Capítulo IV - Investigação empírica.....	61
4.1 Metodologia e design de pesquisa .....	61
4.2. Análise de dados e expectativas de resultados.....	62
Capítulo V - Resultados obtidos.....	63

5.1.Evidências em comum dos casos de sucesso .....	84
5.2Abordagem programada vs Abordagem não programada .....	86
Capítulo VI - Conclusão e recomendações.....	92
6.1.Principais evidências e contribuições .....	92
6.2.Limitações.....	94
6.3.Sugestões para futuras pesquisas .....	96
Referências Bibliográficas.....	97
<i>Anexos.....</i>	<i>100</i>
<i>Anexo I - Custo médio ponderado do capital (WACC) .....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo II - Inquérito e guião utilizado .....</i>	<i>103</i>
<i>Anexo III - Exemplo do cálculo do Economic Profit.....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo IV - Trabalhos existentes analisados.....</i>	<i>112</i>

## **Índice de Abreviaturas**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

BT – Balanço Total

EP – Economic Profit

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MI – Mercado Internacional

MN – Mercado Nacional

OMC – Organização Mundial do Comércio

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

SME – Small Medium Enterprises – PME

VN – Volume de Negócios

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Distribuição das exportações Portugueses por país ..... 32

Gráfico 2: Taxa de Cobertura da balança comercial Portuguesa..... 33

Gráfico 3: Distribuição das exportações Portuguesas por produto ..... 35

Gráfico 4: Presença das empresas Portuguesas nos mercados externos..... 115

## **Índice de imagens**

Imagem 1: Motivações para a internacionalização..... 9

Imagem 2: Desenho do processo de análise de dados ..... 55

Imagem 3: Fatores chave da investigação ..... 56



## Índice de quadros

Quadro 1: Top 10 Países receptores exportações Portuguesas.....	13
Quadro 2: Fonte: Top 10 dos países emissores de importações Portuguesas.....	13
Quadro 3: Estratégias competitivas .....	20
Quadro 4:Top 15 países recetores de exportações Portuguesas em 2011 e 2007 .....	34
Quadro 5:Classificação do grau de internacionalização de empresas e mercado.....	41
Quadro 6: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior -Empresa1.....	65
Quadro 7: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa1 .....	66
Quadro 8: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa2.....	68
Quadro 9: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa2.....	69
Quadro 10: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa3.....	70
Quadro 11: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa3.....	71
Quadro 12: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa4.....	73
Quadro 13: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa4.....	74
Quadro 14: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa5.....	76
Quadro 15: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa5.....	77
Quadro 16: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa6.....	79
Quadro 17: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa6.....	81
Quadro 18: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa7.....	82
Quadro 19: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa7.....	83
Quadro 20: Comparação entre EP da Empresa1 e a média de Empresas observadas que só operam no Mercado Nacional.....	87
Quadro 21: Comparação entre EP da Empresa1 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada.....	88
Quadro 22: Comparação entre EP da Empresa3 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada.....	88
Quadro 23:Comparação entre EP da Empresa4 e a média de Empresas observadas que só operam no Mercado Nacional.....	89
Quadro 24: Comparação entre EP da Empresa4 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada.....	90
Quadro 25: Comparação entre EP da Empresa5 e a média de Empresas observadas que só operam no Mercado Nacional.....	91
Quadro 26: Comparação entre EP da Empresa5 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada.....	91

## **Capítulo I - Introdução**

### **1.1 Apresentação e delimitação do tema**

O constante desenvolvimento das economias nacionais e a sua metamorfose cujo desenvolvimento converge para que as mesmas se solidifiquem numa só economia á escala global, levou a que as empresas tornassem prática comum a adoção do processo de internacionalização, deixando tal facto de ser visto como uma prática que apenas visava a obtenção de retornos de capital mais elevados, para passar a ser visto como uma necessidade das empresas atuais para a sua sobrevivência pela via da competitividade.

Com a propagação deste tipo de atividades evidencia-se a globalização, fruto de uma crescente liberalização das condições do comércio mundial, verificadas nos mais variados países e regularmente levadas a cabo pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que de entre outras medidas, ajudou a reduzir as tarifas de 40% em 1947 para uns estimados 4% no ano 2000 (Economist, 1998; Jeannet & Hennessey, 2000)), bem como uma crescente desregulamentação dos mercados internacionais, aliados à propagação do estilo de vida global, fruto da crescente importância da internet, telemóveis e outros meios intensificadores da dissolução das barreiras nacionais, que permitem uma maior homogeneização dos gostos e por sua vez dos produtos, onde as diferenças entre os mesmos, de mercado para mercado, tendem a diminuir, ou em alguns casos, mesmo a desaparecer.(Czinkota et al; 2007).

O princípio da livre negociação levou á construção de interdependências nos mercados, verificando-se que o crescimento do negócio internacional se sucede a um ritmo superior àquele que regista o PIB mundial, demonstrando que as economias se encontram agora muito mais próximas em termos de ligações e interdependência, facto demonstrado através das suas importações e exportações (Jeannet & Hennessey, 2000), sendo que os mercados com economias abertas, nomeadamente poucos deveres e restrições, registam um crescimento mais pronunciado quando em comparação com economias fechadas (Sachs, 1997 (Jeannet & Hennessey, 2000)).

Este facto acabou por ser potenciado pelo desenvolvimento verificado nos domínios da tecnologia e da logística, que tornaram sustentável o desenvolvimento deste tipo de processos nos moldes em que os conhecemos atualmente. Em termos de tecnologia verificou-se uma notável facilidade em aceder a informação, bem como um aumento exponencial na qualidade das comunicações, quer em termos de rapidez quer em termos de eficiência, permitindo uma gestão geograficamente dispersa e o estreitar de relações entre

países fisicamente distantes. Em termos logísticos o destaque vai para o aumento da eficiência dos transportes, acompanhado pela redução dos preços dos mesmos, quer para mercadorias, quer para pessoas.

Neste caso de estudo em particular, as atenções estarão voltadas para empresas classificadas como Pequenas e Médias Empresas (PME's) de origem Portuguesa, já que os processos de internacionalização ocorrem na sua maioria por empresas com estas características e inseridas neste importante grupo, sendo as mesmas consideradas mais flexíveis, por inerência à sua dimensão, como tal, mais suscetíveis a alterações estratégicas e conseqüentemente mais disponíveis para adotarem um processo de internacionalização. Contudo e procurando estar em sintonia com o objetivo final do trabalho limitou-se o tipo de Internacionalização às exportações. Com o termo exportações pretendemos englobar as exportações propriamente ditas, bem como, as expedições, que consistem no envio de mercadorias de um estado-membro com destino a outro estado-membro da união europeia (Governo de Portugal, 2012).

Este é um tema de especial enfoque na realidade atual, dada a necessidade de inverter uma estratégia de crescimento económico assente no “betão”, nomeadamente nas grandes obras de estradas e infraestruturas, para passar a uma estratégia assente na criação de valor e exportação, sendo assim atribuído um papel de especial destaque às PME's, que se revelam aquelas que mais facilmente reajustam a sua atividade e se adaptam a novas realidades.

## **1.2 Justificação do estudo**

O trabalho a desenvolver aborda o processo de internacionalização na esfera das PME's e o seu principal objetivo prende-se com a intenção de dar resposta á possibilidade de uma abordagem não programada ao processo de internacionalização por parte de uma empresa, ser suscetível de obter mais sucesso na sua aplicação em termos de performance, quando comparada com uma abordagem programada.

A escolha das PME's para o estudo em causa resulta do facto de após uma avaliação global se verificar que são estas empresas aquelas onde o processo de internacionalização possui uma maior probabilidade de ocorrer, devido entre outros fatores, à sua dimensão e flexibilidade. Outro fator preponderante na escolha resulta do facto de se considerar que depois de tomada a decisão de internacionalização por parte da empresa, a mesma decisão deverá refletir estudos e análises de mercados consideráveis acerca da sua potencialidade e

das capacidades da empresa, processo esse que nem sempre é seguido (Cateora – Graham, 2007), e que nos motiva para a realização deste estudo. Estas empresas encontram frequentemente como uma das principais barreiras à internacionalização a dificuldade de gestão e planeamento de atividades no processo de internacionalização, (Observatory of European SMEs , 2003) que decorre normalmente como resultado da falta de capacidade técnica e tempo disponível por parte dos gestores que lideram os destinos destas empresas, o que torna possível a existência de processos de internacionalização programados e não programados no seio deste tipo de empresas, precisamente aqueles que pretendemos estudar.

Explicada que está a escolha das empresas a investigar passamos ao problema em si, neste caso a razão de estudar o mesmo passa pelo facto de tanto quanto sabemos a literatura existente apenas se focar no processo de internacionalização e nas respetivas fases do mesmo, não fazendo distinções acerca dos resultados obtidos pelas empresas em função do tipo de abordagem inicial e de que forma isso influencia o seu desempenho futuro.

Como tal, pretende-se estabelecer uma relação causa-efeito entre o tipo de abordagem adotada e os resultados obtidos, procurando-se relacionar o grau de empenhamento da empresa no seu processo de internacionalização, com o retorno obtido no mesmo. Simultaneamente serão identificados todos os pontos fulcrais na operação natural das empresas, que serão alvo do estudo, e será assim analisado o desempenho das mesmas em cada um dos casos, tentando estabelecer relações entre as características em comum daquelas que desempenham a sua atividade com sucesso, e finalmente comparar estas com os seus pares no mercado nacional que são identificadas como possuindo uma abordagem programada.

### **1.3 Formulação do problema e definição dos objetivos**

O problema a estudar surge da observação à forma como o processo de internacionalização ocorre no seio das PME's, verificando-se que este tipo de empresas, devido à sua natureza e consequente capacidade de adaptação estratégica, usam de forma recorrente abordagens díspares no que toca à gestão das suas atividades de internacionalização, como tal e tendo em vista retirar conclusões específicas com origem nesta temática consideraremos as abordagens em dois grupos, programadas e não programadas.

Tendo como ponto de partida o tipo de abordagem em prática procurar-se-á perceber se a empresa obtém sucesso nas suas operações internacionais, e de que forma o mesmo sucede, analisando assim o desempenho da mesma nas suas operações internacionais e no seu mercado doméstico, de forma a ser possível efetuar uma comparação do seu desenvolvimento e resultados obtidos.

Classificando a empresa conforme o desempenho, chega o momento de analisar as características que definem as mesmas, passando-se a elaborar um *cross-case*, caso se verifique possível, com essas mesmas características das empresas de sucesso. Com estes resultados espera-se retirar conclusões acerca das características em comum das empresas que obtêm sucesso na internacionalização, e os elementos diferenciadores que podem fazer de um processo de internacionalização não programado um caso de sucesso. Após esta primeira análise, passaremos à segunda fase, onde procuraremos comparar as empresas identificadas como possuindo sucesso no seu processo com empresas que possuem abordagens programadas e neste sentido verificar quais os casos em que a abordagem não programada se sobrepõe à abordagem programada.

## Capítulo II - Revisão da literatura

Ao longo do presente capítulo serão evidenciados grande parte dos fatores que rodeiam o processo de internacionalização de uma qualquer empresa, permitindo dessa forma ter uma noção clara daquela que è a envolvente contextual das empresas aquando de um processo deste tipo.

Será assim efetuada uma análise sobre o processo de internacionalização em si, os fatores que desencadeiam este processo nas empresas e as formas que o mesmo pode tomar, sendo este último aspeto especialmente importante já que nos ajudará a caracterizar o que será para esta análise uma abordagem programada e não programada.

Igualmente importante para o tema em análise serão as barreiras com que as suas empresas se deparam nos seus processos de internacionalização, neste caso, serão identificadas as mesmas e obteremos uma perceção da forma como estes podem afetar o desenvolvimento das empresas na sua atividade internacional, ou até mesmo eliminar as oportunidades de negócio.

De modo a formalizar-se uma ainda melhor compreensão deste fenómeno iremos numa segunda fase atentar aos indicadores atuais específicos da economia portuguesa e das empresas que compõem o seu tecido económico, e com isso tentar retirar algumas ilações.

Será ainda dado algum enfase a algumas das teorias existentes sobre o processo de internacionalização de forma a nos permitir formar uma perspetiva de evolução, que as mesmas vêm sofrendo com a evolução do tempo.

Por fim iremos analisar alguns casos de processos de internacionalização que permitiram que fossem registadas algumas observações que nos fizeram crer ser possível a execução deste trabalho, e que de certa forma, deram azo a que se pensasse possível a verificação real de que a abordagem não programada poderia ser melhor sucedida do que a abordagem programada, claro está, desde que debaixo de certas circunstâncias.

## 2.1 Teorias/Conhecimentos relacionados com o tema

Historicamente, o processo de internacionalização era visto como uma forma de aumentar as rentabilidades das empresas, contudo, este conceito foi se desenvolvendo, sendo que, atualmente este fenómeno tornou-se numa atividade de negócio bastante diferenciada e essencial para desenvolver a competitividade das empresas (Observatory of European SME's, 2003). A exportação é assim a segunda forma de internacionalização mais utilizada por parte das PME's com uma percentagem de 18%, apenas ultrapassada pelo fornecimento externo com uma quota de 30% (European Network for SME Research (ENSR), 2003), já que ao consideramos o processo de internacionalização devemos recordar que o mesmo ocorre nos dois sentidos, importação e exportação, no entanto, neste estudo em específico apenas iremos visar a exportação e através de PME's. Em termos de relações comerciais e tendo em conta que os fornecimentos externos são a modalidade mais frequente de internacionalização convém referir que, na sua maioria, as empresas exportadoras possuem nas suas relações comerciais transações comerciais com fornecedores estrangeiros.

Os motivos que podem levar as empresas a iniciar o processo de internacionalização poderão estar relacionados com a busca de *know-how* e acesso a nova tecnologia. No processo de exportação este facto poderá ocorrer através da cooperação com os clientes para o desenvolvimento de produtos, adquirindo desta forma novos conhecimentos e a aprendizagem de novas tecnologias (Observatory of European SME's, 2003).

Outro fator relevante de análise respeita a países como Portugal, já que, sendo considerado um país pequeno, e consequentemente com um mercado doméstico pequeno, é tido como um dos ambientes mais favoráveis ao processo de internacionalização por parte das PME's que compõem o seu tecido empresarial (Braunerhjelm, 2000). Esta conclusão obtém-se quando se analisam empresas cuja produção se revela bastante especializada, ou por outro lado, cuja produção se efetua em larga escala, que inevitavelmente força à exportação, na medida em que o mercado rapidamente atinge a sua maturidade e deixa de conseguir dar resposta às necessidades de produção das mesmas. Este facto é especialmente relevante na atualidade, tendo em conta o esforço levado a cabo por parte das empresas na tentativa de desenvolver produtos cada vez mais especializados que por sua vez são direcionados para um tipo de cliente específico, deixando de parte a gestão de vendas apenas com vista para a realização de transações lucrativas, passando agora a ter em conta a manutenção de relações duradouras com os clientes (Philip Kotler, 2002).

Considerando ainda a temática das tendências da economia moderna, a aposta na Internet mantêm-se como uma ferramenta vital nas operações das empresas atuais, podendo considerar-se o uso da internet para a realização de vendas (Philip Kotler, 2002), como instrumento de desenvolvimento de operações de marketing e como simples meio de comunicação, em suma, como um dinamizador do processo de internacionalização por parte das PME's, revelando-se neste campo um assinalável progresso por parte das PME's no uso desta ferramenta (Observatory of European SME's, 1999-2002).

Quando instadas sobre as dificuldades que as empresas encontram no processo de internacionalização, a maioria encontra como principais barreiras externas as leis e regulamentos existentes nos países de destino. Como barreiras internas identificam maioritariamente os custos elevados da internacionalização, tendo sido igualmente identificada a falta de capacidade de gestão no que toca ao planeamento de atividades no processo de internacionalização, de resto, um dos fatores que irá ser estudado neste trabalho. O controlo da informação, conhecimento, tecnologia, capital e competências para liderar um negócio internacional, possui uma considerável influência sobre a capacidade da empresa de competir de forma a obter sucesso no mercado internacional (Observatory of European SMEs, 2003), tornando-se assim necessário realizar uma abordagem holística no momento de tomar a decisão de internacionalizar determinado negócio, já que o processo se revela bastante mais lato e complexo do que a simples ambição de vender produtos num mercado estrangeiro.

### **2.1.1 Internacionalização**

O processo de internacionalização é definido como sendo um processo no qual uma empresa, ou economia expande a sua atuação além do território nacional, através das suas operações comerciais (importação e exportação) ou através de investimento (criando ou tomando controlo de unidades estrangeiras) (Governo de Portugal; 2012), posição idêntica tem Czinkota et al (2007) que define a internacionalização como o planeamento e condução de transações além-fronteiras nacionais para trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais, pretendendo com isso melhorar a situação atual, Hollensen (2011) apresenta uma definição mais específica caracterizando o processo de internacionalização como tendo lugar quando a empresa se expande a nível de I&D, produção, vendas e outras atividades de negócio nos mercados internacionais, sendo que



no caso das PME's considera este processo relativamente discreto, onde a gestão considera cada negócio internacional como distinto e individual, já Peng (2009) refere-se ao processo de internacionalização das empresas empreendedoras como uma combinação de um comportamento inovador, proactivo e disposto a assumir riscos que atravessa as fronteiras nacionais e pretende com isso criar valor nas organizações.

O processo de internacionalização não deverá no entanto ser confundido com globalização, já que este termo representa a “tendência para a realização de negócios á escala global, em resultado da liberalização do comércio global, do desenvolvimento dos sistemas de comunicação, informação e transporte, assim como da cada vez maior homogeneidade e uniformização dos mercados (Lorga et al; 2001).

### **2.1.2 Razões para a Internacionalização**

São diversas as razões que podem levar as empresas a procurarem internacionalizar-se, sendo que, as mesmas podem derivar de eventos tão distintos como o facto dos mercados internos se encontrarem estagnados e, em contraste, se verificarem elevadas taxas de crescimento nos mercados externos; poderá estar relacionado com a internacionalização de um cliente doméstico; com a procura de maiores volumes de vendas, de forma a perseguir a redução de custos unitários e como isso obter uma vantagem não só internacional, mas também um incremento na competitividade no mercado interno, sendo que numa primeira instância a principal razão estará sempre ligada á previsão de obtenção de lucros em vendas imediatas (Root, 1987).

Diversos autores dividem as razões que levam as empresas a internacionalizarem-se em dois grandes grupos, que são elas as motivações pró-ativas e as motivações reativas, sendo que algumas das razões envolvidas conjugam ambas as motivações (Lorga et al; 2001; Hollensen; 2007, Czinkota et al; 2007), as motivações pró-ativas representam estímulos para modificar a estratégia da empresa, enquanto, as motivações reativas surgem como respostas às mudanças no ambiente através da mudança de atividades ao longo tempo (Czinkota et al; 2007), no quadro seguinte verificamos as razões principais para o início da internacionalização:

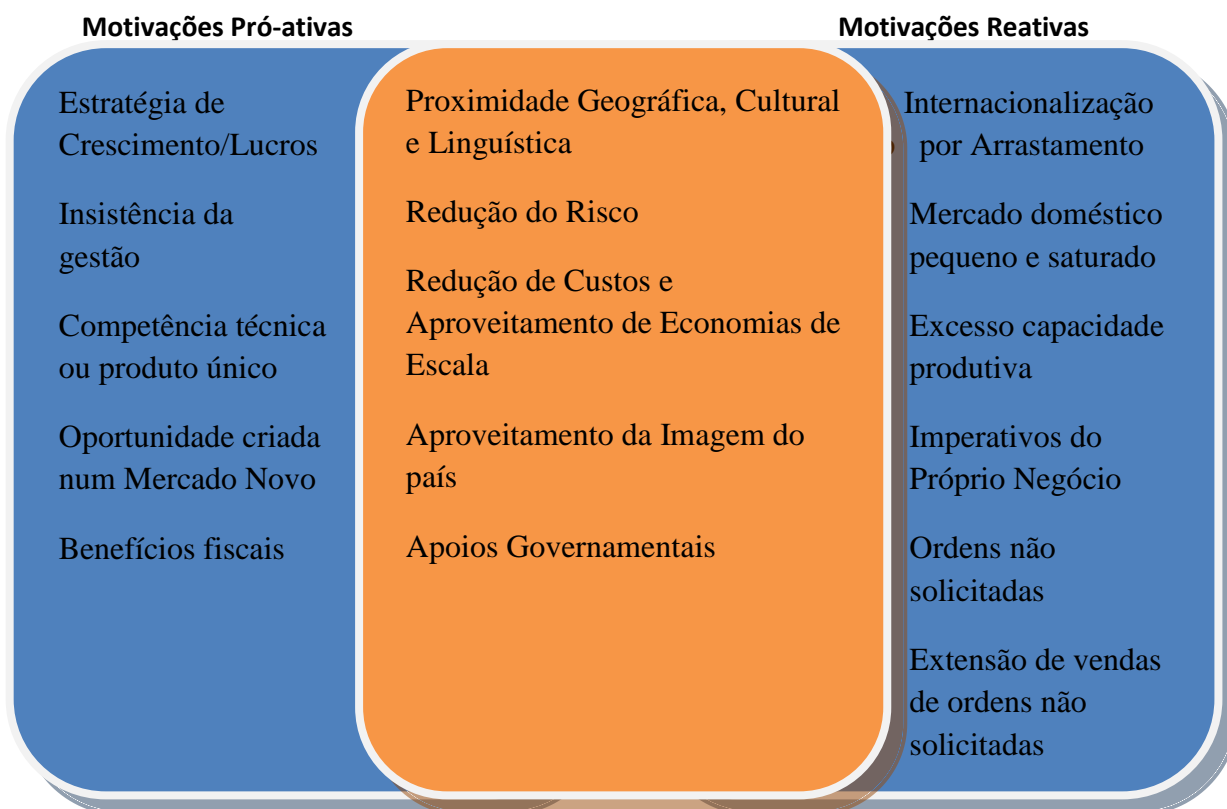


Imagem 1: Motivações para a internacionalização  
(Fonte: Adaptação de Lorga et al; 2001 e Hollensen; 2007)

### Estratégia de Crescimento/Lucros

O desejo de lucros imediatos é especialmente importante nas PME's funcionando este como um dos principais interesses iniciais nas exportações (Root, 1987), a par do desejo de crescer (Hollensen; 2007). O processo de crescimento será ao longo do tempo influenciado e ajustado pelas informações que a empresa irá recolhendo com as suas experiências anteriores, no entanto importa referir, que quanto mais forte é a motivação da empresa para crescer, melhores serão as atividades geradas, incluindo a atividade de pesquisa de novas oportunidades de negócio, de forma a encontrar meios para atingir as ambições iniciais de crescimento e lucro (Hollensen; 2007).

Dentro deste grupo inserem-se as motivações com cariz mais estratégico, sendo um facto que muitas vezes o desejo de internacionalização das empresas surge desde o seu nascimento (Born-Global), sendo um outro fator a ter em conta o desejo de crescer como empresa, aumentando para tal a quota de mercado ao nível do sector com a ajuda da internacionalização, isto sobretudo, quando existem dificuldades em crescer internamente, que poderá dever-se a fatores como a posse de uma elevada quota no mercado doméstico até constrangimentos legais (Lorga et al; 2001).

Verifica-se que em muitos casos as empresas sentem, que com a experiência granjeada no mercado doméstico, adquiriram *know-how* suficiente, que lhes garantirá uma boa base de partida para enfrentar os riscos associados a uma presença internacional, sendo que, este instinto, aliado ao domínio das técnicas produtivas, bem como, á vontade de crescer, um importante potenciador/dinamizador da internacionalização por parte das empresas (Lorga et al; 2001).

Uma especial ressalva para o facto da perda de competitividade no mercado interno ser por vezes vista como um impulsionador do processo de internacionalização, tal facto poderá não corresponder inteiramente á verdade, já que, as empresas que não conseguem ser competitivas dentro de portas, dificilmente o serão a operar internacionalmente, razão pela qual muitas das empresas dão entrada nos mercados internacionais através de segmentos em que o nível de satisfação dos seus consumidores no mercado doméstico é bastante favorável, não apresentando ambições de reconhecimento imediato no mercado estrangeiro (Lorga et al; 2001).

#### Insistência da gestão

A imposição da gestão com vista a adoção do processo de internacionalização surge como uma motivação que reflete o desejo, o caminho e entusiasmo da gestão para as atividades do marketing global, podendo tal facto, ser o simples reflexo de uma motivação empreendedora geral, enquadrado no desejo de contínuo crescimento e expansão de mercado (Hollensen; 2007).

As atitudes de gestão desempenham um papel crítico na determinação das atividades exportadoras da empresa, sendo estas, no caso das PME's, atribuídas muitas vezes a um único elemento decisor (Hollensen; 2007). Neste nível, a socialização cultural dos gestores, bem como as suas experiências profissionais anteriores a nível internacional, encorajam estes decisores de forma positiva na adoção do processo de internacionalização (Hollensen; 2007).

#### Competência tecnológica ou produto único

A empresa poderá produzir bens ou serviços que não se encontram disponíveis nos concorrentes internacionais, ou poderão conter avanços tecnológicos em campos

especializados, neste caso, os mesmos poderão garantir uma margem competitiva sustentável que resultará conseqüentemente num negócio internacional de sucesso assinalável (Hollensen; 2007). Deverá no entanto, logo á partida, ser tido em consideração o tempo em que esta mesma vantagem competitiva será mantida, não obstante, muitas empresas, mesmo depois de verem esbatida essa vantagem competitiva, usufruindo da visibilidade obtida junto do mercado, no qual transmitiram uma imagem de produção de bens de qualidade superior, vêm mais facilitada a receção de oportunidades de negócio por parte dos *players* internacionais, devido á qualidade de produção reconhecida à empresa (Hollensen; 2007).

### Benefícios fiscais

Estes poderão ter um papel importante surgindo na forma de motivação decisiva no processo de internacionalização, já que permitem às empresas colocarem os seus produtos a um preço mais baixo nos mercados externos, e assim com um nível competitivo mais elevado, ou, mantendo-se os preços, obterem lucros mais elevados (Hollensen; 2007). Contudo, estes preços possuem um limite, ditado pelas leis de antidumping, criados pela Organização Mundial do Comércio (OMC), com o intuito de proteger os produtores locais (Hollensen; 2007).

### Aproveitamento de uma oportunidade criada num mercado novo

As oportunidades de negócio funcionarão como estímulo, apenas e só, se a empresa tiver disponíveis recursos para satisfazer as mesmas. No caso de se verificar esta disponibilidade, os decisores das empresas considerarão, após reunir um número limitado de oportunidades em mercados externos, o planeamento de uma entrada externa, sendo que este processo se tornará mais facilitado e atrativo quando as oportunidades identificadas se revelarem mais similares com aquelas que o mercado doméstico oferece (Hollensen; 2007).

Esta identificação de oportunidades poderá ser também o resultado de conhecimentos ou informação especializada sobre um determinado mercado, o que poderá distinguir a empresa dos seus concorrentes. Esse conhecimento poderá ser resultado de perceções particulares baseadas em pesquisas realizadas, contactos disponíveis, ou simplesmente “estar no local correto à hora certa” (Hollensen; 2007).

Este fenómeno poderá ocorrer também quando a empresa ao trabalhar com um parceiro local num mercado externo, ao constatar que o mesmo obtém uma performance elevada, conclui que se justifica uma presença direta da empresa no referido país, sendo que, o aprofundamento de relações com o determinado mercado permite à empresa implementar a sua própria estratégia e usufruir de ganhos antes transferidos para o agente local. A oportunidade poderá surgir também pela alteração da legislação em vigor, ou pela possibilidade de aquisição de uma empresa, ou parte dela, em condições vantajosas (Lorga et al; 2001).

### Proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas

A presença em mercados geograficamente próximos é encarada pelas empresas como um passo natural a que muitas não se escusam, iniciando muitas delas a sua atividade internacional junto das zonas de delimitação fronteiriça. Esta presença confere uma maior segurança às empresas, pois o grau de incerteza e complexidade associado às operações é bastante menor quando comparado com mercados longínquos.

Uma prova que este fator tem bastante peso é passível de ser verificada para o caso da península ibérica, em que Espanha é regularmente o principal destino das exportações Portuguesas (INE; 2012 - 2007), bem como do seu investimento no exterior, ao passo que no sentido inverso, a Espanha é também o maior fornecedor de Portugal, encarando o país como um dos principais destinos do seu investimento. Outro facto que revela a consistência deste ponto prende-se com a recente entrada de Angola para o top 10 de Países de proveniência das importações (2012), por troca de posição com a Nigéria, sendo que nos últimos 5 anos este ranking foi composto por estes mesmos países, apenas com a alteração Nigéria/Angola nos anos anteriores a 2012 (INE; 2012 - 2007).

### Top 10 dos países receptores de exportações Portuguesas (8/2012)

Países	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Angola	1.311.887.469,00	2.335.457.099,00	1.914.833.245,00	2.242.449.572,00	2.261.264.374,00	1.684.325.074,00
Bélgica	728.273.870,00	1.334.823.502,00	1.055.761.788,00	783.841.028,00	966.883.986,00	982.347.562,00
China	440.641.483,00	399.011.995,00	235.108.568,00	221.818.462,00	184.017.635,00	181.135.647,00
Alemanha	2.961.815.647,00	5.702.602.086,00	4.785.453.646,00	4.106.440.468,00	4.954.299.182,00	4.957.528.199,00
Espanha	5.169.323.924,00	10.529.970.382,00	9.760.709.593,00	8.623.727.161,00	10.826.063.867,00	10.978.894.577,00
França	2.766.275.197,00	5.101.776.772,00	4.338.416.197,00	3.931.691.006,00	4.579.743.362,00	4.822.900.356,00
Reino Unido	1.182.727.270,00	2.155.080.723,00	2.014.032.791,00	1.787.901.579,00	2.123.084.481,00	2.308.973.686,00
Itália	833.777.067,00	1.550.233.832,00	1.393.949.991,00	1.187.012.093,00	1.432.523.737,00	1.580.374.383,00
Países Baixos	903.521.904,00	1.665.531.921,00	1.403.773.738,00	1.146.861.715,00	1.277.000.143,00	1.324.196.220,00
Estados Unidos	934.518.348,00	1.498.627.315,00	1.326.946.293,00	1.012.140.852,00	1.340.038.859,00	1.787.108.022,00

Quadro 1: Top 10 Países receptores exportações Portuguesas  
(Fonte: Dados obtidos junto do INE (09/08/2012) e compilados pessoalmente)

As afinidades culturais e linguísticas, que se aliam por vezes á proximidade geográfica funcionam também como elemento motivador, sendo que no caso Português, tal afinidade se verifica no caso dos PALOP e Brasil, o que de muitas outras vantagens permite uma enorme poupança em todos os processos ligados á internacionalização pelo facto de se trabalhar sempre sobre uma base linguística comum, bastante útil desde o início das relações comerciais até á linguagem utilizada nos próprios produtos, serviços ou ideias (Lorga et al; 2001).

Em relação ao Brasil este último esteve presente no TOP 10 de destino de exportações em 2011, o qual abandonou por troca com a China nos primeiros meses de 2012 (restantes nove elementos são constantes nos últimos 5 anos), o que poderá ser uma consequência direta das barreiras alfandegárias bastante proeminentes que o país adota, no entanto, em termos de importações este mantêm-se como uma dos principais *players* no que concerne às importações nacionais (INE; 2012 - 2007).

### Top 10 dos países emissores de importações Portuguesas (8/2012)

Zona	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Angola	855.058.274,00	1.177.485.905,00	563.452.023,00	151.088.957,00	407.996.488,00	369.378.128,00
Bélgica	696.852.993,00	1.511.848.845,00	1.626.440.802,00	1.465.015.293,00	1.848.076.010,00	1.746.167.316,00
Brasil	647.624.087,00	1.462.081.295,00	1.046.499.627,00	887.528.289,00	1.363.315.875,00	1.381.192.305,00
China	692.407.370,00	1.499.187.772,00	1.576.303.011,00	1.114.668.841,00	1.342.004.395,00	1.063.431.245,00
Alemanha	3.251.357.007,00	7.118.044.279,00	7.913.419.793,00	6.789.987.512,00	8.594.931.356,00	8.367.507.795,00
Espanha	8.899.383.777,00	18.254.082.549,00	17.808.553.665,00	16.844.734.699,00	19.786.691.284,00	18.618.894.477,00
França	1.846.216.115,00	3.980.058.698,00	4.138.028.139,00	4.288.212.780,00	5.198.573.259,00	5.207.365.250,00
Reino Unido	885.688.251,00	1.923.966.176,00	2.152.559.861,00	1.686.815.161,00	2.124.246.284,00	2.214.309.169,00
Itália	1.471.301.657,00	3.093.511.605,00	3.244.804.047,00	2.988.675.665,00	3.452.825.410,00	3.299.458.739,00
Países Baixos	1.329.561.833,00	2.753.036.628,00	2.932.135.027,00	2.738.031.470,00	3.025.235.304,00	2.838.406.040,00

Quadro 2: Fonte: Top 10 dos países emissores de importações Portuguesas  
(Dados obtidos junto do INE (09/08/2012) e compilados pessoalmente)

## Redução do Risco

A internacionalização poderá ser também interpretada por algumas empresas como uma forma de redução do risco inerente á sua atividade, procurando no caso de existência de uma conjuntura económica desfavorável compensar a mesma com performances mais favoráveis de outros mercados, facto de resto salientado na teoria dos ciclos económicos a qual refere que os momentos de recessão ou crescimento seguem um ciclo, não se fazendo sentir da mesma forma e ao mesmo tempo em todos os mercados (Lorga et al; 2001).

Num outro registo de diversificação de risco, as empresas ao constatarem que se encontram com um elevado nível de dependência para manter o seu nível de atividade, que se revela apoiado num baixo número de clientes, procuram através da internacionalização uma saída para esta excessiva dependência, o que se verifica no caso Português sobretudo ao nível das PME's do sector têxtil, que produzindo apenas e só como subcontratadas para uma ou duas grandes marcas europeias, decidem reduzir essa dependência procurando responder às solicitações de outros mercados (Lorga et al; 2001).

## Redução de custos e aproveitamento de economias de escala

Este ponto surge como uma busca por parte das empresas em reduzirem os seus custos de produção alicerçando para tal as suas operações em diferentes destinos, onde facilmente acedem aos fatores de produção que utilizam e com custos mais reduzidos, sendo que normalmente é sobre a mão-de-obra o maior ganho em mente (Lorga et al; 2001).

A deslocalização poderá também ficar a dever-se ao aproveitamento de uma legislação menos restritiva, nomeadamente no que diz respeito às questões ambientais, ou á tentativa de aproximação da fonte da matéria-prima (Lorga et al; 2001), contudo, sobre este prisma e considerando as preocupações ambientais atuais, deverão logo á partida ser contrabalançados os potenciais ganhos provenientes do uso dessa vantagem legal com os custos de imagem associado a uma operação deste género, mensurando esses efeitos a longo prazo, que muito naturalmente não deverão ser compensatórios no contexto atual.

Existem ainda outros aspetos desfavoráveis a ter em conta, que residem no facto dos países escolhidos para desenvolver atividade serem normalmente países com índices de desenvolvimento menores, sendo as empresas confrontadas com infraestruturas com condições deficientes, aliando a isso, fracos níveis de formação profissional que poderão ditar a inviabilização da escolha destes locais como bases de atuação (Lorga et al; 2001).

Num contexto diferente, podemos explicar o ímpeto da internacionalização pela obtenção de uma escala de produção ótima, sobretudo visível em sectores onde é necessário atingir um volume mínimo de produção e vendas para que sejam cobertas as despesas de investimento, considerando que o custo médio de produção será tanto menor quanto maior a concentração da produção num reduzido número de unidades produtivas (Lorga et al; 2001), permitindo desde logo a redução dos custos de produção sobre as vendas domésticas e tornando a mesma competitiva nestes mercados (Hollensen; 2007). No entanto, estes ganhos em produção poderão ser esbatidos num distanciamento para com os clientes e consequentes custos de transportes para colocar os produtos nos mercados de destino, como tal, deverá ser apurado o melhor compromisso possível para que se possa obter o menor custo considerando toda a envolvente empresarial (Lorga et al; 2001).

Outro fator a ter em conta será a possibilidade de eclodir uma conjuntura económica desfavorável ou a ocorrência inesperada de um facto político relevante que poderá colocar em risco todo o investimento realizado (Lorga et al; 2001), de resto, facto que se pode verificar na atualidade com as nacionalizações a terem lugar na Argentina (BBC; 17/04/2012) e Venezuela (Veja, 23/5/2009).

#### Aproveitamento da Imagem do País

A imagem de marca e o prestígio associado a um determinado país podem ser utilizados como potenciadores da internacionalização das suas empresas (Lorga et al; 2001), já que funcionam como um cartão-de-visita e indicador de qualidade para determinados produtos, isto no caso de a imagem ser favorável.

No caso de Português, este é já considerado um país de eleição no que diz respeito a alguns vinhos, calçado, têxteis e vidros, notoriedade que foi sendo granjeada por algumas empresas que muito têm contribuído para criar uma imagem de qualidade, sendo que, este atributo não pode deixar de interferir favoravelmente na construção de uma certa imagem de marca (Lorga et al; 2001).

#### Apoios Governamentais

Os apoios á internacionalização, canalizados no caso Português com mais incidência através do AICEP, funcionam como um forte incentivo para muitas empresas (Lorga et al; 2001).



A AICEP surge da fusão de duas agências, nomeadamente a Associação Portuguesa para o Investimento (API) e o Instituto de Comércio Externo Português (ICEP) (Diário económico, 29/01/2007), e tem como missão aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização estruturante e da internacionalização das empresas, com especial destaque para as de pequena e média dimensão (Governo de Portugal, 2012).

A internacionalização poderá também estar assente num apoio governamental, embora nesta situação, externo ao país de origem e de forma não premeditada. Tal facto poderá ser explicado por se verificarem exigências legais mais permeáveis em determinado mercado, quando comparadas com o mercado doméstico, e neste caso as empresas aproveitarem essa diferença de legislação para continuarem a produzir e exportar determinados produtos, que no seu país já não o poderão fazer legalmente (Lorga et al; 2001).

#### Internacionalização por Arrastamento

Este tipo de internacionalização surge em empresas que no intuito de acompanharem a entrada dos seus clientes num novo mercado acabam por aí entrar também (Lorga et al; 2001), esta situação acontece sobretudo nos casos em que os negócios de uma empresa se concentram em poucos clientes chave (Jeannet & Hennesey; 2004), de notar que num registo mais dinâmico, as empresas aproveitam os canais de distribuição dos seus clientes para com isso penetrarem mais facilmente em outros mercados (Lorga et al; 2001). Esta situação é cada vez mais usual entre as empresas Portuguesas, fornecedoras de grandes empresas multinacionais que atuam no nosso país (Lorga et al; 2001).

Numa vertente diferente, ao nível de concorrência, as empresas poderão internacionalizar-se como reação à pressão competitiva, temendo que os seus concorrentes nos mercados internos, que beneficiam de economias de escala por se encontrarem a operar a nível internacional, se tornem mais competitivos no mercado doméstico, juntando a isto, o facto de associarem que uma entrada prematura num determinado mercado facilita a obtenção de quotas de mercado por estes, que serão depois mais difíceis de conquistar pelos *players* que surgirão depois (Hollensen; 2007).

### Imperativos do Próprio Negócio

Existem determinados tipos de negócio que dada a sua natureza se torna impossível que os mesmos não possuam um carácter internacional, como sejam o caso dos transportes de cariz internacional, marítimos ou aéreos, quer se tratem de pessoas ou mercadorias, que necessariamente terão de possuir instalações nos seus destinos, obrigando com isso a empresa em causa a possuir uma presença internacional (Lorga et al; 2001).

Contudo, o carácter imperativo poderá residir também sobre empresas cuja atividade no mercado doméstico não demonstra um carácter regular, ou a dimensão necessária para acomodar a produção em questão (Lorga et al; 2001).

### Mercado doméstico pequeno e saturado

O facto de uma empresa se encontrar perante um mercado doméstico cujo potencial se verifica limitado, e que por sua vez torna insustentável a manutenção de economias de escala e os níveis de competência desejados, faz com que a mesma adote o processo de exportação como parte da sua estratégia de desenvolvimento (Hollensen; 2007). Nos mercados saturados a situação é idêntica, sendo que, em fases de fim de ciclo de vida de um produto as empresas tenderão a expandir o mercado para países onde o mesmo produto se encontra ainda num ciclo de vida mais prematuro/atrativo (Hollensen; 2007).

### Excesso de produção ou capacidade produtiva

Para os casos em que as vendas de um produto no mercado doméstico se revelam abaixo das expectativas e com isso os inventários acima dos níveis desejados, tal facto poderá instigar ao início do processo de internacionalização, isto ocorre normalmente através de um corte nos preços a curto prazo nos produtos visados, sendo que, assim que o mercado doméstico retomar o seu normal desenvolvimento estas atividades tendem a ser limitadas ou a deixar de existir, facto esse, que não prolonga no tempo este tipo de operações, já que, os clientes externos ao privilegiar as relações de longo prazo com os seus parceiros, não se encontram disponíveis para compactuar com este tipo de situações numa base recorrente (Hollensen; 2007).

Num outro tipo de situação, em que se verifica o excesso de capacidade produtiva (que poderá ser fruto de alterações na procura nos mercados doméstico), também se verifica que

este facto constitui um forte elemento motivador, já que, as empresas através da internacionalização das suas operações obtêm uma mais ampla distribuição dos custos fixos em que incorrem, por outro lado, poderão associar os custos fixos apenas aos produtos vendidos no mercado doméstico, elevando o seu nível competitivo no mercado externo, assentando a política de preços sobre os custos variáveis (Hollensen; 2007).

#### Ordens externas não solicitadas

Muitas pequenas empresas tomam consciência das oportunidades dos mercados externos desta forma, já que os seus produtos são muitas vezes requisitados por fontes externas, como resultado de publicidade em jornais de tiragem internacional, ou através da presença em feiras internacionais, entre outras formas. A importância deste fenómeno é visível pelo facto de uma grande percentagem de ordens exportadoras por parte das empresas surgir a partir de ordens não solicitadas (Hollensen; 2007).

#### Prolongar vendas de produtos sazonais

A sazonalidade de vendas de determinados produtos poderá ser diferente do mercado doméstico para outros mercados, o que poderá resultar num estímulo para a internacionalização através da correta exploração dos mercados externos visando obter uma procura mais estável durante o ano (Hollensen; 2007).

### **2.1.3 – Formas de Internacionalização**

O processo de internacionalização pode ser dividido em duas categorias pela forma como ocorre e é assumido nas empresas, são elas a abordagem programada ou não programada. No caso da abordagem não programada esta é visível pelo facto de este processo surgir nas empresas como resposta a uma ordem não solicitada por parte de uma fonte externa, sendo que, a empresa normalmente envia os seus produtos com a percepção de que irá obter bom retorno na operação e a mesma não terá qualquer impacto nas vendas a realizar no mercado doméstico (Root, 1987).

Durante o seu desenvolvimento o processo de internacionalização sofre algumas mutações, verificando-se normalmente que apenas após algum sucesso na exportação

casual é que as empresas começam, normalmente, a tomar consciência das suas capacidades para cimentar a sua posição nos mercados externos de forma sustentada a longo prazo. Este compromisso dá-se predominantemente quando as empresas percebem que não é possível atingirem os seus objetivos ao focarem-se apenas nos mercados domésticos, situação que, é atingida cada vez mais rapidamente, também como fruto do desenvolvimento verificado na expansão contínua da economia global (Root, 1987).

A economia global poderá também ser vista em alguns casos como uma ameaça às firmas domésticas, muito embora nesse contexto, se torne legítimo pensar nas oportunidades que daí decorrem para essas mesmas empresas poderem explorar, a título de exemplo, em mercados de maior dimensão e/ou com índices de crescimento económico mais atraentes (Root, 1987).

Todas as empresas devem assim planear a sua atividade em termos de crescimento e sobrevivência num contexto de competição a nível mundial (Root, 1987), de forma a não perderem as oportunidades que a própria globalização oferece.

Para se internacionalizarem as empresas necessitam de comprometer recursos e assumir novos riscos necessários a uma participação sustentada nos mercados externos, isto através de um correto desenho da estratégia de entrada, que irá ser determinante na competitividade evidenciada nas economias globais de hoje e amanhã (Root, 1987).

### **2.1.3.1 – Abordagem Programada**

#### **2.1.3.1.1 - Estratégias de entrada**

A forma como uma empresa define a sua forma de entrada nos mercados internacionais tem uma preponderância elevada no sucesso da atividade junto dos mercados globais. Tomar a decisão correta assume assim uma importância extrema, já que, além de grande parte do sucesso da operação estar dependente desta correta elaboração, após tomada a decisão sobre a estratégia a utilizar, a mesma não poderá ser facilmente corrigida ou substituída, devido às implicações que essas mesmas mudanças acarretam (Kotabe et al., 2008).

Para um correto desenho da estratégia a deverá então decidir-se:

- Produto/ Mercado Alvo;
- Objetivos dos Mercados Alvo;
- Modo de entrada;

- Tempo de entrada;
- Plano de *Marketing Mix*;
- Sistema de Controlo para monitorizar a performance no mercado onde se deu entrada;

#### A) Seleção do Mercado Alvo e definição do Produto

Em termos de produto a empresa deverá determinar a forma como espera ser competitiva face aos demais concorrentes, para isso, a mesma deverá escolher a forma sobre a qual atingirá esse objetivo que poderá ser pelos preços inferiores, pela diferenciação ou pela especialização (Czinkota et al; 2007), como podemos ver no quadro seguinte:

		Fonte da vantagem competitiva	
		Baixos custos	Diferenciação
Alcance competitivo	Indústria	Custos inferiores	Diferenciação
	Único segmento	Especialização	

Quadro 3: Estratégias competitivas  
(Fonte: Michael Porter;1998 (Czinkota et al; 2007))

Por especialização entende-se a atribuição de especial relevância a determinados aspetos do produto, de maneira a que este consiga dar resposta a um determinado segmento da indústria, especialização que incidirá sobre a diferenciação ou custos baixos (Czinkota et al; 2007). Por preços baixos compreende-se a capacidade da empresa para fornecer um produto idêntico aos seus concorrentes mas, a preços mais competitivos, o que poderá acarretar o investimento em economias de escala ou um controlo apertado de custos (Czinkota et al; 2007). Em termos de diferenciação, a empresa tomará partido do facto do seu produto possuir qualidades, percebidas ou reais, que o distinguem positivamente face aos seus concorrentes, tornando-se competitiva por essa via, que poderá ser resultado de fatores como o *design* ou o serviço pós-venda prestado (Czinkota et al; 2007).

As características de um determinado mercado podem ter um efeito profundo na estratégia de marketing a desenhar, as condições físicas de um determinado país, nomeadamente o clima, as condições de uso dos produtos, bem como a dimensão da

população, que pode inclusivamente forçar a um ajustamento do produto às condições locais (Jeannet & Hennessey, 2000).

A população de um determinado país afeta o tamanho do mercado, em termos de volume, permitindo verificar-se o binómio preços baixos consoante a maior dimensão do mercado em causa, sendo que este movimento afeta a escolha do canal de distribuição associado (Jeannet & Hennessey, 2000).

Os fatores Macroeconómicos podem também eles influenciar a escolha do país de destino, sendo usados como indicadores o nível de rendimento médio das pessoas, bem como o PIB per/capita, que variam fortemente de país para país (Jeannet & Hennessey, 2000).

Quanto aos fatores culturais estes apresentam uma imprevisibilidade bastante mais acentuada, já que, os costumes e as tradições possuem um efeito abrangente nas categorias de produtos, sendo que, a existência prévia de um produto do mesmo segmento no mercado de destino pode traduzir-se num desfecho favorável ou não para o produto agora a introduzir (Jeannet & Hennessey, 2000), dependendo se o mesmo vai ou não de encontro aos gostos desenvolvidos por determinadas culturas.

O processo de seleção do mercado alvo inicia-se normalmente pela determinação inicial de um conjunto alargado de países potenciais, os quais são sujeitos a uma filtragem inicial, que através de uma análise preliminar, procura minimizar os erros de ignorar os países que oferecem oportunidades viáveis para os seus produtos e em contrapartida evitar perder tempo com países com baixo ou nenhum potencial (Kotabe et al., 2008).

A etapa seguinte passa por escrutinar os restantes países da lista visando a emersão dos países alvos através dos seguintes passos:

Seleção de indicadores e recolha de dados – identifica-se um conjunto de indicadores políticos e socioeconómicos que se pretendem críticos e inter-relacionados com os objetivos estratégicos delineados pela empresa na sua missão global, podendo estes variar de empresa para empresa em função deste aspeto.

A informação contida nestes indicadores socioeconómicos pode ser facilmente adquirida através de fontes públicas que os disponibilizam livremente, contudo, é necessário possuir sempre uma ponderação eficiente destes mesmos indicadores de forma a produzirem os resultados esperados aquando da avaliação de um país, visto que, para um determinado país um indicador elevado (ex: tamanho do mercado) poderá estar correlacionado com um indicador baixo (ex: crescimento do mercado), sendo por isso de esperar que a empresa desenvolva um método capaz de combinar esta informação do

melhor modo possível, criando assim uma medida geral da atratividade do mercado para estes candidatos (Kotabe et al., 2008).

Determinar a importância dos indicadores dos países – consiste em determinar o peso de cada um dos indicadores identificado anteriormente, um método usado regularmente baseia-se na atribuição de pontos aos indicadores consoante a sua materialidade para com o objetivo da empresa, perfazendo o conjunto de indicadores um total de 100 pontos (Kotabe et al., 2008).

Classificar os países de acordo com cada um dos indicadores – atribuir a cada um dos países uma pontuação por resultado obtido em cada indicador, quanto melhor estiver um país num determinado indicador melhor será a sua pontuação final (Kotabe et al., 2008).

Recolher os resultados gerais sobre todos os indicadores – A fase final será composta pela agregação dos indicadores individuais num valor global e perceber qual dos países possui o resultado final mais favorável (Kotabe et al., 2008).

## **B) Modo de entrada**

O modo de entrada é normalmente definido seguindo dois critérios distintos: internos (específicos da empresa) e externos (específicos do ambiente). Começando pelos critérios externos temos como variáveis mais preponderantes (Kotabe et al., 2008):

Dimensão do mercado e Crescimento – em muitos casos este revela-se o fator chave para as decisões de escolha de um determinado país, isto apesar de mercados de elevada dimensão exigirem normalmente um maior compromisso de recursos, muitas vezes na forma de *Joint-Ventures* ou subsidiárias detidas totalmente. O potencial do mercado poderá estar relacionado com dimensão do mercado, contudo, em termos de potencial futuro é medido segundo a taxa de crescimento, que muitas das vezes é mais crítica, especialmente quando o mercado alvo inclui mercados emergentes.

Risco – o fator crítico prende-se com a instabilidade no ambiente político e económico do país alvo que pode impactar as perspetivas de negócio da empresa, quanto maior é o fator risco menor é a disposição das empresas para fazer um compromisso de recursos com esses países. Quando estão em causa países com elevado risco, mas que em contrapartida apresentam um potencial de crescimento elevado o procedimento natural por parte das empresas resume-se á instalação de um estabelecimento de ligação que funciona como um posto de atendimento, no qual é possível recolher informação sobre o mercado e estabelecer contactos com potenciais distribuidores.

Regulação Governamental – As barreiras comerciais de diferentes tipos têm aqui também aqui um papel fulcral na determinação do modo de entrada, já que, restringem as opções de decisão.

Ambiente competitivo – A natureza da situação competitiva do mercado de destino funciona também ela como um indicador.

Distância cultural – pode ou não funcionar como um indicador a considerar pela empresa no momento da decisão do modo de entrada, dependendo do tipo de situação em causa.

Infraestrutura local – As infraestruturas físicas de um mercado referem-se ao sistema de distribuição do país, rede de transportes e sistemas de comunicações, normalmente, quanto mais pobre é um país, mais relutante ficam as empresas na alocação de recursos (monetários ou humanos).

A combinação de todos estes fatores determina a atratividade geral dos mercados considerados, podendo os países ser classificados em 5 tipos de acordo com a sua atratividade:

Países Plataforma – usados para reunir informação e estabelecer uma rede a partir do mesmo.

Países emergentes – onde o maior objetivo passa por construir uma presença inicial, por exemplo, através da criação de um estabelecimento de ligação.

Países em crescimento – oferecem vantagens iniciais para aqueles que para lá se deslocam, o que tem como consequência a construção duma presença significativa por parte das empresas com o intuito de capitalizar as futuras oportunidades de mercado.

Países estabelecidos e países maduros – são países com perspectivas de baixo crescimento, onde a concorrência local se encontra bem entrincheirada, mas que por outro lado possuem uma abrangente classe média e uma infraestrutura sólida. Para que uma estratégia de entrada resulte normalmente o caminho a percorrer consistirá em alianças estratégicas ou investimentos avultados na aquisição de empresas domésticas ou *players* internacionais de pequena dimensão já presentes no país.

Em termos de critérios chave de carácter internos temos:

Objetivos da empresa – Os objetivos da empresa representam uma influência chave na escolha do modo de entrada, sendo visível nas empresas com aspirações limitadas a preferência por uma opção de entrada que envolva um mínimo montante de compromisso,



ao passo que, as empresas proactivas com objetivos estratégicos ambiciosos escolhem modos de entrada que lhe conferem flexibilidade e o controlo de que necessitam para atingir os seus intentos.

Necessidade de controlo – A maioria das empresas a operar a nível internacional gosta de possuir um certo nível de controlo sobre os seus elementos do seu plano de *marketing mix*, como sejam o caso do seu posicionamento, o preço, a publicidade e a forma como é distribuído.

Este controlo está em larga escala correlacionado com o nível de recursos envolvido nas operações, quanto maior o compromisso, maior o controlo desejado.

Capacidades, bens e recursos internos – empresas cujos recursos são curtos (humanos ou financeiros) ou nas quais os bens são limitados, estão normalmente constringidas a formas de entrada de baixo compromisso tal como a exportação ou o licenciamento, operações que não exigem muito dos mesmos para serem postas em prática.

Mesmo as empresas de grande dimensão e recursos aquando da sua definição do modo de entrada devem ponderar a forma e a quantidade de recursos que irão aplicar, porque nem sempre um modo de entrada com elevado nível de compromisso é o indicado para certos mercados alvo, variando consoante as características dos mesmos.

Flexibilidade – um modo de entrada que se revela bastante apelativo na atualidade poderá não o ser num determinado intervalo de tempo em função da constante mutação a que os mercados estão sujeitos, e todas as alterações na procura e oferta que daí decorrem, sendo por isso desejável, que independentemente do modo de entrada escolhido, o mesmo deverá contemplar alguma flexibilidade ao *player* global de forma que este, em função das mudanças do mercado, possa adaptar a sua estratégia da melhor forma ao longo do tempo com o intuito de ser o mais eficaz e eficiente possível.

Modos de entrada - Os modos de entrada num determinado mercado alvo são os mais variados dependendo do nível de compromisso e dos objetivos que as empresas possuam para determinado mercado, estes modos de entrada, expostos pelo grau de compromisso exigido, vão desde a Exportação, o Licenciamento, Franchising, Outsourcing, as *Joint-Ventures*, Investimento Direto Estrangeiro e por fim as Alianças Estratégicas.

Dado o tema do trabalho em questão apenas será desenvolvida a temática das exportações, já que este modo de entrada é aquele que será analisado na pesquisa, sendo fundamental aprofundar o conhecimento sobre o mesmo.

### **C) Exportações**

A grande maioria das empresas inicia a sua expansão internacional através da exportação, representando este método para muitas pequenas empresas a única alternativa para as mesmas venderem os seus produtos nos mercados externos.

Apesar de a exportação ser uma das formas mais tradicionais e menos complicada para uma empresa se internacionalizar é importante que as mesmas possuam conhecimentos válidos no tratamento dos despachos de mercadorias e respetiva documentação de exportação (Jeannet & Hennessey, 2000).

As empresas que optam pela exportação como modo de entrada nos mercados alvo possuem três opções de desenvolver a sua atividade (Kotabe et al., 2008):

Exportação Indireta – usa um intermediário residente no mercado doméstico de origem para realizar as exportações

Exportação Cooperativa – a empresa celebra um acordo com uma outra (local ou externa) na qual o parceiro usa a sua rede de distribuição para vender os bens do exportador.

Exportação Direta – A empresa confia nas suas capacidades organizativas ao nível de exportação e envia os seus produtos para um intermediário presente num mercado externo (como por exemplo um distribuidor externo).

A exportação indireta oferece muitas vantagens para a entidade exportadora em relação aos outros modos de entrada, tendo em conta que, por esta via adquire o conhecimento dos mercados que os exportadores intermediários possuem, considerando que, estes são profissionais e poderão ajudar as empresas nos detalhes que envolvem as ordens de exportação, podendo estes também identificar oportunidades de mercado para o fabricante. Outra mais valia reside no *Know-How* disponível para a correta seleção de agentes ou distribuidores, e gestão da rede de distribuição. O risco envolvido será normalmente diminuto, bem como os recursos a comprometer com a operação, contudo,

deverá ter-se em atenção, aquando da realização do contrato com o intermediário, o cuidado de estabelecer os ganhos do mesmo em função da sua performance exportadora, de forma a manter o intermediário motivado para realizar um bom trabalho (Kotabe et al., 2008).

Apesar das vantagens enumeradas existem igualmente desvantagens, como o facto de a empresa possuir pouco ou nenhum controlo sob a forma como o produto é comercializado no país estrangeiro, a falta de apoio nas vendas, más decisões de *pricing*, canais de distribuição pobres, fatores que entre outros levarão inevitavelmente a um fraco desempenho das vendas (Kotabe et al., 2008).

Decisões erradas sobre a planificação do *marketing mix* tomadas pelo intermediário poderão danificar a imagem da empresa e da marca associada, tais decisões poderão estar relacionadas com o facto de o intermediário possuir experiência limitada sobre a linha de produtos da empresa, de ter disponível pouco espaço de armazenagem para os produtos, bem como dispor de linhas de crédito incapazes de financiar as suas operações de forma a suprimir as necessidades dos clientes na medida exigida, tendo em conta que estes devido á sua dimensão, normalmente pequena, acabam por possuir recursos limitados nestes capítulos (Kotabe et al., 2008).

O facto de possuírem recursos limitados for vezes força os mesmos a procurarem lucros rápidos e com isso focar a sua atenção apenas nos produtos que maximizam o seu retorno, deixando para segundo plano produtos com baixo potencial de retorno no curto prazo (Kotabe et al., 2008).

Considerando todos os dados é legítimo deduzir que a estratégia de usar um intermediário funciona adequadamente no caso de pretendemos testar as águas internacionais, e assim que a procura pelo produto disparar adaptar a estratégia modificando a mesma para um modelo mais proactivo (Kotabe et al., 2008).

A exportação cooperativa já permite á empresa algum controlo sobre as operações externas, mesmo considerando que este modo é usado por empresas que não estão dispostas a comprometer recursos na criação da sua própria rede de distribuição.

Uma das formas mais recorrentes deste tipo de operação denomina-se de *piggyback* sobre a qual uma empresa usa a rede de distribuição de uma outra (local ou estrangeira) num mercado estrangeiro, sendo que aqui a qualidade da linha de distribuição desempenha um papel determinante no sucesso da operação (Kotabe et al., 2008).

A exportação direta é a via utilizada por empresas que criam o seu próprio departamento de vendas e colocam os seus produtos no mercado externo através de um intermediário localizado num mercado externo.

Em comparação com a exportação indireta este modo garante mais controlo sobre as operações no mercado externo, sendo o potencial de vendas (e lucros) bastante mais significativo. O facto de a empresa possuir a sua própria rede de distribuição também lhe garante um melhor *feedback* acerca do seu produto.

Contudo, todos estes benefícios possuem um custo que se traduzem nos recursos humanos e financeiros que a operação exige, que são neste caso bastante mais elevados, já que todas as decisões do *marketing mix* estão agora nas mãos da empresa, como sejam o caso da definição dos mercados alvo, a identificação e a escolha dos representantes nos mercados de destino e toda a operação logística por trás das operações (documentação, despacho, seguros) (Kotabe et al., 2008).

### **2.1.3.2 – Abordagem não programada**

#### **2.1.3.2.1 – Outras Formas de Internacionalização**

##### **Exportação através de uma ordem não solicitada**

O processo de internacionalização por parte das empresas tem recorrentemente início através de uma ordem não solicitada proveniente de um cliente estrangeiro, ordem essa que a empresa dá seguimento de forma relutante, devido ao desconhecimento do respetivo processo, pelo facto de se tratar de uma novidade e não uma operação recorrente.

Jeannet & Hennessey (2004) refere mesmo que a razão mais comum para a expansão global se verifica nas oportunidades existentes nos mercados externos, apresentando o caso das empresas Americanas, que exibindo os seus produtos nos meios de comunicação domésticos, mas que na realidade são também visualizados por entidades externas, obtêm ordens não solicitadas por parte destes, vendo-se repentinamente obrigadas a tomar a decisão de dar resposta ou não a esse pedido, isto, devido a toda a envolvente que está associada a este tipo de venda, que são diferenciadas do normal circuito doméstico e para a qual a empresa não se encontra preparada, contudo, este aponta para o facto de muitas empresas começarem pelas ordens não solicitadas (abordagem não programada) e terem depois avançado para aproximações mais pró-ativas construindo assinaláveis presenças nos mercados externos.

Gradualmente com este tipo de operações a empresa vai percebendo os benefícios associados ao alargamento dos seus horizontes aos mercados externos, sendo que geralmente este processo de internacionalização é, numa fase inicial de envolvimento, construído como consequência de ajustamentos sucessivos á mudança das condições da empresa e do seu ambiente, ao invés de ser resultado de uma estratégia deliberada. A adoção desta metodologia surge também como consequência do aumento da incerteza nos negócios internacionais, custos elevados de informação e falta de conhecimento técnico acerca das atividades de marketing internacional (Kotabe et al., 2008).

Nesta fase os exportadores tendem a comprometer-se com a exportação indireta, confiando em companhias especializadas em exportações ou empresas de *trading* internacional para assegurar o seu negócio de exportação (Kotabe et al., 2008).

Contudo, existem outras empresas que evoluem para uma estratégia mais desenvolvida de internacionalização apoiando-se na exportação direta, sendo que, esta estratégia pressupõe normalmente que a gestão da empresa possui expectativas favoráveis acerca da atratividade da exportação, baseada na experiência que possui. Demonstra também que a empresa tem acesso a recursos chave para assegurar qualquer questão adicional relacionada com a exportação (Cavusgil, 1980). Neste campo, por recursos chave subentende-se recursos físicos, financeiros e de gestão que normalmente se encontram associados á dimensão da empresa; se para as grandes empresas este é praticamente um dado adquirido, para as empresas de pequena dimensão este assume-se como um obstáculo a ter em conta, pois normalmente os órgãos de gestão das mesmas estão, com a normal atividade operacional do mercado doméstico, com o seu tempo disponível praticamente absorvido, restando pouco espaço de manobra para este tipo atividade que acaba por surgir como extraordinária, o que torna difícil o envolvimento com a exportação por esta via (Kotabe et al., 2008,).

Um outro aspeto importante para a adoção desta estratégia prende-se com o facto de a gestão estar disposta a comprometer recursos adequados nas atividades exportadoras (Cavusgil, 1980).

O compromisso das empresas a longo prazo em apostar na exportação depende do sucesso granjeado na gestão das barreiras com que se irá deparar nos mercados internacionais (Kotabe et al., 2008).

As experiências favoráveis demonstram assim ser um elemento chave no que toca a intensificar as atividades exportadoras diretas nas empresas, sem necessidade portanto de chamar intervenientes externos, sendo que, este nível designado como favorável é

normalmente atribuído pela maioria das empresas em consonância com o nível de lucros que se obtêm nas respectivas operações (Kotabe et al., 2008).

#### **2.1.4 Restrições á internacionalização**

O processo de internacionalização é normalmente um bom movimento estratégico para a maioria das empresas, já que lhe permite diversificar o seu leque de clientes, e aumentar a exposição da empresa a potenciais parceiros comerciais, contudo, não será de esquecer as dificuldades inerentes à gestão deste processo, já que, para que os mesmos produzam os resultados esperados torna-se necessário efetuar uma correta gestão das dificuldades que um projeto como este acarreta, isto, para que as desvantagens geradas pelo processo não se sobreponham as vantagens que se retiram do mesmo, nomeadamente ao nível dos custos e proveitos associados.

Desta forma torna-se assim expectável que um exportador venha a lidar com dificuldades na iniciação, manutenção e expansão da atividade internacional, incluindo-se nestas dificuldades as restrições nas importações e exportações presentes em determinados países de destino, a existência de processos logísticos adequados e os custos associados aos mesmos, a flutuação das taxas de câmbio, a concretização dos pagamentos das operações, entre outros.

##### **2.1.4.1 – Barreiras e riscos**

Uma alargada variedade de barreiras pode ser identificada num processo de exportação de sucesso, alguns destes problemas afetam logo o processo á partida, enquanto, outros são mais visíveis no decorrer do processo (Hollensen, 2011).

Os fatores críticos associados ao início da internacionalização (na sua maioria de cariz interno) incluem as seguintes barreiras (Hollensen, 2011):

- Insuficiência de capacidade financeira;
- Insuficiência de conhecimentos técnicos;
- Falta de ligações nos mercados internacionais;
- Falta de compromisso com a vertente de exportação;
- Falta de capital para financiar a expansão para mercados externos;
- Falta de capacidade produtiva para afetar aos mercados externos;

- Falta de Canais externos de distribuição;
- Ênfase da gestão sobre o desenvolvimento dos mercados domésticos;
- Escalada dos custos devido ao aumento dos custos de produção, distribuição e financiamento relacionados com as vendas da exportação;

Informação inadequada sobre potenciais clientes externos, a concorrência existente e as práticas de negócio locais são barreiras chave que os exportadores ativos em prospeção de mercado enfrentam (Hollensen, 2011).

A obtenção de uma adequada representação nos mercados de destino, em termos de distribuição e serviço, capazes de assegurar os pagamentos das exportações, bem como as quotas e tarifas de importação, e suprimir as dificuldades de comunicação com os distribuidores e clientes estrangeiros são fatores que também representam uma preocupação (Hollensen, 2011).

Alguns problemas com as exportações poderão também surgir do facto de não ser possível, em determinadas situações, obter uma produção padronizada entre os produtos com destino doméstico e aqueles que serão exportados, isto devido a requerimentos diferentes na composição do produto, o que obriga a interrupções na produção, consoante o destino da mesma, e irá conseqüentemente aumentar os custos de produção e distribuição, representando este facto também ele uma barreira (Hollensen, 2011).

#### **2.1.4.1.1 - Barreiras que dificultam o processo de internacionalização**

As barreiras críticas no processo de internacionalização podem geralmente ser divididas em três grupos; Riscos de Mercado Gerais, Riscos Comerciais e Riscos Políticos (Hollensen, 2011):

##### Riscos de Mercado Gerais

- Distância comparativa dos mercados;
- Concorrência de outras empresas nos mercados externos;
- Diferenças nas formas de utilização dos produtos nos mercados externos,
- Diferenças linguísticas e culturais;
- Dificuldade em encontrar o distribuidor certo nos mercados externos;
- Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos;

- Complexidade dos serviços de despacho de mercadorias para os compradores externos.

#### Riscos comerciais

- Flutuação das taxas de câmbio, quando os contratos são celebrados em moeda estrangeira;
- Falta de pagamento dos compradores das exportações devido a disputas contratuais, falência, recusa em aceitar o produto ou fraude;
- Atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria;
- Dificuldade de obtenção de financiamento para exportação.

#### Riscos políticos

- Restrições dos mercados externos;
- Políticas de exportação nacional;
- Controlo sobre as trocas comerciais provenientes do exterior, impostos por governos hostis que limitam as oportunidades dos clientes externos para proceder ao pagamento das mesmas;
- Falta de assistência governamental para a superação das barreiras de exportação;
- Falta de incentivos fiscais para as empresas exportadoras;
- Valor da moeda local elevado face á moeda do país de destino;
- Elevadas tarifas nos mercados de destino sobre os produtos importados;
- Falta de clareza sobre procedimentos e regulamentação de produtos importados;
- Complexidade da documentação comercial;
- Reforço dos códigos legais nacionais para regulamentar as exportações;
- Conflitos civis, revoluções e guerras que obrigam à interrupção das relações comerciais.

A importância destes riscos não deve ser contudo demasiadamente enfatizada, sendo várias as estratégias de gestão de risco que estão abertas às exportações, usando para tal os seguintes princípios (Hollensen, 2011):

- Evitar exportações para mercados de elevado risco;
- Diversificação dos mercados externos e assegurar que a empresa não se encontra dependente de um só país;
- Assegurar os riscos quando possível, sendo os esquemas governamentais particularmente atrativos;



- Estruturar o negócio de exportação para que o cliente suporte a maioria dos riscos envolvidos;

## 2.2 Pesquisas atuais e anteriores relacionadas com o tema

### 2.2.1 Enquadramento económico

O processo de internacionalização tem conhecido várias fases e desenvolvimentos ao longo dos anos, verificando-se que as condições de negócio anteriormente favoráveis num determinado contexto, podem atualmente não se verificarem, sendo este um sinal dos tempos e das mudanças que ocorrem a nível global, muitas devido sobretudo pelas alterações dos gostos e preferências dos consumidores. No que toca às empresas Portuguesas poderemos observar no gráfico seguinte as variações ocorridas no desenvolvimento da performance das exportações ao longo dos últimos anos:

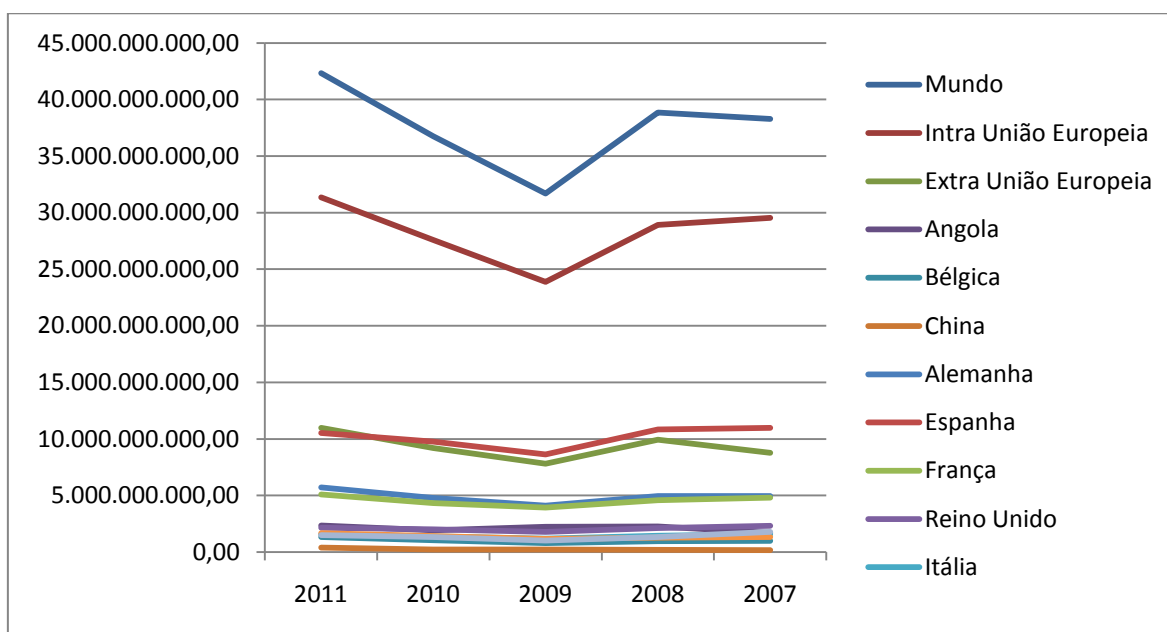


Gráfico 1: Distribuição das exportações Portuguesas por país  
(Fonte INE, Agosto/2012, Dados compilados pessoalmente)

Pela análise ao gráfico facilmente percebemos que, no cômputo geral, as exportações Portuguesas encontram-se atualmente em recuperação de uma queda sofrida no desenrolar do ano de 2008 e 2009, em sintonia com o eclodir da atual crise financeira. Contudo, é evidente que na sua grande maioria as exportações são efetuadas no interior da União Europeia, facto explicado pela inexistência de barreiras alfandegárias e pela homogeneização das leis de comércio internacional que favorecem claramente este tipo de

prática por entre os países pertencentes à União Europeia. De notar ainda, a relevância dos países vizinhos no comércio internacional, já que, como podemos verificar as exportações com destino a Espanha (Maior importador de produtos Portugueses) são praticamente equiparadas às exportações realizadas para todos os países fora da União europeia.

Outro fator a ter especial atenção na atualidade prende-se também com as alterações estratégicas a nível de desenvolvimento da economia Portuguesa, alterações essas, que surgem mais como consequência da envolvente económica mundial do que propriamente devido a planeamento, envolvente essa que impossibilitou o prolongar da estratégia seguida nos últimos anos, com enfoque sobre as grandes obras, como estradas e infraestruturas, que foram travadas em grande parte pela dificuldade de financiamento, passando o desenvolvimento da economia a procurar basear-se nas exportações e no crescimento por essa via, de resto, uma medida com mais sustentação a longo prazo do que aquela que vinha sendo seguida.

Estas medidas começam já a ter efeitos visíveis segundo os últimos dados disponíveis, já que, estas alterações efetuadas traduzem-se atualmente numa balança comercial cada vez mais equilibrada e cada vez mais próxima de se tornar *superavit* em termos de performance das exportações vs importações (Banco de Portugal, 07/2012) encontrando-se em Maio de 2012 cifrada nos 81% (Governo de Portugal, 05/2012).

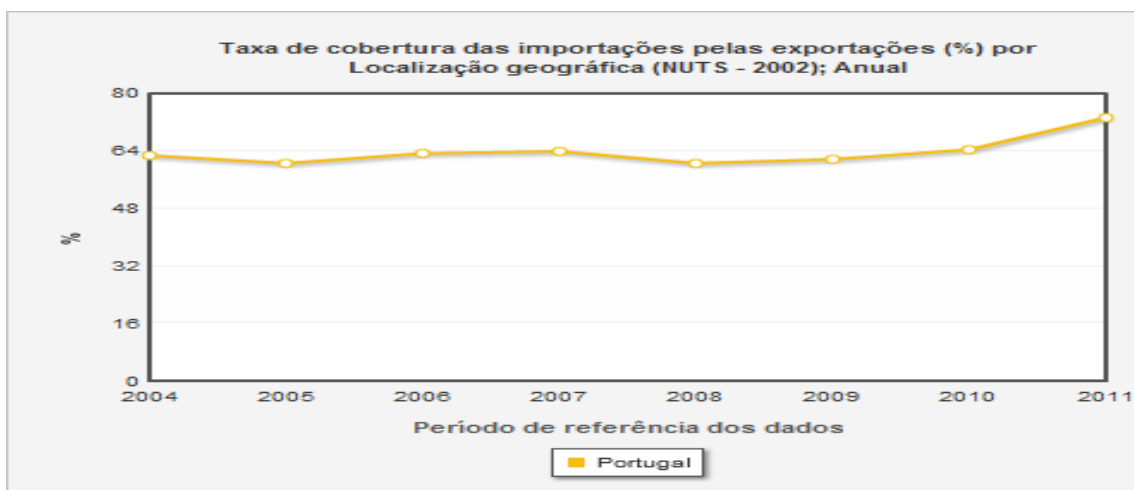


Gráfico 2: Taxa de Cobertura da balança comercial Portuguesa  
(Fonte INE – 08/2012)

Em termos de parceiros comerciais, analisando uma distribuição mais recente das exportações por países de destino verificamos que existe uma tendência para consolidar os mercados de destino com maior expressão no cômputo geral das exportações, sendo que, para um intervalo de tempo de 5 anos verifica-se que dos 15 países principais, responsáveis

por mais de 80% das exportações, se mantiveram 11 deles neste TOP, Japão, Malásia, Singapura e Dinamarca deixaram este ranking, facto explicado pela entrada de novos países emergentes que se encontram atualmente a registar taxas de crescimento mais expressivas e com isso a permitir mais oportunidades de negócio, sendo o caso da China, Brasil, México e Marrocos, ao contrário dos países que saíram do ranking, possuidores de taxas de crescimento compatíveis com o facto das suas economias se encontrarem consolidadas, estas mudanças podem ser verificadas no quadro seguinte:

Ranking	Países	2011	Países	2007	Países	Variações 2011-2007
1	Espanha	10.529.970.382,00 €	Espanha	10.978.894.577,00 €	Espanha	-4,09%
2	Alemanha	5.702.602.086,00 €	Alemanha	4.957.528.199,00 €	Alemanha	15,03%
3	França	5.101.776.772,00 €	França	4.822.900.356,00 €	França	5,78%
4	Angola	2.335.457.099,00 €	Reino Unido	2.308.973.686,00 €	Reino Unido	-6,66%
5	Reino Unido	2.155.080.723,00 €	Estados Unidos	1.787.108.022,00 €	Estados Unidos	-16,14%
6	Países Baixos	1.665.531.921,00 €	Angola	1.684.325.074,00 €	Angola	38,66%
7	Itália	1.550.233.832,00 €	Itália	1.580.374.383,00 €	Itália	-1,91%
8	Estados Unidos	1.498.627.315,00 €	Países Baixos	1.324.196.220,00 €	Países Baixos	25,78%
9	Bélgica	1.334.823.502,00 €	Bélgica	982.347.562,00 €	Bélgica	35,88%
10	Brasil	585.268.188,00 €	Singapura	707.938.743,00 €	Suécia	-9,37%
11	México	462.402.427,00 €	Suécia	479.894.105,00 €	Polónia	48,47%
12	Suécia	434.920.213,00 €	Malásia	399.016.240,00 €		
13	Polónia	403.920.833,00 €	Japão	298.594.111,00 €		
14	China	399.011.995,00 €	Dinamarca	284.233.268,00 €		
15	Marrocos	387.476.413,00 €	Polónia	272.049.942,00 €		
	Total Exportações TOP15	34.547.105.712,00 €	Total Exportações TOP15	32.868.376.495,00 €		
	Total Exportações	42.325.640.641,00 €	Total Exportações	38.294.061.544,00 €	Total Exportações	10,53%
	Taxa cobertura	81,62%	Taxa cobertura	85,83%		

Quadro 4: Top 15 países recetores de exportações Portuguesas em 2011 e 2007  
(Elaborado com base em dados do INE, Agosto/2012)

Com a análise do quadro verificamos que existiram quebras nas exportações para alguns países, em parte, alguns destes casos poderão ser explicados pela conjuntura atual, como seja o caso de Espanha e Itália, que na zona Euro são dos países mais expostos á crise da dívida, já no caso da Suécia, onde a queda em termos percentuais é maior do que em relação a estes países, tal facto poderá ser explicado pela aposta em países mais próximos como sejam o caso da Bélgica e dos países Baixos que registaram crescimentos bastante assinaláveis. No entanto, a quebra mais expressiva pela parte dos EUA, uma economia que tende a demorar a recuperar a sua normal performance, depois das crises de que foi alvo (crise do crédito hipotecário), e que por ventura se terá tornado menos atrativa face a outros mercados.

No entanto, constatou-se que as relações comerciais com os restantes países registaram crescimentos bastante assinaláveis, com taxas de dois dígitos na maioria dos casos, sendo que o máximo verificado prendeu-se com a Polónia com uns expressivos 48,47%, tudo isto

contribuiu para um crescimento global de cerca de 11% das exportações realizadas por Portugal nos últimos 5 anos.

Também a nível de produtos exportados se verificaram algumas mudanças, passando alguns bens a ganhar mais relevância quando comparados os períodos analisados, como seja o caso dos Produtos minerais. Em termos de vendas, o TOP 5 de produtos mais vendidos, representativo de mais de 50% do total de exportações, manteve-se com os mesmos produtos na sua constituição, tal como podemos ver em seguida:

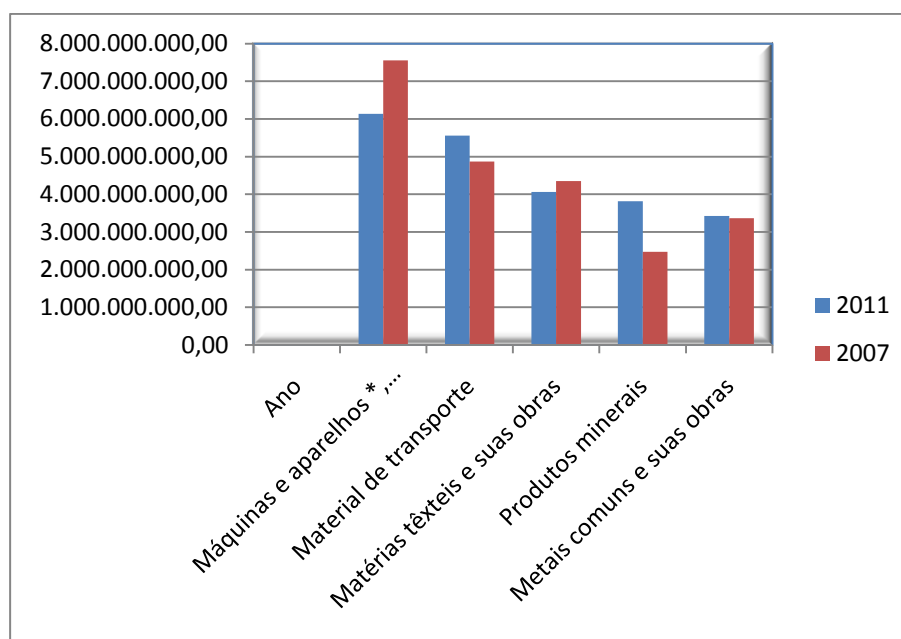


Gráfico 3: Distribuição das exportações Portuguesas por produto  
(Fonte INE, Agosto/2012<sup>1</sup>)

Com esta análise e com a evidente mudança de rumo no que toca ao fluxo de destino das exportações, aliado à relevância adquirida por certos produtos com o passar dos anos, concluímos que se trata assim de um período fértil em termos de processos de internacionalização a analisar, processos esses que poderão surgir de situações tão distintas como sejam a entrada de novos *players*, sob a forma de novos mercados de destino, como foram exemplo os casos observados, mudanças no próprio processo de internacionalização em si, progredindo até fases mais avançadas do processo de internacionalização em que apenas se adaptam os procedimentos e regras já existentes às realidades específicas dos países em causa. Como tal, surge o entendimento que será um período rico em termos de

<sup>1</sup> Máquinas e aparelhos - Máquinas e aparelhos, material eléctrico, e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão, e suas partes e acessórios.

informação disponível e variedade de casos de estudo a analisar, mostrando-se um fenómeno cada vez mais usual e que ocorre de diferentes formas, ganhando especial relevância a sua análise e revestindo-se de especial interesse as conclusões a retirar.

## **2.2.2 Desenvolvimento Histórico da Internacionalização**

Muita da literatura atual sobre internacionalização foi inspirada a partir de teorias gerais de Marketing, verificando-se apenas mais tarde o surgimento da internacionalização como processo, tendo início esta necessidade evoluído á medida que se tornava cada vez mais usual a obrigação de tomar uma decisão sobre a forma de internacionalização, entre a exportação e o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (Hollensen, 2011).

Durante os últimos 20 anos tem-se verificado uma certa atenção a incidir especialmente sobre a internacionalização em redes, nas quais a empresa possui diferentes relações, não apenas com os clientes mas também com outros atores pertencentes ao meio (Hollensen, 2011), deve ser no entanto tomado sempre em consideração que não existem teorias que expliquem perfeitamente o processo de internacionalização, já que a todas são apresentadas críticas.

Passaremos então a descrever as teorias mais importantes nessa evolução:

### **2.2.2.1 Modelo de Internacionalização de Uppsala**

Este modelo foi desenvolvido por um conjunto de investigadores Suecos pertencentes á Universidade de Uppsala (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne, 1977)) que ao estudar a forma como as empresas suecas se internacionalizavam desenvolveram o seu modelo com base na escolha destas em termos de mercados de destino e a forma de entrada selecionada para o efeito (Hollensen, 2011).

A primeira observação retirada do estudo prendeu-se com o facto do processo de internacionalização começar normalmente por países mais próximos e só depois avançar para países mais longínquos em termos de distância física (Hollensen, 2011). Uma segunda observação verificava que a forma predileta de entrada nos mercados externos surgia através das exportações, sendo muito raros os casos em que a mesma acontecia através do estabelecimento de uma organização de vendas ou subsidiárias de produção próprias.

Operações totalmente detidas pelas empresas apenas se verificavam após vários anos de exportação para o mesmo mercado (Hollensen, 2011).

Johanson e Widesheim-Paul (1975), distinguem quatro modos diferentes de entrada num mercado internacional, onde os sucessivos estágios representavam um maior grau de compromisso no envolvimento com o processo de internacionalização (Hollensen, 2011):

Estágio 1 – Atividade exportadora não regular;

Estágio 2 – Exportação através de representantes independentes;

Estágio 3 – Estabelecimento de uma subsidiária externa de vendas;

Estágio 4 – Unidade de produção no exterior;

Este conceito de compromisso associado ao estágio em que a empresa se encontra contempla dois fatores, sendo eles, o montante de recursos comprometidos, nomeadamente a dimensão do investimento efetuado junto do mercado de destino, e o grau de compromisso, sobre a forma da inexistência de uma alternativa de uso desses recursos e da transferência dos mesmos para essa alternativa (Hollensen, 2011).

As atividades internacionais requerem conhecimentos gerais bem como conhecimentos sobre o mercado específico, experiência, que é obtida sobretudo através da presença nesses mercados, onde por vezes os conhecimentos obtidos em operações realizadas num outro país poderão em alguns casos ser transferidos para serem usados num outro, o que facilitará a diversificação geográfica (Hollensen, 2011).

Poderá então daqui ser retirada uma conclusão, fazendo para tal uma relação direta entre o conhecimento de mercado e o compromisso associado, da qual poderá resultar a ilação, considerando para tal os conhecimentos disponíveis como uma dimensão dos recursos humanos, de que quanto maior o conhecimento, maior a valorização dos recursos humanos e como tal maior o grau de compromisso assumido pela empresa junto de determinado mercado (Hollensen, 2011).

#### **2.2.2.2 – Modelo de análise de custos de transação**

Este modelo começou inicialmente a ser desenvolvido por Coase (1937), que afirmava que uma empresa tenderá a expandir-se até que o custo de dar resposta a uma unidade

adicional por parte da empresa se torne igual ao custo de levar a cabo essa mesma transação nos mercados abertos (Hollensen, 2011).

É uma teoria sobre a qual se prevê que uma empresa irá levar a cabo internamente as atividades que pode realizar a baixo custo, estabelecendo para isso a implementação de um sistema capaz de dar apoio a um controlo de gestão interno, que se assegure do cumprimento desse objetivo, deixando as outras atividades para os atores externos á empresa (intermediários de exportação, agentes ou distribuidores) que possuem vantagem sobre o custo (Hollensen, 2011).

Os custos de transação emergem quando os mercados operam falhando nos requerimentos básicos da competitividade perfeita, onde os custos de transação não existem e o nível de fricção existente é zero (Hollensen, 2011).

Esta fricção entre comprador e vendedor poderá muitas vezes ser visto como um comportamento oportunista, sobre o qual são desenvolvidas formas de salvaguardar as partes devolvendo às operações o sentimento de segurança, bem como de justiça, o objetivo destas salvaguardas é o de ao mínimo custo, garantir o controlo e confiança necessária para garantir que a transação comercial vai correr pelo melhor (Hollensen, 2011).

A análise dos custos de transação sugere que a minimização de custos explica as decisões estruturais, sendo que estes custos de transação podem ser divididos em duas formas diferentes de custos relacionados com a transação entre cliente e vendedor, são elas os Custos antes da Venda e os Custos após a Venda (Hollensen, 2011).

#### Custos Antes da Venda

Custos de pesquisa – incluem-se aqui os custos de reunir informação para identificar e avaliar os potenciais intermediários de exportação. Apesar destes custos serem proibitivos para muitos exportadores, o conhecimento dos mercados é crítico para o sucesso das exportações. Os custos de pesquisa para mercados distantes, e não familiares, onde existe falta de informação disponível sobre os mesmos, e as formas organizacionais se revelam diferentes podem ser especialmente proibitivos, em comparação, os custos associados a mercados mais próximos e familiares poderão ser mais aceitáveis (Hollensen, 2011).

Custos de contrato – custos associados respeitantes à negociação e ao acordo escrito entre o vendedor (produtor) e o comprador (intermediário de exportação) (Hollensen, 2011).

## Custos após a Venda

Custos de monitorização – custos derivados da monitorização sobre o acordo, de forma a assegurar que tanto o vendedor como o comprador cumprem as obrigações pré-determinadas (Hollensen, 2011).

Custos legais – Custos ligados ao sancionamento de um parceiro comercial que não cumpriu com o acordo celebrado (Hollensen, 2011).

A assunção fundamental da teoria dos custos de transação relaciona-se com o esforço evidenciado pelas empresas para minimizar a combinação destes custos, interligando esta teoria com o processo de exportação concluímos que as empresas optarão pela melhor combinação possível entre custos suportados antes e depois de vendas (Hollensen, 2011).

Em resumo, se os custos de transação no processo de internacionalização (através de um distribuidor ou agente) forem mais elevados do que o custo controlado da operação realizada internamente, então a empresa deverá procurar internamente realizar essas atividades, implementando para isso uma estratégia de marketing global através de subsidiárias detidas totalmente (Hollensen, 2011).

### **2.2.2.3 - Modelo de rede**

O modelo das redes difere do modelo de mercado devido á relação entre os participantes, já que, enquanto no modelo de mercado o mecanismo base para as relações é o preço de mercado do produto, no caso do modelo das redes, a ligação existe devido á presença de relações com base em transações realizadas no passado, e ao conhecimento prévio das capacidades e necessidades dos atores envolvidos através das relações instituídas entre os mesmos (Hollensen, 2011).

As redes de negócios emergem assim em grupos, onde a coordenação entre atores específicos permite a obtenção de fortes ganhos e onde as condições mudam rapidamente, para estudar este fenómeno deixa de ser a empresa o alvo da análise passando a ser as relações existentes entre empresas, uma tarefa nem sempre fácil já que os atores estão



ligados entre si por um variado número de laços, como sejam: técnicos, sociais, cognitivos, administrativos, legais, económicos entre outros (Hollensen, 2011).

Uma ilação básica neste modelo é o de que uma firma individualmente é dependente dos recursos controlados por outras empresas, tendo as empresas acesso a estes recursos através da sua posição nas redes. Como este desenvolvimento requer tempo e depende da acumulação de recursos, as empresas devem estabelecer e desenvolver posições em relação às contrapartes nas redes externas ao país doméstico (Hollensen, 2011).

Para dar entrada nas redes é necessário que os outros atores se encontrem motivados para se comprometerem na interação, sendo que por vezes isso poderá representar um esforço para dar resposta a pedidos de recursos específicos que poderão obrigar as empresas a realizar várias adaptações para conseguir dar resposta aquilo que é pretendido. A entrada nesta rede específica pode coincidir com a entrada nos mercados externos por parte da empresa como consequência direta dessa relação, sendo resultado das interações com iniciativa das outras empresas participantes da rede de um país específico que já se encontram a laborar nesse nível (Hollensen, 2011).

As redes de um país podem assim estender-se muito para lá das fronteiras de um país, sendo que estas redes domésticas podem ser usadas como pontes de integração noutras redes de outros países, sendo que, em alguns casos os clientes exigem que o fornecedor, caso pretenda manter as operações a nível doméstico, o acompanhe nas suas redes internacionais (Hollensen, 2011).

Geralmente poderá ser assumido que as pontes diretas ou indiretas existem entre empresas e redes de diferentes países, que poderão ser bastante importantes no processo de internacionalização, quer nos passos iniciais, como nas entradas subsequentes em novos mercados (Hollensen, 2011).

Numa fase inicial de estabelecimento deste tipo de relações os fatores mais preponderantes no desenvolvimento dos mesmos resumem-se á influência pessoal nas relações, com o avançar do tempo ganham mais preponderância as rotinas e os sistemas instaurados (Hollensen, 2011).

#### Quatro casos de internacionalização

Uma rede de produção contém relações entre empresas cujas atividades conjuntas produzem funções ligadas a uma área específica, sendo o grau de internacionalização das

empresas visível quanto á sua extensão através da posição da empresa nas diferentes redes nacionais, o quão fortes são essas posições e quão integradas estão (Hollensen, 2011).

Um elevado grau de internacionalização de uma rede de produção implica que existam muitas e fortes relações entre diferentes secções nacionais da rede de produção global, ao passo que um baixo grau e internacionalização significa que as redes nacionais possuem pouco relacionamento entre elas (Hollensen, 2011).

Distinguem-se assim quatro situações, caracterizadas pelos diferentes níveis de integração da empresa (elevado ou baixo) e pelo nível de integração (elevado ou baixo) do mercado em que se encontra inserida:



Quadro 5: Classificação do grau de internacionalização de empresas e mercado (Fonte: Johanson e Mattson (1988, p.298))

a) *The early starter*

As empresas que se enquadram nesta descrição são aquelas cujos concorrentes, clientes, fornecedores e outros intervenientes, no mercado doméstico e não só, não possuem relações internacionais importantes (Hollensen, 2011).

Segundo os investigadores do modelo de Uppsala, o desenvolvimento destas empresas para a fase seguinte (*Lonely International*) caracteriza-se por um envolvimento lento e gradual no mercado de destino, iniciando-se através de um agente, evoluindo com o passar do tempo para um subsidiária de vendas própria, e mais tarde para uma subsidiária de produção, sendo este um processo onde primariamente os conhecimentos do mercado fornecem a base para compromissos mais fortes (Hollensen, 2011).

*b) The lonely international*

Neste caso a empresa possui experiência internacional, que surge como resultado de transações passadas com outros países externos, onde adquiriu conhecimentos que a dotaram de capacidade para lidar com as diversas envolventes que surgem como resultado de diferentes culturas, instituições entre outros fatores (Hollensen, 2011). Os conhecimentos adquiridos são ainda mais importantes quando se trata de inserir a empresa numa nova rede nacional (Hollensen, 2011).

As iniciativas para futuros processos de internacionalização dificilmente surgirão a partir de outros envolvidos nas redes de produção, já que, clientes, fornecedores e respetiva concorrência estão menos internacionalizados em comparação com estas empresas, no entanto, os *Lonely International*, possuem competências para promover a internacionalização da sua rede de produção e consequentemente criar condições para as empresas fazerem parte da mesma, podendo assim, as relações noutras redes nacionais funcionarem como uma ponte para os envolvidos, nomeadamente clientes e fornecedores, para acompanharem estas empresas a nível internacional (Hollensen, 2011).

*c) The late starter*

Numa situação em que tanto os clientes como os fornecedores se encontrem já a operar a nível internacional, um menor envolvimento por parte das empresas nos mercados internacionais, poderá ditar a prazo afastamento da empresa das redes domésticas desses mesmos clientes e fornecedores (Hollensen, 2011).

Vendo-se obrigada a reagir, a empresa toma medidas para contornar a situação e não arriscar o normal desenvolvimento da sua atividade, esta reação ocorre e diferentes formas quer se trate de uma empresa de grande dimensão ou pequena dimensão (Hollensen, 2011).

No caso das empresas de pequena dimensão, estas tenderão, no seu processo de internacionalização, a especializar o seu produto e ajustar as soluções para as secções específicas das redes de produção que procurarão satisfazer, sendo equacionada a produção no exterior mediante avaliação dos laços que ligam a empresa aos clientes que a mesma procura satisfazer, sendo neste capítulo elevada a flexibilidade demonstrada por parte destas empresas (Hollensen, 2011).

Quanto às empresas de grande dimensão, cuja grandiosidade foi alcançada através dos mercados domésticos, são geralmente menos especializadas quando comparadas com as

pequenas empresas e a situação é também ela comparativamente mais complexa, optando-se normalmente pela aquisição de estruturas locais ou *Joint-Ventures* (Hollensen, 2011).

Quando comparadas as *Early Starters* com as *Late Starters*, verifica-se que as *Late Starters* encontram muitas vezes dificuldades acrescidas para se estabelecerem numa estrutura de rede que se revela já apertada, estando agora, todos os distribuidores mais indicados para trabalhar com a empresa já assegurados pelos concorrentes da mesma (Hollensen, 2011). Esta concorrência poderá ainda, de forma mais ou menos legal, fazer com que o novo *player* não se torne lucrativo, optando para isso por uma postura agressiva nos preços, muitas vezes até incorrendo em prejuízos ela mesma (Hollensen, 2011).

#### *d) The international among others*

Com este nível de internacionalização as empresas possuem já a possibilidade de usar a sua posição numa rede para servir como ponte para outras redes com igual extensão e profundidade (Hollensen, 2011).

Existe contudo uma forte necessidade de coordenar as atividades internacionais ao longo da cadeia de valor, considerando que neste caso, as operações num determinado mercado poderão tornar possível a capacidade de produção para vendas em outros países, o que poderá levar á coordenação da produção por especialização do produto e aumento das trocas intra-firmas para lá das fronteiras (Hollensen, 2011).

O estabelecimento de subsidiárias de vendas para estes casos é mais acelerado muito provavelmente como consequência dos conhecimentos disponíveis sobre os mercados internacionais, que são neste caso bastante expressivos, existindo também uma forte necessidade de coordenar as vendas e atividades de marketing em diferentes países.

#### A relevância do modelo das redes para as PME's como subcontratadas

Neste caso de relação em rede, a confiança e os interesses nas empresas passa para segundo plano, passando a relação a basear-se normalmente no poder de uma empresa sobre outra numa mesma rede (Hollensen, 2011).

Estas situações verificam-se sobretudo nas empresas pequenas que estão normalmente subcontratadas por empresas com maior dimensão, verificando-se em muitos casos uma elevada dependência face à mesma, o que remete um certo poder para a grande empresa sobre a subcontratada, influenciando com isso por vezes decisões de preço e investimento da mesma (Hollensen, 2011).

As redes de comércio são assim baseadas no controlo, coordenação e cooperação (Hollensen, 2011):

Controlo – existência de relações muito aproximadas a hierárquicas entre as empresas;

Coordenação – empresa chave coordena o valor que cada uma das subcontratadas irá adicionar á cadeia de valor, facto esse que obrigará as empresas a focarem-se apenas as operações onde realmente são competitivas, abandonando aquelas onde a sua performance não seria a melhor;

Cooperação – resulta da crescente especialização dos pequenos mercados de nicho, o que encoraja a interdependência entre empresas na cadeia de valor, deixando o subcontratado de aparecer apenas como um executante para passar a ser visto como um parceiro de desenvolvimento das grandes empresas, alterando assim o seu estatuto face à posição inicial.

Nos casos em que a rede é dominada por uma única empresa e as relações são de tipo tradicional, a competição pelo preço é a regra (Hollensen, 2011).

Para ultrapassar o risco de dependência poderão ser implementadas estratégias de redução de risco tradicionais, tal como a diversificação de fornecedores, por parte dos compradores, e diversificação de clientes, por parte dos fornecedores (Hollensen, 2011).

#### **2.2.2.4 – Internacionalização de PME's**

Enfrentando as ameaças da globalização verifica-se atualmente que muitas PME's tendem no seu modelo de atividade a expandir as suas vendas para mercados externos, esperando com isso o acesso a mercados novos e potencialmente mais lucrativos, e que a inserção nesses mercados lhes permita incrementar a competitividade da empresa, facilitar o acesso a novas ideias e produtos, a inovar nas formas de produção, e a obter a ultima tecnologia (Hollensen, 2011).

Em parte estas medidas das PME's surgem como resultado de a um nível macro nas indústrias, as empresas multinacionais, fornecerem aos mercados uma certa turbulência, através do aumento da concorrência existente por um lado, e por outro, pela extinção dos mercados protegidos devido á crescente liberalização comercial, no entanto, este fatores levam ao aparecimento de oportunidades de negócio à escala internacional, que poderão fazer surtir efeitos sobre as operações e performances das PME's, sendo que, neste tipo de

ambiente, a posse por parte da gestão de uma orientação empreendedora torna expectável a obtenção de certos benefícios a partir da mesma (Hollensen, 2011).

O desafio que estas empresas enfrentarão será o de estabelecer e desenvolver um negócio viável, competitivo e sustentável, normalmente sob uma base de recursos limitados, adotando muitas vezes práticas de negócio flexíveis, imaginativas e inovadoras (Hollensen, 2011).

A internacionalização para empresas empreendedoras é um processo em constante crescimento e desenvolvimento, que poderá envolver uma ou mais atividades da cadeia de valor, sendo que algumas das quais poderão ser mais internacionalizáveis que outras (Hollensen, 2011).

No caso de pequenas e jovens empresas é provável que o processo de internacionalização ocorra através de ligações e transações com organizações e indivíduos no ambiente externo, podendo este processo estar ligado a Inputs ou Outputs de mercadoria que poderão refletir a competência e conhecimentos da empresa, e o seu nível corrente de necessidades e as perceções de inadequação (Hollensen, 2011).

#### A importância dos fatores pessoais

Os fatores pessoais assumem um papel importante na internacionalização das PME's já que o empreendedorismo internacional se revela pela mão dos fundadores dos novos negócios internacionais, que se revelam mais alerta para as possibilidades de combinarem recursos de diferentes mercados nacionais, derivando estas capacidades das competências adquiridas nas suas atividades anteriores (Hollensen, 2011).

Monolova e Bush (2002), afirmam que os donos/fundadores confiam na sua experiência internacional, nas suas capacidades ou competências gerais quando internacionalizam as suas próprias empresas.

Para gestores com este tipo de capacidades e perceções positivas do ambiente dos mercados, o processo de internacionalização possui menos incertezas e também é mais facilmente adotado do que por gestores sem a mesma capacidade (Hollensen, 2011), daí que Monolova e Bush (2002) indiquem claramente que os fatores pessoais interessam sobejamente no caso das internacionalizações das PME's, mas revelam que uns fatores influenciam mais do que outros, como seja o caso das perceções de mercado com baixo nível de incerteza, ou perceções de posse de determinada capacidade para se revelar

competitivo num determinado mercado, acabam por ser mais importantes do que o fator demográfico como exemplo (Hollensen, 2011).

Orientação empreendedora está associada á busca de oportunidades, ao assumir riscos controlados até certo ponto, e à tomada de decisões, catalisadas por uma liderança forte, sendo que no caso das PME's, com uma orientação empreendedora, as mesmas comprometem-se em colocar produtos inovadores no mercado, assumindo negócios de risco relativo e iniciando inovações pró-ativas.

Segundo Hollensen (2011) é altamente improvável que um processo de internacionalização atinja os seus objetivos quando o mesmo não é preparado em avanço, considerando este planeamento especialmente importante nos novos negócios internacionais em países cujo ambiente difere bastante em termos de complexidade em relação aos domésticos, esta será uma das afirmações que o nosso estudo colocará à prova e tentará perceber a sua veracidade como sendo universal.

Ainda segundo Hollensen (2011), a preparação do processo de internacionalização demonstra o esforço das empresas para preparar em antecipação a entrada nos mercados externos, envolvendo esta preparação a condução de pesquisas de mercado, o compromisso de recursos humanos, financeiros entre outros para suportar o novo negócio internacional e a adaptação de produtos para estes irem de encontro com as necessidades dos mercados alvo externos.

#### **2.2.2.5 – Born Globals**

Nos anos correntes verifica-se um emergir de um novo conceito de empresas que desafiam as teorias existentes, não cumprindo as mesmas qualquer tipo de estágios até à sua internacionalização e demonstrando ambição internacional desde o seu nascimento, as chamadas *born global*.

Uma *born global* pode ser definida como uma empresa que desde a sua criação persegue a visão de se tornar global, e se globalizar sem que para isso necessite de uma presença a longo prazo no mercado doméstico ou internacional (Oviatt e McDougal, 1994; Gabrielsson e Kipalani, 2004).

As *born global* representam um caso interessante de empresas que operam sobre um espaço e tempo extremamente comprimido que lhes permite assumir um alcance geográfico global desde o seu nascimento, reduzindo os seus processos á máxima do “aqui

e agora” em termos de locais de atuação e trocas de informação á escala do globo, isto pressupondo infraestruturas, comunicações, e tecnologia disponíveis com pessoas competentes para as utilizar (Harvey, 1996).

Oviatt and McDougall (1994) agruparam as *born global* em quatro grupos distintos, dependendo do número de atividades desenvolvidas na cadeia de valor, combinando as mesmas com o número de países envolvidos.

A característica mais distinta das *born global* reside no facto de as mesmas serem normalmente dirigidas por gestores empreendedores, que vêem o mundo como um só, sem fronteiras logo desde a fundação das empresas (Hollensen, 2011), aliás as características do gestor acabam por ser ainda mais fundamentais no processo na medida em que estes possuem conhecimentos do mercado, redes de contactos, experiência de funções desenvolvidas anteriormente, experiências no exterior, bem como o nível académico, que acabam por moldar a mente do fundador diminuindo com isso a distância psíquica dos mercados de destino (Madsen and Servais, 1997).

#### Fatores que potenciam o aparecimento das *Born Global*

Várias tendências poderão explicar a crescente importância das *born global* e ajudarão a explicar o porquê destas empresas poderem penetrar com sucesso nos mercados internacionais:

Relevância do papel dos mercados de nicho – resultado do crescimento da procura, entre os consumidores de economias que já atingiram a maturidade, de produtos especializados ou feitos á medida. Com as grandes empresas concentradas na globalização de mercados, muitas firmas de pequena dimensão não terão escolha se não por optar por fornecer produtos que preencham um nicho global relativamente restrito (Hollensen, 2011).

Avanço no processo/tecnologia de produção – atualmente com os avanços na área produtiva tornou-se economicamente viável produzir em baixas quantidades, dependendo do tipo de produto, já que, as novas ferramentas mecânicas permitem na atualidade a alteração de moldes e o fabrico de componentes não estandardizados de uma forma facilitada, mantendo a competitividade das empresas no mercado global, que tem como consequência a crescente especialização em muitas indústrias (Hollensen, 2011).



Flexibilidade das PME's/ *born global* – as vantagens das pequenas companhias facilitam o comportamento internacional das *born global* já que conseguem praticar um melhor tempo de resposta, são flexíveis, adaptativas entre outros, revelando-se assim mais facilmente adaptáveis aos gostos e exigências dos mercados externos (Hollensen, 2011).

Redes Globais – O comércio internacional dos dias de hoje está largamente facilitado através das parcerias nos negócios externos, sendo que, os gestores inexperientes poderão melhorar as suas hipóteses de obterem sucesso nos negócios internacionais se aplicarem algum tempo para construírem alianças a longo prazo com parceiros externos em que ambos beneficiem da mesma (Hollensen, 2011).

Avanços e velocidade na tecnologia de informação – o recente avanço na área das tecnologias de comunicação representou uma tendência bastante favorável para o aparecimento das *born global*, que por sua vez vieram acelerar o fluxo de informação, permitindo com isso o facilitar das operações por parte das empresas pequenas mesmo além-fronteiras, estando agora a informação disponível e acessível a toda a gente muito mais rapidamente (Hollensen, 2011).

Outro fator de grande relevância tratou-se do aparecimento da internet nos moldes em que hoje a conhecemos, que veio oferecer novas oportunidades para as PME's estabelecerem plataformas de vendas globais através dos seus websites (Hollensen, 2011).

### **2.2.3 – Evidências de empresas Portuguesas no processo de Internacionalização**

Ao longo da pesquisa efetuada para o trabalho em causa foram efetuadas algumas análises a casos já presentes em outros trabalhos que estiveram na origem da temática que viria a ser definida como a matéria a estudar no presente trabalho. Estes mostram a validade do tema que nos propomos debruçar, assentando em três exemplos que podem ser visualizados no anexo IV, onde se verificam realidades diferentes, a partir de abordagens ao sistema de internacionalização díspares, e que nos fazem crer que de facto existe potencial a ser analisado nestes processos quanto á forma como ocorrem e aos resultados obtidos.

O único exemplo que ficou em falta a sua apresentação na lista exibida prendeu-se com um caso em que a internacionalização não foi programada e a mesma não obteve

sucesso, no entanto, tal situação apesar de dificilmente se encontrar documentada, pelo seu cariz pouco ou nada complexo, pelos resultados obtidos e duração no tempo, não nos será difícil assumir o pressuposto que tal situação está de facto presente nos processos de internacionalização de algumas PME's Portuguesas.

### **2.3. Revisão da literatura – Conclusão**

Ao longo do presente capítulo foi possível constatar que Portugal pela sua dimensão é um país propício à exportação, muito devido à sua dimensão e consequente facilidade com que se atinge a saturação dos mercados. As empresas em análise, nomeadamente as PME's, são aquelas que mais rapidamente partem para o processo de internacionalização, sobretudo, devido à facilidade de adaptação a novas situações e pela flexibilidade que a sua dimensão intrínseca lhe permite.

Foi perceptível ao longo do texto que existe uma evolução em curso quanto à forma como este tipo de processos è acolhido pelas empresas, passando de meras transações lucrativas sazonais para uma transação onde existe a preocupação de manutenção das relações com estes clientes externos no tempo. Notória foi também a importância dos novos meios tecnológicos na proliferação deste tipo de atividade, sobretudo, ao nível da proliferação da imagem da empresa e dos seus produtos.

As razões que levam as empresas a abraçar o processo de internacionalização são as mais variadas, podendo-se muitas delas complementarem mutuamente. Será assim interessante perceber as mesmas nos casos analisados e se além daquelas evidenciadas se existe o surgimento de novas motivações que o texto não preveja. A proximidade territorial é também vista como uma mais-valia para o desenvolvimento das atividades, verificando-se que o nosso maior recetor das nossas exportações é a nossa vizinha Espanha, sendo que, dos nossos 10 melhores países/clientes estão 7 pertencentes à União Europeia, facto explicado logo à partida pela maior facilidade com que se dão as transações nesta delimitação.

No processo de internacionalização o responsável da empresa, no caso das PME's, assume um papel preponderante, sendo este o decisor do processo, e do qual se espera uma interiorização do processo de globalização de forma positiva, não o vendo como um ataque ao mercado doméstico, mas sim como uma mais-valia, desencadeadora de múltiplas oportunidades de negócio.

Em termos das teorias existentes será também importante verificar se de facto as empresas após algumas experiências positivas avançam de facto para abordagens mais pró-ativas.

Ficou também latente a diferença entre o que consideramos uma abordagem programa e não programada. Ao passo que na abordagem programada as empresas possuem todos os elementos do *marketing mix* sobre o seu controlo, nomeadamente o preço, o posicionamento, a publicidade e a distribuição, escolhendo igualmente o destino e a forma de implementação do seu produto, no caso da abordagem não programada o controlo de todos estes aspetos são transferidos para o seus clientes/distribuidores locais.

Ficaram também latentes os diferentes modos como o processo de exportação pode ocorrer, as vantagens e dificuldades de cada um deles, e as razões que se prendem com a necessidade de optar por um determinado modelo em detrimento de outro, que se verifica estarem bastante correlacionados com o compromisso e recursos que as empresas estão dispostas a alocar ao processo de internacionalização.

## Capítulo III - Especificação do Problema

De forma a clarificar e tornar mais perceptíveis os pontos sobre os quais o trabalho irá incidir e para uma melhor compreensão daquilo que se pretende estudar, os principais conceitos a explicar serão nesta fase abordados, isto de forma a conseguirmos tornar esta pesquisa o menos subjetiva possível. Para tal, passaremos a descrever aqueles que serão os principais elementos a ter em conta, isto para uma maior facilidade na interiorização do problema em estudo, e para uma maior clareza nas observações que se poderão verificar.

Será também abordada a forma como o estudo vai ser desenvolvido, definindo para tal as variáveis em análise e os resultados esperados das mesmas, demonstrando de que forma o processo se encontra montado e os indicadores que utilizaremos para possibilitar a persecução dos resultados a que nos propomos atingir.

### 3.1 Definição de conceitos

O ponto de partida da nossa investigação terá como base empresas Portuguesas classificadas como PME's a operar a nível internacional, por PME's compreende-se empresas cujo número de efetivos não se revele superior a 250 e cujo volume de negócios (VN) ou balanço total (BT) seja igual ou inferior a 50 milhões de euros e 43 milhões de euros, respetivamente (IAPMEI, 2012).

Uma empresa tem á sua disposição quatro formas de internacionalização que são elas:

- Exportação
- *Joint-Ventures*
- *Franchising*
- Investimento Directo Estrangeiro

No caso em estudo apenas será do nosso interesse empresas que abordam o seu processo de internacionalização pela via da exportação, além de ser a segunda forma mais utilizada pelas PME's para se internacionalizarem, a razão da escolha da exportação está diretamente relacionada com o problema que pretendemos estudar, pois é do nosso entender que nesta vertente é que ocorrerão mais casos de internacionalização não programada, sendo que nas outras vertentes a espontaneidade das empresas não será tão evidente, já que, qualquer uma das outras formas carece, na sua grande maioria, de uma

análise bastante aprofundada, ao contrário das exportações que poderão surgir do resultado de acontecimentos imprevisíveis, como sejam oportunidades de negócios iminentes que necessitam de uma resposta imediata, o que não se coaduna com o estudo e programação do processo.

Sendo um método de baixo risco e que requer um nível baixo de comprometimento por parte da empresa, esta é regularmente a principal forma de internacionalização por parte das empresas, sendo que este processo pode ocorrer por via direta, com a venda para um intermediário presente num país externo, ou por via indireta quando esse mesmo intermediário se encontra no país de origem mas pretende colocar essa mercadoria nos mercados externos.

Quanto ao processo de internacionalização e tendo em conta que o mesmo se inicia normalmente através da exportação passamos a descrever os estágios em que se desenvolvem normalmente este tipo de processos, que vão acontecendo à medida que a empresa se compromete e aceita correr mais riscos no seu processo de internacionalização (Prokopenko, Joseph; 1997):

1. Sem atividades exportadoras regulares (Esporadicamente poderá ocorrer a exportação);
2. Exportação através de representantes independentes;
3. Estabelecimento de empresas subsidiárias próprias;
4. Unidades de produção em países externos.

Numa primeira fase a abordagem aos mercados internacionais dá-se normalmente através da comercialização indireta, nesta fase, os produtos são vendidos no estrangeiro mas por intermediação de outros, nomeadamente retalhistas, em que se verifica uma comercialização não frequente, esta possui um cariz temporário e pode surgir como resultado de excessos verificados na procura ou na oferta, no entanto, existem poucas companhias a operar neste modelo já que os consumidores internacionais geralmente procuram uma relação de longo prazo (Prokopenko, Joseph; 1997)

Numa segunda fase as empresas comercializam regularmente a nível internacional, existindo uma produção permanente cuja finalidade são as vendas para o exterior. Neste caso a empresa pode empregar na sua força de vendas intermediários estrangeiros ou a sua própria equipa de vendas, podendo nesta fase os produtos serem adaptados às exigências e necessidades dos clientes de destino, passando nesta fase, o lucro alcançado proveniente dos países estrangeiros a ser uma dependência para as empresas. Esta fase reveste-se de

especial importância para o estudo a desenvolver, pois as empresas sobre as quais iremos avançar com a nossa análise encontram-se normalmente nesta fase de internacionalização (Prokopenko, Joseph; 1997).

Numa terceira fase de internacionalização estamos perante as empresas que operam no mercado Internacional, que procuram oportunidades de negócios em todo o mundo e têm a sua produção planeada de forma a darem resposta a solicitações de diferentes mercados em diferentes geografias, sendo neste momento considerada como uma firma de comércio multinacional (Prokopenko, Joseph; 1997).

Numa última fase encontram-se as empresas cujo objeto de trabalho tem como ponto fulcral a visão do mercado mundial como um só mercado, empresas cuja estratégia é pensada para que os seus produtos cheguem a todas as partes do mundo beneficiando da homogeneização crescente dos gostos dos consumidores para assim se adaptarem de forma satisfatória aos mercados de destino e desenvolverem um comportamento positivo junto dos seus consumidores. Normalmente este tipo de situações ocorre em empresas cuja maioria das vendas efetuadas provém de países externos, contudo, o facto das empresas referidas possuírem capacidade de produção no estrangeiro pode, em muitos casos, apenas revelar a tentativa de beneficiar com a cadeia de valor instaurada, pretendendo-se retirar um maior proveito na cadeia de valor envolvida na produção e comercialização de um produto, uma vez que, apesar de marcarem presença em países externos, verifica-se que em muitos casos, o facto de as empresas possuírem investimento direto nesses países não significa que as mesmas possuam sequer exportações ou negócios nesse mesmo país (Prokopenko, Joseph; 1997).

Quanto ao processo de internacionalização será interessante perceber de que forma é que as empresas e a estratégia adotada se harmonizam com os elementos do *Marketing Mix*, nomeadamente Preço, Produto, Promoção e Distribuição, também designados como variáveis controláveis pela empresa. Como variáveis não controláveis observaremos fatores como sejam as políticas económicas, as barreiras impostas e leis instauradas, a concorrência instalada, o comportamento do consumidor e o nível tecnológico.

A nível de países de destino, depois de analisadas as recentes evoluções que os destinos dos processos de exportação têm vindo a sofrer observou-se uma tendência para a expansão das mesmas para diferentes geografias denominados de países emergentes, como são os casos da China, Marrocos e Brasil no caso Português (INE, Agosto/2012).

Interessa assim clarificar que, por países emergentes compreendemos países fisicamente grandes, com um número de habitantes significativo, que representam

mercados consideráveis no que toca a um leque alargado de produtos, em que se evidenciam um elevado potencial de crescimento, onde tiveram lugar relevantes programas visando reformas económicas, o que os torna de extrema importância política nas suas regiões, sendo mesmo orientadores regionais da economia, impulsionando desta forma as economias vizinhas à medida que o seu crescimento se dá (Cateora – Graham, 2007).

### **3.2 Questões de investigação**

Com o passar dos anos assiste-se a um aumento considerável do número de empresas Portuguesas a operar a nível internacional, denota-se contudo, que na grande maioria estas empresas pertencem ao grupo denominado por PME's, empresas normalmente mais propensas a adotar novas estratégias fruto da capacidade de adaptação resultante da sua dimensão. Este processo não segue o cumprimento de padrões rígidos e como tal são várias as formas como as empresas abordam este tema, desde a não programação do processo até ao extremo completamente oposto, considerando para o efeito todas as variáveis controláveis ou não controláveis a que a empresa estará sujeita no processo de internacionalização.

Da bibliografia revista observou-se que na sua grande maioria dos casos a preocupação dos autores reside no desmembramento das causas que levam ao processo de internacionalização por parte das empresas e por conseguinte a forma como o mesmo se deve desenvolver e as várias etapas pelo qual se processa, muito embora, muitos deles reconheçam que nem sempre esse processo estruturado e linear ocorra nas empresas que se internacionalizam.

Importa ainda lembrar que para o trabalho em causa das quatro formas de internacionalização existentes (Exportação, Franchising, *Joint-Ventures* e Investimento Direto estrangeiro), o estudo apenas irá incidir apenas obre a exportação. Neste contexto a pergunta que pretendemos dar resposta no final deste trabalho é se uma abordagem não programada é suscetível de obter mais sucesso quando comparada com uma abordagem programada.

Para chegarmos aos resultados pretendidos serão realizadas várias análises aos elementos constituintes das empresas e do negócio em que operam, que por sua vez contribuem para o sucesso, ou insucesso, das mesmas no seu processo de internacionalização, para tal consideramos que os resultados a obter estarão enquadrados nas seguintes hipóteses:



Imagem 2: Desenho do processo de análise de dados  
(Fonte: Elaboração própria)

**Hipótese 1:** Abordagem Programada – A empresa define o seu próprio processo de internacionalização, realizando uma abordagem programada. Neste caso, a empresa será excluída da lista de empresas a analisar.

**Hipótese 2:** Abordagem Não Programada/Insucesso - A empresa não programa o seu processo de internacionalização, e após a análise dos seus dados a mesma demonstra que não se encontra a desempenhar as suas atividades de forma competitiva, o que não lhe permite desempenhar as suas operações com um grau de retorno satisfatório.

**Hipótese 3:** Abordagem Não Programada/Sucesso - A empresa não programa o seu processo de internacionalização, mas a competitividade patente no seu desempenho, permite desempenhar as suas operações com um grau de retorno satisfatório, com a sua performance a revelar-se superior às suas congéneres que apenas operam a nível nacional, ficando no entanto aquém daquelas que operam no Mercado Internacional de forma organizada.

**Hipótese 4:** Abordagem Não Programada/Sucesso - A empresa não programa o seu processo de internacionalização, mas a competitividade patente no seu desempenho, permite desempenhar as suas operações com um grau de retorno satisfatório, com a sua performance a revelar-se superior às suas congéneres que operam a nível de Mercado Internacional de forma organizada, ficando no entanto aquém daquelas que operam apenas no Mercado Nacional.



**Hipótese 5:** Abordagem Não Programada/Sucesso - A empresa não programa o seu processo de internacionalização, mas a competitividade patente no seu desempenho, permite desempenhar as suas operações com um grau de retorno satisfatório, com a sua performance a revelar-se superior às suas congéneres que operam apenas no Mercado Nacional, bem como, daquelas que operam a nível de Mercado Internacional de forma organizada.

**Hipótese 6:** Abordagem Não Programada/Sucesso - A empresa não programa o seu processo de internacionalização, mas a competitividade patente no seu desempenho, permite desempenhar as suas operações com um grau de retorno satisfatório, contudo, a sua performance revela-se inferior às suas congéneres que operam a nível de Mercado Internacional e daquelas que operam apenas no Mercado Nacional. Neste caso é considerado que o retorno se deve ao setor onde a empresa se encontra a desenvolver a sua atividade, ao invés de considerar as características da mesma a razão para o sucesso da sua atividade.

### 3.3 Identificação e definição operacional de variáveis

Em termos de objeto de estudo o mesmo será desenvolvido com base no seguinte esquema, o qual permitirá interiorizar de forma mais clara e eficaz o interesse nas variáveis a estudar e a razão de ser das mesmas:

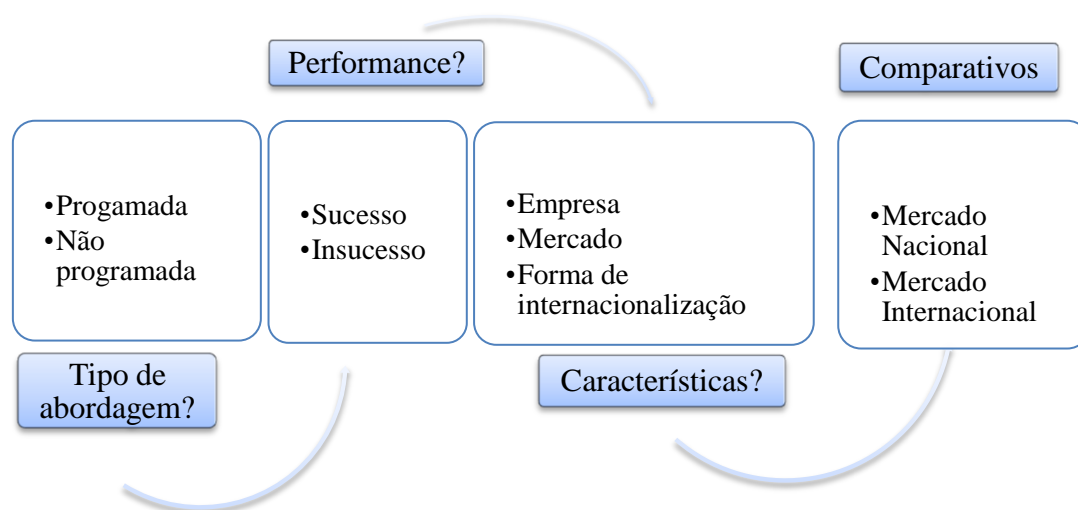


Imagem 3: Fatores chave da investigação  
(Fonte: Elaboração própria)

Começamos então por analisar um ponto de extrema relevância e que se encontra na fase inicial do estudo a desenvolver, trata-se da forma como as empresas abordam o processo de internacionalização, como tal, passaremos a definir o que consideramos abordagem programada e não programada.

Dentro das abordagens programadas consideraremos como tal aquelas que pretendem dar resposta da melhor forma aos desafios que o marketing internacional proporciona, como sejam o caso dos problemas não familiares que se encontram, isto, através da aplicação de estratégias suscetíveis de serem utilizadas com a finalidade de lidar com os níveis de incerteza encontrados nos mercados estrangeiros, ajustando desta forma os elementos controláveis, nomeadamente, o produto, o preço, a promoção, e a distribuição, aos elementos não controláveis, como é o caso, da competição existente, das políticas e, leis, do comportamento do consumidor, do nível de tecnologia, e dos fatores culturais, tudo isto sempre com o objetivo de alcançar os resultados esperados (Cateora – Graham, 2007).

Contudo, este tipo de abordagem nem sempre é seguido por parte das empresas, e como tal, as abordagens que diferem do descrito para efeitos do nosso estudo serão consideradas como abordagem não programadas. Por este tipo de abordagem compreendemos empresas que iniciam o seu processo de internacionalização de forma espontânea, normalmente após surgir uma oportunidade de negócio iminente, que decorre dos conhecimentos que a empresa dispõe no mercado e que lhe permitem colocar o seu produto no estrangeiro, geralmente através da exportação indireta, ou seja, através de intermediários (Observatory of European SMEs , 2003), realizando o seu processo de internacionalização como por tentativas, crescendo com a experiência que ganham e, alterando gradualmente a sua estratégia e táticas à medida que ficam mais comprometidas (Marian V. Jones – Nicole E. Coviello, 2005).

Definida a abordagem utilizada pela empresa importa agora aferir se a mesma desenvolve ou não com sucesso as suas operações a nível internacional, será realizada inicialmente uma análise entre a evolução das vendas globais e a comparação com o desenvolvimento das exportações, sendo de seguida realizada uma outra análise, também ela bastante objetiva ao nível do retorno obtido pela empresa, onde o cálculo desenvolvido será assente no conceito de *Economic Profit*, e que nos dará uma melhor perceção sobre a forma como a empresa vem desenrolando a sua atividade.

Em termos de clientes pretende-se perceber de que forma é que são mantidas as relações comerciais, e qual o fator estratégico utilizado pelas empresas para se destacar dos demais concorrentes, que poderá neste caso passar por uma aposta no preço, na

diferenciação ou na customização dos produtos, não estando excluídas outras possibilidades que não se encontrem ligadas diretamente ao produto, como seja exemplo o caso das relações pessoais que se vão desenvolvendo.

Em termos de estratégia, será dada atenção aos anos de atividade exportadora por parte das empresas, e se o molde utilizado no desenvolvimento de atividade num determinado país é depois repetido no processo de abordagem de outros países.

Outro fator de interesse serão as características que compõem as empresas analisadas, para isso as mesmas serão analisadas em três vertentes distintas, sendo elas as Características da Empresa, as Características estruturais do mercado de origem e por fim a forma como a internacionalização se processou e os motivos que levaram à mesma.

Quanto às características da empresa, pretende-se reunir dados quanto aos anos de atividade nacional e internacional, o tipo de produto que vendem, neste caso identificar se estamos perante um produto de capital ou trabalho intensivo, especializado ou homogêneo, qual o elemento diferenciador utilizado, a dimensão da empresa, quer em número de empregados quer em volume de negócios, a intensidade das vendas no processo de internacionalização e o grau de dependência para com os mercados internacionais.

Em relação às características estruturais da economia de origem o objetivo será enquadrar a empresa no seu tecido empresarial, perceber as fragilidades e pontos fortes do sector, analisar o estado em que se encontra o mercado interno e de que forma a empresa povoa o mesmo, e a capacidade do sector de gerar produtos novos.

Por sua vez, quanto às formas de internacionalização a intenção será a de reunir informação acerca da forma como é feita a abordagem aos mercados, os problemas legais resultantes, as dificuldades logísticas e operacionais encontradas, as barreiras alfandegárias com que se deparam (na existência delas), a segurança com que ocorrem as transações, de que forma foi despoletado interesse na internacionalização, se por via de mercados internos demasiado povoados, se por influência de fornecedores, clientes ou concorrentes a operar nos países de destino ou a nível internacional, e por fim, perceber o porquê da escolha daqueles países de destino, ou seja, quais os fatores mobilizadores de interesse, isto para os casos em que tenha existido de facto escolha.

### 3.3.1 *Economic Profit*

O *Economic Profit* (EP) é um instrumento utilizado normalmente na ótica de gestão com base na criação de valor para os acionistas (*Value Based Management*), sendo que, com a sua implementação, pretende-se obter o empenho máximo dos responsáveis pela gestão, bem como criar uma relação direta entre comportamento e compensação, em que se pretende gerar uma mudança no ambiente cultural com vista à prossecução dos objetivos traçados, isto depois da compreensão do sistema por parte dos quadros da empresa (Farinha, 2010).

O EP fazendo parte deste sistema de gestão mede/avalia o desempenho da empresa ao nível da criação de valor. Para tal é calculado com base nos seguintes elementos (Farinha, 2010):

Resultados Operacionais (RO)

Taxa de Impostos sobre lucros (T)

Capital Investido (CI)

Custo Do Capital (WACC)

$$EP = (RO (1-T) - WACC) \times CI$$

O EP é assim o excedente económico, também definido como lucro “anormal”, sendo que o normal seria  $EP = 0$ , gerado após a remuneração de todos os capitais investidos (próprios e alheios), o cálculo do *Economic Profit* procura assim aferir se a remuneração após efeitos fiscais proporcionada ao conjunto dos financiadores da empresa (capitais próprios ou alheios) foi ou não suficiente para justificar o custo de oportunidade do capital investido ( $WACC^2$ ), que representa uma média ponderada do custo de capital próprio e do custo dos financiamentos por capital alheio (Farinha, 2010).

O EP está assim presente hoje em dia em cada vez mais empresas, funcionando como um mecanismo dinâmico e bastante intuitivo, capaz de providenciar às mesmas a possibilidade de mensurarem a sua performance de uma forma concreta e clara.

Se o Resultado Operacional após Impostos (ROAI) for superior ao WACC, tal facto significa que a empresa se encontra a criar valor, e remunera o capital que lhe foi confiado

---

<sup>2</sup> WACC - *Weighted Average Cost of Capital* – Custo médio ponderado do capital - definição e forma como o mesmo é calculado surge no anexo I do presente trabalho

a uma taxa superior ao seu custo, caso contrário a mesma encontra-se a destruir valor (Farinha, 2010).

O EP surge assim como o valor a utilizar para apoiar o crescimento e a sustentabilidade das empresas, ajudando com isto a estratégia de diminuição de custos operacionais, sendo mais facilmente perceptíveis os gastos supérfluos e que não criam valor para a empresa, bem como aqueles que necessitam de ser racionalizados, tentando com isso aumentar a diferença em valores positivos entre o ROAI e o WACC (Farinha, 2010).

No caso em questão tentaremos aplicar o EP às empresas a estudar, e percebendo á luz do conceito a performance das empresas, o que aliado aos restantes dados nos permitirá classificar as mesmas de empresas que operam internacionalmente com sucesso ou não.

### **3.4 Especificação do Problema – Conclusão**

Com a leitura do presente capítulo deveremos ser capazes de identificar claramente o alvo do estudo a realizar, mais precisamente as empresas sobre o qual vai incidir, isto, através da verificação de determinadas características que as empresas terão de possuir.

O facto do estudo se realizar apenas sobre a exportação é aqui neste caso explicado igualmente, e que nos permite perceber a razão do mesmo enquadrando-o com o objetivo final do respetivo trabalho, que no caso de ser selecionada uma outra forma de internacionalização que não essa, dificilmente permitiria a distinção pretendida entre abordagem programada e não programada.

O texto permite ainda identificar a fase em que as empresas estarão no seu processo de internacionalização e assim melhorar as nossas perspetivas sobre as mesmas através do respetivo enquadramento.

A forma como se espera conseguir determinar se as empresas obtêm sucesso ou não no processo de internacionalização foi também aqui explicada, desde a forma como se desenhado o modelo à investigação, até às hipóteses que o mesmo levanta, e que serão explicadas em grande parte pela análise da evolução das vendas globais, e aquelas que são efetuadas a nível internacional, ao qual se juntará um outro elemento que será o EP dessa empresa para os períodos em análise, de forma a produzir-se uma análise o mais completa e precisa possível.

## Capítulo IV - Investigação empírica

### 4.1 Metodologia e design de pesquisa

Tratando-se este de um estudo em profundidade e dada a abrangência e promiscuidade do tema, a metodologia a usar basear-se-á no método qualitativo. Este método deve ser utilizado em situações que exigem um estudo exploratório para um conhecimento mais profundo do problema ou objeto de pesquisa, recorrendo-se a várias áreas de conhecimento de forma a obter todas as características relevantes das empresas, de modo a contextualizar os dados obtidos e adequar a interpretação, análise e discussão de resultados.

Para uma melhor compreensão do fenómeno a estudar serão utilizados métodos de recolha de dados, pretendendo-se perceber as características das empresas e da respetiva área de negócio em que se encontram envolvidas, surgindo naturalmente a entrevista como meio privilegiado na obtenção dos dados para análise, pois trata-se da forma mais pertinente de recolher informação dos participantes relativamente a factos, ideias, comportamentos, preferências, expectativas, atitudes, conhecimentos e experiências.

“A Entrevista é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas.”(Fortin, 1999) ,tendo isto em consideração, torna-se evidente a necessidade de proceder á realização das mesmas e à definição dos objetivos a atingir de forma precisa e orientada, sob pena de não atingirmos os resultados a que nos propomos.

A entrevista é maioritariamente utilizada nos estudos exploratórios-descritivos, segundo Fortin (1999) a entrevista “ preenche três funções: servir de método exploratório para examinar conceitos, relações entre variáveis e conceber hipóteses; servir de principal instrumento de medida de uma investigação e servir de complemento para outros métodos, tanto para explorar resultados não esperados, como para validar os resultados obtidos com outros métodos ou ainda para ir mais em profundidade”

Existem três tipos de entrevistas: Entrevista estruturada, semiestruturada e não estruturada. Neste caso e tendo em conta que será um estudo realizado em profundidade a escolha do modelo de entrevista a utilizar recairá sobre a entrevista semiestruturada que será a “base” para o estudo a efetuar.

A entrevista semiestruturada caracteriza-se pela existência de um guião previamente preparado que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista, procurando garantir que os diversos participantes respondam às mesmas questões e não se exige uma

ordem rígida nas questões, mas que todas sejam cobertas na entrevista, sendo o desenvolvimento da entrevista adaptado ao entrevistado. O guião<sup>3</sup> funciona como *checklist*, e mantém-se um elevado grau de liberdade na exploração das questões para que se dê lugar ao surgimento de questões que não foram inicialmente levantadas ou previstas.

Aquando da realização da entrevista, na sua fase final, será pedido ainda às empresas analisadas a identificação de empresas a operar dentro do seu setor apenas a nível nacional, e empresas a operar a nível internacional de forma organizada, identificando o que significa para o efeito empresas a operar de forma organizada de acordo com os elementos definidos anteriormente, como sejam exemplo, o controlo das variáveis do *marketing mix*, a definição do país de destino e a forma como o processo de internacionalização ocorre, presença própria nos mercados de destino, seja através de sucursais ou através de pontos de produção, entre outros elementos facilmente identificáveis. Esta fase será a responsável pelos comparáveis a utilizar para cada uma das empresas.

Para a elaboração do EP será necessário um vasto conjunto de informação que poderá não ser disponibilizado quer pelas empresa analisadas, quer pelas empresas que serão usadas como comparáveis, tal facto poderá levar à pesquisa dos mesmos através dos meios de informação disponíveis, ou através de empresas especializadas em providenciar este tipo de informação.

#### **4.2. Análise de dados e expectativas de resultados**

Como expectativas de resultados espera-se que com a correta definição e qualificação a atribuir à variável “sucesso” seja possível identificar as características em comum entre as empresas de sucesso, que adotam o tipo de abordagem não estruturada e consolidar as mesmas categorizando-as por padrões homogéneos. Nesse sentido, pretende-se perceber quais os pontos nucleares a ter em atenção num processo de internacionalização, procurando desta forma, reunir e fornecer informação útil acerca da orientação a seguir por parte das empresas, os aspetos mais importantes a ter em conta, aqueles que fazem a diferença, e sobretudo os erros a evitar num processo de internacionalização, tendo em conta as especificidades das empresas analisadas.

---

<sup>3</sup> Inquérito e guião poderão ser encontrado nos anexos ao trabalho.

## Capítulo V - Resultados obtidos

Ao longo do presente capítulo iremos analisar as características das empresas estudadas ao longo deste trabalho, detalhando ainda a performance das mesmas através do desenvolvimento do seu nível de vendas globais e para o exterior, e com a ajuda do indicador *Economic Profit*, esperando-se que deste conjunto de elementos seja possível identificar empresas que conseguem obter sucesso no seu processo de internacionalização através de uma abordagem não programada, e aquelas que não o conseguem fazer, passando posteriormente para uma fase onde se pretenderá identificar as características em comum das empresas que foram classificadas casos de sucesso.

Após esta fase, será realizado um comparativo entre estas mesmas empresas, consideradas como casos de sucesso, com a sua concorrência a operar apenas a nível nacional, para perceber até que ponto é visível um aumento de performance ou não face às mesmas, utilizando para o efeito o *EP*, indicador esse que será também utilizado no passo seguinte, e que fará a comparação entre as empresas analisadas com as empresas identificadas por estas como sendo empresas em processos de abordagem programada aos mercados externos, e que se encontram em situação equiparada àquelas, ou se tratam de referências dos sectores onde se encontram inseridas e seja público que as mesmas desenvolvem a internacionalização por via de abordagens programadas.

Importa ainda lembrar que os procedimentos utilizados em todas as avaliações efetuadas através do *EP* foram padronizadas, sendo os critérios utilizados iguais para todas as empresas estudadas, independentemente das abordagens que as mesmas utilizaram.

### Empresa 1

A empresa 1 tem como atividade a produção de máquinas para a indústria metalúrgica e deu início á sua atividade no final do ano de 2002, sendo que o seu processo de internacionalização teve início no ano de 2003, no entanto a mesma considera que apenas em 2007 se começaram decisivamente a focar na fomentação deste processo. A primeira experiência deu-se por intermédio da rede de contactos de um dos sócios, e teve como destino a Alemanha, sendo que desde esse momento a empresa obteve encomendas do exterior com alguma regularidade mas sem grande expressão no espectro global da sua atividade.



A partir de 2007 a empresa passou a concentrar mais atenção nos mercados externos, sendo que com os recursos limitados que possuía procurou realizar abordagens aos clientes da forma mais económica e versátil que conhecia, utilizando para o efeito a internet e tentando dessa forma contactar potenciais clientes, dando preferência a países cujo tipo de produto que a empresa comercializa já se encontra perfeitamente integrado não sendo assim necessário realizar abordagens muito complexas sobre as funcionalidades do mesmo, isto porque, em alguns países este tipo de produtos eram ainda desconhecidos para muitos dos potenciais consumidores, o que dificultava esta abordagem superficial com que a empresa se encontrava a realizar este processo de angariação de novos clientes e permitia assim deixar de parte as apresentações necessárias para se perceber as finalidades dos mesmos.

Os factos acima evidenciados, aliados à facilidade em transacionar bens dentro da União Europeia, nomeadamente ao nível da burocracia envolvida, da facilidade de transportes das mercadorias, e da própria proximidade física dos países em questão, tiveram como resultado a quase circunscrição do mercado externo apenas ao mercado europeu, estando nesta altura a empresa a operar com a Alemanha, França e Inglaterra, surgindo também nesta fase uma incursão ao mercado Australiano.

Em termos de vendas, 90% das exportações ocorrem por via de distribuidores locais nos países de destino, acontecendo as restantes por via da exportação direta ao cliente final, em ambos os casos a empresa procura sempre estabelecer relações de proximidade com os mesmos. Estes clientes surgem através de pesquisas efetuadas na internet ou dados providenciados por associações como a AICEP, onde se procura estabelecer contato, e onde se tenta numa fase posterior conseguir trazer o potencial cliente a Portugal para conhecer o produto.

As principais razões que levaram a empresa a abraçar o processo de internacionalização prenderam-se sobretudo com o desejo de mitigar o risco a que a mesma se encontrava exposta estando apenas a operar no mercado nacional, já que, por esta altura a empresa via a sua capacidade de produção completamente absorvida só a trabalhar com o mercado interno. A internacionalização não teve assim efeitos ao nível do volume de negócios, já que a produção continuou a ser a mesma, admitindo-se contudo que dada a elevada customização de alguns produtos podem até ter levado à diminuição das margens de lucro, já que dificultam a aplicabilidade de economias de escala e com isso a produtividade geral da empresa, sendo por aqui visível o empenho com que a empresa assumiu este processo, e os esforços a que se sujeitou para agradar aos seus clientes

internacionais. Um outro facto de relevância foram os importantes incentivos financeiros recebidos por parte do QREN para desenvolvimento desta atividade exportadora, sendo de realçar igualmente que ao longo deste processo foi visível o desenvolvimento das competências técnicas do staff da empresa, já que o grau de exigência foi maior, e a própria empresa cresceu com a internacionalização ao nível do *know how* adquirido no segmento onde se encontra inserida.

Ao nível da concorrência nos mercados de destino a empresa auto caracteriza-se como sendo um competidor equiparado às suas principais congéneres europeias, para tal, os seus produtos dividem-se normalmente em duas categorias, aqueles que são objeto de inovação constante e onde a empresa se demarca das restantes empresas pela diferenciação, e por outro lado temos os produtos *standard* onde se aplica uma estratégia diferente e onde a empresa se procura destacar pelo preço, sendo que, a estratégia inicial no processo de internacionalização passou essencialmente pela evidenciação deste fator.

Entre as dificuldades encontradas a principal prende-se com a facilidade de cópia de alguns dos produtos, facto que também é aproveitado pela empresa em sentido inverso, sendo assim visível o quão agressivo é este sector de mercado, já que, quanto mais fácil um produto é passível de ser copiado mais depressa o mesmo sairá de comercialização.

Ao nível das relações comerciais internacionais as mesmas prolongam-se no tempo, muitas desde 2007, ano que a empresa se focou mais neste processo, e que se deve em grande parte à busca constante de soluções inovadoras e com o esforço que a empresa realiza para possuir sempre o produto mais competitivo do ramo onde se encontra, aliando-se a isso, a facilidade que demonstra em se adaptar às necessidades e exigências do mercado, sendo a flexibilidade a palavra de ordem da empresa, estando a mesma atualmente a expedir/exportar 66% da sua produção (2011).

Passamos de seguida a exhibir os dados disponíveis da empresa quanto à sua evolução em termos de vendas globais e vendas para os mercados externos:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	3,94%	-8,23%	5,12%	-7,80%	
% Vendas para o exterior	53,00%	53,00%	51,00%	66,00%	82,00%
% Variação das vendas para exterior		-8,23%	1,15%	19,31%	

Quadro 6: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior -Empresal  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados evidenciados verificamos que a empresa tem mantido o seu nível de vendas praticamente ao mesmo nível, porém com oscilações e sem uma tendência

definida, obtendo a seguir a um ano mau em termos de crescimento das vendas globais, um ano bom, isto no período observado. Contudo, analisando os dados para as vendas ao exterior, verificamos que as mesmas têm sido cada vez mais importantes para a empresa, representando em termos acumulados um crescimento considerável (12,24%), estando assim a cumprir-se o objetivo da empresa, que passava pela manutenção do nível de vendas, ao passo que diminuía a dependência para com o mercado nacional.

De seguida passaremos a analisar os resultados obtidos para o cálculo do *Economic Profit* da empresa em causa:

<b>Empresa 1</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Economic Profit (EP) %	27,8%	18,5%	5,6%	1,4%

Quadro 7: Valores apurados no cálculo do *Economic Profit* - Empresa1  
(Fonte: Elaboração própria)

Após análise dos dados evidenciados verificamos que a empresa se encontra a obter “lucro anormal”, já que ao obter um valor superior a zero demonstra que se encontra a remunerar os seus acionistas a uma taxa mais elevada do que aquela que é expectável para o investimento realizado, isto mesmo considerando uma taxa elevadíssima de retorno esperado para os acionistas que se vem elevando ao longo dos anos devido ao crescer do fator “Risco País” que Portugal tem evidenciado para os mercados financeiros.

Tal facto, conjuntamente com os dados acima descritos, como sejam a manutenção das relações com os clientes externos, o crescimento do volume de exportações, em conjunto com estes dados mais objetivos permite-nos afirmar que a empresa se encontra a desenvolver a sua atividade internacional com sucesso, sobretudo quando consideramos que esta vertente assume quase a totalidade do seu volume de negócios.

#### Empresa 2

A empresa 2 está presente no setor têxtil, nomeadamente na produção de tapetes e outros artigos de decoração para o interior de casas, sendo que a sua atividade deu-se início no ano de 1990, iniciando-se em 1992 o seu processo de internacionalização através de um contato estabelecido com a participação na Feira Internacional Casa Têxtil realizada na Exponor, tendo como destino Espanha, sendo que, esse mesmo cliente acompanha a empresa na sua atividade internacional ainda nos dias de hoje.

A empresa teve como principais motivações para a internacionalização o acesso a novos mercados com potencial de crescimento, as limitações do mercado interno e a procura de economias de escala de forma a tornar-se mais competitiva a nível nacional e

internacional, embora seja de realçar que muitos produtos que comercializa envolvem bastante mão-de-obra e técnicas de produção que não são automatizáveis, pois este trabalho manual e o acabamento distinto é que acaba por conferir o valor acrescentado ao produto face à concorrência. É ainda salientando igualmente o papel de relevo que assumem os incentivos à internacionalização por parte da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Associação Home from Portugal e outras instituições como é o caso da Associação Selectiva Moda para potenciar a dinamização deste processo e facilitar bastante no momento de abordagem a novos mercados, já que a empresa reconhece que na maioria dos países de destino apenas possui um conhecimento básico sobre os mesmos, isto pelo menos numa fase da abordagem inicial, sendo que com o passar do tempo e o amadurecer das relações o conhecimento e a perceção sobre o funcionamento desses mercados aumenta naturalmente.

Em termos de mercados de destino não existe uma escolha criteriosa já que grande parte das relações são iniciadas pela deteção de oportunidades de negócio, que surgem normalmente de forma espontânea, no entanto, a empresa vê com um pouco mais de entusiasmo oportunidades que dizem respeito a países com elevada dimensão e que apresentam um potencial de crescimento de mercado mais latente, sendo que, normalmente a empresa realiza, sobre esses mercados alvo, alguma pesquisa para tentar identificar quais os principais *players* do mesmo e onde se situa o seu produto em termos competitivos face aos existentes no mercado. As oportunidades de negócio acima referidas surgem normalmente através da participação em feiras, nas quais se estabelecem contactos que com um elevada taxa de sucesso se transformam em relações comerciais, sendo que uma outra forma importante se prende com a rede de contactos que a empresa dispõe, tendo aqui um papel importantes os parceiros comerciais Portugueses que a empresa possui, que por vezes por se tratar de produtores de bens complementares conseguem encaminhar alguns dos seus clientes para a esfera comercial desta empresa, isto com resultados bastante proveitosos.

A internacionalização é vista pela empresa como o único caminho possível a seguir, sendo isso visível no empenho com que a mesma lida com esse processo, sobretudo pela forma notória como aloca os seus recursos disponíveis, limitados como é normal para uma empresa desta dimensão, para difundir esta vertente da sua atividade, participando regularmente em Feiras Internacionais como expositor e estando presente como visitante em muitas outras numa clara tentativa de se integrar no meio internacional e estabelecer contactos que lhe possam proporcionar futuros proveitos comerciais. Ao processo de

internacionalização é atribuído um grau de importância elevado em muito devido à notória exposição da empresa aos mercados externos, com uma representatividade de 57% do seu volume de produção (2011), sendo este fato extremamente relevante no que toca ao nível do volume de negócios, da sua margem de lucro, da sua produtividade e até mesmo ao nível de desenvolvimento das competências técnicas do *staff* da empresa.

Apresentamos agora os dados relativos ao desenvolvimento da atividade a nível nacional e internacional:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	-0,24%	-0,03%	-0,81%	-9,10%	
% Vendas para o exterior	26,00%	25,00%	45,00%	57,00%	67,00%
% Variação das vendas para exterior		-3,88%	78,55%	15,14%	

Quadro 8: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa2  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados exibidos verificamos que a empresa vem evoluindo a sua normal atividade cada vez mais voltada para o exterior, facto demonstrado com um saldo acumulado notável no que toca ao crescimento do volume de mercadorias vendidas fora do mercado nacional, e que face aos resultados obtidos no cômputo geral, parecem ser estes os valores, e esta vertente do negócio, que estão a evitar quedas mais abruptas nos valores de venda da empresa.

Como forma de cimentar as relações entre os clientes externos existentes e cativar o ingresso de novos são utilizados como argumentos para a manutenção das relações comerciais a qualidade e durabilidade do produto, aliando estes fatores a uma inovação constante do mesmo, algo que se revela extramente importante dada a facilidade com que este produto pode ser copiado. Embora este seja um problema com que a empresa tenha que lidar, e que por vezes significa a perda de clientes, a mesma tenta gerir o mesmo da melhor forma, e no cômputo geral as suas relações são duradouras, tendo a atividade exportadora um fluxo contínuo, aliado a um crescimento sustentável ano após ano.

As principais dificuldades com que a empresa se depara ao longo deste processo prendem-se com a falta de financiamento existente, o que obriga a mesma a recorrer cada vez mais a capitais próprios, e com os aspetos legais nos países de destino, que obrigam em muitos dos casos à empresa a realizar adaptações nos seus produtos tornando-se este passo essencial para o sucesso das transações. As principais adaptações que a empresa realiza aos seus produtos prendem-se normalmente com as etiquetas a utilizar, com a colocação da

marca própria do cliente de destino quando são requeridos por estes, sendo que mudanças de fundo não são normalmente necessárias.

Analisando agora os dados relativos ao *Economic Profit* obtivemos os seguintes valores:

<b>Empresa 2</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Economic Profit (EP) %	-2,4%	-10,9%	-5,8%	-2,3%

Quadro 9: Valores apurados no cálculo do *Economic Profit* - Empresa2  
(Fonte: Elaboração própria)

Os dados obtidos demonstram que a empresa se encontra regularmente a destruir valor, sendo esse facto bastante visível no ano de 2009 e 2010, anos em que a empresa apresentou resultado operacional negativo, que justificam em grande medida o desvio do EP face ao valor ótimo, que seria zero. Contudo é também observável que a empresa à medida que aumenta as suas vendas para o mercado externo (2009 a 2011) melhora os seus níveis de performance, aproximando-se cada vez mais do valor ótimo, sendo que, o contrário também acontece, entre 2008 e 2009. Considerando os dados disponíveis torna-se difícil formar uma opinião de sucesso ou insucesso da empresa, já que por um lado os resultados observados ao nível de EP são consistentemente negativos, inclusive num ano em que as vendas para o exterior representaram mais de metade das vendas, mas por outro lado, estes resultados também vêm a melhorar, existindo uma correlação entre a subida do nível de vendas para o exterior e a melhoria da performance da empresa, o que não permite a formulação de uma opinião neste caso com os dados a nosso dispor, não sendo assim possível definir se este é realmente ou não um caso de sucesso no que concerne à internacionalização de operações.

### Empresa 3

A empresa 3 dedica-se à produção e comercialização de calçado e deu início à sua atividade em 1993, sendo que o seu processo de internacionalização se deu no ano de 1994 através de um agente que se encontrava na zona geográfica da empresa a angariar potenciais fornecedores deste tipo de produto, uma situação que acontece com alguma regularidade visto se tratar de uma zona característica para a produção do mesmo, sendo que o processo a que se deu início teve como destino França.

Os principais fatores que estimulam a internacionalização no seio da empresa prendem-se necessariamente com as limitações do mercado interno e a excessiva oferta existente, juntando-se o facto de estas oportunidades de negócio se verificarem

normalmente mais aliciantes e que podem surgir através de parceiros comerciais existentes, que procuram levar estes produtos para outros estabelecimentos que possuem fora do país, ou através de contactos espontâneos, sendo esta a forma como os parceiros comerciais existentes também começaram a sua relação com a empresa. Apesar de não existir uma procura ativa no mercado por novos clientes, o facto das suas relações com os clientes existentes perdurarem no tempo, pelo menos algumas das relações, dependendo do tipo de oportunidade de negócio, permite à empresa apresentar volumes de negócio para o exterior que justificam quase a totalidade do negócio da empresa, com uma representatividade de 95% do seu volume de negócios total (2011), sendo os principais destinos França, Inglaterra e Espanha, por esta ordem de importância.

Em termos de mercado de destino a empresa dá preferência a mercados com maior dimensão e potencial, nos casos em que realiza alguma pesquisa sobre os mesmos e os seus intervenientes, no entanto, o negócio dá-se na grande maioria das vezes normalmente com o interlocutor/mercado de destino que apresentar uma proposta que se revele uma oportunidade de negócio, que surge muitas vezes por intermédio de contactos já existentes na empresa, ou por intermédio dessa rede de contactos e da proliferação da empresa e do trabalho desenvolvido, resultando normalmente todo este processo em vendas diretas sem interferência de distribuidores locais.

Passaremos agora à análise da evolução das vendas globais da empresa, bem como, das suas vendas para o exterior:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	16,87%	-19,32%	29,70%	-11,13%	
% Vendas para o exterior	93,59%	97,07%	95,76%	95,07%	97,00%
% Variação das vendas para exterior		-16,32%	27,95%	-11,77%	

Quadro 10: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa3  
(Fonte: Elaboração própria)

Olhando para a performance das vendas globais da empresa verificamos que não existe uma tendência formada, com resultados positivos intermediados por resultados negativos, muito embora em termos acumulados se verifique um crescimento notável das vendas da empresa (16,11%), em termos de vendas para o exterior a situação é idêntica, mas neste caso não possuímos tanta informação em termos de períodos para análise, contudo, se atentarmos ao facto da empresa vender praticamente a totalidade da sua produção para o exterior facilmente percebemos que estas vendas em específico também só poderão encontrar-se em crescendo.

A internacionalização é importante para a empresa em termos de volume de negócios, lucros e produtividade, sendo que tal fato é logo atestado à partida pelo facto da empresa se encontrar com vendas praticamente nulas no mercado nacional, e estar assim com a sua atividade praticamente toda balanceada sobre o exterior. É no entanto reconhecido pela empresa que o fato da mesma se encontrar a trabalhar a nível internacional lhe permite auferir de um desenvolvimento mais pronunciado face aos seus pares que só trabalham para o mercado nacional, muito por força da maior interação que existe com as novas técnicas e processos que este sector de mercado vai conhecendo.

Em termos de obstáculos, aqueles que normalmente existem prendem-se com a dificuldade em aceder a financiamento para melhorar a produtividade, e até investir mais no processo de venda, o fato de Portugal não possuir uma imagem tão forte como os principais países europeus na produção de calçado, caso da Itália e França, obriga a empresa a apostar na maximização do binómio qualidade/preço para se destacar da concorrência existente, sendo que a busca pela inovação em termos de *design* é também ela uma constante, já que o negócio com os clientes regulares funciona muito à base da criação de amostras e a escolha por parte desses clientes daquelas que pretendem possuir no seu portfolio, como tal é necessário que a empresa possua intrinsecamente a capacidade de criar por si só um produto apelativo e com preço competitivo sob pena de não conseguir garantir encomendas. Em termos de *Economic Profit* eis os valores apurados:

<b>Empresa 3</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Economic Profit (EP) %	2,1%	-0,8%	-0,8%	-3,7%

Quadro 11: Valores apurados no cálculo do *Economic Profit* - Empresa3  
(Fonte: Elaboração própria)

Ao analisarmos os valores apurados os mesmos não são positivos na maioria dos anos (2009 a 2011), contudo se tivermos em consideração que se trata de valores que não se encontram muito distantes de zero e que a partir do ano de 2009 o retorno pedido estimado por um acionista para o nível de risco a que Portugal e a suas empresas se inserem sobre gradualmente de forma expressiva como resultado da crise da dívida em que o país se encontra inserido, culminando com uma taxa de retorno esperada a rondar os 14% no ano de 2011, que torna difícil qualquer empresa atingir grandes resultados ao nível deste indicador, como tal, pelas características evidenciadas pela empresa, e como se trata de uma empresa que praticamente só exporta, e ainda assim obteve estes resultados ao nível de *Economic Profit* este caso é considerado como sendo um caso de sucesso.



#### Empresa 4

A empresa 4 dedica-se à comercialização de produtos alimentares congelados, nomeadamente na área do pescado, tendo dado início à sua atividade em 2005, já o processo de internacionalização, deu os seus primeiros passos em 2007, sendo desencadeado através da rede de contactos existente, nomeadamente um fornecedor da empresa, que de entre os produtos que comercializava também constavam produtos que a empresa possuía para venda, juntando-se a isto o fato do seu fornecedor habitual para esse tipo de produtos apresentar uma situação de rutura de stock, que resultou no surgimento de uma oportunidade de negócio para a empresa começar a colocar o seu produto fora das barreiras nacionais, neste caso Espanha, e uma forma do fornecedor da empresa conseguir garantir as suas encomendas.

O processo de internacionalização não se revela inteiramente novo para a empresa e o seu *staff*, já que, a respetiva sociedade nasce pela mão de muitos funcionários de uma outra sociedade com a mesma finalidade que já possuía este tipo de processo na sua atividade normal.

As principais razões que levam a procurar desenvolver a sua atividade internacional prendem-se com as limitações do mercado interno, com as oportunidades de negócio que a empresa identifica a surgirem do facto de esta seguir os seus parceiros comerciais, quer clientes quer fornecedores, para os países onde estes se encontram a operar, aliando-se a isso a segurança com que este tipo de operações ocorre, já que neste tipo de operações a empresa requer sempre a utilização do seguro de crédito de forma a assegurar o pagamento das mercadorias, que se revela uma vantagem preciosa face ao mercado Português.

Em termos de mercados de destino não existe seleção dos mesmos, já que, o destino das mercadorias está inteiramente dependente das oportunidades de negócio detetadas, em grande parte, através de relacionamentos pessoais ou comerciais já existentes, pelo acompanhamento de atuais parceiros comerciais no processo de internacionalização, e pelo surgimento de contactos espontâneos por parte dos clientes externos.

A empresa possui assim na sua forma de atuação internacional exportações através de distribuidores locais, e exportações diretamente realizadas pela empresa ao comerciante final, sendo as mesmas responsáveis por 6,06% das vendas totais da empresa no ano de 2011, uma performance bastante baixa, mas que se encontra em franco desenvolvimento com as recentes mudanças levadas a cabo na empresa, cuja mudança de abordagem levada a cabo leva os valores a representar já em 2012, 21,40% do total de vendas da empresa.

Passaremos assim de seguida a analisar os dados relativos ao desenvolvimento das vendas da empresa num contexto geral, e aquelas que são realizadas para o exterior:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	16,27%	-4,16%	11,27%	-8,46%	
% Vendas para o exterior	13,50%	9,95%	6,42%	6,06%	21,40%
% Variação das vendas para exterior		-29,34%	-28,29%	-13,50%	

Quadro 12: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa4  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados recolhidos verificamos que a empresa se encontra numa fase de alguma indefinição no que toca a vendas e no sentido das mesmas, isto em termos globais. No entanto, e face a um volume de negócios que em termos acumulados se mostra em crescimento verifica-se que o valor das vendas internacionais se encontram a decair largamente, o que poderá ser um indício de que a empresa, provavelmente face a um aumento de procura interna do seu produto, poderá ter preterido este tipo de vendas naqueles períodos, contudo, é importante lembrar que a mesma se encontra atualmente a realizar uma grande aposta na exportação, com o já referido aumento da capacidade produtiva, cujos efeitos são já visíveis em 2012.

Muito embora os resultados verificados anteriormente não o permitam aferir instantaneamente, o processo de internacionalização no desenvolvimento da empresa é caracterizado pela mesma como muito importante, já que o considera vital, precisamente em termos de volume de negócios, isto com o mercado interno bastante saturado, mas também pelo aumento da produtividade que forçou a empresa a realizar mais turnos para fazer face a este incremento nas suas encomendas, que lhe permite baixar os custos de produção e aumentar assim a sua margem de competitividade face aos concorrentes internos e tornar-se mais apelativa para os concorrentes externos. Aliado a tudo isto encontra-se ainda a mitigação do risco em que a empresa incorre ao estar exposta a apenas um mercado, que neste caso se encontra a atravessar uma fase de grande constrangimento.

Os obstáculos com que a empresa se depara normalmente nos mercados internacionais prendem-se com uma concorrência forte nos mercados de destino, com a necessidade de prestar atenção a determinadas leis e regulamentos dos países de destino, que forçam em alguns casos a que a empresa seja obrigada a alterar a constituição dos seus produtos em termos de ingredientes. Por outro lado, a Imagem de Portugal é vista como uma importante mais-valia já que existe em muitos países tradição de comprar o tipo de produto que a empresa comercializa a empresas Portuguesas.

Quanto às relações comerciais as mesmas tendem a perdurar no tempo, mantendo-se praticamente a totalidade desde o início das operações com os respetivos clientes sendo apontadas como as razões para esse facto a forma como a empresa prepara o seu produto e o modo como dá atenção à apresentação do mesmo, já que, como se trata de uma empresa que apenas realiza a transformação do produto não existem muitas possibilidades de diferenciar o mesmo, não sendo descurado igualmente o preço já que se trata de um mercado altamente competitivo. O facto de ser uma empresa que possui sempre elevados stocks, e assim disponibilidade do produto quando se revela necessário em alturas de menor oferta, também é visto como um ponto a favor da competitividade da mesma, ao qual se junta ainda a manutenção de padrões elevados na qualidade dos ingredientes utilizados que resulta num produto que recolhe a confiança dos clientes.

Neste momento a empresa tenta alterar a forma como se insere nos mercados de destino, passando a desempenhar um papel ativo no processo de internacionalização, estando neste momento a tentar estabelecer uma abordagem programada no mercado Francês, processo esse já numa fase já bastante avançada e muito perto de entrar em exploração.

Em termos de *Economic Profit* os resultados obtidos foram os seguintes:

<b>Empresa 4</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Economic Profit (EP) %</b>	<b>-7,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>0,2%</b>	<b>7,7%</b>

Quadro 13: Valores apurados no cálculo do *Economic Profit* - Empresa4  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados evidenciados verificamos que a empresa se encontra normalmente numa situação de lucro anormal, ou seja com o EP superior a 0, o que mostra que a mesma se encontra a obter um retorno bastante positivo no desempenho da sua atividade. O facto de se tratar de um processo com caracter contínuo, e que revela já efeitos em 2012 da mudança de abordagem ao mesmo, com o aumento de capacidade produtiva apenas para este efeito, com números bastante expressivos em percentagens de vendas para o exterior, faz-nos classificar este mesmo processo como sendo de sucesso, contudo, a descida do nível de vendas a nível internacional ao longo dos anos deixa alguma apreensão na altura de caracterizar este processo, não existindo informação se tal se possa ter devido a fatores como o aumento da procura no mercado interno, e que não permitiu o avançar deste tipo de processo, ou se a empresa não foi competitiva o suficiente para colocar o seu produto no mercado internacional.

## Empresa 5

A empresa 5 dedica-se à comercialização de maquinaria pesada para apoio à construção civil, sendo que esta empresa deu início à sua atividade no ano de 1991, iniciando em 2003 a sua atividade para fora de portas, isto como resultado da diminuição de obras de grande dimensão com o início do fim das obras para o Euro 2004, tendo esta oportunidade de negócio surgido pela rede de contatos existente, nomeadamente um familiar do proprietário da empresa, que com residência em França por lá detetou uma oportunidade de negócio para este tipo de produtos e assim se deu a exportação para aquele país.

As razões que levam esta empresa a procurar a internacionalização prendem-se com as limitações que o mercado interno apresenta, verificando-se normalmente situações de excesso de stocks, e que necessariamente precisam de ser escoados. Por outro lado, uma contribuição de relevante importância para a dinamização deste processo prende-se com o acompanhamento de atuais clientes e parceiros comerciais nas suas participações internacionais, como sejam o caso de Angola e Moçambique, e mais recentemente Argélia, onde as empresas Portuguesas ganharam recentemente um concurso para a construção de 75 mil casas naquele país, sendo que do lote de empresas que se candidataram a este concurso muitas delas são já clientes da empresa no mercado nacional, esperando-se assim que a relações existentes também aqui produzam resultados. Outro fator a contribuir para a motivação da empresa em desenvolver o seu processo de internacionalização prende-se com a segurança deste tipo de transações, já que, a empresa com os mercados externos trabalha em regime de pronto pagamento e que lhe confere uma segurança que infelizmente não dispõe no mercado interno.

A escolha do mercado de destino não obedece a uma seleção criteriosa, já que, as vendas que a empresa realiza para o exterior se devem normalmente ao contato espontâneo de um parceiro comercial, novo ou já existente, ao acompanhamento dos parceiros comerciais já existentes para os países onde aqueles pretendem instalar a sua atividade, e às oportunidades de negócio detetadas pela empresa, já que a mesma insere os seus produtos em plataformas da especialidade na Web e com isso possui uma espécie de montra para o mundo, que lhe permite estar disponível para aceitar negócios com potenciais clientes de diferentes pontos geográficos.

As formas de entrada nos mercados internacionais utilizadas pela empresa estão ligadas normalmente às exportações através de um Distribuidor, já que em muitos casos é necessário ter alguma experiência e meios técnicos para lidar com estes produtos à chegada

e no seu uso, sobretudo quando o destino das mercadorias requer viagens transatlânticas que obrigam mesmo á montagem de parte dos componentes da máquina no país que as recebe, o que impossibilita que a mesma possa ser vendida ao cliente final, no entanto, mesmo nesses casos ainda são realizadas algumas vendas a clientes finais.

A internacionalização corresponde em 2011 a 34,50 % do total de vendas da empresa o que se torna relevante no seu volume de negócios global, já que o mercado interno não possui capacidade para absorver tanta oferta disponível, sobretudo num contexto de clara estagnação em níveis mínimos dos últimos anos no que toca a construção civil. Este processo tem também impacto a nível dos lucros e da produtividade da empresa, já que obriga a mesma a readaptar as suas máquinas para alguns dos países de destino com modificações requeridas pelos seus clientes, e que obrigam a empresa a redobrar os seus esforços na área de manutenção e reparação de equipamentos, sendo mesmo necessária a subcontratação em alguns casos por não haver disponibilidade para lidar com o trabalho existente proveniente desta atividade voltada para o exterior, sendo este processo também importante para aumentar as competências técnicas do *staff*, já que assim se aprendem novas técnicas de manuseamento e de aplicabilidade de alguns materiais. Mas não apenas de técnicas ligadas aos produtos se evolui na empresa, ao nível de logística foi também dado um grande passo na forma como se expede a mercadoria já que a empresa conseguiu poupanças na ordem dos 75% alterando para tal a forma como expedia os mesmos, isto quando o transporte em causa se realiza por mar.

Passaremos de seguida a analisar os dados da empresa quanto à sua evolução em termos de vendas globais e vendas para o exterior:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	16,41%	-4,64%	-1,78%	2,61%	
% Vendas para o exterior	15,71%	14,01%	16,87%	34,50%	40,00%
% Variação das vendas para exterior		-14,96%	18,27%	109,84%	

Quadro 14: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa5  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados disponíveis verificamos que a empresa apesar de se encontrar num sector bastante exposto à crise económica continua a conseguir manter o seu nível de vendas num patamar bastante bom, conseguindo um resultado acumulado onde regista um crescimento de 12,60%, isto num período que coincide exatamente com a entrada na crise económica mundial com efeitos ainda nos dias atuais.

Quanto aos resultados das vendas para o exterior as mesmas mostram um crescimento notável nos dados que temos disponíveis, sendo por isso facilmente correlacionáveis o aumento das vendas para o exterior e a manutenção/crescimento das vendas no contexto geral da empresa, o que mostra a validade deste processo para a empresa em causa.

Os principais obstáculos com que a empresa se depara neste processo prende-se com as dificuldades linguísticas e culturais, isto ao nível dos hábitos de comercialização entre povos e que torna difícil a entrada de empresas que não façam parte normalmente desse círculo, além da concorrência forte dos mercados de destino.

Um outro fator que quebra a competitividade da empresa está ligada à morosidade com que a mesma se depara em receber os impostos devidos pelo governo Português, o que atrasa potenciais investimentos e que faz a empresa perder oportunidades de negócio flagrantes, considera no entanto, que a imagem de Portugal ajuda no momento de entrar em determinados países, nomeadamente Angola e alguns países europeus.

Em termos de manutenção das relações comerciais a empresa orgulha-se de manter as mesmas ao longo do tempo com a grande maioria dos seus clientes, a e manterem a relação desde o início do seu processo de internacionalização, para tal, a empresa faz uma clara aposta em fornecer produtos com uma boa relação preço/qualidade, cimentando relações com base na confiança e que pretendem com isso beneficiar a empresa no denominado “passa a palavra”, obtendo-se assim o contacto de novos e potenciais parceiros comerciais. Como sinal de confiança no seu produto e nos materiais que comercializa a empresa coloca naqueles uma placa em metal, contendo a mesma o nome da empresa, bem como o país e a cidade onde a mesma se encontra, isto torna-se importante na medida em que já que se revelou vital em muitos casos para que os clientes procurem a empresa no momento de encontrar determinado produto.

Quanto a adaptações a realizar nos produtos para que os mesmos se enquadrem nas exigências dos países de destino, as mesmas são efetuadas a pedido dos clientes, e passam muitas por vezes em adaptar o material às características *standard* desse produto no mercado destino, que nem sempre são iguais às do mercado Português.

Em termos de *Economic Profit* os resultados obtidos são os seguintes:

<b>Empresa 5</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Economic Profit (EP) %</b>	3,1%	6,8%	4,2%	-1,3%

Quadro 15: Valores apurados no cálculo do Economic Profit - Empresa5  
(Fonte: Elaboração própria)

Os resultados acabam por demonstrar que a empresa normalmente obtém lucro anormal, ou seja, obtém *EP* positivo, no entanto, no último ano a mesma destruiu valor, apresentando para o efeito um resultado negativo, muito embora há que considerar as elevadas taxas de retorno que são exigidas pelos investidores no ano em causa que esperam uma taxa de 10,32% de retorno para o risco considerado, o que dificulta logo à partida a obtenção de resultados positivos.

Outro fato relevante prende-se com o facto de a empresa ter aumentado o seu nível de vendas para fora de portas de 34,5% em 2011 para 40% em 2012, isto mantendo o seu nível de vendas global praticamente inalterado.

Considerando todos os dados analisados consideramos assim esta empresa como um caso de sucesso.

#### Empresa 6

A empresa 6 comercializa artigos sanitários, canalizações e outros bens complementares, sendo que deu início à sua atividade em 1989. A sua atividade internacional teve início em 1998 através de um Distribuidor presente no mercado Angolano que procurava na zona geográfica da empresa reunir diferentes contatos, que lhe fornecessem diferentes bens, para este importar naquele país.

Este processo desde então teve um carácter de continuidade na empresa representando em 2011, 13% do total de vendas da empresa, uma subida de 9% face a 2010, sendo que as motivações que a empresa assume como suas para desenvolver este processo passam pela estagnação do mercado nacional e por outro lado pelo acesso a novos mercados com potencial de crescimento como sejam o caso de Angola e Cabo Verde. Algumas das vendas nos mercados externos devem-se também ao facto da empresa acompanhar como fornecedor alguns dos seus parceiros comerciais em Portugal nas suas incursões nesses mercados.

Com este processo a empresa espera assim obter economias de escala, e com isso conseguir reunir mais capacidade de negociação para obter os produtos a um preço mais competitivo, e assim conseguir praticar preços de venda mais baixos e colocar os mesmos mais facilmente quer no mercado nacional quer no mercado externo. A segurança das transações é outro dos pontos que leva a empresa a optar por desenvolver mais os negócios em mercados externos, já que normalmente a modalidade de pagamento utilizada prende-se com o pronto pagamento das mercadorias.

Passaremos de seguida a analisar os dados relativos às vendas globais da empresa, e paralelamente os resultados obtidos em termos de vendas para o exterior:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	0,01%	5,68%	1,62%	-7,49%	
% Vendas para o exterior	16,00%	16,00%	11,00%	13,00%	17,00%
% Variação das vendas para exterior		5,68%	-30,14%	9,33%	

Quadro 16: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa6  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados obtidos verificamos que a atividade da empresa se tem mantido praticamente ao mesmo nível no período analisado, não existindo em termos acumulados praticamente alteração em termos do valor das vendas globais. Em relação às vendas para os mercados externos as mesmas não possuem uma tendência definida, contudo, em termos acumulados as mesmas apresentam um decrescimento ainda significativo, o que poderá querer demonstrar alguma falta de alocação de recursos da empresa em explorar estes mercados, ou mesmo falta de competitividade para explorar os mesmos.

A escolha dos mercados de destino quando ocorre deve-se essencialmente à dimensão e o potencial do mercado em causa, existindo neste caso alguma pesquisa de mercado onde por vezes são detetadas situações de procura mais elevada face à oferta existente. Outras oportunidades de negócio resultam de vendas a emigrantes Portugueses e por intermédio destes, que embora sendo sazonais ainda possuem alguma representatividade, no entanto, por força do aumento dos custos de transporte as mesmas têm vindo a decrescer, em muito devido à perda de competitividade por este incremento de custos. Outra situação determinante em termos de mercados de destino prende-se com o acompanhamento de atuais parceiros comerciais no processo de internacionalização, ou através de relacionamentos pessoais ou comerciais já existentes, neste caso o mercado de destino já não é escolha da empresa, salvo exceções em que a empresa poderá não querer correr riscos de participar em determinadas condições em determinados países, por fatores como risco de mercado, risco do projeto em si, entre outros riscos inerentes à situação em causa.

A empresa utiliza assim como modo de entrada nos países de destino as exportações diretas ao vendedor final, exportações para distribuidores locais e ainda distribuição para clientes/utilizadores finais do seu produto, mais regular esta última situação para países como a França e a Suíça. Atualmente a empresa pensa em desenvolver



o seu projeto de internacionalização para uma modelo estruturado, equacionando e desenhando um modelo para ser colocado em prática no Brasil, aproveitando para tal o facto do proprietário da empresa possuir dupla cidadania (Portuguesa/ Brasileira) e usufruir do crescimento que se verifica naquele país.

Este processo foi assim importante para a empresa em termos de volume de negócios, já que as vendas registadas conseguiram dissipar o efeito da descida do mercado nacional, mantendo igualmente a sua margem de lucro praticamente inalterada.

A empresa conseguiu ainda aumentar a produtividade, já que rentabiliza os seus equipamentos e mão-de-obra de uma forma mais eficiente e eficaz, e melhorou as competências técnicas do *staff*, nomeadamente no que toca à preparação de mercadorias, ao planeamento do processo logístico, bem como a pedidos específicos a fornecedores para entregarem a mercadoria de determinada forma para facilitar estes processos posteriores, bem como a aprendizagem das leis dos países de destino, existindo neste momento pessoal da empresa só alocado ao processo de exportação e que beneficia de adaptações ao software informático criadas apenas para facilitar este trabalho.

Olhando agora para os obstáculos presentes neste processo os mesmos resultam essencialmente da burocracia nos países de destino e da Imagem de Portugal que não abona a favor das empresas, além de um fenómeno que se tem vindo a intensificar que se trata dos preços da logística que para empresas de outros países chegam a ficar 50% mais baratas face ao preço pedido a empresas portuguesas, sem qualquer razão lógica aparente.

As relações com estes clientes externos têm normalmente um carácter de continuidade, existindo casos com mais de 15 anos de duração, no entanto, este fator de continuidade ou não depende muito da finalidade do próprio negócio, que por vezes poderá representar um negócio de uma vez só, como no caso dos negócios realizados com emigrantes.

A razão pela qual a empresa consegue manter estas relações prende-se com uma oferta de uma gama alargada de produtos, de vários fornecedores diferentes, sendo que muitos destes produtos são complementares, existindo sempre nos clientes a percepção que junto desta empresa encontrarão produto que procuram, sendo que, existe ainda alguma atenção para comprar determinados produtos com medidas e características padrão para os países de destino, sendo já prática regular a aquisição de produtos especificamente para posterior exportação.

Em termos de *Economic Profit* eis os resultados obtidos:

<b>Empresa 6</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Economic Profit (EP) %</b>	<b>-2,5%</b>	<b>-1,2%</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-4,5%</b>

Quadro 17: Valores apurados no cálculo do *Economic Profit* - Empresa6  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os dados recolhidos, verificamos que a nível de *EP* a empresa se encontra a destruir valor, não conseguindo obter em nenhum dos anos analisados um valor perto do ponto ótimo (0), o que confere uma ilação de que a sua atividade não se encontra a evidenciar retornos satisfatórios.

Apesar de se tratar de uma empresa que nos últimos anos se encontra claramente balanceada para o processo de internacionalização, com os esforços de adaptação e as ideias em andamento para desenvolver-se a esse nível, analisando todos os dados recolhidos, formula-se a opinião, que mesmo considerando um nível ainda baixo de atividade internacional, que a empresa não se encontra a realizar o seu processo de internacionalização com sucesso.

#### Empresa 7

A empresa 7 dedica-se à produção e comercialização de urnas, tendo sido constituída em 1982 e iniciado o seu processo de internacionalização em 1988 tendo como destino Angola. Este processo deveu-se sobretudo à rede de contactos existente, neste caso um elemento da área comercial da empresa, com área de atuação em Lisboa que ali conheceu um potencial cliente que procurava este tipo de produto para levar para aquele país, tendo este negócio vindo a concretizar-se e a relação comercial permanecido no tempo até ao momento em que a empresa de destino das exportações encerrou devido ao falecimento do seu responsável.

O mercado em que a empresa se insere é um mercado altamente competitivo, representado por um grande número de pequenas empresas, e onde se verifica uma constante oscilação dos preços praticados, isto ainda mais evidente em momentos de crise, como é o atual, onde a procura se mantém, mas existe uma descida do preço de venda a que as pessoas estão dispostas a dar por este tipo de produto, em grande parte causada pela descida bastante pronunciada do subsídio concedido pelo estado para este tipo de situação, que veio acentuar a procura de produtos com menor qualidade mas também mais baratos e com menores margens de lucros.

As principais motivações que levam a empresa a apostar neste processo prendem-se por um lado com o acesso a novos mercados com potencial de crescimento, e por outro, a

extrema competitividade já referida no mercado nacional que dificulta as operações no mesmo com resultados regulares. Este processo é também importante para a empresa na medida em que esta necessita de obter economias de escala já que recentemente aumentou a sua capacidade de produção para um nível bastante elevado, considerando o sector, já que o nível anterior não permitia dar resposta a todas as encomendas solicitadas, e necessita assim de rentabilizar os seus equipamentos e com isso aumentar o volume de produção/vendas. Há ainda a vontade de diversificar a dependência atual que recai sobre apenas um cliente, responsável por absorver 50% da produção atual da empresa, dependência essa que a empresa pretende dissolver com o aumento do volume de vendas para estes mercados externos.

Quanto aos mercados de destino as escolhas atuais recaem principalmente sobre países europeus, mas que não se encontrem sobre auxílio financeiro, sendo os alvos identificados como preferenciais a Bélgica, França e Alemanha, onde a empresa tenta atualmente identificar potenciais parceiros de negócio, mas onde encontra bastantes dificuldades por não existir um conhecimento profundo dos *players* locais. No entanto grandes partes dos países onde a empresa se encontra devem-se a contactos espontâneos através da rede que dispõe, com ajuda da imagem da empresa que vai proliferando pelos mercados internacionais através da presença em feiras internacionais, como tal, esta escolha dos mercados não dependem inteiramente da vontade da empresa.

As vendas para o exterior são normalmente realizadas pela empresa, sem intermediários, e tem impactos ao nível do volume de negócios, já que a empresa possui capacidade para produzir ainda mais do que aquilo que vende para o mercado nacional, e dessa forma encontra-se a obter uma produtividade maior dos seus ativos em operação, embora os mercados externos apenas representem 12% do volume total de vendas, isto em 2011, sendo que este valor subiu em 2012 para 13%.

De seguida passaremos a apresentar os dados relativos às vendas totais da empresa, bem como as suas vendas para o mercado externo:

Ano	2008	2009	2010	2011	2012
% Variação das Vendas Globais	9,10%	3,14%	3,82%	2,84%	
% Vendas para o exterior	7,20%	11,20%	12,30%	11,80%	13,00%
% Variação das vendas para exterior		60,44%	14,02%	-1,34%	

Quadro 18: Desenvolvimento das vendas Globais e ao exterior - Empresa7  
(Fonte: Elaboração própria)

Analisando os resultados obtidos verificamos que a empresa se encontra com uma curva definida de crescimento das suas vendas ao longo dos anos, apresentando resultados positivos ao longo dos anos e consequentemente um resultado acumulado bastante bom para o período acumulado (19%). Em termos de vendas para o exterior este resultado é também francamente positivo, isto se analisarmos que em 3 períodos de análise possível se verificou um crescimento muito significativo, que representou um saldo acumulado de 73,11% de crescimento, o que é bastante bom, e que mostra bem o desenvolvimento que esta atividade internacional tem sofrido na empresa.

Os principais obstáculos com que a empresa se depara são a falta de conhecimento dos mercados externos, que não lhe permite penetrar com facilidade nos mesmos, verificando-se por vezes que a empresa aplica os seus recursos de forma infundada, sem resultados visíveis. A imagem de Portugal tem aqui também um peso negativo nos países que a empresa tem atualmente como alvo, por não existir a tradição de comprar este tipo de materiais a empresas portuguesas.

As relações com os clientes externos são baseadas na confiança no produto, existindo relações fortes entre clientes e empresa, sendo de realçar a existência de relações que vão para além da simples relação comercial. O produto em termos de *pricing* é colocado num patamar médio a nível do mercado, mas quando se considera o binómio qualidade/preço a empresa não tem dúvidas que se encontra entre o melhor que o setor tem para oferecer. Apesar de possuir uma gama alargada de produtos é com abertura que a empresa recebe pedidos específicos de clientes e procede à customização dos seus produtos independentemente das quantidades envolvidas, sendo esta elevada flexibilidade uma das razões para a empresa ser tão procurada, que interna, quer externamente.

Em termos de *Economic Profit* eis os resultados apurados:

<b>Empresa 7</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Economic Profit (EP) %	-1,1%	-1,7%	-3,5%	-14,4%

Quadro 19: Valores apurados no cálculo do *Economic Profit* - Empresa7  
(Fonte: Elaboração própria)

Os resultados obtidos utilizando o EP como medida de desempenho revelam que a empresa se encontra a destruir valor regularmente, contudo, será de realçar que o valor apurado em 2011 sofreu um grande impacto pelo elevado investimento realizado pela empresa para aumentar a sua produtividade, e que não tem efeitos práticos nas vendas logo no ano em que estes acontecem, existindo aqui um hiato temporal entre o investimento e o retorno.

Mesmo considerando um forte desenvolvimento na área internacional da empresa, com resultados positivos em toda a linha e bastante expressivos, a análise aos dados do *Economic Profit* poderá sugerir que a mesma estará a conseguir este seu desenvolvimento muito à custa da obtenção de baixas rentabilidades nas vendas, podendo ser causa disso a prática de um preço que provavelmente será mais baixo do que o ideal, ou, por um outro qualquer fator que estará a restringir a obtenção de maior retorno por parte da empresa.

Face à informação disponível a opinião formada é a de que o processo de internacionalização estará neste momento a ocorrer sem sucesso.

### **5.1.Evidências em comum dos casos de sucesso**

Ao longo da análise efetuada às empresas foi possível observar algumas semelhanças entre as mesmas, embora a nossa amostra não seja muito representativa, já que se trata de uma análise efetuada sobre um número limitado de empresas, foi possível ainda assim encontrar pontos em comum entre as empresas que consideramos como tendo sucesso.

Um dos pontos em comum entre todas as empresas prende-se com o facto de nenhuma delas possuir experiência internacional anteriormente á ocorrência deste processo nas próprias empresas, e todas demonstram possuir conhecimentos básicos, em alguns dos casos nem este patamar é alcançado, das culturas onde inserem normalmente os seus produtos. Outra característica identificada prende-se com o facto de nenhuma destas empresas investir elevadas verbas no seu processo de internacionalização, com isto referimo-nos a alocar recursos em aspetos como feiras internacionais, marcando normalmente presença nas mesmas apenas como visitantes, dinamização da imagem nos mercados europeus, prospeção de mercado, como sejam a deslocação aos mercados de destino como forma de procurar clientes e publicitar o tipo de produto ou serviço que proporcionam, entre outras formas, sendo neste aspeto um dos investimentos mais latentes e provavelmente que maior retorno confere a aposta da empresa<sup>5</sup> em *sites* da especialidade dos artigos que comercializa, que aliado a um baixo custo que representa para empresa garante à mesma uma “montra para o mundo” e tem funcionado como garante de muitos negócios já realizados.

Para encontrarmos mais pontos em comum entre as empresas cujo processo de internacionalização se pauta pelo sucesso é necessário fazer uma divisão das mesmas em

dois grupos, sendo eles as empresas que exportam a maioria do seu volume de negócios, e as empresas que comercializam a maioria do seu volume de negócio no mercado nacional.

Em termos de empresas cuja maioria do seu volume de negócios tem como destino os mercados além-fronteiras nacionais, sendo o caso da empresa 1 e 3, os pontos em comum são:

- Tratam-se de empresas produtoras;

- Não consideram importante seguir parceiros comerciais no seu processo de internacionalização, sendo que uma delas (empresa 1) pretendeu mesmo como objetivo principal diversificar com a internacionalização o seu leque de clientes existente na altura e que lhe absorvia toda a produção;

- Ambas consideram relevante para as suas operações a proximidade territorial, já que ambas operam maioritariamente no mercado europeu, beneficiando com este facto de custos logísticos mais favoráveis para conseguirem colocar os seus produtos a preços competitivos nos mercados de destino;

- Apresentam produtos com características únicas, sendo a busca pela inovação em ambas as empresas uma constante, e na opinião das mesmas o garante de sucesso e aceitação dos produtos nas mesmas perante mercados tão competitivos como aqueles em que se encontram inseridas,

Quanto às empresas que operam maioritariamente no mercado nacional as características identificadas como similares entre as mesmas, neste caso empresa 4 e 5, são:

- Tratam-se de empresas retalhistas, que apresentam produtos que existem em todo o lado, mas que ainda assim conseguem usufruir dos meios que têm ao dispor para ganhar vantagem competitiva face à concorrência internacional e conseguem obter resultados bastante positivos, sendo um bom exemplo disso a empresa 5, que em tempos era maioritariamente importadora e que neste momento fruto de uma remodelação do modelo de negócio encontra-se já a exportar mais do que aquilo que compra no exterior, isto com resultados de relevo e perante um curto espaço de tempo, o que mostra a dinâmica e flexibilidade desta empresa.

- Ambas as empresas encontram-se a trabalhar no máximo da sua capacidade em termos produtivos, sendo que no caso da empresa 4 a mesma viu-se forçada a abrir um novo turno para dar resposta às novas encomendas que tem recebido por parte dos clientes externos, o que lhe permite rentabilizar bastante os equipamentos e recursos que já possuía

e que representam um custo fixo, mas que agora pode ser distribuído por uma quantidade de mercadoria mais vasta, o que lhe garante um aumento de competitividade quer no exterior quer no próprio mercado nacional. Quanto à empresa 5, esta viu-se também perante uma crescente afluência de trabalho, em muito devido aos recondicionamentos e modificações que necessita de fazer aos equipamentos antes de os despachar para o exterior, no entanto neste caso, como não existe o hábito de trabalhar nesta indústria por turnos a empresa recorre regularmente à subcontratação como forma de dar resposta a todo o trabalho que recebe neste momento por força das vendas que se encontra a realizar e que neste momento demonstram tendência para serem ainda maiores.

-Outro facto que se revelou similar em ambas as empresas é que estas trabalham maioritariamente com mercados que alguns não são considerados muito usuais para empresas Portuguesas, e são todos fora da zona euro, no caso da empresa 5 temos vendas para Sri Lanka, Dubai, Rússia, Uruguai e Argélia, enquanto para a empresa 4 temos a Argentina, o Brasil, a Venezuela e também o Uruguai.

Em suma, revelou-se possível identificar características em comum entre as empresas que foram consideradas como obtendo sucesso na internacionalização, sendo interessante perceber os seus pontos em comum, já que neste caso, das muitas variáveis analisadas e apesar de um número muito limitado de empresas, foi ainda possível reunir dados em comum e nalguns casos com bastante similaridade entre empresas o que veio demonstrar a validade de realizar este passo no trabalho realizado.

## **5.2 Abordagem programada vs Abordagem não programada**

Ao longo deste trabalho foi possível identificar quatro empresas (Empresa 1, 3, 4 e 5) como casos de sucesso no que toca à internacionalização, sendo que todas elas conseguiram este resultado por meio de uma abordagem não programada aos mercados externos. Ao longo das entrevistas realizadas junto das empresas em destaque, pedimos às mesmas para nos identificarem no seu sector de negócio empresas que considerassem suas concorrentes, ou na impossibilidade, empresas de destaque no sector, em que as mesmas reconhecessem que estas possuíam uma abordagem programada aos mercados. Com isto pretendia-se identificar casos de empresas que possuíssem características como investimento direto realizado nos países de destino, apostas de estabelecimento de produção própria nos mesmos, posse de canais de distribuição próprios, aquisição de empresas locais para desenvolver a sua atividade no país de destino, no fundo, elementos

facilmente identificáveis para os responsáveis entrevistados e que nos tornassem mais fácil a correta identificação de empresas e assim estudar os indicadores das mesmas face às empresas por nós em análise.

Ainda para nos permitir determinar se o processo de internacionalização ajuda de fato as empresas a obterem uma situação económica mais favorável foram ainda identificadas empresas do mesmo ramo que aquelas por nós analisadas que apenas trabalhassem com o mercado nacional.

#### Empresa 1

A empresa 1 é uma empresa que vende para o exterior a maioria da sua produção e que ao longo dos anos em análise conseguiu recolher resultados bastante positivos, crescendo de ano para ano o seu nível de exportações, mantendo um crescimento sustentável das suas vendas, isto apesar de se tratar de uma empresa ainda com pouca maturidade (10 anos).

Comparando a empresa com as suas concorrentes que apenas operam no mercado interno obtivemos os seguintes resultados:

	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa1</b>	27,8%	18,5%	5,6%	1,4%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MN</b>	-11,2%	-8,6%	0,8%	9,6%
<b>Diferença de desempenho</b>	38,9%	27,1%	4,8%	-8,2% <sup>4</sup>

Quadro 20: Comparação entre EP da Empresa1 e a média de Empresas observadas que só operam no Mercado Nacional (Fonte: Elaboração própria)

Analisando o quadro anterior é possível verificar que a empresa analisada obtém normalmente um desempenho superior às suas congéneres que apenas operam no mercado nacional, sendo que esta afirmação apenas não se verifica no ano de 2011, no entanto considerando os resultados acumulados, o desempenho da empresa revela-se bastante superior.

Comparando agora esta empresa com as suas concorrentes nacionais que operam de forma programada no mercado internacional os resultados obtidos foram os seguintes:

<sup>4</sup> Empresas MN – Empresas que operam apenas no mercado nacional;



	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa1</b>	27,8%	18,5%	5,6%	1,4%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MI</b>	-3,0%	-2,0%	-1,6%	-4,6%
<b>Diferença de desempenho</b>	30,8%	20,4%	7,1%	6,0%

Quadro 21: Comparação entre EP da Empresa1 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada (Fonte: Elaboração própria)

Pela análise aos valores apresentados verificamos que a empresa obtém uma performance superior a empresas que operam nos mercados internacionais, como tal, neste caso verifica-se que a empresa se encontra a obter uma melhor performance utilizando uma abordagem não programada, quando comparada com empresas que utilizam abordagens programadas.

### Empresa 3

A empresa 3, tal como a empresa 1 também coloca a grande maioria da sua produção no exterior, neste caso praticamente a totalidade da sua produção, a grande diferença entre as duas empresas prende-se com o facto da empresa 1 vender bens cujo valor unitário é bastante superior ao da empresa 3, e como tal possui um número de itens vendidos bastante inferior e com isso uma menor dependência em realizar vendas constantes, o que poderá ditar alguma diferença nos dados a seguir observados.

Neste caso em particular, das empresas identificadas como apenas operando para o mercado Português não foi possível obter dados e por esse contratempo não nos vai ser possível realizar esse comparativo nesta fase, o que nos obrigará assim a passar para a análise de dados com empresas com abordagens programadas ao mercado externo, e que neste sector são mais fáceis de encontrar do que as pertencentes ao primeiro caso:

	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa3</b>	2,1%	-0,8%	-0,8%	-3,7%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MI</b>	0,6%	1,8%	-0,1%	0,4%
<b>Diferença de desempenho</b>	1,5%	-2,6%	-0,7%	-4,1%

Quadro 22: Comparação entre EP da Empresa3 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada (Fonte: Elaboração própria)

Neste caso a empresa com abordagem não programada possui um desempenho inferior à sua concorrência nacional que utiliza uma abordagem programada, tal facto poderá ser um sintoma da necessidade que a empresa tem de vender o seu produto, isto por

<sup>5</sup> Empresas MI – Empresas que operam de forma estruturada no mercado internacional;

ser um produto realizado em grandes quantidades e que requer bastante mão-de-obra permanente, podendo daí resultar uma pressão vendedora que provavelmente fará baixar os seus preços, como forma de dar saída aos seus produtos e com isso dá-se a perda de margem competitiva face àquelas que já possuem as relações mais estabelecidas e um volume de vendas assegurado, provavelmente muito similar de ano para ano, sem sofrer grandes alterações, e que não as obriga a ser tão flexível quer nos preços praticados quer na forma como planeiam o seu processo produtivo.

#### Empresa 4

A empresa 4 coloca apenas uma pequena percentagem do seu volume de vendas no mercado externo (16%), contudo, demonstrou possuir elementos capazes de caracterizarmos a mesma como um caso de sucesso no que toca a internacionalização, mesmo considerando que se trata de uma empresa que é retalhista e que possui um produto que se encontra presente em muitos fornecedores diferentes, sendo curto o espaço de manobra existente para cimentar um processo de diferenciação face aos demais concorrentes, passaremos então a comparar a empresa com a sua concorrência no mercado nacional:

	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa4</b>	-7,4%	2,3%	0,2%	7,7%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MN</b>	-1,1%	3,1%	3,1%	-0,6%
<b>Diferença de desempenho</b>	-6,3%	-0,8%	-2,9%	8,2%

Quadro 23: Comparação entre EP da Empresa4 e a média de Empresas observadas que só operam no Mercado Nacional (Fonte: Elaboração própria)

Analisando os resultados apurados verificamos que a empresa se encontrava constantemente a apresentar uma performance inferior aos seus pares no mercado nacional, contudo, se pensarmos que a empresa apenas em 2011 começou a potenciar mais o seu processo de internacionalização, com a já referida adição do segundo turno de trabalho como forma de dar resposta ao crescente número de encomendas concluimos que o processo de internacionalização, e mais importante ainda, a aposta concreta em meios e recursos para desenvolver esta vertente de negócio, começam a dar frutos e os resultados são neste caso visíveis com uma inversão da tendência que se vinha a verificar, neste caso de falta de competitividade em termos de performance face à concorrência existente.

Em termos de comparação com as empresas que possuem um processo estruturado os resultados apurados foram os seguintes:

	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa4</b>	-7,4%	2,3%	0,2%	7,7%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MI</b>	-0,5%	0,8%	7,6%	2,6%
<b>Diferença de desempenho</b>	-6,9%	1,5%	-7,4%	5,1%

Quadro 24: Comparação entre EP da Empresa4 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada (Fonte: Elaboração própria)

Analisando os resultados em comparação com as empresas que trabalham com o mercado externo de forma programada, chegamos praticamente às mesmas conclusões da análise efetuada perante o mercado interno, contudo, perante os resultados acumulados, e correndo o risco do ano de 2011 se tratar de um ano sem paralelo para a empresa, não será considerado este como um caso em que a abordagem não programada se sobrepõe à abordagem programada, já que, pelo que verificamos os resultados positivos em termos de *Economic Profit*, acabam por ser uma constante para as empresas que operam neste setor, o que nos poderá levantar ainda mais dúvidas se este será mesmo um caso ou não de sucesso, ou se por outro lado, se poderá tratar apenas de um ano particular, em que tudo correu pelo melhor, mas que tal não dependeu exatamente das forças internas da empresa. Com as observações anteriores consideramos assim este caso, que com os dados disponíveis, passamos agora a ter algumas reservas quanto ao sucesso ou não do seu processo de internacionalização.

#### Empresa 5

A empresa5, tal como a empresa4, é também uma retalhista, mas com a particularidade, tal como a empresa1, de vender bens de valor unitário elevado e por isso não ter a necessidade de realizar um elevado número de vendas para realizar um elevado volume de negócios. Esta empresa vem apresentando também ela significativos incrementos no volume de transações para o exterior, ganhando assim este processo cada vez mais representatividade no cômputo geral da sua atividade. O modelo de negócio atual da empresa encontra-se altamente voltado para desenvolver a atividade internacional, e só dessa forma é que o mesmo também funciona com sucesso, já que o mercado nacional apresenta quebras demasiado profundas para que se possa pensar nele como uma fonte sustentável de negociação. Tendo isso em conta é ainda de realçar que a empresa realiza as suas operações com sucesso, já que, em termos práticos, alia uma elevada capacidade de angariação de produtos e manutenção dos mesmos, tudo isto a preços extremamente competitivos, para posteriormente vender, processo ao qual alia uma elevada eficácia na

celebração de novos contratos e colocação do produto no exterior, e em diferentes mercados, usando para tal mecanismos de elevada simplicidade.

Analisando as empresas deste sector que apenas operam no mercado nacional em comparação com a empresa em causa obtemos os seguintes dados:

	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa5</b>	3,1%	6,8%	4,2%	-1,3%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MN</b>	2,8%	-1,1%	-3,0%	-6,9%
<b>Diferença de desempenho</b>	0,4%	7,9%	7,2%	5,6%

Quadro 25: Comparação entre EP da Empresa5 e a média de Empresas observadas que só operam no Mercado Nacional (Fonte: Elaboração própria)

Comparando a performance da empresa com empresas que operam apenas a nível nacional verificamos que a mesma consegue obter uma performance superior aquelas de forma consistente, sendo visível o fosso existente ao passo que os anos vão passando, e com isso a crise económica que se sente em Portugal também se desenvolve e conhece contornos cada vez mais dramáticos, sobretudo ao nível do principal setor que alimenta esta industria em específico, sector da construção civil, especialmente o das grandes obras, que tem sido o mais visado pela negativa na atual conjuntura.

Analisando agora a performance da empresa face às suas concorrentes que utilizam uma abordagem programada nos mercados externos obtemos os seguintes resultados:

	2008	2009	2010	2011
<b>Economic Profit (EP) - Empresa5</b>	3,1%	6,8%	4,2%	-1,3%
<b>Economic Profit (EP) - Empresas MI</b>	3,8%	4,8%	1,3%	-0,4%
<b>Diferença de desempenho</b>	-0,7%	2,0%	2,9%	-0,9%

Quadro 26: Comparação entre EP da Empresa5 e a média de Empresas observadas que operam no Mercado Internacional de forma organizada (Fonte: Elaboração própria)

Considerando os resultados apurados, e de acordo com os critérios utilizados anteriormente, concluímos que a empresa se encontra em excelente forma face às empresas do seu sector que se estão a internacionalizar de forma programada, isto porque apesar de no ano de 2011 não apresentar resultados superiores, em termos acumulados esta leva vantagem e como tal, consideramos a mesma como sendo possuidora de uma performance superiora face às empresas analisadas. Outro fator que requer a nossa atenção e que é aqui visível resume-se à constatação que estas empresas possuem resultados francamente melhores quando comparadas com aquelas que apenas operam no mercado nacional, o que demonstra que a aposta da empresa se revela acertada, na medida em que a empresa analisada se encontra cada vez mais voltada para os mercados internacionais.

## Capítulo VI - Conclusão e recomendações

### 6.1.Principais evidências e contribuições

O presente trabalho teve como base uma abordagem qualitativa a sete empresas classificadas como PME's, provenientes de diferentes sectores de atividade, tendo-se revelado um meio de eleição para desenvolver conhecimentos acerca do processo de internacionalização, ao longo do qual foi possível verificar e constatar a relevância importância de muitos dos aspetos presentes na teoria existente sobre o tema da internacionalização, ao passo, que em outros casos, colocar os mesmos em causa.

Em traços gerais os principais elementos identificáveis nestas empresas como sendo comuns nos seus processos de internacionalização foram:

- i) O facto deste tipo de negócio ter deixado de ser sazonal para este tipo de empresas, sendo efetuado um esforço no sentido de manter os clientes no tempo, sendo que em muitos casos, os clientes que estiveram presentes no início da internacionalização das empresas ainda se mantêm com as mesmas hoje em dia, isto em linha com o defendido por Philip Kotler (2002);
- ii) As adaptações aos produtos são uma constante nas empresas, funcionando em muitos casos como a principal arma face à concorrência externa, tal como defendido por Braunerhjelm (2000);
- iii) Nenhum responsável pela gestão das empresas possuía qualquer experiência internacional anterior;
- iv) Proximidade territorial não é um fator determinante no momento da internacionalização, o que se revela curioso depois de analisados os dados do INE (8/2012), que forneciam uma ideia contrária;
- v) Com este processo as empresas produtoras procuram um aumento do nível de competitividade, que a nível de mercado interno, quer mercado externo, diluindo os seus custos fixos por uma maior quantidade de produtos produzidos, ideia partilhada por Root (1987);
- vi) Existe pouca ou nenhuma preocupação com os elementos culturais dos países de destino das mercadorias, o que contraria em parte a teoria defendida por Lorga (2001), na qual defende que normalmente se dá

preferência a países onde existe afinidade cultural e linguística, como sejam o caso dos PALOP e Brasil, não se tendo verificado esta preferência;

- vii) Imagem do país dificilmente é vista como uma mais-valia, não se verificando no país Portugal a ideia defendida por Lorga (2001);
- viii) Apesar de alguns casos possuírem processos de internacionalização bastante maduros não se verificou em nenhum dos casos a evolução para estratégias mais pró-ativas, em desacordo com o evidenciado por Kotabe (2008);
- ix) A segurança das operações internacionais passou de ser considerada como uma barreira à internacionalização, tal como referido por Hollensen com referência aos riscos comerciais (2011), para ser atualmente vista como um aspeto positivo que garante a segurança em termos da liquidação das operações, em linha com o defendido por Lorga (2001);
- x) Várias empresas consideram a internacionalização como um processo que levou ao desenvolvimento de competências do seu *staff* tal como evidenciado pelo Observatory of European SME's (2003);

Em termos de resultados da investigação em si, perante todos os dados recolhidos ao longo desta análise, e todas as evidências que foi possível construir a partir dos mesmos, conseguimos atingir os resultados que inicialmente se considerou possível determinar.

A ideia original deste estudo passava pela verificação de um pressuposto que se resumia ao facto de uma empresa que abordasse o mercado internacional de uma forma não programada pudesse angariar mais sucesso quando comparada com empresas que possuísem uma abordagem programada. Isto pressupunha uma ideia de base simples, que se baseava no facto das empresas para poderem usufruir de uma abordagem programada necessitarem de manter um nível mínimo de vendas nos países onde se encontravam, de forma a manter suportáveis os custos associados a esse processo, ao passo que, as empresas sem essa abordagem programada não possuíam os encargos associados à operação anterior, pelo menos em grande parte, e praticamente todo o lucro que as mesmas obtivessem no mercado externo não necessitava de ser dissipado por uma estrutura pré-existente, que representaria um custo associado às operações e mais importante à própria empresa. Nasce assim o estudo presente para perceber de que forma é

que este tipo de ocorrência se poderia verificar, no caso de se verificar, em que tipo de contexto os mesmos se desenvolviam e o tipo de empresas que se encontravam nesta situação.

Foram assim identificadas duas empresas em que se verificou que superavam a performance da sua concorrência que optava por uma abordagem programada, neste caso a empresa 1 e 5, que se caracterizam por ser empresas que comercializam produtos de elevado valor unitário, e como tal, necessitam de realizar poucas vendas para atingirem elevados volumes de negócio.

Ambas as empresas possuem um modelo de negócio voltado para o exterior, usando para o efeito formas práticas e baratas para o conseguir, com muita incidência sobre a internet, ficando demonstrada a importância da tecnologia no contexto atual, em linha com o evidenciado por Kotler (2002) e pelo estudo do Observatory of European SME's (1999-2002). No caso da empresa 1 a mesma tenta desde início o contacto com novos clientes, identificando os mesmos através da internet, e posteriormente trazer os mesmos ao país de origem, para conhecer o produto, e que se tem revelado uma estratégia acertada e da qual tem sortido efeitos positivos.

A empresa 5 aposta na divulgação através da internet, num *site* da especialidade, que tem um custo associado bastante baixo, e onde desenvolve a maior parte das suas vendas internacionais, isto do lote de vendas que não surgem por intermédio dos contactos já existentes.

Ambas as empresas demonstraram resultados bastante positivos, quer comparando as mesmas com empresas apenas a operar a nível nacional e também com empresas a operar a nível internacional de forma programada, o que veio demonstrar a validade do estudo em questão e que de facto é possível obter mais sucesso através da abordagem não programada, face a empresas com processos programados de internacionalização, sobre determinadas condições, reforçando a validade do estudo efetuado.

## **6.2.Limitações**

Tendo em conta o objeto de estudo, que se baseou na aplicação de métodos de análise qualitativos, tendo como base entrevistas semiestruturadas junto das entidades competentes das empresas que foram alvo de análise, e das quais recolhemos informação aprofundada sobre vários temas sensíveis, as limitações mais evidentes resultam do grau de abertura das mesmas para com as nossas pretensões, uma vez que, existe sempre um desconforto latente

no momento de disponibilizar informação normalmente confidencial inerente à atividade desenvolvida pela empresa. Assim sendo, foram criados diversos mecanismos, de forma a manter o sigilo e o anonimato dos dados obtidos, tentando criar uma relação fortalecida com as entidades, de forma a fazer baixar um pouco as barreiras instauradas e dessa forma se poderem obter os dados pretendidos, bem como, acrescentar outros que no desenvolvimento do trabalho se revelaram importantes para as conclusões a retirar do mesmo, inculindo às empresas envolvidas confiança no projeto desenvolvido.

Não obstante existe a clara consciência de que poderia haver mais informação relevante para este efeito, que por segurança, ou até mesmo puro esquecimento, por não se considerar informação relevante, possa não se encontrar esplanada neste trabalho. Isto, juntando a uma outra dificuldade, mas que neste caso se encontrava ligada à capacidade técnica das empresas, que não conseguiam dissociar os valores da atividade interna e externa de forma clara, o que nos forçou a avaliar a performance das empresas pelo seu todo.

Quanto à entrevista em si, a mesma apresentou vantagens e limitações, como vantagens temos o facto de ser de utilização geral em quase todos os sectores da população, as taxas de resposta são mais elevadas, e os erros de interpretação são facilmente identificáveis, mas por outro lado, como limitações temos o tempo necessário para a entrevista, o seu custo elevado, e conseqüentemente a dimensão da amostra ser mais pequena e os dados poderem ser mais difíceis de codificar e analisar, exigindo mais tempo e energia (Fortin, 1999), o que de facto se acabou por verificar, já que nem sempre revelou uma tarefa fácil encontrar períodos disponíveis para realizar as mesmas junto dos interlocutores das respetivas empresas por falta de disponibilidade dos mesmos, e que obrigou a deslocações constantes às empresas em causa e com isso um incremento dos custos associados.

No entanto, no trabalho em causa a limitação mais latente terão sido aquelas causadas pelo facto de por vezes não se revelar uma tarefa fácil obter informação sobre as empresas comparáveis, sendo necessário a realização de alguma pesquisa nesse sentido, já que era impossível conseguirmos realizar um estudo em que utilizássemos uma abordagem aprofundada em todas estas empresas, o que não nos garante o conhecimento do real contexto em que as mesmas operam, e quais as características intrínsecas das mesmas.



### **6.3.Sugestões para futuras pesquisas**

Com base nas limitações encontradas, e pressupondo a criação de mecanismos para ultrapassar as mesmas, que poderia passar por uma amostra de menor dimensão, as sugestões para desenvolvimento do estudo efetuado passavam agora por realizar uma abordagem individual às empresas que foram utilizadas como comparáveis com as empresas com abordagens não programadas e verificar as características daquelas que possuíam uma performance superior às empresas agora analisadas, e por outro lado uma análise daquelas empresas que possuíam uma performance inferior. Com isto poderia se perceber não só as características que levam uma abordagem não programada a revelar-se superior a uma abordagem programada, como também os elementos em comum das empresas que possuem uma abordagem programada e não conseguem superiorizar-se a estas, e os elementos em comum daquelas que possuindo uma abordagem programada se conseguem superiorizar, ficando assim após esta análise o estudo sobre este fenómeno completo.

## Referências Bibliográficas

“Border Battles,” Economist, October 3, 1998, Survey p.6;

Amadeus Report

Banco de Portugal – Indicadores de conjuntura – 07/2012;

BBC – Reino Unido - 17/04/2012 – Nacionalização argentina não favorece produtividade, dizem especialistas:

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/04/120417\\_nacionalizacao\\_analise\\_pai.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/04/120417_nacionalizacao_analise_pai.shtml);

Bettencourt, Maria Margarida Rodrigues Gonçalves – A internacionalização do Compal Essencial para o mercado Polaco, 2009;

Braunerhjelm, Pontus - Knowledge capital and the "new economy" - Firm size, performance, and network production, 2000;

Cateora, Philip R. – Graham, John L. , International Marketing, Thirteenth edition, 2007;  
Cavusgil, S. Tamer, On the Internacionalization Process of Firms,” European Research, 8 (November 1980);

Czinkota, Michael R. ; Ronkainen, Ilkka; International Marketing, eighth edition; 2007;

Diário económico – 29/01/2007 - Fusão do Icep com a API cria Aicep -  
[http://economico.sapo.pt/noticias/1-fusao-do-icep-com-a-api-cria-aicep\\_25937.html](http://economico.sapo.pt/noticias/1-fusao-do-icep-com-a-api-cria-aicep_25937.html);

Dias, Manuela Cristina da Costa Ferreira Dias; A internacionalização e os factores de competitividade: O caso ADIRA, 2007;

European Network for SME Research (ENSR), 2003;

Farinha, Jorge: Economic Value Added, O papel do DF na criação de valor, 06/2011;

Fortin, M. F. (1999). O Processo de Investigação: Da Concepção a Realização. Loures. Lusociência;

Governo de Portugal - 11. Glossário Guia do Exportador:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/GlossarioGuidoexportador.aspx>;

Governo de Portugal - EXPORTAÇÕES CONTINUAM A EVOLUIR POSITIVAMENTE – 10/05/2012:

[www.portugal.gov.pt/pt/mantenha-se-atualizado/20120510-comercio-externo.aspx](http://www.portugal.gov.pt/pt/mantenha-se-atualizado/20120510-comercio-externo.aspx);

Hennessey, H. David and Jeannet, Jean-Pierre, Global Marketing Strategies – Fifth Edition, 2000;

Hollensen, Svend ; Gobal Marketing: A decision oriented approach; Fourth edition; 2007;

Hollensen, Svend, Global Marketing, A decision-oriented approach, fifth edition, 2011;

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação:

<http://www.iapmei.pt/>;

INE – Instituto Nacional de Estatística, Agosto 2012;

Jones, Marian V. and Coviello, Nicole E. – “Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time”, Journal of International Business Studies 36, no.3 2005, pp. 284-303;

Kotabe, Masaaki and Kristiaan Helsen, Global Marketing Management, Fourth Edition, 2008;

Kotler, Philip, Marketing Managemet, Eleventh Edition,2002;

Lorga, Susana e Brito,Carlos Manuel , Marketing Internacional, 2001;

Observatory of European SME's, 1999-2002;

Observatory of European SMEs, 2003;

Peng; Global Strategic Management – Second edition; 2009;

Prof. Domadaran - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>;

Prokopenko, Joseph: Globalisation alliances and networking: A strategy for competitiveness and productivity, International Labour Organisation, Enterprise and Management Development Working Paper – EMD 21/E, 1997;

Quivy , Raymond e Campenhoudt, Luc Van. (1992). Manual de investigação em ciências sociais: Lisboa . Gradiva;

Root, Franklin R., Entry Strategies for International Markets, 1987;

Ross, Westerfield, Jaffe ; Corporate Finance, Eight Edition, 2008;

Sachs, Jeffrey, “The Limits of Convergence”, Economist, June 14, 1997, p.20;

Simões, Ana Carina Costa – Internacionalização das empresas Portuguesas: Processos e destinos, 2010;

Veja – Brasil – 23/5/2009 -Venezuela já na ditadura: mais nacionalizações e intimidação da imprensa - <http://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/geral/venezuela-ja-na-ditadura-mais-nacionalizacoes-e-intimidacao-da-imprensa/>;

## *Anexos*

## *Anexo I*

### **Custo médio ponderado do capital (WACC)**

(Ross et al; 2008)

$$\underline{WACC} = (E/V) * K_e + (D/V) * K_d * (1-T)$$

E = Capital/Liquidez da entidade

D = Dívida remunerada

V = D + E

K<sub>e</sub> = Custo do Capital

K<sub>d</sub> = Custo da dívida antes de Impostos

T = Taxa de imposto (IRC)

$$\underline{CAPM} = \underline{K_e} = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

R<sub>f</sub> = Taxa Livre Risco

R<sub>m</sub> = Prêmio de risco

β = Representa o risco sistemático relacionado (obtido neste caso através das tabelas do professor Damodaran que estão actualizadas a Janeiro de 2012)

CAPM = Capital Asset Pricing Model –

## *Anexo II*

### **Inquérito e guião utilizado**



Anexo II

**Internacionalização das PME's Portuguesas através da exportação:**

**Abordagem Programada vs Abordagem não programada**

Este inquérito é confidencial e será usado apenas para efeitos de investigação na dissertação do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

**Identificação e Caracterização da empresa:**

Empresa: \_\_\_\_\_

Ano de constituição: \_\_\_\_\_ CAE (Actividade Principal) \_\_\_\_\_

Distrito \_\_\_\_\_

Responsável pelo preenchimento do Inquérito \_\_\_\_\_

**a) PME – Classificação**

**Quantos trabalhadores possuía a empresa no final de 2011:**

<15       15-50       51-100       101-250       >250

**Volume negócios em 2011:**

≤50.000.000 euros       > 50.000.000 euros

**b) Motivações para a internacionalização:**

(1 – Nada importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Experiência pessoal do empresário (Responsável)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Acesso a novos mercados com potencial de crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3.Limitações do mercado interno                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.Seguir clientes/ parceiros                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.Seguir concorrentes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.Incentivos á internacionalização no país de origem (Ex. AICEP )  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 7.Incentivos financeiros e fiscais                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.Economias de escala  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.Outra (Por favor especifique):_____                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**c) Escolha do mercado de destino**

(1 – Nada importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante)

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |
| 1.Proximidade territorial   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.Proximidade linguística e cultural                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.Dimensão/potencial do mercado   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.Relacionamento pessoal ou comercial já existente                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.Atravês do contacto espontâneo de um parceiro comercial                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.Acompanhar actuais parceiros comerciais no processo internacionalização | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.Oportunidade de negócio detectada                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.Pesquisa de mercado   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.Outra (Por favor especifique, caso não exista deixar em branco)         |                          |                          |                          |                          |                          |
| _____   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**d) Modos de entrada (Indique aqueles que são utilizados)**

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 1.Exportações através de Distribuidor | <input type="checkbox"/> |
|---------------------------------------|--------------------------|

2.Exportações directamente realizadas pela empresa

3.Outra \_\_\_\_\_

**e) Classifique a importância da internacionalização na sua empresa**

(1 – Nada importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Volume de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Lucros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Aumento das competências do staff da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**f) Principais obstáculos encontrados na internacionalização**

(0 – Não aplicável; 1 – Nada importante; 2 – Pouco Importante; 3 – Medianamente Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante)

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Falta de conhecimentos sobre o mercado externo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Diferenças linguísticas e culturais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Insuficiência de quadros da empresa com experiência internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Concorrência forte nos mercados de destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Dificuldade em aceder a financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Burocracia nos países de destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Imagem de Portugal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Aspectos legais nos países de destino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Outros (Por favor especifique):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Questões de desenvolvimento**

**Questão 1** – Qual o primeiro país por onde se desenvolveu o processo de internacionalização?

**Questão 2** – Em que contexto surgiu a primeira experiência de internacionalização?

**Questão 3** - Quando teve início a actividade exportadora? Carácter contínuo? Com interrupções?

**Questão 4** - Qual o tempo médio das relações com os clientes estrangeiros?

**Questão 5** - Quais os principais argumentos para a manutenção das relações? Preço? Diferenciação? Especialização?

**Questão 6** – Foram copiadas estratégias de internacionalização entre países?

**Questão 7** - Existia conhecimento prévio dos mercados de destino? Ou experiência internacional adquirida noutras empresas?

**Questão 8** – Como é visto o processo de internacionalização no desenvolvimento futuro da empresa?

**Questão 9** – Existe o domínio dos idiomas e culturas dos países de destino? Possuía-se ou procurou-se informação nesse sentido?

**Questão 10** - São efectuadas alterações ou adaptações aos produtos para corresponderem às necessidades dos clientes externos?

**Questão 11** – Qual a representatividade do mercado externo no Volume de negócios da empresa?

## *Anexo III*

### **Exemplo do cálculo do *Economic Profit***

Anexo III

**Cálculo do Economic Profit para a empresa 1 no ano de 2011**

Cálculo do Economic Profit (m€)	EMPRESA 1			Notas
	2010	2011		
Resultados Operacionais		192.834	A	
Prov. Financeiros		10.540	B	
Res Oper (após Prov. Fin.) (RO)		203.374	C	A+B
ROA=RO/CI médio		12,45%	D	
Taxa de Imposto estimada (T)				
imposto / res antes de imp		24%	G	F/E
Factor Fiscal (1-T)		0,76	H	1-G
<b>ROA(1-T)</b>		<b>9,4%</b>	<b>I</b>	<b>H*C</b>
<b>Capitais Próprios</b>		<b>1.203.516</b>	<b>J</b>	
Endividamento Corrente		108.130	K	K1+K2
Endividamento Não Corrente		371.469	L	L1+L2
<b>Capitais Alheios</b>		<b>479.599</b>	<b>M</b>	<b>K+L</b>
<b>Total do Capital Financiado Ano</b>		<b>1.683.115</b>	<b>N</b>	<b>M+J</b>
<b>Capital Financiado Médio (=CI)</b>	<b>1.583.139</b>	<b>1.633.127</b>	<b>O</b>	<b>(N2010+N2011)/2</b>
Custo cap. Próprio	0,00%	9,88%	P	
Custo cap. Alheio	0,00%	5,76%	V	X/(K1+K3)
<b>WACC</b>		<b>8,1%</b>	<b>CC</b>	<b>(AA*P)+(BB*V*H)</b>
<b>Economic Profit (EP)</b>		<b>22.379</b>	<b>DD</b>	<b>(I-J)*O</b>
% CI		1,4%	EE	I-J
<b>% Capital Próprio</b>	<b>62,9%</b>	<b>71,5%</b>	<b>Y</b>	<b>N/J</b>
<b>% Capital Alheio</b>	<b>37,1%</b>	<b>28,5%</b>	<b>Z</b>	<b>M/J</b>
<b>% Média Capital Próprio</b>		<b>67,2%</b>	<b>AA</b>	<b>(Y2010+Y2011)/2</b>
<b>% Média Capital Alheio</b>		<b>32,8%</b>	<b>BB</b>	<b>(Z2010+Z2011)/2</b>
	<b>2010</b>	<b>2011</b>		
Cost of Equity		9,88%	P	
Cost of Debt before interest tax savings		5,76%	V	

### Dados acessórios para o cálculo do EP:

Dados empresa	2011	Notas
Ganhos/perdas operacionais (EBIT)	192.834	<b>A</b>
Rendimentos Financeiros	10.540	<b>B</b>
Ganhos/perdas antes impostos	191.029	<b>E</b>
Impostos	46.194	<b>F</b>
Capitais próprios	1.203.516	<b>J</b>
Passivo Corrente		
-Empréstimos	0	<b>K1</b>
- Outras responsabilidades correntes	108.130	<b>K2</b>
- Créditos	214.488	<b>K3</b>
Passivo Não corrente		
-Dívida de longo prazo	371.469	<b>L1</b>
- Outras responsabilidades não correntes	0	<b>L2</b>
Juros Pagos	12.345	<b>X</b>

### Cálculo do custo do Capital Próprio

Obtenção do BETA:

	2011	Notas	
<b>D/E</b>	0,40	<b>Q</b>	<b>k+L/J</b>
<b>T</b>	24%	<b>G</b>	
<b>Beta</b>	0,9618	<b>S</b>	<b>(R*(1+Q)*(1-G))</b>
<b>Unlevered beta corrected for cash</b>	0,74	<b>R</b>	

Para o cálculo de apoio, uso de Beta não alavancado disponível em Damodaran:

Industry Name	Unlevered Beta	Notas	
Industrial Services	0,74	<b>R</b>	Obtido em Damodaran - <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>

Para o cálculo de apoio, uso de Risco país disponível em Damodaran:

Country	Total Risk Premium	Notas	
Portugal [1]	10,13%	<b>U</b>	Obtido em Damodaran - <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/</a>

Para o cálculo de apoio, uso de Obrigações alemãs com maturidade a 10 anos – Dados históricos entre 2001 e 2011 – considerando o retorno médio, sendo esta valor considerado como o Retorno livre de risco – Fonte: Bloomberg

....	...
Jan-11	3,02
FEB-2011	3,2
Mar-11	3,21
APR-2011	3,34
MAY-2011	3,06
Jun-11	2,89
Jul-11	2,74
AUG-2011	2,21
SEP-2011	1,83
OCT-2011	2
Nov-11	1,87
DEC-2011	1,93
<b>Média Retorno (2001 - 2011)</b>	<b>3,78%</b>

Apuramento do valor ao qual os accionista desejam ser remunerados:

	<b>2011</b>	<b>Notas</b>	
<b>Cost of equity</b>	<b>9,88%</b>	<b>P</b>	<b>T+S*(U-T)</b>
<b>Beta</b>	0,9618	<b>S</b>	
<b>Rf</b>	3,78%	<b>T</b>	
<b>Rm</b>	10,13%	<b>U</b>	



*Anexo IV*

**Trabalhos existentes analisados**

## **Caso 1 – Caso Compal (Bettencourt, 2009)**

A Compal, empresa pertencente ao grupo Sumol+Compal não se enquadra no conjunto de PME's portuguesas, contudo, torna-se interessante verificar a forma como o seu processo de internacionalização ocorreu aquando da Integração do seu produto Compal Essencial no mercado Polaco.

A Compal iniciou a sua atividade internacional através de Espanha em 1999, que numa perspetiva Ibérica era vista como uma opção natural, a sua lógica inicial de Internacionalização foi desenvolver-se inicialmente em países com uma forte presença das comunidades Portuguesas, como sejam o caso da França, Suíça e os PALOP (Países Angolanos de Língua Oficial Portuguesa). Atualmente está presente em mais de 30 países tão distintos como Itália, Angola, EUA e Macau entre outros. O crescimento das suas vendas assenta sobre os progressos de qualidade e inovação dos seus produtos, considerando que, sem internacionalização não é possível sustentar processos contínuos, como tal, pensa e desenvolve os seus produtos tendo em vista logo á partida o mercado internacional.

O seu processo de internacionalização através do Mercado Polaco deu-se em Maio de 2008, sendo as motivações ligadas ao processo a insuficiente dimensão do mercado Português para concretização dos objetivos estratégicos do grupo, sendo intenção da empresa impor-se no mercado pela diferenciação.

O processo foi realizado com base numa abordagem programada, através de um intermediário local que já possuía experiência e conhecimentos no sector. Foi necessário adaptar o produto às necessidades do mercado, neste caso as embalagens passaram de 3 unidades para uma, o que despoletou o aumento dos custos devido às despesas associadas aos rótulos.

Num mercado onde os preços baixos são a principal preocupação dos retalhistas, deixando para segundo plano as questões relacionadas com a qualidade, e estando o produto em causa com um preço acima do líder de mercado em 25%, isto devido aos custos de transporte, taxas de câmbio e margens cobradas por intermediários, o descontentamento dos retalhistas é evidente, existindo sérias dificuldades de rotação de produto e correndo o mesmo o risco de ser retirado de linha no curto prazo.

Como podemos verificar trata-se de um caso em que existiu uma abordagem programada, e não se atingiu sucesso na sua implementação.

## **Caso 2 – Caso Adira (Dias, 2007)**

A ADIRA é uma empresa Portuguesa, fundada em 1956, e que é classificada como PME's. Esta possui 147 funcionários atingiu em 2006 o valor de 17 milhões de euros em faturação, operando no sector dedicado às soluções ao nível do trabalho da chapa metálica.

Esta empresa iniciou o seu processo de internacionalização em 1967, sendo a sua principal motivação associada, a sua elevada dependência para com o mercado doméstico, sendo definido á partida que este mesmo processo não teria intervenção de intermediários nacionais. Com o processo de internacionalização em vista a empresa participou numa feira internacional, com lugar na Alemanha, onde a empresa procurou identificar potenciais distribuidores estrangeiros, os efeitos desta decisão sentiram-se com o início do processo exportador para a Holanda e Suíça (1967/1968).

Até 1974 a empresa usufruía em grande escala da lei de condicionamento Industrial, a qual protegia sobejamente a empresa, já que era pedido o parecer á mesma, sempre que se verificava o interesse de entrada de novos concorrentes no mercado doméstico, ao que a mesma respondia sempre negativamente, e estando assim protegida destas investidas até então.

Em 1974 com o 25 de Abril e o fim da lei de condicionamento a empresa vê-se obrigada a reformular-se internamente, sendo uma das medidas tomadas a diversificação dos mercados de destino das suas exportações, sendo esta uma medida vista como uma forma de obter lucros, adquirir competências e reduzir dependências excessivas face aos seus fornecedores.

A partir dos anos 80 a empresa passa a crescer de forma sustentada no mercado internacional através da implantação de uma rede de distribuidores na Europa, sendo que atualmente possui já duas estruturas de vendas próprias (Adira France e Adira UK), exportando mais de 70% da sua oferta.

Com a análise deste caso verificamos que a ADIRA beneficiou de uma Abordagem Programada, que lhe permitiu desenvolver-se a nível internacional de uma forma em que alterou o seu principal mercado de atuação, que anteriormente era o doméstico passando agora a ser o internacional, perdurando a sua estratégia de internacionalização no tempo, já que passaram mais de 45 anos desde o início da atividade exportadora, e com resultados bastante assinaláveis, o que nos permite concluir tratar-se de um caso de sucesso em termos de internacionalização.

### Caso 3 - Estudo dos Processos e destinos de internacionalização das empresas Portuguesas (Simões, 2010)

Este estudo visa as empresas Portuguesas e a forma como as mesmas desenvolvem o seu processo de internacionalização, sendo que para efeitos do trabalho a ser realizado passaremos a enumerar as relevações com maior preponderância do mesmo.

Este estudo foi realizado através de um inquérito colocado junto de 217 empresas das quais 186 eram exportadoras, desse grupo, a sua maioria eram empresas que possuíam entre 25 a 50 trabalhadores (dentro dos limites das PME's), cuja internacionalização ocorria através das exportações maioritariamente (81,97%), e cuja atividade internacional perdurava há mais de 10 anos (61,29%).

O método preferencial de presença nos mercados de destino era a exportação direta (59,13%), seguida da exportação através de agentes (36,55%) e redes de agentes (11,29%) para as empresas que não pretendiam dar exclusivos nesta matéria, a distribuição pode ser encontrada no gráfico seguinte:

**Presença da Empresa nos Mercados de Destino**  
(em % e Frequência)

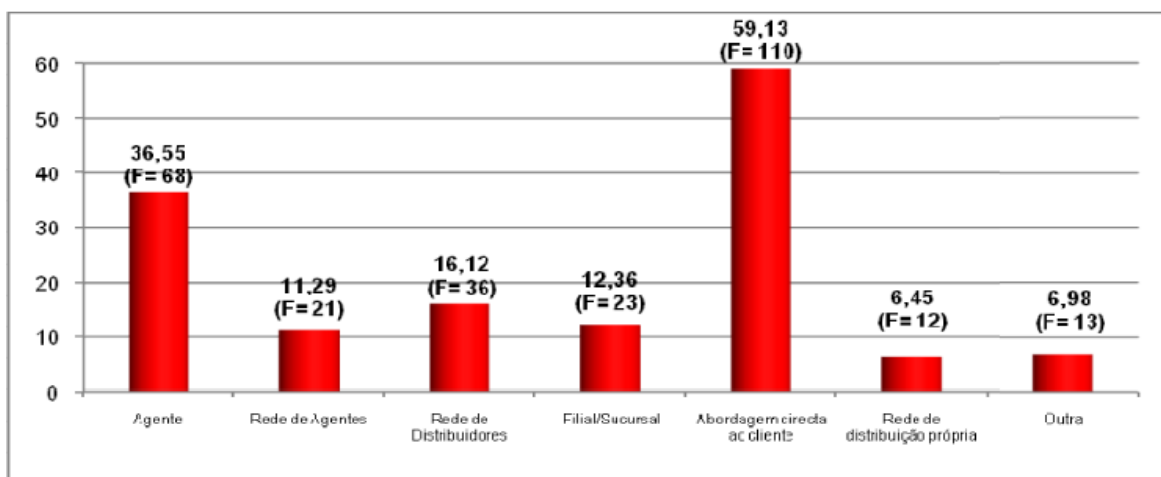


Gráfico 4: Presença das empresas Portuguesas nos mercados externos.  
(Fonte: Simões, 2010 <sup>6</sup>)

Dentro da exportação direta, as mesmas ocorriam maioritariamente por iniciativa da empresa (32%), seguindo-se por iniciativa do cliente (26%) e por agentes seleccionados pela empresa (20%).

<sup>6</sup> Empresas Participantes no estudo podiam escolher mais de uma opção quanto á forma da sua presença.

Os dados apresentados são especialmente importantes na fundamentação do trabalho a desenvolver já que demonstram que as exportações são a forma predileta de internacionalização, que ocorre sobretudo através de empresas com características de PME's, onde a exportação direta é o principal meio de exportação, e a segunda maior forma de ocorrência das mesmas são por iniciativa dos clientes, o que nos leva a concluir que existirão bastantes casos de ordens não solicitadas e com isso abordagens não programadas ao processo de internacionalização.

Juntando a isso o facto da maioria das empresas operam internacionalmente a um período superior a 10 anos faz-nos pensar que existirão empresas com abordagens não programadas com sucesso nos mercados internacionais, demonstrando-se assim a validade do estudo a efetuar.