**António Fernando de Almeida**[1]

**Pedro Dominguinhos** [2]

**Resumo**

O *benchmarking*, ao longo dos últimos trinta anos, tem sido reconhecido como uma iniciativa para a melhoria contínua dos processos e mais amplamente, por contribuir para a excelência do negócio nas organizações. Nestas, as principais causas dos desajustes de desempenho, poderão estar ligadas ao desconhecimento das melhores práticas existentes em cada sector de actividade, para explicar as variações que ocorrem ao longo do processo de negócio. Estas variações, no caso de não existirem comparações, não serão tão profundamente analisadas, como as que tiverem padrões de comparação. Assim, para melhorar o desempenho, as melhores práticas têm de ser comparadas, incorporadas e monitorizadas nas organizações. Tendo em vista esta problemática, e de como incrementar o desempenho na internacionalização das empresas, é objectivo deste artigo apresentar e verificar a utilização do *benchmarking* e da sua importância no processo de internacionalização das PME, através de estudo de casos. O estudo apresenta resultados, que contribuem para a identificar o que as empresas utilizam para decidir da sua internacionalização e, nomeadamente sobre a utilização ou não do *benchmarking*. Nesse sentido, concluí-se que a utilização pelas empresas de *benchmarking,* é do tipo informal, derivado em parte da utilização das redes de contactos, na comparação dos níveis de eficiência dos recursos envolvidos. Ao nível da estratégia de marketing ligada à internacionalização, concluíu-se que esta é claramente orientada para o mercado, apesar de se verificar, a existência de limitações em relação às capacidades de marketing na maioria das empresas estudadas.

**Palavras-chave:** *Benchmarking* – Desempenho – Melhoria Contínua – Vantagem Competitiva – Internacionalização.

Cada vez mais temos assistido à publicação de diversa literatura e iniciativas orientadas para a extensão de conceitos e uso de técnicas focalizadas na gestão de qualidade de processos, como forma de as empresas alcançarem desempenhos superiores, destacando-se o *benchmarking* como um dos que auxilia as empresas neste caminho. Tal disponibilização não é condição suficiente para a sua endogeneização nas práticas empresariais. De um modo geral, a orientação para o mercado e a busca para as melhores práticas no sector, é o que poderá levar ao melhor desempenho do negócio (Camp, 1994). Como medida de instrumentalizar a necessidade de recolha de informações, o *benchmarking* é desde a década de 80, utilizado pelas grandes empresas para medirem e compararem os seus processos de negócio, e em particular os ligados à sua internacionalização, visando melhorarem continuamente e conseguirem através desse instrumento, vantagens competitivas em relação à sua concorrência (Camp, 1994; Coviello *et al,* 1999; Reis, 2006). Para se compararem, é fundamental para as empresas a posse de informação. Saber como se comparam as suas práticas com as melhores existentes no sector ao nível dos mercados internacionais, é

[1] Mestre em Ciências Empresariais | almeidanatural@gmail.com

[2] Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Setúbal | pedro.dominguinhos@spr.ips.pt

considerado fundamental para incrementar o sucesso do processo de internacionalização (Maurel, 2007).

Essa informação pode-se tornar fundamental para que as empresas tenham a percepção, de que o uso desses instrumentos poderá também conduzir à melhoria dos desempenhos empresariais, nomeadamente ao nível do seu posicionamento estratégico e, do quanto é fundamental para a sua subsistência, assim como para a permanente melhoria dos seus processos e da satisfação dos seus *stakeholders* internos e externos. Se aplicados eficazmente, os instrumentos poderão conduzir as empresas a posições de vantagem em relação à concorrência em termos económicos, políticos, tecnológicos, sociais, e outros, face às alterações cada vez mais numerosas e rápidas nos mercados. Essas vantagens poderão implicar um aumento de rentabilidade das suas operações.

No contexto do universo empresarial português em 2009, toma especial relevo as Pequenas e Médias Empresas (PME), com a existência de 348.552 empresas, representando 59% do volume de negócios e do Valor Acrescentado Bruto ($VAB_{CF}$). A nível da exportação, as PME representavam 44,6% do valor global (INE 2011). Por sua vez, a importância das PME a nível internacional está cada vez mais reconhecida pela existência de estudos sobre a internacionalização das PME. Será esta, uma forma de reconhecimento da sua importância a nível global. Existem estudos que analisam a forma como as PME seguem as estratégias das grandes empresas (Coviello *et al,* 1999) e outros, que analisam as oportunidades de internacionalização das PME, através da existência de comparações com as grandes empresas (Chiarvesio, 2010). Estas comparações, confirmam a existência de diferenças entre as características das grandes empresas (GE) e as PME, (Hollensen, 2007). Estas comparações poderão ser feitas não só com as grandes empresas, mas também com as empresas de referência em cada sector e com os seus mais directos concorrentes (Camp, 1994). Deste modo, o mercado pode ser para as empresas uma fonte para a aprendizagem e consequentes aquisições de vantagens competitivas (Hurley *et al,* 1998).

Se parecem evidentes as vantagens da utilização do *benchmarking,* ainda não é uma prática enraízada nas práticas empresariais das PME em Portugal (IAPMEI, 2010).

A sua não utilização pode derivar do desconhecimento por parte das empresas, da forma como estas entendem a aplicação desta técnica, nomedamente na relação custo/ benefício ou ainda do nível de permeabilidade da cultura empresarial à introdução de novos métodos de gestão.

Tendo em vista a problemática de como incrementar o desempenho da internacionalização das empresas, é objectivo geral deste artigo apresentar e verificar a utilização do *benchmarking* e da sua importância para o incremento do desempenho do negócio, via processo de internacionalização e, nesse sentido, procurará dar respostas a duas questões de partida:

- Quais as razões para uma maior eficiência das organizações no processo de internacionalização.
- Qual o nível e tipologia de *benchmarking* utilizado e se, quando utilizado, aumenta o desempenho das organização a nível da exportação.

Actualmente, é reconhecido em diversa literatura a existência de dois diferentes conceitos para *benchmarking:* o formal e o informal. Segundo Bogan *et al,* (1994), o formal, poderá ser entendido como " o processo contínuo de medição de produtos, serviços, e práticas, comparando-as com os directos concorrentes ou com companhias reconhecidas como líderes da industría". Sendo o informal, segundo Haines, (2008:446), o que se realiza "através de diagnósticos de auditorias, sessões internas de diagnóstico e entrevistas, interacções em

eentos de aasociativismo profissional e conversas informais com executivos em work shops", por exemplo.

Tendo em conta o formal, existirão diversos processos que podem ser tomados individualmente ou em conjunto, tal como poderemos querer atingir as melhores práticas com comparações internas ou externas.

Bogan *et al.* (1994), referem três tipos primários de *benchmarking*. O do processo, focado nos sistemas operacionais e processos de trabalho; o de desempenho, que indica à gestão a posição competitiva dada através da comparação dos produtos e serviços, e por último; o estratégico, que faz o exame da forma como a empresa compete, em comparação com as estratégias vencedores possíveis de identificar. Posteriormente, identificam também o tipo de *benchmarking* internacional. Este contém uma maior dose de complexidade do que os demais. A diferença fundamental poderá não estar na recolha e análise da informação entre organizações, mas da necessidade de reunir suficiente informação sobre as diferenças entre países, que usualmente poderão não ser directamente comparáveis.

Em Portugal e segundo o IAPMEI (2010), existem vários tipos de *benchmarking* – o estratégico; o funcional; o competitivo ou o concorrencial e; o interno. O funcional, que é semelhante ao *benchmarking* do processo anteriormente referido; o interno é o que compara, as funções de uma mesma organização; o competitivo, que é definido de igual modo, do que o de desempenho anteriormente mencionado.

Em Inglaterra, a British Quality Foundation (BQF), refere a existência de sete tipos de *benchmarking*: o estratégico, de desempenho ou competitividade, do processo, funcional, interno, externo e o internacional, cujas definições são semelhantes às anteriormente referidas.

A existência de diversos tipos de *benchmarking*, conduz à necessidade de as empresas saberem qual o âmbito no lançamento do método formal de *benchmarking*. A prévia definição de claros objectivos, permitirá obter indicações e resultados que aplicados, poderão vir a ser decisivos na melhoria dos processos em trabalho. Sabemos também que esses resultados estarão dependentes da própria empresa, isto é, do tipo de recursos que detém, do tipo de cultura existente, do ambiente, e mais importante, de qual a capacidade de motivação para a mudança e inovação. Um resumo das diferentes tipologias de *benchmarking* apresenta-se na tabela 1.

| **Tipos / Autores** | Bogan et al, (1994) | IAPMEI | BQF |
|---|---|---|---|
| *Processo* | ■ | | ■ |
| *Desempenho* | ■ | | ■ |
| *Estratégico* | ■ | ■ | ■ |
| *Internacional* | ■ | | ■ |
| *Funcional* | | ■ | |
| *Competitivo-Concorrencial* | | ■ | |
| *Interno* | | ■ | ■ |

**Tabela 1:** Tipos de benchmarking formal

Uma vez definido pela empresa qual o tipo de *benchmarking* mais adequado, será necessário a escolha de um modelo para a sua operacionalidade.

De acordo com Helgason, (1997), o modelo a utilizar poderá depender do que se quer e com que organização se quer comparar. Assim, se for:

- aos processos, deveremos utilizar o das *Melhores Práticas (Best Practices)*, que será de comparação dos "nossos" processos com o das outras organizações;

- O dos *Modelos de Qualidade (Quality Models)*, é usualmente utilizado para verificar os actuais processos internos, em comparação com os processos aceites como standards;
- O dos *Indicadores de Desempenho (Performance Indicators)*, são usados para comparação dos "nossos" resultados com os das outras organizações ou;
- O dos *Standards de Desempenho (Performance Standards),* é usualmente utilizado para verificar os "nossos" actuais resultados em comparação com os resultados aceites como standards.

## 2.1 O Plano

O plano formal de *benchmarking*, é estruturado de forma a poder dar resposta a três passos fundamentais – "o que comparar?", "com quem nos comparamos?", e "como se fará a recolha dos dados?" (Camp, 1989:16).

**"O que comparar"**, tem a ver com as funções do processo que a empresa queira comparar com as melhores práticas.

**" Com quem nos comparamos",** é o passo que a empresa necessita de efectuar, em ordem a identificar quais os líderes ou concorrentes do sector que entende serem essenciais para conseguir índices de boas práticas.

**"Como se fará a recolha de dados"**, é o processo de *benchmarking* para a recolha de dados, pois não existirá uma só via, mas várias vias para efectuar essa a recolha. Como serão os dados recolhidos, é o que este passo definirá.

As respostas a estes três passos, irão dar origem, segundo Camp, (1989), ao plano já mais completo e integrando os diferentes passos que saem da definição do "que", "quem" e "como". O processo completo desenvolver-se-á através das fases de análise, integração, acção e maturidade.

Em fluxograma, podemos apresentar as diversas fases do seguinte modo:

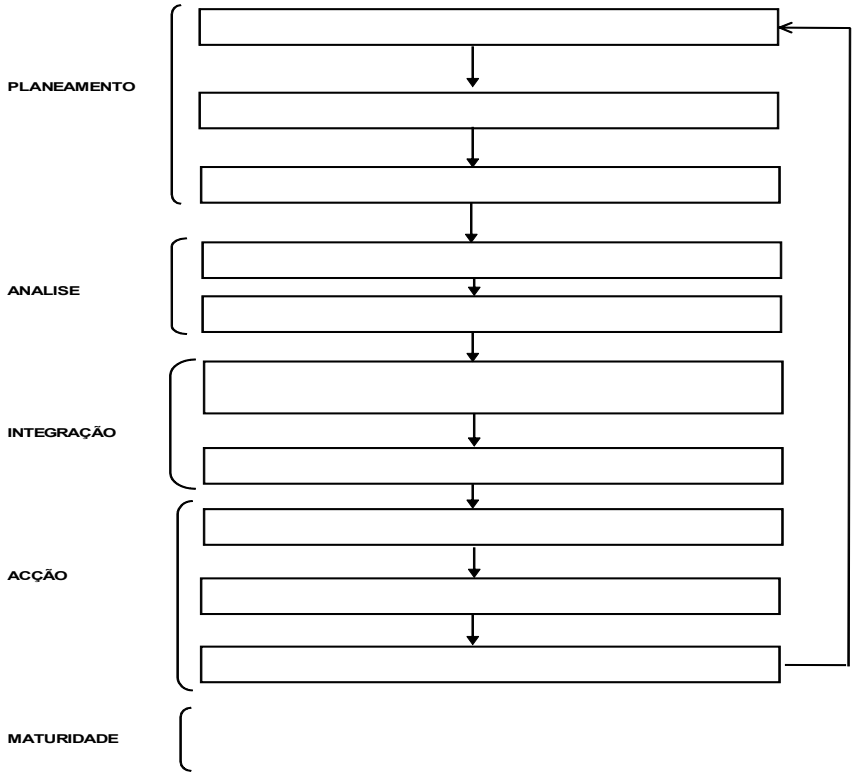


**Figura 1**- *Passos do processo de Benchmarking (Camp, 198: 17)*
*Elaboração própria por tradução livre.*

Este fluxograma tem por base os 12 passos do processo de *benchmarking* da Xerox, da autoria de Robert C. Camp. Outros processos diferentes existem e, dependem de companhia para companhia.

Em face desses diferentes processos e para que um mínimo de passos do processo pudesse ser aceite como padrão comparável nos EUA para os membros do *Strategic Planning Institute's (SPI) Council on Benchmarking*, foi criado um processo mais simples de cinco passos essenciais e que eram comuns às empresas de maior sucesso em termos de utilização do *benchmarking.* Os cinco passos são os seguintes:

***The SPI Council on Benchmarking Model***

| Passo | Descrição |
|---|---|
| **1** | Lançamento *(Launch)* |
| **2** | Organizar *(Organize)* |
| **3** | Alcançar *(Reach out)* |
| **4** | Assimilar *(Assimilate)* |
| **5** | Acção *(Act)* |

**Tabela 2:** Modelo de Benchmarking (SPI Council)
*Fonte: Bogan et al 1994:84*

Até aqui, somente é referido o *benchmarking* formal, como método a utilizar. Mas segundo alguns autores, outro tipo existe, o informal. Este, não será menos importante para as organizações (Bogan *et al,* 1994). Este tipo de *benchmarking* pode ser também transversal a toda a organização. Por exemplo, a existência de grupos informais nas organizações para discussão aberta sobre ela e sobre a concorrência, poderá ser considerada *benchmarking*? Segundo Gerry *et al* (2001), pode. Referem que clubes ou grupos informais nas organizações, são não só, a primeira aproximação ao *benchmarking*, como também servem de catalizador para a transformação do informal em formal.

Doutro modo e segundo Haines (2008), o *benchmarking* informal pode ser realizado através de diagnósticos de auditorias, sessões internas de diagnóstico e entrevistas, interacções em eventos de associativismo profissional e conversas informais com executivos e participantes em *workshops*. Ainda segundo Haines (2008), as conclusões retiradas deste tipo de *benchmarking* parecem ser comuns entre todas as companhias estudadas sobre um mesmo processo, mas revelam limitações das conclusões, que deverão merecer a atenção das organizações.

Muitas vezes o *benchmarking* informal surge nas empresas por diferentes motivos. Pode surgir por desconhecimento das técnicas de *benchmarking* formal, e /ou por cepticismo em relação a este. Neste sentido, Ogden (1998), refere que muitas PME tomam acções informais para definirem estratégias competitivas. Estas acções são utilizadas principalmente para comparar os preços dos concorrentes percebidos como tais.

Os mais puristas dirão que o *benchmarking* informal não pode ser chamado de *benchmarking*, devido à sua falta de rigor, outros defendem o contrário. Bogan *et al* (1994) afirmam que existe um amplo espectro na aproximação *benchmarking* das empresas e todas trazem diferentes níveis de rigor à investigação, não sendo construtivo classificar somente o processo mais rigoroso e intensivo, como *benchmarking*. De ambos os processos resultam importantes sinais que poderão levar a significativos melhoramentos nas organizações. "*Ignorá-los poderia ser perder uma classe importante de oportunidades*" (Bogan *et al,* 1994:125).

## 2.2 Relação custo/benefício da utilização do benchmarking

As empresas na busca de melhorar os seus processos internos e/ ou os processos de negócio através do método de *benchmarking*, terão de se preocupar com a relação do custo/ benefício, em ordem a adequar os recursos envolvidos aos resultados obtidos.

Os benefícios básicos da utilização do *benchmarking* nas empresas, poderão surgir através da satisfação do cliente (ao nível do mercado) pelo cumprimento dos requisitos do produto/ serviço; da contínua elaboração de objectivos; medir e avaliar a produtividade dos diversos processos de negócio; tornarem-se mais competitivas e conseguir incorporar (ou prosseguir) as melhores práticas nos seus processos (Camp, 1989).

Edwards *et al* (2009), por sua vez e, num estudo para definir que tipo de Tecnologias de Informação (TI) poderão ser mais adequadas numa PME através da utilização do *benchmarking*, referem que os resultados do seu estudo encaminham para a conclusão de que o *benchmarking* pode ajudar na determinação dos custos e benefícios, e riscos de implementação das TI nas PME. A relação de custo-beneficio da utilização deste instrumento estará, na medida dos resultados e das suas implicações positivas ou não para quem toma a decisão.

Outros benefícios do *benchmarking* estão ligados à identificação e adopção de melhores práticas nos processos operacionais, ao aumento da percepção da posição competitiva e, mais amplamente, ao nível de tornar as empresas em organizações de aprendizagem - *learning organizations* - *(*Bogan *et al,* 1994; Voss *et al,* 1997).

Benefícios também poderão ser obtidos ao nível da aplicação do *benchmarking* na definição e refinamento da estratégia, na medida em que envolverá menos custos do que a sua definição a partir do zero (Bogan *et al,* 1994).

Bogan *et al* (1994:12), referem no final da sua lista de aplicações e benefícios com a utilização do *benchmarking,* que se trata de um instrumento "catalizador de mudanças, na medida em que expõe os recursos humanos da empresa a sistemas diferentes, novas formas de estar em relação ao negócio e procedimentos. Desmistifica a mudança, tornando-a menos ameaçadora. Consequentemente, o *benchmarking* ajuda a mudanças organizacionais.". É um instrumento que pode levar a benefícios duplos: acesso a novas ideias e, testar e avaliar os desafios que a empresa enfrente (Bogan *et al*. (1994).

Torna-se assim essencial, uma análise do custo-beneficio da implementação de um processo de *benchmarking* formal. Desta análise deverá resultar para a empresa, informação concreta e rigorosa em relação ao projecto, para que a decisão seja a mais adequada e positiva.

| | |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**Tabela 3** - Análise de Custo-Benefício do Benchmarking (Tradução)

# 3 INTERNACIONALIZAÇÃO

A forma como as empresas elaboram as suas estratégias de negócio, como se querem internacionalizar, se possuem condições para esse objectivo, são influenciadas, de entre vários factores, pelas suas características. De acordo com Hollensen (2007), existirão diferenças significativas de características entre as Grandes Empresas (GE) e as PME, que serão determinantes na escolha das estratégias de internacionalização.

| | GE | PME |
|---|---|---|
| **RECURSOS** | Muitos recursos; internalização de um conjunto de recursos: humanos, financeiros, conhecimento do mercado, etc. | Recursos limitados; Externacionalização dos recursos (*outsourcing* ) |
| **Formação da estratégia/ Processo de tomada de decisão** | Estratégia deliberada; Processo adaptativo de tomada de decisão em pequenos passos incrementais. | Estratégia emergente; Modelo empresarial de tomada de decisão; Envolvimento do fundador/administrador em todo o processo de decisão |
| **Organização** | Formal e hierárquica; Independente de uma pessoa | Informal; O fundador possui carisma e o poder para influenciar e dominar a empresa. |
| **Assunção de risco** | Maioritariamente de aversão ao risco; Foco em oportunidades de long-prazo | Algumas vezes aceitação de riscos elevados; Foco em oportunidades de curto-prazo |
| **Flexibilidade** | Baixa | Alta |
| **Tomar vantagem de economias de escala e economias de oportunidade** | Sim | De forma limitada |
| **Uso de fontes de informação** | Uso de tecnicas "avançadas": base de dados; consultores externos e internet. | Recolha informal e barata de informação: fontes internas e comunicação cara-a-cara. |

**Tabela 4** - Caracteristicas das Grandes Empresas (GE) e das Pequenas e Médias Empresas (PME)
*Fonte: Hollensen, (2007), elaboração própria, tradução livre.*

A tabela acima refere cada um dos itens considerados por Hollensen (2007), como os mais relevantes em termos de comparação de características das GE e PME, nos processos de internacionalização.

Se partirmos para a análise de cada factor, poderemos referir que nos recursos e na organização, a sua melhor adequação poderá elevar a sua eficácia. Saber em cada momento, se os recursos são os mais adequados e se são utilizados eficientemente, para a melhoria do processo de negócio, poderá ser conseguido através de comparações com as melhores práticas do sector e/ ou com a concorrência, i.e., utilizando o *benchmarking* (Talluri, 2000). Segundo Dominguinhos e Reis (2006), os recursos farão parte dos determinantes internos da empresa, que podem sustentar parte das decisões sobre a estratégia de internacionalização em relação à forma de operação escolhida no processo de internacionalização.

Ao nível da formação da estratégia/ processo de tomada de decisão de internacionalização existem, como já referimos anteriormente, determinantes internas, mas

não só. As externas, também irão condicionar essa decisão. Estas determinantes, serão compostas pelas diferentes características dos mercados alvo; de qual o tipo de barreiras à entrada existentes nesses mercados (taxas, quotas); de qual a legislação em vigor; de qual a cultura existente e; de quais os níveis da concorrência (Dominguinhos e Reis, 2006). Nesta fase, o *benchmarking* poderá ser uma peça fundamental para uma melhor decisão, por exemplo, através da utilização do tipo estratégico, que em geral serve para examinar a forma como as companhias de referência competem nesses mercados (Bogan *et al,* 1994). Nesse sentido, tentar adaptar as suas estratégias às melhores ou às mais adequadas para as suas empresas, será uma forma de mais rapidamente se adequarem às características dos mercados. O *benchmarking* estratégico orientado para o mercado, pode levar as empresas a obterem vantagens competitivas devido à aprendizagem obtida no tocante à adaptabilidade dos seus recursos e capacidades às necessidades do mercado (Vorhies *et al,* 2005). Também a flexibilidade poderá estar directamente dependente da gestão de recursos e da organização das empresas e, como tal, também aqui o *benchmarking* poderá ser fundamental para incrementar os níveis de flexibilidade em ordem a uma cada vez maior adaptabilidade dos produtos/ serviços ao mercado. O grau de orientação para o mercado, segundo Harris (1996:146), dependerá *"em primeiro lugar, do empenho da gestão de topo e do grau de aversão ao risco; dos conflitos interdepartamentais e sistema de prémios de recompensa. Em segundo, ao desempenho do negócio, ao compromisso e ao moral dos recursos humanos. Em terceiro lugar, a robustez da ligação entre orientação de mercado e desempenho de negócio, tende a ser maior em contextos ambientais que se distinguem pelos diferentes graus de turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica."*.

Segundo o estudo de Nath *et al* (2010), as empresas com orientação de *marketing* para o mercado, são susceptíveis de atingir um desempenho nos negócios mais positivo, do que as que se focam somente nas capacidades operativas. Por outro lado, afirmam que, as empresas atingem melhores desempenhos nos negócios, quando se focam num pequeno portefólio de produtos/ serviços para os seus clientes e se concentram em mercados geograficamente diversos.

Como medir este desempenho de forma a melhor decidir?

Estes autores usaram o método de análise, baseado nos recursos das empresas (*Resource-based view* - RBV), de forma a verificar o seu impacto no desempenho financeiro de cada organização. Relacionaram as capacidades funcionais – *marketing* e operações – com a diversificação de estratégias (produto/ serviço e diversificação internacional). Este método de análise – RBV – considera como base, que uma empresa utiliza os seus recursos (entradas) para gerar desempenho empresarial (saídas) através das capacidades funcionais (processos). Quanto maior poder de transformação dos processos, melhor a possibilidade de alcançar os seus objectivos financeiros. Ao maximizar o seu desempenho, a organização atinge maior eficácia e melhor utilização dos recursos (Nath *et al,* 2010).

Sabendo que nem as organizações, nem a sua envolvente interna e externa são estáticas, poderá não bastar a comparação da eficiência para se obter um bom desempenho em relação aos objectivos. Necessário será também, uma constante actualização da organização em termos da sua orientação para o mercado de forma a obter uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Vorhies e Morgan, (2005), no seu trabalho sobre o *Benchmarking Marketing*, citam vários autores, para reforçar os aspectos ligados à vantagem competitiva das organizações:

- Hult (1998); Slater e Narver (1995), no aspecto da aprendizagem baseada no mercado;

- A abordagem da aprendizagem baseada no mercado mais amplamente utilizada é o *benchmarking* (Camp, 1994; Zairi, 1998);
- O *benchmarking* como instrumento na busca do conhecimento de gestão e de melhoria dos processos (Anderson, 1999; Garvin, 1993; Rigby, 2001);
- O *benchmarking* é também recomendável na melhoria da capacidade de *marketing* das organizações (Brownlie, 2000; Day, 1994; Dickson, 1992; Woodburn, 1999), nomeadamente utilizando-o nas áreas de monitorizarão da satisfação do cliente e gestão da marca (Andriopoulos e Gotsi, 2000; Hiebeler, Kelly, e Ketteman, 1998).

Afirmam - Vorhies e Morgan, (2005) - que as capacidades de *marketing* associadas ao desempenho superior dos negócios, e que a diferença de capacidade de *marketing* entre uma organização e uma de referência com melhor desempenho, explicam a variação significativa no desempenho de negócio.

Por sua vez, Grimes *et al* (2007), tentam detalhar a lógica e o desenvolvimento do sistema para definir os perfis de *marketing* de exportação *(Export Marketing Profiling System – EMPS),* visando traçar o perfil e o *benchmarking* das capacidades das PME em competir internacionalmente. De entre os autores citados e que publicaram diversos trabalhos sobre os elementos específicos que ajudam a determinar a performance das PME no tocante à capacidade de exportar, destacam-se Abar Abn Salter, (1989), Suaves e Amolei, (1994), Leonidou, (1995) e Zou e Stan, (1998), como autores que concordam na generalidade que existirão três categorias de elementos:

- ✓ As características da organização;
- ✓ As competências da organização; e
- ✓ A capacidade estratégica do *marketing* e de exportação.

Em relação às características da organização, existem disputas entre vários autores, no tocante à influência no desempenho de exportação, do tamanho desta ou do nível dos seus recursos.

**Características da organização vs desempenho de exportação**

| *Data* | *Autor(es)* | *Citação de* | *Principais conclusões* |
|---|---|---|---|
| 1990 | Ditchtl *et al* | Grimes, Isobel e Kitchen (2007) | Estebelecem ligações entre características e o desempenho de exportação das PME |
| 1992 | Bonaccorsi | | Argumentam que o desempenho de exportação, está mais ligado com as escolhas estratégicas. |
| 1997 | Katsikeas *et al* | | |
| 1990 | Sullivan e Bauersschmidt | | Encontram relação entre as atitudes positivas da gestão e a capacidade de exportar. |
| 1994 | Styles e Ambler | | |
| 1996 | Holzmuller e Stottinger | | |
| 1993 | Andersen | | Não encontram, ou encontram pouca relação, entre as características da organização e o desempenho de exportação. |
| 1998 | Reid | | |
| 1998 | Shlegelmilch e Crook | | |

**Tabela 5** – Principais conclusões por autor (características vs desempenho de exportação)

No tocante às competências da organização, Grimes *et al* (2007), fazem referência que as competências poderão estar associadas com o sucesso da exportação, incluindo nelas, o

desempenho no mercado doméstico, a singularidade do produto, a capacidade de produção, as competências dos recursos humanos e do tipo de indústria onde a organização opera.

| Competências da organização *vs* desempenho de exportação | | | |
|---|---|---|---|
| ***Data*** | ***Autor(es)*** | ***Citação de*** | ***Principais conclusões*** |
| 1977 | Johanson e Vahlne | Grimes, Isobel e Kitchen (2007) | O aumento do conhecimento sobre os mercados, influencia a estratégia de entrada em novos mercados. |
| 1994 | Ogbeuhi e Longflellow | | Estebelecem quais as competências criticas no reforço do desempenho de exportação. |
| 1997 | Katsikeas *et al* | | |
| 1994 | Ogbeuhi e Longflellow | | Estabelece ligação entre a fraca análise de mercado e o desempenho de exportação. |
| 1999 | Hart e Tzokas | | Relacionam a capacidade de acederem e gerar informação, com o sucesso de exportação. |
| 2001 | Burridge e Bradshaw | | |
| 2003 | Olsen | | |

**Tabela 6 -** Principais conclusões por autor (características vs desempenho de exportação)

Nos trabalhos iniciais as variáveis de estratégias do negócio eram focadas no desenho do produto e da persistência no mercado (Grimes *et al,* 2007). Mais recentemente, o foco dos trabalhos é mais na forma como a informação pode gerar capacidades na organização.

| Capacidade estratégica *vs* desempenho de exportação | | | |
|---|---|---|---|
| ***Data*** | ***Autor(es)*** | ***Citação de*** | ***Principais conclusões*** |
| 1977 | Johanson e Vahlne | Grimes, Isobel e Kitchen (2007) | O aumento do conhecimento sobre os mercados, influencia a estratégia de entrada em novos mercados. |
| 1994 | Ogbeuhi e Longflellow | | Estebelecem quais as competências criticas no reforço |
| 1997 | Katsikeas *et al* | | |
| 1994 | Ogbeuhi e Longflellow | | Estabelece ligação entre a fraca análise de mercado e o desempenho de exportação. |
| 1999 | Hart e Tzokas | | Relacionam a capacidade de acederem e gerar informação, com o sucesso de exportação. |
| 2001 | Burridge e Bradshaw | | |
| 2003 | Olsen | | |

**Tabela 7 -** Principais conclusões por autor (Capacidade estratégica vs desempenho de exportação)

# 5 O Sector Vinícola

Neste sector – a nível global - tem-se verificado nos últimos 10 – 15 anos, segundo Green, Zuñiga e Pierbattisti, (2003), mudanças estruturais no mercado global e das suas caractarísticas, que originam alterações significativas na relação oferta e procura. No lado da oferta, a presença dos vinhos do novo-mundo, compostos em particular por vinhos de mesa e *premium*, da Austrália, Chile e dos EUA, têm vindo a ganhar cada vez maior importância nos últimos 10-15 anos, tendo como destino dois dos maiores países importadores mundiais, o

Reino Unido e Alemanha. Pelo lado da procura, está a orientar-se cada vez mais para marcas próprias, estratégia que está a ser difundida em mercados tradicionais como a França e a Itália.

Ainda segundo Green, Zuñiga e Pierbattisti, (2003), ao nível dos processos de produção, os vinhos originários dos produtores europeus mediterrânicos, estão a sentir a cada vez maior presença dos vinhos do novo-mundo, que possuem sistemas de produção muito eficientes. Austrália, Chile e os EUA, têm vindo a destronar os países europeus, quer na produção quer na exportação. A Europa não só tem perdido mercado, como tem perdido o monopólio da imagem de produtor de vinho. O sistema europeu de produção e de *marketing* é baseado nos vinhos de mesa e dos Designação de Origem (DO), enquanto os do novo-mundo apostam num tipo novo de produto baseado na marca e de vinho "industrializado" nas adegas.

Ao nível da distribuição e para organizar as encomendas que anteriormente eram tradicionalmente dispersas, é referido por Green, Zuñiga e Pierbattisti, (2003), que as grandes cadeias de distribuição e as centrais de compras desenvolveram uma estratégia de marca própria. Esta estratégia ganha cada vez mais importância, na medida em a moderna distribuição representa já 75% das vendas em França e Reino Unido, e 65% na Alemanha.

Num mercado com estas características, "claramente emerge o poder negocial cada vez maior das grandes cadeias de distribuição, por um lado, e por outro, devido aos seus grandes volumes de vendas e ao contacto directo com o consumidor final, é expectável desenvolvimentos na marca própria, permitindo uma melhor organização das entregas." (Green, Zuñiga e Pierbattisti, 2003).

Todos estes factores, são determinantes na definição estratégica de internacionalização das PME, e será essencial gerir adequadamente cada um deles, para que o desempenho de internacionalização seja cada vez melhor e focado em cada uma das mudanças e características. Essa capacidade de incorporar e gerir as alterações no mercado global, será um dos factores de diferenciação entre as empresas vinícolas.

Em Portugal, o sector vinícola é caracterizado pela existência de uma grande diversidade de castas, 341. Em termos de denominações de origem, contam-se por 29 no total, das quais, 25 no Continente e 4 nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores (IVV, 2010)

Esta proliferação de castas e denominações de origem são, consequência das condições edafo-climáticas que permitem uma variedade de produtos de qualidade, nomeadamente dos vinhos fortificados bastante apreciados nos mercados internacionais.

Por outro lado, o sector é caracterizado, pela pequena dimensão em geral das explorações vitivinícolas; da baixa produtividade em comparação com a média da UE e; uma deficitária imagem de marca dos vinhos portugueses (Monitor, 2003). No tocanta às regiões, o país está dividido em dez, sendo a mais importante em termos de produção a região do Douro, com cerca de 23% (2009/2010), seguindo-se a de Lisboa (16,3%) e Minho (14,7%), num total de produção de 5.893.513 hectolitros (2009/2010), segundo o Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (IVV). A tendência indica uma clara redução de produção a partir da época 205/2006 (7.266.244 hectolitros.).

Nas exportações, os números em Portugal tem-se comportado de forma irregular, entre os aumentos e as reduções, quer em volume quer em valor. Na década de 2009 a 2010, o valor minimo alcançado foi no ano 2000, com os 565.6667.000 €, tendo o máximo sido alcançado em 2010, com 649.100.000 €, (IVV). Em 2010, o crescimento do valor exportado foi maior do que o alcançado em volume, o que nos indica um comportamento positivo dos preços médios, i.e., este preço médio subiu em relação ao período anterior, 6%, para um valor de 2,54 €/ litro. Em termos dos países de destino mais importantes em percentagem no valor, são eles, Angola com aproximadamente 17% e o Reino Unido com 11,6%. Os demais países estão abaixo dos 10% do total, sendo a França (8,6%), os EUA (6,9%) e a Alemanha (6,7%), os mais representativos (IVV).

# 6 Objectivos e Questões de Investigação

Conforme referido inicialmente, o objectivo do presente artigo foi verificar a utilização do *benchmarking* como metodologia conducente a uma melhor definição de estratégias de internacionalização no sector vinícola nacional, ou seja, se as estratégias são também consequência da utilização ou não da metodologia de *benchmarking* formal e/ou do *benchmarking* informal.

## 6.1 Benchmarking dos recursos

Constata-se que segundo vários autores (Nath *et al,* 2010; Barney, 2001), o *benchmarking* poderá dar aos gestores das empresas referências ao nível da medida de rentabilidade para o seu processo de transformação, bem como ser uma ferramenta que ajuda os gestores a entenderem e decidirem melhor, na alocação dos seus recursos aos objectivos propostos.

Poder-se-á, assim, formular como **Proposição 1** ***(p1)***: A comparação da empresa com empresas eficientes, na utilização dos seus recursos versus desempenho (saídas), melhora o rácio de satisfação dos objectivos propostos da empresa.

## 6.2 Estratégia de Marketing

Por outro lado, vários autores (Brownlie, 2000; Day, 1994; Dickson, 1992; Woodburn, 1999), associam as capacidades de *marketing* ao desempenho superior dos negócios, podendo mesmo ser tal capacidade um factor explicativo das variações no desempenho de negócio.

Poder-se-á, assim, formular como **Proposição 2** ***(p2)*****:** A existência de uma estratégia de *marketing* de exportação e o envolvimento da gestão são determinantes para o sucesso da exportação da organização.

## 6.3 Informação

Outros autores (Toffene Olsen, 2003; Burridge e Bradshaw, 2001; Hart e Tzokas, 1999; Grimes *et al,* 2007) sugerem que o sucesso dos exportadores está relacionado com a sua capacidade de acederem e usarem a informação requerida para o planeamento de *marketing* de exportação a longo prazo.

Poder-se-á, assim, formular como **Proposição 3** ***(p3)*****:** A qualidade da informação gerada - interna e externamente - é determinante para incrementar o desempenho de exportação da organização.

## 6.4 Questões

O presente artigo poderá confirmar as proposições formuladas através de duas questões de partida:

- Quais as razões para uma maior eficiência das organizações no processo de internacionalização.
- Qual o nível e tipologia de *benchmarking* utilizado e se, quando utilizado, aumenta o desempenho das organização a nível da exportação.

## 6.5 Metodologia

Neste trabalho utilizamos uma abordagem qualitativa, através do estudo de casos, sendo utilizado a entrevista como instrumento, método adequado para este tipo de pesquisa (Yin, (1994).

### 6.5.1 Selecção e caracterização dos casos

A selecção dos casos teve por base os contactos preliminares com as entidades que coordenam directa ou indirectamente as acções de internacionalização organizadas pelo sector vínicola, tendo-se o objectivo de informar da utilização formal ou informal de modelos de

internacionalização, com o apoio do *benchmarking*, através da análise de cada caso sobre a existência ou não de estratégias de internacionalização definidas, assim como, comparações sistemáticas com as melhores práticas do sector e ou com a concorrência e, aferir da percepção que em cada caso existe em relação à qualidade de informação gerada e recolhida na envolvente interna e externa. Depois de várias possibilidades, optou-se por escolher entre as empresas do sector que, em comum, tivessem as seguintes características:

- Foco na internacionalização;
- As exportações sejam uma componente importante no seu negócio e;
- Que tivessem encetado acções de internacionalização nos últimos anos.

A escolha recaiu em 5 empresas do sector vinicola português, situadas em zonas geográficas e de características diferentes (Ver tabela 8).

#### 6.5.2 Instrumentos de Investigação

Para a recolha de dados que se pretende, foi necessário definir um instrumento que, pudesse ser utilizado de forma a não só recolher os dados, mas que os mesmos fossem representativos das realidades (casos) estudadas. Neste trabalho como fonte primária de dados, foi utilizado a entrevista, que é um dos que são mais comummente utilizados no trabalho de caso (Yin, 1994).

Como fontes secundárias, foram utilizados dados disponibilizados pelas empresas através de relatórios, publicações diversas e outras fontes disponíveis que a empresa entendeu fornecer sobre o tema internacionalização.

#### 6.5.3 Entrevista

A entrevista foi efectuada presencialmente na empresa, como forma de aferir do conhecimento específico por parte do entrevistado e efectuar observações directas aos gestores responsáveis pela internacionalização, das empresas seleccionadas.

Para a entrevista, foi utilizado na sua operacionalidade, a estruturada com questões abertas. A escolha recaiu para este tipo de entrevista estruturada, para que se fosse possível comparar o conteúdo das respostas entre os vários casos.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de Agosto e Setembro de 2011, e o tempo médio de cada entrevista foi de 1,6 horas, tendo sido efectuada no mínimo de 1,5 horas e no máximo em 2 horas.

# 7 Resultados

## 7.1 Descrição dos casos

Os casos estudados como já referido anteriormente, tratam-se de produtores vinícolas portugueses localizados em áreas gegráficas distintas, sendo que dos cinco casos, dois são de empresas cooperativas e os restantes, de empresas não cooperativas. As suas produções engarrafadas variam entre aproximadamente 1.000.000 e as 4.000.000 de garrafas, divididas pelas diferentes castas portuguesas e algumas estrangeiras, brancas e tintas. Em termos da sua internacionalização, as cooperativas iniciaram o processo mais para trás no tempo – década de 70 do século XX -, sendo que as outras empresas por se tratarem de empresas mais recentes, iniciaram o seu processo no final do século XX, inicios do século XXI. Os seus mercados de exportação "tradicionais" são os dos países onde a presença de emigrantes portugueses é forte – Estados Unidos da América, Alemanha, França e Reino Unido – e os países com ligações históricas com Portugal – Angola e Brasil. A tabela seguinte, resume as características dos casos estudados.

| | Empresas - Casos | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Características*** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** |
| ***Cooperativa*** | | | | | |
| ***Sociedade por Quotas*** | | | | | |
| ***Sociedade Anónima*** | | | | | |
| ***Nº Trabalhadores*** | N/D | 25 | 20 | 120 | 40 |
| ***Capital Social*** | | | 568.615 € | | 1.826.647,44 € |
| ***Capacidade de Produção*** | 1.500.000 l | 2.000.000 l | 4.000.000 l | 2.625.000 l | N/D |
| ***Inicio de Internacionalização*** | Década 90 (2ª metade) | 2005 | Inicio década de 2000 | 1992 | Finais década 2000 |
| ***Método Inicial de entrada*** | Exportadores portugueses | Grandes Superficies/ Importadores | Importadores | Agentes locais | Canal de distribuição (Grandes Superficies) |
| ***Método Actual*** | Agentes e distribuidores | Grandes Superficies/ Importadores | Agentes e importadores | Agentes locais | Canal de distribuição (Grandes Superficies) |
| ***Principais Mercados*** | Holanda / Suécia | Bélgica/ EUA/ Polónia/ Alemanha | Angola/ França/ China | Suécia/ Alemanha/ Suíça/ Angola/ Brasil/ EUA/ Canadá | Alemanha/ Luxemburgo/ Brasil |
| ***Exportações (% do total de vendas)*** | 50 | 70 | 15 | 55-60 | N/D |

**Tabela 8**: Características dos Casos de estudo

## 7.2 Agregação de dados

Em função das proposições subjacentes ao trabalho e das entrevistas efectuadas, foi construído um quadro resumo de agregação de dados, que resultou da análise de conteúdo das entrevistas, realizadas em cada caso. Na análise de conteúdo deu-se relevância aos aspectos externos à organização, relacionados com a existência ou não de comparação com outras organizações do sector que serviam de referência e com a concorrência. Do ponto de vista interno nas empresas analisadas, foi dado relevo às questões relacionadas com o controle dos recursos ao dispor (financeiros e não financeiros); com a dimensão da organização; à existência de uma estratégia de *marketing* e de um planeamento de exportação.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 - Comparação com empresas eficientes ao nível dos recursos, melhora a satisfação dos objectivos propostos | RH - a melhorar | Sem comparação formal. Experiência interna é base para comparação e melhoria. | A melhorar. | A melhorar. | Poucos dados. A melhorar. |
| 2 - A existência da estratégia de marketing, é determinante para o sucesso da exportação da organização | É determinante | É determinante | É determinante | É determinante | É determinante |
| 3 - A qualidade da informação sobre os mercados de exportação, é determinante para o sucesso da exportação da organização. | É determinante e, necessita de ser melhorada. | É determinante e, necessita de ser melhorada. | É determinante e, necessita de ser melhorada. | É determinante | É determinante |

**Tabela 9:** Análise de conteúdo - Entrevistas

## 7.3 Discussão dos resultados

Da análise de conteúdo e do seu cruzamento com as entrevistas efectuadas a cada caso, podemos ou não corroborar a afirmação de que da utilização ou não, do *benchmarking*, poderá resultar para as empresas estudadas indicações importantes para uma melhor definição da estratégia de internacionalização.

Tendo em conta as proposições do trabalho e em particular a ***p1,*** *"A comparação da empresa com empresas eficientes, na utilização dos seus recursos versus desempenho (saídas), melhora o rácio de satisfação dos objectivos propostos da empresa"*, verificamos que existe a percepção das empresas que fazendo esta comparação, isso poderá melhorar a

satisfação dos objectivos de cada uma. No entanto, verifica-se paralelamente, a não existência de procedimentos formais para estas comparações. Na maioria dos casos, também não se retiraram indicações da existência de comparações informais que servissem de base à possível adaptação interna de medidas tendentes à melhoria dos objectivos do negócio. Só em duas empresas, foi informado a comparação informal em relação aos recursos financeiros. Os resultados obtidos para esta proposição, tendem a indicar que as empresas não estão a utilizar o *benchmarking* como instrumento de análise dos recursos para melhorar a sua eficiência e, que na maioria das empresas, é a experiência que lhes fornece orientações para a gestão operacional e não a comparação com referenciais do sector, cujo comportamento pode ser referido como confirmativo da teoria de Uppsala, em que a dedicação de mais recursos na sua internacionalização, será sequencial e em grande medida dependente da experiência acumulada de cada empresa.

A empresa B afirmava em dado passo que "Apesar de não existir comparações, temos bem claro que sim, que o desempenho dos nossos negócios é afectado pelos recursos humanos. Os recursos humanos actuais, ao nível da produção, serão os adequados em número mas não em competências. Existe dificuldades graves no tocante à absorção de responsabilidade mesmo quando queremos delegar, quando queremos que participem na melhoria contínua da produção. Existe um défice enorme de participação dos nossos recursos humanos produtivos.".

Este método informal terá aspectos positivos na medida em que identifica factores críticos no processo, mas parece ser limitado na melhoria do processo de produção como um todo. Não indica se será só ao nível da assunção de responsabilidade por parte dos recursos humanos que existem falhas, se e de que forma isso afecta a eficiência. Parece claro que se torna importante para a empresa, a existência de parâmetros de comparação com as práticas do sector, que leve a uma identificação de pontos críticos do seu processo. Com isso, poderá gerar mais e melhor informação e acelerar eventuais processos de mudança. Por outro lado criaria novos objectivos, quiçá mais adequados à realidade e que poderão trazer melhoria do desempenho do negócio. A existência de dados sem comparações, não se traduzirá em informação útil para a empresa.

Como forma de comparar a utilização dos recursos, poderão as empresas utilizar o *benchmarking* na óptica dos recursos (RBV) (Nath *et al*, 2008). Este método tem por base os recursos da empresa, em que se relaciona as capacidades funcionais – *marketing* e operações - , com a diversificação de estratégias em relação ao produto/ serviço e da diversificação internacional e, serve-se da utilização dos recursos (entradas) para gerar desempenho empresarial, através das capacidades funcionais(processos). Esta comparação poderia ser realizada pelas empresas estudadas, através da rede de contactos existentes ao nível do sector/ região, e daí, poder alcançar informações que possam levar a uma maior eficiência na aplicação dos recursos, em cada uma delas. Nos casos analisados, parece existir alguma massa crítica com disponibilidade de cooperar, tendo como objectivo a melhoria de desempenho do negócio, pelo menos ao nível regional. Veja-se a esse respeito o afirmado pela empresa E, quando questionada sobre quem eram os seus mais directos concorrentes:"*Os produtores regionais no mesmo segmento de preço. Tentamos que não sejam concorrentes, mas sim parceiros no mercado. Uma boa imagem para os Vinhos da Península de Setúbal conseguida seja por que produtor seja, é e será sempre positiva para os restantes.*" Este facto pode ser impulsionador de acções conducentes a ganhos de escala com agregação de esforços entre as empresas do sector.

Já a Monitor (2003:10), referia como um dos factores críticos na internacionalização do sector vinícola português, a não junção de esforços na abertura de mercados internacionais por parte das produtores portugueses, *"Esta falta de escala resulta numa redução do peso dos enólogos portugueses em todos os seus mercados de exportação pelos seus concorrentes*

*estrangeiros - a maioria dos quais dispõe de volumes muito mais elevados e portfólios de vinhos mais alargados do que a empresa média portuguesa, e muitos dos quais trabalham em conjunto de forma harmoniosa como país ou região para abrir novos mercados."*

Sobre a ***p2,*** "a existência de uma estratégia de *marketing* de exportação e o envolvimento da gestão, são determinante para o sucesso da exportação da organização", existe uma clara assunção da sua necessidade para um desempenho positivo do negócio por parte das empresas estudadas. Mesmo as que não dispõem de uma estratégia de médio-longo prazo global, referem como fundamental, a existência de estratégias de *marketing* para cada um dos mercados mais importantes. Esta assunção tomou-se como percepção qualitativa por parte das empresas, uma vez que não foi verificado quantitativamente a evolução das exportações *versus* a existência de estratégias. Apesar desta existência, parece ser comum às empresas que estas tendem a responder a situações de curto-prazo (estratégia operacional) e menos a estratégias de médio-longo prazo, o que por si só tenderá a não corresponder ao que as empresas necessitarão para incrementar o desempenho do seu negócio a nível internacional de forma estável. A maioria delas, estará a responder a solicitações (procura) e oportunidades (pontuais) do mercado, e menos a dirigir as suas acções de forma planeada a médio-longo prazo. Os constrangimentos financeiros, foram a razão mais importante invocada para este facto, o que parece indicar que a existência de estratégias de *marketing*, é muito associada à capacidade de recursos financeiros, no que estes recursos representam para se poder ter ou não recursos humanos mais específicos para a exportação; ter capacidade de focar e manter politica de exportação ao longo do tempo – persistência no mercado (Grimes *et al,* 2007); em suma, de serem ou não inibidores de as empresas assumirem e manterem estratégias orientadas para o mercado. A não existência de uma prática de b*enchmarking* provoca défice de massa critica nas empresas, na medida em que não se verifica da eficiência dos recursos financeiros disponíveis, nomeadamente e conforme referido no estudo de Vorhies e Morgan (2005), para áreas de monitorização da satisfação dos clientes e da gestão da marca, por exemplo; ou, de acordo com Grimes *et al* (2007), para através do *benchmarking* se verificar da característica da organização; das competências existentes e da sua capacidade de *marketing* e de exportação. É difícil melhorar o desempenho do negócio, senão existir informação sobre o "onde estamos" e para "onde queremos ir".

Em relação à informação e sua qualidade, como forma de incrementar o desempenho de exportação, conforme a ***p3***, "a qualidade da informação gerada - interna e externamente - é determinante para incrementar o desempenho de exportação da organização", a maioria das empresas analisadas afirmam que não só é fundamental, como necessita de ser melhorada em todos os aspectos. Internamente, através de maior dedicação de recursos à sua preparação e filtragem. Externamente, existirá claramente a necessidade de melhorar as fontes, quer sejam das organizações de apoio ao sector – associações empresariais, AICEP, ViniPortugal – ao nível da actualização das informações, quer da quantidade delas. É claramente um factor considerado fundamental para o sucesso da exportação, em relação a ajudar a melhorar a qualidade das decisões estratégicas.

As empresas analisadas como já referido na discussão da proposição 1, referem que não existe procedimentos formais para comparações com organizações externas e referem o défice da informação/ estudos existente a nível sectorial, sobre os países que são potenciais mercados, conforme referido pela empresa A: "O défice de informação adequada aos agentes e importadores do vinho português, é consequentemente uma dificuldade adicional que os exportadores sofrem, em comparação com o trabalho realizado pelos concorrentes.".

A informação actualizada é considerada outra lacuna ao nível do sector, existindo informações com desfasamentos significativos em relação ao momento de análise, como também referido pela empresa A: "A (informação) gerada internamente, é considerada boa, mas externamente é fraca ao nível das organizações do sector. Fraca por não ser actualizada.

Em 2011, existe informações de 2009/ 2008, o que representa um problema para as empresas que têm de estar actualizadas quase ao semestre.".

As recentes teorias de estratégias de internacionalização apontam a informação como fonte de gerar capacidades às empresas (Grimes *et al, 2007*). A informação é referida como factor de mais sucesso, quanto maior é a capacidade das empresas em acederem e usarem a informação para um planeamento de *marketing* a longo prazo, e menos nas empresas com focos na informação diária.

Em relação ao *benchmarking*, as empresas informaram que nunca fizeram qualquer exercício, tendo algumas referido o pouco conhecimento sobre este instrumento de gestão formal apontado à melhoria contínua dos processos e, consequentemente um instrumento que pode ajudar quer ao sucesso da exportação – quando utilizado neste vertente -, quer no desempenho do negócio a nível geral. Sabemos que os exercícios de *benchmarking* requerem entre outros factores: pré disposição da empresa; definição das áreas/ processos a comparar e recursos humanos com competências. Com recursos limitados, será necessário que se crie essa necessidade nas empresas e que se alerte para os benefícios da sua utilização.

# 8 Conclusões

O trabalho visou, essencialmente, verificar a utilização do *benchmarking* e da sua importância para o incremento do desempenho do negócio no sector vinícola, via processo de internacionalização, bem como responder às proposições criadas. Consideramos que apresenta contributos para a identificação do que as empresas utilizam para decidir da sua internacionalização e para a teoria que serviu de base a este trabalho, no que ao *benchmarking* diz respeito. Esta afirmação é baseada nas indicações retiradas que relacionam de forma indirecta as decisões da gestão, com alguma forma – mesmo que básica/ informal – de *benchmarking.*

Podemos considerar que os indicadores de eficiência que as empresas estudadas alcançam na utilização dos recursos (humanos, financeiros, outros), poderão ser "comparáveis" com dados (informais) que existem, quer na empresa, através de dados históricos internos, quer os gerados nos contactos informais com os seus concorrentes, que de alguma forma lhes servem como referenciais. Estes contactos podem ser resultante de um comportamento de internacionalização baseado no modelo de rede (de contactos), que explica que os diferentes actores se comportam nos negócios através de relações interdependentes, pessoais e organizacionais. Essas relações, de acordo com Johanson e Mattson (1990), têm uma forte influência no desempenho de exportação das organizações, quer as formais como as não formais. Também esta prática das empresas estudadas poderá ser embrionária para uma possível utilização do *benchmarking* formal e sistemático baseado na teoria da RBV.

Em relação às suas estratégias de *marketing*, sendo que apesar de parecer existir campos de desenvolvimento ao nível das estratégias de longo prazo, as empresas analisadas, procuram que a sua estratégia de internacionalização seja orientada para o mercado, apesar de evidente necessidade de melhorar continuamente as suas capacidades de *marketing* ao nível geral. Poder-se-á afirmar que em termos de modelo de internacionalização, uma das empresas pode ser relacionada com o modelo das *born globals*, em que a internacionalização se faz logo de início, sem prévia experiência de internacionalização (Hollensen, 2007; Dominguinhos, 2010).

Conclui-se que, também aqui, a comparação informal é a fonte de informação mais usual, através do recurso aos contactos com os clientes, distribuidores e concorrentes. Estes contactos fornecem um conhecimento que as empresas tendem a incorporar para uma maior eficiência de *marketing*. Contudo, poderá não ser suficiente para um melhor o desempenho, na medida que também aqui, a informação pode ser descontextualizada e proveniente de empresas com capacidades diferentes. A existência de estudos que comprovam a ligação do

*benchmarking* com o sucesso ou insucesso das empresas na internacionalização, através da criação de massa critica, é indicador que o benchmarking formal é útil e positivo às empresas (Grimes *et al,* 2007).

Sobre a informação em quantidade e qualidade suficiente, conclui-se que existe necessidade por parte das empresas analisadas - mais numas que noutras - no acesso a essa informação bem como limitações em internamente gerar essa informação. Sendo os negócios internacionais efectuados cada vez mais rapidamente e que requerem decisões imediatas, é essencial que as organizações estejam munidas das melhores informações em cada momento, de forma a minimizar os riscos das suas decisões.

Em termos das limitações do estudo, resultam do método utilizado – estudo de casos – em que os resultados não serão generalizáveis a todo o sector. Por outro lado, o número limitado de entrevistados por empresa, poderá ter dado origem à menor diversificação de elementos, o que a ser possível nos vários níveis funcionais das empresas, seria uma mais-valia para os resultados alcançados. No entanto e de forma a poderem vir a ser colmatadas essas limitações em futuros trabalhos, sugere-se a possibilidade de se realizarem trabalhos de *benchmarking* formal, tendo como universo as empresas do sector vinícola, por exemplo, de uma dada região, que assumem a sua orientação para a internacionalização. Seria interessante também, a existência de mecanismos de cooperação entre empresas, nos aspectos considerados fundamentais ao incremento do desempenho da exportação e consequentemente ao do negócio. Um caminho inicial terá já sido aberto pelo IAPMEI, através do seu IBP e da publicação do Observatório de 2006 para as PME.

No tocante às implicações possíveis para a gestão e para investigação futura, verifica-se as empresas estudadas, que a exportação para mercados onde a informação é mais "próxima" e fácil de aceder – mercado da saudade, podem ser razões pelas quais a maioria das empresas exporta para esses países. Estas características de proximidade do conhecimento sobre estes mercados (que não são geograficamente vizinhos, mas próximos) poderão ir ao encontro do referido por Johason e Vahlne (1977), em que as empresas exportam primeiro para países vizinhos e que gradualmente alargam as suas exportações, na medida do conhecimento desses novos mercados. Estará por provar, que esta forma de internacionalizar – gradual - se passa ou passará com o sector vinícola português, ou se pelo contrário, existirá uma acomodação aos mercados da "saudade", na medida em que estes dão escoamento à grande maioria da sua produção vinícola. Apesar deste facto, nota-se uma tendência de complementar estes mercados e seguir um dos objectivos propostos no estudo da Monitor (2003): "Ir além da procura motivada pela Saudade em mercado-alvo, obrigando o *cluster* a modernizar-se", apresentando as empresas estudadas alguma diversificação de mercados. São exemplos, os mercados dos EUA, Holanda/ Suécia, Canadá, Hong Kong e Macau. Em termos de estudos futuros e utilizando o *benchmarking*, poder-se-ia conduzir uma análise comparativa dos objectivos preconizados no estudo da Monitor (2003) *versus* a situação actual do sector. Este estudo possivelmente traria informação em relação ao estado actual das empresas e poderia criar novos objectivos mensuráveis. A monitorização periódica destes objectivos, poderia ser bastante positivo para concentrar esforços e evitar desperdícios nos recursos de exportação.

Ainda segundo o mesmo estudo da Monitor (2003), o sector deveria intervir nos produtos *Super Premium* (€8 - €12) e nível mais elevado de *Premium* (€7 - €8). Com a excepção da empresa D, tal parece não estar a acontecer na maioria das empresas estudadas, sendo referido como dificuldade de posicionamento, o facto de os vinhos portugueses serem de nível de preços mais baixo, o que leva a que não é fácil a referência do seu vinho como vinho português, ou então, é considerado acima do preço tido como referência para os vinhos portugueses. Uma linha de investigação futura, poderá ser a da utilização do *benchmarking*, para se gerar informação que indique quais as causas potenciais para que as empresas sigam em não posicionar os seus vinhos em linha com as estratégias preconizadas para o sector.

Em relação à marca, poder-se-á concluir que em termos sectoriais, acções terão de ser tomadas, para que os resultados positivos cheguem às empresas, aumentando a eficiência das suas acções particulares e o desempenho do negócio, i.e., incrementar as capacidades de *marketing* das empresas. Segundo Vorhies e Morgan (2005), citando vários autores, referem que a capacidade de *marketing* das empresas poderá ser melhorada através de projectos de *benchmarking* , em áreas de monitorizarão de satisfação de clientes e de gestão de marca. No futuro e em linha com as acções preconizadas para incrementar a capacidade de *marketing* das empresas, seria útil a realização de estudos de *benchmarking* para identificar diferenças quer nas características dessas acções, quer nos resultados obtidos por cada empresa.

A orientação para o mercado, a capacidade de cada equipa em entender as características – muitas vezes únicas – de cada mercado, poderá ser essencial para o eficiente adequar das políticas estratégicas de negócio. Nas empresas, pareceu não existir um vasto conhecimento sobre os novos mercados (China por exemplo), nomeadamente na sua cultura; na qualidade dos vinhos possível de ter mais sucesso; de qual a marca comercializar; de qual o potencial do mercado e qual a forma de se adequar a "nossa" capacidade a esse mercado; focalizar em nichos? Em regiões? Em cidades? Se distribuidores, que distribuidores? Estes, poderão não ser factores essenciais de sucesso ou insucesso das empresas a curto prazo, mas serão seguramente a médio-longo prazo, na medida em que quer o sucesso quer o insucesso, obtidos sem se "pensar" estrategicamente o mercado, levará à não possibilidade de emendar o posicionamento nesse mercado. Saber porque razão as situações acontecem ou não, é um caminho essencial à melhoria do desempenho dos negócios. Nessa medida, o *benchmarking* é considerado um instrumento de ajuda à internacionalização, na medida de providenciar informações que poderão minimizar os riscos das decisões e com isso, aumentar a eficiência das empresas.

**Referências bibliográficas**


Barney, Jay B., (2001). *"Is the Resource-based "view" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes".* Academy of Management Review, 2001, Vol.26, n.1, 41-56.

Bogan, Christopher E., English, Michael J.,(1994). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation.* McGraw-Hill, Inc. EUA.

Camp, Robert C.(1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance.* ASQC Quality Press, Wisconsin, EUA.

Camp, Robert C.(1994). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices.* ASQC Quality Press, Wisconsin, EUA.

Coviello, N.E., Mc Auley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review,* Vol. 39, 1999/3, pages 223-256.

Chiarvesio, M., Di Maria, E., Micelli, S., (2010). Global Value Chains and Internationalization of SMES. *"Marco Fanno" working paper n. 118,* Padova, Universitá degli Studi de Padova.

Dharnaj, C., Beamish, P. W. (2003). A Resource-base Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management,* Vol. 41, Issue 3, 242-261.

Dominguinhos, P., Reis, H., (2006). Formas de Operação. ESCE/ IPS, Setúbal, 2006.

Dominguinhos, Pedro M. (2010). *Processo de Internacionalização: do Modelo de Uppsala às Born Globals.* ESCE/ IPS, Setúbal, 2010.

Edwards, D.J., Love, P.E.D., Irani, Z., (2004). Industry-Centric Benchmarking of Information Technology Benefits, Costs and Risk for Small-to-Medium Sized Enterprises in Construction. Automation of Construction: *An International Journal for the Building Industry,* Vol.13, Issue 4, 507-524.

Gerry, J., Scholes, K. (2001). *Exploring Public Sector Strategy.* Pearson Education, Ltd.. Harlow, Essex. England

Grimes, A., Isobel, D., Kitchen, P.J., (2007). Profiling the capabilities of SME to compite internationally.*Journal of Small business and Enterprise Development,* Vol. 14, 1, 2007, 64-80.

Haines, S., (2008). *The Product Manager's Desk Reference.* The Mcgraw-Hill Companies. New York, EUA.

Harris, L. C. *(1996).* "Benchmarking against the theory of market Orientation". *Management decision, Vol. 34, issue 2, pags. 25 – 29.* MCB University press.Cardiff, UK.

Helgason, S. (1997). International Benchmarking – Experiences from OECD Countries. *International Benchmarking Conference by Danish Ministry of Finance,* Copenhagen, Denmark.

Hollensen, Svend (2007). *Global Marketing* (4th edition). Essex (England): Pearson Education Limited.

Hurley, R.F., Hult, G. T., (1998*). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing,* Vol.62 (July 1998), 42-54.

IAPMEI (2010). *O que é o Benchmarking.* Disponível em*: 20.12.2010,* em: htttp://iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2&PHPSESSID=6b03d0bf7efe4831724c25521ff4dfe0

IAPMEI (2011). *PME na estrutura empresarial nacional*. Disponível em 14.11.2011 em: http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7#98,.

INE (2011). *Estudos sobre Estatisticas Estruturais das Empresas 2007-2009*. Lisboa.

IVV,(2012) – Instituto do Vinho e da Vinha, I.P. – Disponível em 09/09/2012 em: http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/3151.html.

Maurel, Carole (2007). *Determinants of Export performance on SMEs: The case of French wine industry.* University of Avignon, Avignon. Disponível a 24.01.2011 em http://www.vdqs.net/Working_Papers/Text/WP_2007/Maurel_256.pdf

Monitor Group (2003, 29 de Maio). *Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*, Vini Portugal, Portugal.

Nath, P., Nachiappan, S., Ramanathan, R., (2008). The impact of *marketing* capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management 39 (2010) 317–329*

Ogden, Susan M., (1998). Benchmarking and best practice in the small hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* Vol. 10 Iss: 5, 189 - 190

Reis, R.L. e Reis, Henrique.M.P.(2006). *Benchmarking e Reforma da Administração Pública – Ao encontro das boas práticas.*Universidade Lusíada Editora. Lisboa, Portugal.

Talluri, Srinivas (2000). Benchmarking method for Business Process Reengineering and Improvement. *The International Journal of Flexible manufacturing Systems,* Vol. 12 (2000), 291 – 304.

Vorhies, Douglas W., Morgan, Neil A., (2005). Benchmarking *Marketing* Capabilities for Suistainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing,* Vol. 69 (Jan. 2005), 80-94.

Voss, C.A., Åhlström, P., Blackmon, K., (1997). *Benchmarking* and operational performance: some empirical results. *Benchmarking: An International Journal,* Vol. 4 Iss: 4, 273 – 285

Welsh, L. e Loustarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. Journal of General Management, 14(2), 34-55

Yin, Robert K. (1994). Case Study Research – *Design and Methods (2th Edition).*Sage Inc.. Thousand Oaks, California. EUA.

Yin, Robert K. (2003). Case Study Research – *Design and Methods (2th Edition).*Sage Inc.. Thousand Oaks, California. EUA.