
INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS

CASO DE ESTUDO – CLIMAR S.A.

Gonçalo Dantas Rodrigues

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por:

Profº Doutor Miguel Fonseca

2019

Agradecimentos

Quero começar por agradecer a todos que, direta ou indiretamente, tiveram influência ao longo do meu percurso académico, nomeadamente a todo o corpo docente pertencente à Licenciatura em Gestão da Universidade de Coimbra entre 2014 e 2017 e a todo o corpo docente do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Um especial agradecimento ao meu professor orientador, professor doutor Miguel Fonseca, pelo incansável apoio e acompanhamento na elaboração do presente relatório de estágio.

Por fim, quero demonstrar um agradecimento especial à minha família, por todo o apoio, dedicação e auxílio em todos os momentos e ocasiões e que, apesar da distância, foram capazes de transmitir-me a segurança e a confiança necessárias para ultrapassar todas as etapas da minha vida pessoal e académica.

Nota Biográfica

Gonçalo Dantas Rodrigues nasceu em Viana do Castelo em 1995. Licenciado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, em 2017, iniciou no ano de 2017 o Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Na atualidade, exerce funções de consultor de empresas e é árbitro de futebol.

Resumo

Hoje em dia, em consequência do fenómeno da globalização, pode considerar-se que existe um só mercado no mundo, não sendo assim possível considerar as atividades de uma empresa unicamente tendo em conta o seu âmbito interno.

É assim neste contexto, no qual o mercado interno se caracteriza por reduzido poder de compra da população e um elevado nível de competitividade entre empresas, que a solução para muitas unidades de pequena e média dimensão em Portugal reside na sua expansão internacional, de forma a assegurar a sua sustentabilidade. Os mercados emergentes, pela rentabilidade que proporcionam, constituem-se potencialmente como os destinos mais atrativos para a internacionalização das empresas portuguesas, mesmo que a presença efetiva naqueles países exija múltiplos esforços, no sentido de fazer face aos enormes desafios de natureza linguística e aos riscos económicos e políticos que ainda lhe estão associados.

O presente relatório pretende transmitir uma perspetiva geral sobre o estágio curricular realizado na GoGlobal, assentando a metodologia utilizada no estudo de caso da Climar, S.A., um seu cliente que levou a cabo um projeto de internacionalização com o auxílio dos incentivos financeiros do programa Portugal 2020. Adicionalmente foi realizado um questionário a várias PME que igualmente se expandiram internacionalmente, no sentido de responder ao principal objetivo deste estudo: desenvolver uma espécie de guião para outras unidades que pretendam prosseguir esta estratégia no futuro, com base na identificação de padrões de comportamento que sejam comuns às empresas analisadas.

Abstract

Today, as a result of the phenomenon of globalization, it can be considered that there is only one market in the world, so that it is not possible to consider the activities of a company solely by reference to its internal scope.

It is in this context, in which the internal market is characterized by low purchasing power of the population and a high level of competitiveness among companies, that the solution for many small and medium size units in Portugal lies in its international expansion, so as to ensure its sustainability. Emerging markets, because of their profitability, are potentially the most attractive destinations for the internationalization of Portuguese companies, even if their effective presence in these countries requires multiple efforts to address the enormous linguistic challenges and risks. still associated with it.

This report aims to provide an overview of the curricular internship at GoGlobal, based on the methodology used in the case study of Climar, SA, a client who carried out an internationalization project with the help of Portugal 2020 financial incentives. In addition, a questionnaire was conducted for a number of SMEs that also expanded internationally to address the main objective of this study: to develop a kind of guide for other units wishing to pursue this strategy in the future based on the identification of behavioral patterns common to the companies analyzed.

Índice

Agradecimentos	i
Nota Biográfica.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Conceito de Internacionalização.....	3
2.2. Motivações para a Internacionalização.....	6
2.3. Modos de entrada nos mercados externos.....	10
2.4. Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas.....	14
3. Estágio curricular.....	18
3.1 Caracterização da Empresa.....	19
3.2 Tarefas Realizadas.....	22
4. Estudo Empírico	23
4.1. Metodologia.....	23
4.2. Programa Portugal 2020	24
4.3. Estudo de caso: Climar S.A.....	30
4.3.1. Competências e capacidades	31
4.3.2. Fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas	32
4.3.3. Descrição do Projeto de Internacionalização	34
4.4. Resultados de um inquérito a PME internacionalizadas	36
5. Conclusões e Limitações do Trabalho	44
6. Bibliografia	46
7. Anexos	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Motivações para a Internacionalização, segundo Dunning e Lundan (2008)	6
Tabela 2 – Motivações para a Internacionalização, segundo Simões (1997)	8
Tabela 3 – Classificação de empresas relativamente à sua dimensão.....	14
Tabela 4 – PME's em Portugal.....	16
Tabela 5 – Descrição da GoGlobal.....	19
Tabela 6 – Descrição do Compete 2020	29

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Setor de Atividade.....	36
Gráfico 2 – Mercados Internacionais	37
Gráfico 3 – Início da Internacionalização.....	38
Gráfico 4 – Modos de Internacionalização.....	38
Gráfico 5 – Motivações para a Internacionalização	39
Gráfico 6 – Dificuldades no processo de internacionalização	40
Gráfico 7 – Fatores determinantes no sucesso do processo de internacionalização.....	40
Gráfico 8 – Apoios no processo de internacionalização	41
Gráfico 9 – Avaliação do processo de internacionalização	42

1. Introdução

A vaga de globalização observada no período subsequente à 2ª Guerra Mundial, que se traduziu num desenvolvimento sem precedentes das tecnologias de informação e comunicação, refletiu-se de forma indelével nos negócios internacionais. Com efeito, dado o fortíssimo impulso que daí resultou nos fluxos de mercadorias e serviços, de capitais, de pessoas, e mesmo de conhecimentos, todos os agentes económicos apresentam uma elevada propensão para se aventurarem no exterior, com particular destaque para as empresas a quem se depara um vasto leque de oportunidades em mercados estrangeiros.

A internacionalização consiste assim num processo crescente e gradual, através do qual as organizações expandem os seus negócios além das suas próprias fronteiras, e que pode revelar-se bastante complexo, face à dificuldade que decorre da realização de operações em países com ambientes económicos, políticos, legais e culturais substancialmente diferentes dos existentes no país de origem. Revela-se assim fundamental levar a cabo um estudo detalhado dos novos mercados a explorar, no qual sejam devidamente ponderados os custos e riscos e custos inerentes à expansão da atividade em novas localizações, onde se vão deparar com novos tipos de clientes e novas exigências regulamentares.

Embora esse processo seja particularmente atrativo para as Pequenas e Médias Empresas (PME), uma vez que as atividades internacionais reduzem a dependência do mercado doméstico, e dessa forma reforçam o crescimento organizacional, aumentam a competitividade e criam condições que asseguram a sua sustentabilidade a longo prazo, é igualmente visível que se revela altamente exigente, na medida em que a entrada em novos mercados requer *know-how* e recursos financeiros de que as PME não dispõem à partida.

Neste contexto, o presente relatório é resultado do trabalho desenvolvido, em contexto de estágio curricular, numa PME portuguesa - a GoGlobal. No entanto, o seu foco incide no estudo e análise de um cliente em particular - a Climar – Indústria de Iluminação, S.A. – uma empresa fundada em 1977, que emprega cerca de 130 colaboradores e tem sede social e instalações industriais em Águeda, cujo projeto de internacionalização teve oportunidade de acompanhar mais de perto.

Dessa forma, estabeleceu-se o objetivo de responder a algumas questões atinentes à expansão internacional da atividade da Climar, com especial ênfase nos fatores (de ordem interna e externa) que determinaram a opção pela estratégia adotada e a escolha dos mercados externos onde atuar, na percepção dos principais obstáculos com os quais a empresa se deparou, e ainda na estratégia de comunicação a desenvolver no plano internacional. Para esse efeito, a metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, baseando-se num estudo de caso daquela PME, que foi possível em virtude do acesso concedido pela GoGlobal aos relatórios de acompanhamento, mérito e execução do seu projeto de internacionalização, complementado pela realização de um inquérito a várias empresas de dimensão idêntica à analisada.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, incluindo o atual, iniciando-se com uma revisão de literatura, onde se discute o conceito de Internacionalização, assim como as principais motivações e modos de entrada no exterior, concluindo com uma abordagem ao processo de internacionalização de pequenas e médias empresas. O capítulo seguinte consiste por sua vez na apresentação da empresa de acolhimento e das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado na GoGlobal. Em seguida, procede-se à apresentação da metodologia utilizada, a uma breve descrição do programa Portugal 2020 e ao desenvolvimento do estudo que constitui o suporte empírico deste trabalho. Finalmente, o Capítulo 5 contém as principais conclusões que resultam da realização deste relatório, assim como as principais limitações que o mesmo evidencia.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Internacionalização

A adaptação por parte das empresas às constantes alterações que vão ocorrendo na sua envolvente assume crucial importância; num cenário global como o atual que requer de todos os atores uma resposta rápida e flexível aos desafios que a todo o momento se lhe colocam.

Num contexto altamente exigente, no qual se revela cada vez mais complexo prever o futuro, é necessário que as empresas adotem, com base em previsões e indicadores o mais fidedignos possível, estratégias de gestão cada vez mais flexíveis, mas também, mais assertivas, que permitam sustentar as suas vantagens competitivas.

Pode assim referir-se que, no século XXI em que vivemos, se observa uma nova forma de funcionamento da economia, tal como um novo posicionamento por parte dos diferentes países do Mundo. E dessa forma, para além da tradicional troca de bens e serviços ou dos fluxos de mão-de-obra entre nações, emergem novas oportunidades associadas à possibilidade de deslocalização geográfica das cadeias de produção, ou à livre circulação de capitais e de informação, que mais não constituem do que diferentes manifestações do fenómeno da internacionalização.

Nesse contexto, a internacionalização tem constituído uma importante fonte de discussão teórica, nos últimos anos, apresentando-se em seguida algumas das propostas emanadas de diferentes autores que se revelaram determinantes para a compreensão das diferentes facetas do conceito.

Assim sendo, Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como o processo no qual as organizações aumentam a sua participação em operações internacionais enquanto Calof e Beamish (1995) consideram que consiste num processo de adaptação das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) a ambientes internacionais.

Segundo Goulart *et al* (1994), a internacionalização de empresas é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora do seu território de origem, tratando-se de um fenómeno antigo e amplamente estudado.

Contudo, Simões (1997) enaltece o facto de a internacionalização dever ser encarada de acordo com duas vertentes ou perspectivas, consoante se desenvolva “de dentro para fora” (exportações, licenciamento no exterior, investimento no estrangeiro), ou “de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento estrangeiro).

Já Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na replicação total ou parcial da sua cadeia operacional, pela extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, permitindo assim que uma mesma organização controle diferentes processos de produção através da criação dos seus próprios serviços ou da fusão com fornecedores.

Por sua vez, Czinkota *et al* (2007) associam a internacionalização ao planeamento e realização de transações ou trocas comerciais além-fronteiras que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais das partes envolvidas. Este processo permite dessa forma melhorar a situação das empresas, sendo que para a grande maioria, se desenvolve de forma gradual, nomeadamente quando os seus mercados de origem são pequenos, em contraposição com a perspectiva de Goulart *et al* (1994), acima exposta.

Ainda a este respeito, de acordo com Ferreira *et al* (2011), os negócios internacionais referem-se a todas as transações comerciais e de investimento, que envolvem empresas de pelo menos dois países, enquanto que Hollensen (2011) apresenta uma definição mais específica, pela qual a internacionalização ocorre quando a empresa se expande ao nível da investigação e desenvolvimento, produção, vendas e outras atividades de negócio em mercados externos, sendo esse processo relativamente discreto no caso das pequenas e médias empresas (PME), em que cabe à respetiva gestão considerar cada negócio internacional, como distinto e individual.

Finalmente, a perspectiva de Ferreira *et al* (2011), considera que os executivos se deparam, cada vez mais, com a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais, pelo que sendo a expansão da atividade para o exterior; permite-lhes beneficiar de economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a capacidade competitiva das unidades que gerem.

Após se apresentarem, de forma breve, algumas abordagens de natureza teórica ao conceito de internacionalização, figura-se relevante distinguir o mesmo do conceito de globalização, pois apesar de distintos, tendem muitas vezes a ser confundidos. A globalização económica

é, assim, resultado dos notáveis avanços observados a nível das tecnologias de informação e comunicação bem como de um processo de inovação e progresso tecnológico sem precedentes, refletindo-se numa elevada integração das economias de todo o Mundo e na crescente interdependência dos mercados e da produção em diversos países, com expressão no comércio de bens e serviços, nos fluxos internacionais de capital, nas alianças estratégicas internacionais ou na cooperação, aquisição e intercâmbio de tecnologia. Em consequência, as diferenças entre mercados nacionais ou regionais tendem a esbater-se, pelo que as empresas globalizam estratégias de forma a aumentar a sua quota de mercado e beneficiarem de economias de escala, tornando-se assim mais eficientes e aptas para enfrentar os reptos associados a este novo contexto de atuação.

2.2. Motivações para a Internacionalização

Quando da opção pela internacionalização, a motivação que lhe está associada assume particular relevância, devendo estar alinhada com a capacidade e organização da empresa, de forma a que todo o processo alcance o sucesso desejado.

Assim sendo, de acordo com Dunning e Lundan (2008), a internacionalização pode ter em vista a procura de mercados (*market-seeking*), de recursos (*resource-seeking*), de eficiência produtiva (*efficiency-seeking*) e de recursos estratégicos (*strategic-resource-seeking*). Estas motivações encontram-se normalmente vinculadas ao modo de entrada nos mercados externos e, de certa forma, à própria seleção dos países estrangeiros onde entrar, sendo possível que diferentes alternativas de atuação estratégica tenham subjacentes a mesma motivação.

A Tabela 1, abaixo representada permite distinguir de forma mais detalhada aquelas quatro motivações, que constituem as mais importantes, no contexto de internacionalização de empresas.

Tabela 1 – Motivações para a Internacionalização, segundo Dunning e Lundan (2008)

Procura de recursos (<i>resource-seeking</i>)	A empresa procura aceder a recursos que não encontra no seu mercado doméstico, como, por exemplo, recursos naturais e matérias-primas, ou que apenas estão disponíveis a mais alto custo, como mão-de-obra. Como tal, o objetivo tradicional nestes casos é localizar pelo menos parte da cadeia de valor no estrangeiro, por forma a aproveitar os custos mais baixos dos fatores de produção.
Procura de mercado (<i>market-seeking</i>)	As empresas expandem a sua atividade para o exterior de forma a captar e alargar a sua carteira de clientes. No contexto das teorias clássicas do comércio internacional, por

	<p>exemplo, a internacionalização com base nesta motivação pode constituir uma tentativa de evitar custos de transporte.</p>
<p>Procura de eficiência (<i>efficiency-seeking</i>)</p>	<p>De acordo com esta motivação, a empresa internacionaliza-se de forma a aproveitar as diferenças entre países a nível de custo ou disponibilidade dos fatores de produção, assim como de gostos dos consumidores, e conseguindo beneficiar de economias de escala e de gama. Neste caso, observa-se alguma analogia com a procura de recursos, na medida que a empresa divide a produção por vários mercados, de modo a usufruir, por exemplo, de custos reduzidos da mão-de-obra em países menos desenvolvidos.</p>
<p>Procura de recursos estratégicos (<i>strategic-asset-seeking</i>)</p>	<p>As empresas realizam e apostam na internacionalização com vista a adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas, ao invés de se limitarem a explorar os ativos de que já dispõem. Durante a procura de recursos estratégicos não há intenção de explorar vantagens competitivas atuais, mas antes desenvolver novas vantagens. Caso a empresa consiga aceder a conhecimento específico sobre países, regiões ou mesmo cidades recetoras, poderá aí realizar investimentos com maior probabilidade de execução e conseqüente sucesso.</p>

Fonte: Adaptado de Dunning e Lundan (2008)

Por outro lado, Simões (1997) identificou um conjunto distinto de possíveis razões para as empresas atuarem a nível externo, que se encontram evidenciadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Motivações para a Internacionalização, segundo Simões (1997)

Motivações da Internacionalização	Génese
1. Internas	Reduzido crescimento da empresa. Exploração da capacidade produtiva disponível. Economias de escala. Diversificação de riscos.
2. Características dos mercados	Limitações do mercado doméstico. Perceção de dinamismo dos mercados externos.
3. Relacionais	Resposta a concorrentes. Acompanhamento dos clientes na sua internacionalização. Abordagens por empresas estrangeiras.
4. Acesso a recursos no exterior	Preços aplicados na produção no exterior Acesso a conhecimentos tecnológicos
5. Incentivos por parte do Governo	Auxílio do Governo (país de origem ou de destino)

Fonte: Simões (1997)

Ainda neste contexto, merece destaque a perspetiva de Czinkota, M. R. (1999), que propõe a distinção entre motivações pró-ativas e reativas. No caso das primeiras, podem ter em vista a obtenção de benefícios económicos e/ou fiscais, produtos exclusivos, vantagens ao nível tecnológico ou exclusividade na informação, enquanto pelo contrário fatores como a concorrência, a produção excessiva, a saturação do mercado interno e a proximidade de clientes e portos de embarque caracterizam as motivações reativas.

Relativamente às motivações pró-ativas, as mesmas estão diretamente relacionadas com a ideia de internacionalização que se desenvolve por antecipação, isto é, por iniciativa própria

das empresas, e com vista à obtenção de lucro económico, ainda que seja necessário ter em conta que o lucro expectável aquando do planeamento de atividades internacionais é, com frequência, totalmente diferente do efetivamente obtido. Pelo contrário, as motivações reativas são meramente passivas. Ou seja, para que uma determinada organização tome alguma iniciativa nesse sentido ou efetivamente se internacionalize, é necessário que algo aconteça anteriormente, daí emergindo um problema para o qual a expansão para o exterior constitua a melhor resposta.

2.3. Modos de entrada nos mercados externos

A escolha do modo de entrada em mercados externos constitui uma decisão crítica em todo o processo de expansão internacional, que tem fortes implicações na atividade da organização, pelo diferente grau de risco e de comprometimento de recursos que lhes está associado. No caso das PME, tal decisão comporta um maior risco, comparativamente ao que acontece com as grandes empresas, dado que na maior parte dos casos, existem menos recursos disponíveis, o que torna esta operação ainda mais incerta.

Neste contexto, distingue-se em primeiro lugar a exportação, que é considerada a forma mais tradicional de internacionalização. Constitui uma das vias mais seguras de chegar a um mercado estrangeiro, porquanto não requiere a abertura de empresas subsidiárias, e permite manter a atividade da empresa no país de origem. Contudo, existem inúmeros riscos e custos que lhe estão associados, nomeadamente os relacionados com o transporte dos produtos, assim como aspetos de natureza legal e regulatória, de continuidade do negócio, ou ainda relacionados com os colaboradores ou o acesso ao crédito, entre outros.

De acordo com Freire (1997), a exportação pode dividir-se em:

1. Exportação spot, que se traduz na venda pontual e esporádica de produtos nos mercados estrangeiros;
2. Exportação a médio e longo prazo, que ocorre quando se vende, de uma forma regular, produtos diretamente a clientes externos;
3. Exportação por agentes ou distribuidores, quando a empresa recorre a agentes locais para assegurar a comercialização dos seus produtos nos mercados de destino.

Por sua vez, Martín & López (2007) defendem que a exportação pode assumir dois tipos diferentes, como sejam:

1. Exportação direta, onde a empresa tem uma postura ativa, ficando a seu cargo todo o processo;
2. Exportação indireta, no qual a empresa recorre a intermediários independentes das operações internacionais.

Assim sendo, a exportação representa uma opção viável de internacionalização para empresas que disponham de reduzidos recursos para a produção no exterior, bem como escassa liquidez para manter uma unidade própria além-fronteiras.

Por outro lado, a *joint-venture* pressupõe uma cooperação entre duas empresas, o que implica a aposta num parceiro estrangeiro e o estabelecimento de uma estratégia comum baseada na negociação, ainda que cada empresa procure, com a maior eficácia possível, atingir os seus próprios objetivos. Há, todavia, que ter em conta que este modo de entrada no mercado externo comporta alguns riscos, que se consubstanciam sob a forma de diferenças culturais ou dificuldades de gestão, para além da possibilidade do parceiro encontrado se tornar um potencial concorrente.

A este respeito, novamente Freire (1997), propõe a distinção entre:

1. *Joint-venture* de distribuição e marketing, na qual a empresa criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional;
2. *Joint-venture* integrada, na qual a nova empresa desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

As vantagens associadas à criação das *joint-ventures*, residem sobretudo na aquisição de conhecimentos, por parte da empresa, que decorrem do seu contato direto com um parceiro local, assim como na partilha de custos de desenvolvimento e riscos associados. A aceitação política é igualmente considerada uma vantagem relevante em determinados países, nos quais a realização de acordos com empresas locais é um requisito fundamental para exercer atividades nos mesmos.

Nesta tipologia de modos de entrada em novos mercados, estão também contempladas as formas contratuais, como por exemplo o licenciamento, o *franchising*, ou as alianças estratégicas.

Desta forma, o licenciamento traduz-se num contrato, entre duas ou mais partes, em que os recursos que são propriedade de um agente (licenciador) podem ser utilizados, por um ou mais indivíduos (licenciados), durante um período de tempo devidamente fixado e mediante um pagamento fixo (*royalty*). Este método apresenta como principais vantagens a redução de risco e maior agilização do processo de entrada no mercado, que lhe está associado, enquanto

que as suas principais desvantagens são os custos de formalização e a necessidade de transferência de conhecimentos.

Quanto ao franchising, constitui uma relação contratual entre duas partes, na qual o franqueado comercializa bens ou serviços fornecidos ou definidos pelo franqueador (Gills e Castrogiovanni, 2012). Neste método, é cobrado ao franqueado um determinado *royalty* previamente fixado por cada unidade produzida e vendida. Embora apresente semelhanças com o processo de licenciamento, existem diferenças ao nível do controlo do negócio, visto que naquele o licenciado desenvolve a atividade comercial à sua maneira.

Uma outra opção vigente são as alianças estratégicas, entendidas como a colaboração entre organizações, mesmo quando são concorrentes, com vista a atingir objetivos comuns, mas em que ao contrário de uma *joint-venture*, as mesmas se mantêm independentes (Yoshino e Rangan, 1995 e Ferreira *et al.* 2011). Os seus principais benefícios baseiam-se no facto de permitirem o acesso a mercados fechados, a partilha de risco e a prevenção de combates concorrenciais, ainda que a possibilidade de conflito entre parceiros, as restrições em termos de autonomia estratégica e o risco do sócio se tornar um concorrente, caso haja lugar à partilha de recursos e *know-how*, constituam aspetos negativos que devem ser ponderados (Serra *et al.* 2010).

No que diz respeito ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE), é uma forma de entrada em mercados estrangeiros, que se traduz num investimento realizado por uma determinada empresa, num país estrangeiro, com o objetivo de estabelecer uma atividade económica num horizonte de longo prazo.

O IDE revela-se uma alternativa dispendiosa, desde logo porque implica a criação de novas instalações produtivas fora do território de origem do investidor. Além disso, as filiais estrangeiras estão em desvantagem em relação aos concorrentes no país anfitrião, devido à falta de familiaridade com as regras e regulamentos locais, bem como ao desconhecimento das preferências dos consumidores. Dessa forma, verifica-se normalmente que apenas as empresas mais produtivas, que possuem "vantagens de propriedade", sob a forma de novas tecnologias, *know-how*, práticas de gestão e marcas bem estabelecidas, estão em condições de se internacionalizar por esta via e de poder competir com maior sucesso nos mercados estrangeiros.

Para concluir, a realização de operações de fusão e aquisição constitui uma forma alternativa de expansão do negócio a nível internacional, que é normalmente praticada por empresas que dominam os vários setores de atividade existentes, permitindo-lhes ampliar a sua carteira de clientes, bem como manter ou alcançar a liderança nos mercados onde operam.

2.4. Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas

Conforme foi sendo referido, o processo de internacionalização assume extrema importância para o crescimento das empresas, num contexto de globalização. Tal é ainda mais notório no caso das PME, que tendem a evidenciar maiores lacunas em termos de recursos, capacidade de gestão interna e de investigação e desenvolvimento (I&D) tecnológico, pelo que apenas contornando as suas fraquezas e potenciando as suas forças, podem aspirar a alcançar o sucesso.

Essas evidências ficaram patentes na abordagem de Simões (1997), segundo a qual estudos anteriormente efetuados traduziam uma relação estatisticamente significativa entre o grau de envolvimento internacional e a dimensão da empresa. Tendo em conta que o grau de envolvimento internacional foi definido em função dos modos de operação utilizados em mercados externos (exportação ocasional, exportação dependente, exportação direta, filial comercial e filial produtiva), comprovou-se que as dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas com intenção de se internacionalizar ilustram como a dimensão e a escassez de recursos humanos, nomeadamente nas áreas comercial e financeira, não apenas condiciona os passos a dar na trajetória de internacionalização, como o seu sucesso.

Na tabela abaixo, apresentam-se os critérios de classificação de empresas quanto à sua dimensão, propostos pela União Europeia, de acordo com os quais uma empresa é considerada PME quando apresenta um número de trabalhadores inferior a 250 pessoas e um volume de negócios que não exceda 50 milhões de euros ou um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros.

Tabela 3 – Classificação de empresas relativamente à sua dimensão

Enterprise Category	Headcount: Annual Work Unit (AWU)	Annual Turnover	Annual Balance Sheet Total
Medium-Sized	<250	<= €50million	<= €46million
Small	<50	<= €10million	<= €10million
Micro	<10	<= €2million	<= €2million

Fonte: Recommendation 2003/361/EC

Neste contexto, deve por sua vez destacar-se um estudo da Comissão Europeia (2010), que apontou diversos fatores suscetíveis de influenciar a internacionalização das PME, entre os quais se destacam:

- A dimensão da empresa e nível de internacionalização: o estudo conclui que as empresas de maiores dimensões apresentam um grau superior de internacionalização face às unidades mais pequenas;
- O tamanho do mercado e o número de empresas internacionalizadas: quanto menor for o país, mais as PME são internacionalizadas;
- A atividade internacional e a idade das empresas: quanto mais antiga for uma PME, mais envolvida estará com os mercados internacionais;

Por outro lado, constatou-se que a maioria das empresas desta dimensão inicia a sua atividade internacional através de importações, que as mais ativas internacionalmente são aquelas que utilizam o comércio online, e que existe grande desconhecimento sobre as políticas públicas de apoio à internacionalização, ou seja, muitas PME não sabem que têm à sua disposição incentivos e outros apoios para concretizar a expansão para mercados estrangeiros, o que se traduz na reduzida utilização daqueles meios.

Este mesmo estudo concluiu ainda que as principais barreiras à internacionalização percecionadas pelas PME estão relacionadas com o preço dos seus produtos, os custos associados a todo o processo, as carências de capital ou ainda com falhas de informação e de apoio público. Finalmente, constatou-se que aquelas unidades que já se encontram internacionalizadas, quando comparadas com as que apenas mantêm atividade a nível nacional, apresentam níveis de crescimentos superiores no volume de negócios e número de colaboradores, e por outro lado, que o desenvolvimento de processos de inovação, bem como a introdução de novos produtos ou serviços nos mercados domésticos são efetuados maioritariamente por empresas com atividade internacional.

Ainda a este respeito, Mendonça e Cunha (2011) colocaram a tónica nas competências das PME enquanto fator que potencia a sua atuação no mercado externo, na medida em que possuem menos ativos tangíveis como instalações, bens e equipamentos, assim como os recursos financeiros e humanos que favorecem a internacionalização das grandes empresas. Em consequência, consideraram que estas empresas de menor dimensão podem obter

sucesso no mercado internacional pela alavancagem dos seus recursos intangíveis, , que lhes conferem vantagens competitivas.

Considerando, por sua vez, o tecido empresarial de Portugal, constata-se que o mesmo é composto na sua quase totalidade por PME (correspondendo, de acordo com a PORDATA, a 99,9% do total de empresas), que de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, representavam, 1.259.234 unidades no final de 2017.

Tabela 4 – PME’s em Portugal

Anos	PME			
	Total	Micros	Pequenas	Médias
2004	1.114.354	1.064.115	43.806	6.433
2005	1.150.515	1.099.975	44.149	6.391
2006	1.171.093	1.119.032	45.513	6.548
2007	1.233.432	1.180.255	46.398	6.779
2008	±1.260.302	±1.207.098	±46.383	±6.821
2009	1.222.488	1.171.689	44.253	6.546
2010	1.167.168	1.117.787	42.968	6.413
2011	1.135.153	1.088.145	40.815	6.193
2012	1.085.894	1.043.003	37.118	5.773
2013	1.118.427	1.077.294	35.446	5.687
2014	1.146.119	1.104.490	35.870	5.759
2015	1.180.331	1.136.865	37.515	5.951
2016	1.213.107	1.167.993	38.866	6.248
2017	1.259.234	1.212.059	40.547	6.628

Fonte: Instituto Nacional de Estatística 2017

Conforme a tabela acima evidencia, a crise financeira que se fez sentir a partir de 2008 diminuiu significativamente o número de empresas com pequena e média dimensão em Portugal, até ao ano de 2012, a partir do qual se verificou uma tendência ascendente.

Neste contexto, um estudo desenvolvido pela Deloitte e pela AICEP (2014) centrou-se nos processos de internacionalização das PME portuguesas, na perspetiva de que as conclusões obtidas ilustram de uma forma geral a realidade das empresas nacionais Assim, entre as principais motivações para as empresas portuguesas expandirem a sua atividade para o exterior encontra-se a saturação do mercado nacional, o possível aumento do volume de

negócios e do lucro económico, a possibilidade de alcançar nichos de mercado específicos ou aceder a clientes globais. Por outro lado, de entre os obstáculos observados, destacam-se as barreiras culturais e linguísticas dos países de destino, a falta de apoio e de incentivos governamentais, o desconhecimento dos mercados internacionais e ainda as dificuldades associadas à mobilização de recursos financeiros.

3. Estágio curricular

O presente relatório procura transmitir as aprendizagens que obtive durante o estágio curricular, do qual resultará um importante contributo para a formação da minha identidade profissional, ao possibilitar uma maior aproximação com a realidade empresarial.

A temática da internacionalização foi sempre algo que me atraiu, nomeadamente o conhecimento do processo para que as empresas se tornem mais competitivas diante do ambiente dinâmico dos mercados. No meu caso em concreto, ao longo do estágio tive oportunidade de perceber como as pequenas e médias empresas, apesar das dificuldades inerentes aos escassos recursos disponíveis e à falta de experiência, ambicionam a internacionalização no intuito de poderem expandir os seus negócios e não se tornarem reféns da ameaça de concorrentes estrangeiros no mercado doméstico.

Neste sentido, durante o estágio curricular realizado, foi importante conhecer o trabalho desenvolvido na empresa, nomeadamente o seu funcionamento corrente e a sua estratégia de atuação, bem como aprimorar e integrar os conhecimentos de natureza teórica adquiridos ao longo do curso, desenvolver a capacidade de resolver problemas reais e fomentar as relações interpessoais e a capacidade de trabalhar em grupo.

Assim sendo, este capítulo contém a identificação e apresentação da empresa, da sua missão e visão, bem como o enquadramento no respetivo setor de atividade, tal como uma breve descrição das tarefas realizadas em contexto de estágio.

3.1 Caracterização da Empresa

Entre 3 de setembro de 2018 e 18 de janeiro de 2019 realizei um estágio curricular na empresa GoGlobal – Business Experts, Lda., identificada na Tabela 5, em regime de tempo parcial, ao qual correspondia uma carga semanal laboral de 24 horas.

Tabela 5 – Descrição da GoGlobal

Razão Social	GoGlobal – Business Experts, Lda
Denominação Comercial	GoGlobal
Morada	Rua Barata Feyo 140, 3.10 4250-076 Porto - Portugal
Localidade	Porto
CAE	70220
Website	www.goglobal.pt
Forma Jurídica	Sociedade por quotas

Fonte: GoGlobal

A GoGlobal é uma empresa recente (tendo sido fundada em 2011, sob o cunho de Fernando Silva e Rodrigo Passos, sócios gerentes), que está sediada no Porto e presta serviços de consultoria nas áreas dos negócios e da gestão, constituindo um parceiro de referência nas áreas da Indústria e I&D, funcionando como acelerador de negócios, através do apoio à inovação e internacionalização.

Com uma rede internacional de parceiros locais e uma equipa multidisciplinar, dedicada e especializada, a missão da empresa traduz-se em potenciar o seu negócio, através de um conjunto alargado de serviços. Neste contexto, a GoGlobal aposta numa parceria estreita com os clientes indexando os seus honorários ao sucesso dos resultados obtidos.

A visão da empresa assenta no objetivo de se tornar uma consultora de referência no apoio a pequenas e médias empresas, pelo que a sua missão consiste em potenciar, em regime de parceria, o negócio dos seus clientes, nomeadamente nas áreas de:

- Internacionalização
- Controlo de Gestão e Gestão Financeira
- Assessoria Empresarial
- Engenharia Industrial e Logística (em implementação)

Esta empresa surgiu através da associação da vasta experiência da sua equipa fundadora com a identificação de uma oportunidade de negócio, sendo constituída por uma equipa pluridisciplinar que presta serviços nas seguintes áreas:

- Prospeção de Mercado
- Financiamento - Candidaturas a Sistemas de Incentivo, Portugal 2020
- Representações Comerciais / Agenciamento
- Otimização Fiscal

Todos os seus colaboradores detêm Pós-Graduação e/ou grau de Mestrado, assim como experiência executiva relevante, em empresas nacionais e/ou multinacionais de referência. A GoGlobal distingue-se no seu setor de atividade por responder de uma forma direta e eficaz às necessidades das PME no atual contexto macroeconómico.

No que concerne aos serviços que disponibiliza aos seus clientes, deve referir-se que os mesmos se inserem em vários CAE's:

- 70220 - Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão
- 46190 - Agentes do comércio por grosso misto sem predominância
- 46170 - Agentes do comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco
- 73200 - Estudos de mercado e sondagens de opinião

Não obstante a diversidade de atividades desenvolvidas, iremos centrar atenções na primeira, na medida em que constitui aquela que está diretamente relacionada com a temática do presente estágio curricular.

Nessa vertente, a GoGlobal exerce atividades de consultoria, maioritariamente a pequenas e médias empresas, que queiram aderir a projetos de incentivos financeiros no âmbito do Portugal 2020 (PT2020). A empresa é especializada na estruturação, acompanhamento e aceleração dos incentivos financeiros disponibilizados por aquele programa, colocando em

prática o *know-how* adquirido. No meu caso, durante o estágio curricular, tive oportunidade de contactar mais de perto com projetos de internacionalização PT2020, sendo essa uma das razões para o tema do presente relatório.

Nos restantes projetos desenvolvidos, de qualificação de recursos humanos, inovação e desenvolvimento empresarial, entre outros, a empresa apresenta igualmente bons índices de sucesso, que se expressam sobretudo na obtenção de novos clientes.

A GoGlobal possui uma rede internacional composta por 25 parceiros de negócios em mais de 40 países dispersos pelos 5 continentes, com um *know-how* específico em diferentes indústrias e zonas geográficas do globo, contactos privilegiados a nível local, e um vasto conhecimento de cada país e do seu ambiente e cultura de negócios. Garante desta forma um interface privilegiado na obtenção de informação específica dos mercados e no acompanhamento dos processos de internacionalização dos seus clientes, pelo que estes parceiros constituem uma mais-valia para o serviço prestado pela empresa, garantindo-lhe um conhecimento profundo dos mais diversos setores de atividade.

Após o sucesso atingido no mercado nacional, com a implementação de um modelo de negócio inovador e com casos de sucesso entre os seus clientes, a GoGlobal decidiu ela própria apostar nos mercados internacionais. Neste sentido, delineou uma estratégia de entrada nos mercados de Angola e Moçambique, através da implementação de um conjunto de investimentos estruturados, executados no âmbito de uma candidatura ao SI internacionalização PME no âmbito do anterior quadro comunitário de apoio (QREN). A empresa dirigiu-se assim para mercados com elevado potencial de crescimento e dos quais se encontra cultural, linguística e historicamente próxima, onde escasseiam o conhecimento e recursos qualificados.

Para além disso, a empresa tem ainda um negócio paralelo de representações comerciais de alguns clientes seus, que representam cerca de 15% do seu volume de negócios.

3.2 Tarefas Realizadas

Durante a realização do estágio curricular na empresa GoGlobal – Business Experts, Lda., o meu principal foi ao nível de consultoria, no sentido de potenciar o processo de internacionalização de várias empresas. Ainda que o estágio estivesse orientado nesse sentido, foi igualmente necessário realizar algumas tarefas de cariz administrativo, tais como:

- Elaboração de e-mails formais a entidades públicas e outras instituições de relevância para os projetos PT2020;
- Contato e esclarecimento de dúvidas de clientes através do envio de e-mails com as informações requeridas;
- Elaboração de estudos de mercados internacionais (EUA, Reino Unido, Alemanha, Emirados Árabes Unidos, França, Tanzânia, Moçambique, Brasil, Tailândia e Espanha).
- Pesquisa de potenciais parceiros internacionais, que se enquadrassem nas características empresariais, bem como nas atividades desenvolvidas por clientes da GoGlobal;
- Análise e pré-seleção de mercados para expansão da marca na esfera internacional;
- Elaboração e submissão de pedidos de pagamento, referentes ao acompanhamento de projetos PT2020;
- Elaboração de resposta a pedidos de esclarecimentos, sobre os pedidos de pagamento submetidos.

O estágio curricular desenvolvido na GoGlobal permitiu-me assim a edificação de uma visão mais integrada e contextualizada da prática profissional, uma maior autonomia na tomada de decisões e na resolução de problemas, bem como o desenvolvimento de uma visão mais realista do mundo profissional.

Os benefícios do estágio não se resumiram à minha integração no mercado de trabalho ou ao aprimoramento de competências no âmbito profissional, revelando-se também relevante para a minha formação pessoal, pelo desenvolvimento das competências sociais e interpessoais e do aumento dos níveis de maturidade e autoconfiança.

Em síntese, esta experiência proporcionou-me inúmeras oportunidades que doutra maneira não me teriam sido facultadas, tais como aplicar em contexto prático as competências e conhecimentos adquiridos ao longo do curso; adquirir novos conhecimentos e competências que advêm das várias experiências práticas que surgem no decorrer do estágio; testar o compromisso com uma carreira profissional; identificar as áreas (pessoais e profissionais) onde me sinto confortável, assim como aquelas onde necessito ainda de aperfeiçoamento e desenvolver uma visão mais realista do mundo do trabalho, em termos daquilo que me é exigido e das oportunidades que me poderá oferecer.

4. Estudo Empírico

4.1. Metodologia

A metodologia utilizada no presente relatório de estágio foi de natureza qualitativa, tendo por base uma análise diagnóstica ao processo de internacionalização da Climar – Indústria de Iluminação S.A. e um questionário realizado a diversos clientes da GoGlobal, cujos principais objetivos consistiram em alcançar uma maior compreensão sobre projetos de internacionalização do Portugal 2020, não apenas para o caso daquela empresa como das pequenas e médias empresas em geral.

Por outro lado, foram-me disponibilizados relatórios realizados pela GoGlobal, a partir de uma análise efetuada ao mérito e execução do projeto PT2020, assim como foi realizada uma breve visita às instalações da Climar S.A., de forma a observar in loco os seus principais processos produtivos (aplicados à construção de estruturas de iluminação, colocação de parte elétrica nas estruturas, LED's e pintura das estruturas de iluminação) e o armazém dos produtos acabados.

O recurso a estes diferentes instrumentos de natureza metodológica foi efetuado no intuito de, a partir do processo de internacionalização da Climar e dos resultados do questionário direcionado a várias PME que igualmente se expandiram internacionalmente, permitir identificar padrões de comportamento que sejam comuns às empresas dispostas a apostar na

execução de projetos de internacionalização no âmbito do programa Portugal 2020, assim como os obstáculos e as vantagens inerentes à participação neste tipo de projetos.

Além deste objetivo geral, que consiste em avaliar o processo de internacionalização de várias empresas clientes da GoGlobal, de forma a detetar constrangimentos ou recomendações que possam ser aplicáveis a outras unidades de dimensão semelhante, constituem ainda objetivos específicos deste estudo:

- Conhecer os modos de entrada no exterior que foram utilizados;
- Identificar as motivações da internacionalização e as principais barreiras encontradas no processo;
- Analisar a importância da internacionalização para as PME;
- Apurar de que forma o Portugal 2020 constitui uma mais-valia para o processo de internacionalização.

4.2. Programa Portugal 2020

Antes de proceder ao desenvolvimento do caso de estudo escolhido, afigura-se relevante proceder a uma breve descrição do programa de internacionalização Portugal 2020.

O programa Portugal 2020 é um Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comunidade Europeia, em vigor durante o período de 2014 a 2020. Este acordo, reúne os cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) – o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo de Coesão (FC), o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADR) e o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) – no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que estimulará um novo ciclo nacional de crescimento e de criação de emprego (Portugal 2020, 2014).

Os princípios do programa estão alinhados com a Estratégia Europa 2020, de acordo com a qual a estratégia da União Europeia (UE), para o crescimento e o emprego durante a segunda década do século XXI, assenta no crescimento inteligente, sustentável e inclusivo como

forma de superar as deficiências estruturais da economia europeia, melhorar a sua competitividade e produtividade e assegurar uma economia social de mercado sustentável (Estratégia Europa 2020, 2014).

O Portugal 2020 constitui assim o quadro comunitário de apoio que substituiu o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), tendo como estratégia recuperar a trajetória de crescimento e de criação de emprego, de forma a ajudar o país na redução da pobreza e na superação dos efeitos sociais e territoriais da crise, prevendo-se para o efeito a receção pelo país de 25 mil milhões de euros de fundos comunitários até ao ano de 2020, (Portugal 2020 s.d.).

Com efeito, nos trinta anos de integração europeia, Portugal tem sofrido grandes alterações, mas nunca conseguiu superar definitivamente o problema da competitividade, nem retificar, de forma sustentável, os desequilíbrios internos e externos, não restando dúvidas de que, o principal défice do país é a nível de competitividade. Neste sentido, o principal objetivo para os fundos europeus estruturais e de investimento, durante o período 2014 - 2020, será a dinamização de uma economia aberta ao exterior, com capacidade de gerar riqueza de forma sustentada, que contribua para o desenvolvimento do país e permita a correção das assimetrias regionais que ainda persistem (Governo de Portugal, 2014).

Os objetivos do Portugal 2020 são assim (AD&C, s.d.):

- Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia;
- Reforço do investimento na educação e formação;
- Reforço da integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social;
- Reforço da transição para uma economia com baixas emissões de carbono;
- Apoio ao programa da reforma do Estado;
- Reforço da capacidade de gerar valor acrescentado através do setor agroflorestal.

Alinhado com a estruturação temática do Portugal 2020, as prioridades de investimento assentam em quatro domínios (AD&C, s.d.):

- Competitividade e Internacionalização;
- Inclusão Social e Emprego;

- Capital Humano;
- Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

E em dois domínios de natureza transversal (AD&C, s.d.):

- Reforma da Administração Pública;
- Abordagem Territorial.

A contextualização de programação do Portugal 2020 baseia-se em (AD&C, s.d.):

- Desequilíbrios externos (orçamental e balança comercial);
- Restrições de financiamento à economia (desalavancagem do sistema financeiro e diferencial no custo do crédito);
- Restrições decorrentes da consolidação das contas públicas;
- Desemprego e exclusão social;
- Desafio da evolução demográfica (envelhecimento; taxa de natalidade; pressão sobre sistemas de proteção social);
- Assimetrias e potencialidades territoriais (diferenças PIBpc e níveis de emprego entre regiões);
- Compromissos no âmbito do Plano Nacional de Reformas e a Estratégia Europa 2020 (ambiente e energia, o investimento em inovação, a escolaridade e o combate à pobreza).

Relativamente à estrutura do Portugal 2020, este operacionaliza-se em 16 programas (pelos quais serão divididos os 25 mil milhões de euros que Portugal receberá), aos quais acrescem os programas de cooperação territorial em que Portugal participará a par com outros estados membros (Portugal 2020, s.d.), e que se dividem em:

- Quatro Programas Operacionais Temáticos no Continente:
 - Compete 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização;
 - PO ISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego;
 - PO CH – Programa Operacional Capital Humano;
 - PO SEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos.

- Sete Programas Operacionais Regionais no Continente:
 - Norte 2020;
 - Centro 2020;
 - Lisboa 2020;
 - Alentejo 2020;
 - CRESC Algarve 2020.
 - Açores 2020;
 - Madeira 14-20.
- Três Programas de Desenvolvimento Rural:
 - PDR 2020 – Programa de Desenvolvimento Rural do continente;
 - PRORURAL – Programa de Desenvolvimento Rural da região autónoma dos Açores;
 - Proderam 2020 – Programa de Desenvolvimento Rural da região autónoma da Madeira.
- Um Programa para o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas:
 - Mar 2020 – Programa Operacional Mar.
- Um Programa Operacional de Assistência Técnica:
 - POAT 2020 – Programa Operacional da Assistência Técnica.

Dado que o presente relatório incide sobre a internacionalização, é igualmente pertinente apresentar de uma forma muito breve o respetivo programa operacional temático, ao qual teve acesso a PME abordada no estudo de caso - o Compete 2020 (Programa Operacional Competitividade e Internacionalização).

Neste contexto, o Compete 2020 identificou os principais constrangimentos à melhoria da competitividade e internacionalização da economia portuguesa, como sejam (Portugal 2020, 2014):

- Especialização produtiva assente em atividades de reduzido valor acrescentado e de baixa intensidade tecnológica e de conhecimento;
- Fracas competências e estratégias das PME;
- Condições complexas de atividade empresarial, nomeadamente, condições de financiamento das empresas, custos e tempos de transporte acrescidos da posição geográfica de Portugal.

A partir do diagnóstico realizado, este Programa Operacional pretende “(...) contribuir para a criação de uma economia mais competitiva, baseada em atividades intensivas em conhecimento, na aposta de bens e serviços transacionáveis ou internacionalizáveis e no reforço da qualificação e da orientação exportadora das empresas portuguesas, promovendo igualmente a redução de custos associada a uma maior eficiência dos serviços públicos e à melhoria dos transportes.” (Compete 2020, 2015). Tendo recebido 4,4 mil milhões de euros dos fundos comunitários FEDER, FSE e FC, de forma a alcançar os objetivos delineados, estes recursos foram investidos nos seguintes instrumentos de política pública (Compete 2020, 2014):

- Incentivos diretos ao investimento empresarial, focados em estratégias de inovação e de internacionalização;
- Apoios à produção e transferência de conhecimento científico e tecnológico, reforçando as ligações internacionais dos Sistemas de Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente¹ e dos centros de Investigação e Desenvolvimento;
- Apoios indiretos ao investimento empresarial;
- Apoios à formação empresarial, habilitação dos recursos humanos no desenvolvimento dos processos de inovação e internacionalização;
- Apoios ao empreendedorismo e potencialização de oportunidades de negócio mais dinâmicas e inovadoras;
- Investimentos em infraestruturas de transporte;
- Apoios à modernização administrativa;
- Apoios à capacitação dos serviços e dos trabalhadores em funções públicas.

Relativamente à estrutura do Compete 2020, o programa encontra-se dividido em seis Eixos, que estão descritos na Tabela 6:

¹ Abordagem estratégica focada na investigação e inovação para o desenvolvimento económico.

Tabela 6 – Descrição do Compete 2020

Eixos	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • Eixo I – Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da Inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produção científica orientada para a especialização inteligente, de base tecnológica e de alto valor acrescentado; • Reforçar a transferência de conhecimento científico e tecnológico para o setor empresarial; • Aumentar o investimento empresarial em Investigação e Inovação; • Reforçar as redes e outras formas de parceria e cooperação; • Aumentar o investimento empresarial em atividades inovadoras;
<ul style="list-style-type: none"> • Eixo II – Reforço da competitividade das PME incluindo a redução de custos públicos de contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar as empresas para a Internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações e da visibilidade internacional de Portugal; • Capacitar as PME para o desenvolvimento de bens e serviços; • Promover o empreendedorismo qualificado e criativo; • Reduzir custos de contexto e melhorar a eficiência da Administração Pública.

<ul style="list-style-type: none"> • Eixo III – Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificar a formação dos empresários, gestores e trabalhadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Eixo IV – Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver sistemas, equipamentos e infraestruturas de transportes e logística; • Desenvolver sistemas, equipamentos e infraestruturas de transporte e logística com baixas emissões de carbono; • Promover a competitividade do sistema ferroviário.
<ul style="list-style-type: none"> • Eixo V – Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar a prestação do serviço público, através da capacitação dos serviços ou da formação dos trabalhadores; • Qualificar os trabalhadores integrados no sistema de requalificação com vista a sua recolocação.
<ul style="list-style-type: none"> • Eixo VI – Assistência Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir e implementar o programa de forma eficaz e eficiente e promover a sua divulgação.

Fonte: Compete 2020, 2014

4.3. Estudo de caso: Climar S.A.

A Climar - Indústria de Iluminação S.A. é uma empresa de referência que opera nos setores da fabricação de equipamentos de iluminação, tendo sido fundada a 21 de junho de 1977.

A sua sede e instalações são no Brejo, em Águeda, onde dispõe de uma área coberta de 15.000m², incluindo um showroom único com cerca de 1100 m² e 2 pisos. O 1º piso é composto por 9 salas temáticas (desde a área hospitalar a uma sala Siza Vieira), enquanto que no 2º piso se podem observar algumas linhas de produtos da empresa, servindo igualmente como sala de eventos para a receção de potenciais clientes e parceiros.

A Climar procura afirmar-se nos mercados internacionais, apostando na evolução do seu modelo de negócio, investindo cada vez mais em produtos com complexidade técnica e de design, tal como em produtos com assinatura de autor.

Dessa forma, a empresa aposta na estreita colaboração com designers, light designers e arquitetos internacionalmente reconhecidos, bem como com parceiros e fornecedores nacionais e internacionais, por forma a dar resposta às necessidades e expectativas no âmbito de projetos únicos de elevado valor acrescentando.

A Climar decidiu apostar na concretização de um projeto de internacionalização no âmbito do programa Portugal 2020, uma vez que os incentivos financeiros disponíveis são extremamente importantes no auxílio da execução de decisões para a sua expansão internacional e tem como grande vantagem permitir às empresas portuguesas diversificar os seus destinos de exportação e reduzir custos e riscos na internacionalização.

4.3.1. Competências e capacidades

O modelo de negócio da Climar comporta a conceção e desenvolvimento de soluções de iluminação que são distribuídos pela sua rede de clientes, composta por armazenistas, instaladores, construtoras, gabinetes de arquitetura e engenharia, entre outros.

A empresa tem-se concentrado, cada vez mais, nas soluções à medida de elevada complexidade e em soluções inteligentes, apoiando os vários gabinetes de engenharia e arquitetura, apostando num levantamento das necessidades, efetuando estudos luminotécnicos e propondo soluções únicas.

Adicionalmente, aposta também em dois nichos específicos de mercado: o desenvolvimento de iluminação específica para estações públicas de transportes (Metro, Comboio e

Rodoviárias) e para a área hospitalar, em particular a solução integrada de iluminação, tomadas elétricas, chamadas de enfermeiro e caminho independente para os gases medicinais designada por calha técnica hospitalar - Hosteck - , cuja aplicação é essencialmente efetuada na parede sobre as camas das enfermarias e quartos hospitalares.

A Climar desenvolve igualmente produtos de menor valor acrescentado (linha branca de maior rotatividade) para os mercados de bricolage mais concretamente grupos de grandes superfícies como Groupe ADEO (AKI, Leroy Merlin), Grupo Sonae (Continente e Maxmat), e Grupo os Mosqueteiros (Bricomarchê), ainda que, no entanto, este não constitua o seu foco.

Atualmente a empresa pretende apostar fortemente a nível do design e decoração, concentrando-se assim nos segmentos elevado e de luxo, para os quais desenvolve coleções únicas para cada um dos seus mercados-alvo e de acordo com as tendências sazonais.

4.3.2. Fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas

A aposta nas marcas próprias, que traduzem o desenvolvimento e conceção própria de soluções de iluminação, é um fator que permite à empresa dispor de vantagens competitivas sustentáveis face à concorrência, permitindo-lhe um posicionamento forte no mercado, bem como potenciar o valor acrescentado ao nível da sua oferta, para além de fidelizar clientes e potenciar as vendas.

Como já referido, atualmente, a Climar procura focar-se em produtos de maior valor acrescentado, bem como afirmar-se no nicho de mercado de luxo e de arquitetura e decoração (tendo como intermediários gabinetes de arquitetura e empresas de engenharia e construção), aliando o design e arte, procurando desenvolver verdadeiras peças de arte, através de soluções de iluminação complexas e inteligentes

Exemplos desta aposta são a colaboração com o arquiteto Siza Vieira ou com o designer Albino Miranda e, mais recentemente, a parceria com ByBeau, que resultou no desenvolvimento do candeeiro DIMPLE (www.meetdimple.com/en/), que foi vencedor do prémio de melhor produto de iluminação decorativa (Design Plus) na feira Light & Building 2016 e do prémio de melhor design de Produto pela revista inglesa Darc Awards.

Pode assim afirmar-se que a Climar apresenta as seguintes vantagens competitivas:

- Marca e Propriedade Intelectual
- Parcerias
- Equipa e *Know How*
- Forte aposta no design e soluções à medida de elevado Valor Acrescentado
- Posicionamento em segmento alto de serviço e exclusividade
- Foco nos decisores de compra
- Minimização do risco do cliente

4.3.3. Descrição do Projeto de Internacionalização

Com o projeto de internacionalização realizado ao abrigo do PT2020, a empresa pretendeu consolidar o seu posicionamento nos mercados internacionais, apostando nos segmentos alto e de luxo, no que concerne à iluminação.

A empresa tem como perspetiva de futuro próximo, fazer da sua marca uma referência internacional enquanto especialista de soluções de iluminação inteligentes e complexas, eficientes e interativas, mas com uma forte componente estética e funcional, apostando assim na diferenciação e exclusividade como imagem de marca.

Neste sentido, e tendo em conta o sucesso obtido através da parceria com a ByBeau (www.bybeau.com/en/), com este projeto de investimento, a Climar propõe-se lançar novos produtos que obtenham tanto sucesso como o DIMPLE.

Antes de descrever o projeto de internacionalização que foi desenvolvido, deve salientar-se o facto de, no ano pré-projecto, a empresa apresentar um volume de negócios internacional que representava 26,72% do seu volume de negócios total, resultante de vendas para mercados como França, Angola, Espanha, Itália, Emirados Árabes Unidos (EAU), Bélgica, entre outros.

O corrente projeto de investimento tinha assim como objetivo a expansão internacional da Climar, não apenas pelo crescimento nos seus atuais mercados, como pela entrada em novos mercados como os EUA e Canadá, que lhe permita atingir um considerável volume de negócios no exterior.

Desta forma, a empresa tinha previsto em sede de candidatura a abordagem a sete mercados: Alemanha, Reino Unido, Angola, Moçambique, EAU, EUA e Canadá, verificando-se que em sede de execução acabou por abordar também outros mercados europeus e não europeus.

Na Alemanha, os investimentos para este mercado foram realizados de acordo com o que estava previsto, através da reafecção de investimentos previstos para publicidade e design de coleções para a prospeção de mercado.

Relativamente ao Canadá, os investimentos realizados foram em conformidade com o planeado em sede de candidatura.

Nos Emirados Árabes Unidos, foram realizadas duas ações de prospeção com o intuito de encontrar potenciais clientes e estabelecer parcerias locais, ainda que reconhecendo a relevância das barreiras existentes. Trata-se para a empresa de um país bastante atrativo, mas em que abrandou um pouco o ritmo de investimento inicialmente previsto, na medida em que entende tratar-se de mercado com maiores perspectivas de crescimento a longo prazo.

No que diz respeito aos EUA constituem naturalmente um mercado com enorme potencial, mas onde a empresa se deparou igualmente com algumas dificuldades de entrada, pelo que os investimentos previstos foram limitados em termos de execução.

Em Moçambique, dada a conjuntura política e económica atravessada pelo país, a empresa concentrou os seus esforços em ações de prospeção presenciais em detrimento dos restantes investimentos inicialmente planeados. Da mesma forma, dada a conjuntura económica e política de Angola aquando da realização do projeto de investimento, a empresa acabou por concentrar e limitar os seus recursos.

Por sua vez, no Reino Unido, a empresa reforçou o investimento previsto em sede de candidatura, dado constituir um mercado onde tem obtido um retorno bastante positivo. Assim, e dada a conjuntura desfavorável de outros mercados onde a empresa tinha inicialmente previsto apostar, a empresa acabou por redirecionar os seus recursos para o mercado britânico, procurando também diversificar e explorar novos mercados, como foi o caso do México e do Líbano.

Finalmente, constatou-se que em França e Espanha, que eram mercados não previstos em sede de candidatura, a Climar realizou, respetivamente, ações de prospeção e marcou presença na feira Zaragoza 2018, em detrimento da visita à Feira 100% design de 2017, em Londres, na medida em que se trata de um evento com elevada projeção internacional, contando com a participação de expositores e visitantes de todo o mundo.

À guisa de conclusão, pode referir-se que a empresa concluiu este projeto dentro do prazo de execução previsto, tendo executado um investimento superior ao investimento elegível planeado, refletindo desta forma uma forte aposta no seu crescimento nos mercados externos, com um investimento total próximo de 1 milhão de euros, realizado em 24 meses. Neste contexto, merece ainda destaque o significativo acréscimo observado na quota que o mercado internacional representa para a atividade da empresa, e que se cifrava em aproximadamente 35% no final do projeto.

4.4. Resultados de um inquérito a PME internacionalizadas

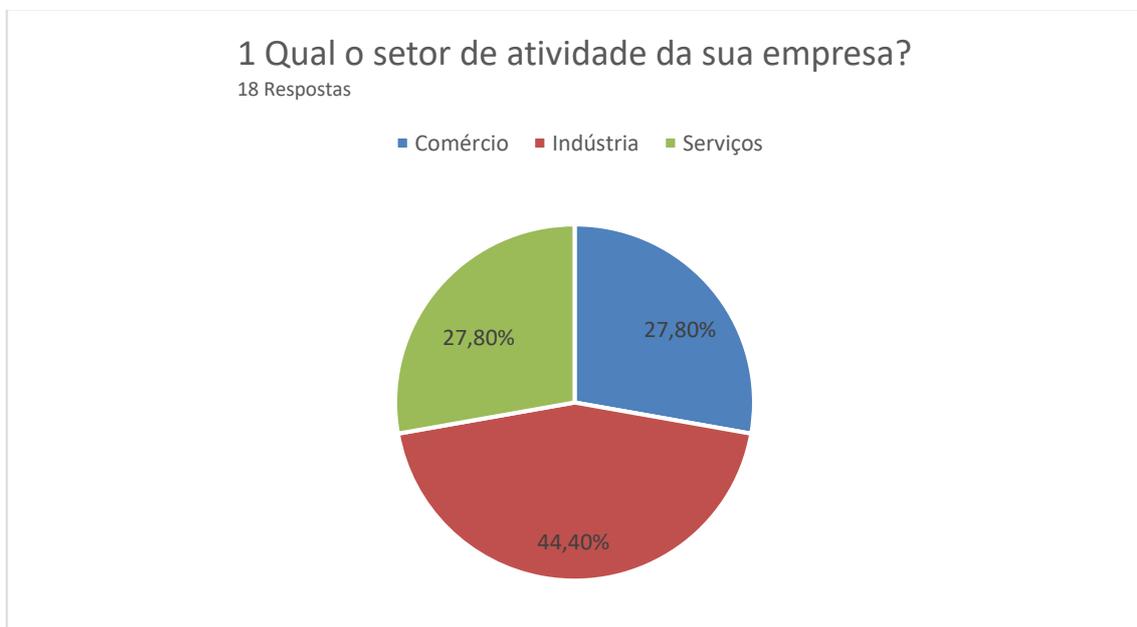
Conforme referido anteriormente, o recurso à internacionalização tem-se revelado crescentemente importante para a competitividade das empresas, qualquer que seja a sua dimensão, constituindo um processo que requer tempo para o seu planeamento, avaliação e implementação efetiva.

No caso concreto das PME, a expansão internacional da atividade revela-se ainda mais desafiante, pois aquelas que pretendam desenvolver uma estratégia nesse sentido devem mover-se rapidamente de forma a aproveitar as oportunidades que estão associadas à presença em novos mercados.

Ao longo do estágio curricular, tive a oportunidade de contactar diretamente com várias unidades daquela dimensão, o que me permitiu adquirir um conjunto de saberes e competências particularmente úteis para o desenvolvimento do presente relatório, nomeadamente para a análise do seu processo de internacionalização.

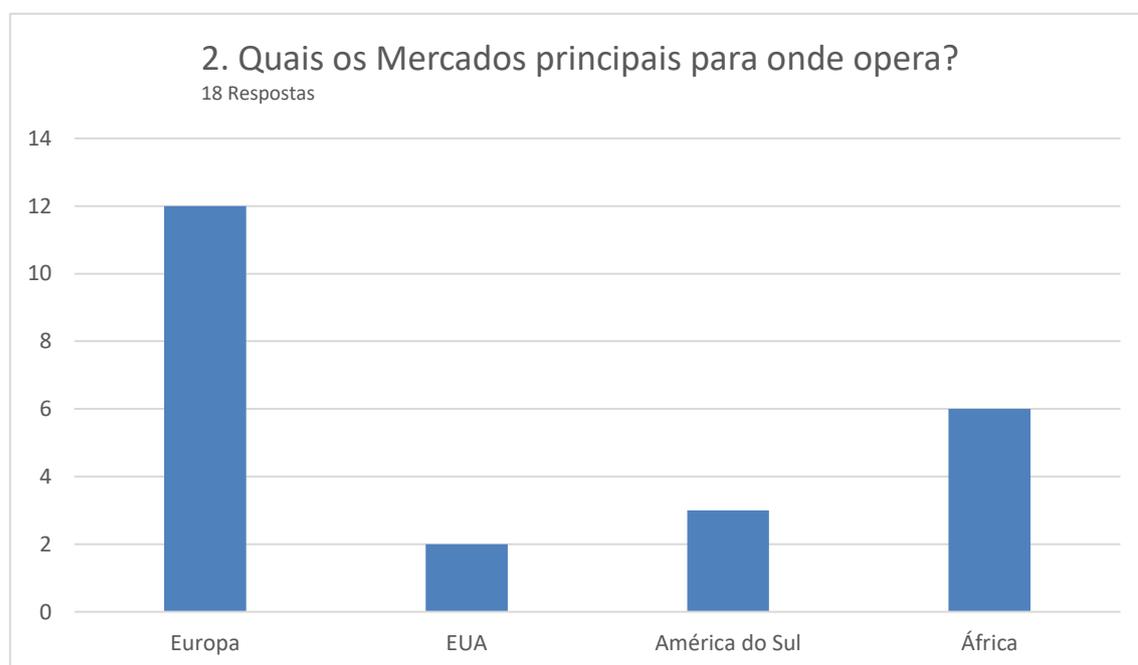
Neste contexto, foi realizado um questionário, composto por nove questões (apresentado em Anexo), que foi dirigido a vinte PME, entre clientes da GoGlobal, situadas maioritariamente na zona do Grande Porto e Minho e empresas não clientes, localizadas na região do Alto Minho. O principal objetivo do inquérito consistia em apurar o ponto de vista das empresas relativamente ao seu processo de expansão internacional, tendo sido obtidas dezoito respostas válidas, cujos principais resultados se apresentam em seguida.

Gráfico 1 – Setor de Atividade



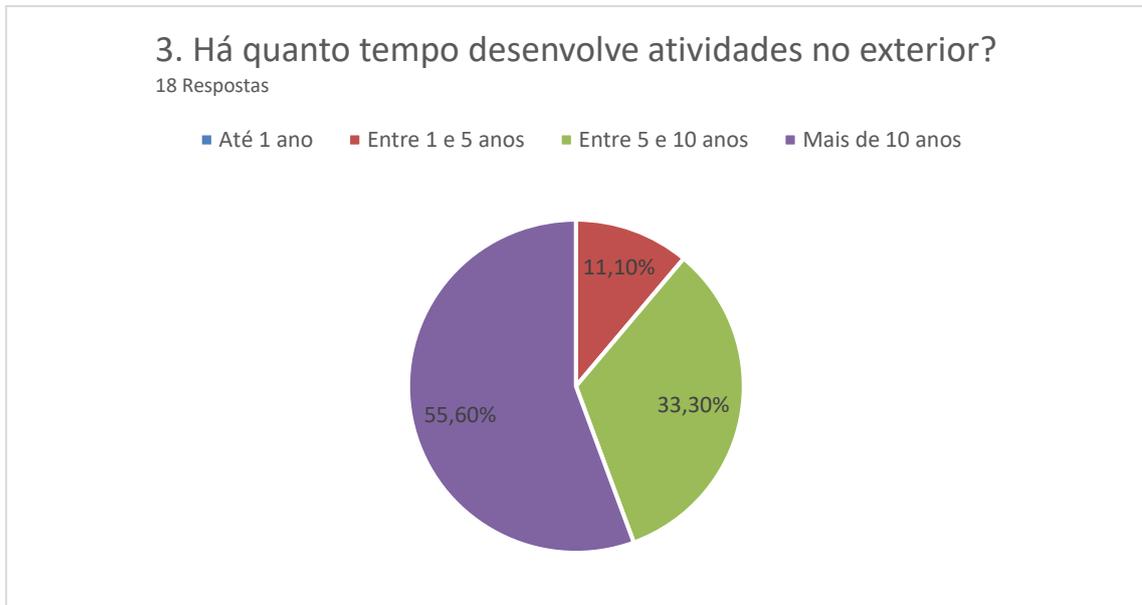
Desta forma, constata-se em primeiro lugar, que a maioria das PME inquiridas (44,4%, a que correspondem 8 empresas) pertence ao setor de indústria, e que as restantes se dividem igualmente (27,8%, a que correspondem 5 empresas) pelos setores de comércio e de serviços. Segundo o nosso entendimento, tal facto é ilustrativo da maior flexibilidade e capacidade de adaptação que são apanágio do setor secundário, ainda que se deva igualmente reconhecer um natural enviesamento do resultado obtido, porquanto a atividade industrial é a predominante nas regiões geográficas das empresas a que foi dirigido o presente questionário.

Gráfico 2 – Mercados Internacionais



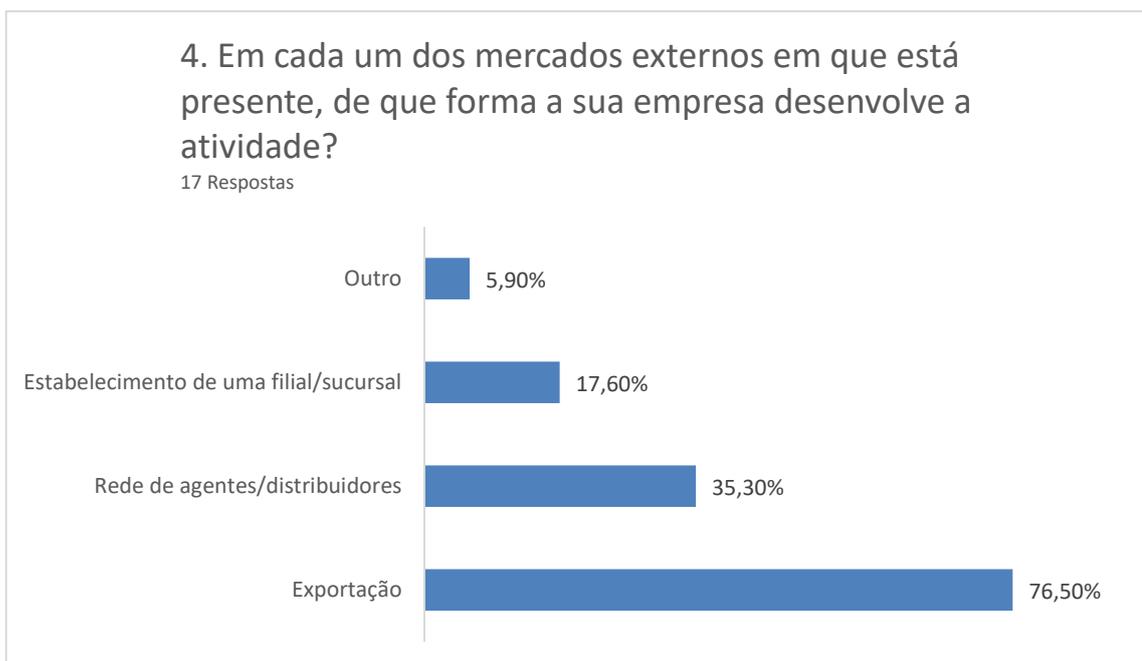
Em relação aos mercados internacionais onde as PME respondentes operam, salta à evidência um claro predomínio do continente europeu (a que correspondem 12 empresas), com destaque para Espanha e França, seguido do mercado africano (a que correspondem 6 empresas). Este resultado era antecipável, *a priori*, podendo naturalmente ser explicado pela proximidade geográfica e facilidade de comercialização entre países europeus, bem como pelas raízes culturais e costumes semelhantes.

Gráfico 3 – Início da Internacionalização



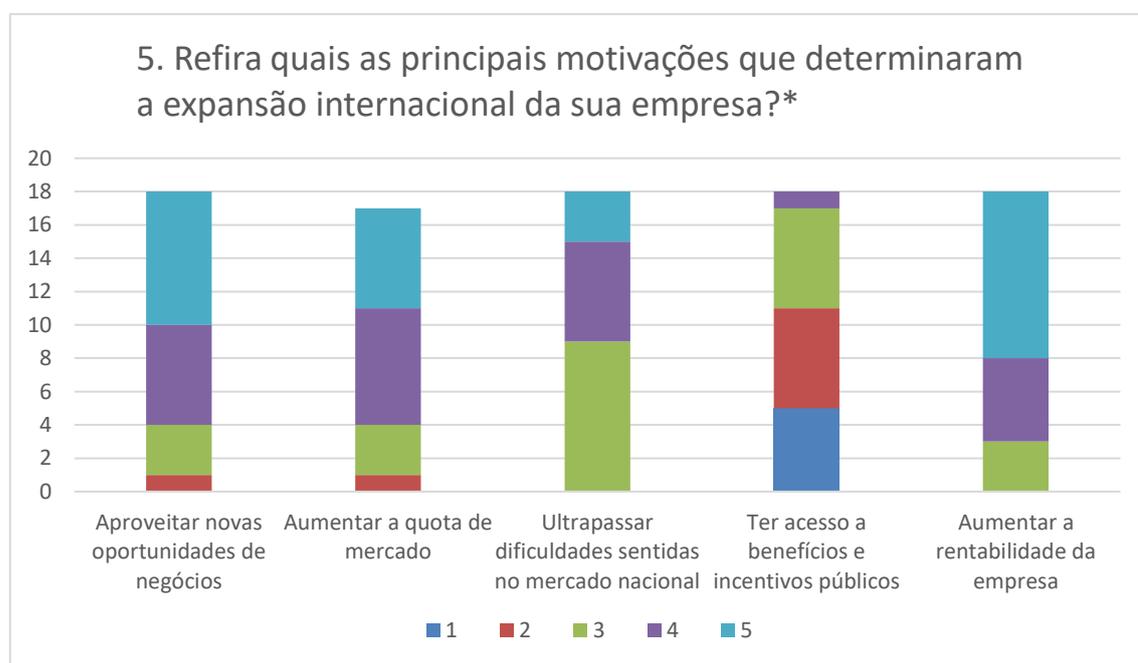
No que concerne às atividades no exterior, constata-se por sua vez que a maioria das PME respondentes (56%, a que correspondem 10 empresas) internacionaliza os seus serviços ou produtos há mais de 10 anos, e que cerca de 1/3 desenvolve atividades além-fronteiras num período entre 5 a 10 anos, ilustrando assim uma forte percepção por parte destas empresas acerca da importância da expansão internacional dos seus negócios.

Gráfico 4 – Modos de Internacionalização



Por outro lado, atenta-se que nos mercados externos onde estão presentes, o modo preferencial de entrada da larga maioria das empresas (mais de 3/4 das respondentes) é a exportação, seguido a grande distância pelo recurso a uma rede de agentes/distribuidores e pelo estabelecimento de sucursais. O facto daquela forma de entrada no exterior ser predominante está em conformidade com o que era previsto, e traduzindo a nosso ver a falta de recursos de muitas PME em relação a unidades de grande dimensão, porquanto a exportação constitui um processo de contato direto com o cliente, a que estão associados escassos níveis de risco e comprometimento de recursos.

Gráfico 5 – Motivações para a Internacionalização



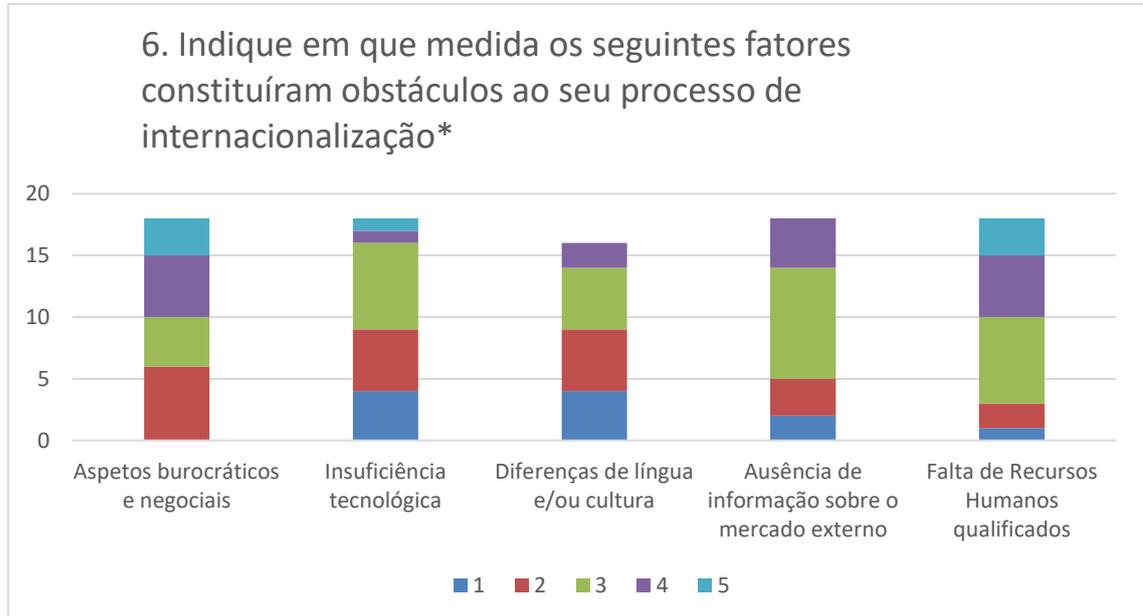
*Escala entre 1 (irrelevante) e 5 (muito significativo)

Já entre as motivações que determinaram o início do processo de expansão internacional, verifica-se uma maior importância relativa atribuída ao aumento da rentabilidade da empresa (que constitui o fator determinante para 10 inquiridas), ainda que o aproveitamento de novas oportunidades de negócio nos mercados externos e o aumento da sua quota de mercado sejam também considerados fatores relevantes (com 8 e 6 respostas, respetivamente).

Este resultado acaba por traduzir a presença de um número crescente de *players* nos mercados europeu e mundial, de onde resulta uma concorrência crescente para as empresas

portuguesas de pequena e média dimensão, induzindo assim a um papel cada vez mais ativo das mesmas no contexto internacional, de forma a assegurar o seu sucesso a longo prazo.

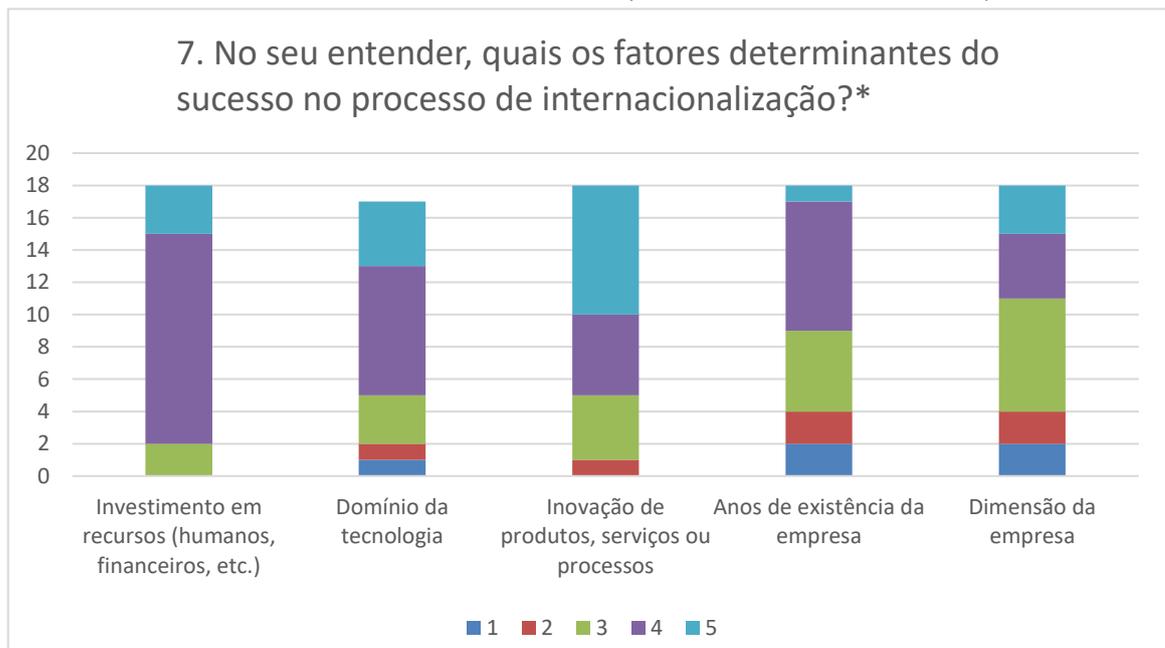
Gráfico 6 – Dificuldades no processo de internacionalização



*Escala entre 1 (irrelevante) e 5 (muito significativo)

Por sua vez, os principais entraves à internacionalização da sua atividade de acordo com os inquiridos, residiram nos aspetos de ordem burocrática e negocial e na carência de recursos humanos qualificados, que foram considerados significativos por 8 empresas respondentes.

Gráfico 7 – Fatores determinantes no sucesso do processo de internacionalização



*Escala entre 1 (irrelevante) e 5 (muito significativo)

No que diz respeito aos fatores determinantes para o sucesso do processo de expansão além-fronteiras, os resultados obtidos traduzem uma forte preponderância do investimento em recursos (tendo-se verificado 16 respostas nesse sentido), ainda que a inovação de processos, serviços ou produtos tenha obtido igualmente 13 respostas.

Face aos resultados obtidos na questão anterior, poderá ser legítimo considerar-se que este investimento diz respeito essencialmente aos recursos humanos, na medida em que constituem o espelho da organização, sendo assim fulcral que os quadros das empresas integrem pessoas eficientes e rigorosas, de forma a alcançar a competitividade necessária para poderem operar em mercados externos.

Também a inovação de produtos, processos e serviços se revela preponderante para um processo de internacionalização bem-sucedido, tendo presente a alteração contínua que se observa a nível da oferta e a constante alteração das necessidades dos consumidores a nível mundial.

Gráfico 8 – Apoios no processo de internacionalização



Ainda neste contexto, verifica-se que dez das dezoito PME respondentes destacaram a relevância da consultoria e das missões empresariais no exterior, enquanto apoio ao processo

de expansão internacional e suporte à seleção do destino adequado a cada empresa. O contributo da atividade de consultoria era exetável à partida, uma vez que em virtude da elevada exigência em termos de planeamento e abordagem dos mercados internacionais, as empresas procuram as consultoras para evitar erros e encontrar as melhores soluções de acordo com as suas caraterísticas e necessidades. Por outro lado, as missões empresariais realizadas no exterior promovem a relação entre empresas e potenciais clientes, fornecendo informações sobre as condições de acesso aos mercados, as exigências técnicas e regulatórias dos mesmos, ou as preferências dos consumidores locais, entre outros fatores relevantes.

Gráfico 9 – Avaliação do processo de internacionalização



*Escala entre 1 (mau) e 5 (muito positivo)

Finalmente, em termos de avaliação geral do seu processo de internacionalização, a esmagadora maioria das empresas (83%, a que correspondem 15 respostas) considerou a experiência boa ou muito boa, devendo ainda destacar-se que nenhuma inquirida avaliou negativamente esta experiência.

Esta última pergunta demonstra, em nosso entender, como as empresas estão cada vez mais direcionadas para os mercados externos, na tentativa de aumentar a sua competitividade, o que acaba por impulsiona aquelas que ainda não recorreram a essa estratégia a fazê-lo também, mais tarde ou mais cedo. Afigura-se-nos igualmente possível afirmar que se trata de empresas que manifestam uma postura pró-ativa face à internacionalização, uma vez que

alargam os seus mercados com o intuito de encontrar oportunidades além-fronteiras, que lhes permitam incrementar os lucros e o volume de negócios, em resultado de um alargamento de um alargamento da sua base de clientes.

5. Conclusões e Limitações do Trabalho

Na era da globalização em que vivemos, e com as constantes alterações que se observam nos mercados mundiais, as PME deparam-se com intensa concorrência, não somente a nível local, mas também à escala global. Sendo esta a realidade atual, as empresas têm que, necessariamente, delinear uma estratégia de internacionalização eficiente, de forma a destacarem-se face à concorrência e sobreviverem às situações adversas.

Neste contexto, o presente trabalho pretende alertar para a importância de auxiliar as empresas no seu processo de internacionalização, o que me foi possível observar ao longo do estágio curricular na GoGlobal. Com efeito, se é verdade que a sustentação teórica é importante para uma melhor compreensão de todo o processo de internacionalização de empresas ou organizações, sobretudo das motivações que lhe estão inerentes, a complexidade deste tema é de tal forma vasta que aqueles conhecimentos não são suficientes, dado que cada empresa tem as suas especificidades e cada mercado possui as suas necessidades que se podem alterar do dia para a noite.

O adequado planeamento do processo de internacionalização, que permita a identificação clara dos recursos e das competências que fornecem as vantagens competitivas centrais para competir no mercado internacional, revela-se fundamental para as empresas, principalmente no caso das PME, onde o impacto deste processo é mais acentuado do que nas grandes empresas. No caso concreto da economia portuguesa, o impacto da internacionalização das PME não se restringiu apenas ao crescimento e desenvolvimento das empresas a nível individual, mas teve reflexo na criação de novos empregos e na melhoria dos seus resultados, uma vez que aquelas constituem a quase totalidade do tecido empresarial nacional.

O estágio curricular realizado na GoGlobal revelou-se uma opção acertada, dado que me proporcionou o contacto com o tecido empresarial português, e a sua realidade a nível internacional, para além de uma forte aprendizagem tanto a nível pessoal como profissional.

As atividades desenvolvidas naquele contexto foram ainda bastante úteis e eficazes para conhecer e entender o impacto que os apoios e incentivos públicos podem ter nas PME portuguesas, como fator impulsionador de mudança e de crescimento. Na realidade, foi possível concluir que existe uma relação positiva entre os fundos financeiros dos sistemas de

incentivos às empresas e o aumento do volume de internacionalização. Tal foi notório não apenas a nível de aumento das exportações das empresas apoiadas, como também na consolidação que se observou no próprio processo de internacionalização, por exemplo através da integração em redes de distribuição e no crescente recurso a agentes ou intermediários.

O foco deste estudo consistia em perceber o processo de internacionalização das PME portuguesas, tendo sido possível observar, com base no questionário realizado, que a consultoria e as missões empresariais são elementos fulcrais de suporte àquele processo. Por outro lado, o aumento da quota de mercado e a procura por novas oportunidades de negócio constituem as principais motivações para a expansão internacional, tendo sido ainda possível identificar os principais modos de entrada utilizados pelas pequenas e médias empresas, nomeadamente a exportação e a rede de agentes/distribuidores. Ainda neste contexto, constatou-se que os principais obstáculos à internacionalização incidiram em aspetos de ordem burocrática e negocial e na carência de recursos humanos qualificados, enquanto que o investimento em recursos e a inovação de processos, serviços ou produtos são os fatores críticos de sucesso do processo.

No que diz respeito às limitações do presente trabalho, deve reconhecer-se desde logo que não foi possível alcançar um dos objetivos a que me propus, que residia em perceber qual a estratégia de comunicação mais eficiente na esfera internacional, tendo em conta que as empresas inquiridas possuem objetivos e recursos completamente distintos, deparando-se com leis e costumes distintos de país para país, bem como com inúmeras diferenças na geopolítica de cada mercado.

Por sua vez, no que concerne ao inquérito realizado, as empresas respondentes pertencem a setores de atividade como indústria, serviços ou comércio, pelo que os seus produtos apresentam diferentes características e podem eventualmente requerer uma adaptação ao mercado externo de forma diversa. Por outro lado, apresentam uma elevada proximidade geográfica entre si, o que tende a refletir-se numa perceção semelhante quanto aos aspetos determinantes do processo de internacionalização e no subsequente risco de enviesamento, por essa via, dos resultados obtidos. Finalmente, o número de respostas válidas ao questionário é bastante reduzido, comprometendo assim a possível formulação de generalizações.

6. Bibliografia

- 2020, C. (2014). *Compete 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Obtido de <https://www.compete2020.gov.pt/destaques/detalhe/estrutura-objectivos-programa>
- 2020, C. (2015). *Compete 2020 - Sobre Nós*. Obtido de <https://www.compete2020.gov.pt/sobre-nos/comunicacao>
- Coessão, A. p. (s.d.). Portugal 2020: Objetivos, Desafios e Operacionalização.
- Czinkota, M. R. (1999). *Internacional Business. The Dryden Press*.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2007). *Internacional Marketing*.
- Deloitte, & A. (2014). *Estudo sem fronteiras: PME's levantam voo*.
- Dunning, J. e. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economic. Edward Elgar Publishing, 2ª Edição*.
- Europeia, C. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Europeia, E. E.-U. (Junho de 2011). *Estratégia Europa 2020*. Obtido de https://www.eapn.pt/iefp/docs/Estrategia_Europa_2020.pdf
- Ferreira M., R. N. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as economias emergentes*.
- Ferreira, M. R. (2011). *Negócios Internacionais*.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*.
- Gills, W. C. (2012). The Franchising business mode: An entrepreneurial growth alternative. *Internacional Entrepreneurship and Management Journal*, 75-98.
- Goulart, L. A. (1994). A evolução da dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*.

- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing - A decision-oriented approach*. Pearson Education Limited.
- Instituto Nacional de Estatística, P. (Abril de 2019). *PORDATA*. Obtido de <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%3%a9dias+empresas+total+e+por+dimens%3%a3o-2927>
- Javorcik, B. S. (2014). Does FDI bring good jobs to host countries? *The World Bank Research Observer*, pp. 74-94.
- Johanson J., e. V. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 83-101.
- JW Lu, P. B. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 565-586.
- Kvorning, L. V. (Janeiro de 2015). *Motivational factors influencing small construction and auto repair enterprises to participate in occupational health and safety programmes*.
- Martín, L. Á. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*.
- Mendonça, A. y. (2011). Acumulação de capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de um sistema setorial de inovação. *Revista Espacios*.
- Olga Mikhailova, P. I. (2016). Internationalization of an academic invention through successive science-business networks: The case of TAVI. *Journal of International Entrepreneurship Volume 14*, 441-471.
- Ozlem Kunday, E. P. (2015). A Study on Factors Affecting The Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SME's). *Social and Behavioral Sciences*, 972-981.
- Portugal, G. d. (Julho de 2014). *Acordo de Parceria 2014-2020: Portugal 2020*. Obtido de <https://www.historico.portugal.gov.pt/media/1489775/20140730%20Acordo%20Parceria%20UE.pdf>
- Serra, R. F. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Práticas*.
- Simões, C. E. (2013). *Horizonte Internacionalizar Guia para PME*.

- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspetivas. *Documentos de Suporte ao Parecer Globalização, Conselho Económico e Social Lisboa*.
- Simões, V. C. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas. *In ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, Comércio e Investimento Internacional Lisboa: ICEP*.
- Simões, V. C. (1997). Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável.
- Tudge, J. R. (2012). Internationalization, globalisation and culture. *Psicologia & Sociedade*, pp. 547-556.
- Ufuk Akcigit, J. G. (2017). Immigration and the Rise of American Ingenuity. *NBER Working Paper No. 23137*.
- Union, E. (2003). Concerning the definition of micro, small and medium sized enterprises. *Official Journal L*, 36-124.
- Welch, L. S. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*.
- Yoshino, M. e. (1995). Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. *Boston: Harvard Business School Press*.

7. Anexos

O presente questionário, intitulado “Internacionalização de pequenas e médias empresas” é anónimo e pretende analisar os processos de internacionalização desenvolvidos por um conjunto de pequenas e médias empresas, através da avaliação dos motivos, apoios e entraves à sua atividade no exterior.

Na medida em que entendemos relevante a sua participação neste estudo, vimos solicitar a colaboração no mesmo, através da divulgação deste questionário, junto dos colaboradores da empresa até ao dia 15 de julho de 2019.

1. Qual o setor de atividade da sua empresa?

- a. Comércio
- b. Indústria
- c. Serviços
- d. Outro: _____

2. Quais os Mercados principais para onde opera?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

3. Há quanto tempo desenvolve atividades no exterior?

- a. Até 1 ano
- b. Entre 1 e 5 anos
- c. Entre 5 e 10 anos
- d. Mais de 10 anos

4. Em cada um dos mercados externos em que está presente, de que forma a sua empresa desenvolve a atividade?
- Exportação
 - Rede de agentes/distribuidores
 - Estabelecimento de uma filial/sucursal
 - Outro: _____
5. Refira quais as principais motivações que determinaram a expansão internacional da sua empresa (por favor, classifique-as numa escala de 1 a 5, em que: 1=irrelevante; 5=muito significativo):
- Aproveitar novas oportunidades de negócios
 - Aumentar a quota de mercado
 - Ultrapassar dificuldades sentidas no mercado nacional
 - Ter acesso a benefícios e incentivos públicos
 - Aumentar a rentabilidade da empresa
 - Outro: _____
6. Indique em que medida os seguintes fatores constituíram obstáculos ao seu processo de internacionalização, (por favor, classifique-os numa escala de 1 a 5, em que: 1=irrelevante; 5=muito significativo):
- Aspetos burocráticos e negociais
 - Insuficiência tecnológica
 - Diferenças de língua e/ou cultura
 - Ausência de informação sobre o mercado externo
 - Falta de Recursos Humanos qualificados
 - Outro: _____
7. No seu entender, quais os fatores determinantes do sucesso no processo de internacionalização? (por favor, classifique-os numa escala de 1 a 5, em que: 1=irrelevante; 5=muito significativo):
- Investimento em recursos (humanos, financeiros, etc.)
 - Domínio da tecnologia
 - Inovação de produtos, serviços ou processos
 - Anos de existência da empresa
 - Dimensão da empresa
 - Outro: _____

8. Indique quais os apoios que se revelaram mais relevantes na expansão internacional da atividade da empresa:

- a. Consultoria
- b. Encontros empresariais em Portugal
- c. Missões empresariais no exterior
- d. Informações sobre os apoios financeiros disponíveis
- e. Ações de formação sobre mercados externos
- f. Outro: _____

9. Classifique, em termos gerais, a experiência de internacionalização da sua empresa, numa escala de 1 a 5 (em que: 1=mau; 5=muito positivo):
