

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE MÉDIAS
EMPRESAS PORTUGUESAS DURANTE A CRISE 2007-2012:
UMA ABORDAGEM PELO MÉTODO CASO DE ESTUDO**

Paulo Salvador Cocco Martins

Dissertação para obtenção de Grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

outubro 2013

Resumo

Para a dinamização da economia é frequentemente identificado como determinante o papel das PME, sendo reconhecidas as diversas limitações e potencialidades decorrentes da sua pequena dimensão, adaptabilidade e inovação. No entanto existem poucos estudos sobre as empresas de média dimensão. O mesmo se aplica no domínio das teorias de internacionalização das empresas. O presente estudo pretende compreender e relacionar as estratégias empresariais e as teorias de internacionalização em que se enquadram as empresas de média dimensão com capital maioritariamente nacional e com sucesso internacional num período de crise – 2007-2012. Para esse efeito foi efetuado um estudo de casos múltiplos junto de empresas selecionadas.

As principais conclusões permitem afirmar que o sucesso foi construído com base numa estratégia clara de orientação para o mercado, aproveitando a flexibilidade de ajustamento pela dimensão que têm, gerando confiança junto dos clientes e incorporando como competências as capacidades que vão adquirindo pela experiência e pelo estabelecimento de parcerias.

Foram ainda propostas lições para a gestão e efetuada uma proposta para uma teoria integrada da internacionalização das PME com cinco componentes: Liderança, Recursos, Competências, Proposta de Valor e Gestão Estratégica Empresarial.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégia Empresarial, Médias Empresas

Classificação JEL: JEL: F23 – Negócios internacionais L10 – Estratégia Empresarial

Abstract

To stimulate the economy is very often identified the role of SMEs and are recognized the diverse limitations and potentials arising from their small size. The same is applied in the field of theories of internationalization. This study aims to understand and relate business strategies and internationalization theories that fit the medium-sized Portuguese enterprises with equity capital mainly national with international success in a period of economic crisis - 2007-2012. For this purpose, a study was conducted with multiple cases of selected companies.

The main findings have revealed that success was built on a clear strategy of market orientation, taking advantage of the flexibility of adjusting the size they have, generating confidence among customers and incorporating the capabilities and skills they acquire through experience and establishment of partnerships.

Lessons are proposed for the management and a proposal was made for an integrated theory of internationalization of SMEs with five components: Leadership, Resources, Competencies, Value Proposition and Business Strategic Management.

Keywords: Internationalization, Corporate Strategy, Medium Sized Enterprises

JEL Classification: F23 – International Business L10 – Firm Strategy

Dedicatória

À memória do meu pai, Dr. João António Martins, cuja dedicação familiar, empenho e incentivo à importância do conhecimento e qualificação como caminho essencial ao desenvolvimento e construção da liberdade pessoais que sempre foram e continuam a ser uma luz que ilumina o meu caminho.

De igual modo, dedico a concretização deste trabalho aos meus filhos, Miguel e Sara, para que possa servir de referência e incentivo ao seu desenvolvimento pessoal em liberdade e com autonomia, apesar de todos os momentos de privação que foram necessários.

Aos meus amigos, colegas e familiares e a todos com quem tenho participado em ações e projetos que muito me têm enriquecido e proporcionado aprendizagens ao longo da vida.

Agradecimentos

Ao meu orientador Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias cuja pertinência das dúvidas que me suscitou, dos esclarecimentos que prestou, incentivo e desafios que manifestou, permitiram o meu enriquecimento pessoal e a melhoria deste trabalho.

Ao Dr. João Miranda, Presidente do Conselho de Administração, ao Dr. Eduardo Almeida e à D. Sara Fernandes, da Frulact;

À Dra. Susana Figueiredo, Diretora, Eng. João Teles, Dra. Marta Nery e Pedro Couto da Bi-Silque;

Ao Dr. José Luis Pereira, Administrador da Sinfic;

a todos, pela disponibilidade, interesse e partilha de conhecimentos e experiências de excelência que tornaram possível a concretização deste trabalho.

À Informa BD, pela cedência gratuita de produtos comerciais para fins de investigação que permitiram sistematizar e colmatar ausências de detalhes de informação que enriqueceram este trabalho.

Índices

Resumo	i
Abstract.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Índices	v
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema e motivações da escolha	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivos gerais	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Pergunta inicial de investigação e relevância	3
1.4. Apresentação do restante conteúdo da dissertação	3
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1. Conceito e referencial da estratégia empresarial	5
2.2. A gestão estratégica nas PME	7
2.3. A Análise e diagnóstico do meio ambiente	9
2.3.1. O Ambiente envolvente	9
2.3.2. O Ambiente interno	10
2.3.3. Integração e ilações competitivas	11
2.4. A formulação estratégica	12
2.4.1. Declarações, Objetivos e Fatores críticos de sucesso.....	12
2.4.2. As estratégias genéricas.....	13
2.4.3. Os modelos explicativos da Internacionalização.....	14
2.4.3.1.As teorias evolucionistas	15
2.4.3.2.O modelo de rede.....	16
2.4.3.3.As empreendedoras de risco e as <i>born-globals</i>	17
2.4.3.4.O paradigma eclético	18
2.4.3.5.Outros caminhos – Recursos e Competências?	19
2.4.4. A seleção de mercados	19
2.4.4.1.Critérios e instrumentos de medida da atratividade do mercado.....	19
2.4.4.2.Conceito de distância psicológica.....	21
2.4.4.3.Modos de entrada	21
2.5. A implementação da estratégia.....	23
2.5.1. Gestão intercultural.....	23
2.5.2. A proposta de valor	24
2.6. O acompanhamento, controlo e avaliação.....	26
2.7. Referências antecedentes sobre a internacionalização das PME Portuguesas ...	28
3. METODOLOGIA	31
3.1. Paradigma de investigação	31
3.2. Método.....	31
3.3. Critério de seleção de casos de estudo.....	32
3.4. As questões de pesquisa	34

3.5.	Protocolo de investigação	35
3.5.1.	Descrição do processo de investigação	35
3.5.2.	Critérios de Qualidade	35
3.5.3.	Os métodos de recolha de dados	36
3.5.4.	O processo de registo e análise de dados.....	36
4.	BREVE RETRATO DO ENQUADRAMENTO ECONÓMICO E FINANCEIRO NO PERÍODO 2007 - 2012	38
4.1.	Crescimento económico internacional.....	38
4.2.	A economia portuguesa	39
5.	CASOS DE ESTUDO.....	43
5.1.	Caso - FRULACT – Indústria Agro-alimentar, S.A.....	43
5.1.1.	Apresentação	43
5.1.2.	Processo de internacionalização	44
5.1.3.	Construção da proposta de valor	46
5.1.4.	Principais características da operação da empresa	47
5.1.5.	Gestão estratégica empresarial	48
5.2.	Caso - SINFIC – Sistemas de Informação industriais e Consultoria, S.A.	49
5.2.1.	Apresentação	49
5.2.2.	Processo de internacionalização	50
5.2.3.	Construção da proposta de valor	53
5.2.4.	Principais características da operação da empresa	54
5.2.5.	Gestão estratégica empresarial	55
5.3.	Caso - Bi-silque – Produtos de Comunicação Visual, S.A.....	56
5.3.1.	Apresentação	56
5.3.2.	Processo de internacionalização	57
5.3.3.	Construção da proposta de valor	59
5.3.4.	Principais características da operação da empresa	60
5.3.5.	Gestão estratégica empresarial	61
6.	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	63
6.1.	Breve revisão de cada etapa de investigação.....	63
6.2.	Limitações e restrições	63
6.3.	Respostas às questões de investigação	64
6.4.	Ilações para a gestão e para a internacionalização das PME.....	68
6.4.1.	Ilações para a gestão	68
6.4.2.	Contributo para a definição uma teoria integrada da internacionalização de PME	70
6.5.	Propostas de pesquisas futuras	72
7.	BIBLIOGRAFIA	73
8.	ANEXOS.....	77
8.1.	Guião de entrevista	77
8.2.	Listagem indicativa de documentação para análise prévia.....	78
8.3.	Tratamento e análise de dados.....	80

Lista de quadros

Quadro 1 - Modelo conceptual da gestão estratégica empresarial	6
Quadro 2 - Principais estratégias genéricas	13
Quadro 3 - Principais critérios na medida de oportunidades do mercado	20
Quadro 4 - Principais conceitos da gestão intercultural	23
Quadro 5 - Síntese dos principais indicadores macroeconómicos	39
Quadro 6 - Importância das PME e das Médias Empresas (ME) no comércio Internacional de bens	42

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Cadeia de valor.....	11
Gráfico 2 - Declarações estratégicas e objetivos	12
Gráfico 3 - Globalização da cadeia de valor e modos de entrada.....	22
Gráfico 4 - A criação de valor	25
Gráfico 5 - Mapa estratégico	27
Gráfico 6 - Crescimento do PIB real em Portugal e no mundo.....	38
Gráfico 7 - Comércio internacional de bens e serviços	41
Gráfico 8 - Imagem da Frulact	43
Gráfico 9 - Principais resultados da Frulact	43
Gráfico 10 - Presença nos mercados internacionais da Frulact.....	44
Gráfico 11 - Internacionalização da cadeia de valor da Frulact	45
Gráfico 12 - Imagem da Sinfic	49
Gráfico 13 - Principais resultados da Sinfic	49
Gráfico 14 - Presença nos mercados internacionais da Sinfic.....	51
Gráfico 15 - Internacionalização da cadeia de valor da Sinfic	52
Gráfico 16 - Imagem da Bi-silque	56
Gráfico 17 - Principais resultados da Bi-silque	56
Gráfico 18 - Presença nos mercados internacionais da Bi-silque.....	57
Gráfico 19 - internacionalização da cadeia de valor da Bi-silque	58
Gráfico 20 - Proposta de modelo para uma teoria integrada sobre a Internacionalização de PME	71

1. Introdução

1.1. Tema e motivações da escolha

O tema escolhido foi:

“Estratégias de Internacionalização de Médias Empresas Portuguesas durante a crise 2007-2012: Uma abordagem pelo método Estudo de Caso.”

Com o desenvolvimento da globalização, os processos de internacionalização das economias têm sido alvo de atenção redobrada de investigadores no sentido de aprofundar o conhecimento das novas realidades, desenvolver teorias e modelos que as possam explicar e que permitam a melhor capacidade de decisão aos diferentes decisores económicos.

O papel das Pequenas e Médias Empresas (PME) é amplamente reconhecido como determinante da atividade económica em todos os países com uma economia desenvolvida, nomeadamente devido à flexibilidade de atuação, capacidade de inovação e adaptabilidade que coexistem com fragilidades, dificuldades de desenvolvimento e exiguidade de recursos próprios.

Deste modo, o estudo das PME tornou-se um alvo significativo da atenção dos investigadores também no domínio das estratégias de internacionalização após fases antecedentes mais centralizadas na problemática ao nível das nações e das grandes empresas multinacionais.

No caso português, o papel das PME tem sido amplamente reconhecido e alvo de atenção particular de todos os agentes decisores principalmente após a adesão de Portugal à CEE em 1986.

De modo generalista, entende-se que tal decorre da acrescida importância e fragilidades da economia nacional, que as PME também retratam face às congéneres europeias, com foco adicional de serem sistematicamente indicadas como o principal motor da economia nacional, tal como acontece no período de crise económico-financeira presente, referenciado no tema.

Foi atendendo a estas perspetivas que a escolha do tema para dissertação se centrou nas Médias Empresas, que correspondem, conforme o conceito europeu, a empresas com 50 a 249 trabalhadores ao serviço, volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros e ativo líquido total inferior a 43 milhões de euros.

Deste modo, pretende-se uma investigação centrada num grupo mais restrito das PME, em que, os efeitos da reduzida dimensão, das limitações de capacidades e de recursos próprios, não tenham um impacto tão amplo quanto o habitualmente referenciado para a generalidade das PME.

Por último, foi ainda motivo de escolha a crença pessoal de que o desenvolvimento económico português passará pela melhoria substancial da capacidade de criação de valor para o cliente nacional e internacional, em todos os setores da atividade económica, pelo que a análise de exemplos de sucesso de empresas nacionais poderá ser mobilizador e inspirador.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos gerais

Enquadrar e perceber a aplicação das teorias sobre a internacionalização das empresas e as práticas de gestão estratégica empresarial e aferir das respetivas relações nos casos de estudo.

1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo 1: Verificar o enquadramento de cada um dos casos de estudo de acordo com a melhor adesão a cada uma das principais teorias sobre a internacionalização empresarial.

Objetivo 2: Perceber nos casos de estudo quais as principais motivações, dificuldades e prioridades na internacionalização da atividade empresarial.

Objetivo 3: Aferir da existência de práticas de gestão estratégica empresarial formalizadas ou não e de que modos incorporam as estratégias de internacionalização seguidas.

1.3. Pergunta inicial de investigação e relevância

Como é que nas Médias Empresas Portuguesas em estudo foi atingido um elevado desempenho nos processos de internacionalização em que estão envolvidas?

A melhor compreensão dos processos de internacionalização com sucesso de médias empresas portuguesas, em particular no período de crise económica e financeira, poderá permitir:

- Identificar oportunidades, caminhos e práticas de gestão estratégica para outras empresas de igual dimensão;
- A generalização de experiências junto de empresas de menor dimensão;
- A geração de novas oportunidades e alternativas de consolidação de empresas similares;
- Identificar necessidades e prioridades na definição de políticas públicas associadas.

1.4. Apresentação do restante conteúdo da dissertação

Esta dissertação está estruturada em oito capítulos.

Um primeiro capítulo introdutório, com a apresentação do tema, os objetivos pretendidos e a questão inicial da investigação.

Num segundo capítulo efetua-se uma ampla revisão bibliográfica face à natureza do tema e à necessidade de enquadrar dois domínios de conhecimento com muita frequência tratados isoladamente: a gestão estratégica empresarial e as teorias sobre a internacionalização das empresas. Neste capítulo, foram ainda incluídas as principais referências sobre as mais pesquisas recentes associadas ao tema central da internacionalização de empresas portuguesas.

No terceiro capítulo procede-se à apresentação da metodologia, do método aplicado e do protocolo de investigação seguido, com os detalhes necessários à sua eventual replicação.

No quarto capítulo, e atendendo à referência temporal considerada no tema, é efetuada uma breve referência ao enquadramento macroeconómico no período.

No capítulo cinco é efetuada a apresentação dos casos em estudo de acordo com a informação considerada mais importante e que foi possível obter no processo de investigação.

No capítulo seis é efetuada a discussão dos resultados face à análise e tratamento dos dados, obtidas as respostas às questões de investigação, retiradas as ilações e efetuadas propostas ou reflexões decorrentes da investigação.

Nos capítulos sétimo e oitavo estão incluídas as referências bibliográficas e todos os anexos.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Conceito e referencial da estratégia empresarial

O Conceito de Gestão Estratégica é um conceito abrangente, alvo de uma grande diversidade de modelos que retratam diferentes formas de uma organização analisar, decidir e implementar as decisões da empresa com impacto num horizonte temporal de médio e longo prazo.

Com base na análise das diversas escolas do pensamento estratégico Carvalho e Filipe (2010: 80) concluem que o objetivo da estratégia é *“único porquanto se trata de criar valor para o poder distribuir: seja sob o ponto de vista do mercado, seja sob o ponto de vista da organização, seja sob o ponto de vista dos acionistas”*.

Porter (1996) e na sequência de trabalhos anteriores, referenciais sobre o pensamento estratégico competitivo e baseados na procura de vantagens competitivas de sustentáveis pela criação de valor no cliente, defendeu que:

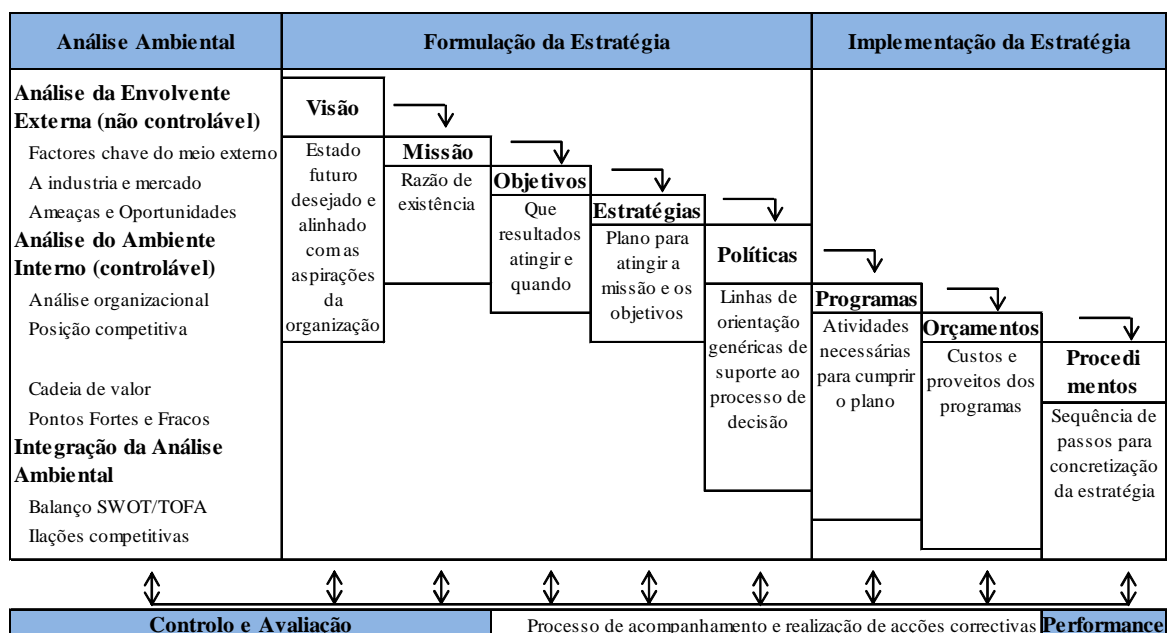
- A prossecução da eficácia operacional tem uma natureza distinta da estratégia, uma vez que novas fronteiras da produtividade alcançadas são rapidamente imitáveis e geradoras no médio prazo de pressões acrescidas sobre os custos com redução de margens que colocam em causa a obtenção de vantagens competitivas;
- A estratégia competitiva deve resultar da diferenciação a obter pela escolha de um modo de fazer ou combinação diferente de atividades, face aos concorrentes, que permita a oferta de uma proposta de valor única;
- A existência de uma estratégia competitiva implica a necessidade de escolha entre o que fazer e não fazer pelo que não havendo escolha não haverá estratégia;
- O valor competitivo de cada uma das atividades não deve ser separado do todo, determinando a relevância do ajustamento entre atividades para a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva junto dos clientes;
- O crescimento deve ser sustentado no aprofundamento do posicionamento estratégico gerador de vantagem competitiva e não na tentativa de alargar esse posicionamento que pode comprometer aquela;
- O papel da liderança é determinante na definição de uma estratégia clara, com capacidade de decidir os ajustamentos nas atividades que compõem a proposta de valor competitivo, do que fazer ou não fazer, comunicar as opções estratégicas e ensinar a disciplina organizacional que permita orientar os colaboradores a fazer escolhas que surgem nas atividades diárias.

Uma das definições da Estratégia mais completa e abrangente é a preconizada por Mintzberg, citado por Carvalho e Filipe (2010: 15) segundo o qual o conceito pode ser explicado pelo modelo 5P em que a:

- Estratégia é um Plano que estabelece um caminho e direção ou guia de ação futura, a partir de uma determina posição;
- Estratégia define um Padrão de forma a dar consistência comportamental ao longo do tempo;
- Estratégia define uma Posição pretendida para os produtos/serviços e envolve uma escolha do que se faz e não se faz;
- Estratégia é estabelecer uma Perspetiva integradora, um conceito de negócio identificador;
- Estratégia é a capacidade de movimento e manobra (Ploy) face a concorrentes ou opositores.

Um dos modelos conceptuais da Gestão Estratégica mais referenciado é o modelo de Wheelan e Hunger (2005) citado por Carvalho e Filipe (2010:5) que dividiu o processo em quatro etapas: análise ambiental, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controlo, evidenciado no quadro seguinte:

Quadro 1 - Modelo conceptual da gestão estratégica empresarial



Nota: Adaptado pelo autor

Carvalho e Filipe (2010) preconizam que uma abordagem prática às necessidades de gestão estratégica corresponde a dar uma resposta sequencial e articulada às seguintes questões: “*Onde estamos? Para onde queremos ir? Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho? Como podemos assegurar que chegámos ao destino?*”

Diversos autores realçam que o conceito de estratégia é aplicável a diversos níveis da empresa ou organização desde uma determinada unidade estratégica, correspondente a uma indústria ou segmento de negócio como à totalidade da empresa ou um seu aglomerado (*holding*).

Lassere (2012) reforça que se a empresa opera numa dimensão de um único mercado, diversos mercados ou global, então também a sua estratégia empresarial deverá ter essas dimensões. Neste contexto o mesmo autor realça que a estratégia deverá ter em conta o enquadramento:

- “*da Ambição (escolha de objetivos num horizonte estratégico);*
- *do Posicionamento (escolha de mercados, segmentos-alvo, definição da proposta de valor ao cliente);*
- *do Desenvolvimento de capacidades e sistemas de gestão (escolha de investimentos, competências, de modo a criar uma cadeia de atividades que entregue valor ao cliente competitivamente;*
- *da Organização (escolha do pessoal, estrutura, processos e sistemas de gestão).”*

2.2. A gestão estratégica nas PME

No âmbito da investigação e práticas do empreendedorismo internacional, Kraus *et al.* (2007) procederam a uma ampla revisão da literatura sobre as implicações do planeamento estratégico ao nível das PME. Na perspetiva do empreendedor, as maiores objeções ao recurso aos processos de gestão estratégica são o entendimento que:

- “*Os instrumentos de gestão estratégica limitam a flexibilidade e a capacidade de improvisação;*
- *É preferível afetar os recursos limitados de tempo a atividades operacionais, vendas, investigação e desenvolvimento em vez dos processos estratégicos;*

- *A gestão Estratégica é muito burocrática.*”

No entanto, as pesquisas analisadas evidenciam que:

- As empresas que recorrem a processos de gestão estratégica, conscientemente ou não, formalizados ou não, obtêm melhores resultados financeiros e no mínimo parecem afetar positivamente o sucesso do empreendedor;
- A elaboração formal de planos estratégicos parece ter um impacto positivo no melhor entendimento do negócio e no alargamento das alternativas estratégicas;
- Nem sempre a elaboração de planos estratégicos segue processos sofisticados ou formais mas com frequência sinalizam a existência de pensamento estratégico o que corresponde à necessidade de lidar com a incerteza e complexidade da envolvente, construção da sua visão e identificação e desenvolvimento do mercado alvo;
- O planeamento estratégico parece ser não estruturado, esporádico, incremental e frequentemente não formalizado, no entanto a questão central não será da utilidade do pensamento estratégico mas para que grupos de PME e em que circunstâncias vale a pena, nomeadamente quando haja alinhamento dos instrumentos às condições culturais, organizacionais e financeiras da cada empresa.

Wang *et al.* (2006) analisaram as razões identificadas por diversos autores para a falta ou baixo nível de recurso ao planeamento estratégico nas PME e concluíram que existe um nível elevado de recurso às técnicas de planeamento estratégico quando as motivações do proprietário-gestor estão centradas na maximização do lucro ou crescimento, ao invés do que sucede quando essas motivações estão centradas na satisfação de objetivos pessoais do proprietário-gestor de natureza não económica, que se traduzem na ausência de desejo de fazer o negócio crescer ou de obter melhores resultados.

Importa reter os principais conceitos e instrumentos do processo de gestão estratégica empresarial tendo presente o foco nos processos de internacionalização, seguindo-se para o efeito as principais etapas do modelo conceptual já referenciado.

2.3.A Análise e diagnóstico do meio ambiente

2.3.1. O Ambiente envolvente

Segundo diversos autores a análise do meio envolvente visa identificar e caracterizar as diversas variáveis externas à empresa, não controláveis, que podem influenciar ou determinar opções nos negócios em que a empresa está ou para onde pretende evoluir.

A análise conhecida pelo acrónimo PEST, ou variantes conforme o detalhe do âmbito da análise, é um dos instrumentos mais comuns e visa identificar fatores:

- Político-legais, como sejam políticas gerais e setoriais, normas e regulamentos, legislação específica aplicável, fiscalidade, circulação de capitais, justiça;
- Económicos, como sejam taxas de crescimento, inflação, investimentos estruturais, desemprego, poder de compra, taxas de juro e condições de financiamento;
- Sociodemográficos e culturais, como sejam a caracterização do estilo de vida, o nível de qualificação e educação, a cultura, o ambiente de negócios e a evolução demográfica;
- Tecnológicos, como sejam a disponibilidade de tecnologias, a intensidade da pesquisa e desenvolvimento, o recurso à inovação.

A análise da indústria tem como instrumentos mais comuns o modelo das cinco forças de Porter (1980), a Value net de Brandenburger & Nalebuff (1996), e a identificação de Barreiras à Entrada e à Saída, citados por Carvalho e Filipe (2010). O modelo de Porter segue uma perspetiva competitiva e considera a análise do poder de negociação dos Clientes, poder de negociação dos Fornecedores e na ameaça de novos concorrentes que em conjunto determinam o nível de rivalidade entre competidores e a partilha do valor criado. A Value Net introduz a colaboração entre concorrentes e complementares como meio de acrescentar valor ao mercado. A identificação de *Barreiras à Entrada e à Saída pode determinar maiores ou menores facilidades de acesso, rendibilidades e compromissos*” Carvalho e Filipe (2010).

Outro instrumento característico é a análise de Grupos Estratégicos em que se procura identificar grupos de empresas com posicionamento estratégico semelhante, por exemplo, através da representação do grau de diversificação de produtos/serviços e o grau de internacionalização.

2.3.2. O Ambiente interno

A análise interna incide nas variáveis de negócio controláveis ou para as quais a decisão da empresa é determinante. Como principais instrumentos identificam-se o modelo 7S da consultora Mckinsey, a análise da Cadeia de Valor de Porter (1985) e a Análise da Capacidade Estratégica, citados por Carvalho e Filipe (2010).

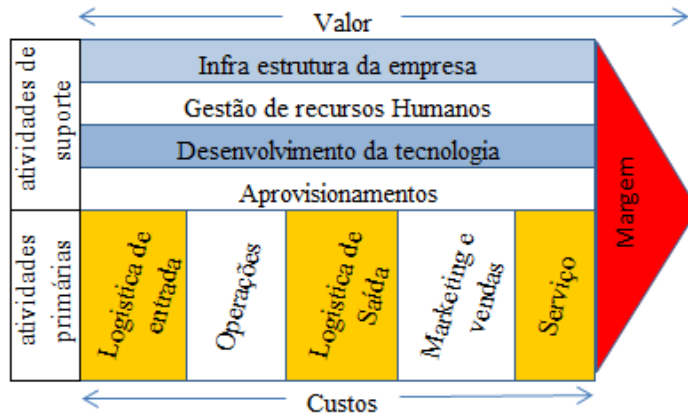
O modelo 7S da Mckinsey analisa a empresa e o ajustamento interno à estratégia, em sete fatores que se relacionam entre si de forma consistente de modo a prosseguir os valores partilhados e/ou os objetivos gerais:

- Estratégia (*Strategy*) – conjunto de decisões e ações tomadas por uma empresa a fim de obter uma posição ou vantagem competitiva;
- Estrutura (*Structure*) – corresponde à organização dos recursos e meios, o seu funcionamento, distribuição de poder, atividades e coordenação;
- Sistemas (*Systems*) – conjunto de procedimentos formais ou informais de suporte à gestão e às operações;
- Equipa (*Staff*) – as pessoas, recrutamento, experiências, envolvimento, motivação e desenvolvimento;
- Competências (*Skills*) – as competências da organização; o que faz de melhor, o conhecimento retido e aplicado, tecnologia e capacidade da proposta de valor ao cliente;
- Estilo/Cultura (*Style/Culture*) – estilo de liderança, cultura organizacional, valores, crenças, normas e atitudes;
- Valores partilhados (*Share values/Super ordinate goals*) – conjunto de valores e/ou objetivos gerais assumidos na organização.

A análise da Cadeia de Valor permite examinar o “conjunto de atividades relevantes para compreender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais ao analisar o valor de forma compartimentada, em vez de o analisar de forma global”,

segundo Carvalho e Filipe (2010). A representação mais comum para representar uma Cadeia de Valor de Porter é mostrada no gráfico 1.

Gráfico 1 - Cadeia de valor



Nota: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

Segundo os mesmos autores a distinção entre as macroatividades segue um critério tecnológico e estratégico pelo que se considera cinco atividades primárias e quatro atividades de suporte. Em complemento, sugerem a análise da Capacidade

Estratégica, a qual definem como o nível requerido para sobreviver e prosperar, que decorre da identificação dos Recursos e Competências, aos níveis básicos e aos níveis que sustentem a vantagem competitiva.

2.3.3. Integração e ilações competitivas

A integração da empresa na envolvente, associando a análise externa e interna, pode ser analisada com recursos a diversos instrumentos, dos quais se referem as matrizes de Produtos e Mercados de Ansoff, análise da posição competitiva BCG, e A.D. Little e a análise SWOT/TOFA, referidos por Carvalho e Filipe (2010):

- a Matriz de Produtos e Mercados de Igor Ansoff (1988) conjuga entre novos e existentes, os produtos ou serviços da empresa com os mercados, novos ou existentes, o que permite identificar quatro aproximações estratégicas possíveis;
- a Matriz A.D. Little, que associa o estágio do ciclo de vida da indústria com a posição competitiva da empresa e que sugere movimentos estratégicos;
- as Matrizes BCG (*Boston Consulting Group*), que, através do cruzamento da taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa, resultam numa análise de carteira de negócios ou produtos que identifica o estágio do ciclo de vida em que se encontram e sugere movimentos estratégicos;
- a Matriz SWOT/TOFA (Trunfos, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que permite conjugar as oportunidades e ameaças da envolvente externa com os

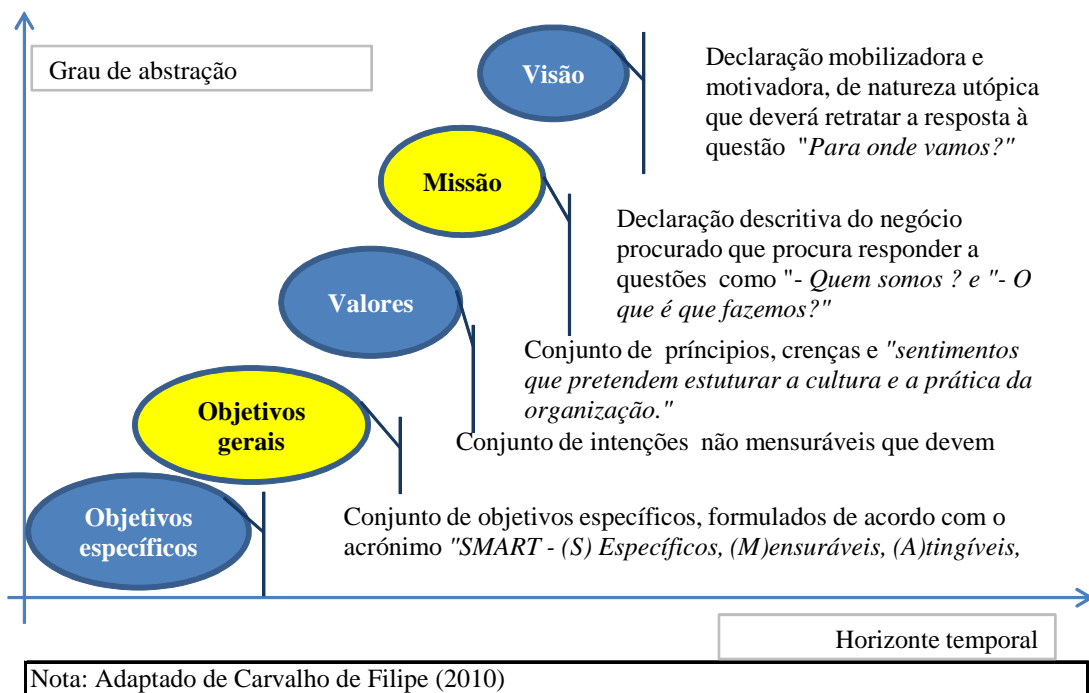
pontos fortes e pontos fracos internos no sentido de identificar alternativas estratégicas possíveis e cuja versão sistémica permite deduzir movimentos estratégicos.

2.4.A formulação estratégica

2.4.1. Declarações, Objetivos e Fatores críticos de sucesso

Segundo Carvalho e Filipe (2010) a formulação estratégica inclui as componentes expressas no gráfico 2.

Gráfico 2 - Declarações estratégicas e objetivos



A estas declarações acrescem os Fatores Críticos de Sucesso, ou seja, os fatores subjacentes à estratégia escolhida, recursos e competências, onde assenta a procura de vantagem competitiva e que devem ser devidamente combinados para gerarem a correspondente capacidade estratégica que permita atingir os objetivos pretendidos.

2.4.2. As estratégias genéricas

No âmbito da definição das estratégias empresariais as principais opções estratégicas referenciadas na bibliografia são caracterizadas nos quadros do Quadro 2, pela referência à designação do vector-chave ou ideia principal, opções e fatores críticos associados.

Quadro 2 - Principais estratégias genéricas

Vetor - chave: **Vantagem competitiva**

Opções estratégicas	Descritivo	Fatores críticos
Alvo alargado Baixo custo Diferenciação	Escolha do mercado-alvo em função das expectativas de rentabilidade, por opção de baixo custo de produção, diferenciação com valorização superior pelo mercado ou por opção de foco em alvo estreito com baixo custo e/ou diferenciação.	Limiar de produtividade , entendido como o limite das posições possíveis face à capacidade tecnológica existente no mercado.
Alvo estreito Focalização		
Fonte: M. Porter (1980,1985) citado por Carvalho e Filipe (2010)		

Vetor - chave: **Por tipo de aproximação à Direção Estratégica**

Opções estratégicas	Descritivo	Fatores críticos
Emergente ou Prescritiva	Grau de importância atribuído à pré-determinação do caminho	Grau de confiança no caminho escolhido e capacidade previsual.
Ajustar ou Empreender ("Fit" ou "intent")	Ajustamento às condições existentes no mercado ou procura de uma nova posição.	Avaliação das condições de mercado e das perspectivas de evolução.
Fazer ou Comprar	Escolha da forma de obter uma vantagem competitiva por internalização ou externalização.	Avaliação dos recursos e competências técnicas, de gestão e de controlo.
Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)		

Vetor - chave: **Posição no Mercado**

Opções estratégicas	Descritivo	Fatores críticos
Líderança	Escolha de movimentação de defesa, protecção ou expansão.	Avaliação da posição competitiva actual e escolha da posição desejada no horizonte estratégico .
Desafiador ("Challenger")	Movimentação de ataque ou desafio ao líder competitivo, concorrente direto.	
Seguidor	Movimentação de seguimento da dominância do mercado centrada na eficiência e na rentabilidade.	
Nicho	Movimentação de especialização para potenciar a dimensão com defesa de competências específicas.	
Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)		

Vetor - chave: **Procura de um mercado incontestado**

Opções estratégicas	Descritivo	Fatores críticos
"Red Ocean"	Competição muito agressiva num mercado saturado e de baixos níveis de rentabilidade.	Capacidade de ampliar o mercado alvo existente ou desenvolver novos mercados tornando a competição irrelevante .
"Blue Ocean"	Desenvolvimento de uma proposta de valor com diferenciação e baixo custo, com inovação e de elevada rentabilidade.	
Fonte: Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2004)		

Vetor - chave: **Procura de soluções únicas para cenários individuais**

Opções estratégicas	Descritivo	Fatores críticos
Busca da melhor estratégia competitiva para o negócio	Resposta às questões: a) Onde devemos competir? b) Como podemos obter e sustentar uma vantagem competitiva? c) Quais os ativos, capacidades, estruturas, sistemas e cultura precisamos ajustar à estratégia? d) Como somos vistos atualmente? e) Como podemos mudar?	Necessidade de manter e desenvolver a capacidade de refletir sobre as prescrições das estratégias genéricas de forma a encontrar respostas às questões - chave adequadas ao contexto específico do negócio.
Fonte: Bowman, C. (2008)		

2.4.3. Os modelos explicativos da Internacionalização

As principais abordagens referenciadas na bibliografia são:

- As teorias evolucionistas ou em etapas, com realce para o modelo desenvolvido na universidade de Uppsala e no modelo baseado na inovação;
- O modelo de rede (network) derivado também do modelo em etapas dos investigadores de Uppsala, que identifica a possibilidade de transpor as etapas inicialmente identificadas pelo estabelecimento de redes colaborativas internas e externas que permitem às empresas a presença mais cedo e de forma mais consistente nos mercados desejados;
- Os modelos mais comportamentais, explicativos de fenómenos não justificados pelos modelos étápicos, como sejam os relativos às empresas que cedo se internacionalizam (Born Globals) e ao empreendedorismo internacional de risco (*International New Ventures*);

- O paradigma eclético, baseado na teoria dos custos de transação, da qual resulta o modelo OLI, relativo às vantagens da (O)propriedade, da (L)ocalização e da (I)nternalização;
- Outros modelos, nomeadamente decorrentes da procura de uma visão mais integracionista, baseados por exemplo na perspetiva de que a internacionalização decorre da disponibilidade de recursos e competências.

2.4.3.1. As teorias evolucionistas

A teoria evolucionista e por etapas desenvolvidas inicialmente por Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990) descrevem a internacionalização como um processo de aprendizagem gradual das organizações e dos gestores iniciado na exportação e na experiência adquirida com os mercados estrangeiros, que ficou conhecido como modelo de Uppsala. São importantes conceitos resultantes deste modelo o conceito aprendizagem organizacional e o conceito de distância psicológica.

A aprendizagem organizacional e a experiência acumulada da gestão resultam o seguinte processo sequencial:

- 1- Atividades de exportação irregulares;
- 2- Exportar através de agentes independentes;
- 3- Criação de uma distribuidora no exterior;
- 4- A produção no exterior ou a aquisição de unidades fabris.

O conceito de distância psicológica refere-se à integração de diferenças económicas, culturais, políticas e linguísticas, para explicar que a proximidade psicológica é um fator significativo de escolha de mercados de entrada internacionais para a empresa que tenderá a optar por mercados de entrada com menor distância psicológica e que essa distância tenderá a diminuir à medida do incremento da experiência e conhecimento.

Johanson e Vahlne, (2009) procederam a uma revisão do modelo de Uppsala por forma a responder à evolução de outras pesquisas e teorias tendo argumentado que o modelo inicial e a sua evolução permitem considerar:

- A integração da importância das redes colaborativas, na medida em que estas resultam da construção de relações de confiança e compromisso assentes na articulação do conhecimento, estratégias, necessidades, capacidades com parceiros que se estabelecem no contexto de cada empresa;
- O conhecimento e aprendizagem que também são evolutivas e que estão presentes nas redes colaborativas;
- O aparente declínio da importância dos modos de entrada ou velocidade de entrada, também estão associados ao conhecimento;
- Que no problema do acesso à informação é possível que as grandes empresas estejam melhor informadas mas que estas questões estarão mais relacionadas com a experiência do que com o tamanho. Assim se explica porque é que as novas empreendedoras internacionais podem crescer rapidamente, pois o empreendedor também terá acesso ao conhecimento e a redes colaborativas antes de entrar na internacionalização.

Cavusgil *et al.* (2004,2010) aplicam o mesmo processo étápico considerando para o efeito o conceito de inovação, pelo qual a decisão de internacionalização consiste numa inovação para a empresa e que o processo decorre por sucessivas inovações.

2.4.3.2. O modelo de rede

Ao rever o processo de internacionalização das PME, Coviello e McAuley (1999) registam que as PME mostram um padrão de externalizar as suas atividades baseando-se nas relações de rede para seleccionar o mercado, o modo de entrada e o investimento.

Os autores consideram que podem ser lançados processos rápidos de internacionalização e crescimento nas relações de rede. Ao estabelecer relações financeiras, tecnológicas e de mercado com outros membros da rede, a empresa amplia sua ligação com outras empresas e aumenta gradualmente as suas capacidades.

São identificados diferentes tipos de relacionamento, de competitividade e de complementaridade criando-se dependências por cooperação ou relações concorrenciais, determinando-se a posição da empresa na rede como um resultado acumulado das suas atividades formais e informais.

Esta abordagem de rede fornece uma perspetiva complementar a outros modelos e considera que as estratégias de internacionalização das empresas são influenciadas pela posição e estado da rede. Em consequência, as relações com a rede podem conduzir, facilitar ou até mesmo acelerar o processo de internacionalização das empresas.

Yu *et al.* (2011) concluem que diferentes tipos de alianças e de conhecimento, focando as de âmbito tecnológico e as de marketing e vendas, têm diferentes impactos nas novas empreendedoras internacionais. Como tal, a coesão da rede é essencial, sendo o impacto imediato nas vendas mais provável quando se trate de alianças de marketing. Alertam ainda para os riscos do conhecimento tecnológico, mais capaz de suportar uma vantagem competitiva, mas que não é completamente partilhado entre parceiros, na medida em que é a exclusividade que ajuda a construir as competências necessárias ao sucesso nos mercados. Assim, torna-se essencial manter ligações entre todos os parceiros envolvidos para garantir a confiabilidade do conhecimento e para proteção contra o oportunismo.

2.4.3.3. As empreendedoras de risco e as *born-globals*

De acordo com as investigações conduzidas, por exemplo por Knight (2000) e McDougall e Oviatt (2004,2005) existem muitos casos de empresas cujo processo de internacionalização não se justifica pelos modelos etápicos e progressivos, identificando casos em que o processo se inicia pouco tempo após a sua criação, designados *born-globals*, ou seja, que muito cedo se internacionalizam.

De igual modo são identificadas empresas que assumem os riscos de entrada em novos mercados muito cedo, que demonstram procura pelo risco. Nestas perspetivas, a internacionalização torna-se um pressuposto ou uma decisão empresarial liderada por um empresário ou uma equipa de gestão que possui uma forte capacidade de aprender novos conceitos e ideias, um alto nível de competência para gerir e para se adaptar a diferentes contextos culturais.

Esta abordagem realça uma combinação de inovação, proatividade e procura de risco que visa a criação de valor. Remete ainda para o papel do empresário e das suas competências para conquistar mercados externos.

Ruzzier *et al.* (2006) ao reverem o estado da arte nas pesquisas sobre os processos de internacionalização das PME, argumentam que as pesquisas reforçam a emergência do de teorias integradoras sobre a internacionalização das PME a partir da visão do empreendedorismo internacional e propõem um modelo centrado em quatro dimensões: o modo de internacionalização, o mercado, o produto e o tempo, as partir das quais se avalia o desempenho e consequências da internacionalização e a *performance* da empresa, tendo em consideração como antecedentes-chave as características do ambiente, da empresa e do empreendedor.

2.4.3.4. O paradigma eclético

O paradigma eclético de Dunning (1998, 2001), com o modelo OLI, centrado na análise das empresas multinacionais, distingue três formas principais de internacionalização, a exportação, o investimento no estrangeiro e o licenciamento que são alvo de apreciação económica pelas empresas, em que o investimento em um determinado país é consistente com a sua gestão e estratégia de longo prazo.

Segundo este modelo, as decisões de propriedade decorrem da necessidade de garantir a posse de ativos, capacidades e recursos, a localização decorre da distância e acesso a recursos ou ao mercado, nível de risco, custos de produção e infraestruturas e a dimensão de internalização decorre da necessidade da decisão sobre a oportunidade de internalizar ou externalizar determinada operação conforme o custo de transação é ou não vantajoso.

Mais recentemente, Dunning e Landau (2008), reconhecem o potencial da inclusão no modelo da dimensão institucional, relativa às condicionantes que o ambiente envolvente coloque à atividade e decisão estratégica da empresa. Nessa dimensão são referidas “regras de jogo” formais (por exemplo, constituições, leis e regulamentos) e restrições informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta).

2.4.3.5. Outros caminhos – Recursos e Competências?

Na procura de modelos teóricos com capacidade explicativa mais ampla, alguns autores como Laghzaoui, S. (2009), procuram uma abordagem mais integradora, relevante para as PME, suportada no acesso a recursos e detenção de competências que permitem integrar muitas das teorias vigentes e explicar o como? e porquê? da internacionalização com condições de sucesso com as componentes mais determinantes.

Outras pesquisas e referências bibliográficas mencionam a importância do papel da liderança, suscetível de associação ao papel do empreendedor, já referenciado.

Cavusgil *et al.* (2010:243) referem a importância para o sucesso da liderança visionária num quadro de pensamento global, definida como *“um capital humano essencial, responsável pela orientação estratégica necessária para gerir com eficiência, flexibilidade e aprendizagem um negócio internacional.”*

Cotae, F. (2013), pesquisou a relação entre a liderança e a sustentabilidade do sucesso empresarial, incluindo o impacto dos diferentes estilos de liderança, referindo que a liderança se apresenta como o único fator suscetível de modificar a fase de declínio da *performance* empresarial.

Story, J. (2011) propôs um modelo para desenvolvimento de líderes com pensamento global.

2.4.4. A seleção de mercados

2.4.4.1. Critérios e instrumentos de medida da atratividade do mercado

Considerando as referências de Lasserre (2012) e Cavusgil (2010) o processo de análise e medida da atratividade de mercados decorre da aplicação da metodologia de análise

ambiental já referenciada na gestão estratégica, aplicada ao nível do negócio ou unidade de negócio em questão até à estimativa do potencial de vendas.

Quadro 3 - Principais critérios na medida de oportunidades do mercado

1 Classificar países, espaços geográficos para identificar mercados - alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão e taxa de crescimento - Poder de compra e dinamismo - Níveis de consumo - Recetividade a concorrentes estrangeiros - Infraestruturas de negócios e tecnológicas - Grau de liberdade e segurança - Risco político, económico, social e ambiental - Disponibilidade de recursos humanos e financeiros 	2 Classificar o potencial do mercado alvo	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão, procura, taxa de crescimento e tendências - Estrutura, concorrência, intensidade e posições competitivas - Produtos substitutos, complementares e ameaças de novas entradas - Normas, regulamentações e barreiras aduaneiras
3 Análise interna	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento da administração ou liderança - Diagnóstico organizacional e requisitos de internacionalização - Competências detidas e relevantes - Recursos próprios afetáveis - Cultura da empresa e cruzamento face ao potencial mercado alvo - Avaliar adequação dos produtos/serviços às características do mercado 	4 Selecionar modos de entrada e parceiros de negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar e selecionar intermediários, parceiros e facilitadores com base em atributo desejáveis e envolvimento na cadeia de valor - Aferir nível de comprometimento, poder financeiro, experiência no negócio e relacional - Aferir os níveis de qualidade e competências técnicas - Aferir a disponibilidade e acessibilidade a de infraestruturas, instalações e capacidades tecnológicas
5 Estimar o potencial de vendas e negócios		<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos factores determinantes de cálculo no horizonte temporal - Definir a proposta de valor e políticas de marketing-mix - Definir o cronograma de entrada no mercado - Definir os níveis de risco e de tolerância - Calcular a previsão de negócios no horizonte estratégico 	

2.4.4.2. Conceito de distância psicológica

O conceito de distância psicológica, referenciado no modelo de Uppsala, foi entendido como o conjunto de fatores que tornam difícil entender os ambientes dos mercados externos pelo que os processos de internacionalização tendiam a iniciar-se na proximidade psicológica.

Na revisão do modelo, Johanson e Vahlne (2009), reconhecem que o conceito se aplica com maior ênfase ao decisor, na sequência de algumas pesquisas, nomeadamente de Sousa e Bradley (2006), que propuseram a distinção entre distância psicológica e distância cultural.

A distância psicológica seria determinada pela distância cultural e pelos valores individuais dos gestores. Deste modo, *“a distância psicológica não poderia ser medida por indicadores factuais, estatísticas económicas, níveis de educação e outros”* e a distância cultural deveria ser calculada sobre características culturais, como tal representativas do mercado ou país.

Ghemawat (2001), desenvolveu uma ferramenta de suporte à análise das oportunidades no mercado global base da na avaliação da distancia ao mercado, designada pela sigla CAGE, representativa das dimensões: Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica.

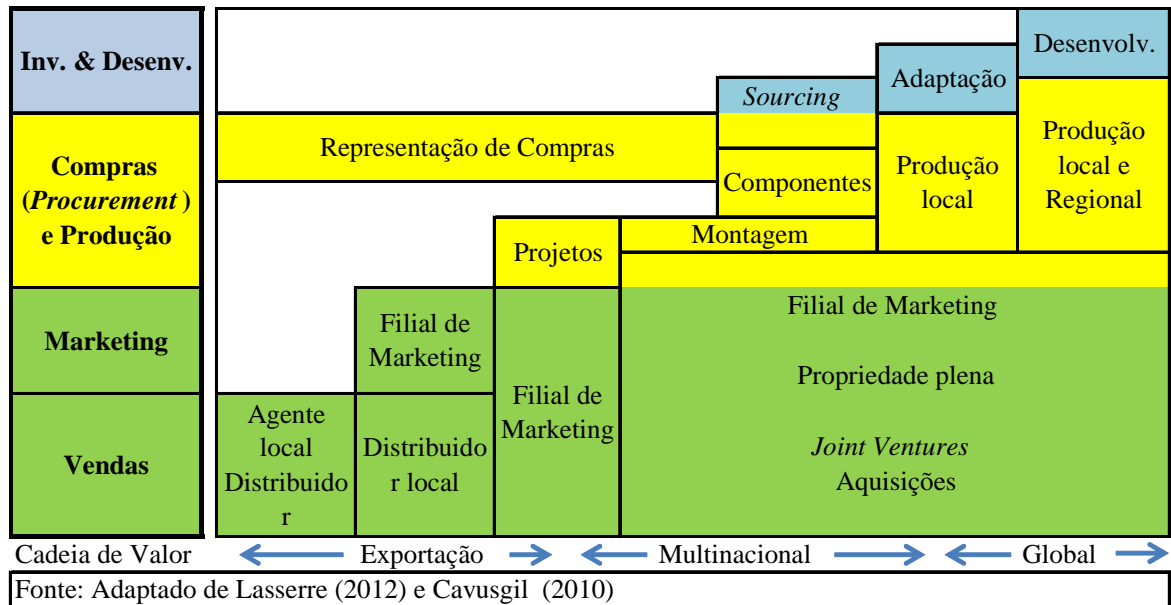
2.4.4.3. Modos de entrada

A escolha dos modos de entrada nos mercados externos é uma das decisões estratégicas nos processos de internacionalização mais complexas e as principais teorias têm associadas fatores explicativos de cada opção.

Com base nas referências de Lasserre (2012) e Cavusgil (2010), em síntese, são identificados os seguintes modos de entrada, representados no gráfico 3, associados à cadeia de valor ao longo de um processo crescente de compromisso à escala global:

- A Exportação direta e indireta, conforme haja recurso a agentes intermediários ou não, em que as vantagens e desvantagens estão associadas a: rapidez de entrada no mercado, controlo do processo e da informação até ao consumidor final, proteção de marcas e patentes e nível baixo de custos e de risco;

Gráfico 3 - Globalização da cadeia de valor e modos de entrada



- Licenciamento e Franchising, em que as vantagens e desvantagens estão associadas à redução do risco e dos níveis de recursos financeiros e de conhecimento requeridos, acesso a mercados cuja entrada esteja mais protegida, menor rentabilidade, maior risco de transferência tecnológica ou perda de notoriedade por mau desempenho do parceiro escolhido com possibilidade deste se poder tornar um competidor futuro;
- Parcerias ou “*Joint Ventures*”, que permitem a partilha de necessidades de recursos, acesso a informação e capacidade de operação, em função das atividades da cadeia de valor envolvidas mas que podem comprometer os níveis de articulação de interesses e de controlo;
- Propriedade plena, seja por aquisições ou novo estabelecimento de raiz, mais exigente em termos de recursos e conhecimento, em função das atividades da cadeia de valor global que estejam em causa mas que permite maior capacidade competitiva no mercado;

- Projetos, mais comum na área de serviços, delimitados no tempo e na presença física, recursos e conhecimento envolvidos, logo com maior flexibilidade, mas que apresentam também limitação no nível de comprometimento e alguns riscos de apropriação indesejada por futuros competidores;
- “*Sourcing internacional*” que permite o acesso a recursos em condições com potencial gerador de competitividade mas que podem gerar barreiras políticas quando a criação de valor no mercado seja limitada.

2.5.A implementação da estratégia

2.5.1. Gestão intercultural

Na implementação ou operacionalização da estratégia empresarial com processos de internacionalização, a gestão da dimensão cultural é amplamente reconhecida como determinante nas condições de sucesso da liderança, desenvolvimento organizacional e comunicação com autoridades, parceiros, colaboradores e clientes.

Wind, Douglas, Perlmutter (1973) caracterizaram as filosofias de gestão predominantes nas abordagens das empresas multinacionais e Hofstede (1980-2010) identificou as principais dimensões culturais das sociedades de modo a permitir a comparabilidade e assim evidenciar perspectivas de potencial conflito.

Quadro 4 - Principais conceitos da gestão intercultural

Filosofia de gestão internacional

Etnocêntrica	Policêntrica
A crença na superioridade do grupo étnico de origem. A gestão de topo é dominada por nacionais de origem e os processos e estilos de gestão são transferidos da sede e impostos às subsidiárias ou operações externas.	Cada subsidiária ou filial assume a sua cultura sobrepondo-se à da sede ou empresa-mãe. As empresas tendem a agir como uma federação, com estilo de gestão próprio mas com regras restritas de reporte e de retorno de resultados.
Regiocêntrica	Geocêntrica
Reconhece especificidades regionais e desenvolve as políticas da empresa e num âmbito regional, supra nacional, sem atender às características ou culturas locais. O produto e o marketing -mix comuns à região.	Nenhuma das culturas, de origem ou local se sobrepõe a outra. Existe uma partilha de poder e responsabilidades, baseadas no mérito e na competência, partilhando objetivos gerais com foco local.

Fonte: Wind, Douglas, Perlmutter (1973)

Dimensões da cultura nas sociedades

Distância ao poder	Individualismo/Coletivismo	Orientação curto/longo prazo
Nível de tolerância à distância entre as hierarquias e classes sociais mais altas e mais baixas. Um indicador baixo representa um sentido mais igualitário e maior acesso e partilha de poder.	Num ambiente individualista os direitos pessoais são mais importantes que os do grupo de pertença. Num meio coletivista o conceito de família alargada ou comunidade requerem um nível fundamental de lealdade.	No curto prazo prevalecem os resultados imediatos, baixa propensão à poupança e a verdade imediata. No longo prazo a verdade é situacional, adaptável ao contexto e ao momento.
Masculinidade/Feminilidade	Evitar a incerteza	Indulgência / Constrangimento
A alta masculinidade favorece as realizações materiais e os desempenhos agressivos, enquanto a feminilidade representa a valorização da qualidade de vida e dos relacionamentos.	Mede a tolerância ao risco e a previsibilidade. Os níveis de formalidade e a burocracia são indicadores de protecção da estabilidade.	A indulgência refere-se à livre satisfação humana no aproveitamento da vida e do divertimento. O constrangimento refere-se ao condicionamento dessas necessidades por meio de restritas normas de conduta social.

Fonte: Hofstede, G. (1990-2010)

Trompenaars e Hampden-Turner (1990-2011) desenvolveram um sistema de dimensões da cultura focalizado nas necessidades de gestão das diferenças culturais, identificando as seguintes sete dimensões ou dilemas:

- Universalismo / Particularismo;
- Individualismo / Coletivismo;
- Envolvimento específico/difuso;
- Expressão neutral / emocional;
- Reconhecimento pela concretização / atribuição;
- Gestão do tempo sequencial / simultâneo,e
- Controlo pessoal / exterior.

2.5.2. A proposta de valor

Segundo Lasserre (2012:29), a estratégia empresarial é um conjunto de escolhas que definem os objetivos a longo prazo, a proposta de criação de valor económico que a empresa apresenta ao mercado para construção de um sistema competitivo de negócio sustentável, evidenciada no gráfico 4.

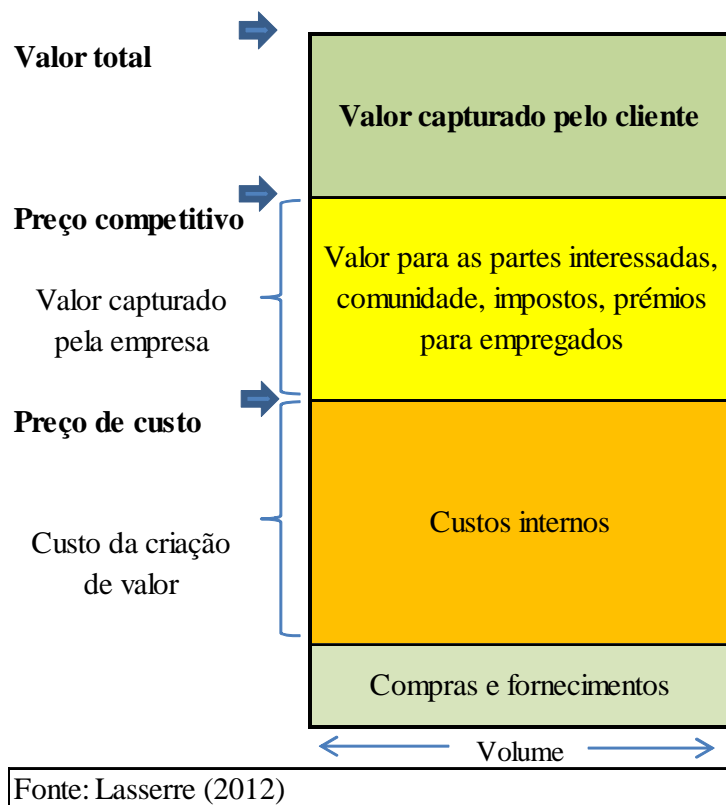
Anderson *et al.* (2006) evidenciam a inexistência de um conceito definido de proposta de valor apesar do termo ser utilizado com muita frequência. Propõem uma classificação, baseada nas opções que o lado da oferta coloca no mercado:

- Benefícios – Lista de todos os benefícios que o consumidor pode obter;
- Fatores de diferenciação – Todas as características que diferenciam a proposta face às propostas mais próximas no mercado;
- Interação (“*Resonating Focus*”) - Principais fatores de diferenciação e de semelhança com as ofertas concorrentes que vão permitir a entrega num futuro próximo do máximo valor ao cliente.

Os mesmos autores argumentam que a proposta de valor deverá ser: Distintiva, Mensurável e Sustentável.

Ghemawat, P. (2012) a partir da constatação de práticas de gestão, com recurso a análises de custo-benefício sobre decisões menores e “profissões de fé”, sobre decisões mais complexas e sujeitas a incerteza, como as relativas a estratégias de internacionalização, desenvolveu um sistema de avaliação do valor económico criado com o acrónimo ADDING: A(adding) volume ou crescimento, D(ecresing) redução de custos, D(ifferenciating)

Gráfico 4 - A criação de valor



diferenciação ou incremento da disponibilidade para pagar, I(mproving) incremento da atratividade do negócio, N(ormalising) contenção de riscos e G(enerating) geração de conhecimento e outros recursos.

Marr *et al.* (2004) propõem a observação da dinâmica da criação de valor pelo mapeamento do desempenho dos fatores intangíveis e do relacionamento com os ativos da empresa que sustentam a proposta de valor. Referem a título de exemplo, o mapa mental que permita visualizar as relações interdependentes entre: Conhecimento, Cultura, Relações com clientes, Patentes, Marcas e Satisfação de consumidores.

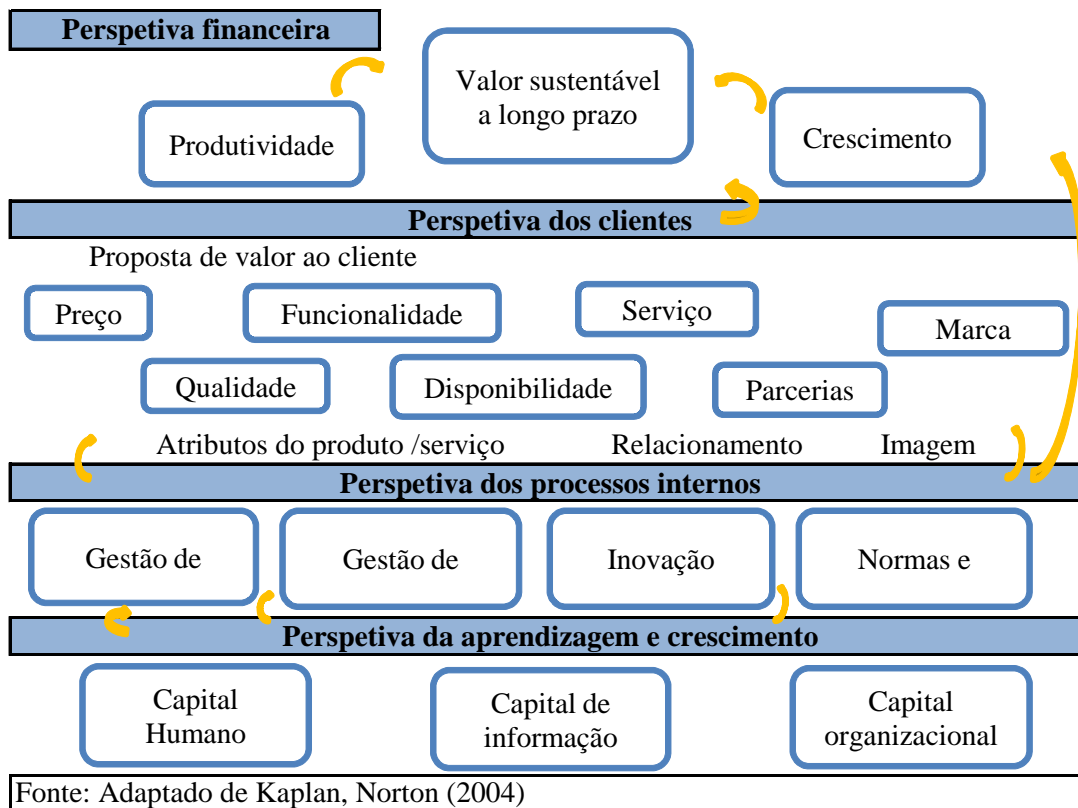
Prahalad e Ramaswamy (2004) argumentam que a co-criação, entre a empresa e o cliente, é a nova abordagem na criação de valor. Decorre do incremento substancial da capacidade dos clientes pesquisarem, partilharem e procurarem informação e conhecimento. Assim, preconizam o desenvolvimento das interações com os clientes de acordo com o acrónimo: DART, Diálogo, Acesso, Risco-benefício e Transparência, numa perspetiva que a relação empresa-clientes se desenvolva na resolução conjunta de problemas.

Porter e Kramer (2011) argumentam que para fazer face à crise do capitalismo as empresas devem rever a sua abordagem à criação de valor abandonando a visão financeira de curto prazo e adotando uma perspetiva de médio–longo prazo com partilha do valor criado nas comunidades com que se relacionam, sejam fornecedoras, de implantação ou clientes. Nesta perspetiva, propõem o conceito de partilha de valor como forma de libertar uma nova onda de progresso e crescimento. As necessidades de bem-estar económico e social, definem mercados, causam danos sociais e criam custos internos nas empresas.

2.6. O acompanhamento, controlo e avaliação

Kaplan e Norton (2004) na sequência de trabalhos antecedentes sobre o desenvolvimento do Balanced ScoreCard (BSC), propõem como ferramenta de gestão estratégica para a criação de valor sustentado, a utilização do mapa estratégico descrito no gráfico 5, na página seguinte.

Gráfico 5 - Mapa estratégico



Kaplan e Norton sugerem ainda que o processo de gestão estratégica do desempenho considera quatro momentos críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicação e articulação entre os objetivos e medidas estratégicas;
- Planeamento e estabelecimento de metas e alinhar iniciativas estratégicas e operacionais;
- Melhorar o retorno de informação e a capacidade de aprendizagem organizacional.

2.7.Referências antecedentes sobre a internacionalização das PME Portuguesas

Por referência aos trabalhos mais recentes ou mais próximos do tema em estudo, importa referenciar as seguintes pesquisas antecedentes.

Simões e Crespo (2002), evidenciam que os fatores determinantes na internacionalização das empresas portuguesas estão relacionados com o tamanho, tipo de indústria, desenvolvimento de capacidades na estratégia e no produto. Alertam que estes fatores são mais influentes na decisão de exportação que na de investimento no estrangeiro e que a predominância do modelo evolutivo não se verifica. No quadro do paradigma eclético, verificam que a aplicação da perspectiva da propriedade não é suficiente para explicar movimentos de internacionalização, sendo ainda necessário considerar a localização. Alertam ainda para as limitações dos estudos centrados nas empresas de uma determinada dimensão que podem levar a perder a perspectiva do todo. Referem ainda que as análises “*cross-section*” não permitem a captura integral dos processos de internacionalização pelo que recomendam que sejam completadas por estudo de casos longitudinais os quais poderão identificar que desafios e a importância das variáveis-chave mudam com o desenvolvimento dos processos de internacionalização.

Bernardino (2006), baseado no estudo de PME de alta tecnologia, concluiu que os papéis do empresário ou empreendedor são determinantes:

- No conhecimento dos mercados; na obtenção da colaboração de pessoal qualificado em áreas-chave como o Marketing, Vendas e Finanças;
- No envolvimento e participação dos colaboradores;
- No estabelecimento da rede de contactos e parcerias.

Concluiu ainda que o empreendedor deverá envolver-se em atividades comerciais e não ficar focado somente na inovação tecnológica e que o estabelecimento de parcerias com partilha e complementaridade de conhecimento do mercado são fatores de sucesso, na medida em que estas empresas têm uma baixa orientação para o cliente e para o mercado.

Dominginhos e Simões (2007), fruto da pesquisa sobre os papéis das relações entre empreendedores, origens e impacto na internacionalização das *Born-Globals*, concluem que as ligações entre empreendedores comportam diferentes fins e permitem colmatar a exiguidade dos recursos próprios em termos tecnológicos, o marketing e financeiros. Facilitam o acesso e partilha de conhecimento na identificação de oportunidades, permitem o acesso a recursos, mercados, contactos e novos parceiros complementares. De igual modo, no que se refere às origens das relações sustentam que na fase embrionária, as relações são suportadas por contactos não comerciais, particulares, oriundos do meio académico ou através da participação em projetos internacionais. Com o crescimento dos projetos, as relações no ambiente de negócios tornam-se mais importantes. As relações com empresas multinacionais, no país de origem, facilitam as vendas internacionais, o desenvolvimento tecnológico e a credibilidade internacional. Concluem ainda que o mesmo parceiro pode desempenhar funções distintas em diferentes momentos. Os mesmos autores categorizam as relações em: Enquadramento das oportunidades; Desenvolvimento de recursos tecnológicos; Facilidades de mercado e Reforço da credibilidade.

Pereira *et al.* (2009), com base no estudo da indústria portuguesa de cerâmica no distrito de Aveiro concluem que a internacionalização é um fator determinante na competitividade das firmas do setor da loiça e ornamental, refletindo-se nos indicadores de *performance*. Em geral, trata-se de médias empresas, a maioria de capital familiar, que realizaram investimentos significativos desde 2006. Os principais mercados de destino são na Europa e na América do Norte. As empresas têm seguido um modelo de internacionalização evolutivo. Estando numa fase de maturidade no seu ciclo de vida, as perspectivas são de transição de um estado de exportação pura para a instalação de subsidiárias nos mercados de destino e deslocalização da produção para mercados com vantagem de custos.

Miranda (2012) analisa a evolução de *born globals* portuguesas a fim de determinar como foram aplicados os planos de negócio iniciais e como o dinamismo e redes contribuíram para moldar a evolução das empresas e os modelos de internacionalização. Concluiu que as redes colaborativas do empreendedor e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado foram condições essenciais e que nem os planos de negócio nem o apoio financeiro foram indispensáveis.

Dias (2012), estuda a seleção de mercados pelas novas exportadoras portuguesas de serviços e de bens e concluiu que as novas exportadores selecionam mercados com maior proximidade, países africanos de expressão portuguesa ou com proximidade geográfica e membros da União Europeia, nas dimensões económica, geográfica e cultural, enquanto as exportadoras escolhem outros mercados mais distantes, seguindo uma abordagem gradual ou evolutiva.

3. Metodologia

3.1. Paradigma de investigação

Com base no objeto, objetivos e questões iniciais, a investigação segue um paradigma interpretativo considerando que:

- O objeto do problema é conhecer uma situação e compreendê-la através da visão de quem investiga;
- A realidade a observar é multidimensional e intangível, não controlada pelo investigador;
- O investigador e os seus valores exercem influência no processo de investigação, pois irá interpretar e fazer juízos de valor;
- É previsto que seja através da observação e análise dos dados que surjam os elementos necessários à investigação, sendo assim mais indutivo que dedutivo;
- Segue um método qualitativo, de estudo de casos, em que a teoria permite a melhor compreensão dos fenómenos.

3.2. Método

Segundo Yin (2009), o método de estudo de casos é particularmente adequado quando as questões de pesquisa estão centradas no como? e porquê? quando o estudo visa investigar profundamente um fenómeno contemporâneo num contexto real em que as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e não é requerido o controlo das situações alvo de estudo.

Adicionalmente, o mesmo autor releva que o método de estudo de casos é adequado quando:

- Existam mais variáveis com interesse do que as que seriam viáveis tratar com dados quantificados;
- Gera confiança pela possibilidade de relacionamento de diferentes fontes de evidência que podem ser verificadas por triangulação ou confrontação;
- Pode beneficiar da prévia definição de questões teóricas de modo a guiar a recolha de dados e a análise e a investigação.

Ainda segundo o mesmo autor, sempre que se mostre viável, o estudo de casos múltiplo é preferível ao estudo de caso único na medida em que seja assegurada a sua replicação e haja cuidado na diversificação de casos selecionados.

3.3. Critério de seleção de casos de estudo

A análise da performance da internacionalização das empresas e das PME em particular tem sido alvo de estudos de diversos investigadores internacionais.

A generalidade das investigações centram-se na empresa e como resultado são identificados indicadores de resultados económicos e financeiros, rentabilidade do ativo, rentabilidade das vendas, peso do volume de negócios externo face ao volume de negócios total da empresa.

No quadro do desenvolvimento de teorias explicativas da internacionalização empresarial existem ainda outros estudos e investigações sobre empresas que cedo se internacionalizam seja por incorporarem significativos avanços no domínio da inovação ou uso de tecnologias globais, desenvolvimento de competências específicas ou por decisões estratégicas de recurso ou adaptação aos mercados externos, que identificam como medidas, por exemplo, indicadores como a % de RH com conhecimento ou nacionalidade dos mercados de destino, nível de maturidade ou inovação do seu produto e serviço, informação económica e cultural de contexto, dando ênfase às questões de gestão intercultural e por esta via também ao conceito de distância psicológica.

Quando se trata de aferir o desempenho macroeconómico de mercados ou setores de atividade é usual a análise do peso dos setores no valor global do fluxo económico a fim de deduzir uma leitura ou comparação transversal ou multissetorial.

Considerando os objetivos da presente pesquisa, com recurso a estudos de casos com amplitude multissetorial e diversificada, foi considerado como fator identificador de sucesso o posicionamento num ranking de maior valor exportado ao longo do período plurianual recente.

Para o efeito considerou-se a informação estatística oficial disponível relativa às Estatísticas do Comércio Internacional de bens no período de 2007 a 2011 e o Sistema Integrado de Contas das Empresas - SCIE no último período disponível em novembro de 2012, 2007 a 2010, em ambos os casos da responsabilidade do Instituto Nacional de Estatística, com as seguintes opções e critérios:

- Estatísticas do Comércio Internacional de Bens - - Listagens das 30 maiores empresas (TOP30) por ranking de valor exportado em cada um dos anos referidos, correspondentes ao conceito de PME anteriormente descrito e escalão de pessoal ao serviço entre 50 e 249 pessoas ao serviço de modo a focalizar nas médias empresas.
- Estatísticas das Empresas - Listagem das 30 maiores empresas (TOP30) por ranking de valor somado das prestações de serviços para o mercado comunitário e para o mercado extracomunitário, correspondentes ao conceito de PME anteriormente descrito escalão de pessoal ao serviço entre 50 e 249 pessoas ao serviço, de modo a focalizar nas médias empresas e com exclusão de setores de atividades relativos às atividades turísticas e de transportes, dada a respetiva especificidade no domínio da internacionalização de atividades económicas, e que deste modo são por opção excluídas dos casos de estudo.

Para seleção dos casos de estudo considerou-se como critérios secundários:

1. Número de presenças nos TOP30 referidos em cada período acumulado em análise;
2. Melhor coeficiente médio do posicionamento obtido;
3. Prioridade a empresas com capital exclusivamente português;
4. Pertença a diferentes setores de atividade económica de acordo com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE);
5. Não ter sido alvo de estudos ou casos com publicação recente;
6. A seleção final de casos de estudo decorreu ainda por acordo da empresa, disponibilidade de acesso a documentação relevante, disponibilidade para entrevistas semiestruturadas com os respetivos responsáveis máximos executivos ou colaboradores próximos devidamente autorizados, e ainda por viabilidade de acesso do investigador.

3.4. As questões de pesquisa

Atendendo à natureza qualitativa da investigação, as questões de pesquisa visam evidenciar ou suportar teorias ou aproximações já existentes e avaliar a possibilidade de juntar e integrar de um modo pouco habitual teorias já existentes, nos domínios da Estratégia Empresarial e das Estratégias de Internacionalização Empresarial.

Com base no objeto, objetivos e na questão principal, são previstas as seguintes questões-tipo:

- 01 - Como e porquê foi iniciada a internacionalização da empresa?
- 02 - Quais as principais motivações da presença nos mercados internacionais?
- 03 - Qual o papel desempenhado pelo empreendedor, proprietário ou pela administração nessa decisão?
- 04 - De que modo a empresa entrou nos mercados externos? E que evoluções ocorreram desde então?
- 05 - A empresa, na sua atividade internacional age isolada ou estabelece parcerias com outras entidades? Quais? Públicas? Privadas concorrentes? Privadas, noutros setores complementares?
- 06 - Como é que a empresa selecionou e seleciona os mercados em que está presente?
- 07 - De que forma(s) está presente nesses mercados?
- 08 - Quais as principais barreiras ou dificuldades sentidas na atividade internacional?
- 09 - Como é que ocorre o lançamento de um novo produto ou serviço, em simultâneo para todos os mercados ou de outras formas? Quais?
- 10 - A empresa fez ou faz alterações internas ou adapta políticas internas em função dos mercados internacionais? Em que domínios?
- 11 - Qual a proposta de valor que apresenta aos seus clientes internacionais?
- 12 - Como é medida a performance empresarial e a componente de atividade internacional?
- 13 - Como é que a atividade internacional se enquadra na estratégia empresarial?

3.5. Protocolo de investigação

3.5.1. Descrição do processo de investigação

Definidos o paradigma de investigação, o método, as questões de investigação e o critério de seleção de casos de estudo importa esclarecer as restantes componentes do protocolo de investigação seguido, como sejam, os critérios de qualidade, os métodos de recolha de dados, o processo de registo e análise de dados conforme o recomendado por Yin (2009).

3.5.2. Critérios de Qualidade

De acordo com Yin (2009) a avaliação do processo de pesquisa deve considerar as seguintes quatro dimensões de testes:

- Validade do constructo: Compreende o recurso a diferentes fontes de suporte de evidências, por recurso à triangulação de dados, revisão sucessiva e comparação de análises;
- Validade interna: Compreende a utilização de modelos lógicos de avaliação do enquadramento no referencial teórico e bibliográfico identificado e na discussão face a explicações alternativas sustentáveis, nomeadamente eventuais relações causa-efeito longitudinais;
- Validade externa: Compreende a observação do mesmo quadro lógico de investigação em todos os casos estudados numa lógica de comparabilidade e de aplicabilidade a casos semelhantes;
- Fiabilidade: Compreende a definição de requisitos de registo e construção de base de dados de suporte à análise em conformidade com o protocolo seguido de modo a assegurar que a repetição do processo de pesquisa permita a obtenção dos mesmos resultados.

3.5.3. Os métodos de recolha de dados

Para a recolha de dados está previsto o recurso a análise documental e a entrevistas semiestruturadas com os responsáveis de cada empresa-caso ou seus representantes autorizados.

Por se tratar do estudo de casos múltiplos, para cada caso a análise documental antecede a realização de entrevistas e inclui informação de contexto, pública ou da empresa, de fontes diversas, sujeita a verificação dos responsáveis da empresa quando necessário.

As entrevistas são semiestruturadas na medida em que decorrem de blocos de questões temáticas, com perguntas fechadas e abertas, elaboradas de acordo o objeto da investigação, objetivos e questões de pesquisa previamente estabelecidos e ajustadas à necessidade de validação dos referenciais teóricos.

Este processo poderá implicar revisões do referencial teórico a fim de melhor enquadrar a informação adicional recolhida na entrevista conforme o recomendado por Eisenhardt (1989).

3.5.4. O processo de registo e análise de dados

A informação recolhida foi definida a partir dos objetivos e questões de investigação e completada de acordo com o referencial bibliográfico, determinando os itens detalhados da pesquisa e as diferentes fontes utilizadas.

Por cada fonte utilizada e face a cada item foi efetuado o respetivo registo escrito e classificação dos níveis de evidência apropriados face aos objetivos da investigação.

As entrevistas com os responsáveis das empresas em estudo foram sujeitas a transcrição escrita e verificação pelos entrevistados de modo a assegurar a respetiva fiabilidade.

O guião da entrevista semiestruturada encontra-se em anexo nº 8.1 e a listagem indicativa para consulta de documentação, no anexo 8.2.

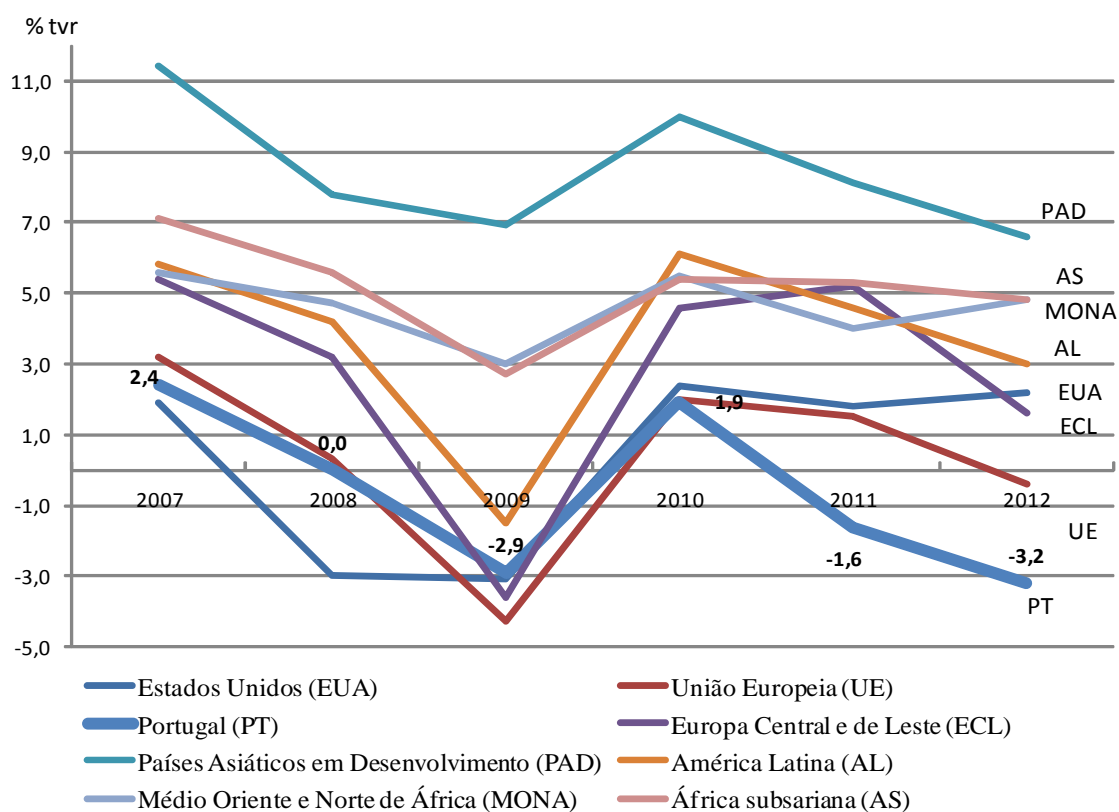
Cada componente de registo pode ter diferentes classificações conforme as questões de pesquisa e as perspetivas em validação ou aferição observando-se uma escala de Likert de quatro posições, duas positivas e duas negativas, forçando a clareza da aferição, aplicadas à análise dos modelos explicativos da internacionalização e às práticas da gestão estratégica empresarial.

4. Breve retrato do enquadramento económico e financeiro no período 2007 - 2012

4.1. Crescimento económico internacional

O período em apreciação já ficará para a História como uma das mais graves crises económicas com impacto mundial. A crise financeira de 2008, oriunda dos Estados Unidos, rapidamente se propagou ao sistema bancário globalizado, provocando uma forte retração na economia mundial em 2009, conforme retrata o gráfico 6.

Gráfico 6 - Crescimento do PIB real em Portugal e no mundo



Fontes: Relatórios Banco de Portugal, 2012, 2011, INE

Abalada a confiança dos mercados financeiros internacionais seguiu-se um primeiro período de recuperação, em 2010, impulsionado pelas principais economias emergentes, nomeadamente dos países asiáticos, Europa de Leste e América Latina.

No entanto, o efeito conjugado da crise financeira, repercutindo-se nas economias e na falta de confiança dos principais atores internacionais, fez emergir uma nova fase da

crise a partir de 2010, sobre a sustentabilidade das finanças públicas de alguns países com défices orçamentais sistémicos nos quais se inclui Portugal.

Esta fase, designada por crise das dívidas soberanas, centrada na Zona Euro e na União Europeia, ainda não foi ultrapassada e tem colocado a economia internacional num clima de grande incerteza, repercutindo-se ao nível mundial, com redução generalizada do ritmo de crescimento económico e recessão em alguns países da União Europeia e na Zona Euro.

4.2. A economia portuguesa

Sensivelmente desde a criação da zona euro, a que Portugal aderiu de início, cumprindo os critérios aprovados pela União Europeia, a economia nacional não conseguiu obter taxas de crescimento significativas face aos restantes estados membros e às economias desenvolvidas. A necessidade de cumprimento dos critérios da União Monetária - Défice público de 3% do PIB e Dívida pública de 60% do PIB - mantiveram uma forte pressão na economia nacional, requerendo processos sucessivos de ajustamento.

O quadro 5 sintetiza os principais indicadores macroeconómicos no período em análise.

Quadro 5 - Síntese dos principais indicadores macroeconómicos

Indicadores	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PIB - Produto Interno Bruto (% tvr)	2,4	0,0	-2,9	1,9	-1,6	-3,2
Contributo procura interna para PIB (%)	2,2	0,9	-3,6	2,0	-6,3	-7,0
Contributo procura externa para PIB (%)	0,2	-1,0	0,6	-0,1	4,7	3,9
Taxa de desemprego (% tvma)	8,0	7,6	9,5	10,8	12,7	15,7
Dívida pública						
Saldo global das administrações públicas (% do PIB)	-3,1	-3,5	-10,2	-9,8	-4,4	-6,4
Dívida pública bruta consolidada (% do PIB)	68,3	71,6	87,3	94,0	108,3	123,6
Taxa fixa de rentabilidade OT a 10 anos (% , Dez.)	5,5	4,0	3,9	6,5	13,1	7,3
Empréstimos bancários						
Sociedades não financeiras (% tva Dez.)	11,2	10,5	1,7	0,7	-1,8	-3,8
Particulares (% tva Dez.)	9,0	4,6	2,3	2,0	-2,2	-4,4

Nota: tvr - taxa de variação real; tvma - taxa de variação média anual; tva - taxa de variação anual

Fonte: Relatórios da Administração do Banco de Portugal 2012,2011,2010

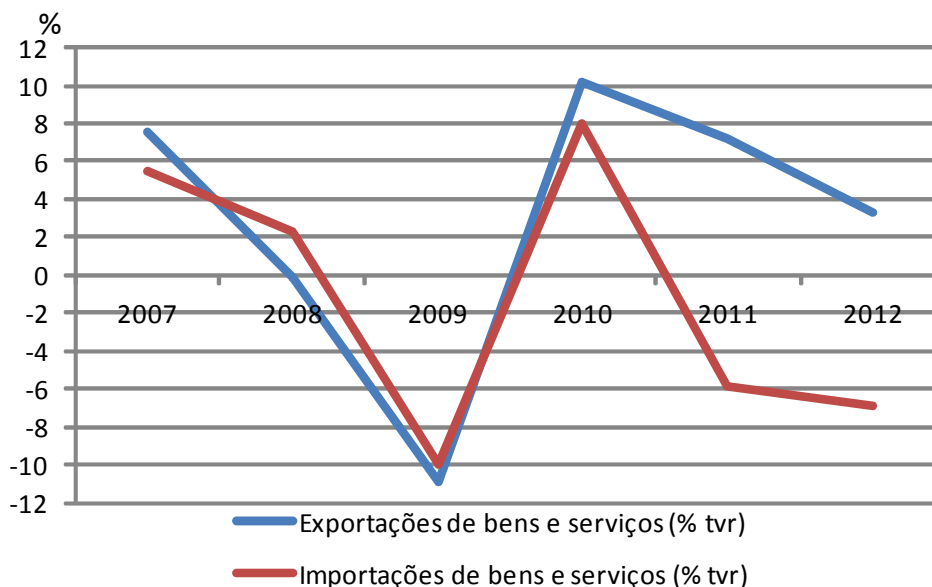
Na sequência da crise financeira de 2008 e do impacto na economia que lhe seguiu, o governo português não teve capacidade política para fazer aprovar no parlamento uma solução para a situação e teve que solicitar assistência financeira internacional em abril de 2011, para salvaguarda da capacidade de cumprir compromissos públicos e do sistema bancário, a qual se veio a traduzir num programa de ajustamento económico e financeiro, acordado com as autoridades da União Europeia, Zona Euro e FMI, Fundo Monetário Internacional, que ainda decorre.

Resulta da análise dos principais indicadores macroeconómicos o seguinte:

- O crescimento da economia foi fortemente afetado pela crise financeira de 2008, com uma rápida recuperação em 2010 e forte recessão desde 2011;
- Ao longo do período, o contributo da procura interna para o PIB tem vindo a diminuir, com exceção do verificado em 2010, contribuindo fortemente para a recessão, e tem como principal reflexo o crescimento exponencial da taxa de desemprego;
- A recessão económica tem sido atenuada pelo comportamento positivo da procura externa, em particular desde 2011;
- Apesar do esforço efetuado, o comportamento do défice público e da dívida pública não permitem concluir que o problema esteja a ser ultrapassado, com a agravante do crescimento da dívida pública se manter a um ritmo muito elevado;
- Esta situação é reforçada pela manutenção de um nível de risco muito elevado, retratado pela taxa fixa das obrigações do tesouro a 10 anos, representativa da facilidade de acesso a financiamento internacional;
- Uma das principais implicações da evolução da atividade económica tem sido o acesso a crédito pelas famílias e pelas empresas, conforme o retratado pela evolução dos empréstimos bancários;
- A evolução dos empréstimos bancários às sociedades não financeiras sofre uma forte diminuição em 2008, com retração a partir de 2011;
- A evolução dos empréstimos bancários aos particulares sofre um abrandamento do ritmo de crescimento desde 2008, com forte retração a partir de 2011.

- A observação com maior detalhe das principais componentes da procura externa, retratadas no gráfico 7, permite considerar ainda que:

Gráfico 7 - Comércio internacional de bens e serviços



Fonte: Relatórios da Administração do Banco de Portugal 2012,2011,2010

- A melhoria verificada na procura externa, desde 2011, teve um contributo mais significativo pela forte retração das importações que pelo comportamento das exportações;
- Embora o crescimento das exportações se mantenha a um ritmo de crescimento significativo desde 2010, o mesmo tem vindo a abrandar desde então;
- Após a recuperação verificada em 2010 pelas importações, abaixo da evolução verificada nas exportações, verificou-se uma queda abrupta em 2011 e uma diminuição do ritmo de abrandamento para 2012.

Neste contexto, importa referir a importância das médias empresas portuguesas no comércio internacional de bens, nomeadamente no ano 2011, conforme Quadro 6:

- A totalidade das PME representava, 93,6% do total de empresas com exportações extracomunitárias 97,9% das exportações intracomunitárias, sendo que as médias empresas (ME) representavam 12,1%, das PME exportadoras extracomunitárias e 8% das exportadoras intracomunitárias;

- No entanto, em valor, as médias empresas (ME) representavam 43,2% do valor exportado para países terceiros pelas PME, e 53,3% do valor exportado para países comunitários.

Quadro 6 - Importância das PME e das Médias Empresas (ME) no comércio Internacional de bens

Indicadores - 2011	Intra EU	Extra EU
Exportação		
Nº total de empresas	31.496	19.700
Peso das PME no total de empresas (%)	97,9%	93,6%
Peso das ME no total das PME (%)	8,0%	12,1%
Valor do fluxo (milhões euros)	31.873	10.955
Peso das PME no total de empresas (%)	50,7%	46,8%
Peso das ME no total das PME (%)	53,3%	43,2%
Importação		
Nº total de empresas	113.955	19.515
Peso das PME no total de empresas (%)	98,1%	87,5%
Peso das ME no total das PME (%)	3,9%	11,7%
Valor do fluxo (milhões euros)	43.610	15.619
Peso das PME no total de empresas (%)	64,3%	35,2%
Peso das ME no total das PME (%)	47,3%	42,5%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Comércio internacional de bens

- No que se refere às importações, a totalidade das PME representava 87,5% das empresas importadoras extracomunitárias e 98,1% das importadoras intracomunitárias, sendo que as médias empresas (ME) representavam 11,7% das PME importadoras extracomunitárias e 3,9% das importadoras comunitárias;
- No entanto, em valor, as ME representavam 42,5% do valor importado pelas PME dos países extracomunitários e 47,3% do valor importado dos países comunitários pelas PME.

Em suma, verifica-se que as médias empresas têm uma importância determinante no valor do comércio internacional português em geral, com particular significado nas exportações.

5. Casos de Estudo

5.1. Caso - FRULACT – Indústria Agro-alimentar, S.A.

5.1.1. Apresentação

A Frulact – Indústria Agro-Alimentar S.A. nasceu em 1987, na Maia, pela iniciativa de uma família com experiência na indústria alimentar. O negócio da empresa consiste na produção industrial de preparados à base de fruta, nomeadamente, produtos lácteos, gelados, pastelaria e bebidas.

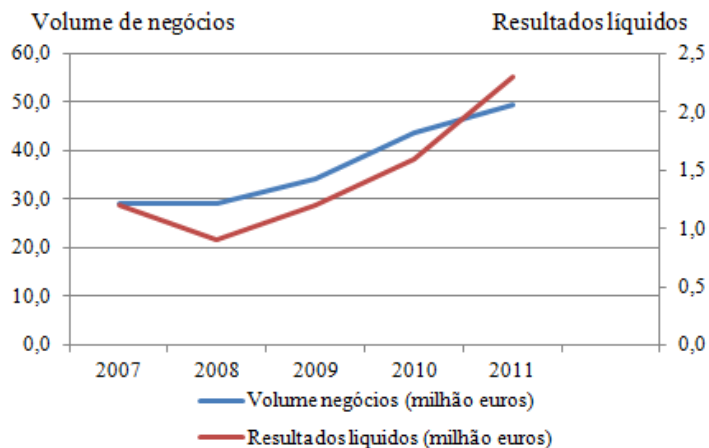
Gráfico 8 - Imagem da Frulact



Tem como principais clientes as grandes multinacionais do setor e recentemente lançou uma gama de produtos de marcas próprias dirigidas ao consumidor final.

No período em análise, a empresa obteve um crescimento muito significativo do volume de negócios atingindo quase 50 milhões de euros em 2011 e reclama a liderança no mercado ibérico e uma posição cimeira no mercado europeu.

Gráfico 9 - Principais resultados da Frulact



Nota: A empresa tem o exercício anual diferente do ano civil.

Fonte: Relatórios e Contas Frulact e Relatório einforma DB 2011

O volume de emprego, em

Portugal, também cresceu no período, passando de 206 trabalhadores em 2009 para 248 em 2011.

Os indicadores de capacidade económica e financeira são significativos em 2011: Autonomia financeira 43,9% e Solvabilidade 78,2%.

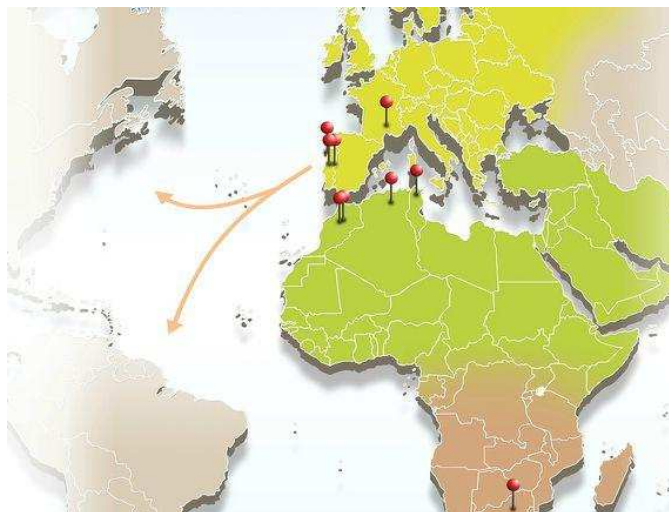
No que se refere ao impacto da crise económica na empresa¹ refere “*A exposição ao risco do país é muito diminuta..., atempadamente procurámos o funding necessário e este ocorre mais de fora para dentro. As unidades no exterior financiam-se localmente... o período de crise não nos criou sobressaltos e temos a experiência da banca exterior nos financiar em Portugal ou intervir para o reforço da nossa capacidade negocial.... O mercado europeu representa 70 a 75% do negócio. As perspetivas estratégicas são de diminuição da dependência da Europa.*”

5.1.2. Processo de internacionalização

A exposição internacional da sua atividade é muito significativa: o volume de negócios no mercado internacional subiu de 90,1 % em 2008 até 93 % em 2011, enquanto o volume de compras no estrangeiro evoluiu de 60,7% em 2008, com quebra mais significativa em 2009 e 2010, 41,6 %, 46,5 %, respetivamente, representando em 2011, 55,6%.

Gráfico 10 - Presença nos mercados internacionais da Frulact

“Cerca de 2 anos após o nascimento da empresa foi identificada a necessidade de internacionalização dada a reduzida dimensão do mercado nacional¹, com concorrentes multinacionais e a infraestrutura era débil.”



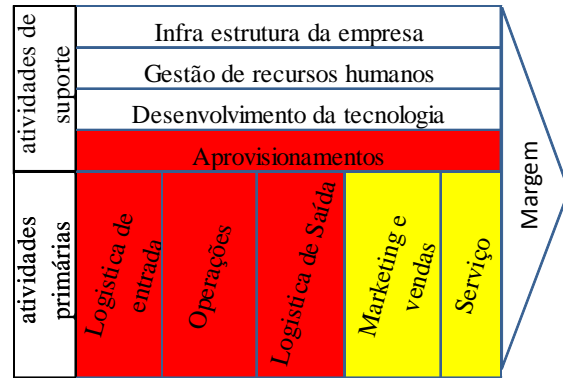
Através de um forte e muito arriscado investimento a Frulact instalou na Maia uma unidade fabril com as melhores tecnologias internacionais. A necessidade de ganhar escala e dimensão para ter produtividade levou à implantação de uma nova unidade fabril, no Ferro – Covilhã, próximo de grandes zonas de cultivo de fruta, a empresa ganhou dimensão e iniciou a internacionalização em 1998, tendo como alvo o mercado espanhol. Hoje a Frulact está implantada em

¹ Entrevista semiestruturada com o Dr. João Miranda, Presidente do Conselho de Administração.

Portugal, Marrocos (1998/2007/2012), Tunísia (2000/2001), Argélia (2008), em França (2006/2008) e desde 2012, na África do Sul. Estuda os mercados dos Estados Unidos e da América Latina para expansão.

Com exceção da Tunísia, em que a presença internacional consiste exclusivamente numa sede comercial para a região Médio Oriente e Norte de África, as restantes unidades asseguram atividades de aprovisionamento, 1.^a e ou 2.^a transformação e vendas. A gestão das atividades de suporte e de marketing e vendas é assegurada pela sede em Portugal, de forma partilhada.

Gráfico 11 - Internacionalização da cadeia de valor da Frulact



No decurso do processo, a Frulact regista também casos de insucesso. Em Marrocos, numa primeira iniciativa de internacionalizar a produção, foi criada uma parceria, com o intuito de captar capacidade financeira, conhecimento dos processos administrativos e contacto com os clientes. Houve problemas de cultura e de gestão de recursos humanos e o projeto não avançou. Na Tunísia, houve cedência à capacidade negocial dos parceiros e a parceria maioritária inicial passou a 50/50 após a recuperação do investimento, a que se seguiu o bloqueio do projeto, com ameaças de segurança, prisão de representantes e prejuízos muito avultados. A análise da Frulact incide na débil gestão cultural dos processos, má preparação dos recursos humanos e falha na seleção de parceiros de negócio.

Por outro lado, a bem-sucedida aproximação estratégica a montante na Cova da Beira incluía a perspetiva de aproximação aos fruticultores, pela possibilidade de ser assegurado o fornecimento necessário de produção agrícola, o que não veio a concretizar-se por fatores de preço e falta de compromisso de volume de entregas.

Segundo o responsável da empresa, *“o papel da liderança é a chave, ao nível do risco, da responsabilidade, da visão e da motivação...Tem que ser a primeira imagem na*

frente da organização perante os riscos e os desafios, numa dinâmica recorrente. O nosso líder arrisca e acredita em nós.”

Alerta ainda para uma fase decisiva na evolução da empresa que foi o acordo entre os acionistas quanto à propriedade e à gestão. No final da década de 90, a família tomou decisões que se mostraram fulcrais, manteve o controlo acionista, com posição clara na tomada de decisão estratégica e esclareceu a sucessão de pais para filhos, definindo a liderança empresarial de um dos filhos, tendo o outro um negócio próprio.

5.1.3. Construção da proposta de valor

Um dos momentos-chave na evolução da empresa decorreu da ausência de escala ou dimensão para ter produtividade pelo que *“...conseguimos provar que conseguíamos reduzir o nível de retidos, desperdícios e dissemos ao mercado - Controla-me e Compara-me. Foi uma aposta na qualidade. Resultou plenamente e foi muito apreciada pelo mercado. Ganhámos a confiança do mercado, o que é muito difícil em mercados industriais.”*

É seguida uma estratégia de proximidade aos clientes e fornecedores, com foco na personalização, fidelização e na partilha. Os novos produtos têm origem na proatividade do marketing e inovação. *“Vendemos saúde e além de estudarmos os nossos clientes estudamos o consumidor final. Procuramos antecipar as necessidades os problemas dos clientes e consumidores, nos domínios da saúde, hábitos de vida, de consumo. Obtemos e partilhamos com os nossos clientes informação sobre o consumidor final.”*

É prosseguida uma forte aposta na inovação, investigação e desenvolvimento, com a preocupação de preservar as qualidades nutricionais e organoléticas das matérias-primas, proporcionando o melhor aos consumidores e procurando novos processos e métodos que visem a melhoria dos produtos, onde cada conceito, produto ou processo de fabrico é discutido e analisado em parceria.

As parcerias são construídas com base na relação de confiança e confidencialidade, com disciplina. A empresa desenvolve parcerias em diversos domínios:

- A participação em programas de apoio público ao investimento foi fundamental; no entanto, com frequência, as parcerias com entidades públicas falham por falta de alguma especialização;
- Ao nível setorial a empresa está empenhada no projeto PortugalFoods que só foi possível construir com "*rigor, custos transparentes e com o tempo necessário*";
- Ao nível tecnológico a empresa estabeleceu acordos de investigação e desenvolvimento com universidades e laboratórios. Fruto de uma parceria foi criada em 2012 uma nova empresa do grupo, a Frutech, centrada neste domínio. São desenvolvidos novos projetos e amostras com vista a aumentar a capacidade da empresa e dos parceiros de negócio colocarem no mercado novos produtos de valor acrescentado, reduzindo o *time-to-market* ao nível da oferta.

Nos últimos anos foi desenvolvida a linha de produtos com marca própria e criada uma empresa, a Frulact Nutrição.

5.1.4. Principais características da operação da empresa

A empresa seguiu uma forte orientação tecnológica, e de proximidade às zonas de cultivo, garantindo o aprovisionamento contínuo com rigorosos standards de qualidade e segurança alimentar, eficiente gestão da cadeia de frio e rastreabilidade.

O *sourcing internacional* é muito criterioso, para fazer face aos requisitos de controlo qualidade, rastreabilidade, e às necessidades de imobilização de matérias até um ciclo de campanha da fruta que pode atingir doze meses.

Foram obtidas diversas certificações de qualidade e toda a operação é alvo de auditorias de clientes.

A gestão intercultural é considerada decisiva, nomeadamente para lidar com riscos políticos, sociais e de segurança, administrativos e burocráticos, além do envolvimento no estudo dos mercados. É seguida uma política de integração sem aculturação, com

adaptação pela empresa e a integração e formação com interação presencial são consideradas fundamentais.

A gestão dos recursos humanos segue uma orientação em função da estratégia, “*Onde queremos chegar? Qual o percurso que queremos efetuar? Vou reforçar as competências e qualificações que são necessárias*”. É privilegiado o recrutamento interno, com desenvolvimento de competências e qualificações que são necessárias.

5.1.5. Gestão estratégica empresarial

A Frulact faz planeamento estratégico, envolvendo as diferentes unidades, de forma partilhada. O diagnóstico da posição competitiva em cada um dos mercados é efetuado e monitorizado. As linhas de orientação estratégica são definidas com um horizonte temporal de cinco anos e a análise e revisão ocorre todos os seis meses, envolvendo toda a equipa dirigente.

Definidas as orientações estratégicas, são definidas as direções mais adequadas seguindo uma lógica de construção partilhada até ao nível das decisões táticas.

Não são formalizados muitos documentos, mas o planeamento e os indicadores são estruturados. Procura-se uma estratégia adaptativa e flexível, com avaliações periódicas de modo a observar os fatores que se mostrem críticos e a efetuar as correções e ajustamentos em tempo útil.

O sistema de informação é considerado poderoso, com dados de todas as unidades sobre qualidade, desenvolvimento, inovação tecnológica, comercial e de marketing.

5.2. Caso - SINFIC – Sistemas de Informação industriais e Consultoria, S.A.

5.2.1. Apresentação

A Sinfic – Sistemas de Informação Industriais e Consultoria, S.A. nasceu em 1990. O negócio da empresa consiste no desenvolvimento e comercialização de programas e soluções informáticas.

Tem como principais clientes entidades públicas e governamentais, empresas com as quais estabelece parcerias de negócio e a implantação e exploração de negócios digitais, incluindo formação e consultoria.

Tem como principais linhas de produtos soluções de localização de ativos móveis; de fidelização de clientes; armazéns de logística e distribuição e entregas; automatização da gestão de processos de negócio, questionários eletrónicos; gestão de segurança global de acessos, e de gestão integrada de negócio em contextos multiempresa e multidivisional

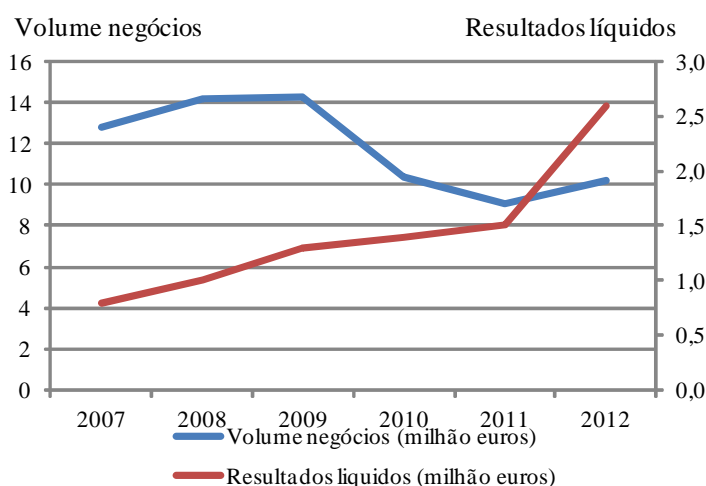
No período em análise, a empresa registou um decréscimo significativo do volume de negócios em 2010 e 2011, recuperando ligeiramente em 2012, superando os 10 milhões de euros.

Gráfico 12 - Imagem da Sinfic



Relações de compromisso.

Gráfico 13 - Principais resultados da Sinfic



Fonte: Relatórios e Contas Sinfic e Relatório Informa DB 2012

O volume de emprego, em Portugal, também diminuiu no período, passando de 224 trabalhadores em 2009 para 173 em 2011, crescendo para 186 em 2012.

Os indicadores de capacidade económica e financeira são significativos em 2012: Autonomia financeira 57,9% e Solvabilidade 137,6%.

A crise económica afetou muito significativamente a atividade da empresa, nomeadamente os problemas no mercado em Angola de atraso de pagamentos em 2009. Houve uma grave crise de tesouraria. *“Foi reduzida a estrutura da operação em Portugal e tivemos que fazer cortes salariais para não despedir pessoal. Apostámos na mobilidade do pessoal e expatriámos 30 técnicos para Angola. Acabaram por sair da empresa cerca de 15 técnicos, por iniciativa própria.”* Os spreads passaram de 0,75% para 6 ou 7%. A operação em Moçambique autofinanciava-se. No caso do Brasil houve recurso a uma garantia bancária em Portugal para a aquisição de uma empresa brasileira já existente.

5.2.2. Processo de internacionalização

A exposição internacional da sua atividade é muito significativa: o volume de negócios no mercado internacional subiu de 66,3 % em 2008 até 79,3% em 2012, enquanto o volume de compras no estrangeiro evoluiu de 12,2% em 2008 até 30,2% em 2012.

Segundo o responsável da Sinfic², *“desde 1990 que a empresa prestava serviços de informática. A partir de 1997 e até 2003 a empresa dedicou-se à prestação de serviços em outsourcing, centrando a sua atividade em soluções de suporte à decisão, ERP, representações da indústria de software, redes, engenharia de software, crescendo bastante no mercado nacional. Com o crescimento da concorrência e a diminuição de margens, por vezes de forma pouco saudável começou-se a sentir a necessidade de novas alternativas estratégicas.”*

² Entrevista semiestruturada com o Dr. José Luís Pereira, Administrador.

A empresa estabeleceu, logo no início da sua atividade em 1992 uma representação em Angola. O ano 2000 foi um ano de viragem com o início da exportação de serviços para Angola, desenvolvendo soluções diversas, por exemplo, para suporte ao ordenamento do território, planos urbanísticos, arquitetura, sistemas de informação geográfica, suporte a planos diretores municipais, gestão de processos, soluções de suporte à administração municipal e é criada uma unidade de negócios em Angola.

De acordo com o entrevistado, “o *Presidente do Conselho de Administração tem ligações afetivas fortes, pois tinha vivido lá.*”

Entre 2000 e 2005 a empresa ganha grande notoriedade internacional ao fazer com grande sucesso e com incorporação de muitas inovações o recenseamento eleitoral de Angola.

Com o crescimento dos negócios a empresa adquire em Portugal uma empresa, a Bioglobal, que detinha soluções avançadas com registo biométrico, incorporando essa componente no seu portfólio.

A entrada em Moçambique, também a partir do ano 2000, também começou pela oportunidade de execução projetos e motivações pessoais de um outro membro do conselho de administração, com origens e ligações afetivas ao país. A operação em Moçambique é de revenda e por projetos.

A internacionalização para o Brasil ocorre já em 2012 e é uma aposta ligeiramente diferente, inclui alguma capacidade produtiva local e está direcionada para uma gama de produtos específica, a Quatenus, com soluções integradas de gestão de frotas.

Gráfico 14 - Presença nos mercados internacionais da Sinfic



A empresa está também presente na Guiné-Bissau, com a expectativa de negócio com as soluções para o recenseamento eleitoral mas sem sucesso até ao momento. Está a estudar os mercados do Gabão e do Congo, entre outros, tendo identificado como orientação estratégica a pesquisa de mercados fora do espaço lusófono.

Em termos de volume de negócios, a operação em Angola representa o maior mercado da empresa.

A operação internacional da empresa decorre essencialmente nas atividades de marketing e vendas, com pequena produção de adaptação e customização ao cliente. A exceção é a operação

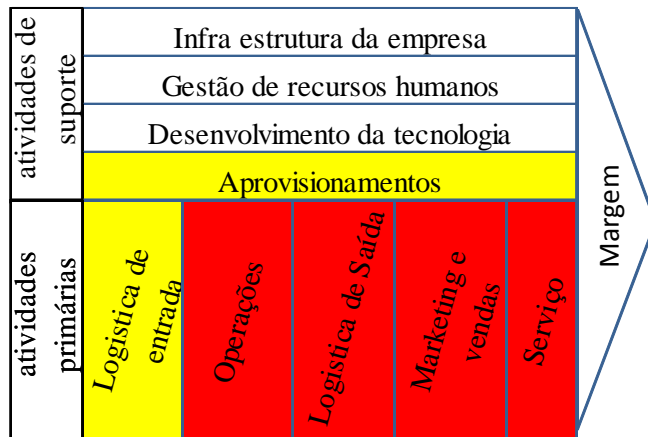
brasileira que dispõe de capacidades de produção próprias e que coloca ao serviço da rede. As operações de entrada no Gabão e no Congo são coordenadas a partir de Angola.

Segundo o responsável da empresa a liderança foi decisiva, “A principal motivação foi a ambição de querer crescer e fazer face às limitações que se colocavam no mercado nacional. A escolha dos mercados teve em consideração os laços afetivos, as origens e a proximidade cultural.

Desenvolveu-se a capacidade para poder fazer a diferença nos mercados de destino. Tomada a decisão, o papel da liderança foi fundamental mandarmos os generais para a frente da batalha”.

A empresa tem uma base familiar. Os principais administradores têm ligações familiares entre si.

Gráfico 15 - Internacionalização da cadeia de valor da Sinfic



5.2.3. Construção da proposta de valor

Cada um dos mercados é estudado em profundidade. Todos os produtos são adaptados localmente. A solução Quatenus é a única um pouco mais fechada mas parametrizável. O sistema Ágora é adaptável à plataforma em questão e às normas e requisitos de cada organização em cada país. A consultoria associada à implementação e assistência é sempre local. Não há uma situação igual em todos os produtos.

Nos mercados onde está presente, os clientes estão dispostos a pagar para ter o produto de imediato, com elevado nível de exigência. Existe concorrência por preço em função do “*time-to-market*”. Existe menor competitividade quando as especificações são mais evoluídas que o necessário e o cliente pretende resultados.

A empresa obteve diversas certificações, as mais exigentes, tendo em vista oferecer confiança e valor no desenvolvimento das soluções e nos serviços que presta pois permite competir em mercados de elevada exigência profissional.

Ao nível global a Sinfic apresenta-se como integradora de soluções, desenvolvidas caso a caso. Como marcas globais a empresa detém o Sistema Ágora e o sistema Quatenus, ambos com canais de comunicação próprios.

A criação de laços de confiança é essencial. A empresa assenta a sua política no mercado na fiabilidade, preço e qualidade para além das características do produto. Para o efeito a empresa tem recorrido a diversas parcerias. Tem protocolos de desenvolvimento e inovação com a Universidade Nova de Lisboa e com o Instituto Superior Politécnico de Setúbal. Cada oportunidade de parceria é avaliada em função da competência que cada parceiro apresenta com criação de valor mútuo. Importa definir quem manda, qual o nível de empenho. “*Não trabalhar para vocês*” ou com quem pensa “*vai vender para nós*”. Existem ainda associações com outros operadores (por exemplo, com a Primavera software) sendo revendedores destes e para os quais desenvolvem novas soluções integráveis.

Ao nível informal decorrem diversas parcerias com associações empresariais, entidades públicas e outras empresas do setor. Quando é identificada uma oportunidade, em

função da avaliação, da relação de confiança, existe um apoio formal da empresa, com empenho e afetação de recursos ou produtos.

Do ponto de vista formal houve ainda lugar à obtenção de apoios públicos, por exemplo, no âmbito do QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional e SOFID – Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, instituição Financeira de Crédito, S. A., importantes no crescimento e consolidação da empresa.

5.2.4. Principais características da operação da empresa

A empresa recorre à certificação de pessoas e processos, tendo, por exemplo, o nível 3 em 5 da CMMI (Capability Maturity Model Integration) e do ITIL (Information Technology Infrastructure Library), PMI, Project Management Institute, Qualidade e outras, que representam as melhores práticas no desenvolvimento de software e de serviços.

O modelo comercial é similar ao Franchising; a Sinfic licencia a sua marca como 'Casa Mãe' ou 'Centro Autorizado' (dependendo do território) e a empresa que adquire esses direitos denomina-se 'Parceiro de Negócio'. O 'Centro Autorizado' cobra um direito de entrada para transmitir esses direitos e, na maior parte dos casos, royalties que variam em função do volume de negócios do 'Parceiro de Negócio'.

Do ponto de vista operacional, a busca permanente do alinhamento entre as competências dos técnicos e as estratégias de Tecnologias de Informação e Comunicação dos nossos clientes levou a Sinfic a estruturar-se em Unidades de Negócio. O conceito de parceria e partilha de valor é também assumido internamente, pois existe uma grande liberdade de negócio na empresa.

Cada Unidade de Negócio está centrada num núcleo de competências tecnológicas e de soluções de negócio, com base no conceito de especialização da cadeia de valor, ou seja, a partir da ideia simples de criar equipas autogeridas com o objetivo de conseguirem uma eficácia autossustentada nos seus nichos. Este modelo proporciona uma oferta especializada e única. Em 2012, a estrutura era composta por um total de 27 Unidades de Negócio e Unidades de Suporte ao Negócio.

5.2.5. Gestão estratégica empresarial

O governo da empresa está geograficamente disperso mas é único. As administrações das empresas subsidiárias são cruzadas com a Sinfic com pelo menos dois administradores.

As Unidades de Negócio estão definidas por tipo de produto/mercado com responsáveis com grande autonomia, que se relacionam e negociam entre si e reportam ao conselho de administração, o qual define as orientações a seguir, as propostas a levar ao mercado, a avaliação de desempenho e as regras de integração das diferentes áreas da gestão.

Cada Unidade de Negócio tem um líder, com uma visão, uma estratégia, um programa de ações, objetivos, uma equipa e os recursos necessários à entrega de soluções. O líder é o responsável pelo desenvolvimento dos seus sistemas produtivos e pelo desenvolvimento e sustentabilidade do seu negócio. Em cada território existe uma estratégia, um plano de ação global e dependendo da sua complexidade e dimensão é definido um conjunto de unidades que estruturam a ação tática da empresa no local.

A gestão estratégica decorre em três momentos do ano. No final do ano é efetuada uma reunião com todos os administradores para revisão e atualização das estratégias e posicionamento da empresa.

Não é elaborado um documento central de gestão estratégica mas o mesmo é definido produto a produto. Os gestores de unidade negociam e prestam serviços a outras unidades. As orientações estratégicas globais da Sinfic, declarações, eixos e objetivos gerais são públicas. No âmbito das certificações de processos e da qualidade, a empresa cumpre todos os requisitos de documentação e informação de controlo e monitorização.

O sistema de informação de gestão integra todas as componentes, registo, o controlo e suporta a avaliação de desempenho até ao nível do colaborador.

5.3. Caso - Bi-silque – Produtos de Comunicação Visual, S.A.

5.3.1. Apresentação

A Bi-silque – Produtos de Comunicação Visual S.A. nasceu em 1979, em Esmoriz, pela iniciativa de uma família, produzindo produtos para casa e escritório baseados em cortiça e molduras em madeira. O negócio da empresa consiste na produção industrial de quadros e materiais de comunicação visual para os serviços de educação, escritório e casa. Em 2007, a Bi-silque, SGPS foi estabelecida como empresa-mãe de um grupo que integra a Bi-silque, a Bi-Bright, a Bi-Joy e Wrongdesign.

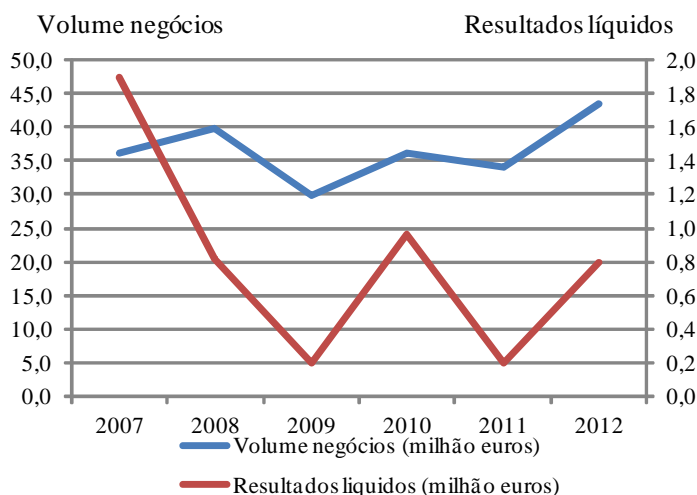
Gráfico 16 - Imagem da Bi-silque



Desenvolveu diversas marcas próprias com as linhas dos seus produtos, nomeadamente: Bi-Office, Bi-Bloco; Organise 4 Home, Mastervision, Bi-Bright para os diversos segmentos de mercado com que trabalha.

No período em análise, o volume de negócios da empresa revelou alguma oscilação em 2009 e 2011, atingindo cerca de 45 milhões de euros em 2012. Os resultados líquidos mostram um comportamento mais volátil nos mesmos anos.

Gráfico 17 - Principais resultados da Bi-silque



O volume de emprego, em Portugal, também oscilou no

Fonte: Relatório Informa DB 2012

período, passando de 205 trabalhadores em 2009 para 179 em 2012. Os indicadores de capacidade económica e financeira indicam um nível de risco baixo em 2012:

Autonomia financeira 24,8% e Solvabilidade 32,0%.

No que se refere ao impacto da crise económica na empresa³ refere “*A crise de 2008 foi muito significativa, repercutindo-se nas vendas em todos os mercados internacionais, especialmente nos EUA. No entanto a recuperação foi imediata, no ano seguinte e até 2012 houve um crescimento sustentado. O acesso aos programas comunitários representou um conjunto de apoios significativos. Para as empresas instaladas no estrangeiro, principalmente com instalações próprias, a dificuldade no acesso a financiamento em Portugal não se tem feito sentir devido à possibilidade de financiamento no exterior. Para uma empresa nacional o investimento no exterior com bons resultados acaba por representar também um reinvestimento nacional.*”

5.3.2. Processo de internacionalização

A empresa nasceu com vocação exportadora. O mercado nacional não tem dimensão de consumo. A exposição internacional da sua atividade é muito significativa: o volume de negócios no mercado internacional subiu de 90,3 % em 2008 até 98,6% em 2012, enquanto o volume de compras no estrangeiro evoluiu de 18,4% em 2008 para 36,8 % em 2012.

A Bi-silque exporta para cerca de 60 países nos 5 continentes, sendo os mercados mais importantes: Inglaterra, Estados Unidos, Alemanha, França, Holanda, Itália, Espanha, países escandinavos e Japão. A empresa dispõe de escritórios de representação e centros de distribuição em Inglaterra,

Gráfico 18 - Presença nos mercados internacionais da Bi-Silque

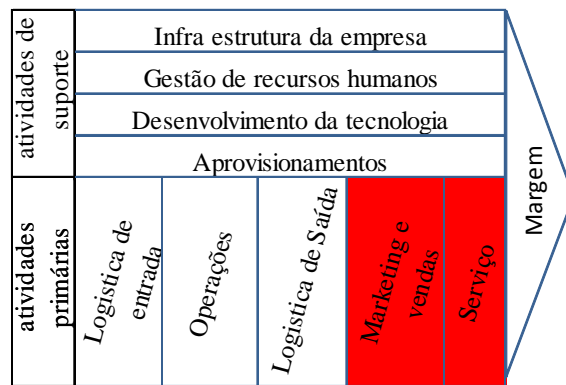


³ Entrevista semiestruturada com a Dra. Susana Figueiredo, Diretora.

Estados Unidos e na Alemanha. Os primeiros mercados foram o Japão e a Inglaterra. Os fundadores, de forma muito intuitiva, perceberam o potencial dos produtos de comunicação visual. Conseguiram produzir quadros que começaram a atrair clientes consumidores de produtos culturais de toda a Europa. Por exigência de *stocks* pelos clientes houve necessidade de criar uma empresa de distribuição grossista em Inglaterra, o que também veio a permitir o acesso a novos mercados. No caso do Japão, decorreu da oportunidade de uma exposição numa embaixada portuguesa na Alemanha que despertou a atenção de visitantes nipónicos que deram origem aos primeiros negócios.

Gráfico 19 - internacionalização da cadeia de valor da Bi-silque

A internacionalização na cadeia de valor da empresa acontece fundamentalmente nas atividades de Marketing e Vendas.



Os principais clientes da BI-silque são grandes redes de distribuição e venda a retalho em todo o mundo. O desenvolvimento de novos mercados

está em estudo. *“O crescimento nos EUA, no mercado canadiano, nos mercados do Leste, Polónia, República Checa, são fortes possibilidades, o que nos confronta com problemas de transportes mais complicados. Também a Rússia e os países árabes. Na Turquia é um mercado muito atractivo. Tem uma população muito jovem, em idade escolar, dos 6 aos 14 anos são cerca de 14 milhões, pelo que o segmento da educação representa um elevado potencial. Também estudamos a América do sul. O Brasil por si só é como um continente com diversas realidades, estado a estado. África será quando atingir condições de vida propícios ao consumo dos nossos produtos.”*

No passado houve um caso de insucesso nos EUA, por erro de seleção de parceiro que não tinha as estruturas, humana e financeira, necessárias. A parceria já era maioritária, opção permanente da Administração, mas não teve sucesso e foi interrompida. Segundo a empresa, *“O mercado americano é substancialmente diferente do europeu, requerendo uma forte adaptação dos produtos e uma presença física forte, pois a entrada de uma empresa portuguesa é vista com desconfiança... agora os portugueses*

são vistos como excelentes colaboradores, planeadores, com soluções rápidas e criativas.”

O papel da liderança é considerado decisivo,” *O Administrador cresceu na empresa, estamos na 2ª geração dos fundadores. Existe um espírito empreendedor e mobilizador, explicativo do caminho para onde vamos. O percurso efetuado permitiu apostas ganhas na certificação e na inovação. Pela visão da Administração a empresa estuda novas opções e mercados.”*

5.3.3. Construção da proposta de valor

A empresa nasceu para o mercado externo. Não era viável pensar em trabalhar para o mercado nacional por falta de dimensão.

A adaptação dos produtos a cada mercado é feita muito rapidamente. As dimensões, cores, efeitos e restantes características variam de mercado para mercado. Por exemplo, os EUA são considerados muito nacionalistas e pouco focados nos produtos culturais, são mais folclóricos e o consumo de quadros obedece a padrões decorativos. Outro exemplo, neste mercado, os quadros interativos da marca Bi-Bright são comercializados com a marca Mastervision devido à má imagem da designação inicial.

A importância da gestão intercultural é assumida pela empresa. Com o crescimento da empresa, a administração apostou na contratação de quadros dirigentes estrangeiros, um diretor comercial dinamarquês e um diretor de marketing inglês. Pretende-se facilitar o contacto cultural, a linguagem dos principais clientes.

As certificações de qualidade são uma exigência dos clientes. Há processos internos de geração de ideias, por mercado, produto, processo e organização. *“Há dois momentos de paragem da produção para afinação que são aproveitados pelas áreas comercial e marketing para decidir o que vai para o mercado e como vai.”*

As marcas próprias têm vindo a crescer, em 2012, a Bi-Office cerca de 30% e a Mastervision cerca de 51%. Este desenvolvimento é uma aposta estratégica e visa reduzir a dependência das grandes contas.

Foram estabelecidas parcerias comerciais nos mercados da Alemanha e nos EUA. Na área de investigação e desenvolvimento com a universidade de Aveiro, do Minho e do Porto, por exemplo, no desenvolvimento de novos materiais e novas soluções. *“É aplicada a metodologia de gestão de projetos aos processos de inovação, muito precisos e focados nos objetivos pretendidos e no que vai acontecer, não é somente manifestações de interesse. Sobretudo as parcerias com as universidades ou são exigentes ou não vão resultar. Para que se reflita internamente a organização tem que ter capacidade de acompanhar os projetos. Só assim se obtêm resultados.”*

As parcerias são formalizadas, com papéis definidos. A participação em redes com outras empresas e entidades decorre, essencialmente, sobre a partilha de informação, idas conjuntas aos mercados. Na área da investigação, as novas soluções não vão para outros clientes. Participam em catálogos com outros concorrentes e desenvolvem ações de responsabilidade social com outras entidades.

A empresa tem usufruído e participado em diversos programas públicos com apoios do AICEP – Portugal Global, QREN, com a Associação Industrial do distrito de Aveiro, Associações empresariais nacionais, Universidades, Escolas Secundárias, Novas oportunidades, com a Banca, por exemplo num programa sobre a educação, com a banca: Millennium, CGD, Barclays. Existe disponibilidade permanente para novas parcerias desde que a proposta seja interessante, com valor demonstrado.

A empresa também procura parceiros e colabora com entidades locais para fins sociais.

5.3.4. Principais características da operação da empresa

A certificação de processos e a gestão da qualidade é considerada fundamental. O processo de controlo é iniciado no fornecedor, na qualidade dos materiais e no bom desempenho da produção. Foi definido um lead time de uma semana para oito grandes contas. A rapidez, qualidade do serviço e cumprimento dos prazos são essenciais. A

qualidade do produto também. São frequentes as auditorias de qualidade pelos clientes. *“O cliente que recebe um quadro com defeito não devolve o quadro, devolve um contentor!”*

A empresa adotou sistemas de desenho e controlo da produção de *“Lean management”*, sistemas *kanban* e investiu em algumas fases robotizadas na linha de produção. A automatização não é vista como uma ameaça de substituição de pessoas mas para ajudar no bom desempenho. Como são usados muitos produtos naturais, cortiça, madeira, a seleção e verificação são muito criteriosas.

O *sourcing* de matérias-primas também é considerado fundamental e é alvo de planeamento muito cuidado com avaliação de fornecedores, da qualidade do produto. Está instalado um sistema MRP, Manufacturing Resource Planning.

A melhoria do sistema de comunicação interna e externa tem sido alvo de atenção e encontra-se em desenvolvimento. A integração de quadros dirigentes estrangeiros induziu a necessidade de desenvolver a gestão intercultural com melhor perceção das diferenças de mentalidade e representa um desafio atual na área dos recursos humanos. A empresa tem uma política de fidelização à organização e existem hábitos de trabalho em ambientes internacionais.

5.3.5. Gestão estratégica empresarial

“A organização cresceu e houve necessidade de desenvolver a capacidade de gestão ao nível da estratégia, recorrendo a equipas de consultores e formação.” Existiam práticas da gestão da qualidade e os processos de certificação, iniciados há mais de 10 anos, que permitiam a disponibilidade de instrumentos de planeamento e controlo. Entretanto a empresa melhorou o suporte à capacidade de decisão, com sistemas informáticos ERP, MRP e a opção pela implementação do Lean Management. As funções de gestão, recursos humanos, contabilidade, são exercidas ao nível do grupo inteiro.

São seguidas as práticas de gestão de grandes grupos. Os clientes exigem em termos de auditorias e pela necessidade de manter documentação de referência atualizada.

A empresa efetua o diagnóstico envolvente em todos os mercados e de modo integrado e formula a sua estratégia com declarações objetivos e metas, recorrendo à elaboração de mapas estratégicos. *“Os objetivos estratégicos são desdobrados e criados indicadores detalhados ano a ano. Neste período de volatilidade, temos revisto ou ajustado a estratégia de 2 em 2 anos, procurando o equilíbrio dos indicadores.”*

6. Discussão e conclusão

6.1. Breve revisão de cada etapa de investigação

A revisão bibliográfica permitiu definir um quadro de referência integrado da gestão estratégica empresarial e das teorias sobre a internacionalização das empresas e incluiu a análise de pesquisas antecedentes consideradas relevantes face ao tema e objetivos da pesquisa.

Definido o protocolo de investigação, incluindo os critérios de seleção dos casos de estudo, foi caracterizado o enquadramento macroeconómico no período considerado no objeto da pesquisa e realçada a importância das médias empresas nesse contexto.

Aplicado o protocolo de investigação aos casos selecionados, foram apresentados os principais resultados da recolha de dados. A análise dos dados teve em consideração, numa primeira fase a análise aprofundada de cada caso, a que se seguiu a comparação entre casos, questão a questão e por último uma análise global, transversal e integrada, a fim de detetar padrões e ideias centrais apresentadas neste capítulo. Encontra-se em anexo nº 8.3, o quadro de síntese resultante do registo e da análise de dados efetuada.

6.2. Limitações e restrições

Uma limitação importante na concretização deste estudo decorre da dificuldade de acesso a informação que permita identificar médias empresas portuguesas com atividade significativa ou sucesso em investimentos diretos no estrangeiro. Esta limitação dificulta a possibilidade de observação e estudo cujo fim último poderá ser o aumento do conhecimento sobre a matéria, a identificação de novas propostas ao mercado e a competitividade dos negócios.

Uma segunda limitação decorre do número de casos concretizados, na medida em que não foi possível obter a concordância e disponibilidade de mais empresas passíveis de ser consideradas de sucesso para inclusão no estudo, nomeadamente as detentoras de indicadores de rápida internacionalização ou com propostas de valor global.

6.3. Respostas às questões de investigação

A análise dos resultados dos casos estudados permite concluir quanto às questões secundárias, o seguinte:

1. Questões 01 e 02 – A internacionalização das empresas decorre da necessidade de crescimento, viabilidade e ambição. Estas dimensões corroboram as abordagens de Lasserre, P. (2012), Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975) e continuadores do modelo de Uppsala, bem como da abordagem das empreendedoras de risco, McDougall e Oviatt (2004,2005 e também de Simões e Crespo (2002) quanto aos fatores de tamanho e desenvolvimento de capacidades do produto .
2. Questão 03 - É reconhecido o papel fundamental da liderança, quer na fase inicial da atividade quer ao longo dos processos de internacionalização, seja pela visão, pelo comprometimento e espírito empreendedor, seja pela motivação e referência na vida da empresa. Esta conclusão confirma as referências de Porter (2006), Lasserre, P. (2012), quanto à ambição da empresa, McDougall e Oviatt (2004,2005), Cavusgil, T.S. *et al.* (2010), Cotae, F. (2013) e as pesquisas de Bernardino, L. (2006) e Story, J. (2011).
3. Questão 04 - O modo de entrada inicial foi em todos os casos a exportação de bens ou serviços, direta ou indireta, no entanto, nas fases imediatas não decorrem sempre de um modo mecanicista. Deste modo, não é confirmada a perspetiva inicial do modelo evolutivo de Uppsala, confirmando-se a ocorrência de incrementos no processo por recurso a modelos de rede e das empreendedoras de risco defendidos por Coviello e McAuley (1999) e Knight, G. *et al* (2000) e as pesquisas de Simões e Crespo (2002) bem como de Dias, E. (2012) quanto à escolha de mercados de proximidade por novas exportadoras.
4. Questão 05 – A procura e gestão das redes colaborativas é amplamente aplicada, com foco nas atividades de investigação e desenvolvimento, mas também nas atividades primárias de *sourcing* e de marketing e vendas, na recolha de informação, obtenção de recursos, investimento e aquisição de conhecimentos e

- competências. Deste modo, confirmam-se as pesquisas de Coviello e McAuley (1999), Yu *et al.* (2011), bem como a pesquisa de Dominginhos e Simões (2007).
5. Questão 06 - No processo de seleção de mercados os hábitos de consumo e o potencial de negócio dos potenciais clientes alvo e dos clientes finais, face à proposta que pode ser oferecida, são fatores determinantes da escolha. Nesta questão, confirmam-se as referências de Lasserre, P. (2012) e Cavusgil, T.S. *et al.* (2010) quanto ao processo de medida da oportunidade de mercados, Anderson *et al.* (2006) e Marr *et al.* (2004).
 6. Questão 07 – A presença física nos mercados internacionais é determinante na valorização pelos clientes da proposta de valor da empresa, embora esta perceção varie de mercado para mercado em função do grau de confiança dos clientes e dos reguladores do mercado de destino. Em geral verifica-se a aplicação das dimensões de Propriedade e Localização do paradigma eclético defendido por Dunning (1998,2001) e a os resultados da pesquisa de Simões e crespo (2002) no que se refere quanto à necessidade de associar as referidas duas dimensões do paradigma eclético.
 7. Questão 08 - A criação de relações de confiança, segurança, conhecimento e cumprimento de compromissos decorrentes de fatores culturais, capacidade financeira e gestão de risco são dificuldades comuns na atividade internacional. Esta conclusão confirma as referências de Pralahad e Ramaswamy (2004), Marr (2004), Ghemawat, P. (2012) e os quadros de referência da gestão intercultural de Hofstede, G. (1980-2010) e de Trompenaars e Hampden-Turner (1990-2011).
 8. Questões 09 e 11 - Na generalidade dos casos a linha de produtos é configurada em função do mercado e cliente de destino e a proposta de valor no cliente resulta da incorporação das características do produto, inovação, qualidade, serviço e preço que o mercado reconheça, o que confirma a construção da vantagem competitiva referenciada por Porter (2006) citado por Carvalho e Filipe (2010) e a criação de valor referenciada por Lasserre, P. (2012) e Anderson *et al.* (2006) entre outros.

9. Questão 10 - Em todos os casos estudados são efetuados ajustamentos nas políticas e organização internas em função das necessidades dos mercados, nomeadamente no cumprimento de requisitos técnicos de produção, no desenho do produto, na gestão de recursos humanos e intercultural, quando aplicável, no desenho organizacional e principalmente na área de marketing e comercial. Esta questão enfatiza a importância das referências ao ajustamento interno das empresas à estratégia, exemplificada no modelo 7S da McKinsey, nas respostas às questões de gestão estratégica genérica defendida por Bowman, C. (2008) e das implicações das dimensões culturais Hofstede, G. (1980-2010).
10. Questões 12 e 13 - Em todos os casos estudados é evidente a integração da internacionalização no quadro da gestão estratégica empresarial, O grau em que tal se verifica é variável, sendo indiciado que a articulação da dimensão interna da organização e o recurso a um conjunto articulado de indicadores de monitorização como os propostos por Kaplan e Norton (2004) serão os domínios em desenvolvimento. A prática geral nos casos estudados comprova o recurso aos instrumentos de gestão estratégica empresarial apresentados, nomeadamente nas fases de análise do ambiente externo, na formulação estratégica, na implementação e a existência de sistemas de informação de suporte ao controlo e avaliação.

Face aos objetivos de investigação inicialmente identificados atingiu-se os seguintes patamares de compreensão:

Objetivo 1: Verificar o enquadramento de cada um dos casos de estudo de acordo com a melhor adesão a cada uma das principais teorias sobre a internacionalização empresarial.

- a) Em todos os casos é aplicável a teoria evolucionista, nomeadamente no que se refere aos processos de modo de entrada e à dinâmica da aprendizagem. No entanto, em dois casos verificam-se processos de internacionalização importantes que não seguem a visão algo mecanicista do modelo evolucionista. Tal acontece nas situações de investimento nos mercados de destino em unidades com atividade de produção sem passar por um estado antecedente de exportação para esse mercado.

- b) Verifica-se que o modelo eclético, concebido para multinacionais, tem aplicação também em empresas mais pequenas, nomeadamente no processo de decisão económica, no que se refere às dimensões de localização e de propriedade.
- c) O modelo de rede e estabelecimento de parcerias é amplamente aplicado, com destaque para as atividades de investigação e desenvolvimento e no investimento direto no estrangeiro, sendo ainda fundamental na construção de relações de confiança nos mercados e na obtenção de recursos e capacidades.
- d) O modelo das empreendedoras de risco e *born-globals* não foi validado, assumindo-se que o conjunto de casos de estudo não continha exemplos determinantes para esse fim. No entanto, emerge, em conformidade com este modelo, o papel decisivo da liderança.
- e) No que se refere ao potencial e um modelo integrador, com recursos e competências, considera-se que não é aplicável por se mostrar redutor face à diversidade de fatores e processos envolvidos.

Objetivo 2: Perceber nos casos de estudo quais as principais motivações, dificuldades e prioridades na internacionalização da atividade empresarial.

- a) A internacionalização da empresa ocorre pela ambição de criar uma projeto de maior dimensão, por reduzida dimensão do mercado nacional, e por procura de mercado que reconheça valor ao produto ou serviço possível de ser oferecido;
- b) A principal motivação de internacionalização dos negócios decorre da necessidade de crescimento e sustentabilidade do negócio;
- c) A forte presença internacional dilui o risco face ao mercado nacional e amplia as soluções de negócio para fazer face a constrangimentos ou limitações que ocorram num determinado mercado como sucede num período de crise.

Objetivo 3: Aferir da existência de práticas de gestão estratégica empresarial formalizadas ou não e de que modos incorporam as estratégias de internacionalização seguidas.

- a) A *performance* internacional é indissociável das restantes atividades da empresa, sendo geridas de um modo integrado, num quadro comum de estratégia empresarial coerente;

- b) A atividade internacional e o desempenho são maioritariamente medidos por indicadores de desempenho económico e financeiro e quota de mercado face à concorrência. Existem ainda práticas de controlo e monitorização do desempenho de unidades de negócio, processos internos, de aprendizagem e de desempenho individual e coletivo, articulados em função das necessidades da empresa e em desenvolvimento.

Quanto à questão principal da investigação:

Como é que nas Médias Empresas Portuguesas em estudo foi atingido um elevado desempenho nos processos de internacionalização em que estão envolvidas?

Conclui-se que é respondida pela seguinte declaração:

- Pelo desenvolvimento de uma estratégia clara de orientação para o mercado, aproveitando a flexibilidade de ajustamento pela dimensão que têm, gerando confiança junto dos clientes e incorporando como competências as capacidades que vão adquirindo pela experiência e pelo estabelecimento de parcerias.

Face aos resultados obtidos pode ainda concluir-se que a dimensão importa quando se trata de PME. As médias empresas, com alguma capacidade tecnológica e uma gestão empresarial, apresentam um perfil distinto do enquadramento geral normalmente atribuído ao vasto conjunto de PME, nomeadamente quanto à disponibilidade de massa crítica de recursos humanos e materiais, retenção e desenvolvimento de competências para a criação de propostas de valor com escala competitiva. Deste modo, confirma-se também a opinião introdutória quanto à potencialidade destas empresas como exemplo mais próximo para outras de menor dimensão e para o desenho de políticas dinamizadoras da atividade empresarial.

6.4. Lições para a gestão e para a internacionalização das PME

6.4.1. Lições para a gestão

Face às conclusões e de acordo com as referências obtidas nos casos estudados são referidas as seguintes lições para a gestão:

1. A oferta da empresa no mercado é retratada na proposta de valor que apresenta aos seus potenciais clientes.

São exemplos:

“e dissemos ao mercado - Controla-me e Compara-me. Foi uma aposta na qualidade. ...Ganhámos a confiança do mercado”(Frulact).

“Desenvolveu-se a capacidade para poder fazer a diferença nos mercados de destino.”(Sinfic).

“O cliente que recebe um quadro com defeito não devolve o quadro, devolve um contentor!”(Bi-silque).

2. A liderança faz a diferença

São exemplos:

“Tem que ser a primeira imagem na frente da organização perante os riscos e os desafios, numa dinâmica recorrente. O nosso líder arrisca e acredita em nós.”(Frulact)

“Tomada a decisão, o papel da liderança foi fundamental mandarmos os generais para a frente da batalha”. (Sinfic).

“Existe um espírito empreendedor e mobilizador, explicativo do caminho para onde vamos.” (Bi-silque).

3. As necessidades de gestão intercultural estão presentes em todos os domínios dos processos de internacionalização.

São exemplos:

“O mercado americano é substancialmente diferente do europeu, requerendo uma forte adaptação dos produtos e uma presença física forte, pois a entrada de uma empresa portuguesa é vista com desconfiança...”(Bi-silque).

“Procuramos antecipar as necessidades os problemas dos clientes e consumidores, nos domínios da saúde, hábitos de vida, de consumo. Obtemos e partilhamos com os nossos clientes informação sobre o consumidor final.”(Frulact).

4. A competência no desenvolvimento de redes e parcerias é decisiva na construção da proposta de valor que a empresa consegue apresentar ao mercado e decorre das relações de confiança que são estabelecidas.

São exemplos:

*“É aplicada a metodologia de gestão de projetos aos processos de inovação.....
Sobretudo as parcerias com as universidades ou são exigentes ou não vão resultar.
Para que se reflita internamente a organização tem que ter capacidade de acompanhar
os projetos. Só assim se obtêm resultados.”*(Bi-silque).

“rigor, custos transparentes e com o tempo necessário” (Parcerias – Frulact).

Importa definir quem manda, qual o nível de empenho. *“Não trabalhar para vocês”* ou com quem pensa *“vai vender para nós”* (Sinfic).

5. A certificação do processo produtivo e dos sistemas de qualidade geram garantia e confiança.

São exemplos:

“O percurso efetuado permitiu apostas ganhas na certificação e na inovação.”(Bi-silque)

As certificações de processos, qualidade e recursos (Frulact e Sinfic).

6. A gestão estratégica é uma fonte de criação de valor, de geração de poupanças pela avaliação do risco e eficiência na mobilização de recursos.

São exemplos:

“A organização cresceu e houve necessidade de desenvolver a capacidade de gestão ao nível da estratégia, recorrendo a equipas de consultores e formação....”(Bi-silque).

“Onde queremos chegar? Qual o percurso que queremos efetuar? Vou reforçar as competências e qualificações que são necessárias”(Frulact).

“Com o crescimento da concorrência e a diminuição de margens...começou-se a sentir a necessidade de novas alternativas estratégicas.”(Sinfic)

6.4.2. Contributo para a definição uma teoria integrada da internacionalização de PME

Como corolário da investigação, sugere-se como contributo para a definição de uma teoria integrada da internacionalização de PME o seguinte modelo:

Componentes e conceitos:

Liderança – Entendida num sentido vasto de competências e atributos do líder ou dos líderes na condução da organização através da comunicação e da prossecução da visão, da missão e dos valores da organização.

Gráfico 20 - Proposta de modelo para uma teoria integrada sobre a Internacionalização de PME

Recursos – Entendido como o conjunto de recursos materiais e financeiros, meios e pessoas à disposição da organização.

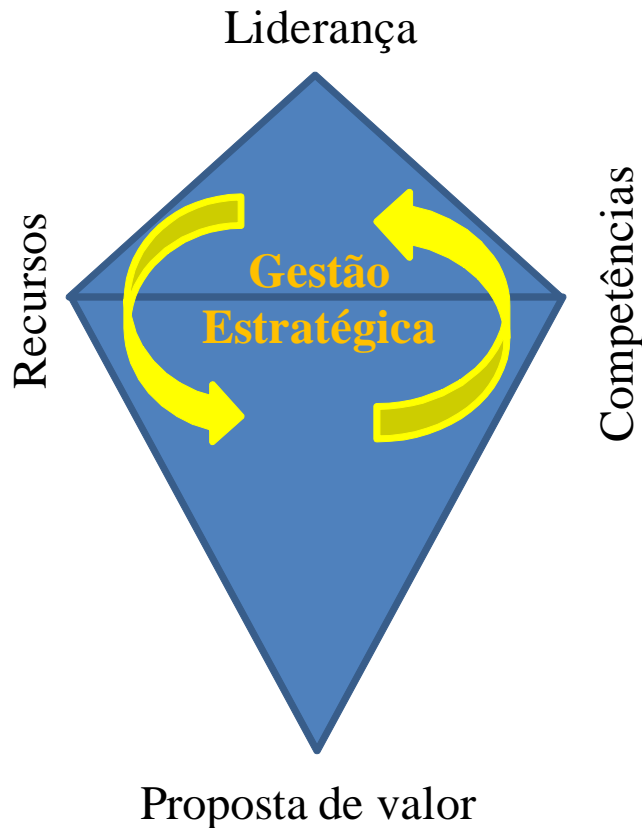
Competências – Entendidas como o conjunto de capacidades, conhecimentos e técnicas aplicadas ou executadas ao nível organizacional ou pessoal.

Proposta de valor – Entendida como o conjunto de atributos, características, funcionalidades e inovações

incorporadas num determinado resultado da atividade produtiva ou serviço que são reconhecidos pelo cliente e que podem ser entregues pela organização.

Gestão estratégica – Considerada de acordo com os conceitos referenciados neste trabalho, que oferece um quadro de referência integrado, consistente e dinâmico que permite classificar e posicionar num determinado momento a organização, identificar qual o caminho a seguir e a posição desejada num determinado horizonte temporal e que integra a identificação das medidas de controlo e avaliação para lá chegar.

A dinâmica do modelo requer que a gestão estratégica seja entendida como o elemento central de integração das relações entre todas componentes, pela consistência e coerência dos instrumentos que oferece numa perspetiva de ganhos de eficiência e a



proposta de valor como o resultado que a organização entrega ao cliente logo, como medida da sua eficácia.

Face aos principais modelos referenciados, entende-se que:

- O empreendedorismo é enquadrado na dimensão da liderança e na dimensão das competências;
- O modelo evolutivo de aprendizagem, conhecimento e inovação é retratado nas competências e na gestão estratégica com resultado na proposta de valor;
- O modelo eclético ou OLI, tem validade e aplicação no quadro das decisões e opções estratégicas sobre a escolha do caminho a seguir;
- O modelo de redes e parcerias é elemento dinamizador da obtenção de recursos e aquisição e retenção de competências na organização.

6.5. Propostas de pesquisas futuras

Propõe-se para pesquisas futuras:

- O desenvolvimento da internacionalização de PME numa economia tradicionalmente importadora de bens, como a portuguesa, poderá justificar a investigação sobre empresas com um nível de compras internacionais elevado e simultaneamente com elevada criação de valor acrescentado a fim de aferir o modelo de criação de valor existente.
- A aplicação do modelo integrado e explicativo da internacionalização das PME proposto poderá ser testado para empresas com sucesso de setores muito específicos na internacionalização como sejam a atividade turística e os transportes.

7. Bibliografia

Monografias (livros):

Cavusgil, T. S., Knight, G., Riesenberber, J.R., 2010, *Negócios internacionais*, Pearson Education Brasil;

Carvalho, J.C., Filipe, J.C., 2010, Manual de Estratégia, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo

Lassere, P, 2012, Global Strategic Management, 3rd edition, Palgrave macmillan

Yin, R.K, 2009, *Case study research: design and methods*, 4th edition, California, USA, Sage publications.

Periódicos científicos:

Anderson, J.C., Narus, J.A., Rossum, N., 2006, Costumer Value Proposition in Business Markets, *Harvard Business Review*, March: 1-10.

Cotae, F., 2013, Internationalization and Leadership, *International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 3, No. 3, June 2013

Coviello, N.E., McAuley A., (1999), Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, vol.39, no.3, p.223-237.

Dunning, J. H., 1998, Location and the Multinational Enterprise: A neglected factor, *Journal of International Business Studies*, 29, 1st quarter 1998: 45-66.

Dunning, J. H., 2001, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, pp. 173-190.

Dunning, J. H., Lundan,S.M.,2008, Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, *Asia Pacific Journal of Management*, 25:573–593.

Ghemawat. P.,2001, Distance Still Matters; the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, Sep 2001, 79, (8), 137-146.

Johanson J.; Wiedersheim-Paul, F.,1975, The Internationalisation of the Firm- Four Swedish Cases, in: *The Journal of Management Studies*, 3/1975, p. 305-322

Johanson, J., Vahlne, J.–E., 1977, The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p.23-32.

- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 1990, The Mechanisms of Internationalization, *International Marketing Review*, vol.7, no.4, p.11-24.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E., 2009, The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies* 40, 1411–1431.
- Kaplan, R.S., Norton D.P., 2008, Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, February: 63-77.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. 2004, Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, October: 1-10.
- Knight, G. and Cavusgil, S.T., 2004 Innovation, Organisational Capabilities, and the Born-global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G., 2000, Entrepreneurship and Marketing Strategy: the SME under Globalisation, *Journal of International Marketing*, vol.8, no.2, p.12-32
- Kraus S., Reiche B.S., Reschke C.H., 2007, Implications of strategic planning in SMEs for international entrepreneurship research and practice, published in M. Terziovski (Ed.), **Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice**, pp. 110-127. London: Routledge.
- Marr, B., Schiuma, G., Neely, 2004, The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5 n° 2: pp 312-325g
- McDougall, P.P., & Oviatt, B.M., 2005., Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization, **Entrepreneurship Theory & Practice**, pp. 537-553.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P., 2004, Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1): 29-41.
- Porter, M & Kramer, M.R., 2011, Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 1-17.
- Porter, M. 1996. What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 62-78.
- Prahalad C.K., & Ramaswamy, V., 2004, Co-creation Experiences: The next practice in Value Creation, . *Journal of interactive Marketing*, Volume 18, Number 3, Summer 2004, 5-14
- Ruzzier, M., Hisrich R.D., Antoncic, B., 2006, SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 No. 4, 2006, pp. 476-497
- Sousa, C. & Bradley, F., 2006, Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod?, *Journal of International Marketing*, American Marketing Association, Vol. 14, No. 1, 2006, pp. 49–70

Story, J., 2011, A developmental approach to the global leadership, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6 Iss. 3, 2011, Regent University

Wang, Walker & Redmond, 2006, Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation, *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 12 (1), 1-16

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. 1973. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.

Yu, J., Gilbert, B.A., Oviatt, B. M., 2011, Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures, *Strategic Management Journal*, 32: 424-446

Teses e papers:

Bernardino, L., 2006, The role of resources in the internationalisation of high technology SMEs in Portugal, **University of Glasgow. PhD thesis**

Dias, E.B, 2012, SME Internacional Market Selection: An Explanatory Research Based on Portuguese New Exporters Market Selection, **38^a EIBA Conference paper**, University of Sussex.

Dominguinhos, P, Simões, V.C, 2007, Co-Entrepreneurs in High-Tech Born Globals, **8th Uddevalla Symposium and 8th McGill International Entrepreneurship Conference, Competitive paper**

Miranda, P., 2012, Conceived Global - A new Breed of Portuguese Explorer, **Master Thesis, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**

Pereira, E.Fernandes, A. Diz, H., 2009, Internationalization as a competitiveness factor: the case of Portuguese ceramic firms, **Universidade de Aveiro, paper**

Simões, V.C., Crespo, N. 2002, The Internationalisation Pattern of Medium Sized Firms: in search of Explanatory factors, **28^a EIBA Athens, Greece Conference paper**

Referências retiradas da internet:

Bowman, C., (2008), Generic strategies: a substitute for thinking? Ashridge Business School, *The Ashridge Journal* 360º, <http://www.ashridge.org.uk>, Spring 2008

Ghemawat, P, 2012, ADDING Value
<http://www.ghemawat.com/management/files/AcademicResources/Adding%20ValueFeb2012.pdf>, última consulta a 15-01-2013

Hofstede, G, (1980-2010), <http://www.geerthofstede.nl/culture>, última consulta a 26-09-2013

Laghzaoui. 2009, Internationalization of SME: A reading in terms of resources and competencies, <http://www.cirmap-fea.org/fichiers/iibc-slaghzaoui.pdf>, acedido a 28-10-2012

Trompenaars, F, Hampden-Turner, C (1990-2011),
<http://www2.thtconsulting.com/resources/articles>, última consulta a 26-09-2013

Outras referências:

Website institucional: www.frulact.pt; www.bisilque.pt; www.sinfic.pt de documentação diversa de cada uma das empresas

Relatórios estruturais completos da Informa DB: Frulact; Bi-silque e Sinfic, 2012-2007

8. Anexos

8.1. Guião de entrevista

Guião Entrevista Semiestruturada (Temas e assuntos indicativos)

1. Evolução da Empresa e do Processo de Internacionalização
(Assuntos indicativos: - Crescimento estrutural, Seleção de mercados, Peso nos negócios, Modos de entrada e evolução - Casos de insucesso, desinvestimento)
2. Principais Motivações e o papel da Liderança na Internacionalização
(Assuntos indicativos: - Porquê da internacionalização - Ambição, Liderança e Decisão)
3. A Empresa, a Crise económica e financeira, Desafios e Soluções
(Assuntos indicativos: - Principais problemas, obstáculos e limitações - Soluções encontradas - Perspetivas de desenvolvimento)
4. Práticas de Gestão Estratégica Empresarial e o Processo de Internacionalização
(Assuntos indicativos: - Suporte à decisão estratégica, nível de formalização, diagnóstico, formulação e avaliação - Frequência de Revisão Estratégica)
5. Construção da Proposta de Valor no cliente global e/ou por mercado
(Assuntos indicativos: - Definição de produtos/Mercado – padronização ou ajustamento - Papel da Inovação e Qualidade - Serviços associados, parcerias, Marca)
6. O papel das redes colaborativas
(Assuntos indicativos: - Fatores chave: Confiança, Estabilidade, Formal, Informal, Global/mercado, Acesso a recursos / competências /informação / conhecimento, Outros? - A que níveis organizacionais (atividades primárias, secundárias)? - Avaliação da experiência em redes colaborativas com concorrentes, complementares, de contexto estratégico, com entidades ou programas públicos, com fontes financiadoras? - Disponibilidade para novas parcerias)

8.2.Listagem indicativa de documentação para análise prévia

Foco: Internacionalização e Estratégia Empresarial

(Sempre que requerido somente para consulta presencial, sigilo quando solicitado pela empresa ou colaborador)

7. Relatório e Contas: anos 2007,2008,2009,2010,2011,2012

Informação económico – financeira – total/por mercado geográfico/país quando aplicável

Por mercado de destino: % no Volume Negócios total, Volume negócios, Modo de entrada inicial, Instalações / tipo Parceiros mercado destino, Principal produto/solução, custo de financiamento, Posição Competitiva.

8. Catálogo de produtos e serviços

- a) Mercado nacional;
- b) Mercados externos/por mercado, caso existam diferenças por mercado.

9. Inovação e Qualidade

- a) Desenvolvimento de produtos/soluções?
- b) Certificações e registos/mercados?
- c) Em processos internos?
- d) Frequência de lançamento de novos produtos ou soluções / global ou por mercados?
- e) Time to market?

10. Sourcing internacional

- a) Em que atividades da cadeia de valor / Mercados;
- b) Fatores chave: Preço, Qualidade, Volume, Outro (estabilidade, fluxo?);

11. Redes colaborativas

- a) Em que atividades da cadeia de valor? Primárias, Secundárias;
- b) Com fornecedores?
- c) Com concorrentes?
- d) Com complementares?
- e) De contexto estratégico?
- f) Com entidades ou programas públicos?
- g) Fatores chave: confiança, estabilidade, formal, informal, global/mercado, acesso a recursos/competências/informação/conhecimento, Outros?

12. Práticas de Gestão Estratégica Empresarial (Se requerido, somente para consulta presencial)

- a) Práticas de análise externa;
- b) Análise da concorrência e posicionamento competitivo;
- c) Práticas de análise Interna;
- d) Sínteses de diagnóstico da posição estratégica;
- e) Formalização de declarações estratégicas (Visão, Missão, Valores, Objetivos);
- f) Exemplos de critérios de seleção de mercados;
- g) Existência de plano estratégico formal;

h) Periodicidade de revisão do plano estratégico;

13. Sistema de informação para gestão

- a) Exemplo de indicadores de controlo estratégico;
- b) Exemplo de indicadores de controlo operacional por atividades da cadeia de valor;
- c) Indicadores associados a atividades de internacionalização.

8.3. Tratamento e análise de dados

Estrutura da codificação	Caso 1 - Frulact, S.A.	Caso 2 - Sinfic, S.A.	Caso 3 - Bi-silque, S.A.	Classificação	Análise transversal
Questões					
01 - Como e porquê foi iniciada a internacionalização da empresa?	"Cerca de 2 anos após o nascimento da empresa foi identificada a necessidade de internacionalização dada a reduzida dimensão do mercado nacional, com concorrentes multinacionais e a infraestrutura era débil."	Cultura, origens - " <i>O Presidente do Conselho de Administração tem ligações afetivas fortes, pois tinha vivido lá.</i> ". O ano 2000 foi um ano de viragem com o início da exportação de serviços para Angola, desenvolvendo diversas soluções. Capacidade para poder fazer a diferença nos mercados de destino.	Proposta ao mercado. "A empresa nasceu com vocação exportadora." " Os primeiros mercados foram o Japão e a Inglaterra. A empresa nasceu para o mercado externo. Não era viável pensar em trabalhar para o mercado nacional por falta de dimensão.	Viabilidade, Sustentabilidade, Proposta ao mercado faz a diferença, Ambição, Empreendedor, Motivações	Ambição e Crescimento, Proposta ajustada ao Mercado
02 - Quais as principais motivações da presença nos mercados internacionais?	A necessidade de ganhar escala e dimensão. Iniciou a internacionalização em 1998, tendo como alvo o mercado espanhol.	Logo no início da sua atividade, em 1992 uma representação em Angola. O ano 2000 foi um ano de viragem com o início da exportação de serviços para Angola. " <i>A principal motivação foi a ambição de querer crescer e fazer face às limitações que se colocavam no mercado nacional.</i> "	Os fundadores tinham experiência anterior na exportação e de forma muito intuitiva perceberam o potencial dos produtos de comunicação visual. Conseguiram produzir quadros que começaram a atrair clientes consumidores de produtos culturais de toda a europa." Visitantes nipónicos a uma exposição mostraram interesse que foi concretizado.	Distância psicológica e principalmente cultural. Necessidade de escala e sustentabilidade do negócio.	Ambição, viabilidade e dimensão.
03 - Qual o papel desempenhado pelo Empreendedor, proprietário ou pela Administração nessa decisão?	No final da década de 90, a família tomou decisões que se mostraram fulcrais, manteve o controlo acionista,sucessão de pais para filhos, definindo a liderança empresarial de um dos filhos, tendo o outro um negócio próprio. " <i>O papel da liderança é a chave, ao nível do risco, da responsabilidade, da visão e da motivação.... Tem que ser a primeira imagem na frente da organização perante os riscos e os desafios, numa dinâmica recorrente. O nosso líder arrisca e acredita em nós.</i> "	O Presidente do Conselho de Administração tem ligações afetivas fortes, pois tinha vivido lá." A entrada em Moçambique, também a partir do ano 2000 também começou pela oportunidade de execução projetos e motivações pessoais de um outro membro do conselho de administração, com origens e ligações afetivas ao país. "Tomada a decisão, o papel da liderança foi fundamental mandarmos os generais para a frente da batalha".	Os fundadores, de forma muito intuitiva perceberam o potencial dos produtos de comunicação visual. Conseguiram produzir quadros que começaram a atrair clientes consumidores de produtos culturais de toda a europa."	Visão, missão e valores promovidos pela liderança. Correr riscos e motivar.	O papel do líder é essencial. "O nosso líder arrisca e acredita em nós". "os generais para a frente da batalha". "De forma intuitiva perceberam o potencial dos produtos"
04 - De que modo a empresa entrou nos mercados externos? E que evoluções ocorreram desde então?	Exportação - Unidade de produção 1ª transformação proximidade a clientes e matérias primas - Novas unidades de produção nos novos mercados mais importantes.	1992 uma representação em Angola. O ano 2000, escritório de representação, sem produção própria, com adaptação de produtos. Brasil (2012) com capacidade de produção autónoma.	Exportação - Por exigência de stocks pelos clientes houve necessidade de criar uma empresa de distribuição grossista em Inglaterra, o que também veio a permitir o acesso a novos mercados.	Modo evolutivo - Exportação - Proximidade a clientes e a materias primas.	Adaptação da proposta de valor ao mercado. Confiança dos clientes e do comprometimento.
05 - A empresa, na sua atividade internacional age isolada ou estabelece parcerias com outras entidades? Quais? Públicas? Privadas concorrentes? Privadas, noutros sectores complementares?	É seguida uma estratégia de proximidade aos clientes e fornecedores, com foco na personalização, fidelização e na partilha. Os novos produtos têm origem na proatividade do marketing e inovação. " <i>Vendemos saúde e além de estudarmos os nossos clientes estudamos o consumidor final.</i> " Parcerias Investigação e Desenvolvimento.	Aquisição em Portugal uma empresa, com soluções avançadas com registo biométrico, incorporando essa componente no seu portfólio. Tem protocolos de desenvolvimento e inovação. Existem ainda associações com outros operadores (por exemplo com a Primavera software) sendo revendedores destes e para os quais desenvolvem novas soluções integráveis.	As parcerias são formalizadas com papéis definidos. A participação em redes com partilha de informação, idas conjuntas aos mercados, catálogos conjuntos com outros concorrentes. Estabelecimento de parcerias comerciais nos mercados da Alemanha e nos EUA. Na área de investigação e desenvolvimento, " <i>é aplicada a metodologia de gestão de projetos aos processos de inovação, muito precisos e focados nos objetivos pretendidos e no que vai acontecer, não somente manifestações de interesse.</i> "	Sinfic - Aquisições, parcerias tecnológicas e com concorrentes complementares (integração). Partilha de valor e informação com clientes (Frulact). Parcerias comerciais (Bi-silque). Investigação e desenvolvimento.	Decisão económica de natureza estratégica. Captação de recursos e incremento da proposta de valor no mercado.

Estrutura da codificação	Caso 1 - Frulact, S.A.	Caso 2 - Sinfic, S.A.	Caso 3 - Bi-silque, S.A.	Classificação	Análise transversal
Questões					
06 - Como é que a empresa selecionou e seleciona os mercados em que está presente?	<i>Procuramos antecipar as necessidades os problemas dos clientes e consumidores, nos domínios da saúde, hábitos de vida, de consumo. Obtemos e partilhamos com os nossos clientes informação sobre o consumidor final.</i> Potencial de consumo, disponibilidade de matérias primas.	Desenvolveu-se a capacidade para poder fazer a diferença nos mercados de destino. A escolha dos mercados por laços afetivos, as origens e a proximidade cultural. "Tomada a decisão, o papel da liderança foi fundamental mandarmos os generais para a frente da batalha".	"Tem uma população muito jovem, em idade escolar, dos 6 aos 14 anos são cerca de 14 milhões, pelo que o segmento da educação representa um elevado potencial. Também estudamos a América do sul. O Brasil por si só é como um continente com diversas realidades, estado a estado." Níveis de consumo do tipo de produto e previsões de sua evolução por segmento-alvo.	Hábitos e potencial de crescimento do consumo.	Construção da proposta de valor
07 - De que forma(s) está presente nesses mercados?	Exportação - Unidades fabris na proximidade de grandes clientes/mercados	Escritórios de representação, técnicos de desenvolvimento.	Os principais clientes são grandes redes de distribuição e venda a retalho em todo o mundo.	Modos de entrada em função da proposta de valor a colocar no mercado.	Recursos próprios. Escolha estratégica em função dos recursos e da proposta de valor viável.
08 - Quais as principais barreiras ou dificuldades sentidas na atividade internacional?	Escala, A análise da Frulact, incide na débil gestão cultural dos processos, má preparação dos recursos humanos e falha na seleção de parceiros de negócio.	Nos mercados onde está presente, os clientes estão dispostos a pagar para ter o produto de imediato, com elevado nível de exigência. Existe concorrência por preço em função do "time to market". Existe menor competitividade quando as especificações são mais evoluídas que o necessário e o cliente pretende resultados.	Um caso de insucesso nos EUA, por erro de seleção de parceiro que não tinha as estruturas, humana e financeira, necessárias. "A parceria já era maioritária, opção permanente da Administração, mas não teve sucesso e foi interrompida."	Gestão intercultural. Conhecimento e experiência. Ganhar a confiança de clientes, agentes e reguladores.	Adequação da proposta de valor, competências e gestão intercultural.
09 - Como é que ocorre o lançamento de um novo produto ou serviço, em simultâneo para todos os mercados ou de outras formas? Quais?	Produto é definido com o cliente de cada mercado.	Cada um dos mercados é estudado em profundidade. Todos os produtos são adaptados localmente.	A adaptação dos produtos a cada mercado é feita muito rapidamente. As dimensões, cores, efeitos e restantes características variam de mercado para mercado. Por exemplo, os EUA são considerados muito nacionalistas e pouco focados nos produtos culturais, as dimensões são diferentes e os produtos específicos.	Flexibilidade no ajustamento do produto e da proposta. Aquisição e aplicação de conhecimento.	Adaptação da proposta de valor, desenvolvimento de competências.
10 - A empresa fez ou faz alterações internas ou adapta políticas internas em função dos mercados internacionais? Em que domínios?	Forte orientação tecnológica, e de proximidade às zonas de cultivo, garantindo o aprovisionamento contínuo com rigorosos standards de qualidade e segurança alimentar, eficiente gestão da cadeia de frio e rastreabilidade.	A consultoria associada à implementação e assistência é sempre local. Não há uma situação igual em todos os produtos. Do ponto de vista operacional, a busca permanente do alinhamento entre as competências dos técnicos e as estratégias de tecnologias de informação e comunicação dos clientes levou a Sinfic a estruturar-se em Unidades de Negócio. O conceito de parceria e partilha de valor é também assumido internamente.	O mercado requer uma forte adaptação dos produtos e uma presença física forte. "controlo é iniciado no fornecedor, na qualidade dos materiais e no bom desempenho da produção. A rapidez, qualidade do serviço e cumprimento dos prazos são essenciais." A empresa adotou sistemas de produção "Lean management", sistemas kanban e investiu em algumas fases robotizadas na linha de produção. São frequentes as auditorias de qualidade pelos clientes. "O cliente que recebe um quadro com defeito não devolve o quadro, devolve um contentor!" Integrou quadros dirigentes de nacionalidade estrangeira.	Forte flexibilidade da adaptação do produto ao mercado. Necessidade de controlo do processo a montante e certificação da produção de acordo com padrões internacionais e requisitos do cliente.	Construção da proposta de valor. Certificação, inovação, controlo.

Estrutura da codificação	Caso 1 - Frulact, S.A.	Caso 2 - Sinfic, S.A.	Caso 3 - Bi-silque, S.A.	Classificação	Análise transversal
Questões					
11 - Qual a proposta de valor que apresenta aos seus clientes internacionais?	Vendemos saúde e além de estudarmos os nossos clientes estudamos o consumidor final. O sourcing internacional é, muito criterioso, para fazer face aos requisitos de controlo qualidade, rastreabilidade. Foram obtidas diversas certificações de qualidade e toda a operação é alvo de auditorias de clientes. A gestão intercultural é considerada decisiva, nomeadamente para lidar com riscos políticos, sociais e de segurança, administrativos e burocráticos, além do envolvimento no estudo dos mercados. Certificações de Qualidade	Ao nível global a Sinfic apresenta-se como integradora de soluções, desenvolvidas caso a caso. A empresa obteve diversas certificações, as mais exigentes, tendo em vista oferecer confiança e valor no desenvolvimento das soluções e nos serviços que presta pois permite competir em mercados de elevada exigência profissional. Certificações de Qualidade.	As certificações de qualidade são uma exigência dos clientes. As marcas próprias têm vindo a crescer. O sourcing de matérias-primas também é considerado fundamental e é alvo de planeamento muito cuidado com avaliação de fornecedores, da qualidade do produto. A rapidez, qualidade do serviço e cumprimento dos prazos são essenciais. A qualidade do produto também.	Construção a partir do cliente e a partir do produto. Certificação e condições para auditoria, essenciais. Incorporação da inovação à medida do mercado e do cliente e desenvolvimento de marcas próprias.	Foco determinante da atenção das empresas face ao mercado.
12 - Como é medida a performance empresarial e a componente de atividade internacional?	Volume de negócios, Resultados, Desempenho financeiro global e quota de mercado.	Volume de negócios, resultados, desempenho financeiro.	Volume de negócios, resultados, desempenho financeiro.	Ênfase no volume de negócios, resultados económico-financeiros e quotas de mercado.	Essencial no suporte à decisão.
13 - Como é que a atividade internacional se enquadra na estratégia empresarial?	A Frulact faz planeamento estratégico, envolvendo as diferentes unidades, de forma partilhada. O diagnóstico da posição competitiva em cada um dos mercados é efetuado e monitorizado. As linhas de orientação estratégica são definidas com um horizonte temporal de cinco anos e a análise e revisão ocorre todos os seis meses, envolvendo toda a equipa dirigente.	As Unidades de Negócio estão definidas por tipo de produto/mercado com responsáveis com grande autonomia, que se relacionam e negociam entre si e reportam ao conselho de administração, o qual define as orientações a seguir, as propostas a levar ao mercado, a avaliação de desempenho e as regras de integração das diferentes áreas da gestão.	“A organização cresceu e houve necessidade de desenvolver a capacidade de gestão ao nível da estratégia, recorrendo a equipas de consultores e formação.” Existiam práticas da gestão da qualidade e os processos de certificação, iniciados há mais de 10 anos, que permitiam a disponibilidade de instrumentos de planeamento e controlo.	Integração progressiva. Análise da envolvente e dos mercados desenvolvida. Ajustamentos da organização progressivos. Integração global em desenvolvimento.	O quadro de referência da análise da posição estratégica e definição do caminho a seguir e respetivos objetivos é único, podendo ser detalhado por unidades de negócio ou mercados, em função do negócio e da organização interna.

Estrutura da codificação	Caso 1 - Frulact, S.A.	Caso 2 - Sinfic, S.A.	Caso 3 - Bi-silque, S.A.	Classificação	Análise transversal
Posicionamento face ao referencial bibliográfico					
Estratégia empresarial					
Análise Ambiental nível de evidência (1-4)	Sim, entrevista, análise sourcing 3	Sim, relatórios e contas anuais com texto integrado. 3	Sim, documento estratégia até objetivos de mercado. 3	Aplicação geral	Aplicação ao nível do negócio.
Formulação Estratégica nível de evidência (1-4)	As linhas de orientação estratégica são definidas com um horizonte temporal de cinco anos 3	Sim, relatórios e contas anuais 3	Sim, documento estratégia 3	No mínimo até linhas de orientação. Declarações e objetivos por mercado ou produto. 3	Evidenciada, com explicitação documental variável.
Implementação da estratégia nível de evidência (1-4)	Entrevista, revisão ocorre todos os seis meses, envolvendo toda a equipa dirigente. 4	No âmbito das certificações de processos e da qualidade, a empresa cumpre todos os requisitos de documentação e informação de controlo e monitorização. Por unidade de negócios, integrada no sistema informação. 4	Os objetivos estratégicos são desdobrados e criados indicadores detalhados ano a ano. 4	Confirmação da escolha e prossecução do caminho a seguir. 4	Adaptação intercultural. Organização interna em desenvolvimento.
Controlo e Avaliação nível de evidência (1-4)	A análise e revisão ocorre todos os seis meses, envolvendo toda a equipa dirigente. 3	A gestão estratégica decorre em três momentos do ano. No final do ano é efetuada uma reunião com todos os administradores para revisão e atualização das estratégias e posicionamento da empresa. Articulação com desempenho individual. 4	No período de volatilidade, revisão ou ajustamento da estratégia de 2 em 2 anos, procurando o equilíbrio dos indicadores.” 4	Sistemas de informação em uso. 4	Controlo e avaliação de resultados e de processos internos.
Modelos explicativos da Internacionalização					
As teorias evolucionistas nível de evidência (1-4)	Exportação - investimento, inicial, não mecanicista. Aprendizagem e conhecimento. 3	Escritório de representação - prestações de serviços - soluções adaptadas. Aprendizagem e conhecimento. 3	Exportação, Distribuição própria. Aprendizagem e conhecimento. 4		Suporte à decisão, internalização de competências.
O paradigma eclético nível de evidência (0-4)	Propriedade, localização, proximidade do mercado, matérias - primas 4	Propriedade e Localização no mercado 3	Propriedade, Localização por pressão dos clientes ou distribuidores. 2	Desenvolvimento da internalização na área da investigação e desenvolvimento. 2	Suporte à decisão estratégica de modo de entrada e operação em cada mercado.
O modelo de rede nível de evidência (1-4)	Parcerias com clientes, com fornecedores, para investigação e desenvolvimento e no setor. 4	Redes de investigação e das parcerias com concorrentes e complementares. 4	Parcerias de investigação e desenvolvimento. 4	Decisão em função do ganho para a organização. Empenho e experiência. 4	Aplicação de âmbito alargado, com ênfase na investigação e desenvolvimento.
As empreendedoras de risco e as born-globals nível de evidência (1-4)	Risco inicial, focalizado em mercados específicos 2	Negócio focalizado em mercados específicos 2	Risco inicial 2	Risco variável. Proposta de valor distinta em cada mercado. 1	
Modelo integrador - recursos e competências? nível de evidência (1-4)	Limitado, papel das redes de investigação e das parcerias com fornecedores e clientes 1	Limitado, papel das redes de investigação e das parcerias com concorrentes e complementares 1	Procurar internalizar capacidades no grupo. 2	Aplicação limitada e redutora. 2	Não explicita a oferta que a empresa apresenta.
Escala likert - (1 a 4) - nível de evidência: 1 - Ausência ou elevada limitação de referências na entrevista ou no suporte documental; 2 - Ocorrência de situações práticas referenciadas de modo insipiente e com fraco suporte documental detetado; 3 - Assunto referenciado positivamente com algum suporte documental complementar; 4- Assunto claramente referenciado e com suporte documental significativo.					