

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

**A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas e as Políticas
Públicas**

Jorge Manuel Missionário Rebocho

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Economia e Políticas Públicas

Orientador:
Doutor Emanuel Leão; Professor Auxiliar com Agregação
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2012

à minha família...

Agradecimentos

Este trabalho, pela sua dimensão, não teria sido concretizado apenas com esforço individual do autor, e muitas foram as pessoas que direta ou indireta contribuíram para a sua realização. Passo a agradecer;

- Ao meu orientador, o professor Emanuel Leão, antes demais por ter aceite o meu convite, e depois por toda a ajuda prestada, sempre de forma pragmática, a todas as dúvidas e dificuldades que foram surgindo neste longo percurso.

- Ao professor Raúl Lopes, que para além das unidades curriculares que nos leccionou, foi sempre um orientador de todas as fases deste mestrado.

- À professora Silva Lorga, que mesmo sem nos conhecermos pessoalmente, gentilmente disponibilizou a sua obra.

- Aos meus colegas de trabalho, Isabel Silva, Marcos Ourives, Marisa Mouquinho porque foram eles os principais lesados com as minhas ausências físicas, intelectuais e laborais e nunca contestaram a minha decisão. Agradeço também à minha colega Raquel Correia pelas dicas informáticas.

- E sempre à minha família; pai, mãe, irmão, cunhada e sobrinho.

Resumo

A atualidade do comércio mundial obriga não só a um novo posicionamento das empresas em relação aos mercados, como também uma nova filosofia no *modus operandis*. A nova realidade, a rapidez e o pensar global são requisitos fundamentais a qualquer instituição empresarial. As políticas públicas terão a responsabilidade de conduzir as empresas a este novo paradigma.

É necessário a realização de estudos que demonstrem qual o comportamento a adquirir. Desta necessidade, surgiu a vontade de fazer este trabalho. Analisámos literatura que consideramos relevante, e dessa vontade de saber surgiram novos conceitos “Consumer love”, na fidelização do consumidor, “Born Globals” filosofia imprescindível a todas as futuras empresas, “e-commerce”, que serão as novas vias de comércio e de informação ao consumo.

Depois da pergunta de partida, a fundamentação teórica procurou razão de ser através de um estudo empírico, que criteriosamente selecionamos, para que nele existisse verdade em representar a realidade económica portuguesa. As conclusões deste estudo permitem saber o que tem sido feito em matéria de internacionalização nas PME's portuguesas através de políticas públicas, e qual a opinião dos beneficiários deste esforço monetário público.

Abstract

The current situation of world commerce compels not only to a new positioning by the companies towards markets, but also a new philosophy in the *modus operandis*. The new reality, speed and global thinking are fundamental requirements to any corporate institution. Public policies will have the responsibility to lead this new paradigm.

It is necessary that new studies are conducted, to demonstrate which behavior to follow. From this need, came the will to do this project. We have analyzed literature which we consider relevant, and from that need of knowledge new concepts came to light, such as “Consumer love”, connected to customer fidelity; “Born Global”, a vital philosophy to all future companies; and “e-commerce”, all of what will be new ways of trade and information to the consumer.

After the starting question, we tried basing our empirical study on carefully selected information, so that it could truthfully represent the economical Portuguese reality. The findings of this study allow us to know what has been done in terms of internationalization of Portuguese Small and Medium companies, and what is the opinion of those who benefit from this public monetary effort.

Índice

1- Introdução	1
1.1-Objectivo geral.....	3
1.2 - Objectivos específicos.....	3
1.3 - Relevância do Estudo.....	4

I - Parte Teórica

2-Revisão da Literatura	6
2.1- As novas tecnologias ao serviço das PME's, uma alternativa às desvantagens para com as grandes empresas.....	8
2.2 - I&D em empresas PM.....	10
2.3 - Políticas públicas e as PME's.....	12
3- Internacionalização	13
3.1 - A internacionalização como vantagem competitiva.....	14
3.2 - Fatores que conduzem à internacionalização.....	15
3.3 - Internacionalização e território.....	17
3.4 - O estado e a Internacionalização.....	18
3.5 - O proprietário e a internacionalização "Managment".....	18
3.6 - A internacionalização e a dimensão das empresas.....	19
3.7 - A internacionalização e as TIC's.....	21
3.8 - A internacionalização, riscos e vantagens consequentes do processo.....	22
4-Competitividade	23
5- Inteligência Económica e Competitiva	26
6 - Considerações Finais do Estudo Teórico	28

II - Parte prática

7-As PME em Portugal Vs. U.E	30
8-Caraterização Económica de Portugal	37
8.1 - Previsões económicas.....	39
8.2 - Comércio internacional.....	40

9-QREN Incentivos às Empresas.....	43
9.1 - Sistema de incentivos I&DT.....	44
9.2 - Sistema de incentivos à inovação.....	44
9.3 - Qualificação e internacionalização de PME's.....	45
9.4 - Balanço dos apoios dos sistemas de incentivos.....	46
10- Metodologia dos estudos de caso.....	47
11-Estudos de caso.....	49
11.1- Conclusões gerais dos estudos de caso.....	63
11.2-Fundamentação da pergunta de partida através do teste de hipóteses.....	67
12-Conclusão.....	70
12.1-Limitações ao estudo.....	70
12.2-Sugestões para futuros estudos.....	71
14-Bibliografia.....	73

Índice de quadros, gráficos e figuras

Quadro 1 - Diferentes etapas no processo de internacionalização.....	15
Quadro 2 – Motivações pró-activas e Reativas.....	16
Quadro 3 – O quadro que se segue mostra-nos os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais.....	16
Quadro 4 - Fontes internas e externas de informação.....	24
Quadro 5 - número de PME's portuguesas e europeias (união europeia a 27 estados membros).....	31
Quadro 6 – Indicadores económicos.....	39
Quadro 7 – Comercio Internacional português.....	40
Quadro 8 – Principais Destinos das Exporações Portuguesas.....	41
Quadro 9 – Principais Destinos das Exportações Portuguesas.....	42
Quadro 10 – Apoios à Internacionalização no SI PME.....	46
Gráfico - 1 Distribuição do VAB 2011.....	38
Gráfico - 2 Distribuição do emprego 2011.....	39
Gráfico - 3 Apoio a empresas exportadoras por SI.....	45
Figura nº 1 – Os riscos no processo de internacionalização.....	23

Lista de Acrónimos

PME's – Pequenas e Médias Empresas

I&D – Investigação e desenvolvimento

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação

ICT - Information and communication Technology

U.E – União Europeia

QREN – Quadro Referência Estratégico Nacional

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

SI – Sistema de Incentivos

POFC – Programa Operacional Fatores de Competitividade

Palavras Chave

- Pequenas e Médias Empresas

- Internacionalização

- Competitividade

- Exportações

- Economia

- Empreendedorismo

1 - Introdução

A internacionalização da economia portuguesa, e a crescente integração nos mercados externos, é considerada uma prioridade cada mais relevante no objectivo das políticas macroeconómicas para o aumento da competitividade. O aumento das exportações é um desígnio nacional, transversal à sociedade portuguesa, que contribuirá de forma positiva e preponderante para o crescimento do produto Interno bruto e para o aumento da riqueza.

O tema da nossa tese de Mestrado em Economia e Políticas Públicas é a Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PME's) e as políticas públicas. Conscientes de que a grande parte das empresas são tradicionalmente vocacionadas para o mercado interno, torna-se urgente a necessidade de internacionalização e crescimento.

Sensível a esta idiossincrasia, o estado português criou políticas públicas em benefício do crescimento e internacionalização das empresas. É neste esforço público que surge a dúvida para a pergunta de partida que conduziu este trabalho de investigação: Qual tem sido o desempenho das Pequenas e médias empresas portuguesas com base nos sistemas de incentivo ao desenvolvimento e internacionalização de que foram beneficiários?

Iremos utilizar todos os recursos práticos e teóricos que nos permitam saber qual é a opinião dos receptores, relativamente ao processo de aplicação dos sistemas de incentivos.

Este trabalho divide-se em duas partes distintas, mas que se completam. Uma parte teórica, onde para além do estado da arte e da fundamentação da razão de ser deste estudo, tentaremos também trazer ao conteúdo deste trabalho o que de mais recente se escrito sobre este tema. Abordaremos temas complexos como a inovação e as novas tecnologias, pela sua importância cada vez maior nas transações internacionais. A internet é cada vez mais um meio alternativo de integração nos "mercados físicos", e pode ser um instrumento muito importante para as PME's, (Noemi; & Sinkovics; 2009).

Abordaremos a dimensão das empresas, e as características dos seus administradores e proprietários, bem como a Investigação e desenvolvimento empresarial. Iremos estudar de forma exaustiva a internacionalização e a competitividade como temas cruciais neste tema. Por último abordaremos um conceito de vanguarda, a Inteligência económica e competitiva, (Magrinho; 2010) que consiste na catalogação de informação para a boa utilização, consulta e gestão das empresas.

A segunda parte deste trabalho, será uma parte prática, em que inicialmente descreveremos, ainda que de forma sucinta, a economia portuguesa. Faremos uma breve analogia entre as

políticas públicas portuguesas e as políticas públicas nos restantes países da U.E. Posteriormente passaremos à identificação da metodologia do estudo empírico,

A seleção da amostra decorrerá do cruzamento de dados do INE e do AICEP, para sabermos quais os setores económicos que estão a revelar um bom desempenho em termos de exportação. Posteriormente consultaremos o site do QREN 2007-2013, e através da base de dados de projectos aprovados, tentaremos seleccionar empresas de diferentes sectores económicos, para que possamos obter uma amostra diversificada e ilustrativa da realidade económica portuguesa.

Tentaremos, através das respostas a um questionário saber como está a decorrer o processo promovido pela ajuda dos sistemas de incentivos e o grau de satisfação dos beneficiários. Numa vertente mais pedagógica seria muito bom obter um exemplo, em que o processo não tenha sido concretizado, e saber as razões que condicionaram esta consequência, para que outras empresas não cometam os mesmos erros.

Posteriormente formularemos hipóteses e com base nas respostas às hipóteses formuladas concluiremos os ensinamentos do nosso estudo de caso. Relacionando-o com a parte teórica, pretendemos obter a resposta à pergunta de partida

Tentaremos que os conceitos que abordamos exaustivamente na parte teórica sejam comprovados, ou não, na parte prática. Todas as conclusões que tiramos deste estudo, sejam elas favoráveis às teorias dos autores ou contraditórias, serão apresentadas com a humildade que um trabalho desta natureza tem de possuir.

Os primeiros modelos teóricos de trocas comerciais entre países (exportação/importação) foram estudadas e publicadas no “Journal of International Economics” foi a “New trade Theory” que estudou estes modelos comerciais, (Krugman; 1979), (Helpman; 1981) e (Ethier; 1982).

Anteriormente, os académicos estavam convictos que apenas existiam trocas comerciais entre países estruturalmente diferentes, que como consequência tinham necessidades de consumo diferentes. Posteriormente, e devido à globalização as necessidades de consumo passaram a ser similares, à escala mundial (Sartori; 2009) e (Scholte; 2009).

Este novo paradigma criou uma acentuada especialização em certos produtos, por parte de alguns países. “Produtos específicos com custos de transporte e retornos financeiros calculados com base em vantagens comparativas, denominados como “horizontal Products differentiation” (Helpman; & Krugman; 1985).

No seguimento da ideia do parágrafo anterior as novas teorias de trocas de mercado fazem uma interessante combinação entre economias de escala e o “Consumer love” (Sartori; 2009) e (Scholte; 2009).

É neste contexto que os académicos se têm dedicado ao estudo da internacionalização. Este tema, amplamente debatido encontra justificação com base em duas teorias distintas, enquanto que (Machado; 2010) baseado no modelo “U ou Upssala” nos diz que a internacionalização evolui por estágios de inovação e de envolvimento nos mercados internacionais a partir da inovação organizacional e produtiva, (Lorga; 2003) diz-nos que a internacionalização surge de foram espontânea e circunstancial através de uma oportunidade de negócio.

No que respeita às razões que conduzem à internacionalização, a bibliografia é extensa, de entre a que consultamos, serviu-nos para a sua compreensão, aquelas que consideramos mais completas. Abordamos (Cook; 1998), que refere que não existem explicações exactas que justifiquem o processo de internacionalização. Por seu lado (Viana; & Hortinha; 2002), na sua tese sintetizam três grupos de ideias que conduzem teoricamente à internacionalização. No corpo deste trabalho iremos desenvolver todos estes conceitos e teorias.

1.1-Objectivo Geral

O objectivo geral deste trabalho, será obter resposta à pergunta de partida. Assim, tentaremos perceber qual tem sido o desempenho das PME's portuguesas, em matéria de desenvolvimento e internacionalização, e como o SI (sistema de incentivos), do qual têm sido beneficiários se tem reflectido na performance exportadora das empresas PME. Para uma resposta credível a esta questão procederemos a um questionário. A definição de PME (pequenas e médias empresas) encontra-se no anexo 3.

1.2 - Objectivos específicos

Tentamos perceber as relações entre a dimensão de uma empresa e a sua intensidade exportadora.

Seleccionar a orientação internacional exportadora, e perceber se existe alguma relação entre esta intensidade e os países para onde exportam, através da análise de dados estatísticos, nomeadamente do AICEP, INE e Eurostat.

Tentar perceber as consequências que os sistemas de incentivos tiveram na maneira de agir das empresas, através do nosso questionário, tentaremos compreender as características mais distintas das empresas que mais exportam e o que as distinguem das outras dentro da nossa amostra.

Este trabalho, será um trabalho analítico que consiste em tentar perceber se as PME's têm aproveitado as políticas pública criadas para seu benefício. Pretendemos, num momento mais prático da sua realização estabelecer um ponto de situação acerca do que as políticas públicas têm feito para o crescimento, internacionalização e a sua consolidação empresarial, evitando assim a abundância de processos de insolvência.

1.3-Relevância do Estudo ¹

São os empresários portugueses quem têm o papel fundamental de promover o crescimento do PIB através das exportações, para o equilíbrio das contas externas -objetivo a que Portugal se propôs – e a criação de novos empregos, e de mais emprego que será uma das responsabilidades que terá de ser assegurada à sociedade portuguesa. Neste aspeto, o estado terá de assumir permanentemente um papel ativo, para que seja assegurado o desenvolvimento que o confronto económico internacional exigirá, e que o estado garantirá os estímulos necessários através de Políticas públicas. (Salgueiro; 2010)

Vivemos num mundo em constante mudança, e o aumento da concorrência entre empresas, sobrepôs-se à concorrência entre países. (Reis; 1999) (Donnelly, et al 2000). Até há bem poucos anos, as sociedades viviam quase em comunidades fechadas, onde produziam o que consumiam. Hoje a produção e o consumo encontram um novo paradigma, a produção e o consumo ocorrem à escala mundial. Devido a esta nova dimensão comercial não será viável que as empresas portuguesas (especialmente no caso PME), produzam para o consumo local e no limite nacional. Quando a concorrência que enfrentam é na maior parte das vezes mundial.

No entanto, esta integração nos mercados mundiais obriga a novos comportamentos. É exigida competitividade para que consigamos resistir globalmente à concorrência das economias mundiais. A competitividade, é um conceito incessantemente usado pelos académicos, responsáveis políticos, e pelos meios de comunicação, para o conteúdo deste trabalho será importante definirmos o que entendemos por competitividade, fá-lo-emos no capítulo X deste trabalho.

Segundo os estudos da Comissão Europeia, existe uma correlação positiva entre a dimensão das empresas, e o seu nível de internacionalização (importações e exportações), por esta razão faz todo o sentido a criação de instrumentos de políticas públicas para a promoção da internacionalização e crescimento em PME's. Porque segundo dados estatísticos do INE, 94% do total das empresas portuguesas são micro, pequenas e médias empresas.

¹ A informação foi obtida nos cadernos temáticos, internacionalização 2011, direção geral da empresa e da indústria, internationalization of european SME's 2010.

A nossa decisão em estudarmos empresas PME's encontra razão de ser no facto da esmagadora maioria das empresas portuguesas ser PME's. Individualmente uma empresa com estas características, não possui grande representatividade na economia do seu país, no entanto, se o bom desempenho for transversal a todas empresas desse país, ocorrerá conseqüentemente um melhor desempenho da sua economia, devido ao elevado número que estas empresas registam. As empresas PME's são muito relevantes em determinada economia, não pela sua dimensão, mas pelo seu número (Reuber, & Fischer's; 1997).

O crescimento, das empresas PME's pode aumentar consideravelmente o desempenho comercial de determinado território e conseqüentemente gerar emprego e riqueza. A internacionalização será fundamental para este crescimento. Conscientes desta necessidade, muitas empresas estão já a constituir equipas de vendas internacionais. (Chelliah, Pandian, Sulaiman & Munusamy; 2010).

O quadro PME português possui características peculiares em relação aos outros países que importa referenciar. No caso português as micro empresas representam um maior número que nos outros países da U.E, é curioso constatar, segundo dados dos relatórios da Comissão Europeia, que do total das micro empresas da U.E, 5% são portuguesas, este dado estatístico é relevante, se atendermos à nossa pequena dimensão. Por outro lado, e ainda em comparação com os restantes países da U.E as médias empresas em Portugal são de menor incidência que nos outros países da U.E.

Faz mais uma vez sentido a criação das políticas públicas, para que muitas destas micro empresas, possam desenvolver a sua dimensão para PME. O que conseqüentemente resultaria num aumento da criação de emprego e riqueza, através do volume de exportações. As PME em Portugal empregam em média, segundo dados do Eurostat 2,7 pessoas, e nos restantes países da U.E empregam 4,3 pessoas. Será também uma tendência natural que os países mais pequenos possuam empresas mais pequenas, o caso português é ilustrativo desta tendência.

A internacionalização das PME's, encontra fundamento na medida em que atualmente, segundo dados do INE, são responsáveis por 56% do total das exportações portuguesas. Concluímos assim este capítulo da relevância do estudo. Em seguida

Tentaremos identificar Quais as alterações que são necessárias ocorrer nas PME portuguesas, para que o processo de internacionalização ocorra naquelas que ainda não exportam, e se desenvolva naquelas que já exportam. No que respeita a políticas públicas, tentaremos perceber o que tem sido conseguido com a sua implementação.

I – Parte Teórica

2-Revisão da Literatura

Neste capítulo, iremos interpretar os conteúdos dos artigos e obras que selecionamos para a realização deste trabalho. Acreditamos que seja possível identificar um modelo que comprove os dados recolhidos no terreno, através do questionário realizado. Através deste método, acreditamos que seja possível obter uma resposta contundente à pergunta de partida deste trabalho.

Será compreensível que ao longo da investigação surjam novos autores e conceitos, que inicialmente não estavam selecionados, mas não será um dos objectivos dos trabalhos científicos, a aquisição de novo conhecimento? Este novo conhecimento surgirá com o desenvolver do trabalho. As fontes de informação não se esgotam, mesmo depois do trabalho concluído.

Será necessário estudar o conceito de internacionalização, e posteriormente no contexto PME's. Avaliaremos a concretização, ou não, dos instrumentos de política pública, mais concretamente no âmbito do QREN através do programa operacional fatores de competitividade.

Este instrumento de política pública tem como objetivo a promoção da performance empresarial como uma vantagem adquirida no processo de crescimento e internacionalização para a consolidação empresarial.

Inicialmente, o estudo do conceito de internacionalização, e dos primeiros modelos teóricos de trocas comerciais entre países (exportação/importação) foram publicados no “Journal of International Economics”, através da “New Trade Theory” (Krugman; 1979), (Helpma;. 1981) e (Ethier; 1982).

Anteriormente, os académicos estavam convictos que apenas existiam trocas comerciais entre países estruturalmente diferentes (Os países mais ricos consumiam o que os países mais pobres produziam). Esta diferença preconizava uma segmentação de produção diferente em cada país. Com a globalização, o aumento das viagens e o conhecimento de outras culturas, o consumo das sociedades mundiais alterou-se, e determinados produtos, e estilos de vida passaram a generalizar-se à escala mundial (Sartori, & Scholte; 2009).

Atualmente, e mesmo com o consumo generalizado dos mesmos produtos, tornou-se fundamental a diferenciação e a especialização dentro desses mesmos produtos. As empresas estão conscientes da necessidade de inovação nos seus produtos, para que seja possível a sua comercialização dentro de segmentos de mercado no “mercado global”. São exemplos as roupas, automóveis, computadores, telemóveis, etc.

Este novo paradigma criou uma acentuada especialização em certos produtos por parte de algumas empresas. Produtos específicos com custos de transporte e retornos financeiros calculados. Esta característica denominada como “horizontal Products differentiation”, permitiu a sustentabilidade de pequenos nichos de mercado, (Helpman, & Krugman; 1985).

Devido à especialização de produção que identificamos no parágrafo anterior, que surgiu da necessidade de obter diferenciação e inovação, para conseguir segmentos específicos de mercado, surgiu um novo conceito de consumo, o “Consumer love”, que consiste na capacidade de determinada empresa produzir bens ou serviços que vão ao encontro da vontade do cliente, que é uma prioridade, e que garante fidelização (Sartori, & Scholte; 2009).

Este novo conceito, surge actualmente em antagonismo ao consumo da produção “em massa” criado no início do século XX por Henry Ford, através de economias de escala e do consumo massificado de determinados produtos. O “Consumer love” é um conceito muito atractivo para pequenas empresas que se especializam em determinados produtos, conferindo-lhe qualidade e identidade.

Por outro lado este novo conceito é cada vez mais valorizado, principalmente na prestação de serviços. São pequenas características inseparáveis das empresas ou dos profissionais que as prestam que permitem a fidelização do cliente, e a procura do produto ou de serviço já conhecido (Sartori, & Scholte; 2009).

Posteriormente à conquista de mercado surge a necessidade de adquirir novos consumidores, para aumentar o ramo de negócio ou produto produzido. Na maior parte das vezes, são procurados consumidores que desconheçam completamente o produto que é produzido, são procurados consumidores internacionais, acreditando assim que seja mais fácil a sua sedução.

É neste sentido que existem autores que identificam os fatores que conduzem determinadas empresas ao processo de internacionalização, através da procura de novos clientes. Com base na revisão da literatura, apresentamos aquelas que nos parecem mais relevantes:

(Vermon, Wells, & Rangan; 1996), Estes autores identificam três razões que conduzem ao processo de internacionalização, que passamos a identificar:

- I- Exploração de capacidades específicas que a empresa adquiriu ao longo do seu processo de consolidação (tecnologia, marketing, marca ou imagem).
- II- Diminuição de custos, sempre com o objectivo de diferenças de salário no que toca à produção, e nas taxas cambiais no que respeita às vendas do produto no

exterior. (com a moeda forte que nós possuímos, esta segunda ideia, não encontrará fundamento).

- III- Proteção e fortalecimento da posição competitiva, presença noutros países mesmo sem garantias de lucro, basta que se reforce a empresa ou a rede onde a empresa se insere, aquisição de conhecimento e experiências.

Por outro lado (Cook; 1998) na sua obra, diz que não existem razões específicas que conduzem ao processo de internacionalização, no entanto este autor fundamenta que podem ser várias as razões. Passaremos a enunciar as mais frequentes;

- Custos de transacção.
- Busca de economias de escala e gama.
- Maturação dos mercados.
- Diferentes estádios do ciclo de vida do produto.
- Racionalização de custos.
- Busca de sinergias e vendas
- Operações de investimento e gestão.
- Ciclos económicos.
- Custos de mão-de-obra e fatores tecnológicos.

(Viana, & Hortinha; 2002) na sua tese sobre internacionalização sintetizam a revisão da literatura em três grandes grupos de ideias que conduzem teoricamente à internacionalização:

- I- Razões relacionadas com a vontade de crescimento.
- II- Razões relacionadas com oportunidades estratégicas.
- III- Razões relacionadas com mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

2.1- As novas tecnologias ao serviço das PME's, uma alternativa às desvantagens para com as grandes empresas.

“A utilização da internet com plataformas eletrónicas (sites e portais) como meio para a internacionalização, é o principal resultado para 7 projetos do sistema de incentivos à internacionalização, sendo que 4 destes visam a produção de manuais”

Fonte: cadernos temáticos, internacionalização, 2011

É já por demais conhecida a importância das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) nas sociedades ocidentais. Um dos objetivos mais importantes das políticas públicas no desenvolvimento e internacionalização das PME's portuguesas consiste em dotá-las de meios que facilitem o acesso aos mercados internacionais.

Num mundo global exige-se que todas as empresas com objectivos à internacionalização estejam dotadas de TIC's ou internacionalmente denominados os ICT (Information and communication Technology). Esta condição é fundamental para a sua integração nas redes globais de informação (Noemi, & Sinkovics; 2009).

A TIC's são um meio alternativo, e fundamental de integração nos "mercados físicos" e constituem um instrumento a ser utilizado pelas PME's. As TIC's enquanto meio de divulgação e comunicação dos bens transacionáveis produzidos pelas PME's constituem um instrumento fundamental, por vezes mais preponderante em PME's do que nas grandes empresas (Noemi, & Sinkovics; 2009).

Este facto encontra fundamento nos argumentos apresentados por (Buckley; 1989) e (Welsh, & White; 1981) que aponta como a razão mais plausível, o facto das empresas PME's possuírem recursos financeiros limitados, e a promoção e o marketing on-line são gratuitos e eficazes. Para outro tipo de promoção, são necessários significativos recursos financeiros. A sua capacidade produtiva é baixa e a entrada em redes de comércio de determinado produto ou serviço é mais difícil porque não se massifica ou se generaliza, carecendo de divulgação on-line.

Existem casos onde as TIC's reduzem os custos internos, como consequência desta economia de recursos financeiros é possível acionar a motorização monetária interna, que fortalece o processo de internacionalização (Rangan, & Sengul; 2009).

Não é necessariamente surpreendente considerar que as PME's tenham menos recursos e capacidades comparadas com as grandes empresas, com atividades empresariais consolidada (Lee, & Matthew; 2009). Os fracos recursos que normalmente estão associados a pequenas empresas podem tornar-se numa característica constrangedora, na medida em que os grandes grupos económicos, quando arriscam entrar num novo mercado e disponibilizam recursos, se falharem, facilmente serão compensados com a entrada noutra mercado, e os prejuízos são compensados, através de um novo projecto, isto é possível pela disponibilidade de recursos que a sua dimensão permite em assumir riscos. Para uma pequena empresa, se investir recursos na entrada num determinado mercado, e se essa entrada falhar, pode significar a insolvência da empresa.

Nos últimos anos a maior parte dos estudos sobre empresas, focavam-se principalmente nos grandes grupos económicos, esta tendência é justificada devido ao peso que representam na economia, e ao volume de produção, emprego e riqueza que criam.

Recentemente existem alguns indicadores estatísticos que obrigam a que as atenções se foquem num panorama diferente, no panorama PME, (Como identificamos no capítulo anterior referente à relevância do estudo). Estas novas publicações encontram fundamento com base em dados estatísticos, que nos mostram que esta é a grande realidade empresarial portuguesa, atualmente a bibliografia nesta área já é extensa.

Na bibliografia actual, as PME's estão mesmo dotadas de algumas vantagens. Os grandes grupos empresariais não possuem a flexibilidade que as PME's possuem no que respeita à deslocação de recursos, a sua pequena logística facilita a mudança, (Moini, & Tesar; 2005). A inércia organizacional das grandes empresas, faz com que por vezes a preferência do negócio opte por PME's. (Kelly, & Amburguey; 1991).

Concluimos que as PME's, estão habilitadas para compensar a sua pequena dimensão através da integração física nos mercados internacionais com estratégias que as TIC lhe proporcionam (Moini, & Tesar; 2005), concluimos ainda que todo este processo não depende apenas da natureza do negócio e do produto que é comercializado, mas também das características da própria indústria onde as empresas se localizam (Zaheer, & Manrakhan: 2001).

2.2 – I&D em empresas PME's

Ultimamente muitos estudos científicos têm sido realizados no que respeita a I&D (Investigação e Desenvolvimento) para internacionalização de empresas. Um dos pontos mais difíceis da realização deste trabalho foi mesmo o excesso de informação disponível por parte deste tipo de estudos. A grande dificuldade consistiu em fazer uma selecção acertada dos artigos e obras a analisar para a sua realização. Agimos com consciência, acreditando que a escolha possível seria a melhor. As publicações disponíveis para as palavras chave que utilizávamos nos motores de busca sugeriam-nos milhares (sem exagero) de artigos da especialidade. A selecção consistiu também na obtenção de exemplos ilustrativos das ideias que pretendemos estudar.

Para iniciar esta fase do nosso estudo trazemos ao conteúdo deste trabalho o exemplo de um estudo coreano sobre internacionalização, que consideramos fundamental para descrever a heterogeneidade dos mercados.

(Lee, & Matthew; 2009), constataram que as PME's coreanas tendem a eleger apenas um país de destino para a internacionalização, mais de 99%, das 2676 que compõem o estudo destes autores exportam somente para um país, e apenas 5, das 2676 exportam para mais que um

país. No entanto a economia coreana continua a ser um exemplo de crescimento e exportação. Acreditamos que este facto se deve a características muito específicas do tecido empresarial coreano, e à própria geografia onde este país se localiza, pois a sua proximidade com grandes mercados de consumo, como é o caso da China permite-lhe esta fidelização.

A aprendizagem que podemos retirar deste exemplo, é o de que o conhecimento da localização geográfica da empresa e a compreensão dos mercados onde pratica a sua actividade são cruciais para a concretização do seu processo de internacionalização. Este exemplo não poderia ser mais antagónico ao caso português (comparados com os mercados orientais), porque qualquer PME ocidental, e neste caso portuguesa tem de comercializar para vários países, e cada um deles possui o seu mercado específico, com características - por enquanto - ainda distintas.

Na análise do trabalho de (Lee, & Matthew; 2009) podemos assistir a uma dicotomia teórica interessante: Por um lado, a literatura diz que o Investimento em I&D é considerado um fator vital, para a consolidação das vantagens competitivas de uma determinada empresa (Pakes, 1985) (Romer, 1990) (Delios, & Beamish; 1999) (Kotable et al., 2002) (Quian, & Li; 2003) (Zachariadis, 2003) (Belderbos et al., 2004) (Chiao et al., 2006) citados por (Lee, & Matthew; 2009). No entanto existem alguns académicos que contrapõem esta teoria que nos parece lógica, e que aparentemente dispensa discussão. Em contradição eles dizem que não existe uma relação directa entre investir em I&D e garantia de retorno (Souitaris; 1999) cita (Sundaram et al., 1996).

Por outro lado (Lee, & Matthew; 2009), afirmam que a presença de um departamento de I&D por si só não será garantia de desenvolvimento, as PME's têm de executar uma estratégia clara que lhe permita desenvolver as suas vantagens de performance empresarial.

A relação entre investimento em I&D, e performance e crescimento nas PME's não é linear. A relação é mais exigente do que à partida nos parece, esta relação requer planeamento. No entanto quando as empresas utilizam estratégias de diferenciação, planeamento e alto investimento em I&D, o aumento da performance da empresa no processo de internacionalização muito mais significativa e com resultados comprovados.

Os diferentes países onde as PME's se localizam influencia também o processo de internacionalização. Institucionalmente a política interna de cada país, e os instrumentos de políticas públicas podem fazer toda a diferença (Rugman; 2005) (Rugman, & Verbeke; 2004).

Acreditamos, tal como fundamentam os autores, que as características de cada região onde se localiza determinada empresa são determinantes para o processo de crescimento e de

internacionalização de PME's "o território conta" (Raul; 2001) Os países ou as regiões conferem vantagens determinantes às PME's (Lee, & Matthew; 2009).

Estes autores acreditam que é a orientação da "Home Region" que modera e institucionaliza a relação entre investimento em I&D e performance empresarial. (Lee, & Matthew, M 2009).

2.3 - Políticas Públicas e as PME's

O estudo direto que faremos à amostra do caso de estudo deste trabalho é exclusivamente com base em ajudas directas às empresas, ajudas monetárias com base em políticas públicas. Existem outros tipos de ajudas, denominadas ajudas indirectas, através de benefícios fiscais. "As políticas públicas e a envolvente jurídica e fiscal vão incentivar o financiamento competitivo das PME's". QREN 2007-2013

Será fundamental que ocorra uma Reestruturação Financeira nas empresas PME's, para que possam obter liquidez, segundo (Porter; 1994) o aumento de autonomia financeira origina que "As PME's possam tomar decisões de investimento e financiamento apropriadas, e vão fornecer aos agentes financeiros a informação necessária." Neste contexto deveriam ser implementados programas de formação para PME's em três áreas distintas; "A gestão financeira das PME's, o planeamento de médio e longo prazo e a informação contabilística como instrumento de controlo de gestão".

No contexto dos mercado de capitais espera-se que as políticas públicas consigam que: "As PME's possam vir a tornar-se oportunidades atractivas para os investidores." E que o investimento internacional seja considerável, para que sejam criados mecanismos para facilitar a comunicação entre as PME's e os investidores institucionais do país para onde se direccionou o processo de internacionalização.

Segundo os relatórios de (Porter; 1994) e apesar de já passados dezoito anos, são de uma actualidade impressionante, passamos a citar: "As autoridades fiscais devem reduzir a incidência fiscal sobre os lucros e a tributação das empresas, principalmente na fase inicial da empresa, será mais eficaz e fará mais sentido a tributação fiscal com base no crescimento ao longo do ciclo de vida da empresa. Será também fundamental desenvolver uma análise comparativa das políticas fiscais (O estado em articulação com a banca) para a otimização da sua aplicação." devem ainda ser desenvolvidas campanhas no sentido de alterar a actual cultura/comportamento relativa ao pagamento de impostos, para o combate à evasão fiscal e para que exista uma maior eficiência na cobrança do IVA e IRC".

Do total das exportações portuguesas, segundo os dados estatísticos do INE, aproximadamente 56% são de origem PME. Mas este tipo de empresas apresentam uma disponibilidade de capital próprio inicial reduzido, o que as obriga a inevitavelmente recorrer ao

crédito bancário, esta carência de financiamento das suas despesas, sobretudo no período inicial da actividade da empresas, são uma das principais razões que levam muitas empresas à falência. A contrariedade destas dificuldades é um dos principais objectivos que as políticas públicas têm assumido.

Regra geral, as PME's quando necessitam de liquidez recorrem a empréstimos de curto prazo que normalmente estão associados a taxas de juro muito altas, devido à elevada taxa de mortalidade que estas empresas apresentam, constituem um cliente de risco. Segundo dados do Eurostat referentes ao ano de 2006, Em Portugal, no primeiro ano de vida, declaram insolvência 27% do total de empresas que iniciam funções, e no segundo ano de vida declaram insolvência 41%. Estes dados estatísticos são ainda mais preocupantes porque têm implicação direta na subida da taxa de desemprego. Apesar de não possuímos dados referentes a 2012, empiricamente acreditamos que estes números são substancialmente diferentes, não só pela alteração da realidade económica, mas também porque o sistemas de incentivos de apoio a PME's iniciou-se em 2007.

O estado português e a banca, conscientes desta necessidade, têm tentado inverter este constrangimento, através da criação de linhas de crédito PME. Com divulgação no site do IAPMEI foram criadas programas de apoio ao crescimento e à internacionalização. Uma destas linhas de crédito foi a PME INVEST. Esta linha de crédito visa facilitar o acesso das PME's ao crédito bancário, através de juros bonificados, e da “redução de risco de operações bancárias através do recurso aos mecanismos de garantia do sistema nacional de garantia Mútua”. (nota de rodapé a dizer que tiraste isto do AICEP)

3- Internacionalização

A identificação do conceito de internacionalização é um dos fatores críticos mais importantes da realização deste trabalho. Esta relevância não se deve apenas ao facto de tentarmos definir o tema em si, mas também à dimensão que esta denominação tem de ter neste trabalho. Citamos Baum Barkema, por ser dos autores estudados, aquele em que a definição do tema, julgamos mais completa.

“Internacionalização é a extensão da atividade comercial de determinada empresa no comércio internacional, esta atividade inclui: Exportações, presença subsidiária no estrangeiro, contacto do proprietário ou dos proprietários com clientes de outros países, apoio estrangeiro na organização estrutural da empresa, liberalização do mercado e ampla cooperação digital entre PME's para operarem fora das suas fronteiras nacionais, e competir com qualquer outra empresa fora dos seus países e em novas regiões” (Barkema, et. al, 2002).

A internacionalização não deve apenas ser vista como a penetração nos mercados, será importante que deste processo se retire alguma pedagogia, e desenvolvimento de capacidades para a empresa, e em futuros negócios. Devem desenvolver a capacidade de aceder a recursos, informação e em alguns casos conhecimento tácito, que possam constituir recursos estratégicos (Santos; 1997) e (Prahalad, & Hamel; 1990) citados por (Lorga; 2003)

O conhecimento dos países para onde uma empresa se decide internacionalizar, nem sempre é o melhor. Existem ocasiões onde não é possível fazer um prévio planeamento, e a internacionalização ocorre de forma circunstancial através de uma oportunidade de negócio (Silva; 1999). No entanto esta teoria merece a complementaridade de outros autores que, tentam minimizar as consequências que advêm de um processo meramente espontâneo, tentado que seja um processo devidamente planeado e estratégico (Machado; 2010).

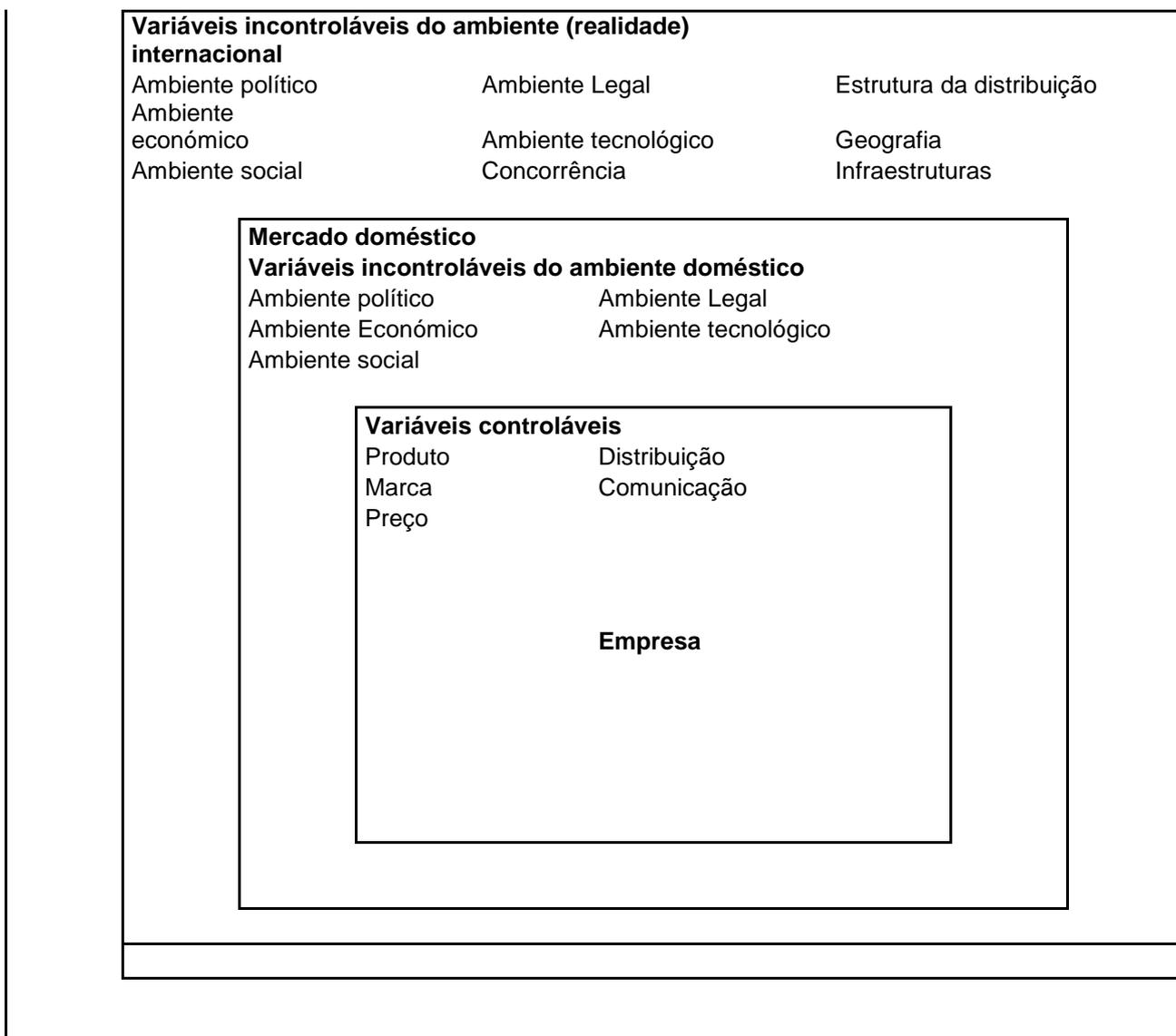
Criamos sub capítulos dentro do tema da internacionalização, para facilitar o seu estudo, esta divisão não os individualiza, e depois da revisão da literatura, chegámos à conclusão que inevitavelmente uns, influenciam os outros, existindo uma lógica correlação entre eles.

3.1 - A internacionalização como vantagem competitiva

Em termos organizacionais será fundamental a preparação interna de uma empresa para o processo de internacionalização, no mínimo terá que ser realizada uma análise SWOT, para que o potencial da empresa seja uma mais valia, e o reconhecimento das “fraquezas” para uma tentativa de melhoria em certos aspetos. Esta é a nossa consideração em relação a um processo de internacionalização. Apesar de Solberg apenas recomendar uma análise de forças e fraquezas, para a consciencialização das possibilidades que a empresa futuramente possa ter na organização estratégica de todo o processo. E se for disso necessidade ter de alterar aspetos organizacionais (Solberg; 1997) Citado por Lorga.

Quadro 1- Diferentes etapas no processo de internacionalização

Mercados Internacionais



Fonte: (Cateora, 1997) . Adaptado por (Lorga, 2003) que identifica o ambiente internacional. Por adaptação própria preferimos denominar realidade internacional, e atribuir a localização da empresa no centro do quadro, pois achamos conveniente a identificação da sua localização.

3.2- Fatores que conduzem à internacionalização

Para que a internacionalização ocorra e se consolide, é necessário que exista em Portugal uma forte aposta nos fatores de competitividade, na investigação, no desenvolvimento e na inovação, sem nunca descurar a ligação às universidades. É fundamental obter informação em

tempo real sobre os mercados externos, e sobre as oportunidades de negócio em cada país (Da Silva; 2010).

“A presença em mercados internacionais globalizados e altamente competitivos obriga a um esforço constante de posicionamento estratégico em relação aos principais concorrentes e à melhoria dos processos de internacionalização, que parece surgir cada vez mais de forma espontânea do que estratégica, surge normalmente provocada por um processo que ocorre circunstancialmente sem qualquer planeamento ou decisão prévia. A literatura chama-lhe internacionalização passiva ou por contato” (Lorga; 2003).

No que respeita às motivações que estão na base da internacionalização existem dois tipos identificados por (Czinkota, et al 1999), são as motivações pro ativas e reativas, o quadro seguinte faz a sua separação.

Quadro 2 – Motivações pró-ativas e Reativas

Pró-ativas	Reativas
<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens em termos de lucros - Produtos únicos - Vantagem tecnológica - Informação exclusiva - Compromisso da gestão - Benefícios fiscais - Economias de escala 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressões da concorrência - Excesso de capacidade produtiva - Saturação do mercado doméstico - Proximidade dos clientes e dos portos de embarque

Fonte: Czinkota et al, 1999.

Segundo (Chelliah, Pandian, Sulaiman & Munusamy, 2010) citados por (Lorga; 2003), a internacionalização pode ser motivada por duas formas: Motivações tradicionais e motivações emergentes. As tradicionais serão as que surgem associadas à procura de mercados através da contenção de custos. As motivações emergentes são as alterações de mercado que proporcionam o processo de internacionalização.

Na literatura existem autores que identificam, que a internacionalização é proporcionada por vários factores internos ou externos à organização. No seu conjunto, ou individualmente, podem proporcionar e facilitar à empresa o processo de internacionalização (Pezderka e Sinkivics; 2009).

Quadro 3 – O quadro que se segue mostra-nos os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais.

Exportação: Modo mais direto de internacionalização da atividade de uma empresa, com custos	Direta: a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro
	Indireta: a empresa vende a um intermediário do país de destino

mais reduzidos	
<p>Contratação: Inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo alguma forma de cooperação entre empresas que se pretendem internacionalizar e unidades económicas locais.</p>	<p>Licenciamento/Transferência de Tecnologia: Uma empresa cede a outra o direito de utilização de uma tecnologia, dentro de uma área fixada, a troco de royalties. Enquanto o licenciamento envolve a cedência de direitos patenteados, a transferência aplica-se a conhecimentos tecnológicos não patenteados.</p>
	<p>Franchising: trata-se de um tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa (denominada franchizado) obtém de outra (franchisador) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, um serviço, um nome ou marca registada, ou uma tecnologia dentro de determinada área.</p>
	<p>Contrato de gestão: é um acordo através do qual uma empresa assegura a criação total ou parcial de uma unidade económica num país estrangeiro, cedendo posteriormente a sua gestão a uma empresa independente, geralmente sediada no país de destino.</p>
	<p>Subcontratação internacional: a empresa principal ou subcontratante encomenda à subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações preestabelecidas.</p>
<p>Investimento Direto: Engloba todos os investimentos efetuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua atividade no território de uma economia diferente da do investidor, com o objetivo deste ter um poder de decisão efetivo na gestão da empresa</p>	<p>Joint venture: consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente, com a finalidade de desenvolverem uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco do negócio</p>
	<p>Alianças estratégicas: engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da joint-venture.</p>
	<p>Propriedade Parcial: a empresa detém uma parte do capital, com poder de decisão, de uma unidade económica produtiva numa outra economia. Pode resultar da necessidade de imprimir rapidez ao processo e/ou de ultrapassar alguns problemas económicos e legais.</p>
	<p>Propriedade total: envolve a criação/aquisição de uma subsidiária no estrangeiro detida a 100% pela empresa, o que requer por parte desta um maior investimento inicial, oferecendo em contrapartida o controlo total dos negócios do mercado. Pode ser conseguida através da criação ou através de aquisição.</p>

Fonte: Lorga 2003.

3.3 - Internacionalização e território

Existem vários fatores, por vezes circunstanciais, outras vezes planeados, que determinam o comportamento das empresas nos mercados, de entre os mais relevantes, os fatores de localização são os mais determinantes no processo de internacionalização (Pezderka; & Sinkivics; 2009).

As vantagens que provêm da localização em determinado país podem ser concebidas através de características – sociais e económicas - das regiões. No entanto existem empresas que se localizam em regiões que lhe permitem internacionalizar-se, este comportamento, de selecção de localização passou a ser um critério prioritário dos empresários na localização de uma empresa. (Lopes, 2001).

3.4- O Estado e a Internacionalização

“A internacionalização passa pelas autoridades, e pela forma como consigam dinamizar a diplomacia económica e colocar instrumentos de apoio ao serviço das empresas”. Um dos objetivos das políticas públicas será o de “reforçar e desenvolver um ambiente favorável à criação e desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica, assim como o emprego científico e altamente qualificado”. (Da Silva; 2010)

Na importância que determinada região pode conferir ao processo de internacionalização através de incentivos públicos, si ne qua nom, o estado e o peso que tem na sociedade e na região podem determinar a implementação de Políticas Públicas, que determinam a vontade das entidades em promover o crescimento empresarial através da internacionalização. Um estado mais presente e mais preocupado com as empresas do seu país, será sempre uma mais valia no processo económico de crescimento empresarial. É neste sentido que as Políticas Públicas têm tentado inverter a situação, como poderemos ver nos capítulos que se seguem.

3.5- O proprietário e a internacionalização “Management”²

“A internacionalização é cada vez mais uma atitude e um estado de espírito em cada empresário, gestor ou governante” (Da Silva; 2010)

De entre as características mais preponderantes identificamos, para o conteúdo deste documento a influência ou a importância fundamental que o proprietário da empresa tem na empresa. Neste momento as empresas portuguesas enfrentam um dos seus maiores constrangimentos, a falta de formação e a cultura antagónica ao espírito além fronteiras que os proprietários das empresas PME's portuguesas possuem, este constrangimento é um problema estrutural.

A idiosincrasia do proprietário de uma empresa passou a ser visto como um dos fatores mais importantes para a motivação para a internacionalização (Dumming; 2001), Porque com um dinâmico desempenho de governança que se prolonga hierarquicamente fará com certeza toda a diferença.

Ao abordarmos a internacionalização das empresas e as características dos seus proprietários, surge a pertinência do “capital humano” em relação às decisões estratégicas que um processo desta natureza carece para a sua concretização. Estas características poderão ser conseguidas com colaboradores dinâmicos, com vontade e liberdade de viajar e de poder

² Referimos proprietário porque no caso PME, é na maior parte das vezes o proprietário quem decide, não existe contratação de administradores ou gestores da empresa.

habitar outras zonas do globo, se uma empresa se internacionaliza, obrigará logicamente cada um dos seus colaboradores, também eles a internacionalizarem-se.

Para (Manlova, et al 2002) existem 4 características do capital humano que podem ditar a concretização ou não do processo de internacionalização. Aptidões para o negócio internacional, orientação internacional, a percepção do ambiente de mercado internacional e características demográficas. A abrangência destas características é total.

As PME's e todas as instituições têm regra geral as características que os seus responsáveis possuem e que ao longo dos tempos lhes vão conferindo. Por este facto a maior propensão a entrar no mercado internacional, será tanto maior quanto mais determinada for a vontade do responsável dessa mesma instituição. Se responsável possuir uma maior experiência em viajar e possuir conhecimento da realidade cultural de outros países, a probabilidade de internacionalização de determinada empresa será superior, (Brouthers, et al. 1996) (Shrader et al. 2000)

No entanto, e em condições normais as características que o proprietário de uma empresa tem de ter para tornar-se um fator de sucesso no processo de internacionalização, podem ser tangíveis e intangíveis (Dumming; 2001 & Dumming, e Wymbs, 2001), estas características são transversais a todos os funcionários das empresas, não são apenas uma característica preponderante ao proprietário dessa mesma empresa.

O proprietário no processo de recrutamento terá a responsabilidade de optar por pessoas com quem mais se identifique. Acreditamos que um empresário mais cosmopolita, com conhecimento de outras culturas, opte sempre por recrutar colaboradores que se identifiquem com o tipo de pessoa que ele é, com as mesmas paixões, estes são assim considerados os aspetos intangíveis. Por outro lado a parte em que estas pessoas estão habilitadas para a utilização de novas ferramentas, que possuam conhecimento tácito, e que consigam comunicar internacionalmente será a parte tangível. A verdade é que a filosofia das empresas será sempre inseparável das “estratégias de governança” do seu proprietário.

3.6- A internacionalização e a dimensão das empresas

A dimensão das empresas é desde há muito considerada uma das variáveis mais significativas dos estudos de macro organização empresarial, e a literatura frequentemente tem tendência a relacionar esta característica com outras variáveis que nos permitem classificar as empresas em questões de dimensão. (Singh; 1986) Por outro lado (Hofer; 1975) identifica que a dimensão, é um fator crítico com relação direta entre estratégia e performance das empresas.

Existem estudos acadêmicos que incidiram em PME's com menos de cinquenta colaboradores, e que concluíram que estas empresas não estão a utilizar as ferramentas adequadas para a internacionalização, nomeadamente através de TIC's (Arbore, & Ordanini; 2006). As empresas com maiores dimensões possuem uma vantagem determinante não só em recursos financeiros como também em recursos tecnológicos e capital humano (Katsikeas, Deng, & Wartsel; 1997). No entanto as PME's têm compensado este constrangimento com estratégias de pequenos setores de mercado (Kohn, 1997) (Shrader et al, 2000) através do "consumer love" já anteriormente abordado neste trabalho.

A maior dimensão da empresa pode ser uma vantagem competitiva, em termos da flexibilidade organizacional (Moini, & Tesar; 2005). Esta afirmação parece-nos subjetiva, porque os grandes grupos empresariais não possuem a flexibilidade que as PME's possuem devido à pequena logística que implica a sua mudança geográfica.

A dicotomia entre os autores que vêm citados nos parágrafos anteriores, acrescenta conhecimento em relação a este tema. As vantagens em relação à dimensão, dependerão sobretudo da capacidade de adaptação das empresas a novos desafios, e do ramo de actividade a que se dedicam, (bens transacionáveis, ou de elevada componente tecnológica que permitam obter procura internacional).

Existem neste tema mais dicotomias relevantes, (Casvusgil, & Nevin; 1991) citados por (Chelliah, Pandian, Sulaiman & Munusamy, 2010). Demonstram-nos uma relação positiva entre a dimensão da empresa, e a atividade exportadora. Por outro lado, e citado por estes autores, existem estudos contraditórios, como é o caso do (Cavusgil; 1984) que nos diz que a dimensão da empresa não influencia diretamente a atividade exportadora, com a exceção das micro empresas.

Para nós parece-nos que o fator que mais proporciona a internacionalização, para além da missão e filosofia da empresa, será o bem produzido, ou o serviço prestado. À parte da dicotomia dos autores que anteriormente citamos, (Bonaccorsi; 1992), diz-nos de forma mais completa que a relação entre dimensão e atividade exportadora, comprovada com um estudo que incidiu sobre uma amostra de empresas italianas (8810 empresas). Aponta para uma conclusão bastante interessante; em que a dimensão da empresa está positivamente relacionada para a propensão exportadora e negativamente associado à intensidade de exportação³.

Podemos deduzir deste exemplo que a maior dimensão de determinada empresa, motiva, mas não garante a internacionalização. Proporciona, mas não assegura. Arriscamos afirmar que no âmbito da internacionalização, não há teorias comprovadas e é arriscado afirmar, ou defender

³.A intensidade de exportação é medida em percentagem exportada do total da produção.

posições, porque se há exemplos que confirmam uma teoria, outros há, logo de seguida, que a põem em causa.

3.7- A internacionalização e as TIC's

O investimento em tecnologia sofisticada, é cada vez mais uma obrigatoriedade, para que as empresas possam integrar os mercados internacionais. Existem alguns produtos onde a carência de tecnologia é mais significativa, mas em geral todas as empresas precisam de desenvolver tecnologia de produção e inovação, para que possam conquistar quotas de mercado, empiricamente é evidente que estratégias de internacionalização com base nas TIC's, amenizam as restrições impostas pela dimensão (Arbore, & Ordanini; 2006), e é-lhes proposto o seguinte:

Médias empresas, têm mais apetências para preferir a entrada no mercado on-line que as micro e pequenas empresas. Esta nova realidade deve-se ao facto de na maior parte dos casos, quanto mais pequena for a empresa maior será a sua forma tradicional de operar. (Pezderka, & Sinkivics; 2009)

Foi então que surgiu um novo conceito de entrada nos mercados, o e-commerce, que é um inovador, e importante modo de consumo e que consiste em comercializar produtos através de e-mail com base em catálogos disponíveis em sítios na internet. Muitos destes sítios permitem inclusive a fidelização do cliente e conduzem-no a comprar outros produtos através do e-commerce, um bom exemplo deste novo conceito é a compra de viagens através da Internet. Muitas pessoas já não recorrem a agências de viagens, e compram elas próprias a sua viagem. O e-commerce para além de uma confortável aquisição de produtos (entrega ao domicílio), permite ainda a redução de custos, porque possibilita de comprar directamente ao produtor.

“O e-comércio praticado através da internet assenta na vantagem positiva de remover alguns impactos ou características que se prendam com eficiência na distribuição de produtos e na possibilidade ter preços mais competitivos, devido à economia nas acções de divulgação. (Jean, e al. 2008)

“O aumento do investimento em tecnologias da informação, e o emprego de pessoas com aptidões para estes tipos de trabalho (consultores) comprova o melhoramento da governança da instituição, e melhorará o desempenho e o compromisso com o e-comércio. (Gregory, & al., 2007). Bens específicos de comércio on-line preferem entrar no mercado de forma “virtual” (Pezderka, & Sinkivics; 2009). A estrutura do e-commerce no país anfitrião precisa de ser muito bem desenvolvido “Fácil e barato na interacção e e-commerce” (Karavadic & Gregory; 2005) esta necessidade permite uma eficiente expansão das empresas, que resultará num novo conceito; e-empresas (empresas em que a totalidade do seu comércio é feita na internet).

Nas culturas onde comprar à distância via on-line não é habitual, é de esperar que o e-commerce encontre bastante resistência. (Harrison-Walker; 2002). Num mercado global onde se consome globalmente, esta característica pode condicionar essa região. Será então importante favorecer ou condicionar a implementação de uma política pública que inverta esta tendência, através da promoção da utilização das TIC's (Dunning, & Wymbs; 2001). Será também importante a integração no e-mercado mundial. A difusão da internet tem sido com certeza o instrumento mais eficaz na remoção destas barreiras (Hamill; 1997) (Porter; 2001).

Concluimos que PME's com estratégia de inovação e diferenciação, estão mais vocacionadas para a entrada on-line nos mercados, (Pezderka, & Sinkivics; 2009). Acreditamos que estas estratégias podem ser motivadas pelo proprietário da PME, aproveitando sistemas de política pública para o desenvolvimento em novas tecnologias da sua empresa. Quem se diferencia hoje diferenciar-se-á obrigatoriamente amanhã, no âmbito das novas tecnologias e do "mundo global".

3.8- A internacionalização, riscos e vantagens consequentes do processo.

Todo o processo de internacionalização que consiste em tentar adivinhar ou ler os mercados, comporta níveis elevados de complexidade e incerteza. (Terpstra & Sarathy; 1991). Elementos como a concorrência o ambiente político, legislação interna de cada país, a acção do governo, o nível de desenvolvimento tecnológico, as preferências dos consumidores, a cultura a lusofonia e os CPLP e todos os vestígios de cultura portuguesa inerentes a estas comunidades, podem ser preponderantes. Fenómenos como a religião e até as condições climáticas condicionam de forma direta a entrada das empresas num determinado mercado. Estes fatores não são controláveis, mas a flexibilização das empresas para a adaptação a estes fatores de forma consciente é possível (Cateora; 1997).

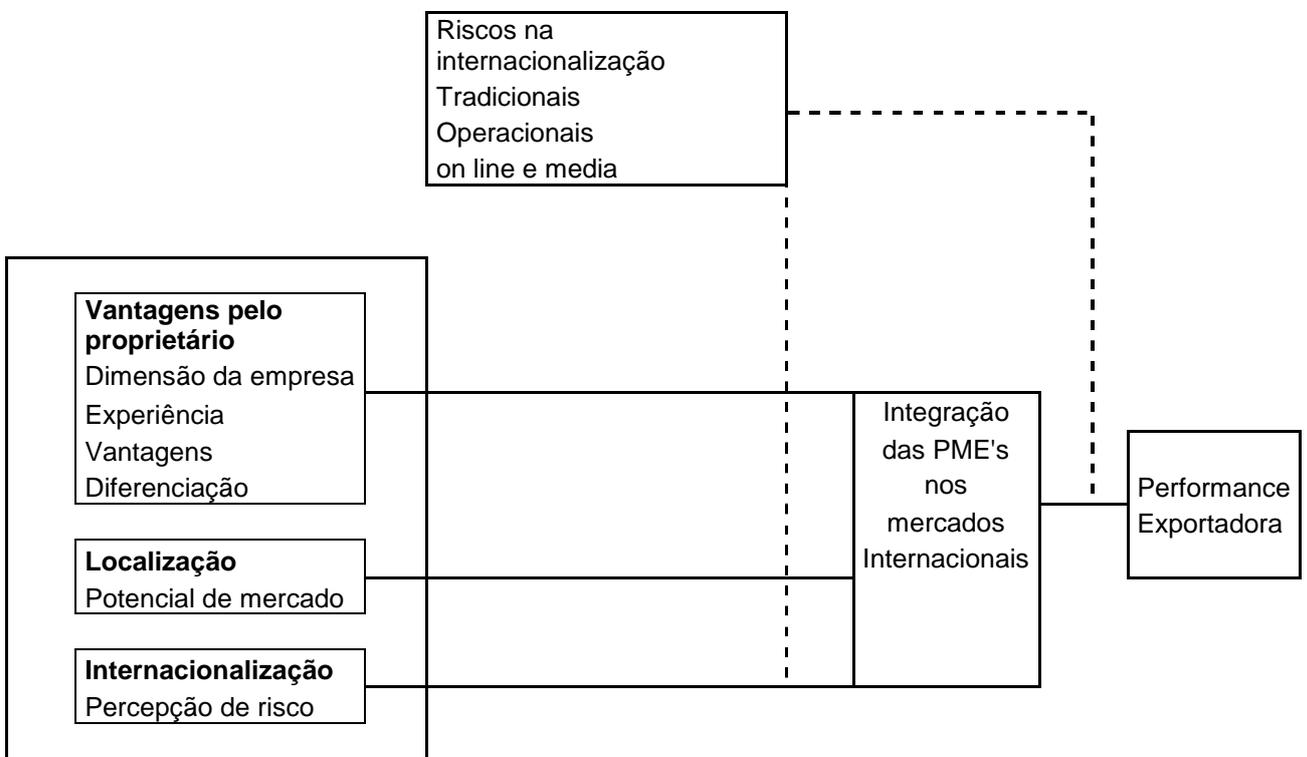
É necessário alguma experiência e alguma ambição por parte do responsável pela governança, para haver internacionalização, no entanto não é uma condição definitiva para que o processo ocorra. A entrada nos mercados internacionais, tem sempre uma percentagem de incerteza, não é um processo linear. (Pezderka, & Sinkivics; 2009). "É sobretudo através das decisões empresariais e da assumpção de riscos que os casos de internacionalização podem multiplicar-se e ganhar dimensão". (Da Silva; 2010).

A internacionalização não é uma garantia de sucesso, e existem riscos que podem penalizar uma empresa, no entanto a literatura tem-nos demonstrado que existem bem mais vantagens que inconvenientes, e a necessidade de internacionalização tem sido crescente devido aos desafios competitivos provocados pela globalização. (Simões; 1998)

Outros estudos elaborados e mais complexos, focam-se no elaborado catálogo de riscos internacionais, incluindo externalidades provenientes da dimensão da empresa (Ahmed, Mohamad, Tan, & Johnson, 2002) (Brpouthers,1995) (Shander et al, 2000) Citados por (Simões; 1998).

O seguinte figura, da autoria de Dunning, apresentado e citado por (Pezderka, & Sinkivics; 2009), esquematiza os riscos do processo de internacionalização nas suas diversas fases do processo, desde a integração nos mercados até aos resultados provenientes da performance exportadora.

Figura nº 1 – Os riscos no processo de internacionalização



Fonte: (Pezderka, & Sinkivics; 2009)

4-Competitividade

O mercado é o espaço de atuação das empresas, e o mercado internacional será o espaço destinado à internacionalização. Neste sentido é fundamental a interpretação destes dois conceitos, para a sua compreensão e conhecimento. É ainda fundamental conhecer quem serão os consumidores, ou potenciais consumidores, quais os fatores importantes que determinam a decisão de compra (Cateora; 1997).

O quadro que se segue, apresenta-nos as fontes de informação para a selecção de Mercados externos, no entanto existem dois tipos de fontes, internas e externas, que passamos a enunciar:

Quadro 4- Fontes internas e externas de informação

Internas	Externas
- Conhecimento e experiência internos à empresa - Dados compilados pela empresa	- Materiais de referência publicados - Jornais, revistas, artigos sobre comércio - Agências governamentais e setoriais e serviços de apoio. - Associações comerciais, clubes de negócios, consultores, agências de pesquisa de mercados e market intelligence

Fonte: (Bradley; 1991)

Segundo (Yip; 1995) citado por Lorga é importante ter em conta aspetos essenciais como a identificação da atratividade dos mercados e o seu potencial concorrencial, e quais as formas a adotar na adaptação às condições locais e formas de gestão.

No estado da arte, Michael Porter, que é um dos autores fundamentais nos estudos para a competitividade, definiu quatro objectivos fundamentais no estudo dos mercados, internos e externos.

É exigido uma banca que permita a competitividade do mercado através da disponibilização de liquidez às empresas. É importante que se promovam conferências com representantes de ambas as partes, para que sejam criadas relações entre a banca e as empresas PME's.

Apesar do ano da publicação do documento que estudamos para esta parte do trabalho, (referente ao aumento da competitividade), ser de 1994, muitas destas características e soluções para a economia aqui identificadas, são ainda hoje de extrema atualidade. Porque os empresários continuam a querer manter o domínio da empresa que criaram, e que consideram sua, o que os torna relutantes em relação ao aumento do capital da empresa.

“Os proprietários destas empresas não estão dispostos a revelar informação detalhada sobre as suas actividades, além do estritamente necessário para fins fiscais ou para obtenção de empréstimos a curto prazo. É ainda muito difícil, e raramente acontece a exposição detalhada do negócio a uma universidade ou a uma empresa de consultadoria, contudo, estas características não podem ser resolvidas individualmente. Tem de haver uma interacção transversal dos agentes económicos”. (Porter; 1994).

Estamos plenamente convictos da difícil tarefa que é tornar a economia portuguesa mais competitiva, sem baixar demasiado os salários. Acreditamos plenamente que a transição, para uma nova dimensão da economia está na internacionalização, e que a conquista de mercados, que permitam a exportação de uma parte considerável daquilo que produzimos. Que na pior

das hipóteses seja de aproximadamente de 50% do total de produção. A adoção de uma moeda forte, e a concorrência com outras economias sem preocupações de carácter social, provocada pelo processo de globalização, foi um constrangimento para a nossa economia.

Os apoios no país de destino a empresas que se internacionalizaram também é muito importante. O preço da mão de obra é outro dos fatores que definiu (Dunning; 1980) para além das vantagens de localização. Estas vantagens com base na contenção de custos são criticadas por (Porter; 1998) existe aqui uma importante contradição académica, que em nossa opinião parece-nos que é Porter que terá mais aceitação.

“Estamos na era da globalização, que reduziu e ligou os mercados mundiais. urge um novo paradigma de competitividade e informação com consequências e necessidades importantes de criação de políticas públicas. A produção e consumo no mesmo local é já um hábito pré-histórico. O consumo dos mesmos produtos generalizou-se à escala mundial. Nesta sociedade da informação onde tem surgido uma verdadeira “Revolução tecnológica” (Venkatraman; 1989)

Hoje, conhecemos os bens de consumo dos quatro cantos do mundo, o que nos leva a nós e a todos os outros a querer consumir esses mesmos produtos. Uma das maiores consequências desta mudança é o domínio cada vez mais acentuado dos mercados internacionais por parte das economias emergentes, denominadas BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China, entre outros).

Esta concorrência global, obrigatoriamente nos põe à prova em competitividade com estes “BRIC” uma competitividade desleal devido aos diferentes níveis sociais que estes países têm em relação às economias ocidentais, mas, por outro lado, também nos proporcionam oportunidades, pois ao tornarem-se economicamente mais fortes, e pela sua dimensão, estes mercados constituem importantes pontos de consumo.

Será fundamental a especialização em produtos de elevado valor acrescentado e de inovação tecnológica, mas esta estratégia pode não ser suficiente devido à capacidade que também as economias emergentes têm de poder produzi-los. Não devemos esquecer no entanto, que se o reajustamento europeu não for conseguido pelo aumento da competitividade, poderá produzir níveis inoportáveis de desemprego endémico. (Salgueiro, 2009).

No entanto, existem teorias contraditórias em relação a certos princípios que parecem estandardizados. Mas a verdade é que não, porque surgem fatores locais que influenciam de forma preponderante as atividades económicas das empresas (Juillet; 2010). Este autor dá-nos o exemplo da coca-cola em que existem lugares como a Índia onde o segredo do fabrico é alterado porque a legislação local não permite fórmulas secretas em alimentos.

Podemos assim afirmar que nos encontramos numa nova era, onde todos os participantes mundiais serão forçados a mudar as suas regras de atuação. A pressão económica dos números será sentida em todos os países e Portugal neste momento está a senti-la de forma particularmente pesada (Juillet; 2010).

O conhecimento que as empresas possuem, e a informação que lhes é disponibilizada, são utilizados como fontes informação para o crescimento que obriga a que estas mesmas empresas tenham cada vez mais que considerar o seu ambiente externo como uma dimensão ativa da sua estratégia. (Magrinho; 2010)

para dar conteúdo a este raciocínio cita (Levet; 2001). “É a atitude individual e coletiva para compreender a informação, produzir e dominar o conhecimento novo, e agir de forma coordenada que fundamenta a performance de uma empresa, a prosperidade de um território, o poder de um país, ou um conjunto de países que partilham uma comunidade de destino”.

5-Inteligência Económica e Competitiva

A inteligência Económica competitiva é um conceito muito recente, e consiste num instrumento de gestão e de intervenção cada vez mais importante na boa gestão de qualquer empresa, principalmente nas empresas das economias mais desenvolvidas, nas “economias do conhecimento”.

Este “instrumento” consiste numa selecção e catalogação da informação para a boa gestão de empresas, e para a tomada de decisão por parte dos órgãos de governança, este novo instrumento surge numa altura em que um dos grandes constrangimentos é a excessiva abundância de informação, que por ser extensa não permite a sua utilização eficiente.

A análise torna-se demorada, e para além de demorada, devido à sua abundância é provável que por vezes seja selecionada informação menos importante, em detrimento de outra informação fundamental. A Inteligência económica e competitiva é necessária para a selecção e catalogação temática da informação e para todas as atividades relacionadas com a obtenção de conhecimento.

Este novo conceito assume um papel de “gestão estratégica da informação” onde também inclui a boa utilização de ajudas monetárias através dos sistemas de incentivos, como garantia fundamental para o bom desempenho e competitividade (Magrinho; 2010)

Nestes conceitos estão em causa o conhecimento, aliado ao saber fazer que garantirá a base da competitividade e segurança das empresas. A afirmação das economias na era global será uma componente fundamental da competitividade das empresas, em que os intangíveis

competitivos, em que a sua essência está no conhecimento intensivo através da informação, formação, marca, design, marketing, patentes, propriedade intelectual, redes de cooperação e de conhecimento, e de entre outros constituem o seu “património Imaterial” (Debecque; 2007).

No entanto a inteligência competitiva é um conceito recente, pouco conhecido, e ainda menos utilizado, principalmente em Portugal, (Eiras; 2010), mas que urge implementar e sempre com sentido pragmático para que não seja apenas um conceito académico e de difícil compreensão para o gestor comum de cada organização. Este conceito foi definido pela Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) “A inteligência é o processo de coleta, análise e disseminação éticas de informação acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável relacionadas ao ambiente de negócios, da concorrência e da empresa”.

Estas duas definições de inteligência competitiva, consistem em identificar de forma pragmática o conhecimento e o pensamento estratégico bem como a tomada de decisão que oriente o negócio para um melhor desempenho, e é a chave para as empresas e os países se posicionarem em termos de vantagens competitivas, (Juilliet; 2010).

A gestão estratégica da informação ganha expressão como instrumento de competitividade, em consequência, dos poderes públicos através de instrumentos de políticas públicas que recorreram cada vez mais a estes conceitos, designadamente para a inovação e competitividade que serão os desígnios fundamentais a uma “economia do conhecimento” Numa perspectiva mais económica a inteligência económica é um instrumento fundamental de apoio à decisão, à governança, o seu fundamento será posteriormente a redução da incerteza, evitando a decisão aleatória (Duprés, & Duhard; 1997) citados por (Magrinho; 2010).

Podemos dizer que a inteligência económica, será a “informação para agir”, ou meios utilizados para aceder e servir-se da informação, sendo que as fontes de informação multiplicam-se, entrecruzam-se e sobrepõem-se” esta informação tem de ser selecionada e catalogada, para uma utilização eficiente, porque na maior parte das vezes o gestor tem de tomar decisões num curto espaço de tempo, e não possui as condições para avaliar toda a informação disponível, (Audigier et al, 2003).

A adoção deste conceito por parte das empresas portuguesas terá que ser uma realidade a curto prazo para o incremento da competitividade e internacionalização da economia portuguesa. “Alargar enriquecer a carteira de atividades, produtos e serviços transacionáveis com que Portugal se expõe perante a globalização e consequentemente, lhe permite também defender o seu mercado interno e a economia de proximidade em sistema aberto através deste princípio será possível a Portugal alargar os seus destinos de internacionalização uma vez que a maior parte (cerca de 73%) se concentram em países da U.E onde a concorrência é muito elevada, assim como possa contribuir para modernizar o tecido PME português”. Por último a

inteligência económica e competitiva em Portugal deve servir para criar mecanismos e incentivos que permitam tornar possível a internacionalização e a exportação de uma percentagem que consideramos necessária das PME, muito superior à actual, para que Portugal possa alargar a sua base exportadora (Magrinho, 2010).

6-Considerações Finais do estudo teórico

Pelos factos anteriormente apresentados, e focando-nos na pergunta de partida para este trabalho, questionamo-nos, qual tem sido a base teórica para a implementação de políticas públicas? Pensamos que toda a abordagem teórica que anteriormente fizemos fundamenta a resposta a esta questão. No entanto, pela sua transversalidade, muitas vezes são desajustadas das realidades locais, mas imprescindíveis ao desenvolvimento social e económico das regiões.

A realidade é que temos vindo a perder competitividade, como todos os países europeus na economia global. Numa fase em que nos encontramos dependentes da orientação da U.E e das suas diretrizes por ela impostas, será importante definir com rigor quais as melhores estratégias para o reajustamento da economia portuguesa. Bem como a implementação de determinadas estratégias nacionais para estimular a competitividade e a redução da taxa de desemprego incomportável que Portugal apresenta.

É urgente a resolução de determinados problemas conjunturais (justiça, saúde, educação, mercado de arrendamento e a administração pública) e que nos têm afetado nos últimos anos (é aqui que faz sentido a implementação de políticas públicas), não podemos esperar que seja a retoma económica, ou a retoma dos países europeus que vá resolver os nossos problemas, porque parte das soluções para estes problemas têm vindo a conhecer sucessivos adiamentos, e as sucessivas faltas de determinação têm conduzido a generalizada resignação por parte do estado.

Em vez de sermos um pequeno país periférico, teremos de optar por sermos um país estrategicamente situado entre os maiores blocos económicos mundiais, a Europa e os Estados Unidos da América, e mais recentemente com boas relações económicas entre dois dos BRIC's mais importantes; Angola e Brasil, relação essa assegurada por uma longa história em comunidade, e pela lusofonia, (Salgueiro; 2009).

Concluimos ainda com base nos conceitos teóricos que países com menos sentido democrático, tem políticas demasiado proteccionistas do seu mercado interno, e a expansão e o crescimento das empresas para esses mercados fica condicionada. Em artigos académicos que estudam estes temas, existem exemplos bastante ilustrativos.

A correção dos desequilíbrios na economia portuguesa dependerá do contributo dos empresários e dos atores, para a mudança comportamental, com vista ao desenvolvimento da nossa economia. Esta mudança só será possível com uma mudança na atual atitude vigente dos empresários portugueses, é exigido a estes empresários uma maior determinação num cumprimento dos objetivos nacionais transversais à economia portuguesa. O associativismo e a avaliação de resultados das políticas nacionais têm demorado a resolução dos nossos problemas estruturais (Winn; 2007) Citado por (Salgueiro; 2010).

“O conhecimento, e as sociedades aprendentes são cada vez mais desígnios imprescindíveis a uma economia baseada no conhecimento, sem conhecimento, e conhecimento mútuo e a sua difusão, não ocorrerão resultados práticos e visíveis no terreno, que permitam atingir os objetivos a que são propostos as Políticas públicas. O conhecimento deverá ser confrontado através da troca de impressões e experiências, para que ocorra a ligação fundamental entre o conhecimento académico obtido através de investigação, nas universidades e na realidade das empresas”, (Braga de Macedo; 2010).

Depois de identificarmos alguns constrangimentos na economia portuguesa, existem algumas soluções que pensamos serem imprescindíveis ao desenvolvimento económico, e que aqui deixamos a sugestão:

- Constituição de uma plataforma de conhecimento capaz de disseminar pelas empresas e pelos organismos públicos todo o conhecimento de que tem disponível.
- Constituição de um centro Português de internacionalização empresarial portador de várias valências, como a reflexão sobre os instrumentos de política legislativa e administrativas essenciais à internacionalização.
- A nível fiscal, e financeiro, será importante a utilização eficiente dos instrumentos do QREN e em tudo o que se relacione diretamente com internacionalização.
- Planear a internacionalização nos setores mais importantes ou prioritários para a economia portuguesa e criar cluster em volta de uma empresa âncora.
- Estudar a internacionalização, Sectorialmente, de forma a gerir e partilhar o conhecimento dos vários setores importantes para a internacionalização da economia portuguesa.
- Institucionalização administrativa ou governativa no setor da internacionalização, para que surja a equidade de oportunidades para todas as empresas que aspirem a integrar um processo de internacionalização.

II - Parte prática

7-As PME em Portugal Vs. U.E⁴

O conteúdo deste capítulo, onde emerge que uma analogia entre as políticas pública da U.E , e o desempenho das políticas públicas portuguesas, serve precisamente para tentar perceber, o porquê do nosso fraco desempenho competitivo, em relação à U.E, e em que indicadores o nosso défice é maior, e noutros melhor. Esta analogia é importante para saber o que tem sido feito em matéria de desenvolvimento empresarial, social e económico. A informação e os dados estatísticos a que recorreremos são do Eurostat e dos relatórios da comissão europeia.

Economicamente Portugal está muito semelhante aos restantes países da U.E, ao contrário de outros tempos, que foram uma consequência de 50 de estagnação por parte de um regime político asfixiante. Deixamos de ser uma economia periférica e pobre e neste momento, apesar das circunstâncias, estamos a competir entre os melhores e possuímos alguns indicadores que nos equiparam às melhores economias europeias.

Em Portugal as PME's estão mais concentradas na industria transformadora, com aproximadamente 25% do total de PME's portuguesas em relação aos 22% na média da U.E. Tendencialmente menos nos serviços 29% em Portugal face aos 37% na U.E. Esta característica é uma consequência da elevada especialização de Portugal na industria transformadora, e por este facto muitas empresas internacionais deslocaram-se para Portugal para aproveitar este "know-how".

Desde 2002 que as micro empresas portuguesas, registaram um acentuado crescimento e um nível de desenvolvimento superior às micro empresas europeias, em aspetos como o número de empresas, valor acrescentado e emprego. No entanto nas pequenas e médias empresas o nível de desenvolvimento das variáveis que apresentamos anteriormente foi semelhante à média da U.E. Estas informações constam da documentação dos relatórios da U.E, com publicação respeitante a 2010/2011, acreditamos – apesar de ainda não possuímos dados referentes a 2012 - que estas informações não sejam tão animadoras. O indicador que nos conduz a este pessimismo é a crescente taxa de desemprego.

Para ilustrar o que afirmamos no parágrafo anterior, apresentamos o seguinte quadro.

⁴ Fonte: A informação que utilizamos para esta analogia está disponível nos relatórios da comissão europeia (Entreprise and Industry) 2010/2011

Quadro 5 - número de PME's portuguesas e europeias (união Europeia a 27 estados membros):

PME em Portugal - Números gerais									
Empresas	Número de empresas			Emprego			Valor acrescentado		
	Portugal	Portugal	U.E 27	Portugal	Portugal	U.E 27	Portugal	Portugal	U.E 27
	Número	%	%	Número	%	%	Mm de €	%	%
Micro	963.010	95,4%	92,1%	1.347.831	41,3%	29,8%	18	23,7%	21,6%
Pequena	39.666	3,9%	6,6%	753.350	23,1%	20,4%	17	22,5%	18,9%
Média	5.646	0,6%	1,1%	541.493	16,6%	16,8%	16	20,9%	17,9%
PME	1.008.322	99,9%	99,8%	2.642.673	80,9%	66,9%	52	67,2%	58,4%
Grande	800	0,1%	0,2%	622.113	19,1%	33,1%	25	32,8%	41,6%
Total	1.009.122	100,0%	100,0%	3.264.785	100,0%	100,0%	77	100,0%	100,0%

Fonte: Eurostat 2010/2011 com base em estimativas de 2002-2007. Estes dados são apresentados como comparáveis com a média da U:E e não incluem PME's nos setores da agricultura silvicultura e pescas e PME's não comercializáveis como a educação e a saúde.

No quadro número 5, podemos constatar alguns indicadores, que nos permitem obter conclusões interessantes. O número de micro empresas em Portugal é maior que na U.E, apesar de ocorrer também forte incidência deste tipo de empresas na U.E. No entanto, na U.E o número de pequenas e médias empresas é bastante superior ao nosso, aproximadamente o dobro. Em consequência deste facto, e no que se refere ao emprego, as micro empresas geram mais emprego em Portugal, e as médias empresas na U.E. A questão que emerge destes dados é a seguinte; será que as mais baixas taxas de desemprego registadas nos países da U.E são influenciadas por este facto? Pensamos que sim, a dimensão pequena e média empresa, gera mais emprego que a dimensão micro empresas.

É curioso verificarmos também, que no total de PME's em Portugal é gerado mais emprego, 80,9% para os 66,9% da U.E, já em contrapartida nas grandes empresas é gerado mais emprego 33,1% para os 19,1%. No valor acrescentado, é importante referenciar que as micro, pequenas, e médias empresas portuguesas são mais produtivas que a média da U.E, por seu lado as grandes empresas geram mais valor acrescentado na U.E, que em Portugal. Concluimos que a média do total das empresas da U.E é de maior dimensão que em Portugal, será este facto condicionado pela nossa pequena dimensão? É uma questão que carece de estudo, para uma resposta contundente.

O quadro Número 5, poderia ser mais eficaz, para as conclusões desta análise se o seu âmbito analítico fosse referente à U.E zona euro, porque uma vez que se refere a U.E a 27, engloba dados de países de leste, com maiores dimensões territoriais, e padrões sociais diferentes, o que de alguma forma retira alguma objetividade ao estudo, acreditamos se os dados se referissem a U.E zona euro, com maior homogeneidade sociais e económicas, obteríamos respostas com maior assertividade.

Com base nos relatórios da comissão europeia decidimos trazer para o corpo deste trabalho parâmetros de comparação com a média da U.E. Esta comparação é importante, para que possamos perceber os objetivos a que nos propomos atingir para nos posicionarmos nos mercados internacionais com os nossos parceiros europeus. Passamos à análise:

Empreendedorismo

No que respeita ao empreendedorismo, Portugal tem revelado um desempenho similar ao dos países da U.E, este indicador é medido com base em dois critérios, a taxa de empreendedorismo e a taxa de empreendedores por razão de oportunidade, e em ambos os critérios estamos ao nível dos países da U.E.

No entanto existem exceções que são importantes registar. Em Portugal existe uma correlação direta entre o nível escolar e a vontade de empreendedorismo, somos até, o líder europeu no que respeita a esta idiossincrasia 63% para Portugal em oposição a 49% da média da U.E. No entanto somos dos últimos quando interrogados sobre a viabilidade futura da concretização desse mesmo empreendedorismo. Esta característica pode em muitas situações ser inibidora do primeiro passo na constituição de uma empresa, apenas 18% acredita nesta possibilidade para os 28% da média da U.E.

Politicamente foram tomadas medidas concretas que permitiram um desempenho dinâmico de boa parte dos nossos empresários, e conseguimos posicionarmo-nos em relação à média dos países da U.E em alguns aspetos, como o número de pessoas que expressam vontade de se tornarem empresários. Ainda no plano Político para o crescimento económico o governo lançou a iniciativa emprego 2010 composta por 17 medidas, onde visam reforçar uma linha de crédito subsidiando os desempregados que pretendam criar a sua própria empresa, acreditamos que esta medida tenha impacto no surgimento de novas empresas.

“Think small first”

Neste parâmetro, Portugal está muito bem posicionado, principalmente em indicadores que medem os sistemas de autorizações, simplificação de regras e procedimentos, Portugal está claramente acima da média da U.E. Existem balcões para divulgar informações e emitir licenças e autorizações facilitando a interação entre empresas e a administração pública. Em relação a medidas políticas recentes de facilitação de procedimentos o governo criou medidas de simplificação de processos da constituição de sociedades por quotas passando o montante do capital social a ser livremente definido pelos sócios. Esta medida reduz os obstáculos em relação à criação de empresas porque inicialmente era exigido um montante mínimo para a constituição destas sociedades, hoje já não é necessário esse limite mínimo, facilitando assim a sua criação.

Capacidade de resposta da administração pública

Neste aspeto Portugal tem diferentes desempenhos em diferentes pontos. Se em alguns casos fica aquém da média da U.E noutros o seu desempenho é bastante superior à média da U.E. revelando grande pragmatismo. Por exemplo, em Portugal é necessários apenas 1 dia para se processar a transferência de propriedade de uma empresa em vez da média de 34 que são necessários na U.E. e os serviços públicos estão totalmente disponíveis on line.

Os serviços administrativos na constituição de uma empresa são também muito rápidos favorecendo desta forma as empresas, mas inversamente são bastantes dispendiosos na criação de empresas. Ao nível dos impostos, o benefício às empresas já não é assim tão generoso e a carga fiscal em Portugal já não oferece condições muito favoráveis à constituição de empresas. A nível político no âmbito da agenda 2015 o governo já anunciou a medida licenciamento zero, que pretende acabar com o peso das licenças e autorizações para as empresas, substituindo-o por um processo de registo electrónico, mais fácil rápido e menos dispendioso.

Em 2011 foi criado o balcão do empreendedor, desenvolvido pela agência para a modernização administrativa, onde é possível fazer simultaneamente todos os passos para a criação de uma nova empresa.

Auxílio estatal e contratos públicos

Neste parâmetro ficamos muito aquém da média da U.E, com excepção apenas para a disponibilidade de serviços administrativos. Neste aspecto a situação chega mesmo a ser preocupante ao nível do prazo médio de pagamento. Segundo dados do Eurostat as autoridades públicas demoram aproximadamente mais do triplo do tempo da média dos países da U.E. (84 dias em média para Portugal, enquanto 25 dias em média para U.E).

Acesso ao financiamento

Neste aspeto estamos abaixo da média da U.E, no entanto existem alguns pontos em que o nosso desempenho é regular, como é o caso da avaliação do acesso ao crédito, e a percentagem de pedidos rejeitados a PME's. A disponibilidade dos bancos para conceder crédito, e o acesso ao financiamento público, são aspectos nos quais Portugal está à frente da média da U.E.

Os aspetos financeiros dão uma variável preponderante na decisão para o processo de internacionalização, estes recursos podem ser uma barreira interna à decisão no momento oportuno, embora não constituam um fator determinante, (Simões, 1997).

Os relatórios da comissão europeia concluem então que não é assim tão difícil obter crédito para as PME como inicialmente se pensava. No entanto é mais dispendioso obter crédito em Portugal, especialmente em montantes mais pequenos, inferiores a 1 milhão de euros. Quanto aos prazos de pagamento em Portugal são normalmente mais longos que a média da U.E, Enquanto que a média da U.E para receber os pagamentos é de 54 dias a média em Portugal é de 97 dias.

O controlo direto do Governo também não nos é favorável, à excepção do apoio financeiro público e o indicador que mede as informações de crédito ao dispor dos credores. Todos os outros parâmetros do acesso ao financiamento estão muito abaixo da média da U.E quer em eficiência e eficácia.

No que respeita a políticas públicas, em Agosto de 2010 o IAPMEI, o instituto do turismo de Portugal e o AICEP criaram o QREN Investe, que visa facilitar o acesso a empréstimos para projetos apoiados pelo QREN, e que as PME serão as principais beneficiárias.

Um outro programa é o PME investe, apoio financeiro às PME desde o segundo semestre de 2008 foram criados sete linhas de crédito, três delas criadas posteriormente em 2010 (PME Investe V, VI e PME Investe VI aditamento). Este programa concebeu um total de 7697 milhões de € de crédito a 85000 operações envolvendo cerca de 55000 empresas, o que em termos de emprego correspondeu a 736000 novos postos de trabalho. Por último o decreto-lei nº12/2010 de 19 de Fevereiro de 2010, proporcionou a possibilidade de se constituir sociedades financeiras de micro crédito, para as micro empresas, em especial empresas criadas por pessoas que estejam desempregadas.

Mercado único

Neste aspeto o desempenho de Portugal está abaixo da média da U.E em relação a medidas de ordem jurídica, que o governo tem tomado para a integração nos mercados europeus. Os indicadores de análise mostram-nos falhas graves neste aspeto, juntamente com muitas directivas em atraso há mais de 2 anos.

Os indicadores que medem o desempenho das PME's no mercado único europeu mostram-nos que apenas 3,6% das PME's Portuguesas exportam para o mercado único europeu, o que é aproximadamente metade da média das empresas da U. E que é de 6,8%. Apesar desta diferença no que respeita às importações a diferença já não é tão diferente 11,3% para Portugal e 17,7% para a U.E. Estes dados constataam uma curiosidade, em que podemos

concluir que as oportunidades de exploração do mercado europeu estão ainda pouco aproveitadas pelas PME's portuguesas. No âmbito político, a implementação da diretiva "serviços" em Portugal melhorou os acessos e as operações relacionadas com os serviços, em especial no contexto PME, uma vez que a maioria dos serviços de autorização a exportações foi simplificada, e em alguns casos foi mesmo eliminada.

Qualificações e inovação

Nesta Área o nosso desempenho é similar ao da U.E, especialmente em indicadores importantes como a introdução de novos produtos e novas técnicas de produção e PME que inovam ao nível organizacional e comercial, em relação ao volume de negócios. É importante referir que no que respeita à percentagem de PME que introduzem inovações no produtos e nos processos, Portugal situa-se mesmo a acima da média, com uns impressionantes 47%, mais 13% que a média europeia. O único indicador onde o nosso desempenho tem ficado abaixo da U.E é no da participação das empresas em investigação através de projetos financiados pela U.E, aproximadamente 6% face aos 21% da média da U.E.

No que respeita a transações (compra e venda) on-line Portugal situa-se até cima da U.E, o que no caso PME é muito importante porque reduz custos de transporte. No entanto no que se refere à informação dada pelas empresas aos seus colaboradores Portugal ainda apresenta um défice considerável, 44% para Portugal e 58% de média da U.E, e excepcionalmente 90% no Reino Unido este facto deve-se também à pouca formação dos empresários e colaboradores portugueses. Pela sua importância, no contexto crescente das novas tecnologias é importante que este indicador se inverta.

No que se refere às políticas para projetos inovadores a 14 de Novembro de 2010, foi criada a plataforma FINICIA Lx INOV entre o FINICIA (IAPMEI), o município de Lisboa, a lispolis (associação para o pólo tecnológico de Lisboa) dois bancos e universidades da zona metropolitana de Lisboa, Esta medida foi criada com o intuito de facilitar e promover o financiamento a projectos inovadores. A 29 de Março de 2010 foi lançada uma formação para os próprios gestores de PME's, para dotar as empresas de modernização e inovação bem como a sua competitividade. Em Março de 2010 foi aprovada pelo conselho de ministros a taxa zero para a inovação, que reduziu os custos administrativos para PME's inovadoras, ou empresas que invistam em I&D, ao abrigo do programa simplex e com iniciativa para a competitividade e emprego.

Ambiente

No que respeita a questões ambientais, elas são com certeza uma prioridade, mas o relatório da comissão europeia apenas dispõe de um indicador de comparação, e que consiste na

percentagem de PME que promove a inovação visando o benefício do ambiente, contudo esse estudo é inconclusivo.

Internacionalização

Este será logicamente um ponto crítico de avaliação para este trabalho. Em primeiro lugar pelo tema em si, e depois, porque é no estudo ou na comparação com as economias europeias, que são o nosso principal mercado internacional que podemos tirar os melhores ensinamentos, para uma internacionalização consolidada. Podemos até referir a utilidade de iniciativas de “branchmarking”, nos países com melhor performance, para a nossa internacionalização.

As exportações têm sido um dos melhores indicadores da economia portuguesa (Segundo dados do INE, exportamos aproximadamente 30% do PIB), neste aspeto, estamos aproximadamente como a média dos países da U.E. No entanto existem algumas diferenças, as empresas portuguesas comercializam menos no mercado único europeu e mais nos mercados internacionais que as homólogas europeias, esta tendência ocorre quer pela sua dimensão, quer pela centralização dos outros países nos mercados europeus, no entanto, ainda são os mercados da U.E que têm maior poder de compra e pretendem os produtos mais avançados em tecnologia e caros que nós produzimos.

O facto de exportarmos para países extra comunitários pode ser vantajoso, na medida em que os BRIC's e PALOP's, para além da sua dimensão, começam a ser economias com cada vez mais poder de compra e os mercados neste países não são tão competitivos

A exportação para zonas mais distantes, implica custos, custos de transportes. A melhor rede de transportes na U.E pode atenuar estes custos enquanto que a logística e a demora que implica o transporte marítimo de mercadorias, e os custos que têm os transportes aéreos para zonas distantes no globo terrestre podem implicar custos significativos, para além das taxas alfandegárias.

Nos relatórios que analisamos, curiosamente os critérios que medem os custos de importação e exportação são também inferiores para Portugal, este facto pode ser influenciado pela nossa localização geográfica, estamos na periferia da U.E, mas mais perto do continente americano do que qualquer outros pais europeu.

Estamos também muito bem classificados nos indicadores que medem o número de documentos comerciais exigidos, para o comercio internacional.

Ao nível das políticas públicas, em 2010 foi revisto um dos instrumentos que estudamos neste trabalho o SI qualificação e Internacionalização⁵ de PME, esta alteração visa permitir às PME's a melhor adaptação às condições de mercado, com as alterações que o evoluir dos tempos a isso obrigam.

Por outro lado o AICEP e o IEFP, executam o programa INOV export, para o fomento do empreendedorismo, que apoia o emprego e a formação profissional de jovens licenciados que pretendam a integração dos seus projetos em comercio internacional através da criação de pequenas empresas com potencial exportador ou potencialmente exportadoras.

Por último foram criadas as lojas de exportação, que são balcões de informação e consultadoria para as PME's nacionais. Estes balcões estão especialmente localizados no interior do país, ao qual as PME's podem recorrer para serem devidamente informadas em como iniciar o processo de internacionalização. Lembramos também que segundo dados do INE e do AICEP existem cerca de 15000 PME's em Portugal prontas para iniciar o processo de Internacionalização.

8-Caraterização Económica de Portugal

Para que possamos compreender melhor a realidade económica do nosso país, e a razão de ser deste trabalho é necessário que façamos uma breve abordagem à realidade económica que actualmente dispomos, ainda que de forma sucinta a sua abordagem é necessária⁶.

Uma das tendências mais relevantes da nossa economia em sido o crescente domínio do setor dos serviços em relação aos outros setores económicos, outrora dominantes, esta tendência teve a sua origem nas políticas públicas das últimas três décadas, e mais acentuadamente depois da adesão de Portugal à União Europeia, em 1986. As políticas que proporcionaram esta tendência foram transversais aos estados membros da U.E.

Os dados estatísticos que utilizamos datam de 2011 e demonstram que atividades económicas outrora dominantes na economia portuguesa como a agricultura, silvicultura e as pescas representam hoje em dia aproximadamente 2.1% do VAB (Valor Acrescentado Bruto). Em 1960 estas mesmas atividades representavam 24% do VAB e empregavam 9,9% da população ativa. Atualmente estima-se que os serviços contribuam com 74,5% do VAB e que empreguem 62,8% do total da população ativa.

Fonte: INE e biblioteca on-line do AICEP

⁵ No capítulo 12 descreveremos pormenorizadamente os diferentes sistemas de incentivos do QREN 2007-2013.

⁶ Os dados estatísticos que aqui expomos foram integralmente retirados do INE, e da biblioteca on-line do AICEP, onde nos registamos para termos acesso aos seus conteúdos para a realização deste trabalho.

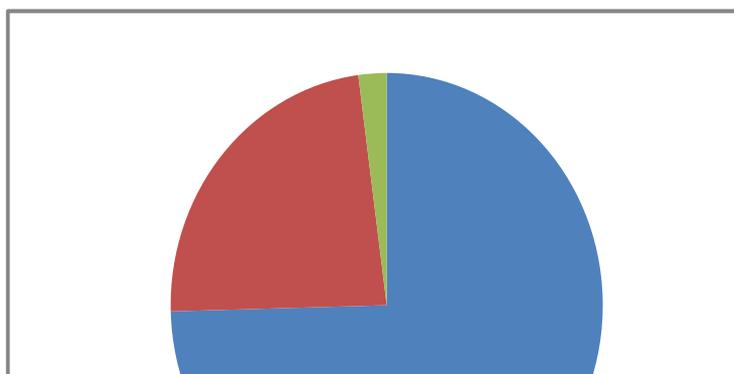
É importante referir que as atividades económicas como a agricultura, as pescas e a silvicultura possuem outras atividades relacionadas, e não geram somente emprego na produção, existem ainda pessoas dedicadas aos bens agrícolas e industriais, estão associados os bens e serviços de transporte, marketing e controlo de qualidade, biotecnologia e investigação, não só de produtos mas também de químicos herbicidas e fertilizantes.

Para além deste domínio dos serviços, outras das características mais relevantes da economia portuguesa foi a especialização na indústria transformadora. Existe uma cada vez maior especialização, ao contrário da indústria tradicional das últimas décadas (principalmente na indústria das máquinas e tecnologia), esta especialização ocorreu devido ao aumento tecnológico nas atividades produtivas.

Esta especialização permitiu uma “dinâmica de crescimento”, ilustrativo desta tendência de crescimento temos o setor automóvel, o setor energético, farmacêutico, a eletrónica e as novas tecnologias. No domínio dos serviços é importante referir que este setor ganha relevância devido ao peso cada vez maior do turismo. No entanto os bens não transacionáveis, como a construção e a imobiliário, têm um peso excessivo na economia portuguesa e são bens não transacionáveis, que não contribuem para as exportações, e estamos demasiado especializados nestes setores, porque nos dedicamos, e investimos demasiados recursos financeiros nestes setores económicos.

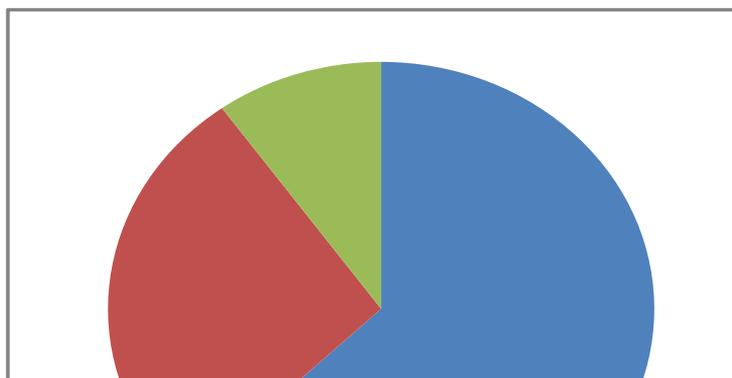
Os gráficos número 1 e 2 ilustram a tendência económica para um domínio dos serviços como sector económico de produção de VAB (valor acrescentado bruto) e no emprego.

Grafico 1- Distribuição do VAB 2011



Fonte: AICEP Portugal Global e INE

Gráfico 2- Distribuição do emprego 2011



Fonte: AICEP Portugal Global e INE

8.1-Previsões económicas

O bom desempenho que Portugal tem demonstrado ao nível das exportações, tem permitido que, o PIB tenha crescido nos últimos anos, (Dados estatísticos referentes a 2010) cresceu cerca 1,4% em relação a 2009. Atualmente Portugal encontra-se num complexo programa de reajustamento das contas públicas, com duração prevista até 2013.

Para que seja possível equilibrar o nosso défice externo será necessário que ocorra em Portugal um aumento significativo da produtividade acompanhado por um desenvolvimento sustentado da nossa economia e que se traduza num aumento da competitividade e do emprego. Esta condicionante inibiu a tendência de crescimento que tínhamos vindo a registar e ocorreu uma contração no PIB de 1,6% em 2011 em relação a 2010, e que com certeza se acentuará em 2012 com uma contração estimada em 3,3%. Esperamos que a tendência se inverta e que em 2014 retome a sua tendência de crescimento.

Quadro 6 – Indicadores económicos

Indicadores económicos		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB pm	Milhões €	169,319	171,98	168,5	162,670	171,11	168,286	172,65
PIB per capita/ano	€	15,972	16,195	15,89	16,194	16,150	15,497	15,341
Taxa de desemprego Portugal	% Pop. Ativa	8%	7,60%	9,50%	10,80%	12,70%	13,60%	13,70%
Taxa de desemprego U.E	% Pop. Ativa	7,20%	7,10%	9%	9,70%	9,70%	9,80%	9,06%

Fonte: Instituto Nacional de estatística e Eurostat

Estes dados estatísticos foram publicados em 2011 pelo instituto nacional de estatística com previsões para 2012 e 2013, mas infelizmente a taxa de desemprego superou as piores previsões e atualmente a taxa de desemprego situa-se bem acima dos valores apontados no quadro analisado, cerca de 15,2% (dados do INE referentes a Maio de 2012). No entanto o objetivo do quadro que aponta para o aumento do desemprego e a contração do PIB cumpre com a finalidade com que integrou o corpo deste trabalho.

Apesar do nosso bom desempenho nas exportações, o nosso comércio externo ainda é deficitário, ainda consumimos mais do que produzimos e o quadro em baixo ilustra esta tendência, que se tem mantido nos últimos anos e assim condicionará a sustentabilidade da economia portuguesa. Acreditamos que a internacionalização das PME's poderá atenuar esta dependência, ainda que não a inverta como seria desejável, permite atenuar o nosso défice externo.

Quadro 7 – Comercio Internacional português

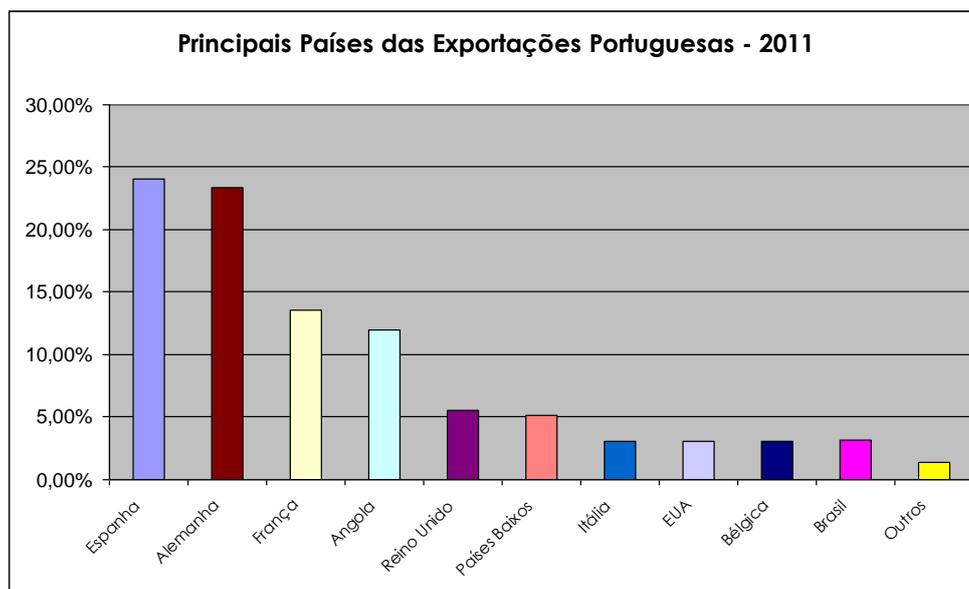
Comercio Internacional Português		2006	2007	2008	2009	2009	2010	2011
Comércio de bens e serviços								
Exportações	milhões de €	50,495	55,486	57,066	48,339	48,339	54,467	61,727
Importações	milhões de €	63,883	68,159	73,449	60,148	60,148	65,950	67,173
Saldo	milhões de €	-	-	-	-	-	-	-
		13,388	12,673	16,383	11,809	11,809	11,483	-5,446

Fonte: Banco de Portugal

8.2-Comércio internacional

Na análise dos dados estatísticos podemos concluir que o ano de 2010 as exportações cresceram em relação a 2009, devido a um aumento da procura externa pelos nossos produtos, este aumento poderá dever-se ao facto de ter existido alguma retoma económica nos países europeus que são os nossos principais clientes. Segundo dados do Instituto nacional de estatística esta tendência continuou a verificar-se no ano de 2011 com um crescimento na ordem dos 15,4% nas exportações em geral, e de 9% na área dos serviços. Como referimos anteriormente os nossos principais clientes são os países europeus, Liderados pela Espanha, em 1º lugar, pela Alemanha em 2º lugar e pela França em 3º lugar. Nos países fora da comunidade europeia os nossos principais clientes são a Angola e o Brasil como podemos observar no gráfico que se segue.

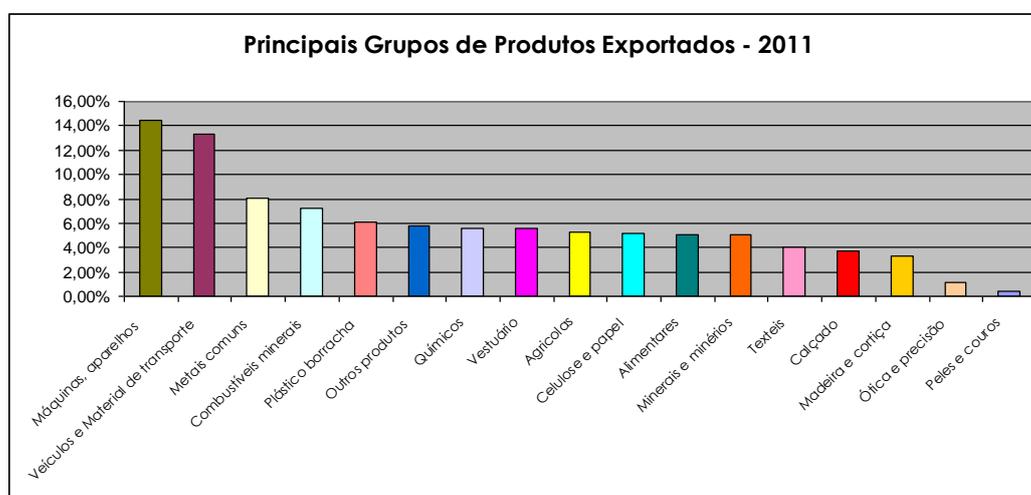
Quadro 8 – Principais Países de Destino das Exportações Portuguesas



Fonte: Instituto Nacional de estatística e AICEP

No que se refere aos principais produtos exportados, a maquinaria e os aparelhos foram os produtos mais exportados no ano de 2011 com cerca de 14,5% do total das exportações, seguiram-se os veículos e outros materiais de transporte com 13,3% e em 3º lugar os metais comuns com cerca de 8,1% do total das exportações.

O gráfico seguinte classifica os principais produtos exportados. É interessante compararmos este gráfico, número 9 com o gráfico nº10 do anexo 2 na pág. 21, em que verificamos a presença em mercados externos de empresas apoiadas nos projetos conjuntos de internacionalização do SI PME por mercado alvo 2007-2010. Em que há a destacar a perda de uma percentagem significativa de exportações do mercado europeu, principalmente da U.E zona euro, para os PALOP e para os BRIC, onde estes países estão a crescer economicamente a um ritmo superior ao dos países da U.E zona euro.

Quadro 9 – Principais Produtos das Exportações Portuguesas

Fonte: Instituto nacional de estatística

Foi com base no cruzamento da informação destes gráficos que seleccionamos as empresas a entrevistar para a constituição da nossa amostra estatística. Pretendemos perceber o desempenho das empresas, que melhores resultados têm obtido, porque a sua experiência influenciará com certeza os que pretendam desenvolver um projeto de internacionalização.

No que respeita a incentivos por sectores económicos, a indústria do têxtil, do vestuário e do calçado obteve $\frac{1}{4}$ dos incentivos, seguem-se os serviços empresariais com 15%, e os projetos na área dos transportes, logística e distribuição com 14%. Curiosamente, a maior parte dos apoios concedidos não se destinam às empresas que mais exportam, mas aquelas que mais aliciadas projetos tem apresentado a candidatura, e aqueles em que mais têm sentido dificuldades no que se refere à abertura dos mercados.

Assim os três principais setores auxiliados são aqueles que referimos anteriormente neste parágrafo, seguindo-se a madeira cortiça e imobiliário, alimentar, metálica e mecânica, eletrónica, material de construção, comércio, papel e publicações, hotelaria e restauração, construção, educação, saúde e cultura, química, indústria extractiva, material de transporte, agricultura silvicultura e pescas e finalmente Energia e ambiente. no gráfico numero 8, do anexo 2 na página 20, podemos constatar através do gráfico quais os setores de mercado mais auxiliados pelo sistema de incentivos.

Fonte: cadernos temáticos, internacionalização, 2011

9-QREN Incentivos às Empresas

Para respondermos eficazmente à pergunta de partida teremos obrigatoriamente de dividi-la em duas partes, a primeira parte da questão será qual o comportamento das PME's portuguesas em relação aos instrumentos de política criados para seu benefício, para esta questão, o questionário que efetuamos diretamente às empresas, e a sua posterior análise holística, dar-nos-á as respostas que pretendemos. Numa segunda fase da questão teremos obrigatoriamente que conhecer os instrumentos criados em benefício da internacionalização das PME'S⁷.

A seguinte citação, retirada do site do QREN, ilustra de forma perentória a finalidade da criação dos sistemas de incentivos.

“Os Sistemas de Incentivos ao Investimento das Empresas são instrumentos fundamentais das políticas públicas de dinamização económica, designadamente em matéria da promoção da inovação e do desenvolvimento regional.

Estes instrumentos assumem uma relevância significativa no domínio da prioridade QREN Factores de Competitividade, a ser executada não só através do Programa Operacional Factores de Competitividade, mas também pela via dos Programas Operacionais Regionais”.

No programa de incentivos do QREN 2007-2013, no plano operacional dos fatores de competitividade, para além dos apoios a projetos pioneiros em exportação, este programa também apoia as empresas exportadoras. Consciente da necessidade de alteração da filosofia da maioria dos empresários portugueses, e com base nas características do tecido empresarial português, foram criados três instrumentos de incentivos através de ajudas monetárias diretas.

“Apoiar projectos de investimento promovidos por empresas, a título individual ou em cooperação, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT) direccionados para a intervenção nas PME, tendo em vista a inovação, modernização e internacionalização, através da utilização de factores dinâmicos da competitividade”.

Fonte: <http://www.qren.pt/>

Tendo presente as características do tecido empresarial português, e sentida a necessidade de uma actuação de governança, para atenuar as consequências de diferentes estados de desenvolvimento dos vários setores económicos portugueses, para posterior inserção no

⁷ Para melhor compreensão dos instrumentos que aqui abordamos, sugerimos a consulta do sítio do QREN, no POFC (plano operacional factores de competitividade), pois tem informação completa; <http://www.pofc.qren.pt/>

mercado global, foram criados três Sistemas de Incentivos: SI I&DT – Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas, SI Inovação – Sistema de Incentivos à Inovação e o SI Qualificação PME – Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME .

“a promoção da competitividade das PME através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença activa no mercado global. Numa lógica matricial, os apoios previstos nos Sistemas de Incentivos são potenciados através de instrumentos estratégicos complementares, como seja, as Estratégias de Eficiência Colectiva de base territorial ou sectorial ou as Acções Colectivas”.

Estamos conscientes da responsabilidade que é a integração das empresas, e da economia portuguesa nos mercados internacionais, é-lhe também exigido o aumento da competitividade, condição necessária para concorrer a nível global. É neste aspecto que os sistemas de incentivos assumem a sua principal função, pois foram criados com o fundamento de promover a competitividade das empresas e a especialização dos seus produtos ou a criação de novos produtos com novas marcas e a produção de bens e serviços transaccionáveis.

Na identificação dos instrumentos, consideramos bens transaccionáveis os bens e serviços suscetíveis de integrar os mercados internacionais. Empresa exportadora são aquelas que exportam mais de 20% do total da sua produção.

Fonte: cadernos temáticos, internacionalização, 2011

9.1- Sistema de Incentivos I&DT

Numa fase onde os países ocidentais, não conseguem competir com países com padrões sociais inferiores é urgente investir na investigação e desenvolvimentos, para a criação de novos produtos ou serviços economicamente viáveis, que permitam a internacionalização e posteriormente gerar a riqueza económica que assegure a sustentabilidade da economia no futuro, esta é a finalidade principal deste Sistema de Incentivos, neste caso no apoio a projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT) liderados por empresas ou por associações empresariais, e que seria importante que também fosse entre empresas e universidades onde o conhecimento é desenvolvido. Este sistema de incentivos é atribuído a empresas exportadoras, através de valorização de projetos com atividades internacionalizáveis.

9.2 - Sistema de incentivos à Inovação

O sistema de incentivos à inovação, surge um pouco à semelhança do anterior, dedicado à criação de produtos e serviços inovadores, no entanto este sistema pretende estimular o

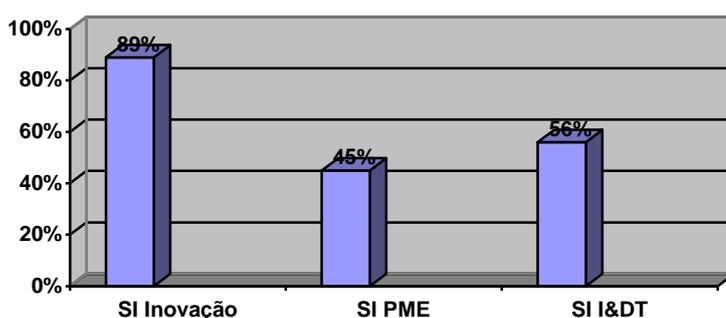
investimento em inovação de forma estrutural em cada empresa, com a produção de bens e serviços inovadores ou uma melhoria dos já existentes, e da forma como são produzidos “através da transferência e aplicação de conhecimento ou de inovações organizacionais, bem como a expansão de capacidades de produção em sectores de conteúdo tecnológico ou com procuras internacionais dinâmicas”. Um dos critérios de seleção na atribuição da aprovação de projetos será o apoio a projectos de investimento com elevadas características inovadoras que permitam a diferenciação e inovação sempre numa perspectiva de mercados internacionais.

9.3 – Qualificação e Internacionalização de PME's

Este instrumento pela sua tipologia, é aquele que mais vai ao encontro do tema deste trabalho. A sua finalidade será: “apoiar projectos individuais ou de cooperação de investimento em empresas, a título individual ou em cooperação, bem como por entidades públicas, associações empresariais ou entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT)” Este instrumento está direcionado para a intervenção apenas em empresas PME, tendo como finalidade a conjugação dos instrumentos anteriores; inovação, investigação, modernização e posteriormente internacionalização. A atribuição das ajudas são feitas a “empresas exportadoras através da valorização do mérito do projeto, através de atividades de produção transacionável ou internacionalizável.

O gráfico seguinte mostra-nos o apoio a empresas exportadoras por sistemas de incentivos, podemos verificar que foi o SI Inovação que mais empresas apoiou, e curiosamente com quase metade das empresas apoiadas temos o SI qualificação e internacionalização de PME's.

Gráfico 3 – Apoio a empresas exportadoras por SI



Fonte: compete, cadernos temáticos, internacionalização, 2011

Existem ainda ações coletivas destinadas a “processos coletivos de internacionalização e acesso aos mercados externos”. E o SAFPRI “apoio a estratégias de internacionalização, através da prestação de garantias como é o caso de fundos de capital de risco e outros instrumentos”

É de salientar que do total dos incentivos à internacionalização (36,6%) do total de despesas de internacionalização foram gastos para a participação em feiras, (21%) em marketing

internacional, segue-se a prospeção de mercado com (11,6%) a promoção e contato com (6%) e por fim os concursos internacionais com (0,2%).

9.4 - Balanço dos apoios dos sistemas de incentivos

Concluimos este capítulo, com uma breve abordagem aos números que o sistema de incentivos tem dispensado para a internacionalização das PME's. Para que tenhamos uma melhor noção dos auxílios prestados, desde 2007 até ao ano de 2010, foram aprovados aproximadamente mil projetos, com um investimento superior a 526 milhões de euros e um incentivo de aproximadamente de 269 milhões de euros, a empresas exportadoras ou potencialmente exportadoras.

Do total de apoios a empresas exportadoras, o gráfico 3 mostra nos a percentagem de fundos que foi atribuído a empresas consideradas exportadoras por cada um dos sistema de incentivos no mesmo período de 2007 a 2010. No que respeita ao SI qualificação de PME, que é o que está mais diretamente relacionado com a internacionalização de empresas propriamente dito, foram apoiados 883 projetos, em que a finalidade a que se propõem é especificamente a internacionalização, o que traduzido em percentagem resulta cerca de 34% do total de aprovações.

Por último, há ainda que referir que segundo as informações dos cadernos temáticos com o objetivo de fazer um ponto da atual situação: “se somarmos os sistemas de incentivos do QREN com os apoios do SIAC e do SAFRI, conclui-se que os incentivos concedidos prevêm um investimento (elegível) do domínio da internacionalização num montante próximo dos 890 milhões de euros”. Na página nº 27 do anexo2 em resumo podemos verificar o valor em euros por sistema de icentivos.

Quadro 10 – Apoios à Internacionalização no SI PME

Apoios à Internacionalização no SI PME						Unid: Mil Euros
Medida	Candidaturas		Projectos Aprovados		Incentivo	
	N.º Proj.	Investimento	N.º Proj.	Investimento Elegível		
Projectos Individuais e de Cooperação	1.893	711.895	953	277.863	120.781	
Projectos Conjuntos	188	303.258	119	165.875	80.416	
Total Geral	2.081	1.015.154	1.072	443.738	201.197	

Fonte: SI QREN 2011-07-01

10-Metodologia dos estudos de caso

A metodologia que decidimos utilizar para a concretização da parte prática deste estudo consiste num inquérito realizado de forma criteriosa a uma amostra PME's que consideramos ilustrar de forma abrangente o universo PME em Portugal.

Esta intensão é ambiciosa e muito dificilmente concretizará uma interpretação transversal do universo PME em Portugal, mas fizemo-lo com intensão e vontade. Este estudo empírico tem também a responsabilidade de ser ele a grande resposta à pergunta de partida, o questionário a que as PME's foram submetidas encontra-se no anexo 1.

Acreditamos que este método que consiste na recolha de dados diretamente com os responsáveis da empresa, através de entrevista direta ou contato telefónico são métodos rápidos e fiáveis, no que respeita ao objetivo a que nos propomos (Malhotra; 2006) citado por Machado 2010.

“O estudo de caso será definido como um descrição da situação real baseada na recolha de informação com base numa amostra significativa do que se passa na realidade, será sempre mais complexa que uma descrição porque terá de cumprir com objetivos pedagógicos que constituem a finalidade do estudo. (Easton; 1992). E será sempre um método – independentemente dos seu sucesso - que beneficia da autoria do aluno para a sua criação”

Tentamos não fazer uma amostra aleatória, mas sim com base em critérios demonstrativos, da realidade das PME portuguesas, para que possamos chegar a conclusões holísticas ilustrativas do que se tem feito em termos de políticas públicas no contexto PME.

Os critérios que utilizamos na seleção de PME's a entrevistar foram em primeiro lugar consultamos o site dos projetos PME aprovados no QREN 2007-2013 e que já receberam as ajudas, projetos que estão concretizados no que respeita ao sistema de incentivos. Decidimos consultar informação estatística do INE, Banco de Portugal e AICEP para concluirmos quais os setores económicos que têm demonstrado maior performance exportadora, para assim selecionarmos as empresas a entrevistar, para que a consulta e análise deste trabalho seja sempre pedagógica.

Contudo a informação a que recorremos, mostra-nos a maior performance exportadora, através do retorno gerado em euros, no entanto estes setores apesar de gerarem muitos lucros, nem sempre são a maior parte da nossa economia, é por esta razão que escolhemos algumas empresas, como é o caso de empresas agrícolas e de produtos alimentares onde a receita gerada nunca é comprável a empresas de construção, produtos farmacêuticos ou de alta tecnologia, mas acreditamos que estas empresas, apesar desta característica constituem a grande maioria da economia portuguesa.

No entanto estas empresas não são menos importantes que outras empresas que geram bastante mais lucro, principalmente no que respeita a aspetos sociais, porque a maior parte delas situam-se nos meios rurais gravemente desertificados, e estas regiões precisam destas empresas para inverter a tendência de desertificação dos meios rurais.

Por esta razão a nossa amostra fugiu um pouco às estatísticas no que se refere a lucros e performance exportadora e incidiu também naquelas empresas que pelo seu elevado número constituem a maior parte do tecido económico português.

Chegamos à amostra final através dos setores económicos que mais lucro geram naquelas áreas que maioritariamente constituem o tecido económico português.

Esta parte prática do trabalho pretende ter também uma vertente pedagógica em que tentaremos obter uma importante aprendizagem no que respeita ao que poderá vir a ser feito em futuras políticas públicas.

Este estudo analisa empresas que já iniciaram o seu processo de internacionalização, não tentamos analisar a concretização do projeto mas sim de forma analítica perceber como está a decorrer a evolução do projeto, e se internacionalizar será mesmo sinónimo de crescimento e de consolidação empresarial. Mas mesmo assim, durante esta fase analítica gostaríamos que surgissem alguns casos em que a internacionalização de uma das empresas inquiridas tenha falhado, não pretendemos ter uma interpretação negativa mas sim construtiva, crítica e pedagógica que o exemplo pode ter para futuros processos.

Partimos para os questionários sem a prévia certeza que seriam respondidos ou pelo menos tentaríamos que nos respondessem. Devido a conversa com antigos colegas sabíamos que as respostas não iriam ser prontas e que a tentativa de obtenção de respostas seria um dos pontos mais críticos deste trabalho, não só em obtenção de respostas, mas também no que respeita à sua honestidade. Para nossa defesa decidimos simplificar ao máximo o nosso questionário, mas nunca eliminando ou desprezando os conteúdos das questões que mais o poderiam enriquecer o testemunho, tentamos que fosse eficiente e pragmático para que obtivéssemos mais respostas e sempre com o mesmo rigor que um questionário tem de ter para um trabalho desta natureza.

Tentamos sempre dirigir as perguntas do nosso inquérito aos diretores ou administradores das empresas para preencher a nossa tentativa de uma opinião com base na experiência adquirida nestes processos.

Os sites das empresas entrevistadas, também foram muito úteis, porque nos forneceram a informação mais factual, descongestionando assim o número de perguntas aos inquiridos.

Finalmente pretendemos sempre desenvolver uma conversa de caráter mais livre para que obtivéssemos alguma informação relativamente à filosofia comercial da empresa.

Será interessante que se verifique, e que possamos demonstrar a relação que existe entre o suporte teórico deste trabalho, e as conclusões obtidas de forma prática através das respostas que os responsáveis inquiridos das empresas possam prestar, estarão na prática os ensinamentos que a parte teórica fundamentou? Gostaríamos que assim fosse.

Posteriormente à recolha de dados será bem provável que a experiência adquirida possa também dotar nos de capacidade crítica em relação a alguns aspectos que estão a ocorrer com a aplicação das políticas públicas.

11-Estudos de caso

Estudo de caso: Encostas de Estremoz Setor económico: Vinho

Segundo dados estatísticos do INE e do AICEP, o setor económico dos Vinhos em Portugal é atualmente um dos mais exportadores. Tem sido nos últimos anos um caso de sucesso que os indicadores económicos têm comprovando, e mostra como um produto, que apesar da enorme concorrência mundial, mas que se diferencia pela qualidade pode garantir a sustentabilidade da sua comercialização.

Segundo dados estatísticos de 2009⁸ (a superfície vinícola em Portugal tinha um total de 236.928 hectares, e destes 40% eram regiões demarcadas. Neste mesmo ano estavam registados 13.968 agentes no setor, mais 152% que em 2000, e destes 28% são também viticultores.

Segundo dados estatísticos do AICEP no que respeita a dados de exportação, referentes a 2008 Portugal exportou um total de cerca de 579 milhões de euros em vinhos, o que representou uma taxa de crescimento de 1,7% em relação ao ano anterior e perfaz um total de 0.68% (Sem incluirmos os vinhos do porto, senão a percentagem seria mais significativa). do total de exportações nacionais. Os principais países para onde exportamos são Angola, Reino Unido, Estados Unidos da América, Canadá e Brasil.

A empresa que selecionamos para este estudo de caso foi a empresa Encostas de Estremoz Sociedade Agrícola Lda. Localizada na Quinta da Esperança, próximo da cidade de Estremoz.

⁸ OS dados estatísticos apresentados estão disponíveis para consulta na biblioteca on-line do AICEP.

Para a entrevista e preenchimento do nosso questionário tivemos a oportunidade de conversar com a enóloga responsável pelo departamento de vendas da empresa, a entrevista decorreu no dia 20/03/2012.

A empresa encostas de Estremoz é uma empresa que se dedica à produção e comercialização de vinhos, é uma pequena empresa com menos de 10 colaboradores contratados, e com menos de 10 entidades prestadoras de serviços. A empresa possui site e e-mail que lhe permite integrar e dinamizar a sua internacionalização, integrar redes de e-commerce através das novas tecnologias.

O início do processo de internacionalização ocorreu em 2007, com o objetivo principal de aumentar as vendas com o acesso a novos mercados, tornar o produto competitivo internacionalmente e explorar novas oportunidades de negócio, neste momento esta empresa enfrenta a forte concorrência internacional dos principais países produtores de vinhos, nomeadamente Espanha, França e Itália, e mais recentemente Chile e Argentina. Este setor apesar de possuir um vasto, diversificado e crescente mercado, sofre também com forte concorrência.

O primeiro produto que permitiu a internacionalização foi, o vinho corrente com marca Encostas de Estremoz, no entanto é importante referir que existe alguma adaptação dos vinhos que a empresa exporta para os diferentes destinos, diferenças estas que apesar de muito pequenas permitem uma certa adaptabilidade aos gostos locais, como nos explicou a enóloga entrevistada: “permite uns vinhos mais comerciais para consumidores inexperientes, nacionais e internacionais, mas sempre com as mesmas marcas, se bem com a adaptação de embalagens, nomeadamente informação em diferentes línguas”.

Internacionalmente a exportação do produto é de aproximadamente 10% do total da produção. O modo de entrada nos mercados internacionais ocorreu através da exportação direta e posteriormente participação em consórcio de exportação. Durante todo este tempo em que a empresa exportou os principais constrangimentos que encontrou foram a falta de serviços de apoio à promoção das exportações, *in loco*, e foi a dificuldade em encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial estável. O processo de internacionalização foi mais dificultado devido ao desconhecimento da marca nos mercados externos.

A empresa encostas de Estremoz procura obter clientes em qualquer parte do mundo, e os principais países para onde a empresa exporta são o Canadá, China e Republica Checa, curiosamente esta empresa não tem como os principais clientes Angola, Brasil e os Estados Unidos da América, que como vimos anteriormente, são os principais consumidores dos vinhos portugueses.

Este facto sugere o potencial de crescimento desta empresa, porque será fácil começar a exportar para estes destinos líderes no consumo dos vinhos portugueses, uma vez que Portugal já possui mercado conquistado nestes mesmos países.

Por outro lado importa verificar que esta empresa exporta para destinos que estão agora a começar a comprar os nossos vinhos, isto mostra que o leque de países importadores de vinhos portugueses está não só a crescer para países com menos relevância em termos de mercado, como também está a conquistar novos mercados como neste caso a Republica Checa.

O primeiro país e principal para onde esta empresa exporta é o Canada, este facto não ocorreu espontaneamente, porque já existia um relacionamento pessoal e comercial consolidado. Neste momento a empresa apenas exporta e ainda não procedeu a investimento directo nos mercados de destino, no entanto possui uma carteira de clientes estável que lhe permite alguma segurança no que respeita ao seu futuro comercial.

O vinho é um produto que pelas suas características assegura vários clientes, desta forma atenua riscos (Dumming; 2000).

A empresa encostas de Estremoz tem participado em feiras nacionais e internacionais, nas feiras internacionais obteve subsídios, e serviços de consultadoria de organismos públicos como o AICEP, e o Viniportugal.

Para o apoio à internacionalização a empresa utilizou os fundos do SI qualificação e internacionalização de PME's, considerou-o este processo um pouco complexo e moroso se bem que, segundo a opinião da entrevistada é importante que assim seja para o cumprimento do objectivo a que é aplicado. Este auxílio monetário foi muito importante pois permitiu a conquista do mercado da Republica Checa que até aí a empresa não exportava para este mercado, uma vez que este mercado não tinha a tradição de consumo de vinho português. A responsável considerou também o montante adequado à fomentação da internacionalização.

Estudo de caso: Fundação Eugénio de Almeida
Setor económico: Exportação de Azeite

A Fundação Eugénio de Almeida é uma empresa privada, mas que presta serviço público e social, situada na cidade de Évora. Foi fundada em 1963 e até aos dias de hoje tem tido um notável desempenho comercial, associado a um também importante crescimento empresarial.

A Fundação Eugénio de Almeida tem como missão promover o desenvolvimento da região de Évora, criando oportunidades culturais educativas e sociais aos seus cidadãos.

Todo o seu património foi integralmente doado pelo fundador da empresa o Eng. Vasco Maria Eugénio de Almeida constituído por um conjunto de propriedades no concelho de Évora, nas quais a fundação desenvolve um projeto agro-pecuário e industrial.

Os principais produtos que a empresa exporta são o azeite e o vinho. O azeite é uma das apostas estratégicas das atividades agrícolas da Fundação, que atualmente explora uma área de olival com cerca de 215 hectares. As principais variedades de azeitona utilizadas são a Galega, Cobrançosa, Cordovil e Verdeal, resultando na produção de azeites de reconhecida qualidade internacional.

A Fundação possui na Herdade dos Álamos da Horta o seu lagar, que é uma moderna unidade com preocupações ambientais e sanitárias que garante uma total automatização do processo industrial. Executa a extracção do azeite sem produção de águas-russas que é posteriormente utilizada na rega do olival e utiliza, apenas, materiais que salvaguardam a qualidade do azeite obtido como aço inox e telas de qualidade alimentar.

A empresa possui actualmente entre 100 a 250 colaboradores contratados, tal como o número de prestadores de serviços entre 100 a 250, a receita operacional bruta desta empresa situa-se entre os € 5.000.000 e os € 25.000.000. A empresa começou a exportar azeite em 2006, mas já há muito tempo que exporta vinho, nomeadamente exporta 5 marcas de vinhos, 3 marcas de azeite e 1 de espumante. A empresa exporta entre 40 a 60% da sua produção.

Em entrevista ao diretor comercial da Fundação Eugénio de Almeida, ficámos a saber que os principais fatores que motivaram esta empresa a procurar internacionalização foram: em primeiro lugar através da simples exportação, e depois através da contratação de agentes nos diferentes países estrangeiros. A visão/missão da empresa foi também sempre vocacionada para a internacionalização.

Os modos de entrada no comércio internacional foram: numa primeira fase a exportação direta de alguns produtos da empresa, posteriormente a constituição de sucursais e filiais em países estrangeiros. Durante o processo de internacionalização a empresa deparou-se com algumas barreiras de entrada no mercado externo, nomeadamente burocracia tributária, e burocracia alfandegária.

Os principais países, ou os grandes mercados consumidores dos azeites desta empresa são o Brasil, Angola e os Estados Unidos esta hierarquia coincide com os dados estatísticos que identificam estes países como os principais consumidores dos azeites portugueses.

Os critérios mais importantes na escolha destes 3 países como mercados de destino foram a lusofonia e a familiaridade da cultura portuguesa, em segundo lugar a dimensão e

desenvolvimento destes mercados e terceiro e último, como foi referenciado na teoria em (Lorga, 2003) oportunidades circunstanciais de negócio.

Apesar da internacionalização a empresa não alterou o seu *modus operandi*, e nem sequer alterou qualquer tipo de produto para uma maior aceitação no estrangeiro.

A empresa participa regularmente em eventos de promoção internacional, nomeadamente feiras sectoriais nacionais e internacionais e para os quais contou com o apoio do IAPMEI e AICEP. Para além do apoio destes organismos públicos, a empresa obteve ainda apoios financeiros e de consultadoria a entidades públicas e no ano de 2010/11 esta empresa candidatou-se aos apoios de QREN 2007-2013 e obteve a aprovação do projecto através do instrumento SI Qualificação PME, Projetos individuais e de cooperação aprovado a 15/04/2011 que serviu para consolidar e estabilizar definitivamente o processo de internacionalização.

Podemos dizer que atualmente é uma empresa com visão internacional consolidada, este estatuto encontra razão de ser na sua rede de agentes de exportação nomeadamente na Ásia, em Macau, na Europa na Alemanha, França Bélgica, Dinamarca, Holanda, Luxemburgo e suíça, em África em Angola e Moçambique na América do sul no Brasil e na América do Norte Canadá e nos Estados Unidos da América. Em Portugal a fundação possui agentes em Évora e Lisboa

Estudo de caso: Tech4home
Setor económico: Inovação e tecnologia

Na economia portuguesa, se há sector económico onde o nosso desempenho tem feito assinaláveis progressos, foi no âmbito das novas tecnologias. Desde 2009, e pelo terceiro ano consecutivo que segundo os dados do INE que o crescimento das exportações na área das novas tecnologias tem sido positiva, e a receita gerada tem sido de aproximadamente 85 milhões de euros⁹.

É ainda importante referir que na revisão da literatura e em publicações periódicas constata-se que existe uma grande quantidade de empresas recentes de base tecnológica, não só a surgir, como também em crescimento acelerado, do volume de negócios e de produtos inovadores criados e devidamente patenteados, e que estão a dar provas e a conquistar pequenos nichos de mercado em vários países.

Estes dados são muito importantes, porque revelam um bom presságio para estas empresas, e para a economia portuguesa em geral, uma vez que os produtos criados são altamente rentáveis. Mas a este sector económico, ainda lhe falta dimensão, para que o lucro gerado seja

⁹ Informações obtidas no INE.

representativo no volume de exportações portuguesas, porque com o crescimento e internacionalização destas empresas acreditamos que a capacidade do país em prestar serviços de “outsourcing” seja cada vez melhor. Segundo a Associação portuguesa de Outsourcing, o crescimento das empresas de base tecnológica em Portugal poderá, futuramente criar mais de 12 mil novos postos de trabalho e alcançar mais de €1300 milhões de exportações até 2015.

Para a ilustração da importância deste tipo de empresas seleccionamos a empresa Tech4home para estudo de caso. Esta escolha ocorreu em primeiro lugar pela representatividade que as empresas de base tecnológica começam a ter, registada nos dados estatísticos do INE e AICEP, e em segundo lugar com base na seleção aleatória do site do QREN dos projectos aprovados, em empresas deste género, sendo o caso da tech4home um destes projectos. A entrevista foi feita por telefone devido à distância a que essa empresa se localiza. De salientar a franca disponibilidade da responsável do departamento comercial para a entrevista a que nos propomos.

A Tech4home é uma empresa de eletrónica que desenvolve, manufatura e comercializa serviços e equipamentos que visam facilitar a logística de uma casa, muitos destes produtos funcionam por controlo remoto. Esta empresa é muito recente, está na primeira fase das suas funções, foi fundada em 2009 e é constituída por uma equipa jovem flexível e com conhecimentos adquiridos noutras empresas do género

A tech4home é uma micro empresa com menos de 10 colaboradores, e o principal mercado será o mercado internacional, será um empresa de competição externa “competição internacional”. Esta empresa iniciou o seu processo de internacionalização em 2010, e prevê que quando estiver devidamente instalada, exporte mais de 60% da sua produção

Quanto ao seu projecto em que procurou a ajuda do estado através da apresentação da candidatura de um projecto aos incentivos do QREN 2007-2013, no que respeita a internacionalização a empresa não obteve ajuda por parte deste instrumento, o que de alguma forma desapontou os responsáveis da empresa, por outro lado e numa segunda fase a empresa candidatou-se ao sistema de incentivos de desenvolvimento de I&DT, e aqui obteve ajuda por parte do programa de incentivos.

A entrevistada disse-nos que a empresa ficou satisfeita com o montante, uma vez que permitiu o desenvolvimento de alguns produtos que a empresa pretendia produzir, no entanto a entrevistada considerou o processo bastante complexo, mas como em outros casos, percebeu que assim fosse

No que respeita à internacionalização, disse nos que as principais barreiras que encontraram no mercado internacional foram alguma opções que não constavam no questionário,

nomeadamente: o facto de Portugal ser pouco conhecido nos mercados internacionais, e ter ainda pouca representatividade, especialmente em produtos de elevada tecnologia, “é muito difícil concorrer com produtos desta natureza que têm por trás o nome dos Estados Unidos, do Japão”

O facto de ser uma empresa pequena tornou também o processo difícil, na medida em que é uma empresa isolada neste ramo em Portugal, não está associada a redes ou a clusters de outras empresas ou clusters de exportação.

Para a Tech4home foi difícil entrar em alguns mercados, nomeadamente na Turquia e na Rússia, mas pela sua dimensão, foram apostas que estoicamente a empresa insistiu em conquistá-los e que no final valeu a pena, pois está consolidado o objectivo.

Os principais países para onde exporta são: Europa ocidental, principalmente Espanha e França, e mais recentemente Roménia e Polónia. Tem exportado bastante para o Brasil, devido ao crescimento que este país está a registar. As razões que põem a Europa nos principais clientes têm a ver com a sensibilização para a utilidade dos produtos de alta tecnologia.

Esta empresa tem tido uma participação activa em feiras internacionais, na sua maioria apoiadas pelo AICEP e foi recentemente participar na à IBC na Holanda em Amesterdão.

É ainda relevante considerar que por ser uma empresa jovem (como dissemos na teoria), com uma média de idades relativamente baixa e com uma visão sempre para além fronteiras e com vontade de internacionalizar, e com um comportamento muito pró activo, tiveram total disponibilidade e vontade de participar neste estudo, e consideraram-no este como os estudos deste género (Feitos nas universidades) fundamentais ao desenvolvimento das empresas e da economia portuguesa.

Estudo de caso: Nautiser Centro Náutico
Setor económico: Náutica de Recreio

A náutica de recreio, tem registado um comportamento muito semelhante ao do sector económico do turismo, facto que se justifica na medida em que existe uma relação direta. Tal como o turismo, a náutica de recreio tem demonstrado um desempenho crescente desde 2007, principalmente nas vertentes turísticas desportivas e de lazer, este setor é também caracterizado por uma forte procura internacional pelas mesmas razões que o turismo; condições climatéricas, recurso naturais e a nossa extensa costa.

No que respeita à utilização do mar como recurso, é necessário que surja um desenvolvimento estratégico traduzido em oportunidades de desenvolvimento. É importante ainda desenvolver a ligação cultural histórica e geográfica que o nosso país tem com o mar.

No âmbito das políticas públicas o Programa Nacional da Política de ordenamento do Território e o Plano de Ordenamento do espaço marítimo têm sido programas de referência que em muito tem desenvolvido este sector.

Para o estudo de caso da náutica de recreio, contactarmos a empresa Nautiser centro náutico, que recebeu este ano o prémio de PME Líder. A Nautiser centro náutico é uma empresa que se dedica à compra, venda, consorcio, e reparação de embarcações de recreio nacionais e internacionais.

Durante a entrevista tivemos a oportunidade de falar com o administrador desta empresa, que procedeu à sua apresentação: A empresa situa-se em Palmela no concelho do Pinhal Novo. É uma empresa que se dedica à comercialização de barcos novos e usados, compra e venda no mercado nacional e internacional, e é também uma empresa que um dos serviços que presta é o do transporte de embarcações de recreio de qualquer ponto do mundo, para qualquer parte do mundo, este trabalho é feito por "Skeepers" especializados e com experiência em navegação de alto mar. Sendo os mais frequentes o transporte de barcos do norte da Europa para o mediterrâneo principalmente em períodos de férias, posteriormente os proprietários destas embarcações deslocam-se de avião porque não possuem conhecimentos suficientes para estas viagens.

A Nautiser é importadora exclusiva, em Portugal, das marcas de barcos Jeanneau e Cobalt, a primeira francesa, mais vocacionada para barcos à vela, e a segunda americana vocacionada para barcos a motor.

Segundo a opinião do administrador, para o bom desempenho que a empresa tem demonstrado para o estatuto de PME lider, tem sido o facto de possuir desde sempre a filosofia da prestação de um serviço de excelência através de uma equipa de colaboradores motivada e empenha em satisfazer os seus clientes.

O número de colaboradores diretos desta empresa é de 10 a 50, Bem como o número de prestadores de serviços. Esta empresa está internacionalizada através da importação de embarcações e posterior venda, quer no nosso país, quer no estrangeiro. A empresa iniciou o processo de internacionalização no ano de 1998.

Outro dos serviços que a empresa presta internacionalmente é o da manutenção de embarcações que são de proprietários que habitam noutros países, principalmente em países nórdicos, que pela adversidade de clima no seu país deixam as embarcações em marinas portuguesas, e sempre que existe oportunidade deslocam-se a Portugal através da comodidade e rapidez dos transportes aéreos para usufruir em pleno da sua embarcação,

possibilidade que Portugal permite durante quase todo o ano, a Nautiser também possui embarcações sob a sua responsabilidade nestas condições.

O único produto que comercializa são embarcações de recreios, bem como a prestação de serviços e reparações nestas embarcações. Cerca de 40% do total de receitas são de negócios internacionais. A Nautiser centro náutico obteve apoio do SI qualificação e internacionalização de PME's. e depois da monitorização do sistema de incentivos, os responsáveis ficaram satisfeitos com o montante disponibilizado, foi um processo moroso, mas não foi complicado nem burocratizado, segundo a opinião do administrador.

No processo de internacionalização as principais dificuldades que a empresa encontra, são principalmente devido ao seu ramo de negócio, nas transacções com o mercado externo, logística e legalização das embarcações e principalmente devido à diferença da legislação no que se refere a legalização dos barcos

Os principais mercados são na importação U.S.A e França, grandes produtores de embarcações. A escolha destes países foi devido à qualidade das marcas. Em França pela relação qualidade preço, e nos Estados Unidos da América pela qualidade das embarcações, mas com preços bem mais elevados. No que respeita à venda embarcações os principais mercados são a Espanha, França e Itália, e recentemente também Angola e Brasil devido à ascensão do poder de compra destas economias.

A empresa participa em feiras internacionais, mas maioritariamente nacionais. Não obteve qualquer tipo de ajuda em termos de consultadoria de entidades públicas como AICEP e IAPMEI

**Estudo de caso: Avisacqua Team center Actividades Hoteleira, Lda.
Setor económico: Turismo**

O turismo é atualmente um dos sectores económicos mais promissores ao nível das exportações e crescimento, e onde Portugal apresenta verdadeiras vantagens competitivas, a começar pelos recursos endógenos, diversidade do território e elevados índices de segurança.

No conceito de internacionalização representa um caso atípico, da maioria dos casos que estudamos, uma vez que as receitas externas são aqui geradas, dentro do nosso país Com um peso avaliado em cerca de 11% do Produto Interno Bruto.

O turismo em Portugal teve o seu melhor desempenho em 2007, ano em que as receitas externas geradas cresceram 11%, atingindo o valor mais alto de sempre: 7,4 mil milhões de euros, 45,5% do total das exportações de serviços, e permitindo cobrir 43% do défice da balança comercial do país¹⁰.

¹⁰ Informações obtidas na biblioteca on-line do AICEP e nos dados estatísticos do INE, como em todos os estudos de caso que compõem esta amostra.

A partir de 2008 entrou numa trajectória de não-crescimento, sendo um sector extremamente volátil e que é influenciado diretamente por factores externos e imprevisíveis como epidemias, crises, ataques terroristas ou catástrofes naturais.

A empresa que decidimos entrevistar para constituir o estudo de caso neste setor económico foi a Avisacqua Team Center Actividades Hoteleira, Lda.

A Avisacqua obteve ajudas financeiras ao abrigo do Sistema de incentivos inovação/inovação produtiva em 30/04/2008. Esta empresa, com um Capital social de 500.000,00€, está Situada em Avis, no distrito de Portalegre e conta com 23 colaboradores directos e com 10 a 50 empresas prestadoras de serviços, algumas delas localizadas na região de Avis, uma zona rural que em muito beneficia com infra-estruturas deste tipo, esta empresa dinamiza o concelho gera emprego e riqueza, a Avisacqua tem uma receita operacional anual bruta de 1.000.000€.

Este hotel rural foi criado com a missão de receber visitantes internacionais, devido ao facto de dois dos seus sócios serem praticantes federados de remo. Já anteriormente treinavam naquela região, e como já conheciam as potencialidades da região para a prática da modalidade decidiram-se pela construção da empresa nesta região. recentemente estiveram alojadas no Hotel da cortesia equipas olímpicas que participaram nos jogos olímpicos de Londres.

A empresa iniciou o seu processo de internacionalização na data da sua abertura em 2005, aproximadamente 60% dos seus visitantes são estrangeiros, (Turistas com maior poder de compra).

Os fatores que motivaram a empresa a procurar o mercado externo foram, de modo preponderante a cultura da empresa, a visão missão da empresa, o acesso a novos mercados, a disponibilidade de recursos, o explorar de novas oportunidades, e a mais importante a empresa foi fundada tendo em vista o mercado internacional.

Devido às características da empresa e do serviço prestado não encontra barreira à penetração nos mercados internacionais: “porque são os clientes que vêm até nós, não há mobilização de recursos nem riscos de internacionalização” apenas poderá a atividade ser perturbada por questões sociais e económicas como referimos na introdução deste caso de estudo.

Os principais países emissores de clientes para este empreendimento são: Reino Unido, Alemanha, Dinamarca, Noruega, suécia e Finlândia.

Os critérios que normalmente são preponderantes na escolha deste empreendimento, segundo a opinião do diretor da empresa: “foi a qualidade do nosso produto e os recursos naturais que o

Alentejo disponibiliza, como é o caso dos recursos hídricos, pelo facto da empresa se localizar nas margens da albufeira do Maranhão”.

A empresa desde a sua fundação que não alterou o padrão inicial dos seus serviços, a empresa já usufrui de incentivos financeiros para a sua promoção e marketing, nomeadamente participou em apresentações comerciais em outros países, no dia seguinte a esta entrevista o diretor do hotel iria participar numa feira comercial no Brasil.

A empresa já beneficiou de consultorias e incentivos por parte de organismos públicos, nomeadamente o QREN. A empresa utilizou também financiamento de apoio para o investimento no mercado externo, através da agência de promoção externa do turismo do Alentejo.

Os serviços prestados são homogéneos independentemente da nacionalidade dos clientes, com exceção de equipas desportivas e olímpicas.

A empresa promove-se no exterior a partir da sua marca própria, que lhe confere identidade.

Na segunda fase da entrevista, de carater mais livre, com o diretor do hotel, podemos obter algumas informações baseadas na sua experiência, que se revelaram bastante enriquecedoras para a resposta à pergunta de partida.

Na sua opinião, o responsável disse-nos que um dos grandes problemas da aplicação das políticas públicas no que respeita aos incentivos para a performance em termos de inovação e internacionalização, é o tempo que demora a sua disponibilização, os acontecimentos nos mercados e nas empresas ocorrem com uma “velocidade” completamente diferente daquela a que o estado executa estes programas, Segunda as palavras do diretor do hotel: “O ritmo é completamente antagónico, enquanto que a performance dos mercados decorre a uma velocidade alucinante, as políticas públicas e a sua monitorização demoram muito será uma relação de 300km/h nos mercados e nas empresas, para uns 5km/h no estado”.

Estudo de caso: Têxteis Manuel Gonçalves Setor económico: Têxteis e calçado

O setor dos têxteis em Portugal, registou uma quebra de aproximadamente de 20% em 2011, défice tem vindo a agravar-se e a tendência será para que assim se mantenha, devido à abertura gradual do mercado aos produtos asiáticos, à diminuição do investimento estrangeiro, e à deslocalização de encomendas para outros países de mão obra mais barata. Mas é ainda um setor que exporta aproximadamente 2/3 da sua produção, o que representa 11% (3,5 mil milhões)¹¹ do total de exportações nacionais.

¹¹ Os montantes apresentados estão disponíveis na biblioteca on-line do AICEP

No entanto este sector tem características que se por um lado o condicionam, como é o baixo nível de qualificação da mão-de-obra e da falta de formação ao nível da gestão, por outro dão-lhe um forte estímulo como é o caso da flexibilidade e capacidade de adaptação à especialização em aspetos técnicos e marcas próprias de qualidade reconhecida e distribuição ao consumidor.

Ao nível do calçado, as características anteriores são idênticas, mas este setor, pela qualidade que lhe é internacionalmente reconhecida, tem resistido um pouco melhor à abertura dos mercados asiáticos, para o calçado português os principais concorrentes são mesmo alguns países europeus como é o caso da Itália. O calçado continua assim a ser: “a mais internacional das indústrias portuguesas” com vendas para 132 países que representam €1,2 mil milhões de euros, ou 93% da sua produção, enquanto as importações ficam nos €420 milhões. A aposta na valorização do produto, no marketing e em marcas próprias permitiu aumentar o preço médio do par de sapatos para os €20.

Para o estudo de caso deste setor económico aqui descrito, seleccionamos aleatoriamente a partir da base de dados da lista de projetos aprovados no site QREN a empresa Texteis Manuel Gonçalves, S.A, que foi fundada no ano de 1960 e que se situa na freguesia de São Cosme Vale, no concelho de Vila Nova de Famalicão, distrito de Braga, e a sua principal atividade é a fiação e tecelagem de tecidos para vestuário

Para esta entrevista tivemos a oportunidade de conversar com o administrador da empresa, que iniciou a exportação dos seus produtos no já distante ano de 1965, através da exportação direta, e o primeiro produto a ser exportado foram tecidos e fio cru, actualmente exporta malhas e tecidos em peças de roupa específicas. E o volume de produção destinado à exportação é de aproximadamente 29% do total da sua produção.

Durante a entrevista o administrador da empresa explicou-nos que as principais barreiras que tem encontrado nos últimos anos são muito diferentes daquelas que eram encontradas nos primeiros anos da empresa, onde fatores políticos, sociais e económicos, tornavam a realidade dos mercados internacionais completamente diferente daquela verificada hoje em dia.

Atualmente o processo é bem mais simples, antes existia a burocracia tributária e alfandegária, existiam dificuldades em encontrar compradores e estabelecer relacionamento comercial, havia uma cultura e língua diferentes do país estrangeiro. Hoje estas barreiras praticamente já não existem fruto da globalização e da difusão da informação. Se bem que por outro lado a conquista dos mercados era bem mais simples porque existia muito pouca concorrência e os mercados não eram tão abertos. Atualmente a empresa continua a exportar destacando-se pela diferenciação através da qualidade dos seus produtos.

Os principais países para onde atualmente a empresa têxteis Manuel Gonçalves, S.A, exporta são os países da U.E especialmente zona euro (Espanha, Itália e Alemanha) e fora da zona euro, para o Reino Unido. Estes países têm a característica de poder tornar prioritário a qualidade dos produtos que a empresa exporta. A empresa participa também em muitas feiras internacionais, principalmente na área dos tecidos e das malhas

Nos últimos anos a empresa obteve apoio de consultadoria de organismos públicos nomeadamente AICEP e o IAPMEI, e principalmente pela APT (Associação Portuguesa dos têxteis). Obteve ainda apoio financeiro através do instrumentos QREN SI Qualificação e Internacionalização de PME Que lhe permitiu melhorar o acesso ao mercado externo.

O projecto de incentivos que esta empresa integrou, é um projecto cluster conjunto que é composto por 21 entidades, o administrador da empresa têxteis Manuel Gonçalves considera-o um projeto pesado, muito grande, pouco prático e burocratizado, pelo elevado número de empresas que integraram este projeto conjunto, segundo a opinião do entrevistado se fosse um projeto individual seria bem mais rápido comodo e pragmático.

Mas apesar desta importante opinião, critica, o administrador considera que no geral foi um processo normal em consonância com o que deve ser um sistema de incentivos.

Estudo de caso: Logoplaste consultores técnicos S.A
Setor económico: Plásticos e Moldes

A Logoplaste é uma empresa que foi fundada em 1976, a sua atividade consiste na produção de embalagens. A razão de tomarmos esta empresa para caso de estudo foi devido ao facto deste setor de mercado ser atualmente um dos com melhor desempenho em internacionalização.

Por outro lado esta empresa constitui um caso atípico, porque atualmente, e se contabilizarmos os seus quadros internacionais já não obedece aos critérios PME, mas se apenas contabilizarmos os seus colaboradores na empresa sede em Portugal ainda o é. No entanto decidimos integrá-la neste trabalho como estudo de caso por considerarmos que consiste num exemplo de crescimento através do processo de internacionalização.

A Logoplaste é uma empresa com um capital social de 11 177 600 de euros. O responsável pela informação cedida foi o “Communications assistant”. Este questionário foi preenchimento a 6 de Junho de 2012

O sector de Actividade desta empresa é o fabrico de embalagens de plástico, o número de colaboradores desta empresa, atualmente é de mais de 250, contando com os quadros

internacionais, e o número de prestadores de serviços é de entre 100 a 250 empresas, a receita operacional bruta anual situa-se entre os 25.000.000 € os 50.000.000€, mas se contabilizarmos as filiais internacionais este valor é com certeza superior. Esta empresa enfrenta uma forte concorrência internacional, e o seu mercado é também ele internacional.

O início do processo de internacionalização verificou-se em 1994 através da exportação direta de embalagens plásticas produzidas consoante a necessidade dos clientes. Esta empresa não possui marcas nos seus produtos, e a empresa exporta mais de 60% da sua produção.

Os principais fatores que motivaram a empresa a exportar e a internacionalizar-se foram a própria visão e missão da empresa, e a vontade de explorar novas oportunidades

O modo de entrada no mercado externo utilizado pela empresa foi a construção e aquisição de fábricas no exterior, sucursais / Filiais de vendas no exterior e centro próprio de distribuição no exterior

As barreiras de entrada nos mercados externos, mais importantes encontradas pela empresa no início das vendas para o mercado externo, foram o acesso e qualidade dos serviços de apoio à promoção das exportações, os custos de armazenagem e transporte, a dificuldade de acesso ao financiamento da produção e das exportações, a cultura e língua diferentes do país estrangeiro e por último a ausência de marcas conhecidas

Os principais países estrangeiros para os quais a empresa vendeu produtos, que neste caso são curiosamente os nossos principais mercados de consumo são, o Brasil, o Reino Unido, a Espanha, os Estados Unidos da América, entre outros. Principalmente Os BRICS

Os critérios mais importantes de escolha do primeiro país foram a proximidade da língua e cultura, a dimensão e desenvolvimento do mercado de destino e a oportunidade de mercado

A empresa desde que começou a vender no exterior, não alterou o modo de actuar no mercado externo, no entanto, as embalagens de plástico são muitas vezes adaptadas à medida do cliente, mas esta é uma flexibilidade inerente ao produto que a empresa produz.

No que respeita a incentivos e financiamentos, a empresa já participou em feiras sectoriais internacionais, a empresa não respondeu a se teve algum tipo de financiamento ou subsídio, bem como não respondeu se já alguma vez se beneficiou de consultorias, incentivos, ou outro apoio de alguma entidade ou órgão público ou privado como por exemplo o IAPMEI ou AICEP.

A Logoplaste é uma empresa que se destacou principalmente pela inovação do produto produzido, e pela comodidade e facilidade de armazenamento que o produto produzido permite no embalamento dos mais diferentes produtos de consumo

O mercado nacional seria muito pequeno para esta empresa. O Modelo desenvolvido por Dunning denominado por “teoria eclética” ou paradigma OLI prevêem que o início da produção, resultante do processo de internacionalização e posteriormente se estabeleça onde existam condições de produção.

Apesar da sua consolidação com clientes já de há muitos anos esta empresa continua a adquirir novos clientes, e a própria empresa continua com a mesma filosofia desde a sua fundação a de criar sempre novos produtos à medida da vontade do cliente, e à medida que novos produtos vão surgindo.

A internacionalização sempre foi um desígnio da logoplaste, em entrevista à revista PME Líder 2011 o presidente afirmou que “as empresas têm de pensar que o seu mercado no mínimo, é a Europa”

11.1 - Conclusões gerais dos estudos de caso

No nosso estudo empírico, obtivemos a diversificação da nossa amostra estatística, e assim conseguimos ter uma noção mais abrangente da realidade PME em Portugal. Os ensinamentos que obtivemos, no que respeita aos auxílios através de políticas públicas, responderam à pergunta de partida.

Conseguimos a diversificação de respostas pretendidas, pelo menos os resultados obtidos, a essa conclusão nos conduzem. As empresas, cada uma delas representa um setor distinto e de forte potencial de exportação.

No que respeita à dimensão das empresas, esta característica já foi aleatória, mas curiosamente conseguimos obter diferentes dimensões dentro dos parâmetros PME, curiosamente, determinados constrangimentos são comuns, independentemente da dimensão da empresa (micro, pequena ou média empresa).

As semelhanças também se verificam, porque todas estão internacionalizadas, a internacionalização foi sempre uma das missões de todas elas. A diversidade em questões de missão empresarial seria diferente se tivéssemos conseguido empresas no pré-projecto de internacionalização, mas como este facto não ocorreu nunca o saberemos.

Na nossa amostra temos duas micro empresas com menos de 10 colaboradores, temos duas pequenas empresas com mais de 10 e menos de 50 colaboradores, e temos duas médias empresas com mais de 100 e menos de 250 colaboradores, temos ainda um caso excepcional com mais de 250 colaboradores, que importa referenciar como um exemplo, porque devido à

internacionalização e ao seu crescimento tornou-se uma grande empresa, com garantias de estabilidade económica e financeira.

No que respeita a prestadores de serviços, um dado curioso foi registado, poderíamos por a hipótese de que o número de prestadores de serviço poderia estar diretamente relacionado com o tipo de setor económico a que a empresa se dedica. Existem setores económicos que necessitam mais de prestação de serviços que outros, e acreditamos que assim seja, mas curiosamente, o que verificamos foi que circunstancialmente o número de prestadores de serviço está, isso sim, diretamente relacionado com o número de colaboradores que a empresa possui.

A questão do parágrafo anterior comprova duas teorias: o desenvolvimento de uma empresa implica o desenvolvimento de outras que lhes prestam serviços, formando clusters empresariais. No entanto, será mais vantajoso para o desenvolvimento dos clusters a dimensão das empresas do que a área económica ou o ramo de atividade a que esta empresa se dedica.

Como já referimos todas as empresas que entrevistamos estão internacionalizadas, o que nos leva a concluir que as ajudas tem cumprido com o propósito a que foram criadas, no entanto a questão que nos fica é que se mesmo sem a ajudas dos instrumentos de política, estas empresas não estariam também internacionalizadas?

Foi também importante constatar que o processo de internacionalização não ocorreu devido à ajuda do sistema de incentivos, a internacionalização parece ser mais intrínseca à idiosincrasia da empresa. Está comprovado o fenómeno Born Globals (Moen, 2002) e (Zuchela; 2002). Todos os empresários consideraram as ajudas vitais para a consolidação do processo de internacionalização, principalmente numa fase em que o principal problema das empresas é o acesso ao crédito e a falta de liquidez.

Este constrangimento, pode resultar na perda de uma oportunidade de negócio, que pode ditar, ou não o sucesso da internacionalização, e também o futuro da empresa.

Temos duas empresas que se distinguem na sua forma de internacionalização, e que demonstra a diferença entre exportação e internacionalização. São a Avisacqua, que recebe clientes internacionais, e a nautiser que presta serviço em embarcações de proprietários internacionais. Estas empresas estão internacionalizadas e boa parte dos seus lucros são internacionais, no entanto a sua atividade é em território nacional.

No que respeita ao ano em que se iniciou o processo de internacionalização, aqui as respostas já são mais díspares, e acreditamos que o setor de mercado a que a empresa se dedica condicionou esta resposta. Nos têxteis a internacionalização da empresa estudada data de

1965, onde se verificava uma realidade económica completamente diferente da de hoje. Acreditamos que hoje, devido à concorrência dos mercados internacionais, esta internacionalização seria fortemente condicionada.

A logoplaste e a nautiser internacionalizaram-se na década de noventa, uma fase caracterizada ainda pela ausência da moeda única na U.E, e em que a moeda mais fraca que possuíamos facilitava o processo de internacionalização, através da exportação direta. Acreditamos que a internacionalização destas empresas ocorreu numa fase de prospeção economia europeia, e onde a abertura dos mercados não era como hoje, existia um maior protecionismo dos mercados ocidentais em relação às economias de mão de obra barata.

Finalmente as restantes empresas internacionalizaram-se recentemente, com realidades económicas que acreditamos condicionadas por tendências de mercado muito peculiares. A sensibilização para uma alimentação saudável, permitiu a difusão dos azeites e dos vinhos Encostas de Estremoz e da Fundação Eugénio de Almeida.

As tecnologias da tech4home permitiram a exportação de produtos de elevada tecnologia. Por último no que toca ao turismo, é o setor de mercado que melhor desempenho tem demonstrado, e acreditamos que com um serviço de qualidade como a empresa Avisacqua possui, e o sucesso que tem sido a procura desta unidade hoteleira, ilustra bem o desempenho do setor em Portugal.

Referente aos produtos transaccionados, as empresas que entrevistamos, comercializam internacionalmente os mesmos produtos no mercado externo que os no mercado interno, salvo com pequenas exceções, especialmente nos vinhos e azeites onde são embalados com as inscrições em diferentes línguas, e os vinhos que são exportados são criteriosamente selecionados, para que comercialmente sejam mais aceites, especialmente para destinos onde a tradição de consumos de vinhos, é menor, (como é o caso da Republica Checa) para que a sua aceitação seja possível em consumidores inexperientes.

Para sabermos mais concretamente qual a importância que as ajudas tiveram no processo de internacionalização decidimos fazer esta mesma questão: O que levou a internacionalizar-se? E as respostas foram bastantes interessantes porque a encostas de Estremoz, e a têxteis Manuel Gonçalves iniciaram o seu processo de internacionalização através de oportunidades de negócio e com a vontade de explorar novos mercados, e a disponibilidade de recursos também proporcionou esta condição. Todas as restantes empresas internacionalizaram-se porque este processo fazia parte da missão e visão da empresa, era um desígnio a concretizar.

No que respeita ao total de exportação do produto das empresas, os resultado não são muito díspares e revelam uma boa taxa de exportação. Apenas as encostas de Estremoz e os têxteis

exportam menos de um terço da sua produção. Este facto é justificável devido à concorrência mundial que o setor dos têxteis atravessa neste momento

Por outro lado os vinhos da Encostas de Estremoz podem aumentar o seu volume de exportações porque o setor do vinhos (dados do INE) exporta atualmente para destinos que são as grandes economias emergentes, e basta que o consumo nesses países aumente apenas uma pequena percentagem para que o produto exportado duplique ou até triplique o volume exportado.

A conquista de novos mercados, já consumidores dos vinhos portugueses, como é o caso do Brasil, e para onde esta empresa ainda não exporta, pode constituir uma aliciante no que respeita ao aumento do volume de exportações

A Nautiser também transaciona menos de 50% do seu volume de negócio, facto que se justifica pela razão de ter um bom desempenho com os seus clientes nacionais.

Finalmente as restantes empresas exportam mais de 60% da sua produção. O hotel Avisacqua revela também um bom desempenho neste capítulo, porque mais de 60% dos seus hóspedes são internacionais.

Em relação às ajudas que os programas operacionais disponibilizaram para estas empresas, e quando perguntamos aos responsáveis entrevistados se estavam satisfeitos com as ajudas, apenas a logoplaste não respondeu, todas as restantes responderam unanimemente que sim. E quando perguntamos mais especificamente qual o instrumento a que se candidatou, a Fundação Eugénio de Almeida foi ao SI inovação devido às alterações que o lagar sofreu, tal como a tech4home que também se candidatou a este sistema de incentivos.

Na empresa dos têxteis Manuel Gonçalves candidatou-se ao I&DT através de um projeto conjunto. Curiosamente a Avisacqua obteve apoios através do programa operacional valorização do território à agência de promoção do turismo do Alentejo. Finalmente a Encostas de Estremoz e a Nautiser candidataram-se ao SI qualificação e internacionalização de PME's

Numa pergunta mais qualitativa em relação a todo o processo de candidatura aos auxílios as empresas consideraram o processo simples mas moroso, e em todas as situações os empresários perceberam que assim tivesse de ser, devido à responsabilidade que é a atribuição de dinheiro.

A Fundação Eugénio de Almeida considerou-o um pouco burocratizado talvez tenha a ver com os montantes referidos, no entanto a Avisacqua fez uma crítica bastante construtiva, lembramos que entrevistamos pessoalmente o diretor da empresa, que achou o processo

demasiado moroso para a velocidade dos mercados, ele diz que o setor público funciona a uma velocidade diferente do setor privado, e os mercados não permitem atrasos, o tempo certo para a concretização de um negócio é decisivo.

Nesta questão a Logoplaste não respondeu, e concluímos que não mostrou vontade em responder a todas as questões relacionadas com as ajudas dos instrumentos.

A empresa dos Têxteis Manuel Gonçalves achou o processo de candidatura complexo e burocratizado devido ao projecto conjunto que integrou, se fosse projeto individual acreditaria que fosse mais simples.

A nautiser considerou também o processo complexo mas adequado às circunstâncias.

No que respeita à questão da participação em feiras internacionais, as respostas foram positivas e todas as empresas já participaram, cada um no seu ramo de negócio, e todos obtiveram apoio do AICEP ou de outros organismos públicos para a participação nas feiras internacionais e consultadoria por parte destes organismos públicos.

Ao tentarmos verificar se os resultados obtidos através entrevistas às nossas empresas iam ao encontro dos dados estatísticos, no que respeita a exportações, que analisamos para a realização deste trabalho (INE e publicações do AICEP), os resultados foram um pouco díspares. Os países europeus da zona euro foram as respostas que mais se repetiram, Em seguida a que mais se repetiu foram os Estados Unidos da América.

As restantes respostas foram ao encontro da literatura o Canada, a China, o Brasil, a Republica checa, a Roménia e Angola, foram todos referenciados. Mas curiosamente Angola e Brasil que são na literatura dos maiores consumidores dos nossos produtos, apareceram referenciados apenas uma vez, há que salientar mais uma vez que estes países podem ser uma nova oportunidade de mercado para estas empresas, porque conhecem os produtos portugueses e a lusofonia pode ser um bom meio de aproximação e divulgação dos nossos produtos

11.2-Fundamentação da Pergunta de Partida Através do Teste de Hipóteses

A internacionalização das PME's é um desígnio importante da nossa economia, mas não é a solução para todos os seus problemas (Sousa, 1997). A internacionalização das PME's é umas das questões mais importantes para o crescimento empresarial.

Na fase final deste trabalho, e que consideramos crucial, propomo-nos ao objetivo que durante a análise das conclusões finais se verificasse, a fundamentação ou não, que existe entre o suporte teórico deste trabalho, e as conclusões obtidas através das respostas dos responsáveis das empresas ao nosso questionário. Este questionário constitui a amostra do estudo empírico deste trabalho. Fica-nos a questão: estarão na prática os ensinamentos que a

parte teórica fundamentou? Em seguida, através do teste de hipóteses, perceberemos se assim é.

Para que consigamos chegar com precisão à resposta à pergunta de partida, passamos à formulação de hipóteses com base nas questões do questionário. O teste de hipóteses, regra geral destina-se a análises econométricas, que neste trabalho não é o que pretendemos, formularemos hipóteses apenas numa perspectiva qualitativa do comportamento da empresa em matéria de internacionalização apoiados por instrumentos de política pública:

Hipótese 1 – O setor de actividade promove a internacionalização?

Ao seleccionarmos a nossa amostra dirigimo-nos para empresas exportadoras, o que tornou esta hipótese inconclusiva. No entanto, empiricamente apercebemo-nos que existem setores de actividade que facilitam a internacionalização do produto produzido. No questionário podemos observar que existem produtos completamente vocacionados para a exportação, outros há que através de tendências de mercado iniciam ou aumentam o seu potencial de exportação.

Hipótese 2 - A dimensão de uma PME influencia a internacionalização?

(Moreover, Vida, Reardon and Fairhurst 2000) citados por (Chelliah, Pandian, Sulaiman and Munusamy, 2010) fundamentam no seu estudo que a dimensão da empresa é um fator determinante para o processo de internacionalização da empresa, micro empresas que se não crescerem nunca se conseguirão internacionalizar. No nosso estudo empírico concluímos que a dimensão não é assim tão taxativa para a internacionalização. Na nossa amostra temos micro empresas, que estão internacionalizadas.

Hipótese 3 - O número de prestadores de serviço influencia a internacionalização?

Esta hipótese é inconclusiva, no sentido em que estão mais susceptíveis de ser internacionalizadas as empresas que prestam serviços, através da internacionalização da empresa sua cliente, do que propriamente a empresa que recebe essa prestação de serviços.

Hipótese 4 - O ano em que a empresa se internacionalizou, é importante no processo de internacionalização?

Este é um ponto muito importante porque acreditamos que é dos factores mais preponderantes na internacionalização de uma empresa, e muito sucintamente comparemos: Antes não havia tanta concorrência nos mercados, no entanto por razões de comunicação, era muito difícil a

internacionalização, o processo era burocratizado, haviam fronteiras e diferenças cambiais. Hoje todo este processo está simplificado e existem ajudas por parte do estado para a internacionalização, no entanto a concorrência é muito elevada e a penetração nos mercados mais difícil, de entre estes prós e contras, surgem diferentes épocas onde o processo de internacionalização é extremamente influenciado.

Hipótese 5 – o primeiro produto vendido no estrangeiro proporcionou a internacionalização?

Na nossa amostra quase todas as empresas ainda produzem e exportam o mesmo produto em que foram pioneiros na exportação. Concluímos assim que este é um dos factores mais determinantes para a internacionalização das empresas. Os produtos que permitiram a internacionalização, terão de ser caracterizados através da diferenciação, ou pela inovação.

Hipótese 6 – O produto que actualmente é vendido no estrangeiro garante a internacionalização?

Todas as empresas que entrevistamos estão devidamente internacionalizadas, este estatuto só é possível devido ao produto que cada uma destas empresas produz. Podemos afirmar que o produto produzido é um dos factores mais decisivos no processo de internacionalização.

Hipótese 7 - O mercado para onde as empresas exportam promove a internacionalização?

A escolha do país, ou dos países de destino para onde uma empresa pretenda internacionalizar-se é um dos factores mais decisivos para o sucesso do projecto de internacionalização. Devido a questões económicas e sociais, está também associado o factor sorte. Na nossa amostra existem empresas que exportam para mercados emergentes, os BRICS, estes mercados constituem, pelo desempenho económico que estão a demonstrar, mercados de grande potencial. Na maior parte das vezes esta escolha foi circunstancial e sem qualquer planeamento. Segundo (Lorga 2003) “um dos aspectos mais importantes no processo de internacionalização diz respeito à seleção dos mercados-alvo onde atuar, decisão que mais tarde ou mais cedo, obrigará à consideração de variáveis de âmbito geográfico distintas daquelas que pautavam até então a atividade da empresa não internacionalizada”.

Hipótese 8 – A consultadoria de organismos públicos é importante no processo de internacionalização?

Mais do que qualquer outra instituição, os organismos públicos como o AICEP, o IAPMEI ou as lojas de exportação estão sensibilizadas para a necessidade de internacionalização da

economia portuguesa, neste sentido a consultadoria que estas instituições prestam às empresas será uma das maiores motivações para a internacionalização das PME's em Portugal.

Hipótese 9 – As ajudas dos sistemas de incentivos iniciam o processo de internacionalização?

Com base na nossa amostra, podemos afirmar que não. Todas as empresas iniciaram o processo de internacionalização de outra forma, e não com o impulso provocado pelos sistemas de incentivos destinados à internacionalização. Ajuda a desenvolver, mas não inicia.

12-Conclusão

Concluimos que existe uma relação positiva entre os sistemas de incentivos e o aumento do volume de internacionalização. Os receptores do sistemas de incentivos, apesar de considerarem o processo de atribuição de fundos demasiado moroso para a necessidade e rapidez com que o mercado se desenvolve, ficaram no geral satisfeito com as quantias.

Os fundos dos sistemas de incentivos tornaram-se preponderantes, não só no aumento das exportações de cada uma destas empresas, como também na consolidação do processo de internacionalização, através da integração em redes de distribuição, e na aquisição de agentes de exportação.

Concluimos que o comportamento das PME's perante o sistema de incentivos tem sido muito positivo, as empresas mostraram que têm aproveitado as oportunidades que as políticas públicas têm criado em seu benefício, no âmbito da internacionalização.

Por outro lado se questionarmos qual, o desempenho das PME's, com base nos sistemas de incentivos ao desenvolvimento e internacionalização de que foram beneficiários, a nossa amostra, demonstra-nos que as empresas têm utilizado as ajudas monetárias, mas macroeconomicamente, o resultado final não tem sido assim tão determinante, mas nunca se espera que assim seja.

12.1-Limitações ao estudo

Durante a realização deste trabalho, um dos métodos a que fomos recorrendo foi a consulta e análise de outras teses, e um dos ensinamentos que obtivemos foi a vantagem de uma amostra mais pequena, mas mais demonstrativa do estudo holístico a que se destina, deste modo pretendemos obter uma amostra de 6 a 8 questionários, mas que em nossa opinião fosse o mais representativa da realidade económica de Portugal.

Antes de mais há que referir que para obtermos as 7 respostas que completam o nosso estudo, tivemos de inquirir aproximadamente 50 empresas, acreditamos que este número só não foi maior porque logo à partida, e devido à experiência em trabalhos anteriores constatamos a pouca disponibilidade dos responsáveis para as respostas aos questionários.

Nos primeiros 10 questionários que enviamos por e-mail, não obtivemos qualquer resposta. Posteriormente tentamos enviar o questionário, mas antes procedemos ao contacto telefónico. De cerca de 20 empresas inquiridas apenas uma respondeu. Finalmente e onde geograficamente nos foi possível, fomos pessoalmente falar com os responsáveis das empresas. Outros casos houve em estabelecemos contacto telefónico e fizemos as perguntas do questionário em simultâneo, este foi o método que nos possibilitou o maior número de questionários respondidos.

De referir que houve empresas que tínhamos gostado mesmo muito que nos tivessem respondido e que seria muito importante o seu depoimento pelo setor económico que representam, mas fomos completamente despedidos sem contemplanções. Foram exemplos deste constrangimento, empresas na área das óticas e lentes e que estão com um desempenho excepcional. Outro exemplo são as empresas de extracção e comercialização de mármore onde também não conseguimos obter resposta, e que pela sua importância no contexto das exportações e internacionalização teriam sido mesmo muito importantes.

Verificamos posteriormente, que nos casos em que fomos literalmente despedidos, seriam as respostas mais interessantes do ponto de vista pedagógico, porque sabíamos à posteriori que receberam ajudas financeiras para a internacionalização e inovação, mas que o objetivo não tinha sido concretizado. As razões deste “falhanço” podiam constituir exemplos pedagógicos que com certeza enriqueceriam o conteúdo deste trabalho, que é um dos objetivos que tenta cumprir.

Mas a cultura empresarial é adversa a estes casos que requerem humildade para assumir objetivos falhados, e assim não concretizamos o objetivo de ter no conteúdo deste trabalho um importante ensinamento, para futuros projectos de internacionalização. Vimos posteriormente na comunicação social que uma destas empresas entrou em insolvência meses depois.

12.2-Sugestões para futuros estudos

Nesta abordagem podemos concluir que existe um constrangimento estrutural no sector empresarial português, que é o baixo nível de escolaridade que os empresários portugueses possuem, este problema carece de estudos concretos, porque a sua resolução é urgente. Na entrevista às empresas que nos ignoraram, ou que até conversamos, ainda que de forma efémera, deu para perceber que não há qualquer sensibilidade para estudos deste tipo.

Em antagonismo para com o parágrafo anterior, as empresas que nos responderam (todas elas internacionalizadas) mostraram-nos a total disponibilidade e pro atividade em participar neste estudo. Esta disponibilidade demonstra que estão sensibilizadas para a importância dos estudos académicos.

Será importante a realização de estudos que demonstrem que existem países para onde as empresas portuguesas ainda não exportam, e que os dados estatísticos indicam que são estes destinos os principais consumidores dos produtos e serviços portugueses. Esta informação tem de estar disponível às empresas porque são mercados recetivos aos nossos produtos, e a consultadoria com base nesta informação é fundamental. Este é um dos fundamentos que suporta a inteligência económica e competitiva que abordamos no capítulo 8 deste trabalho.

13-Bibliografia

ANDERSSON, A. and HELANDER, A., (2009) "The Influence of Network Relationships in the Internationalization of SME's" Jonkoping International Business School.

ANDERSSON, S., (2000) "The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective". *Journal of International Studies of Management and Organization*. Volume 30, N.1 63-92.

ARBORE, A. & ORDANINI, A., (2006) "Broadband Divide Among SME's: The Role of Size, Location and Outsourcing Strategies". *International Small Business Journal* 24 (1), 83-99.

AUDIGIER, M., COULON, G. & Rassat, P., (2003) "L'Intelligence Économique: Un Nouvel Outil de Gestion", maxima, Paris

BARKEMA, H.G & BAUM, J. MANNIX, E. A., (2002) "Management Challenges in a New Time". *Acade. Manage. J.* 45 (5): 916-930

CAVUSGIL, S.T. & NEVIN J. R., (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behaviour – an empirical investigation." *Journal of Marketing Research*, 18, 114-119

BONACCORSI, A. (1984) "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *J.. In. Bus.* 23:605-635.

BRADLEY, F., (2004) "International Marketing Strategy". Prentice hall

BRADLEY, F., (1991), "International Marketing Strategy", Prentice Hall International.

BRAGA de MACEDO, J., (2010) "A Língua Portuguesa e o Seu Valor Económico no Contexto da Lusofonia e da Economia Global". AICEP Portugal Global

BROUHERS, K.D., BROUHERS L.E & Werner, S. (1996) "Dunning's eclectic theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry Modes in the Computer Software Industry". *International business review*, 5 (4), 377-394.

BUCKLEY, P. J., (1989) "Foreign Direct Investment by Small and Medium Enterprises. The Theoretical Background". *Small Business Economics* 1 (2), 89-100.

CATEORA, P.R., (1997) "International Marketing", Boston: Irwin/McGraw-Hill, 9th Edition.

CHELLIAH, S. PANDIAN, S. SULAIMAN, M. & MUNUSAMY, J., (2010) "The Moderating Effect on Firm Size: Internationalization of Small and Medium Enterprises (SME's) In Manufacturing Sector". *African journal of business management*, vol. 4 October

CZINKOTA, M. RONKAIMEN, M., (1999), "International Business", Orlando: The Dryden Press 5th Edition.

COOK, M., (1998) "The internationalization of business", *Teaching Business and Economics*, Autumn

DA SILVA, A., (2010) "Alliances in SME's and cooperatives involved in business with low income sectors in Latin America". PP 127-136

DELBECQUE, E., (2007) – "L'Intelligence économique: Questions Judiciaires, Institute des études et des recherche pour la sécurité des entreprises", puf, Paris.

DONNELLY, S. et al. (2002). "Administração e Princípios de Gestão Empresarial", 10ª ed Mcgrawhill.

DUNNING, H. (1980) "Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests" *Journal of international business studies*, 11 spring/summer 9-31.

DUMMING, J.H., (2001) "The Eclectic (oli) Paradigm of International Production, Past Present and the Future". *International Journal of the Economics of Business* 8(2) 173-190.

DUPRÉS, A., DUHARD, N. (1997) "Les Armes Secrètes de la Décision – La Gestion de l'information ai Service de la Performance économique", Guliano Éditeur, Paris.

EASTON, G., (1992) "Learning from cases studies" second edition, new York: Prentice Hall

EIRAS, R., (2010) "A Vigilância Tecnológica Na Galp energia: Caso Prático". *Diálogos de Internacionalização*. AICEP Portugal Global

European Comission, Enterprise and Insdustry, Ficha Informativa 2010/2011 relativa ao SBA Portugal

GREGORY, G. KARAVDIC, M., & ZOU, S., (2007) "The Effects of e-commerce Drivers on Export Marketing Strategy". *Journal of International Marketing*, 15 (2), 30-57.

HAMILL, J., (1997) "The Internet and International Marketing", *International Marketing Review*, 14 (5) 300-323.

HARRISON-WALKER, L.J (2002) "If you build it, will they come? Barriers to international e-marketing". *Journal of marketing theory and practice* 10 (2), 12-21.

HOFER, C. W (1975) "Toward a contingency theory of business strategy". *Acad. Manage. J.* 18 784-810.

JEAN, R.-J.B., SINKOVICS, R.R, & KIM, D. (2008) "Information Tecnology and organizational performance within international business to business relationship: A review and an integrated conceptual framework". *International marketing review*, 25 (5) 563-583

JULLIET, A. (2010) "Economic Intelligence. The key of competitive success in the future". AICEP Portugal Global

KARAVADIC, M., & GREGORY, G., (2005) "Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model". *Marketing Theory*, 5 (1), 75-104.

KATSIKEAS, C. S., DENG, S. L., & WARTSEL, L. H. (1997) "Perceived export success factors of small and medium –size Canadian firms". *Journal of international marketing* 5 (4), 53-72.

KIRKELS, Y. and DUYSSTER, G. (2009) "Brokerage in SME network". *Elsevier Research Policy*.

KOHN, T. O., (1997) "Small firms as international players". *Small Business Economics*, 9 (1), 45-51.

KRUGMAN, P. 1979; HELPMAN, E. 1981; ETHIER, W.1982; "Journal of international economics-New Trade theory" – *The multinational firm*, Oxford Journals

LEE, H. and MATTHEW, M. (2009) "The moderating effects of home region orientation on R&D investment and international SME performance: Lessons from Korea". *University of Glagow*

- LEVET, J.L (2001) "L'Intelligence Économique – mode de pensée, mode d'action, económica", Collection, L'intelligence Économique, Paris.
- RAUL, L., (2001) "Competitividade Inovação e Território". Oeiras Celta Editora
- LORGA, S (2003) "Internacionalização e Redes de Empresas, Conceitos e Teorias". Verbo Editores.
- MACHADO, M. (2010). "Impacto da Orientação Internacional, Comprometimento e Apoio à Exportação Sobre o Desempenho das pequenas e Médias Empresa: Um Estudo das PME's Brasileiras de Internacionalização Rápida e Tradicional". Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- MAGRINHO, A. (2010) Livro de Actas, Formando Conhecimento, Diálogos de Internacionalização. AICEP Portugal Global
- MANLOVA, T.S. BRUSH, G. Edelman, F. Greene, G. (2002) Internationalization of small firms, Int. Small Bus. J. 20 (1) 9-31.
- MARKUS, S. and SCHOLTE, T. (2009) "Trading activities and the performance of dutch SME's. Rotterdam University", Erasmus School of Economics.
- MARJAN, S. ANDREJA, J. and ANZE, B. (2007)" Internacionalization of small and medium size enter-prizes from select central european economies". M.E sharpe.
- MOEN, O. (2002) "The Born Globals: a new generation of small European Exporters". International Marketing, Review, U9, n2-3, P. 156-175.
- MONTEIRO, P (2009) "A Implementação de CRM nas Pequenas e Médias Empresa: Um Estudo de Caso Múltiplo em Pequenas Empresas Portuguesa". Universidade Técnica de Lisboa.
- MTIGWE, Bruce. Theoretical Milestones in International Business: The Journey to international entrepreneurship Theory. J Int Entrepr; 2006
- MUDAMBI, R., SHRUMDER, C. & DONELLY; (2002) "Progress towards buyers – supplier partnerships: Evidence from small and medium – size manufacturing firms: Elsevier. European Journal of purchasing and supply management"
- NOEMI, P., and RUDOLF, S. (2010) "A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active on line internationalization". International business review.
- NOEMI, P., & SINKOVICS, R., (2009) "A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firms active on line internationalization." Elsevier International Business Review
- NOEMI, P. & TESAR, S., (2005) "Small and medium enterprises management: Practitioner versus academic knowledge". Journal of Systems Integration
- PORTER, M. (1994) "Construir as vantagens competitivas de Portugal". Fórum para a competitividade. Monitor company
- PEZDERKA & SINKIVICS., (2009) "A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active on-line internacionalization". Elsevier International Business Review.
- QREN, compete, cadernos temáticos, internacionalização. Gestão estratégica e avaliação 30 de Junho 2011

- RANGAN, S. & SENGUL, M. (2009) "Information technology and transnational integration: Theory and evidence on the evolution of the modern multinational enterprise. *Journal of international business studies* 40 (9), 1496-1514.
- REIS, A. (1999) "Sistemas de decisão". Iniversidade Aberta, Lisboa
- REUBER A. R. & FISCHER's, E. (1997) "The influence of the management team's, international experience on the internationalization behaviors of sme's". *J. Int. Bus. Stud.* 28:807-825.
- RUGMAN 2005; RUGMAN & VERBEK; (2004) "The Internationalization Strategies of Small Country-Firms. The Australian Experience of Globalization". *EE new horizons in international Business*
- SHANKAR, C., SIVAMUNGAN, P., MOHAMED, S. and JAYARAMAN, M., (2010) The moderating effect of firm size: internationalization of small and medium enterprises (SME's) in the manufacturing sector.
- SILVA, J. (1999), "Economia Internacional", Porto: Sociedade Portuguesa de inovação.
- SILVA, J. (1999), "Gestão de Projetos Internacionais", Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- SIMÕES, V. (1997), "Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização," Lisboa: AIP.
- SOUSA, F. (1997) "Portugal 1997-A Internacionalização em dez tópicos", *Economia e Prospectiva* Vol. 1 n^o2
- SALGUEIRO, J., -(2010 Livro de Actas, Formando Conhecimento, Diálogos de Internacionalização. AICEP Portugal Global
- SARATHY, R. E TERPSTRA, V (1991) "International Marketing", The Dryden, 5th Edition.
- SARTORI, F., BANDINI, S. & MANZONI, S., (2009) "Case-based reasoning to support work and learning in small and medium enterprises – 21st International conference on tools with artificial intelligence.
- SCHOLTE, (2009) "Globalization through the kaleidoscope, *International Marketing Review*"
- SHRADER. R. C. OVIATT, B. M. & PHILIPS McDOUGALL, P. (2000) "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st." *Academy of management journal* 43(6), 1227-1247.
- SIMÕES, V. C. (1998) "Internacionalização das Empresas Portuguesas" in *Jornadas Empresariais Portuguesas, Encontro de Vidago, Comunicações e Discussões, II Volume, Associação Industrial Portuense. Porto Editor.*
- SINGH, J. V. (1986) "Technology, size and organizational structure: A. reexamination of the okayama study data". *Acad. Manage, J.* 29: 800-812.
- SINKOVICS, R; HENSELER, J; RINGLE; C. (2009) *The use of partial least squares path modeling in international marketing. Emerald Group Publishing Limited.*
- SOUTARIS, V., (1999) "Research on the determinants of technological innovation. A contingency approach." *International Journal of innovation management.* Pp 287-305
- TERPSTRA, V. (1972), *International Marketing, New York: McGrawhill.*
- TERPSTRA, V. & SARATHY, R., (1991) "International marketing Chicago". *Dryden Press.*

U.E Reports. Direção-geral da Empresa e da Industria, Internationalisation of European SME's, Comissão Europeia, Bruxelas 2010.

VIANA, C. e HORTINHA, J. (1997), "Marketing Internacional", Lisboa: Edições Sílabo.

VENKATRAMAN, N. (1989) "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence" *Academy of management review* 14 (3), 423 - 444

VERMON, R., WELLS, L.T., & RANGAN, S., (1996) "The Manager in the International Economy, New Jersey": Prentice Hall International Editions, 7th. Edition.

WELCH, L.S. & WHITE (1981) Internationalization: Evolution of a concept. *J. Gen. Manage*, 14 (2): 34-55

WILLIAMS, M. and GARETH, S. (2011) *Internationalization and innovation in Tourism*. Elsevier Pergamon.

WIM, J. (2007) "U.S and U.E regulatory competition and authentication standards in electronic commerce, international journal of it standards and standardization research" S(1), 84-102

ZAHEER, S. & MANRAKHAN, S. (2001) "Concentration and dispersion in global industries: Remote electronic access and the location of economic activities", *journal of international business studies*, 32 (4). 667-686.

ZUCHELLA, A. (2002) "Born Global Versus, gradually Internationalization Firms: An Analysis Based on the Italian case". Paper 28^o Eiba Annual Conference Athens Greece: European Internationalization Business Academy.

Bibliografia On-line

<http://www.oecd.org/>

<http://www.bportugal.pt>

<http://www.qren.pt/>

http://ec.europa.eu/index_en.htm