

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Internacionalização

**Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação,
Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020**

Vanessa Filipa Martins Monteiro

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de
MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – RAMO GESTÃO DE PME

Orientadora: Professora Doutora Maria Teresa Costa

Setúbal, 2016

*À minha mãe,
por tudo.*

AGRADECIMENTOS

Realizar uma dissertação de mestrado é um desafio que envolve muito tempo e exige um grande empenho e dedicação. No entanto, o esforço acaba por ser recompensado e a sensação final é inexplicável.

O presente trabalho é fruto da contribuição de algumas pessoas, sem as quais direta ou indiretamente, a realização do mesmo não seria possível.

Por isso gostaria de deixar o meu profundo agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Maria Teresa Costa, pela disponibilidade, dedicação, orientação e recomendações dadas ao longo de toda a dissertação.

Às empresas que aceitaram colaborar no estudo de caso e aos CEO das mesmas que disponibilizaram-se para realizar as entrevistas:

- Sr. Hugo Costa – CEO da Quantinfor;
- Sr.^a Cláudia Raposo – CEO da PHC;
- Sr. Pedro Fraga – CEO da F3M.

Aos meus pais por acreditarem em mim e nas minhas capacidades, por me proporcionarem as condições necessárias para alcançar os meus objetivos e por estarem sempre presentes. Obrigada pelo orgulho e pelo apoio incondicional durante estes anos de muito esforço e dedicação.

Quero agradecer também a toda a minha família pelo apoio que me deram durante a realização da dissertação de mestrado. Obrigada também por acreditarem que seria capaz de ultrapassar mais uma etapa da minha vida com sucesso.

Um obrigado a todos os professores e funcionários do Instituto Politécnico de Setúbal que contribuíram e enriqueceram o meu percurso académico, bem como, a minha vida pessoal e profissional.

Agradeço também a todas as instituições que se disponibilizaram para me ajudar e que forneceram informações fundamentais para a dissertação: o Instituto Nacional de Estatística, a Comissão Europeia, o Banco de Portugal e a InovaRia.

A todos os meus amigos, que estiveram sempre presentes a apoiar-me nos momentos mais complicados, especialmente à minha grande amiga Vanessa Tavira que me ouviu todos os dias e me ajudou incansavelmente, obrigada pela amizade verdadeira.

Ao André por ser o meu porto seguro, pela força, paciência e apoio constante. Obrigada pelo orgulho que tens em mim, faz-me querer sempre ir mais além.

A todos, um profundo obrigado!

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
ÍNDICE.....	III
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico.....	4
1.1. Portugal 2020.....	4
1.1.1. Compete 2020	7
1.2. Pequenas e Médias Empresas.....	9
1.2.1. Definição.....	9
1.2.2. As PME em Portugal.....	11
1.3. Internacionalização	16
1.3.1. Conceito de Internacionalização.....	16
1.3.2. Teorias e Modelos de Internacionalização.....	19
1.3.3. Motivações e Barreiras à Internacionalização.....	27
1.3.4. Modos de Entrada em Mercados Internacionais	31
1.3.5. Internacionalização das PME em Portugal	40
1.4. Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica.....	44
1.4.1. Caracterização do Setor TICE em Portugal	44
1.4.2. Internacionalização do setor TICE nacional.....	45
2. Estudo Empírico	48
2.1. Objetivo do Estudo.....	48
2.2. Metodologia	48
2.2.1. Questões de Investigação	51
2.2.2. Seleção dos Casos de Estudo.....	52
2.3. Caracterização dos casos de estudo e descrição dos dados obtidos.....	54
2.3.1. Caso 1 – Quantinfor.....	54
2.3.2. Caso 2 – PHC.....	56
2.3.3. Caso 3 – F3M	59
2.4. Discussão dos resultados	63
Conclusão	66
Bibliografia	69

Apêndices.....	74
APÊNDICE 1: Guião de Entrevista	74
APÊNDICE 2: Entrevista à empresa Quantinfor.....	77
APÊNDICE 3: Entrevista à empresa PHC.....	80
APÊNDICE 4: Entrevista à empresa F3M.....	84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Os seis Eixos do Compete 2020 (Fonte: Compete 2020, 2014).	8
Tabela 2 – Definição de PME (Fonte: CE, 2003)	9
Tabela 3 – Empresas em Portugal no ano de 2013 (Adaptado: Instituto Nacional de Estatística [INE], 2015).....	11
Tabela 4 – Principais indicadores económicos das empresas em Portugal no ano de 2013 por dimensão (Adaptado: Pordata, 2015).	12
Tabela 5 – Principais indicadores económicos das empresas não financeiras em Portugal por forma jurídica e dimensão, no ano de 2013 (Adaptado: INE, 2015).....	13
Tabela 6 – Distribuição das SNF em Portugal por setores de atividade económica e classes de dimensão das empresas, no ano de 2013 (Adaptado: Banco de Portugal, 2014).	14
Tabela 7 – Modelo de Redes (Fonte: Johanson & Mattsson, 1988, citado por Dominginhos, 2000, p. 15).....	24
Tabela 8 – Motivações para a internacionalização de PME (Fonte: Czinkota <i>et al.</i> , 1999, p. 368).	28
Tabela 9 – Barreiras ao processo de internacionalização (Fonte: Hollensen, 2011, citado por Verejão, 2013, pp. 30-31).....	30
Tabela 10 – Vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta (Adaptado: Simões, et al., 2013).....	33
Tabela 11 – Vantagens e desvantagens do licenciamento (Adaptado: Simões et al., 2013).....	34
Tabela 12 – Vantagens e desvantagens do franchising (Adaptado: Simões et al., 2013). ...	35
Tabela 13 – Vantagens e desvantagens dos contratos de gestão (Adaptado: Simões et al., 2013).	36
Tabela 14 – Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas (Adaptado: Simões <i>et al.</i> , 2013).	37
Tabela 15 – Vantagens e desvantagens das <i>joint-ventures</i> (Adaptado: Lima & Carvalho, s.d.).	38
Tabela 16 – Vantagens e desvantagens do investimento direto no estrangeiro (Adaptado: Nogueira, 2014).	39
Tabela 17 – Principais indicadores para cada subsetor TICE nacional no ano de 2011 (Fonte: SPI, 2013).....	44
Tabela 18 – Análise SWOT ao setor TICE nacional (Fonte: SPI, 2013).	45
Tabela 19 – Relação entre os objetivos específicos e as questões de investigação.....	52
Tabela 20 – Empresas Entrevistadas.	53
Tabela 21 – Comparação das PME em estudo com base nas questões de investigação....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – As dimensões da internacionalização (Fonte: Simões et al., 2013, p. 35).	18
Figura 2 – Modelo de Uppsala (Fonte: Johanson & Vahlne, 1990, p. 12).	23
Figura 3 – Fatores a considerar na escolha do modo de entrada (Fonte: Root, 1994, p. 29).....	31
Figura 4 – Classificação dos modos de entrada de acordo com o grau de envolvimento e controlo internacional (Fonte: Lorga, 2003, p. 42).....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – SNF em Portugal por setores de atividade económica em 2013 (Fonte: Banco de Portugal, 2014).....	14
Gráfico 2 – Principais razões para a internacionalização das PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 13).	40
Gráfico 3 – Principais barreiras ao processo de internacionalização das PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 7).	41
Gráfico 4 – Principais modos de entrada adotados pelas PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 27).	42
Gráfico 5 – Os países mais aliciantes para a internacionalização das PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 18).	42
Gráfico 6 – Principais motivações para a internacionalização das empresas nacionais do setor TICE (Fonte: InovaRia, 2013, p. 12).....	46
Gráfico 7 – Principais mercados para a internacionalização das empresas nacionais do setor TICE (Fonte: InovaRia, 2013, p. 13).....	46
Gráfico 8 – Principais modos de entrada adotados pelas empresas nacionais do setor TICE (Fonte: InovaRia, 2013, p. 14).	47

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AD&C** – Agência para o Desenvolvimento e Coesão
- AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- CE** – Comissão Europeia
- CEO** – *Chief Executive Officer*
- COTEC** – Associação Empresarial para a Inovação
- DGERT** – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- ERP** – *Enterprise Resource Planning*
- PME** – Pequena e Média Empresa
- FC** – Fundo de Coesão
- FEAMP** – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas
- FEADR** – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
- FEDER** – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
- FEEI** – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
- FSE** – Fundo Social Europeu
- IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- INE** – Instituto Nacional de Estatística
- OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OLI** – *Ownership, Location and Internalization*
- PALOP** – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- QREN** – Quadro de Referência Estratégica Nacional
- SNF** – Sociedades não Financeiras
- SPI** – Sociedade Portuguesa de Inovação
- SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
- TICE** - Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica
- UE** – União Europeia
- VAB** – Valor Acrescentado Bruto

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PME) são a base da economia portuguesa e de muitas outras economias por todo o mundo. Tendo em conta as flutuações que ocorrem na economia nacional, as PME são consideradas as principais impulsionadoras do tecido económico nacional, pois contribuem fortemente para o desenvolvimento e sustentabilidade do mesmo.

Num mundo cada vez mais globalizado, as PME precisam reduzir a sua dependência dos mercados internos para sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo. A internacionalização assume assim um papel fundamental para estimular o crescimento, aumentar a competitividade e criar condições para a sustentabilidade das PME a longo prazo.

A presente investigação tem como principal objetivo analisar aspetos relacionados com a internacionalização nas PME do setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica (TICE) candidatas ao Portugal 2020. Constituem objetivos específicos do estudo conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização, identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo, assim como, analisar a importância da internacionalização para as PME em análise e averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização.

Para além das áreas conceptuais que enquadram a problemática em estudo nesta dissertação, é fundamental definir uma metodologia adequada aos objetivos que se pretendem atingir. Assim sendo, nesta investigação recorre-se a uma metodologia qualitativa, centrada na análise multi-caso e utiliza-se como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Os casos de estudo são três PME inseridas no setor TICE, a Quantinfor, a PHC e a F3M.

Relativamente aos principais resultados deste estudo, podemos concluir que o modo de entrada mais utilizado pelas PME em análise é a exportação, as motivações que levam à internacionalização das mesmas estão relacionadas com o crescimento e sobrevivência e as principais barreiras detetadas são as diferenças culturais, fiscais, políticas e económicas.

Em relação à importância da internacionalização, as PME em estudo consideram que a mesma é favorável para qualquer organização ou setor, tendo em conta, que hoje em dia, somos cada vez mais globais.

No que diz respeito ao Portugal 2020, uma vez que, a internacionalização é um processo muito dispendioso, as PME consideram uma mais-valia a ajuda oferecida pelos fundos comunitários. No entanto, salientam que projetos como o Portugal 2020 só são úteis e considerados uma boa medida se forem céleres.

Palavras-chave: Internacionalização; Pequenas e Médias Empresas; Portugal 2020; setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the basis of the Portuguese economy and many other economies around the world. Taking in consideration the fluctuations that occur in the national economy, SMEs are considered the main drivers of national economic as they strongly contribute to the development and sustainability of the same.

In an increasingly globalized world, SMEs need to reduce their dependency of domestic markets to survive in an increasingly competitive market. Internationalization plays a key role in boosting growth, increase competitiveness and create conditions for the sustainability of long-term SMEs.

This research aims to analyze aspects related to the internationalization of small and medium sized companies in the sector of information technology, communications and electronics (ICTE) candidates to Portugal 2020. The specific objectives of the study are to know the entry modes used by SMEs in the internationalization process, to identify the motivations that lead SMEs to internationalization and the main barriers found in the process, as well, to analyze the importance of internationalization for SMEs and to investigate how Portugal 2020 is an added value for SMEs in the internationalization process.

In addition to the conceptual areas that frame the issue under study in this dissertation, it is fundamental to define an appropriate methodology for the objectives pretended to be achieved. Therefore, this study refers to a qualitative method centered on multi-case analysis and is used as technique of data collection the semistructured interview. The case studies are three SMEs inserted in ICTE sector, Quantinfor, PHC and F3M.

Regarding the main results of this study, we can conclude that the most used mode of entry by the SMEs in analysis is exportation, the motivations that lead to the internationalization of these are related to growth and survival and the main barriers detected are the cultural, fiscal, political and economic differences.

In relation to the importance of internationalization, the SMEs under study consider that it is favorable to any organization or sector, considering that, nowadays, we are becoming more global.

Regarding to Portugal 2020, once internationalization is a very expensive process, SMEs consider the assistance offered by EU funds to be valuable. However, they point out that projects like Portugal 2020 are only useful and considered a good measure if they are quick.

Key-words: Internationalization; Small and Medium Enterprises; Portugal 2020; sector of Information Technology, Communications and Electronics

INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais globalizado, onde a liberalização do comércio mundial e a concorrência estrangeira são progressivamente maiores, a capacidade de atuação nos mercados internacionais constitui um fator primordial para a competitividade das empresas.

A crescente interdependência entre os países e os mercados faz com que, as empresas atuem num mercado global e em constante mudança, que lhes coloca regularmente desafios a nível dos negócios. Consequentemente, as empresas são forçadas a adaptar as suas estratégias de internacionalização e a saírem da sua zona de conforto.

Segundo Hagiu e Clipici (2009, p. 375) *“As a result of growing globalization and competition the issue of internationalization is becoming more and more important and relevant for companies all over the world.”*, ou seja, tendo em conta, a crescente globalização e competitividade, o fenómeno da internacionalização assume um papel fundamental para o desenvolvimento das empresas e da economia nacional.

A expansão das empresas portuguesas para o mercado externo tornou-se uma necessidade, devido à saturação do mercado doméstico, em consequência da economia e da pressão da concorrência nacional e internacional. No entanto, é vista também como uma oportunidade, dado que a localização de Portugal representa uma vantagem para a expansão dos mercados, pois integra-se na maior comunidade económica do mundo (Simões, Esperança, & Simões, 2013).

A relevância em analisar aspetos relacionados com a internacionalização nas PME portuguesas justifica-se com o facto das mesmas contribuírem fortemente para o desenvolvimento e sustentabilidade do tecido económico português.

Apesar de se ter verificado a expansão de grandes empresas e a criação de grandes multinacionais, são as PME que representam a espinha dorsal do tecido empresarial nacional. Em 2013, as PME representavam 99,9% do total das empresas não financeiras, que foram responsáveis por 58,8% do volume de negócios, 62,5% do valor acrescentado bruto (VAB) e 80,5% do pessoal ao serviço.

No entanto, no processo de internacionalização, as PME são as que enfrentam os maiores obstáculos, nomeadamente, devido à limitação dos seus recursos financeiros e humanos, por isso, torna-se pertinente estudar e averiguar de que forma o Portugal 2020 ajuda na internacionalização das PME portuguesas.

Neste sentido, o objetivo principal da dissertação de mestrado é analisar aspetos relacionados com a internacionalização nas PME do setor TICE candidatas ao Portugal 2020.

Constituem objetivos específicos deste estudo:

- Conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização;
- Identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo;

- Analisar a importância da internacionalização para as PME em análise;
- Averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização;

Neste trabalho, foram selecionadas três PME que operam no setor TICE: a Quantinfor, que se destina à prestação de serviços na área dos sistemas e tecnologias de informação; a PHC, empresa de *software* que se dedica ao desenvolvimento de diversas soluções de gestão orientadas para as diferentes dimensões e necessidades do mercado das PME; e a F3M, que se dedica à conceção, produção e implementação de *software* para mercados verticais, bem como, o fornecimento de *Enterprise Resource Planning* (ERP), infraestruturas tecnológicas, telecomunicações, serviços de consultoria e formação.

Optou-se por analisar empresas do setor TICE, uma vez que, as tecnologias de informação e comunicação têm uma influência generalizada em diferentes setores, e acabam por criar valor e diversificar estratégias de mercado. A realidade é que as tecnologias de informação e comunicação alteraram o modo como atualmente vivemos o nosso dia a dia, facilitando a forma de interação e comunicação. Para além disso, permitiram que os mercados se difundissem, possibilitando trocas comerciais por todo o mundo de forma mais rápida e acessível.

Tendo em conta que, hoje em dia, o nível de concorrência no setor TICE é elevado, as empresas devem possuir a capacidade de desenvolver produtos tecnológicos de vanguarda e com valor acrescentado significativo. Além disso, devem definir estratégias de curto e médio prazo de acordo com as oportunidades dos mercados nacionais e internacionais.

Segundo o Polo de Competitividade e Tecnologia TICE, o objetivo é fazer de Portugal, até ao ano de 2020, uma localização de referência mundial no âmbito do setor TICE.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes: o Enquadramento Teórico e o Estudo Empírico. De forma a compreender e a facilitar a leitura da dissertação, será feita uma síntese dos temas referidos em cada uma das partes.

A parte do enquadramento teórico está subdividida em quatro secções:

- Portugal 2020;
- Pequenas e Médias Empresas;
- Internacionalização;
- Caracterização do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica.

Na primeira secção caracterizar-se-á o Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a Comissão Europeia (CE), que estará em vigor durante o período de 2014 a 2020, bem como, os objetivos e as prioridades de intervenção do mesmo. Nesta secção será ainda mencionado as prioridades e os objetivos do programa operacional temático Compete 2020 – Competitividade e Internacionalização, uma vez que, a área em estudo na dissertação é a internacionalização.

Na segunda secção será analisado o conceito de PME e a sua contextualização a nível nacional, com o objetivo de classificar a importância das mesmas na economia portuguesa.

Relativamente à terceira secção, privilegiar-se-á a parte conceptual do tema, ou seja, abordar-se-á o conceito de internacionalização, as várias teorias de internacionalização, as motivações que levam as empresas a expandirem para o mercado externo e as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização, bem como, os modos de entrada utilizados pelas empresas na expansão para os mercados externos. Nesta secção caracterizar-se-á ainda a internacionalização das PME em Portugal.

Por fim, a quarta secção, debruçar-se-á na caracterização do setor TICE em Portugal e na análise de alguns aspetos relacionados com a internacionalização do mesmo.

Em relação à parte do estudo empírico, esta encontra-se também subdividida em quatro secções:

- Objetivo do Estudo;
- Metodologia;
- Caracterização dos casos de estudo e descrição dos dados obtidos;
- Discussão dos resultados.

Relativamente à primeira secção, tal como o nome indica, são descritos os objetivos do estudo, bem como, o motivo e pertinência do mesmo.

A segunda secção diz respeito à metodologia utilizada na dissertação de mestrado, sendo considerado o processo mais importante para a realização da mesma, uma vez que, consiste na seleção da estratégia de investigação e das técnicas de recolha de dados mais adequadas para atingir os objetivos delineados. No estudo em causa, optou-se pela metodologia qualitativa, adotando a estratégia multi-caso e utilizando como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Aqui, serão também apresentadas as questões de investigação e o modo de seleção dos casos de estudo.

Na terceira secção, será feita uma breve caracterização dos três casos de estudo, a Quantinfor, a PHC e a F3M, e serão descritos os resultados da investigação que foram obtidos através dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas às empresas.

A quarta e última secção destina-se à discussão dos resultados do estudo.

Por fim, mas não menos importante, são apresentadas as conclusões do trabalho. Nesta parte, serão referidas as limitações encontradas ao longo da dissertação e de que forma foram superadas. Finalizar-se-á o trabalho com algumas pistas para futuras investigações.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No enquadramento teórico serão abordados alguns conceitos basilares para o desenvolvimento do tema em causa, tais como:

- Conceito de internacionalização;
- Teorias e modelos de internacionalização;
- Motivações e barreiras existentes à internacionalização;
- Modos de entrada em mercados externos.

Nesta parte do trabalho, para além do que já foi mencionado, serão também abordados os seguintes temas: o Portugal 2020; as PME; a internacionalização das PME em Portugal; e o setor TICE.

1.1. Portugal 2020

Tendo em conta que, o estudo de caso da dissertação de mestrado se baseia em PME candidatas ao Portugal 2020, torna-se pertinente a definição e caracterização do mesmo.

O Portugal 2020 é o Acordo de Parceria estabelecido entre Portugal e a CE, que estará em vigor durante o período de 2014 a 2020. Este acordo, reúne a atuação dos 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). De acordo com a Agência para o Desenvolvimento e Coesão [AD&C] (s.d.) os princípios do programa estão alinhados com a Estratégia Europa 2020, o que significa que, o Portugal 2020, define as ações e os investimentos de forma a promover o crescimento inteligente, ou seja, desenvolver uma economia com base no conhecimento e na inovação, o crescimento sustentável, criar uma economia mais eficaz, ecológica e competitiva, e o crescimento inclusivo que tem como finalidade fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão social e territorial.

O projeto Portugal 2020 é o novo quadro comunitário de apoio que vem substituir 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 (Clara, 2015). Portugal receberá 25 mil milhões de euros dos fundos da União Europeia (UE) até ao ano de 2020, para alcançar as estratégias definidas (Portugal 2020, s.d.).

Segundo Maduro (2014), Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional, Portugal sofreu uma grande mudança nos últimos trinta anos de integração europeia, mas nunca conseguiu vencer plenamente o desafio da competitividade, nem corrigir, de forma sustentável, os

desequilíbrios internos e externos, não restando dúvidas de que, hoje em dia, o principal défice do país é um défice de competitividade. Logo, o principal objetivo para os fundos europeus estruturais e de investimento, durante o período de 2014 e 2020, será a dinamização de uma economia aberta ao exterior, que tenha a capacidade de gerar riqueza de forma sustentada, que contribua para o desenvolvimento do país e que permita a correção das assimetrias regionais que ainda persistem (Governo de Portugal, 2014).

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

- Estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis e à internacionalização da economia;
- Investimento na educação e formação;
- Integração das pessoas em risco de pobreza e combate à exclusão social;
- Transição para uma economia com baixas emissões de carbono;
- Promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos;
- Apoio ao programa da reforma do Estado;
- Incremento das exportações;
- Reforço da coesão territorial;
- Gerar valor acrescentado através do setor agroflorestal.

As prioridades de intervenção dos fundos comunitários, ou seja, do Portugal 2020, no período de 2014-2020, organizam-se em quatro domínios temáticos (Portugal 2020, s.d.):

- Competitividade e Internacionalização;
- Inclusão Social e Emprego;
- Capital Humano;
- Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

E em duas dimensões de natureza transversal:

- Reforma da Administração Pública;
- Territorialização das Intervenções.

A classificação destes domínios resulta das condicionantes que o Portugal 2020 enfrenta, sendo elas as seguintes (Governo de Portugal, 2014):

- Desequilíbrios externos;
- Restrições de financiamento à economia;
- Restrições decorrentes da consolidação das contas públicas;
- Desemprego e exclusão social;
- Desafio da evolução demográfica;
- Assimetrias e potencialidades territoriais;
- Compromissos no âmbito do Plano Nacional de Reformas e a Estratégia Europa 2020.

Relativamente à estrutura operacional do Portugal 2020, este operacionalizar-se-á através de 16 programas, aos quais acrescem os programas de cooperação territorial em que Portugal participará a par com outros estados membros (Portugal 2020, s.d.). No entanto, os 25 mil milhões de euros que Portugal receberá serão divididos pelos 16 programas operacionais:

- **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.
- **Cinco Programas Operacionais Regionais no Continente:**
 - Norte 2020;
 - Centro 2020;
 - Lisboa 2020;
 - Alentejo 2020;
 - CRESC Algarve 2020.
- **Dois Programas Regionais nas Regiões Autónomas:**
 - 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.

É importante salientar que o Acordo de Parceria foi sujeito a uma avaliação *ex ante*¹, esta decisão foi tomada pelas autoridades nacionais portuguesas com o intuito de corroborar as estratégias definidas para a aplicação dos fundos comunitários entre 2014-2020, ou seja, esta avaliação teve como objetivo confirmar que as estratégias estabelecidas foram as mais

¹ A avaliação *ex ante* serve de base à elaboração de planos, intervenções e complementos de programação. O principal objetivo é apreciar a adequação da estratégia selecionada face ao diagnóstico efetuado, englobando geralmente a análise da relevância e coerência interna e externa da intervenção. (Quadro Comunitário de Apoio III, 2014).

adequadas, tendo em conta, o diagnóstico efetuado em Portugal. A avaliação *ex ante* “(...) consistiu num processo interativo de reflexão, baseada na ponderação e incorporação de recomendações em sucessivas versões do Acordo de Parceria.” (Portugal 2020, 2014, p. 5).

1.1.1. Compete 2020

Uma vez que, o tema da dissertação baseia-se na Internacionalização, torna-se relevante mencionar o programa operacional temático, que estará presente na escolha das PME para o estudo de caso, o Compete 2020. Um dos principais desafios de Portugal para 2020 é aumentar significativamente a sua competitividade económica e a sua presença no mercado externo, visando a criação de emprego e a convergência com economias mais desenvolvidas da UE, contribuindo para que Portugal se torne num país mais desenvolvido e coeso (Compete 2020, 2015).

Tendo em conta a investigação realizada sobre a temática da Competitividade e Internacionalização em Portugal, foi possível detetar os principais constrangimentos à melhoria da competitividade e internacionalização da economia portuguesa, ou seja, as prioridades do Compete 2020 (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.

O Compete 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização – 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). O Programa recebeu 4,4 mil milhões de euros dos fundos comunitários FEDER, FSE e FC, para 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 Inteligente² e dos centros de Investigação e Desenvolvimento;
- Apoios indiretos ao investimento empresarial;

² Abordagem estratégica focada na investigação e inovação para o desenvolvimento económico.

- 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:

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.

Tabela 1 - Os seis Eixos do Compete 2020 (Fonte: Compete 2020, 2014).

1.2. Pequenas e Médias Empresas

Seguidamente será abordado o conceito de PME e a sua contextualização a nível nacional, com o objetivo de classificar a importância das mesmas na economia portuguesa.

1.2.1. Definição

Com o intuito de limitar a proliferação das definições de PME nos diversos estados membros, a CE adaptou uma definição de PME para ser utilizada a nível comunitário, uma vez que “(...) a existência de diferentes definições a nível comunitário e nacional poderia suscitar incoerências. Na lógica de um mercado único sem fronteiras internas, já se tinha considerado que as empresas deveriam ser objeto de um tratamento baseado num conjunto de regras comuns.” (CE, 2003, p. 36).

A existência de uma única definição é particularmente necessária uma vez que existe uma grande interação entre as medidas nacionais e comunitárias a respeito das PME, por exemplo, a nível dos fundos estruturais e de investigação (CE, 2003). De acordo com a CE (2003) esta definição reforçará a coerência e a eficácia das políticas aplicadas às PME, limitando o risco de distorção da concorrência.

Assim sendo, a CE (2003) identificou dois critérios essenciais para a definição de PME:

1. Critério dos efetivos – consiste no número de pessoas empregues e deve ser considerado o principal critério para a definição do tipo de empresa;
2. Critério financeiro – combinação entre o critério do volume de negócios e o balanço total, onde se reflete o património global de uma empresa.

A CE (2003, p. 39) define assim PME como “(...) empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.”.

Fazendo uma distinção entre pequena empresa e microempresa, “(...) uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.” Enquanto que “(...) uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros.” (CE, 2003, p. 39).

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	< 250	≤ 50 Milhões de Euros (VN) ou ≤ 43 Milhões de Euros (BT)
Pequena	< 50	≤ 10 Milhões de Euros
Micro	< 10	≤ 2 Milhões de Euros

Tabela 2 - Definição de PME (Fonte: CE, 2003)

Em comparação com as grandes empresas, destacam-se as seguintes características nas PME (Melo & Machado, 2015): estrutura organizacional simples; limitação de recursos financeiros e humanos; limitação do acesso às tecnologias; maior flexibilidade e adaptabilidade à mudança; proximidade do mercado e do cliente; forte centralização; número reduzido de trabalhadores, que possibilita a existência de relações de maior proximidade entre a gestão e os trabalhadores; heterogeneidade e volatilidade.

As PME estão preparadas para operar de um modo mais informal e flexível porque existe uma maior proximidade entre os diferentes níveis hierárquicos, ao contrário das grandes empresas que têm estruturas organizacionais complexas e formais. As PME também têm o processo de fluxo de informação facilitado, devido ao número reduzido de trabalhadores. (Storey, 1997, citado por Melo & Machado, 2015).

Segundo Vinha (2009, citado por Felisardo, 2014, p. 7) a gestão das PME "(...) apresenta várias vantagens que devem ser aproveitadas estrategicamente em benefício do negócio da empresa, nomeadamente a proximidade dos clientes, que facilita perceber o que estes pretendem, a simplicidade do processo de tomada de decisão e a flexibilidade e rapidez na resposta às necessidades detetadas, uma vez que são empresas muito centralizadas e que obedecem a uma pequena hierarquia."

As PME são as principais impulsionadoras do tecido económico português, pois contribuem para o crescimento e sustentabilidade da economia, desempenhando um importante papel social através da criação de emprego. (Felisardo, 2014). Segundo Verheugen (s.d., citado por Melo & Machado, 2015, p. 27) "As micro, pequenas e médias empresas são o motor da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, desenvolvem o espírito empresarial e a inovação na União Europeia, sendo por isso cruciais para fomentar a competitividade e o emprego".

No entanto, as PME são também motores de desenvolvimento para outras economias, como no caso do Brasil que "(...) assumem-se também como importantes na redução dos desequilíbrios sociais e regionais, uma vez que possuem uma maior capacidade de flexibilidade em termos de localização." (Luna, 1983, citado por Felisardo, 2014, p. 2).

Cada vez mais as PME são reconhecidas pela recuperação da economia global, visto que contribuem para a criação de novos postos de trabalho, para o desenvolvimento do empreendedorismo e da competitividade, para uma maior flexibilidade na estrutura industrial e promovem um grande dinamismo na economia (UNEP, 2003, citado por Melo & Machado, 2015).

1.2.2. As PME em Portugal

Como já foi referido anteriormente, as PME formam a espinha dorsal da economia nacional, ou seja, representam um grande contributo para o desenvolvimento e sustentabilidade do tecido económico português.

Em 2013 existiam 1.119.447 empresas em Portugal, das quais 1.118.427 eram PME, o que representava 99,9% do total das empresas. É importante referir que neste ano foi possível registar um aumento de 3,0% no número de PME face ao ano anterior.

Ao observar a tabela 3 podemos verificar que 1.097.492 empresas pertenciam ao setor não financeiro em 2013. Relativamente à forma jurídica das mesmas, 67,6% correspondiam a empresas individuais e 32,4% a sociedades empresariais.

Indicadores	Total	Forma jurídica		Dimensão	
		Empresas Individuais	Sociedades	PME	Grandes
Empresas não financeiras	1.097.492	741.832	355.660	1.096.535	957
Peso no Total (%)	100,0	67,6	32,4	99,9	0,1
Empresas financeiras	21.955	14.329	7.626	21.892	63
Peso no Total (%)	100,0	65,3	34,7	99,7	0,3
Empresas (N.º)	1.119.447	756.161	363.286	1.118.427	1.020
Peso no Total (%)	100,0	67,5	32,5	99,9	0,1
Taxa de variação 12/13 (%)	3,0	4,3	0,3	3,0	-0,1

Tabela 3 – Empresas em Portugal no ano de 2013 (Adaptado: Instituto Nacional de Estatística [INE], 2015).

Ainda que, em 2013, o total de empresas em Portugal tenha aumentado 3,0% face ao ano anterior, registou-se uma diminuição no volume de negócios, no pessoal ao serviço e no VAB (-1,9%, -0,9% e -2,7%, respetivamente).

Ao analisar a tabela 4 podemos verificar que o mesmo ocorreu nas PME, uma vez que, o volume de negócios e o pessoal ao serviço apresentaram uma taxa de variação negativa (-0,9% e -1,2% respetivamente), com exceção do VAB que apresentou uma taxa de variação positiva de 0,5% face ao ano anterior.

Indicadores	Total	Dimensão	
		PME	Grandes Empresas
Volume de negócios (10 ⁶ Euros)	353.413	190.188	163.225
Peso no total (%)	100,0	53,8	46,2
Taxa de variação 12/13 (%)	-1,9	-0,9	-3,0
Pessoal ao serviço (N ^o)	3.480.731	2.758.702	722.029
Peso no total (%)	100,0	79,3	20,7
Taxa de variação 12/13 (%)	-0,9	-1,2	0,3
VAB (10 ⁶ Euros)	80.952	47.085	33.867
Peso no total (%)	100,0	58,2	41,8
Taxa de variação 12/13 (%)	-2,7	0,5	-6,8

Tabela 4 - Principais indicadores económicos das empresas em Portugal no ano de 2013 por dimensão
(Adaptado: Pordata, 2015).

No setor não financeiro, existiam em 2013, 1.096.535 PME que foram responsáveis por 58,8% do volume de negócios e 62,5% do VAB. Contudo, as PME apresentaram também a maior percentagem de gastos com o pessoal (67,4%), uma vez que, em 2013, existiam 3.373.518 trabalhadores nas empresas não financeiras em Portugal, dos quais 2.715.313 trabalhadores estavam empregados em PME, o que representava 80,5% do total dos trabalhadores. Estes valores comprovam a importância e o contributo das PME para a criação de emprego e para o crescimento e sustentabilidade da economia portuguesa.

As sociedades não financeiras (SNF), apesar de representarem apenas 32,4% do tecido empresarial em 2013, geraram um volume de negócios e um VAB (95,5% e 92,3%, respetivamente) superior ao das empresas individuais que representavam 67,6% do tecido empresarial português.

Indicadores	Empresas não financeiras	Forma jurídica		Dimensão	
		Empresas Individuais	Sociedades	PME	Grandes
Pessoal ao serviço (Nº)	3.373.518	834.859	2.538.659	2.715.313	658.205
Peso no total (%)	100,0	24,7	75,3	80,5	19,5
Volume de negócios (10 ⁶ Euros)	317.333	14.308	303.026	186.611	130.722
Peso no total (%)	100,0	4,5	95,5	58,8	41,2
VAB (10 ⁶ Euros)	72.922	5.607	67.315	45.541	27.381
Peso no total (%)	100,0	7,7	92,3	62,5	37,5
Gastos com pessoal (10 ⁶ Euros)	43.668	1.195	42.474	29.422	14.246
Peso no total (%)	100,0	2,7	97,3	67,4	32,6

Tabela 5 - Principais indicadores económicos das empresas não financeiras em Portugal por forma jurídica e dimensão, no ano de 2013 (Adaptado: INE, 2015).

No entanto, segundo os dados apresentados pelo Banco de Portugal, em 2013 existiam cerca de 380 mil SNF, das quais 99,8% eram PME e 0,2% representavam as grandes empresas.

A tabela 6 sintetiza a distribuição das SNF em Portugal por setores de atividade económica e classes de dimensão das empresas. Relativamente aos dados apresentados, verifica-se que, em 2013, as PME dominavam todos os setores de atividade económica no que diz respeito ao número de empresas, oscilando entre os 97,2% na eletricidade e água e 99,9% na construção e na agricultura e pescas.

Relativamente ao volume de negócios, apesar da maior relevância das PME no total das SNF (56,8%), as grandes empresas agregavam o valor mais significativo do volume de negócios das SNF nos setores da indústria (52%) e da eletricidade e água (81%).

Indicadores	Dimensão	Total	Setores de atividade económica					
			Agricultura e Pescas	Indústria	Eletricidade e Água	Construção	Comércio	Outros serviços
Número de SNF	PME	99,8	99,9	99,3	97,2	99,9	99,8	99,8
	Grandes	0,2	0,1	0,7	2,8	0,1	0,2	0,2
Volume de negócios das SNF	PME	56,8	96,5	48,0	19,0	66,4	64,8	61,3
	Grandes	43,2	3,5	52,0	81,0	33,6	35,2	38,7

Tabela 6 - Distribuição das SNF em Portugal por setores de atividade económica e classes de dimensão das empresas, no ano de 2013 (Adaptado: Banco de Portugal, 2014).

Ao analisar a figura 1 podemos constatar que em 2013 os setores de atividade económica mais relevantes em número de empresas no total das SNF são os outros serviços com 47% e o comércio com uma percentagem de 27%. Em relação ao volume de negócios, destacaram-se o comércio com 37% e a indústria com 26%.

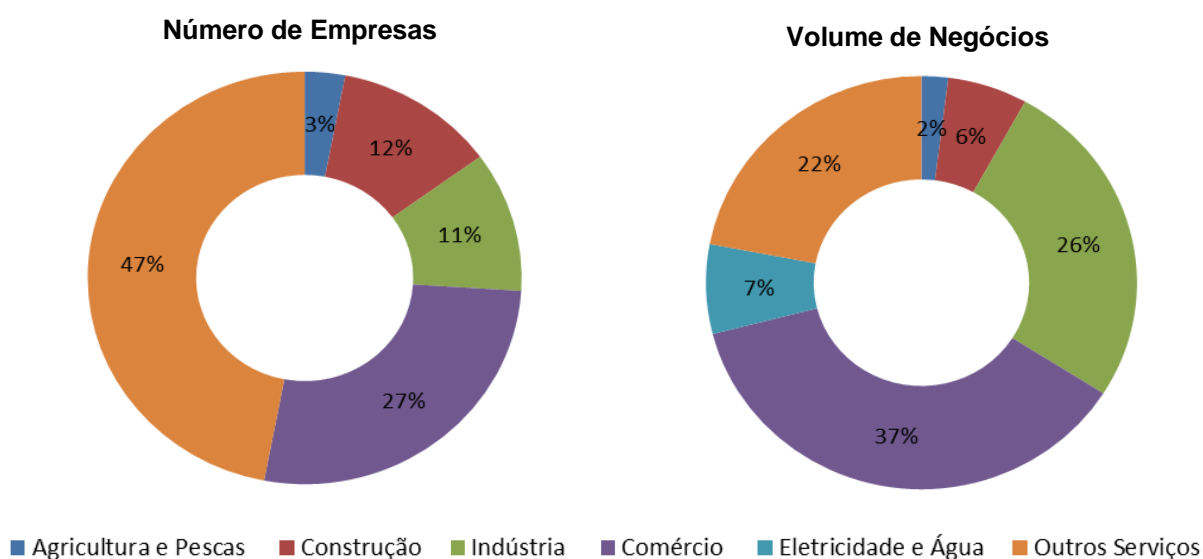


Gráfico 1 - SNF em Portugal por setores de atividade económica em 2013 (Fonte: Banco de Portugal, 2014).

Segundo Moreira (2000, citado por Colaço, 2013), independentemente do tecido empresarial português ser composto maioritariamente por PME, o país deve apostar em estratégias de desenvolvimento fundamentais para o seu crescimento e sustentabilidade, como por exemplo, a internacionalização das empresas.

Nos dias de hoje, é fundamental que as empresas, principalmente as PME portuguesas, revejam as suas ações e estratégias de internacionalização, de forma a garantirem o seu desenvolvimento.

Apesar de, em 2013 ter-se registado um aumento de 3,0% no número das PME face a 2012, a criação de emprego e o volume de negócios continua, ainda que menor, a apresentar uma taxa de variação negativa.

1.3. Internacionalização

Neste ponto abordar-se-á o conceito de internacionalização, as várias teorias de internacionalização, as motivações que levam as empresas a expandirem para o mercado externo e as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização, bem como, os modos de entrada utilizados pelas empresas na expansão para os mercados externos. Caracterizar-se-á ainda a internacionalização das PME em Portugal.

1.3.1. Conceito de Internacionalização

Cada vez mais, é complexo construir uma definição exata do conceito de internacionalização, pois são vários os autores que têm estudado o tema em causa, existindo assim várias definições. No entanto, algumas dessas definições confundem a internacionalização com o fenómeno da globalização.

A globalização é definida como sendo o processo de maior interdependência e interconexão entre países, uma vez que decisões e ações realizadas numa parte do mundo têm impacto em destinos distantes (Simões, 1997).

Do ponto de vista económico, o Grupo de Lisboa (1994, p. 55) define a globalização como um conjunto de processos que permite "(...) a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infra-estruturas de informação, comunicação e transporte) (...)". O desenvolvimento destas infra-estruturas e o reforço de novos canais de comunicação, como a internet, veio facilitar a circulação de bens, serviços, pessoas, informação e conhecimento por todo o mundo.

Segundo Levitt (1983, p. 93) "*Everywhere everything gets more and more like everything else as the world's preference structure is relentlessly homogenized.*", ou seja, os consumidores têm cada vez mais gostos e preferências em comum, apesar de continuarem a existir diferenças culturais. Isto também pode significar que as empresas poderão beneficiar da padronização dos seus produtos a uma escala mundial, como por exemplo, o caso da Coca-Cola. Contudo, é importante referir que nem todos os produtos se tornam globais, sendo por isso necessária a sua adaptação ao mercado.

Devido ao fenómeno da globalização, os mercados estão cada vez mais abertos e competitivos, fazendo com que as empresas enfrentem pressões globais do tipo económico, financeiro, ambiental, social e tecnológico (Simões *et al.*, 2013).

A globalização gera efeitos positivos, tais como a integração entre países, a diluição das fronteiras, o crescimento e desenvolvimento da economia e o aumento do comércio mundial. Porém, a mesma produz também efeitos negativos, como o aumento das desigualdades sociais, aumento dos problemas ambientais e o aumento do desemprego (Ferreira, Serra, & Reis, 2011).

De uma forma geral, segundo Guillén (2001, citado por Peng & Meyer, 2011, p. 15) a globalização é “*A process leading to greater interdependence and mutual awareness (reflexivity) among economic, political and social units in the world, and among actors in general.*”.

Todos estes fatores influenciam a decisão de internacionalização, que deve ter como objetivo aproveitar as vantagens exploradas no mercado nacional ou noutros mercados e não apenas dar resposta às adversidades pontuais do mercado doméstico ou à falta de recursos financeiros abundantes. A internacionalização não pode ser vista apenas como um fenómeno de progressão, uma vez que o mesmo pode sofrer recuos, o que significa que as empresas se podem desinternacionalizar, ou seja, podem reduzir ou cessar as suas atividades internacionais (Chetty & Campbell-Hunt, 2001, citado por Dias, 2007).

Este fenómeno consiste na atuação de uma empresa noutros países, tendo em conta as movimentações de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em colaboração com empresas do mercado externo ou simplesmente comercializando os produtos e/ou prestando serviços noutros países (Associação Industrial do Minho, s.d.).

O conceito de internacionalização pode ter como base as seguintes dicotomias (Simões, 1997, citado por Dias, 2007):

- Oposição microeconómica-macroeconómica – compara a perspetiva da economia nacional com a da empresa;
- Polarização *inward-outward* – operações “de dentro para fora”, tais como as exportações, o licenciamento no exterior e o investimento no estrangeiro; operações “de fora para dentro”, onde se inclui as importações, as aquisições de tecnologia no estrangeiro e o investimento estrangeiro.

Segundo Simões *et al.* (2013, p. 31) “A internacionalização é um processo sistémico que começa, muitas vezes, com o estabelecimento de relações com parceiros estrangeiros no próprio país.”.

Numa outra perspetiva, Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006, p. 43) afirmam que a “Internacionalização é o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (...)”. As empresas tendem a explorar mercados que conhecem melhor e onde a incerteza e o risco são menores, ampliando gradualmente as suas atividades no exterior à medida que vão aumentando o seu conhecimento acerca dos mercados. A internacionalização proporciona às empresas condições de produção mais vantajosas e aquisição de *know-how* existente noutros países (Lorga, 2003).

Luostarinen (1994, citado por Dominginhos, 1997, p. 29) caracteriza a internacionalização “(...) como um processo, passo-a-passo, de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados específicos.”.

Para Freire (1997, p. 313) a internacionalização consiste na “(...) extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países (...)”, devendo a mesma estar adaptada às competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado

doméstico. A internacionalização proporciona a exploração das competências centrais das empresas em novos mercados e o aumento das economias de escala e experiência (Freire, 1997).

Embora não seja a única solução para os desafios que as empresas enfrentam, a internacionalização passou a ser vista não só como uma vantagem competitiva, mas também como um modo de sobrevivência à crise que se encontra instalada nos dias de hoje (Lorga, 2003). De forma a garantir o sucesso competitivo a longo prazo é importante ajustar o grau de internacionalização de uma empresa com as tendências dos mercados e da concorrência (Freire, 1997).

Antes de uma empresa iniciar o processo de internacionalização, é fundamental verificar se a mesma se encontra apta para concretizar com sucesso esta ação, ou seja, devem ser avaliadas as suas capacidades e os seus recursos. Sendo assim, é essencial considerar as seguintes dimensões internas: competências internas; recursos financeiros; capacidade de gerir relações cooperativas internacionais; estrutura organizacional (Simões *et al.*, 2013). Bem como, as seguintes questões na decisão de internacionalizar: o que internacionalizar; para onde internacionalizar; como internacionalizar (Lorga, 2003).

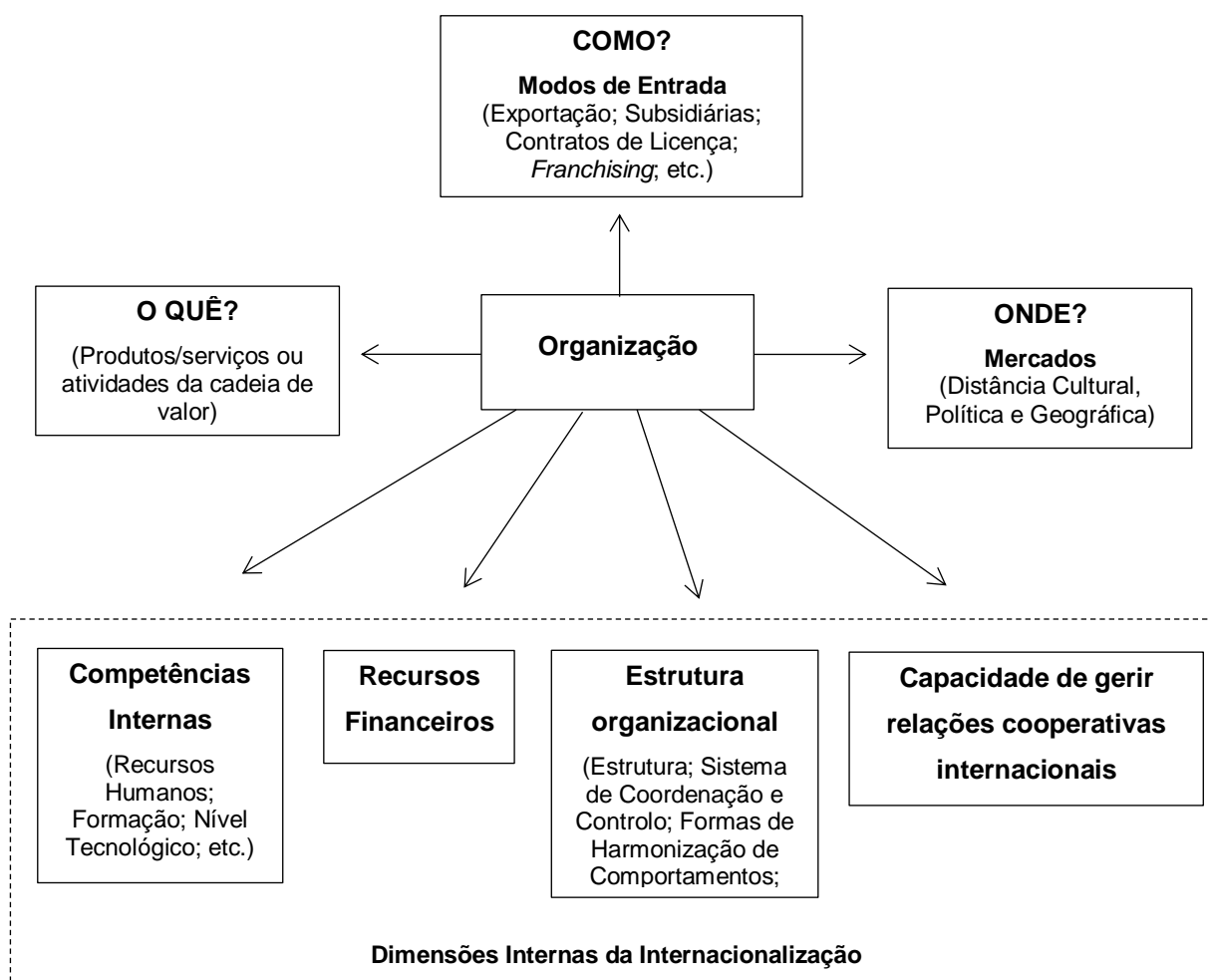


Figura 1 - As dimensões da internacionalização (Fonte: Simões *et al.*, 2013, p. 35).

1.3.2. Teorias e Modelos de Internacionalização

Existem diferentes perspectivas sobre as teorias e modelos de internacionalização, isto acontece, devido ao facto de existirem vários autores a desenvolverem estudos acerca deste tema. De acordo com Borini *et al.* (2006) as teorias e modelos de internacionalização podem ser classificadas em duas abordagens distintas: a abordagem económica e a abordagem comportamental.

A abordagem com base em critérios económicos “(...) centra-se na internalização das atividades e dos processos, preocupando-se também com os custos de transação e estudando qual o melhor modo da empresa realizar as suas atividades (...)”, de forma a maximizar o retorno económico (Vasconcellos, 2013, pp. 15-16). A abordagem com base na evolução comportamental vê a internacionalização como um processo que depende das atitudes, perceções e comportamento dos gestores que tomam a decisão de onde e como expandir o negócio para o mercado externo (Andersen & Buvik, 2002, citado por Dib & Carneiro, 2006).

Seguidamente serão abordadas as seguintes teorias económicas: a Teoria do Ciclo de Vida do Produto; a Teoria das Imperfeições de Mercado; a Teoria da Internalização; e a Teoria eclética ou Paradigma de OLI (*Ownership-Location-Internalization*).

- **Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

A teoria do ciclo de vida do produto foi desenvolvida por Vernon em 1966 utilizando o conceito do ciclo de vida do produto de forma a explicar o porquê de algumas empresas se transformarem em multinacionais (Lorga, 2003). Segundo Henriques (2014) as empresas devem produzir os produtos nos países em desenvolvimento, aproveitando, custos de produção baixos e melhores retornos.

De acordo com a teoria, o dinamismo da tecnologia, a inovação do produto e os efeitos das economias de escala levam a que as vantagens comparativas dos países se modifiquem ao longo do tempo, uma vez que as intensidades fatoriais dos produtos se alteram (Lorga, 2003).

Segundo Nogueira (2014) os produtos apresentam quatro fases de desenvolvimento:

1. Fase de Introdução – os produtos são produzidos e testados em países de elevado rendimento e consumo, sendo posteriormente exportados;
2. Fase de Crescimento – ocorre o efeito de imitação por parte dos países que, inicialmente, eram importadores do produto e agora passam também a exportá-lo;
3. Fase de Maturidade – entrada dos países menos desenvolvidos, utilizando as vantagens de custos;
4. Fase de Estagnação – nesta fase a concorrência torna-se mais intensa, fazendo com que os países mais desenvolvidos abandonem o produto em causa e iniciem um novo ciclo para um novo produto.

Em conclusão, esta teoria tenta explicar o motivo da deslocalização das empresas inseridas em mercados mais desenvolvidos para mercados menos desenvolvidos (Dias, 2007).

São ainda apresentadas algumas críticas a esta teoria, uma vez que a mesma não tem em consideração os diversos modos de entrada, para além da exportação e do investimento direto no estrangeiro (Anderson, 1997, citado por Dias, 2007).

- **Teoria das Imperfeições de Mercado**

Segundo vários autores esta teoria estuda a existência de empresas multinacionais com base em imperfeições dos mercados. A multinacionalização de uma empresa depende das vantagens que a mesma detém no mercado doméstico e que pretende explorar nos mercados internacionais (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969, citado por Lorga, 2003).

Hymer (1976, citado por Nogueira, 2014) afirma que as imperfeições de mercado e a diferenciação da empresa são fatores que incentivam o investimento direto no estrangeiro. Pode-se considerar como imperfeições de mercado:

1. As imperfeições nos mercados de bens;
2. As imperfeições nos mercados de fatores;
3. As imperfeições na concorrência devido às economias de escala internas e externas;
4. As imperfeições na concorrência geradas por políticas governamentais que visam atraírem investimento.

Segundo Caves (1971, citado por Lorga, 2003) esta teoria acarreta as seguintes vantagens para as empresas multinacionais: competências específicas de gestão ou marketing; marca ou reputação; acesso a tecnologias patenteadas; e existência de economias de escala.

Contudo, a teoria das imperfeições de mercado apresenta algumas limitações, uma vez que, considera apenas o investimento direto no estrangeiro, não referindo, qualquer outra forma de acordos no mercado (Malhotra *et al.*, 2003, citado por Dias, 2007).

- **Teoria da Internalização**

Segundo Buckley e Casson (2003), a teoria da internalização tem por base o conceito de imperfeições de mercado, ou seja, as empresas aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos ao internalizarem ou integrarem as suas operações quando, se verifica que o mercado realiza-as de forma mais ineficiente e dispendiosa.

Segundo a teoria, quando a internalização dos mercados é feita para além das fronteiras nacionais, estamos na presença de um processo de internacionalização, do qual surgem as empresas multinacionais (Lorga, 2003).

De acordo com Nogueira (2014, p. 9) esta teoria baseia-se em dois princípios:

1. “A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
2. A empresa cresce internalizando até ao momento em que o diferencial entre os benefícios da internalização seja superior aos custos da mesma.”.

Rugman (2006) alargou a teoria da internalização de forma a incluir para além do investimento estrangeiro a diversificação internacional. Segundo o autor Rugman (2006, p. 60) “*Due to the lack of perfect integration of international capital markets, there are opportunities for an investor to benefit from international diversification.*”, ou seja, a diversificação internacional ajudará as empresas multinacionais a superar as imperfeições dos mercados de capitais.

No entanto, esta teoria também apresenta algumas limitações, a internacionalização é avaliada de uma forma estática, esquecendo aspetos como as formas de cooperação entre empresas e a sua aplicação é limitada às multinacionais e ao investimento no exterior (Dias, 2007).

- **Teoria Eclética ou Paradigma de OLI**

A teoria eclética ou paradigma OLI foi desenvolvido por Dunning, com o intuito de explicar o processo de internacionalização das empresas através do investimento estrangeiro. De acordo com Dunning (2001), a internacionalização de uma atividade económica ocorre quando se certifica que os mercados externos proporcionam três tipos de vantagens (*Ownership-Location-Internalization*):

1. *Ownership advantages* (vantagens de propriedade) – competências que as empresas possuem internamente e que as podem distinguir relativamente à concorrência. Estas competências podem ser por exemplo o controlo de ativos estratégicos, como a tecnologia, gestão, inovação e marca própria, representando uma vantagem que permite à empresa um maior controlo dos recursos utilizados no mercado externo;
2. *Location advantages* (vantagens de localização) – benefícios que a empresa pode auferir com a sua instalação no mercado externo (custos de produção, dimensão do mercado, integração e adaptação ao mercado externo, entre outros);
3. *Internalization advantages* (vantagens de internalização) – benefícios para a empresa ao internalizar as transações (diminuição dos custos de câmbio, maior controlo da oferta, redução da incerteza, entre outros).

Segundo Dias (2007) o paradigma de OLI é uma síntese de estudos anteriores, que inclui conceitos da Teoria das Imperfeições de Mercado (vantagem de propriedade), da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização) e da Teoria da Internalização (vantagem de internalização). Dias (2007) refere ainda que a aplicação desta teoria foca-se sobretudo nas empresas multinacionais.

Relativamente à abordagem comportamental serão abordadas as seguintes teorias: o Modelo de Uppsala e a Teoria das Redes.

- **Modelo de Uppsala**

O modelo de Uppsala foi desenvolvido por Johanson e Vahlne depois da investigação realizada por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975, sobre a internacionalização de quatro empresas suecas, onde se concluiu, que as mesmas se internacionalizavam com baixos investimentos e gradualmente aumentavam a sua presença no mercado externo, tendo em conta, o conhecimento existente sobre o negócio e o mercado (Teixeira & Flores, s.d.). Segundo Salvador, Porto e Pessoa (s.d.) o resultado da investigação realizada por Johanson e Wiedersheim-Paul remete-nos para o conceito de cadeia de estabelecimento, onde as empresas se desenvolvem de forma gradual no mercado internacional. Segundo os autores esta abordagem segue quatro etapas sequenciais no desenvolvimento das atividades internacionais, começando com a realização de atividades de exportação direta, seguindo-se a exportação através de agentes, ou seja, a exportação indireta, para, posteriormente, iniciar-se a fase de investimento direto no estrangeiro, primeiramente com o estabelecimento de subsidiárias de vendas locais e mais tarde subsidiárias de produção local (Salvador *et al.*, s.d.). No entanto, nem todas as empresas seguem as quatro etapas definidas. Segundo Dominginhos (2000) existem três fatores que possibilitam saltar algumas etapas no desenvolvimento internacional das empresas, sendo estes os seguintes: quando as empresas possuem recursos suficientes; quando as condições dos mercados são estáveis e homogêneas; e quando as empresas detêm experiência substancial de mercados com condições semelhantes.

Ainda na investigação realizada por Johanson e Wiedersheim-Paul, é possível constatar a existência de uma progressão geográfica das atividades internacionais, ou seja, as empresas iniciam as suas atividades em países próximos psicologicamente (países semelhantes em termos de valores, de práticas, de gestão e de cultura) para posteriormente, passarem a atuar em países mais distantes (Salvador *et al.*, s.d.). As empresas tendem a seguir este percurso porque, inicialmente, as mesmas não possuem experiência internacional suficiente e o risco de investimento é menor, entretanto, à medida que vão adquirindo conhecimento e experiência acerca dos mercados externos, passam a expandir as suas atividades internacionais para países mais distantes psicologicamente (Dominginhos 2000).

O modelo de Uppsala é visto como um processo no qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional. Segundo Johanson e Vahlne (1990, p. 11) *“This process evolves in an interplay between the development of knowledge about foreign markets and operations on one hand and an increasing commitment of resources to foreign markets on the other.”*. De forma a explicar a interação entre estes dois conceitos, os autores analisaram o processo de internacionalização com base em aspetos estáticos (conhecimento do mercado e compromisso com o mercado) e aspetos dinâmicos (atividades correntes da empresa e decisões de maior compromisso). O conhecimento do mercado e o compromisso com o mercado afetam as atividades correntes da empresa e as decisões de maior compromisso, por sua vez, os aspetos dinâmicos influenciam os aspetos estáticos (Johanson & Vahlne, 1990).

Segundo Johanson e Vahlne (1990) existem dois tipos de conhecimento do mercado, o que pode ser ensinado ou transferido (conhecimento genérico) e o que só pode ser adquirido através da atuação no mercado (conhecimento experimental). Relativamente ao compromisso com o mercado, este é composto por dois fatores: a dimensão dos recursos envolvidos e o grau de compromisso (Dominginhos, 2000).

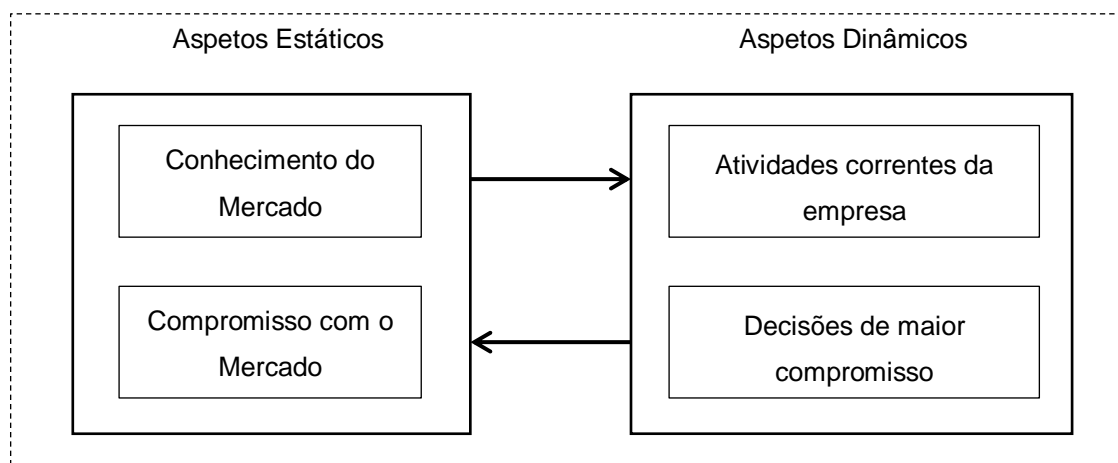


Figura 2 - Modelo de Uppsala (Fonte: Johanson & Vahlne, 1990, p. 12).

Segundo Borini *et al.* (2006) o modelo de Uppsala baseia-se em três pressupostos fundamentais:

1. O maior obstáculo para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento;
2. O conhecimento necessário à internacionalização é adquirido através da experiência da empresa em determinado mercado-alvo;
3. A empresa internacionaliza-se investindo os recursos de forma gradual.

O modelo de Uppsala apresenta algumas limitações. De acordo com Borini *et al.* (2006) o modelo é determinístico, esquemático, não segue obrigatoriamente um desenvolvimento linear, não considera que o processo de internacionalização possa ser afetado pelos diferentes ambientes de negócio. Além disso, à medida que a empresa adquire conhecimento sobre os mercados internacionais deixa de existir a necessidade de se desenvolver gradualmente.

- **Teoria das redes**

A teoria das redes tem como base o modelo de Uppsala, pois vê a internacionalização como um processo gradual. No entanto, ao contrário do modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne, o processo de internacionalização não está dependente da recolha e análise de informação, mas sim da construção de redes. Isto porque, as empresas nem sempre possuem os recursos necessários para desenvolver o seu processo de internacionalização, necessitando estabelecer relações com outras entidades empresariais (fabricantes, distribuidores, fornecedores, revendedores, governo, clientes, competidores, entre outros) (Dominginhos, 2000). Estas

relações ajudaram as empresas a superar a escassez de recursos e a salvaguardar a sua posição no mercado.

De acordo com Lorga (2003) na teoria das redes podem existir relações fracas ou fortes. São consideradas relações fracas quando existe pouco envolvimento e compromisso entre os membros, a vantagem destas relações é a possibilidade de incorporar outras redes. Por outro lado, existem as relações fortes que se baseiam no longo-prazo, ou seja, são relações permanentes onde a confiança e o compromisso são os elementos fulcrais. Através destas relações, as empresas, obtêm os conhecimentos e os recursos necessários para tomar a decisão de expandir internacionalmente o seu negócio.

Segundo Johanson e Mattsson (1993, citado por Colaço, 2013) esta teoria investe na criação de redes, diretas ou indiretas, que aumentem o conhecimento sobre os mercados internacionais e fomentem um maior comprometimento nas relações entre os *stakeholders*.

Ao estabelecer estas relações as empresas podem se internacionalizar através da: (Johanson & Mattsson, 1988, citado por Dominginhos, 2000):

1. Extensão Internacional – estabelecimento de redes em países novos;
2. Penetração Internacional – desenvolvimento das redes externas onde a empresa detém uma posição;
3. Integração Internacional – coordenação das redes já existentes em vários países.

Estas estratégias permitem às empresas adquirir mais conhecimento acerca do mercado internacional e obter os recursos necessários para que os processos de internacionalização sejam bem sucedidos.

Para complementar esta teoria, Johanson e Mattsson (1988, citado por Dominginhos, 2000) cruzaram o grau de internacionalização do mercado com o grau de internacionalização da empresa, criando assim, um modelo onde se identificam quatro tipos de empresas:

		Grau de Internacionalização do Mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<i>Early Starter</i>	<i>Late Starter</i>
	Alto	<i>Lonely International</i>	<i>International Among Others</i>

Tabela 7 - Modelo de Redes (Fonte: Johanson & Mattsson, 1988, citado por Dominginhos, 2000, p. 15).

1. *Early Starter* – neste tipo de empresas as relações internacionais são reduzidas e o conhecimento sobre os mercados externos é escasso;

2. *Lonely International* – este tipo de empresa é altamente internacionalizada, no entanto, não possui uma estrutura doméstica para fortalecer a sua posição internacional. Funciona assim, como uma ponte para as redes já estabelecidas;
3. *Late Starter* – estas empresas atuam num mercado internacionalizado, mas encontram-se em desvantagem face aos seus concorrentes, uma vez que, possuem menos conhecimento acerca do mercado. Torna-se assim complicada a entrada destas empresas em mercados próximos ou em redes já estabelecidas;
4. *Internacional Among Others* – consiste em empresas altamente internacionalizadas que atuam em ambientes, também fortemente internacionalizados.

A teoria das redes suplanta algumas das limitações existentes no modelo de Uppsala, os próprios criadores do modelo, reconhecem que o fato de existir interação com outras entidades empresariais ajudará na realização do processo de internacionalização das empresas (Dominginhos, 2000). Segundo Peng e Meyer (2011, p. 343) “*The Uppsala model thus has been extended to incorporate firm’s networks. Network relationships play an important role in facilitating access to information and organizational learning, and thus help to reduce resource deficiencies. Over time, firms in a network reinforce each other’s internationalization processes, thus the expertise in a firm’s network grows both with new members joining, and with existing members gaining more experience.*”.

A maior parte das teorias sobre a internacionalização caracterizam-na como um processo evolutivo, onde o conhecimento é conquistado gradualmente. Torna-se, desta forma, relevante, referir o fenómeno que veio desafiar o ponto de vista das teorias de internacionalização – *Born Globals*.

- ***Born Globals***

O conceito de *born global* surge pela primeira vez num estudo realizado por Rennie (1993, citado por Peixoto, 2014), sobre um grupo de PME australianas que se internacionalizavam logo após o seu nascimento. Este estudo tinha como principal objetivo comprovar que é possível as empresas se internacionalizarem com sucesso, antes mesmo, de se estabelecerem no mercado doméstico.

Segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008, p. 68) uma *born global* é “*A young entrepreneurial company that initiates international business activity very early in its evolution, moving rapidly into foreign markets.*”, ou seja, uma *born global* pode ser definida como uma empresa que desde a sua criação tem como objetivo explorar mercados internacionais, aproveitando a sua significativa vantagem competitiva (Oviatt & McDougall, 1997, citado por Silva, 2013).

No entanto, existem diversos critérios para definir uma *born global*. Por exemplo, o autor Knight (1997, citado por Kubíčková & Procházková, 2014) afirma que para uma empresa ser considerada *born global* tem de ter pelo menos 20 anos de idade, realizar o processo de

internacionalização aos três anos de existência e possuir uma taxa de exportação de pelo menos 25%.

As características mais distintas das *born globals* são (Peixoto, 2014):

- Elevada atividade internacional desde a sua criação;
- Recursos financeiros e humanos limitados;
- Existirem transversalmente em indústrias variadas, considerando que inicialmente, este fenómeno estava apenas associado à indústria tecnológica, mas recentemente, foi confirmado que o mesmo se alargou para setores variados;
- Gestores com forte capacidade de empreendedorismo;
- Ênfase na diferenciação;
- Realce na qualidade do produto;

Relativamente a este fenómeno, há que destacar um conjunto de fatores que propiciam a criação de *born globals* (Borini *et al.*, 2006; Colaço, 2013):

- A influência das inovações tecnológicas;
- Um crescente número de pessoas com experiência internacional em negócios e com capacidade de comunicar e operar em culturas diferentes;
- A crescente especialização dos mercados;
- O crescimento e desenvolvimento das redes globais de contactos;
- As vantagens inerentes às PME - adaptabilidade, flexibilidade, capacidade de reação, entre outros.

As *born globals* são o resultado de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e dinâmico. Com a crescente globalização nos últimos anos, o tempo para as empresas entrarem no mercado internacional é cada vez menor, uma vez que, as vantagens competitivas adquiridas com a internacionalização são hoje em dia uma peça fundamental para a sobrevivência das empresas.

1.3.3. Motivações e Barreiras à Internacionalização

A decisão de expandir o negócio para o mercado internacional é uma das etapas mais importantes para o crescimento de uma empresa, uma vez que, a internacionalização contribui para reforçar a capacidade de inovação, a produtividade, a competitividade e a rentabilidade da empresa. No entanto, o risco de investimento é maior do que no mercado doméstico, e por isso, é essencial planejar corretamente o processo de internacionalização, começando por identificar quais os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se.

Para o estudo desenvolvido pela Deloitte e Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal [AICEP] (2014) as principais razões que impulsionam as empresas a procurar mercados externos estão relacionadas com a saturação do mercado doméstico, visto que condiciona o potencial crescimento das empresas, mas também com a procura de melhores margens e rentabilidade.

De acordo com Ferreira *et al.* (2011) os motivos para a internacionalização baseiam-se em três aspetos fundamentais: o aumento das vendas; a aquisição de recursos; e a diminuição de riscos. Dunning (1988, citado por Silva, 2013, p. 18) refere como motivações “(...) a obtenção de economias de escala, o risco e a incerteza quanto ao mercado doméstico, o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e o acesso a um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, vitais no contexto de uma economia global.”.

Analisando o estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] (2009), as motivações para a internacionalização de PME podem ser classificadas como internas e externas. Relativamente às motivações internas destacam-se as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, como a possibilidade de crescimento dos negócios, posição de mercado mais forte e diversificação de mercado (redução da dependência de um único mercado). Assim como, a procura de conhecimento, onde se inclui a aquisição de *know-how*, a capacidade de inovação e a exploração de competências tecnológicas e organizacionais. No que diz respeito às motivações externas destacam-se o aumento do capital social, o desenvolvimento da cadeia de abastecimento e os fatores domésticos, tais como a estagnação ou limitação do mercado interno, a baixa procura interna e um ambiente económico interno desfavorável.

Por outro lado, Lorga (2003), explica que as PME interessadas no processo de internacionalização podem adotar atitudes pró-ativas ou reativas, tendo em conta, os estímulos que as oportunidades e as ameaças dos mercados proporcionam. As motivações pró-ativas representam as mudanças estratégicas efetuadas na própria empresa, ou seja, as empresas que adotam atitudes pró-ativas passam a produzir e a vender para o mercado externo porque querem e aquelas que adotam atitudes reativas fazem-no porque necessitam. A distinção entre estas motivações foi inicialmente proposta por Czinkota, Ronkainen e Moffett (1999) como se pode verificar na tabela 8.

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

Tabela 8 - Motivações para a internacionalização de PME (Fonte: Czinkota *et al.*, 1999, p. 368).

Segundo Viana e Hortinha (2002, citado por Carmo, 2012, p. 19) existem seis razões para as empresas investirem na expansão internacional: "(...) a necessidade de aumentarem as vendas para incrementarem os lucros, a procura de sinergias que permitam a redução dos custos operacionais, a partilha de risco resultante do acesso a um maior número de mercados, a necessidade de colaboração entre empresas e instituições públicas face à importância do poder político dessas instituições, a procura do domínio dos mercados e a tentativa de obter vantagens absolutas no controlo de recursos únicos."

Os autores Teixeira e Diz (2005, citado por Carmo, 2012) mencionam, igualmente, seis motivos que podem dar origem à internacionalização: acesso a recursos mais económicos e fiáveis; maior retorno do investimento; aumento da quota de mercado; fuga aos impostos; resposta às movimentações dos concorrentes e dos clientes; e acesso a competências que lhes permita obter vantagens competitivas.

Simões (1997) resume os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se da seguinte forma:

- Endógenas – necessidade de crescimento, obtenção de economias de escala, exploração de competências tecnológicas próprias e diversificação de riscos;
- Características dos Mercados – saturação do mercado doméstico e procura por um mercado mais dinâmico;
- Relacionais – reação à concorrência, acompanhamento de clientes e abordagens por empresas estrangeiras;
- Acesso a Recursos no Exterior – obtenção de um custo de produção mais baixo e acesso a conhecimentos tecnológicos;
- Incentivos Governamentais - apoios do governo (país de origem ou de acolhimento).

Tendo em conta os autores mencionados, podemos concluir que a decisão de internacionalizar uma empresa pode ser consequência de um mercado interno saturado, obtenção de economias de escala, aquisição de *know-how*, diversificação de riscos, melhor rentabilidade,

reforço de redes de cooperação, obtenção de recursos e acompanhamento de clientes. No entanto, devido ao crescimento da economia global, existem muitas empresas que recorrem ao processo de internacionalização apenas para sobreviverem no mercado nacional ou para aproveitarem a vantagem competitiva que é oferecida pela expansão internacional.

É importante salientar que, embora distintas, as motivações referidas ao longo do capítulo se interligam. A decisão da empresa se internacionalizar acaba por resultar da combinação de múltiplos fatores e não exclusivamente de um único fator. As empresas devem ponderar quais as razões que levam à internacionalização e definir claramente quais os objetivos que pretendem alcançar com a mesma, para que o processo de internacionalização seja bem sucedido.

Contudo, durante o processo de internacionalização as empresas podem deparar-se com algumas barreiras, segundo Freire (1997), quando uma empresa decide expandir os seus negócios para o estrangeiro, para além de identificar as motivações à internacionalização, deve ter em conta as dificuldades de ultrapassar as barreiras. Estas barreiras acarretam consequências diferentes para cada processo de internacionalização, por isso, é fundamental ponderar o peso de cada uma nas decisões internacionais.

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (s.d., p. 306) “(...) *the most important obstacles to internationalization are lack of knowledge and resources.*”. Os autores referem ainda que devido a estes obstáculos e de forma a evitar a incerteza, as empresas começam a exportar para países vizinhos ou países que são relativamente conhecidos e semelhantes no que diz respeito às práticas de negócio.

Mais recentemente, o autor Hollensen (2011, citado por Varejão, 2013) realizou uma pesquisa sobre as barreiras ao processo de internacionalização, dividindo-as em três tipos de riscos:

Riscos de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades competitivas face à concorrência no mercado externo; ▪ Diferenças culturais e linguísticas; ▪ Dificuldades no acesso aos canais de distribuição mais eficazes; ▪ Diferenças nas especificações dos produtos nos mercados externos; ▪ Dificuldades em conquistar clientes; ▪ Complexidade no envio de mercadorias.
Riscos Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxas de câmbio; ▪ Meios de pagamento não garantidos; ▪ Atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria; ▪ Dificuldade de obtenção de financiamento.

Riscos Políticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrições dos mercados externos; ▪ Controlo sobre as trocas comerciais (impostos); ▪ Valor da moeda local elevado face à moeda do país de destino; ▪ Diferenças políticas.
-------------------------	--

Tabela 9 - Barreiras ao processo de internacionalização (Fonte: Hollensen, 2011, citado por Verejão, 2013, pp. 30-31).

O estudo realizado pela OCDE (2009) identifica as seguintes barreiras como as principais no processo de internacionalização de PME:

- Escassez de capital para financiar as exportações – limitações nas finanças, nas infraestruturas e nos recursos tangíveis;
- Informação limitada para localizar/analisar os mercados – falta de conhecimento e experiência relativamente aos mercados exteriores;
- Incapacidade de entrar em contato com potenciais clientes no exterior – dificuldade no acesso a representantes e a canais de distribuição adequados nos mercados internacionais;
- Falta de gestão, competências e conhecimentos – a falta de conhecimento, competência e experiência por parte da gestão são das principais barreiras para não realizar um processo de internacionalização.

As barreiras mencionadas pelos autores refletem as limitações das empresas, no que diz respeito, à capacidade de internacionalizarem o seu negócio. Na realidade, a internacionalização sujeita as empresas a diversos riscos e incertezas que devem ser medidos antes de iniciar o processo.

1.3.4. Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Quando uma empresa decide internacionalizar o seu negócio, deve selecionar a estratégia mais adequada para entrar no mercado externo, tendo em conta, as suas características, capacidades e recursos disponíveis. As empresas devem avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens dos modos de entrada, o grau de controlo que os mesmos oferecem, assim como, o nível de risco. Segundo Cerceau e Lara (s.d., p. 5) os modos de entrada que oferecem maior controlo à organização são mais interessantes, contudo, acarretam “(...) mais riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa (...)”.

Existem vários fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional, segundo Root (1994) esses fatores podem ser internos e externos à organização.

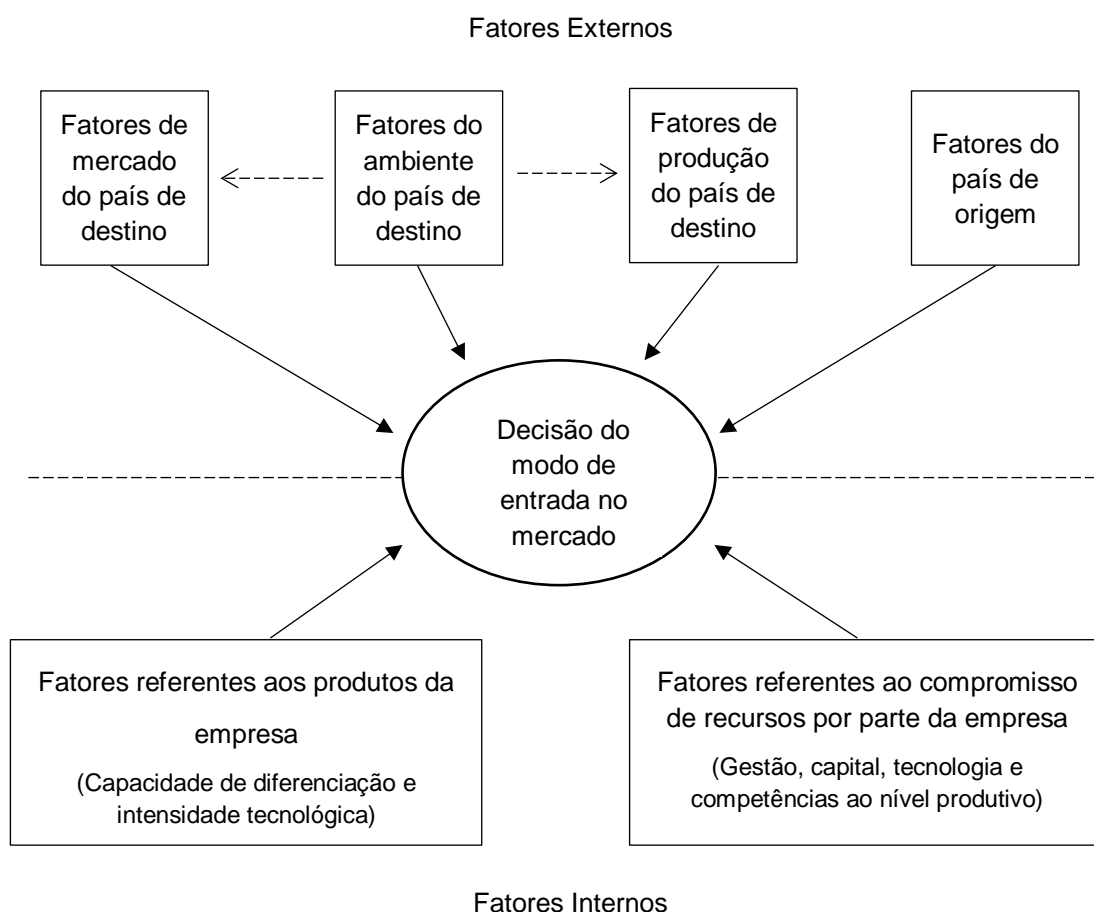


Figura 3 - Fatores a considerar na escolha do modo de entrada (Fonte: Root, 1994, p. 29).

Douglas e Craig (1995, citado por Lorga, 2003) também referem a existência de fatores externos e internos à organização que devem ser considerados na escolha do modo de entrada.

Como fatores externos temos as características do país de destino, as barreiras ao comércio, as regulamentações governamentais e as características dos produtos. Relativamente

aos fatores internos à organização destacam-se os objetivos de gestão da empresa e as estratégias de seleção de mercados (Lorga, 2003).

Em relação à classificação dos modos de entrada, esta varia consoante os critérios de cada autor, no caso de Leersnyder (1986, citado por Lorga, 2003), este apresenta um modelo onde relaciona o grau de envolvimento internacional com o grau de controlo sobre as operações internacionais.

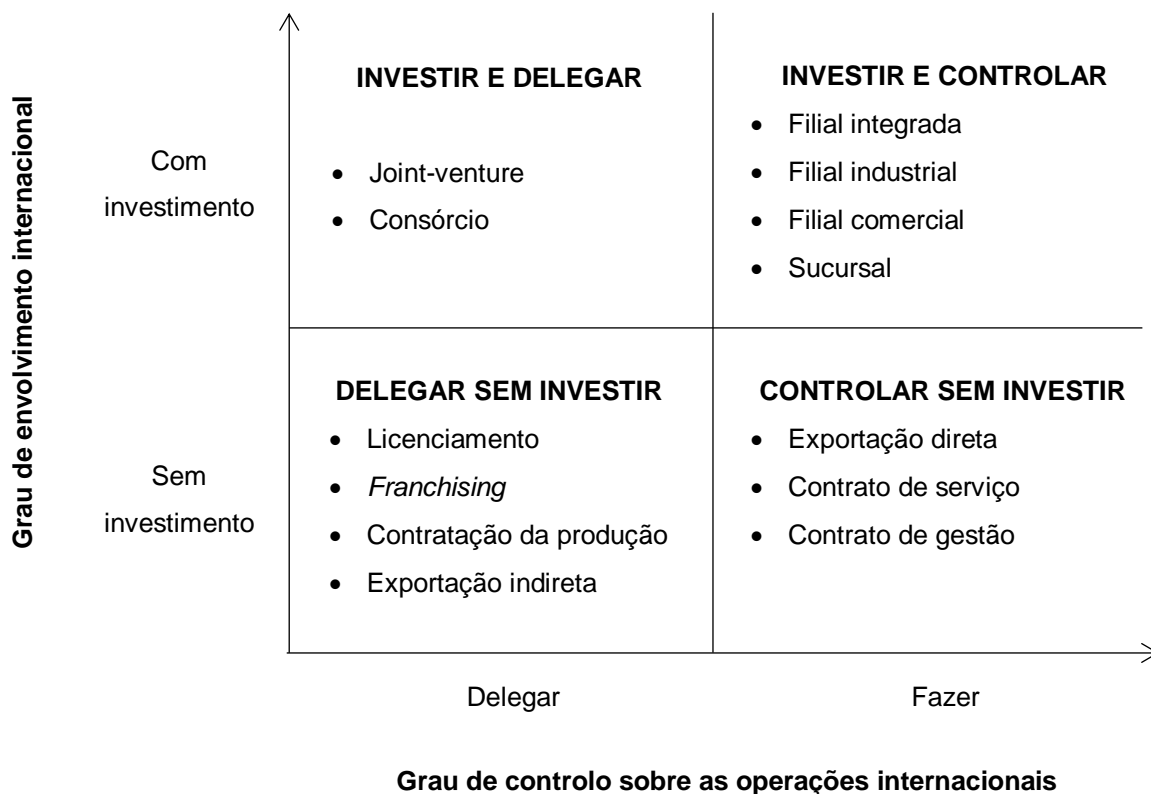


Figura 4 - Classificação dos modos de entrada de acordo com o grau de envolvimento e controlo internacional (Fonte: Lorga, 2003, p. 42).

Enquanto, Simões *et al.* (2013) divide em três grandes grupos a classificação das formas de entrada nos mercados internacionais:

1. Exportação:
 - Direta;
 - Indireta;
2. Formas Contratuais:
 - Licenciamento;
 - *Franchising*;
 - Contratos de Gestão;
 - Subcontratação Internacional;
 - Alianças Estratégicas;

3. Investimento Direto:

- *Joint-venture*;
- *Sole-venture*;
- Propriedade Parcial;
- Propriedade Total.

A exportação consiste na venda de produtos e/ou serviços para países estrangeiros. É uma estratégia de internacionalização simples e muito utilizada pelas organizações devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo (Mercado, Welford, & Prescott, 2001).

Segundo vários autores, as formas de exportação mais comuns são a direta e a indireta, estes dois tipos de exportação proporcionam uma maior aprendizagem e um menor risco para o processo de internacionalização, uma vez que as empresas vão acumulando conhecimento e experiência internacional de forma progressiva. Na exportação direta a empresa vende diretamente os seus produtos e/ou serviços aos clientes dos mercados estrangeiros, ou seja, não utiliza intermediários (Lorga, 2003).

Na exportação indireta a empresa utiliza intermediários para vender os seus produtos e/ou serviços no mercado estrangeiro, o que significa, que a empresa não tem de lidar diretamente com os clientes do mercado externo (Mercado *et al.*, 2001).

Na tabela 10 são apresentadas algumas vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta.

		Vantagens	Desvantagens
Exportação	Direta	<ul style="list-style-type: none">• Maior informação sobre o mercado;• Maior controlo sobre os canais de distribuição;• Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis;• Melhores lucros.	<ul style="list-style-type: none">• Maiores dificuldades de penetração;• Maiores custos de estrutura;• Maiores riscos;• Maior número de recursos;• Domínio de informação e documentação processual.
	Indireta	<ul style="list-style-type: none">• Maior facilidade de penetração;• Menores custos de representação;• Perceção de risco menor;• Menor envolvimento de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Menor controlo e informação sobre o mercado (devido à existência de intermediário);• Ausência de estratégia de entrada.

Tabela 10 - Vantagens e desvantagens da exportação direta e indireta (Adaptado: Simões, *et al.*, 2013).

Segundo Mercado *et al.* (2001) as empresas podem entrar em novos mercados através da formação de acordos entre as empresas do país de origem e de destino. As formas contratuais de internacionalização, podem ser uma alternativa às exportações e ao investimento direto no estrangeiro, uma vez que, existe um menor risco na internacionalização.

O licenciamento é uma estratégia de entrada que ocorre quando uma empresa, licenciadora, concede a outra, a licenciada, “(...) o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de *royalties*³.” (Simões *et al.*, 2013, p. 95).

Segundo Cerceau e Lara (s.d.) este tipo de estratégia é mais utilizada por empresas com menor dimensão e escassez de recursos, dado que, não requer elevados investimentos por parte do licenciador e apresenta menor risco e instabilidade político-económica para a empresa. Contudo, é fundamental existir um bom relacionamento entre o licenciador e o licenciado, para evitar situações desfavoráveis, como por exemplo, o licenciado tornar-se um concorrente do licenciador.

Na tabela 11 são mencionadas algumas vantagens e desvantagens do licenciamento.

Licenciamento	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Menor risco de entrada no mercado; • Maior rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado; • Conhecer as potencialidades e características do mercado; • Penetração em mercados complexos; • Reduzido compromisso financeiro; • Possibilidade de testar o mercado; • Possibilidade de identificar parceiros adequados para a colaboração posterior; • Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos; • Maior facilidade de transferência dos pagamentos relativamente à repartição de lucros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente; • Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas; • Custos de formalização e de transferência dos conhecimentos; • Custos de adaptação da tecnologia às condições locais; • Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado; • Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e às taxas de <i>royalties</i> praticadas.

Tabela 11 - Vantagens e desvantagens do licenciamento (Adaptado: Simões *et al.*, 2013).

³ *Royalties* - valor pago ao detentor de uma patente ou marca registada de forma a permitir o seu uso e a sua comercialização (Porto Editora, 2016).

O *franchising* é um tipo particular de licença que consiste num acordo através do qual uma empresa (o franchisador) cede a outra (o franchisado) o direito de explorar num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio, ou seja, o franchisado tem o direito de utilizar o nome, marca registada, *know-how* e serviços do franchisador em troca de um pagamento em *royalties* (Mercado *et al.* 2001).

Este tipo de estratégia detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido do que um contrato de licenciamento (Simões, 1997, citado por Nogueira, 2014). Os franchisados são licenciados para comercializarem ou produzirem produtos e/ou serviços em determinado país, segundo o modelo de negócio do franchisador, o que significa, que as empresas franchisadoras correm menos riscos político-económicos e obtêm maiores lucros, uma vez que, o investimento neste tipo de forma contratual é mínimo.

Como todos os outros modos de entrada, o *franchising* apresenta vantagens e desvantagens, que são mencionadas na tabela 12.

Franchising	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez e baixo risco de entrada no mercado; • Aproveitamento de um método de marketing padronizado e de uma imagem distintiva; • Rapidez de expansão internacional da rede; • Rigoroso controlo de custos; • Motivação do franchisado para o desenvolvimento do negócio; • Conhecimento do mercado e hábitos de compra locais pelo franchisado; • Possibilidade de remuneração elevada e múltipla; • Sistema de negócio integrado e facilmente protegível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo inferior ao do investimento direto no estrangeiro; • Possibilidade de criação de concorrentes; • Exigência de prestação de apoio continuado; • Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes; • Exigência de proteção continuada dos direitos de propriedade industrial e intelectual; • Exigências de qualidade na seleção dos franchisados.

Tabela 12 - Vantagens e desvantagens do *franchising* (Adaptado: Simões *et al.*, 2013).

De acordo com Simões *et al.* (2013, p. 95) os contratos de gestão são um “Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.” As empresas normalmente optam por este tipo de contrato quando não

têm as competências adequadas para gerir o seu negócio, entregando assim, o controlo operacional a entidades especializadas.

Na tabela 13 são referidas algumas das vantagens e desvantagens dos contratos de gestão.

Contratos de Gestão	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo risco de entrada; ▪ Maior facilidade em ultrapassar os riscos políticos; ▪ Possibilidade de marcar posição em potenciais mercados; ▪ Possibilidade de testar o mercado; ▪ Garantia de segurança e qualidade de aprovisionamento; ▪ Criação de oportunidades de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de criação de concorrentes; ▪ Dificuldade de controlar plenamente as operações; ▪ Possibilidade de interferência governamental; ▪ Diferentes perspetivas entre os parceiros;

Tabela 13 – Vantagens e desvantagens dos contratos de gestão (Adaptado: Simões *et al.*, 2013).

A subcontratação internacional consiste num acordo entre uma empresa que visa internacionalizar, a contratante, e uma empresa do país de destino, a subcontratada. A empresa subcontratada fabrica os produtos ou componentes e a empresa contratante comercializa-os (Lorga, 2003).

De acordo com Lorga (2003), as alianças estratégicas são um conjunto diversificado de relações comerciais entre empresas de uma economia e empresas de diferentes países, desde que, o modo de cooperação não se enquadre no âmbito do licenciamento e da *joint-venture*. Simões *et al.* (2013) complementam esta definição, referindo que as relações estabelecidas através de uma aliança estratégica são caracterizadas pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências das empresas envolvidas.

Segundo Lorga (2003) as principais razões para a formação de alianças estratégicas são a escassez de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos), falta de competências e de *know-how*. De acordo com Doz *et al.* (1986, citado por Mercado *et al.*, 2001) as forças motrizes que levam à formação de alianças são:

- O desejo de partilhar custos e riscos no desenvolvimento de novos produtos ou processos;
- A modificação dos termos competitivos entre os atuais ou potenciais rivais;
- A racionalização das operações de produção e de venda;
- A intenção de tirar vantagem das competências e capacidades complementares;
- A vontade de beneficiar de maiores economias de escala.

Nas alianças estratégicas as empresas envolvidas compartilham conhecimentos e recursos, assim como, objetivos. Logo, é essencial existir um bom relacionamento entre os parceiros, de forma a evitar conflitos e para que a taxa de sucesso e de sobrevivência seja alta.

Na tabela 14 apresentam-se algumas das vantagens e desvantagens das alianças estratégicas.

Alianças Estratégicas	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partilha de custos e riscos; ▪ Maior facilidade na entrada em novos mercados; ▪ Promove sinergias; ▪ Acesso aos conhecimentos e recursos do parceiro; ▪ Maior facilidade de obtenção de economias de escala; ▪ Acesso a redes de relações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de concorrentes; ▪ Problemas de coordenação; ▪ Maior complexidade organizacional; ▪ Distribuição de lucros; ▪ Risco de difundir conhecimento vital; ▪ Perda de autonomia ▪ Incompatibilidade e conflito com o parceiro.

Tabela 14 - Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas (Adaptado: Simões *et al.*, 2013).

Segundo Lorga (2003, p. 41) o investimento direto no estrangeiro é um modo de entrada que “engloba todos os investimentos efectuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua actividade no território de uma economia diferente da do investidor, com o objectivo deste ter um poder de decisão efectivo na gestão da empresa”.

Simões (1997, citado por Dias, 2007) propõe a análise dos investimentos diretos a três níveis:

1. Modo de concretização dos investimentos – investimentos *greenfield* (investimentos de raiz) ou aquisição;

Um investimento *greenfield*, ou de raiz, ocorre quando uma empresa cria uma nova subsidiária no estrangeiro. Esta forma de expansão internacional proporciona às empresas um maior controlo sobre as operações, no entanto, requer um maior compromisso de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, e sujeita as empresas a maiores riscos (Ferreira *et al.*, 2011).

Em alternativa ao investimento de raiz, temos as aquisições, estas podem ser parciais ou totais, ou seja, a empresa opta por adquirir parte ou totalidade do capital de uma empresa já existente. Segundo Lorga (2003) as aquisições possibilitam uma entrada mais rápida no mercado, aproveitando as competências já desenvolvidas, o nome de marca e reputação já estabelecidas, assim como, o acesso aos canais de distribuição. Contudo, como em todos os outros modos de

entrada, existem desvantagens, nas aquisições podem surgir problemas de comunicação e coordenação, possível erro na escolha da empresa a adquirir e dificuldades de enquadramento nos negócios existentes.

2. Tipo de propriedade - *joint-venture* ou *sole-venture*;

Uma *joint-venture* consiste na união entre duas ou mais empresas já existentes, que tem como objetivo desenvolver uma atividade económica em comum. As empresas que se encontram envolvidas numa *joint-venture* partilham a gestão, os lucros, os riscos e os prejuízos da mesma (Freire, 1997).

Segundo Cerceau e Lara (s.d.) as *joint-ventures* são uma boa opção para as empresas que tencionam expandir internacionalmente os seus negócios, especialmente, quando se trata em expandir para mercados emergentes.

Na tabela 15 mencionam-se algumas das vantagens e desvantagens do modo de entrada *joint-venture*.

Joint-ventures	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de riscos e custos; • Partilha de recursos; • Redução dos custos de produção • Acesso rápido à tecnologia; • Aumento de sinergias e de probabilidade de sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento elevado; • Maior risco de fracasso dos objetivos; • Partilha de lucros e existência de divergências sobre a divisão dos mesmos; • Proteção de interesses; • Conflito entre parceiros; • As diferenças culturais podem constituir um desafio.

Tabela 15 - Vantagens e desvantagens das *joint-ventures* (Adaptado: Lima & Carvalho, s.d.).

Ao contrário das *joint-ventures*, onde o capital é dividido por duas ou mais empresas, as *sole-venture* são empresas detidas na totalidade por uma única empresa (Simões, 1997, citado por Dias, 2007).

3. Atividades desenvolvidas – filial de captação de conhecimentos, filial comercial ou filial produtiva.

De acordo com Simões (1997, citado por Dias, 2007) existem três tipos de atividades desenvolvidas no investimento direto:

- Filial de captação de conhecimentos – tem como principal objetivo acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais do país de destino;
- Filial comercial – visa comercializar os produtos da empresa no exterior;

- Filial produtiva – desenvolve atividades produtivas, tais como a produção, o acondicionamento e a embalagem.

O investimento direto no estrangeiro é o modo de entrada que envolve maiores riscos políticos, cambiais e económicos, e maiores custos, pois as empresas precisam adquirir ativos e recursos humanos para desenvolver a sua atividade no mercado externo (Simões *et al.*, 2013).

Seguidamente são apresentadas algumas das vantagens e desvantagens do investimento direto no estrangeiro (Tabela 16).

Investimento Direto no Estrangeiro	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Reduz o risco de transações; • Custos laborais competitivos, devido à localização no mercado-alvo; • Acesso a recursos críticos; • Adquirir conhecimento sobre os mercados; • Evita tarifas e outras restrições; • Potencial de lucros elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo menos flexível; • Maior complexidade de gestão e coordenação • Elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão; • Elevada exposição a riscos políticos, cambiais e económicos; • Maiores custos comparativamente com um investidor local.

Tabela 16 - Vantagens e desvantagens do investimento direto no estrangeiro (Adaptado: Nogueira, 2014).

Segundo Lorga (2003) as empresas tendem a escolher os modos de entrada que proporcionam um maior controlo sobre as operações internacionais. Normalmente, as empresas iniciam a sua experiência internacional pelos mercados e pelas operações que exigem menor conhecimento, uma vez que, “(...) à medida que o nível de conhecimentos dos mercados e das actividades internacionais se desenvolve, o perfil da internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações.” (Simões, 1997c, citado por Lorga, 2003, pp. 43-44).

As empresas devem ponderar e escolher cuidadosamente o modo de entrada que tenha como retorno um valor superior, sendo que geralmente, estas combinam mais do que uma forma de expandir o negócio internacionalmente.

1.3.5. Internacionalização das PME em Portugal

O mundo encontra-se cada vez mais globalizado, o que significa, que a interdependência entre os mercados e os produtores de diferentes países é maior, o que permite às empresas a produção, distribuição e comercialização a uma escala mundial.

Devido à conjuntura económica de Portugal nos últimos anos e à crescente competitividade, a internacionalização das atividades passou a ser um fator primordial para assegurar uma estratégia de crescimento e sustentabilidade. As PME têm vindo a reduzir a sua dependência dos mercados domésticos e a reestruturar as suas estratégias empresariais, de forma a aumentarem a sua vantagem competitiva e a criarem condições para a sua sustentabilidade a longo prazo (Deloitte & AICEP, 2014).

De acordo com Naisbitt (1998, citado por Dias, 2007) são as PME que estão a desenvolver a economia global e não as grandes empresas. Para Simões *et al.* (2013) as PME são a espinha dorsal da economia europeia, assim como, de Portugal, o que significa, que é do interesse público ajudar as PME a alargarem a sua presença nos mercados externos, com o objetivo de promover uma estratégia de crescimento e sustentabilidade.

Segundo o estudo desenvolvido pela Deloitte e AICEP (2014), 57% das PME portuguesas inquiridas consideram que a principal razão pela qual iniciam o processo de internacionalização está relacionada com a melhoria das margens e rentabilidade das operações. A segunda razão com 53% diz respeito à saturação do mercado nacional. Outras razões que surgem também como importantes para a realização do processo de internacionalização são a exploração de nichos de mercado, resposta a clientes globais, diversificação de risco e potencialização de economias de escala.



Gráfico 2 - Principais razões para a internacionalização das PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 13).

Em relação às barreiras associadas ao processo de internacionalização, as PME portuguesas que participaram no inquérito, mencionam o desconhecimento dos mercados internacionais (51%), as barreiras à entrada nos países de destino (51%) e a mobilização de recursos financeiros (43%) como os principais fatores que dificultam a internacionalização.

No entanto, fatores como o desconhecimento do modo de negociação, a dificuldade de obtenção de recursos qualificados no mercado de destino, a falta de incentivos governamentais e as diferenças culturais, constituem também barreiras à internacionalização.

Barreiras associadas ao processo de internacionalização

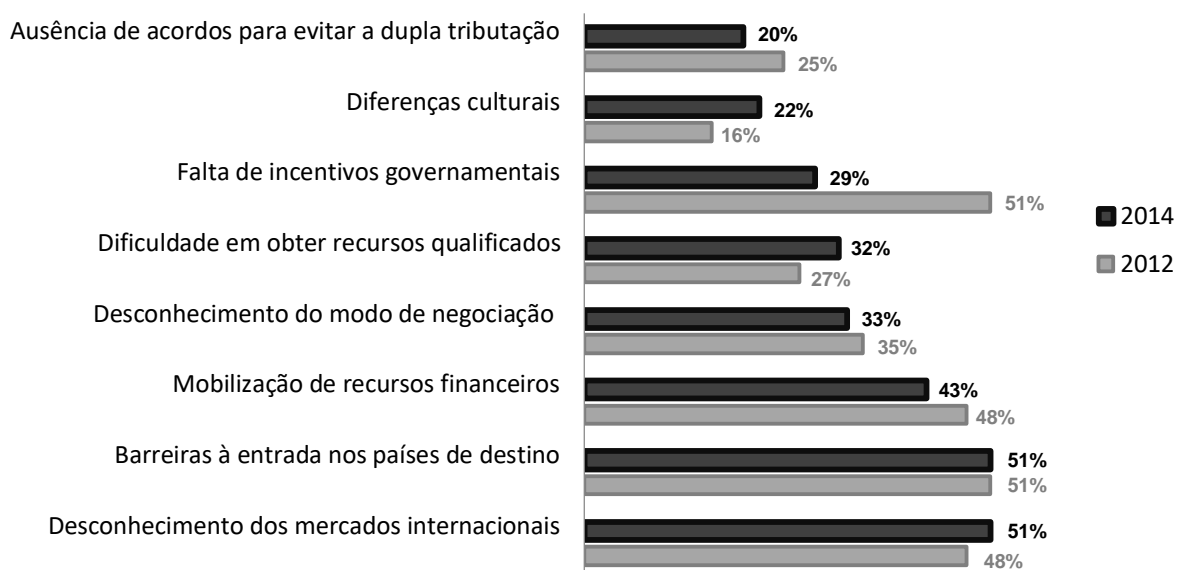


Gráfico 3 - Principais barreiras ao processo de internacionalização das PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 7).

Relativamente aos modos de entrada adotados, as PME portuguesas optam principalmente pela exportação direta para o cliente final (69%), seguida da exportação através de agentes ou distribuidores locais (55%) (Deloitte & AICEP, 2014).

Contudo, nos últimos anos, tem-se verificado uma maior relevância do investimento direto nos países de destino, uma vez que, se regista um aumento de 6 p.p. em relação a 2012, ou seja, 28% das PME inquiridas em 2014 optam por esta estratégia de internacionalização (Deloitte & AICEP, 2014).

As exportações conferem às PME uma internacionalização mais rápida, com menor investimento e maiores ganhos em termos de experiência internacional (Nogueira, 2014). Relativamente ao investimento direto no estrangeiro, segundo Lu e Beamish (2001), este proporciona às PME melhores performances do que a exportação. Contudo, dada a escassez de recursos das PME é aconselhável a realização de alianças com parceiros locais, de forma a aumentar os conhecimentos sobre o mercado.

Modos de entrada nos mercados externos

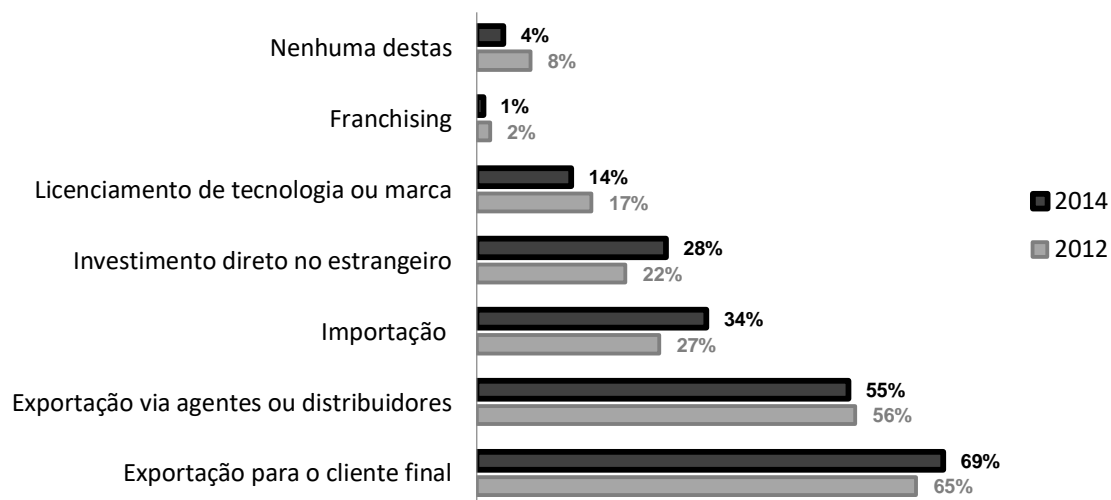


Gráfico 4 - Principais modos de entrada adotados pelas PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 27).

Por fim, relativamente aos principais mercados externos, as PME portuguesas que participaram no inquérito consideram os países da UE (exceto Espanha), Angola, Brasil e os restantes Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) como os mais aliantes para se internacionalizarem. As principais razões para a escolha destes países estão relacionadas com os seguintes fatores: a dimensão do mercado; os aspetos culturais e linguísticos; e a proximidade geográfica.

Países mais aliantes para a internacionalização

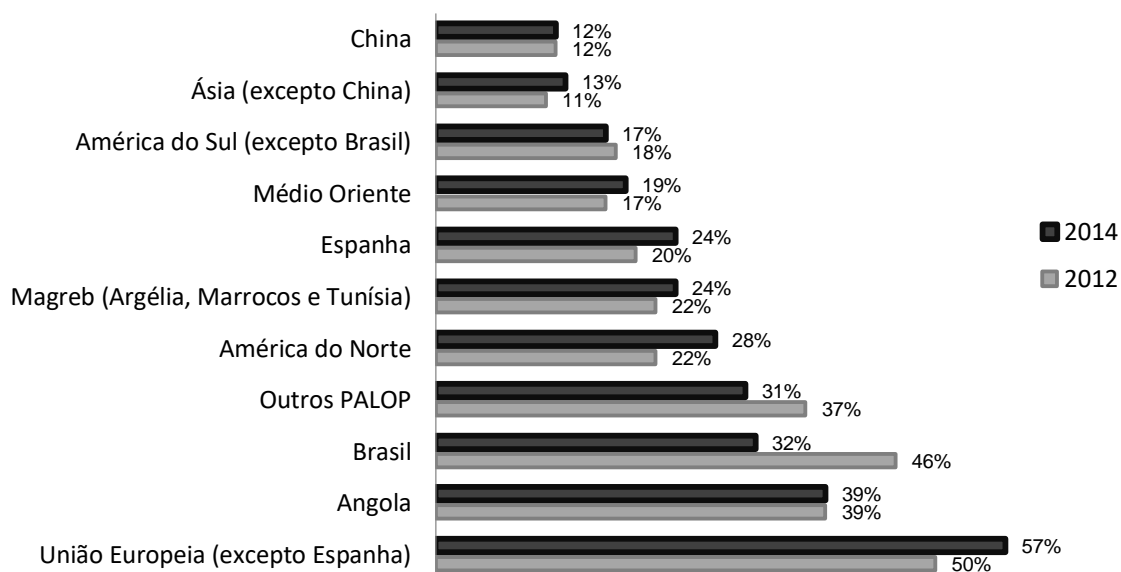


Gráfico 5 - Os países mais aliantes para a internacionalização das PME portuguesas (Fonte: Deloitte & AICEP, 2014, p. 18).

As PME portuguesas precisam de investir no processo de internacionalização, pois o aumento da sua performance económico-financeira possui uma relação direta com as atividades internacionais (Simões *et al.*, 2013).

1.4. Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica

Este ponto debruçar-se-á na caracterização do setor das TICE em Portugal e na análise de alguns aspetos relacionados com a internacionalização do mesmo.

1.4.1. Caracterização do Setor TICE em Portugal

O setor TICE é definido como uma combinação de indústrias produtivas e serviços que capturam, transmitem e apresentam dados e informação eletronicamente, trata-se de um setor muito heterogéneo, uma vez que, integra diferentes atividades económicas. O Estudo prospetivo do setor TICE realizado pela Sociedade Portuguesa de Inovação [SPI] (2013) propõe a delimitação do setor em três grandes subsectores de atividade:

- Sistemas de Informação – inclui empresas de *software* e de desenvolvimento de sistemas de informação e empresas de consultoria em sistemas de informação e soluções empresariais;
- Telecomunicações – abrange a indústria de equipamentos e serviços de telecomunicações;
- Eletrónica e *Hardware* – envolve empresas de fabrico de equipamentos, tais como computadores, servidores, sistemas de armazenamento, entre outros.

Este setor tem tido ao longo dos anos, um papel importante para o desenvolvimento económico português. De acordo com o estudo realizado pela SPI (2013), em 2011 existiam 10.526 empresas nacionais do setor TICE, que foram responsáveis por 6% do VAB e 3,7% do volume de negócios. Relativamente ao número de pessoas ao serviço, o valor apresentado não foi muito significativo, uma vez que, o setor TICE nacional empregava apenas 1,9% do total de trabalhadores em 2011, ou seja, 71.095 de 3.741.810 trabalhadores (OCDE, 2016; Pordata, 2016).

Subsetores	Volume de Negócios	%	Nº de empresas	%	Nº de Pessoal ao serviço	%
Telecomunicações	8.814.000	67,5%	724	6,9%	22.153	30,9%
Eletrónica e <i>Hardware</i>	628.000	4,8%	140	1,3%	3.020	4,2%
Sistemas de Informação	3.620.000	27,7%	9.662	91,8%	46.505	64,9%

Tabela 17 - Principais indicadores para cada subsector TICE nacional no ano de 2011 (Fonte: SPI, 2013).

Analisando a tabela 17 referente aos subsetores de atividade definidos anteriormente, conclui-se que o subsetor das Telecomunicações representava em 2011, 67,5% do volume de negócios total do setor TICE português. Relativamente ao número de empresas e pessoas ao serviço, destaca-se o subsetor dos Sistemas de Informação, dado que, em 2011, o mesmo apresentava um total de 9.662 empresas e empregava 46.505 trabalhadores, o que representava 91,8% e 64,9%, respetivamente, no total do setor TICE nacional.

Em 2013 foi efetuada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ao setor TICE nacional, que permite a sua caracterização e a identificação dos pontos fortes, das áreas de melhoria, das oportunidades e das ameaças correspondentes ao mesmo (Tabela 18).

Análise SWOT do setor TICE em Portugal	
Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura tecnológica avançada; • Investimento em atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação; • Presença em mercados internacionais relevantes no setor TICE; • Importância atribuída às TICE pelas políticas governamentais – têm sido implementadas diversas iniciativas para aumentar o uso das tecnologias de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo elevado das infraestruturas tecnológicas; • Debilidades do ambiente de negócios; • Fragilidades específicas dos subsetores; • Fraca cooperação inter e intrassectorial.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da procura de produtos e serviços TICE; • Potencial em países lusófonos - estes mercados apresentam grandes necessidades na área das TICE, por exemplo, Angola e Moçambique; • Existência de Sistemas de Incentivos à empresas TICE; 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades económicas-financeiras; • Concorrência de outros países – Portugal tem de estar atento à concorrência, principalmente nos países onde a mão de obra é mais barata e as qualificações dos recursos humanos estão mais adequadas ao setor.

Tabela 18 - Análise SWOT ao setor TICE nacional (Fonte: SPI, 2013).

1.4.2. Internacionalização do setor TICE nacional

No que concerne à internacionalização deste setor, 43% das empresas portuguesas inquiridas no estudo desenvolvido pela InovaRia (2013), consideram que a principal motivação

para a internacionalização está relacionada com o fato da mesma estimular o crescimento da organização. Apresentam-se também como motivações importantes a diversificação das linhas de produto/serviço (15%) e o aproveitamento das economias de escala na venda dos produtos (15%).

Motivações para a internacionalização

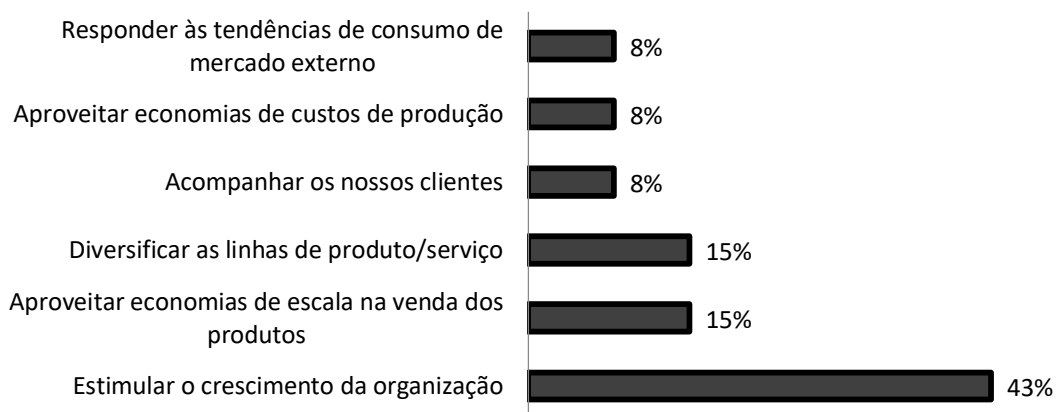


Gráfico 6 - Principais motivações para a internacionalização das empresas nacionais do setor TICE (Fonte: InovaRia, 2013, p. 12).

Relativamente aos principais mercados externos para onde se internacionalizaram as empresas portuguesas do setor TICE que participaram no inquérito, foram o Brasil (16%), Angola (16%) e Moçambique (13%). Tendo em conta que, os países lusófonos apresentam grandes necessidades na área das TICE, torna-se aliciante a internacionalização para os mesmos, para além disso, as empresas portuguesas podem aproveitar a língua como um fator diferenciador face a outros concorrentes internacionais, apresentando assim, uma grande possibilidade de crescimento nestes mercados.

Principais países para a internacionalização

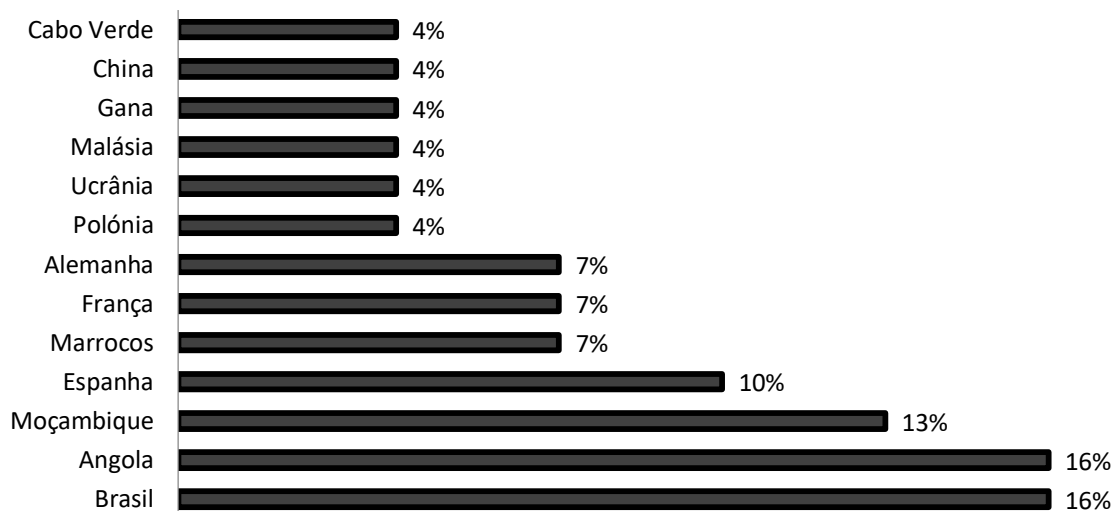


Gráfico 7 - Principais mercados para a internacionalização das empresas nacionais do setor TICE (Fonte: InovaRia, 2013, p. 13).

Em relação aos modos de entrada adotados, as empresas portuguesas do setor TICE inquiridas no estudo InovaRia (2013) optam maioritariamente pela criação de filiais (30%) e pela venda direta (26%).

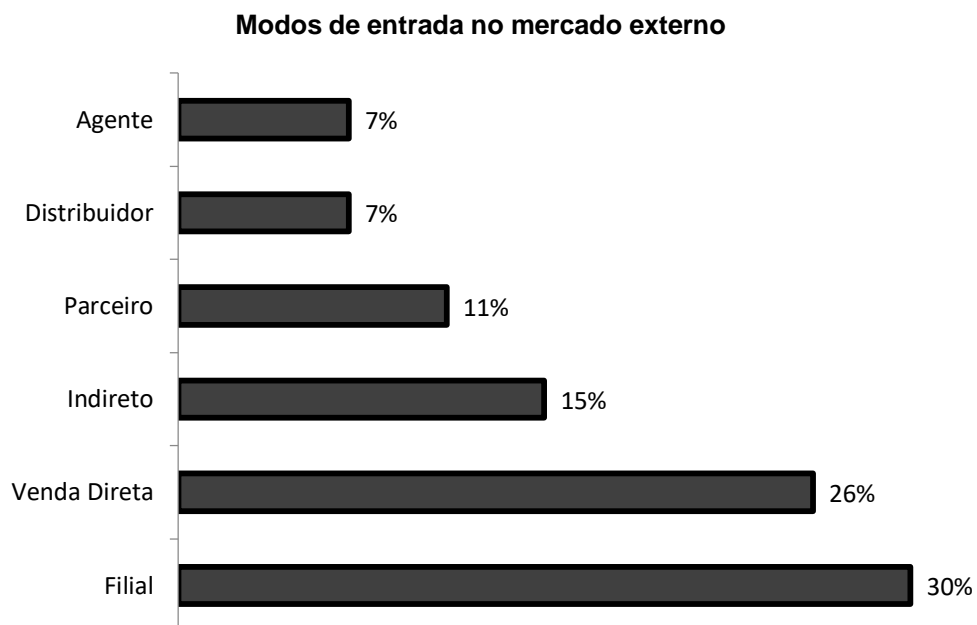


Gráfico 8 - Principais modos de entrada adotados pelas empresas nacionais do setor TICE (Fonte: InovaRia, 2013, p. 14).

2. ESTUDO EMPÍRICO

Na parte do estudo empírico serão apresentados os objetivos do estudo, a metodologia de investigação utilizada, as questões de investigação formuladas e as PME selecionadas para o estudo, bem como, uma breve caracterização das mesmas.

Realizar-se-á também, a descrição dos dados obtidos nas entrevistas realizadas às empresas em estudo e a discussão dos resultados da investigação.

2.1. Objetivo do Estudo

O fenómeno da internacionalização tem vindo a acentuar-se cada vez mais, principalmente nas PME, devido à grande competitividade dos mercados e à forte globalização. Por este motivo, torna-se pertinente realizar um estudo sobre alguns aspetos relacionados com a internacionalização nas PME e verificar de que forma a internacionalização contribui para o desenvolvimento das mesmas.

Assim sendo, o objetivo geral deste estudo é analisar aspetos relacionados com a internacionalização nas PME do setor TICE candidatas ao Portugal 2020.

Constituem objetivos específicos do estudo:

- Conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização;
- Identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo;
- Analisar a importância da internacionalização para as PME em análise;
- Averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização;

2.2. Metodologia

A metodologia é dos processos mais importantes para a realização de uma dissertação de mestrado, uma vez que, consiste na seleção da estratégia de investigação e das técnicas de recolha de dados mais adequadas para atingir os objetivos delineados (Sousa & Baptista, 2011).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), o investigador deve formular uma pergunta de partida que retrate o melhor possível o que se pretende analisar no estudo. No presente trabalho a pergunta formulada foi: “Quais as questões mais relevantes para as PME quando tencionam internacionalizar-se?”.

Uma vez definida a problemática, é necessário escolher a metodologia que será utilizada para atingir os objetivos de estudo. Existem três tipos de abordagens que podem ser adotadas no processo de investigação (Creswell, 2009):

- Abordagem quantitativa – utiliza principalmente reivindicações pós-positivistas para desenvolver conhecimentos, tendo como objetivos a identificação e apresentação

de dados, e tendências observáveis. Este tipo de abordagem adota estratégias por inquérito, como experimentos e pesquisas;

- Abordagem qualitativa – surge como alternativa à investigação quantitativa e foca-se na compreensão dos problemas, de forma a analisar os comportamentos, as atitudes e os valores dos indivíduos e das organizações. Este tipo de abordagem adota as seguintes estratégias de investigação: etnografias, *grounded theory*, estudos de caso, fenomenologias e narrativas;
- Abordagem de métodos mistos – é a combinação entre o método quantitativo e o método qualitativo de investigação, ou seja, esta abordagem recolhe informação numérica e documental.

Para atingir os objetivos definidos, optou-se pela metodologia qualitativa, adotando a estratégia de estudo de caso, mais precisamente a estratégia multi-caso, uma vez que, serão analisadas três PME do setor TICE candidatas ao Portugal 2020.

Na metodologia qualitativa não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados, visto que o investigador seleciona os indivíduos ou as organizações que se enquadram na problemática em estudo (Sousa & Baptista, 2011).

De acordo com Sousa e Baptista (2011) este tipo de investigação pode caracterizar-se por:

- Apresentar um grande interesse no próprio processo de investigação e não só nos resultados;
- Possuir um plano de investigação flexível;
- Utilizar procedimentos interpretativos, pois privilegia a análise de caso ou de conteúdo;
- Ser uma investigação indutiva, uma vez que, cabe ao investigador desenvolver conceitos e compreender os fenómenos a partir de padrões resultantes da recolha de dados;
- Valorizar o investigador, uma vez que, o mesmo desempenha um papel fundamental na investigação;
- Ser uma investigação descritiva, porque produz dados descritivos através de entrevistas, documentos e observações, por isso deve-se, ter a preocupação de fazer uma descrição rigorosa e precisa.

A investigação qualitativa apresenta como principal vantagem a “(...) possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos (relatórios, testes, composições).” (Sousa & Baptista, 2011, p. 57). Porém, existem também desvantagens neste tipo de investigação, uma vez que, “(...) existem problemas de objectividade que podem resultar da pouca experiência, da falta de conhecimentos e da falta de sensibilidade do investigador.” (Sousa & Baptista, 2011, p. 57).

Relativamente aos estudos de caso, estes são utilizados quando as questões “como” e “porquê” estão presentes na investigação, e ainda, quando o investigador possui pouco controlo sobre os acontecimentos e os fenómenos contemporâneos que estão em destaque no contexto real (Yin, 2015). Segundo Yin (2015, p. 17) “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.”.

Os estudos de caso podem ser classificados como simples ou múltiplos, ou seja, o estudo de caso pode centrar-se apenas numa unidade de análise ou em várias unidades de análise (Yin, 2015). Segundo Yin (2015) a estratégia de multi-caso permite obter informação mais detalhada sobre um determinado fenómeno no seu contexto real do que um estudo de caso com apenas um caso.

Na elaboração de um estudo de caso deve-se ter em conta as seguintes preocupações (Yin, 2015):

- Conduzir a pesquisa de forma rigorosa;
- Evitar confusão com casos de ensino;
- Gerir o nível de esforço;
- Dificuldade de generalização a partir de estudos de caso;
- Perceber a vantagem comparativa num estudo de caso.

Na investigação qualitativa temos ao dispor três técnicas de recolha de dados: a entrevista, a observação e a análise documental (Sousa & Baptista, 2011).

A entrevista é considerada uma das técnicas de recolha de dados mais utilizada. Segundo Gil (2008, p. 109) a entrevista pode ser definida como a “(...) técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.”, ou seja, a entrevista é um diálogo entre duas ou mais pessoas cuidadosamente selecionadas de forma a obter informação válida para concretizar os objetivos.

A técnica de observação consiste na presença do investigador no local escolhido para a realização da recolha dos dados. (Sousa & Baptista, 2011).

Por fim, temos a análise documental, que tem como objetivo a recolha de dados através de documentos, de forma a obter e/ou complementar informações sobre um determinado problema (Sousa & Baptista, 2011).

Nesta dissertação, a recolha de dados será feita através de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) as entrevistas semiestruturadas dispõem de um guião⁴ com um conjunto de perguntas-chave para abordar durante a entrevista, no entanto, apesar da existência de um guião, este tipo de entrevista dá liberdade ao entrevistado para falar abertamente e seguir o caminho que considere mais adequado. Contudo, o entrevistador tem a função de “(...) reencaminhar a entrevista para os objectivos, cada vez que o entrevistado deles se

⁴ Apêndice 1: Guião de Entrevista

afastar, e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio, no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível.” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 194).

Segundo Sousa e Baptista (2011) a entrevista apresenta vantagens para o investigador, uma vez que, é uma forma rica de recolher e investigar informação que não é atingível por outros meios. No entanto, a utilização desta técnica apresenta também algumas desvantagens, tais como: “(...) possibilidade de respostas falsas, quer conscientes quer inconscientes; depende sempre da capacidade ou incapacidade que as pessoas têm para verbalizar as suas próprias ideias; consome muito tempo e é um método difícil de trabalhar; a análise de conteúdo é complicada e difícil; noções pré-concebidas influenciam o resultado das entrevistas; as opiniões do investigador podem influenciar o entrevistado.” (Sousa & Baptista, 2011, p. 86).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) os entrevistados são testemunhas privilegiadas, devido à posição e às responsabilidades que ocupam nas empresas, tendo assim, um bom conhecimento do problema.

Será também utilizado como fonte secundária de informação o *website* das empresas.

É importante referir também que nesta dissertação recorre-se a uma amostra por conveniência. Este tipo de amostra não é representativa da população, sendo utilizada “(...) quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência (...)” (Sousa & Baptista, 2011, p. 77).

2.2.1. Questões de Investigação

Como já foi referido anteriormente, o objetivo principal deste estudo é analisar aspetos relacionados com a internacionalização nas PME do setor TICE candidatas ao Portugal 2020.

Após a seleção da metodologia a ser utilizada para atingir os objetivos de estudo, chega a vez de formular algumas questões de investigação, que serão utilizadas para analisar os dados das empresas:

- **Questão 1** – Para onde se realizou a internacionalização?
- **Questão 2** – Quais os modos de entrada nos mercados externos?
- **Questão 3** – Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?
- **Questão 4** – Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?
- **Questão 5** – Quais os benefícios do processo de internacionalização?
- **Questão 6** – Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?
- **Questão 7** – O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?

Na Tabela 19 apresenta-se a relação entre os objetivos específicos definidos e as questões de investigação às quais se procura obter resposta através das entrevistas realizadas.

Objetivos Específicos	Questões de investigação
O1 – Conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização.	Q1 – Para onde se realizou a internacionalização?
	Q2 – Quais os modos de entrada nos mercados externos?
O2 – Identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo.	Q3 – Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?
	Q4 – Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?
O3 – Analisar a importância da internacionalização para as PME em análise.	Q5 – Quais os benefícios do processo de internacionalização?
O4 – Averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização.	Q6 – Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?
	Q7 – Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?

Tabela 19 - Relação entre os objetivos específicos e as questões de investigação.

2.2.2. Seleção dos Casos de Estudo

As empresas foram escolhidas de acordo com os critérios de dimensão e setor de atividade, uma vez que, para fazerem parte da investigação as empresas têm de ser PME e pertencerem ao setor TICE.

A pesquisa foi feita inicialmente na base de dados do programa operacional regional Lisboa 2020, mas, como não foi obtida a colaboração suficiente de empresas, alargou-se a mesma para a base de dados do programa operacional Compete 2020.

As empresas que respeitavam os critérios de seleção foram contactadas por via telefónica e por e-mail, onde foi explicado o contexto e a importância da investigação, de modo a verificar o interesse e a disponibilidade das mesmas em participar no estudo em causa.

As PME selecionadas para o estudo foram três: a Quantinfor, a PHC e a F3M. Contudo, existiam muitas outras empresas às quais foi dirigido o pedido de colaboração. No entanto, apesar dos vários telefonemas e e-mails, a grande maioria não colaborou na investigação por não ter disponibilidade no momento e algumas não enviaram qualquer tipo de resposta.

As entrevistas às empresas foram realizadas pessoalmente, à exceção, da entrevista da F3M que foi por via *skype*, devido à distância geográfica. Nas entrevistas foram utilizadas ferramentas de captação de áudio.

Na Tabela 20 são apresentadas as empresas entrevistadas, assim como, os entrevistados e as suas funções na empresa.

Nº do Caso	Empresa	Entrevistado	Função
Caso 1	Quantinfor	Sr. Hugo Costa	CEO
Caso 2	PHC	Srª. Cláudia Raposo	CEO
Caso 3	F3M	Sr. Pedro Fraga	CEO

Tabela 20 - Empresas Entrevistadas.

2.3. Caracterização dos casos de estudo e descrição dos dados obtidos

Seguidamente será realizada a caracterização das três PME do setor TICE que aceitaram colaborar no estudo de caso: Quantinfor, PHC e F3M. Assim como, serão descritos os resultados da investigação, que foram obtidos através dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas às empresas. O guião de entrevista divide-se em duas partes: a primeira parte baseia-se em questões para caracterizar o entrevistado e a empresa; e a segunda parte está elaborada de acordo com as questões de investigação formuladas com a finalidade de alcançar os objetivos definidos, ou seja, em cada questão de investigação existem subquestões que procuram dar resposta à mesma.

2.3.1. Caso 1 – Quantinfor

2.3.1.1. *Caracterização da Quantinfor*

A Quantinfor é uma consultora informática fundada em 2000 e destina-se à prestação de serviços na área dos Sistemas e Tecnologias de Informação. Encontra-se sediada na Malveira e possui uma filial em Luanda. Atualmente dispõe de 25 trabalhadores, com a qualificação e experiência adequada, o que possibilita a prestação de serviços altamente especializados.

Esta empresa dedica-se ao fornecimento, implementação, formação e personalização de soluções tecnológicas. Os produtos e serviços oferecidos pela Quantinfor são de extrema qualidade e confiança, devido às parcerias com marcas de prestígio no mercado, tais como a PHC e a Microsoft (Quantinfor, s.d.).

A empresa pretende ser uma referência a nível nacional, por isso concentra os seus esforços no desenvolvimento de soluções que correspondam às expectativas e necessidades dos seus clientes. Pretende também maximizar o uso das ferramentas de gestão e garantir um bom desempenho, assim como, bons resultados para que as empresas retomem o investimento realizado. Relativamente aos objetivos da Quantinfor, estes consistem em dar apoio tecnológico e de gestão às PME, criando com as mesmas relações de confiança (Quantinfor, s.d.).

Em 2015 a Quantinfor implementou a norma ISO 9001, assumindo o compromisso de melhorar de forma contínua a eficácia do sistema de gestão e de cumprir os requisitos aplicados, garantindo a qualidade dos seus serviços, bem como, a sustentabilidade da organização. (Quantinfor, s.d.).

A Quantinfor apresenta em 2015 um volume de negócio no valor de 1.2 milhões de euros. Neste mesmo ano é possível ainda mencionar que a empresa conquistou o estatuto de PME Excelência, depois de ter sido distinguida como PME Líder. O estatuto PME Excelência é uma qualificação empresarial atribuída pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e pelo Turismo de Portugal, em parceria com onze bancos: Banco BIC, Banco BPI, Banco Popular, Bankinter, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millennium BCP, Montepio, Novo Banco, Novo Banco dos Açores e Santander Totta. Este estatuto tem como

objetivo conferir notoriedade e otimizar condições de financiamento e de reforço competitivo às PME, tendo em conta o mérito e o contributo das mesmas para o desenvolvimento da economia (IAPMEI, 2016).

2.3.1.2. Conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização

Questão 1 – Para onde se realizou a internacionalização?

A Quantinfor iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2013 para o mercado angolano. A mesma afirma que a expansão para o mercado externo devia ter sido antes e que houve algum impasse no momento de decidir internacionalizar. Contudo, na altura que realizou o processo de internacionalização estava preparada para o desafio. A empresa não necessitou de ajuda externa para tal, uma vez que, tinha ao seu dispor recursos humanos qualificados para lidar com a entrada no mercado externo, o que permitiu que o processo corresse de forma adequada e como planeado.

Os fatores mais importantes para a escolha do mercado angolano foram as questões linguísticas, na medida em que, facilitam a comunicação e a adaptação do produto no mercado, bem como, o facto da maioria dos clientes da Quantinfor estarem presentes neste mercado.

Questão 2 – Quais os modos de entrada nos mercados externos?

Inicialmente a estratégia utilizada para entrar no mercado externo foi a exportação dos seus produtos e/ou serviços. Atualmente, já possui uma filial em Luanda, o que significa que a empresa apostou na sua internacionalização, passando de uma estratégia de exportação para o investimento direto no estrangeiro.

2.3.1.3. Identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo

Questão 3 – Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?

A razão que levou a empresa a iniciar o processo de internacionalização foi a necessidade de ter alguma projeção internacional para conseguir acompanhar e dar resposta aos seus clientes.

Questão 4 – Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?

Apesar de muitas empresas encontrarem barreiras durante o processo de internacionalização, a Quantinfor realizou o seu de forma tranquila e sem qualquer problema.

2.3.1.4. Analisar a importância da internacionalização para as PME em análise

Questão 5 – Quais os benefícios do processo de internacionalização?

A empresa afirma que a internacionalização é sempre benéfica, principalmente, porque a globalização é cada vez mais acentuada. A Quantinfor menciona que sentiu uma grande vantagem competitiva na altura em que realizou o processo de internacionalização. Este processo permitiu à empresa acompanhar os seus clientes e promover a sua marca a nível internacional.

2.3.1.5. Averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização

Questão 6 – Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?

Em 2015 a Quantinfor realizou uma candidatura ao Portugal 2020 com a ajuda de uma consultoria. O motivo que levou a empresa a realizar a candidatura deve-se ao facto da mesma querer expandir o seu negócio para o mercado espanhol nos próximos anos.

A candidatura foi aprovada pelo Acordo de Parceria e a empresa recebeu 45.658.69 € que foram investidos sobretudo em marketing digital e logística.

Questão 7 – O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?

A Quantinfor teve conhecimento deste projeto através da comunicação social e afirma que o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME, dado que, os investimentos para a internacionalização do negócio são bastante elevados, por isso, a ajuda dos fundos comunitários é fundamental.

2.3.2. Caso 2 – PHC

2.3.2.1. Caracterização da PHC

A PHC é uma empresa de *software* que se dedica ao desenvolvimento de diversas soluções de gestão orientadas para as diferentes dimensões e necessidades do mercado das PME, assim como, ao desenvolvimento de ferramentas inovadoras que facilitem o dia a dia do utilizador e forneçam ao gestor a informação necessária para tomar a melhor decisão (PHC, s.d.).

A empresa foi fundada em 1989 e desde então tem vindo a rentabilizar vários negócios. Encontra-se sedada em Oeiras e possui filiais no Porto, Madrid, Moçambique, Angola e Peru. Atualmente dispõe de 170 trabalhadores, com as qualificações e competências necessárias para criarem soluções inteligentes, apelativas e completas que proporcionem flexibilidade, rapidez e sucesso ao negócio dos clientes.

O objetivo da PHC consiste em fortalecer a capacidade de adaptar o seu *software* ao utilizador, de modo, a proporcionar a melhor experiência possível. Tendo em conta que, uma das

principais prioridades da PHC é manter o nível de satisfação e confiança dos clientes elevado (PHC, s.d.).

A PHC não lida diretamente com os clientes finais, o seu *software* é distribuído através de uma rede de parceiros devidamente formada e certificada para efetuarem implementações e darem suporte técnico aos clientes. De forma a corrigir potenciais insatisfações por parte dos clientes, a PHC averigua periodicamente a qualidade dos serviços de cada parceiro. A empresa utiliza três tipos de parceiros (PHC, s.d.):

- PHC CS Corporate Partner – Parceiro orientado para fornecer soluções económicas a micro e pequenas empresas;
- PHC CS Advanced Partner – Parceiro orientado para fornecer soluções para PME com serviços de valor acrescentado;
- PHC CS Enterprise Partner – Parceiro orientado para análise e implementação de soluções complexas e integradas com desenvolvimento de adaptações específicas para médias e grandes empresas.

Relativamente às certificações obtidas pela PHC, destacam-se as seguintes (PHC, s.d.):

- Certificação ISO 9001;
- Certificação Zebra (Independent *Software* Vendor Partner);
- Certificação Microsoft Compatível com Windows 7;
- Certificação pela Autoridade Tributária;
- Certificação Microsoft Partner com competências Gold.

Ao longo dos anos a empresa tem vindo a receber vários prémios e distinções, por exemplo, no presente ano obteve a distinção do Millennium BCP de Cliente Aplauso devido ao seu desempenho económico e solidez financeira, e pelo terceiro ano consecutivo 2013, 2014 e 2015 recebeu o Prémio de Melhor *Software* de Gestão pela revista PCGuia.

A PHC é considerada uma empresa bem sucedida e em fase de crescimento, por exemplo no ano passado (2015) apresentou um volume de negócio no valor de 9 milhões de euros.

2.3.2.2. Conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização

Questão 1 – Para onde se realizou a internacionalização?

A PHC iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2010 para o mercado africano, mais precisamente para Moçambique e Angola. Em 2011 expandiu para Espanha e mais recentemente, desde 2015, internacionalizou o seu negócio para o Peru. Estes processos foram inteiramente da responsabilidade da empresa, o que significa, que não houve intervenção de uma entidade externa.

A empresa refere ter sido a altura certa para internacionalizar o seu negócio, uma vez que, os seus objetivos estavam bem delineados e porque possui uma equipa de recursos humanos qualificada para lidar com este assunto.

Os fatores que levaram à escolha do mercado angolano para iniciar o processo de internacionalização foram a questão da língua, uma vez que, o *software* estava em português seria mais fácil a sua adaptação no mercado e o facto de existirem alguns parceiros da PHC a efetuarem negócios nesses países. Relativamente a Espanha, apesar do *software* ter de ser traduzido para espanhol, a empresa achou que por se tratar do país vizinho (proximidade geográfica) e havendo necessidade de ferramentas de gestão era pertinente a internacionalização para o mesmo. Por fim, dado que, já possuía um *software* em espanhol, decidiu iniciar o processo de internacionalização para a América Latina. Foram realizados estudos em diversos países e a empresa concluiu que o Peru era o que reunia de momento as condições mais favoráveis para a expansão do negócio.

Questão 2 – Quais os modos de entrada nos mercados externos?

A empresa utiliza como modos de entrada no mercado externo o investimento direto no estrangeiro, visto que, possui filiais em Madrid, Angola, Moçambique e Peru. Bem como, a exportação indireta, uma vez que, a PHC quer entrar nos mercados externos da mesma forma que atua em Portugal, através de uma rede de distribuição, ou seja, a empresa contrata parceiros para realizarem a venda dos produtos/serviços aos clientes finais.

2.3.2.3. Identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo

Questão 3 – Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?

Em relação às motivações que levaram à PHC a investir no mercado externo foram a pressão da concorrência, a saturação do mercado doméstico a nível de *software* e o desejo de se tornar uma marca conhecida internacionalmente, ou seja, a PHC quer que os seus produtos/serviços sejam conhecidos e utilizados mundialmente.

Questão 4 – Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?

Em termos de barreiras encontradas durante o processo de internacionalização, a PHC menciona as diferenças linguísticas, pois teve de traduzir o *software* para espanhol, as diferenças políticas, fiscais e económicas, uma vez que, cada país tem as suas próprias regras de negócio, assim como, as diferenças de horário e a questão da notoriedade da marca que faz com que a empresa tenha de investir em marketing e posicionamento para tornar a mesma conhecida no país de destino.

2.3.2.4. Analisar a importância da internacionalização para as PME em análise

Questão 5 – Quais os benefícios do processo de internacionalização?

Relativamente aos benefícios da internacionalização, a empresa refere estar ainda numa fase de investimento, por isso, os benefícios são o reconhecimento da marca a nível internacional e usufruir de alguma vantagem competitiva.

2.3.2.5. Averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização

Questão 6 – Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?

No ano passado, a PHC realizou uma candidatura ao Portugal 2020, com o objetivo de obter ajuda financeira, uma vez que, o processo de internacionalização é muito dispendioso e o retorno é a longo prazo. Por exemplo, para o Peru, a PHC tem previsto gastar um milhão de euros nos próximos três anos.

A candidatura apresentada ao Portugal 2020 foi aprovada e a empresa recebeu incentivos monetários no valor de 229.581.00 €. Estes incentivos foram investidos principalmente em marketing, notoriedade, feiras, congressos, formações e viagens.

Questão 7 – O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?

A empresa teve conhecimento do Portugal 2020 através da sua área financeira que está responsável por acompanhar este tipo de projetos.

A PHC considera que o Portugal 2020 é uma mais-valia para as empresas, na medida em que, tem ajudado muitos negócios a desbloquearem.

2.3.3. Caso 3 – F3M

2.3.3.1. Caracterização da F3M

A F3M Engenharia de Sistemas e Informática, Lda foi fundada em 1987, por quatro recém-licenciados em Engenharia de Sistemas e Informática. Contudo, em 2007, a empresa transformou-se numa sociedade anónima, assumindo a designação F3M Information Systems, S.A. (F3M, s.d.). Encontra-se sediada em Braga e possui filiais em Lisboa, Luanda e Maputo. A empresa dispõe atualmente de 135 trabalhadores com as qualificações e *skills* adequadas.

Esta empresa dedica-se à conceção, produção e implementação de *software* para mercados verticais, bem como, o fornecimento de ERP, infraestruturas tecnológicas, telecomunicações, serviços de consultoria e formação. A F3M assume que, as parcerias que detém são uma mais-valia para o seu negócio e para conquistar a confiança dos seus clientes (F3M, s.d.).

A empresa pretende ser uma referência nos mercados em que atua, por isso, o seu objetivo consiste em fornecer soluções tecnológicas, especializadas e de qualidade, que contribuam para a melhoria e competitividade das empresas clientes.

Nos últimos anos é possível destacar as seguintes certificações obtidas pela empresa (F3M, s.d.):

- Certificação em Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457);
- Certificação da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT);

Relativamente aos prémios e distinções acumulados pela empresa ao longo dos anos, os principais são, a F3M fazer parte da Rede de PME inovadoras da Associação Empresarial para a Inovação (COTEC), ser pelo quinto ano consecutivo considerada uma das 100 melhores empresas para trabalhar, prémio dado pela Exame/Accenture, e transformar-se num *case study* na área de Responsabilidade Social das Organizações, isto porque, a F3M já foi duas vezes distinguida pela UE, como uma das sete empresas em Portugal que faz parte da Rede Nacional de Responsabilidade Social das Organizações e integra o Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social das Empresas (F3M, s.d.).

A F3M é uma das maiores empresas portuguesas especializadas em Tecnologias da Informação e Comunicação, apresentando no ano de 2015 um volume de negócio no valor de 6,8 milhões de euros.

2.3.3.2. Conhecer os modos de entrada utilizados pelas PME no processo de internacionalização

Questão 1 – Para onde se realizou a internacionalização?

A F3M iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2007 para Angola e no ano de 2009 para Moçambique. Atualmente, com a plataforma para o *scouting* desportivo, a empresa já se internacionalizou para mais de 90 países, sendo o seu objetivo chegar aos 100 países no ano de 2016.

A empresa afirma que na altura em que realizou o processo de internacionalização se encontrava preparada para a etapa e que recorreu à contratação de pessoas especializadas na área. Além disso, salienta ainda que a expansão para o mercado externo deveria ter ocorrido mais cedo.

Os fatores que levaram à F3M a escolher Angola e Moçambique para internacionalizar o seu negócio foram os seguintes:

- Legislação similar à de Portugal;
- Países com um desenvolvimento tecnológico muito baixo;
- Língua oficial portuguesa;
- Nível de concorrência baixo.

Questão 2 – Quais os modos de entrada nos mercados externos?

Relativamente aos modos de entrada, a empresa começou por utilizar a exportação direta, ou seja, a empresa vendia diretamente os seus produtos/serviços aos clientes finais. Seguidamente, passou a utilizar a exportação indireta, o que quer dizer que contratava parceiros que lhe ajudavam na realização do negócio nos mercados externos. Em 2012, a F3M achou que era altura de apostar no investimento direto no estrangeiro, criando assim, a empresa F3M Angola Lda. e a empresa F3M Moçambique Lda.. Atualmente os modos de entrada utilizados são o investimento direto em Angola e Moçambique e a exportação direta para todos os outros países onde a empresa possui clientes.

2.3.3.3. Identificar quais as motivações que levam as PME a internacionalizarem-se e as principais barreiras encontradas no processo

Questão 3 – Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?

Tendo em conta que, a F3M é uma empresa que trabalha com uma filosofia de nicho, ou seja, verticaliza a oferta vendendo *softwares* para nichos de mercado, as possibilidades de expansão a nível nacional tornam-se limitadas, havendo assim, a necessidade de internacionalizar o negócio para diversificar mercados. Estas foram as razões que levaram a empresa a entrar no mercado externo.

Questão 4 – Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?

Em relação às barreiras encontradas durante o processo de internacionalização, destacam-se:

- Dificuldades em encontrar recursos humanos para trabalhar nestes países – isto deve-se ao facto da adaptação ser muito complicada, uma vez que, as condições de vida são diferentes, principalmente em Angola e Moçambique, onde continuam a existir várias questões de violência. Outro motivo são os salários já não serem tão atrativos de forma a compensar a mudança;
- Instabilidades políticas, fiscais e económicas – acarretam várias consequências, por exemplo, as instabilidades políticas influenciam o desempenho da economia na medida em que, afeta a confiança dos investidores, fazendo com que haja uma desaceleração económica. Assim como, as instabilidade fiscais e económicas trazem repercussões financeiras para as empresas, como por exemplo, o aumento dos impostos e das taxas de juros que fazem com que os encargos das empresas sejam maiores. Estas instabilidades tornam o mercado pouco atrativo para a internacionalização das empresas.

2.3.3.4. Analisar a importância da internacionalização para as PME em análise

Questão 5 – Quais os benefícios do processo de internacionalização?

A internacionalização do negócio proporcionou à empresa conquistar mais clientes e a promover mundialmente a plataforma *Talent Spy* para o *scouting* futebolístico.

2.3.3.5. Averiguar de que forma o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME no processo de internacionalização

Questão 6 – Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?

No ano de 2015, a F3M apresentou uma candidatura ao Portugal 2020, com o objetivo de receber ajuda financeira para o projeto que se encontra em curso na área da internacionalização, o *Talent Spy*.

A candidatura foi aprovada pelo Portugal 2020 e a empresa recebeu 158.152.50 € que foram investidos na plataforma *Talent Spy*, com a finalidade de abrir novos mercados, uma vez que, o objetivo da empresa é chegar já em 2016 aos 100 países.

Questão 7 – O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?

A empresa possui uma equipa especializada para filtrar informações referentes a este tipo de projetos, uma vez que, hoje em dia, uma empresa que esteja a pensar internacionalizar o seu negócio irá recorrer aos apoios existentes.

A F3M considera que o Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME. No entanto, menciona que todos os projetos de investimento e todos os fundos comunitários só são úteis se forem céleres.

2.4. Discussão dos resultados

		Empresas		
		Quantinfor	PHC	F3M
Questões	Para onde se realizou a internacionalização?	Angola	Moçambique, Angola, Espanha e Peru	Angola e Moçambique como investimento direto e mais de 90 países com exportação
	Quais os modos de entrada nos mercados externos?	Exportação direta e investimento direto no estrangeiro	Exportação indireta e investimento direto no estrangeiro	Exportação direta/indireta e investimento direto no estrangeiro
	Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?	Acompanhamento dos clientes	Tornar o produto internacional, saturação do mercado doméstico e pressão da concorrência	Dificuldades de expansão no mercado nacional e diversificação de mercado
	Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?	-	Diferenças linguísticas, fiscais, políticas, económicas, fuso horário e notoriedade da marca	Diferenças culturais e instabilidades políticas, fiscais e económicas.
	Quais os benefícios do processo de internacionalização?	Ajudou a dar resposta aos clientes, a conquistar mais alguns e a promover a marca a nível internacional.	Reconhecimento da marca internacionalmente	A internacionalização veio ajudar a empresa a conquistar mais clientes e a promover mundialmente a plataforma <i>Talent Spy</i> para o <i>scouting</i> futebolístico
	Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?	Marketing digital e logística	Marketing, notoriedade, feiras, congressos, formações e viagens	Na plataforma <i>Talent Spy</i>
	O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?	Sim. Uma vez que os investimentos para realizar um processo de internacionalização são bastante elevados	Sim. Tem ajudado a desbloquear muitos negócios.	Sim. No entanto, os projetos de investimento e os fundos comunitários só são úteis se forem céleres

Tabela 21 - Comparação das PME em estudo com base nas questões de investigação.

A tabela 17 efetua uma comparação das PME em estudo, tendo por base as questões de investigação formuladas para atingir os objetivos de estudo definidos.

Quanto aos mercados para onde se realizou a internacionalização, as empresas em estudo afirmam terem escolhido países de proximidade cultural, porque, inicialmente, não possuem experiência e conhecimento internacional suficiente para expandirem as suas atividades para países distantes psicologicamente. Este motivo de escolha é referido no estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014), como sendo um dos mais importantes na decisão de internacionalização das PME nacionais. As empresas em estudo referiram ainda como sendo relevantes nesta escolha, aspetos relacionados com a necessidade de ferramentas de gestão, fator corroborado pelo estudo desenvolvido pela InovaRia (2013) que afirma que países como Angola e Moçambique apresentam grandes necessidades na área das TICE, bem como, o baixo nível de concorrência e onde as barreiras de entrada fossem menores.

Em relação aos modos de entrada adotados pelas empresas para entrar no mercado externo, é possível afirmar que todas iniciaram o seu processo de internacionalização através da exportação. Método corroborado por Mercado *et al.* (2001), quando refere que a exportação é o modo de entrada mais utilizado pelas empresas devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo, assim como, pelo estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014) onde as PME portuguesas inquiridas referem como principal modo de entrada a exportação.

A Quantinfor, a PHC e à F3M entraram no mercado externo através de exportação direta ou indireta. Entretanto, mais tarde, optaram pela estratégia de investimento direto no estrangeiro, estabelecendo filiais em vários mercados externos. Esta estratégia vai ao encontro do principal modo de entrada referido no estudo realizado pela InovaRia (2013), que é a criação de filiais. Apesar de se tratar de um investimento elevado, as empresas afirmam que haverá um maior controlo dos seus negócios. Tal como refere Ferreira *et al.* (2011) esta forma de expansão internacional proporcionará às empresas um maior controlo sobre as suas operações, contudo, exigirá um maior compromisso de recursos e sujeitará as empresas a maiores riscos.

Relativamente à questão sobre as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização, as respostas obtidas das empresas foram várias e vêm sustentar a teoria de Lorga (2003), que afirma, que as PME interessadas no processo de internacionalização podem adotar atitudes pró-ativas e/ou reativas, face aos estímulos que as oportunidades e as ameaças dos mercados proporcionam.

As empresas que adotam atitudes pró-ativas entram no mercado externo porque querem, como no caso da PHC que quer tonar o seu produto internacional e da F3M que quer diversificar mercados. Estas razões vão ao encontro da principal motivação referida no estudo realizado pela InovaRia (2013), que é estimular o crescimento das empresas nacionais do setor TICE, assim como, das motivações internas referidas no estudo realizado pela OCDE (2009), conquistar uma posição de mercado mais forte e reduzir a dependência de um único mercado. Enquanto, as empresas que adotam atitudes reativas fazem-no porque necessitam, temos como exemplo, a Quantinfor que iniciou o processo de internacionalização para poder acompanhar os seus clientes,

a F3M por causa das dificuldades de expansão no mercado doméstico e a PHC devido à saturação do mercado doméstico e à pressão da concorrência. Estas motivações são corroboradas por Czinkota *et al.* (1999) e pelo estudo desenvolvido pela Deloitte e AICEP (2014), como sendo das mais importantes na decisão de internacionalização das PME nacionais.

Sobre as barreiras encontradas no processo de internacionalização, ao contrário da PHC e da F3M, que referem as diferenças culturais, fiscais, políticas e económicas, a Quantinfor diz não ter encontrado qualquer tipo de obstáculo durante o processo de internacionalização. Estas barreiras são corroboradas por Hollensen (2011, citado por Varejão, 2013) na pesquisa efetuada sobre o tema e no estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014) como alguns dos fatores que podem conduzir ao desincentivo da internacionalização das PME nacionais.

Para além destas barreiras, destacam-se também as dificuldades em encontrar recursos humanos para trabalhar em determinados países, as diferenças de horário e a questão da notoriedade da marca que faz com que a empresa tenha de investir em marketing e posicionamento para tornar a mesma conhecida no país de destino.

De acordo com as empresas em estudo, a internacionalização é sempre benéfica para qualquer organização ou setor, tendo em conta, que hoje em dia, somos cada vez mais globais. São vários os autores que enunciam benefícios da internacionalização, nomeadamente, Lorga (2003) e Freire (1997), que referem que a internacionalização proporciona às empresas condições de produção mais vantajosas, aquisição de *know-how* existente noutros países, exploração das suas competências centrais em novos mercados e aumento das economias de escala e experiência.

No caso da Quantinfor o processo de internacionalização veio ajudar a mesma a acompanhar e a conquistar clientes, assim como, a promover a sua marca a nível internacional.

Em relação à PHC, a mesma afirma estar ainda numa fase de investimento, por isso, o benefício que espera alcançar de momento é o reconhecimento da marca internacionalmente.

Por fim, a F3M assume que a internacionalização veio ajudar a empresa a conquistar mais clientes e a promover mundialmente a plataforma *Talent Spy* para o *scouting* futebolístico, uma vez que, o mercado nacional encontrava-se saturado.

As candidaturas efetuadas pelas empresas na área da internacionalização ao Portugal 2020 foram aprovadas, o que significa, que as mesmas receberem incentivos dos fundos comunitários para os seus processos de internacionalização. De acordo com a tabela 17 podemos verificar que os incentivos dados à Quantinfor foram investidos em marketing digital e logística, os da PHC foram investidos em marketing, notoriedade, feiras, congressos, formações e viagens, e os da F3M foram aplicados no projeto em curso atualmente, a plataforma *Talent Spy*.

Por último, no que respeita à questão sobre o Portugal 2020 ser uma mais-valia para as PME, a resposta dada pelas empresas foi positiva. No entanto, a F3M ressalta que projetos como o Portugal 2020 só são úteis e considerados uma boa medida se forem céleres.

CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal analisar aspetos relacionados com a internacionalização nas PME do setor TICE candidatas ao Portugal 2020. Assim sendo, estudaram-se três PME portuguesas do setor TICE com a finalidade de obter resposta às questões de investigação formuladas para alcançar os objetivos definidos no início da dissertação:

- Para onde se realizou a internacionalização?
- Quais os modos de entrada nos mercados externos?
- Quais as motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização?
- Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização?
- Quais os benefícios do processo de internacionalização?
- Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020?
- O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME?

A primeira conclusão a que se chegou é que o tecido empresarial nacional é composto, praticamente, por PME (99,9%) (INE, 2015). De acordo com a investigação feita, constatou-se que as PME são a espinha dorsal da economia portuguesa, pois contribuem para o crescimento e sustentabilidade da economia, desempenhando um importante papel social através da criação de emprego.

Relativamente à internacionalização das PME nacionais do setor TICE, conclui-se que, as principais motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se são, sobretudo, estímulos ao crescimento e sobrevivência das mesmas, tais como: a diversificação de mercados, a saturação do mercado interno e a pressão da concorrência. No entanto, este processo engloba também barreiras, que podem conduzir ao desincentivo da internacionalização, por isso, é essencial que as empresas estejam preparadas para as ultrapassar. Tendo em conta, o estudo realizado às PME nacionais do setor TICE, as principais barreiras mencionadas foram as diferenças culturais, fiscais, políticas e económicas.

Em relação aos países para onde se internacionalizaram, conclui-se que, as PME analisadas, de uma forma geral, apostam nos PALOP, devido às necessidades na área das TICE e à proximidade cultural.

De acordo com o estudo realizado na dissertação e com a análise de outros estudos, é possível afirmar que, a maioria das PME portuguesas do setor TICE optam pela exportação. Uma vez que, este modo de entrada confere às PME uma internacionalização mais rápida, com menores riscos e baixo nível de envolvimento. Contudo, nos últimos anos, o investimento direto no estrangeiro tem ganho relevância para as PME nacionais, visto que, este tipo de expansão internacional proporciona às empresas um maior controlo dos negócios.

Atualmente, o fenómeno da internacionalização tem vindo a acentuar-se cada vez mais, principalmente nas PME, em consequência da grande competitividade dos mercados e da forte globalização. Ao longo da dissertação de mestrado, são vários os autores que mencionam a

importância da internacionalização para as empresas, destacando-se como principais benefícios a vantagem competitiva, as condições de produção mais vantajosas, o aumento de economias de escala e a aquisição de *know-how* e experiência. De acordo com as PME analisadas, a internacionalização é considerada favorável para qualquer organização ou setor e acarreta benefícios distintos para cada entidade.

Tendo em conta, que a internacionalização é um processo muito dispendioso, considerou-se relevante analisar PME candidatas ao Portugal 2020, de forma a verificar quais os incentivos concedidos às mesmas pelos fundos comunitários neste tipo de projetos. Concluiu-se no estudo de caso realizado, que as PME nacionais do setor TICE receberam incentivos monetários por parte do Portugal 2020, que ajudaram no desenvolvimento do processo de internacionalização e foram cruciais para decidir avançar com o projeto.

Por fim, de acordo com as respostas dadas pelas PME nacionais que participaram no estudo, o Portugal 2020 é considerado uma mais-valia para as PME portuguesas, não só em termos de internacionalização, mas em todas as áreas abrangentes pelo Acordo de Parceria. É de salientar ainda, que as ações, as intervenções e os investimentos do Portugal 2020 servem para promover, no nosso país, o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

A metodologia é dos processos mais importantes para a realização de uma dissertação de mestrado, uma vez que, deve ser adequada aos objetivos que se pretende atingir. Assim sendo, utilizou-se uma metodologia qualitativa, centrada na análise multi-caso, visto que, foram analisadas três PME do setor TICE candidatas ao Portugal 2020. Além da grande pesquisa bibliográfica, utilizou-se como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada.

Em suma, considero que os objetivos propostos na dissertação de mestrado foram cumpridos e a análise de casos de estudo verdadeiros e portugueses, tornaram o estudo mais rico e foram essenciais para compreender determinados conceitos e princípios defendidos por autores mencionados no enquadramento teórico.

Contudo, como seria de esperar, ao longo da investigação foram encontrados alguns obstáculos, que de alguma forma, vieram limitar o estudo em causa. Entre eles, destacam-se a escassez de informação a nível nacional relativamente à temática em estudo e a inexistência de dados estatísticos atuais em relação ao setor TICE em Portugal, assim como, a falta de informação sobre a internacionalização deste setor.

Outra limitação foi a dificuldade em encontrar PME disponíveis para colaborar no estudo. Para além do tempo que foi necessário para esta atividade, as empresas mostraram uma grande resistência, quer por falta de tempo ou interesse em participar em trabalhos académicos. O que significa, que a amostra foi limitada e escolhida de acordo com a disponibilidade das empresas, logo os resultados obtidos não permitem uma generalização.

Relativamente à área de estudo da dissertação de mestrado pode-se dizer que existe ainda muito para investigar e analisar. Por isso, sugiro algumas pistas para futuras investigações:

- Estudar o tema do Portugal 2020 de forma mais pormenorizado, não só nesta temática, mas de uma forma geral;

- Explorar com maior detalhe a internacionalização do setor TICE a nível nacional.
- Realizar estudos quantitativos, utilizando como técnica de recolha de dados, por exemplo, o questionário, de forma a tornar a amostra representativa;
- Realizar estudos entre empresas de diferentes setores de atividade, de modo a perceber se existem ou não diferenças na forma como é realizado o processo de internacionalização, ou seja, se os motivos, as barreiras e os modos de entrada nos mercados externos são diferentes.

A oportunidade de realizar uma dissertação de mestrado foi enriquecedor, quer a nível de conceitos teóricos, quer ao nível do desenvolvimento de novas competências e aprendizagens no domínio cognitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (s.d.). *Portugal 2020: Objetivos, Desafios e Operacionalização*. Obtido em 20 de maio de 2016, de <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/COMUNICACAO/Portugal2020%2019%20Dez%2014.pdf>.
- Associação Industrial do Minho. (s.d.). *Internacionalização*. Obtido em 4 de Abril de 2016, de <http://www.aiminho.pt/imgAll/file/Manuais/Internacionalizacao.pdf>.
- Banco de Portugal. (2014). *Análise Setorial das Sociedades não Financeiras em Portugal 2009-2014*. Lisboa: Autor.
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2003). The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. *Journal of International Business Studies*, 34, 219-222.
- Carmo, M. (2012). *Estratégia de Internacionalização das Empresas: Competências na Exportação e Enquadramento no Direito Aduaneiro*. (Dissertação de Mestrado), Porto: ISCAP.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cerceau, J., & Lara, J. E. (s.d.). *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*. Obtido em 12 de Abril de 2016, de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/AE/1999_AE23.pdf.
- Clara, A. (2015). *Portugal 2020: tudo o que precisa saber para se candidatar*. Obtido em 21 de maio de 2016, de Agronegócios: <http://www.agronegocios.eu/noticias/portugal-2020-tudo-o-que-precisa-saber-para-se-candidatar/>.
- Colaço, D. F. (2013). *Joint-ventures: Uma ferramenta estratégica na Internacionalização de PME portuguesas*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: ISCTE-IUL.
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*. Obtido em 16 de março de 2016, de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>.
- Compete 2020. (2014). *Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Obtido em 23 de junho de 2016, de http://www.poci-competite2020.pt/admin/images/20150205_POCI_vs_publica.pdf.
- Compete 2020. (2015). *Sobre Nós*. Obtido em 23 de junho de 2016, de <http://www.poci-competite2020.pt/sobre-nos>.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.

- Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. (1999). *International Business* (5 ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Deloitte, & Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2014). *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*. Obtido em 14 de junho de 2016, de http://estudosemfronteiras.com/downloads/deloitte_estudo_sem_frenteiras.pdf.
- Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os factores de Competitividade: o caso Adira*. (Dissertação de Mestrado), Porto: FEP.
- Dib, L. A., & Carneiro, J. (2006). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Obtido em 12 de abril de 2016, de <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>.
- Dominginhos, P. (1997). *O Processo de Internacionalização: A Experiência das Empresas Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa-ISEG.
- Dominginhos, P. (2000). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência Empírica*. Setúbal: ESCE-IPS.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- F3M. (s.d.). Obtido em 8 de agosto de 2016, de <https://www.f3m.pt/>.
- Felisardo, A. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Um estudo multi-caso no concelho de Alcácer do Sal*. (Dissertação de Mestrado), Setúbal: ESCE-IPS.
- Ferreira, M. P., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). *Negócios Internacionais: E Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Governo de Portugal. (2014). *Acordo de Parceria 2014-2020: Portugal 2020*. Obtido em 20 de maio de 2016, de <http://www.portugal.gov.pt/media/1489778/20140730%20madr%20apres%20acordo%20parceria%20ue.pdf>.
- Grupo de Lisboa. (1994). *Limites à Competição* (2 ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Hagiu, A., & Clipici, E. (2009). The Internationalization Strategy in a Global Age. *The International Conference on Administration and Business*, 375-385.
- Henriques, C. (2014). *Tendências e Desafios no Processo de Internacionalização de Empresas Inovadoras*. (Dissertação de Mestrado), Évora: Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. (2016). *PME Excelência*. Obtido em 20 de setembro de 2016, de <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Empresas em Portugal 2013*. Lisboa-Portugal: Autor.

- InovaRia. (2013). *Matriz de Competências para Internacionalização e Cooperação*. Obtido em 20 de setembro de 2016, de http://www.inova-ria.pt/sites/default/files/projects/brochura_-_matriz_de_competencias_para_a_internalizacao_e_cooperacao.compressed.pdf.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (s.d.). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 305-322. Obtido em 11 de março de 2016, de http://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf.
- Kubíčková, L., & Procházková, L. (2014). Success Evaluation of Small and Medium-Sized Enterprises in terms of their participation in the Internationalization Process. *Journal Economics and Management*, 17(2), 131-145.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lima, G. B., & Carvalho, D. T. (s.d.). Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico. Obtido em 12 de maio de 2016, de http://www.convibra.com.br/2008/artigos/96_0.pdf.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Maduro, M. P. (2014). *Portugal 2020 é o instrumento mais poderoso que teremos para apoiar a mudança*. Obtido em 3 de junho de 2016, de Quadro de Referência Estratégico Nacional: <http://www.qren.pt/np4/4573.html>.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas – Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Mercado, S., Welford, R., & Prescott, K. (2001). *European Business* (4 ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Nogueira, C. (2014). *A concessão de incentivos à internacionalização das empresas e a aplicação dos modelos de previsão de falência - Estudo de caso: Zilian*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: ISG.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. *OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2016). *ICT employment*. Obtido em 7 de novembro de 2016, de <https://data.oecd.org/ict/ict-employment.htm#indicator-chart>.
- Peixoto, J. (2014). *Evolução do conceito born global: um caso português*. (Dissertação de Mestrado), Vila Nova de Gaia: IESF.
- Peng, M., & Meyer, K. (2011). *International Business*. London: Cengage Learning.
- PHC. (s.d.). Obtido em 7 de agosto de 2016, de <http://www.phc.pt/portal/programs/cindex.aspx>.
- Pordata. (2015). *Empresas*. Obtido em 28 de setembro de 2016, de <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Empresas-4>.

- Pordata. (2016). *Pessoal ao serviço nas empresas: total - Portugal*. Obtido em 7 de novembro de 2016, de <http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%c3%a7o+nas+empresas+total-2893>
- Porto Editora. (2016). *Royalties*. Obtido em 27 de maio de 2016, de <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/royalties>.
- Portugal 2020. (2014). *Acordo de Parceria 2014-2020*. Obtido em 20 de maio de 2016, de <http://www.portugal.gov.pt/media/1489775/20140730%20Acordo%20Parceria%20UE.pdf>.
- Portugal 2020. (s.d.). *O que é o Portugal 2020*. Obtido em 20 de maio de 2016, de <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>.
- Quadro Comunitário de Apoio III. (2014). *Glossário: Avaliação ex-ante*. Obtido em 23 de junho de 2016, de <http://www.qca.pt/glossario/default.asp?idletras=a&idgl=53#texto>.
- Quantinfor. (s.d.). Obtido em 3 de agosto de 2016, de <http://www.quantinfor.com/>.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets - revised and expanded*. New York: Lexington Books.
- Rugman, A. M. (2006). *Inside The Multinationals, 25th Anniversary Edition: The Economics of Internal Markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillian.
- Salvador, R., Porto, L., & Pessoa, F. (s.d.). Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. *Revista eletrónica Gestão e Sociedade*.
- Silva, N. (2013). *Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do setor vitivinícola. Estudo de caso: Região Demarcada dos vinhos verdes*. (Dissertação de Mestrado), Setúbal: ESCE-IPS.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas. In *Globalização: Documentos de Suporte ao parecer "Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável"* (pp. 24-49). Lisboa: Conselho Económico Social.
- Sociedade Portuguesa de Inovação. (2013). *Estudo Prospetivo do setor TICE - Telecomunicações, Eletrónica e Hardware, Sistemas de Informação*. Obtido em 17 de setembro de 2016, de http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2013/Publicacoes/Setor_TICE_EstudoPropectivo.pdf.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Teixeira, A. P., & Flores, F. (s.d.). *O Modelo de Internacionalização de Uppsala sob a ótica da visão baseada em recursos (RBV)*. Obtido em 27 de Abril de 2016, de <http://www.redpilares.org/sobre-la->

red/Documents/TEIXEIRA_FLORES_O%20MODELO%20DE%20INTERNACIONALIZA%
C3%87%C3%83O%20DE%20UPPSALA.pdf

Varejão, J. (2013). *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada*. (Dissertação de Mestrado), Porto: ISCAP.

Vasconcellos, I. (2013). *Internacionalização de Empresas Portuguesas: o caso do Grupo Brisa*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa-ISEG.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

As entrevistas a efetuar no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais - Gestão de Pequenas e Médias Empresas, subordinada ao tema “A Internacionalização. Estudo multi-caso: PME do setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020”, terá como suporte o presente guião. O objetivo principal das entrevistas centra-se na análise de alguns aspetos de internacionalização nas PME do setor TICE e em verificar de que forma o Portugal 2020 apoia as PME.

O fenómeno da internacionalização tem vindo a acentuar-se cada vez mais, principalmente nas pequenas e médias empresas, devido à grande competitividade dos mercados e à forte globalização. Por este motivo, torna-se pertinente realizar um estudo sobre alguns aspetos relacionados com a internacionalização nas PME e verificar de que forma a internacionalização contribui para o desenvolvimento das mesmas.

Parte I

Identificação do Entrevistado:

- Nome:
- Idade:
- Nacionalidade:
- Formação académica:
- Cargo na empresa:
- Anos ao serviço da empresa:

Caracterização da Empresa:

- Localização da empresa:
- Setor de atividade:
- Em que ano iniciou atividade?
- Volume de Negócio:
- Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa?
- Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?
- Marcos históricos da empresa (como se desenvolveu o negócio, o porquê deste setor de atividade, evolução do negócio até aos dias de hoje, prémios).

Parte II

Para onde se realizou a internacionalização:

- Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização?
- Quais os mercados para onde a empresa se internacionalizou?
- Quais os fatores mais relevantes na escolha destes mercados (proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contato ou relacionamento com o exterior, etc.)?
- A empresa teve ajuda por parte de alguma entidade para realizar a penetração no mercado externo?
- A empresa dispõe de recursos humanos qualificados para lidar com mercado externo?
- Foi o momento certo para expandir o negócio? A empresa estava preparada?

Modos de entrada nos mercados externos:

- Quais os modos de entrada utilizados pela empresa (exportação direta ou indireta, licenciamento, *joint venture*, alianças estratégicas, etc.) ?

Motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização:

- Quais as razões que levaram à internacionalização (saturação do mercado doméstico, obtenção de economias de escala, diversificação de riscos, melhor margens e rentabilidade, etc.)?

Barreiras encontradas durante o processo de internacionalização:

- Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização (concorrência, diferenças culturais, económicas ou políticas, distribuição do produto, etc.)?

Benefícios do processo de internacionalização:

- Sentiram que a internacionalização veio trazer vantagens competitivas em relação à concorrência? Quais?
- Quais os benefícios da internacionalização para a empresa?

Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020:

- Em que ano realizou a candidatura para o Portugal 2020?
- Qual o motivo da empresa ter recorrido ao Portugal 2020?
- Quais os incentivos que a empresa recebeu do Portugal 2020?
- Onde foram investidos os incentivos?

Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME:

- Como é que a empresa teve conhecimento do projeto Portugal 2020?
- Acha que o Portugal 2020 foi uma mais-valia para ajudar as PME? Se sim, como?

APÊNDICE 2: Entrevista à empresa Quantinfor

Entrevista da empresa Quantinfor

Data: 11 de abril de 2016

Hora: 10h00

Parte I

Identificação do Entrevistado:

- **Nome:** Hugo Costa
- **Idade:** 38
- **Nacionalidade:** Portuguesa
- **Formação académica:** Frequência Universitária
- **Cargo na empresa:** Sócio maioritário/ CEO
- **Anos ao serviço da empresa:** 2000 (16 anos)

Caracterização da Empresa:

- **Localização da empresa:** Sede na Malveira
- **Setor de atividade:** Sistemas e Tecnologias de Informação
- **Em que ano iniciou atividade?** 2000
- **Volume de Negócio:** 1.2 milhões (2015)
- **Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa?** 25 trabalhadores
- **Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?** Oferecemos produtos/serviços na área das tecnologias de informação e comunicação. Atualmente o principal produto vendido é o *software* PHC.
- **Marcos históricos da empresa (como se desenvolveu o negócio, o porquê deste setor de atividade, evolução do negócio até aos dias de hoje, prémios):**
A empresa conquistou o estatuto de PME Excelência, depois de ter sido distinguida como PME líder em 2015.

Parte II

Para onde se realizou a internacionalização:

- **Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização?** 2013
- **Quais os mercados para onde a empresa se internacionalizou?** Angola.
- **Quais os fatores mais relevantes na escolha destes mercados (proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contato ou relacionamento com o**

exterior, etc.)? Escolhemos internacionalizar para Angola, porque muitos dos nossos clientes estão lá e devido às questões da língua.

- **A empresa teve ajuda por parte de alguma entidade para realizar a entrada no mercado externo?** Não.
- **A empresa dispõe de recursos humanos qualificados para lidar com mercado externo?** Sim.
- **Foi o momento certo para expandir o negócio? A empresa estava preparada?** Não, devia ter sido mais cedo. Demorámos algum tempo até decidir internacionalizar. Mas sim, a empresa estava preparada na altura que realizou o processo de internacionalização e tudo correu como planeado.

Modo de entrada nos mercados externos:

- **Quais os modos de entrada utilizados pela empresa (exportação direta ou indireta, licenciamento, *joint venture*, alianças estratégicas, etc.)?** Inicialmente a estratégia utilizada foi a exportação direta, que acaba por ser a estratégia mais utilizada pelas empresas do setor das tecnologias de informação no início de um processo de internacionalização. Entretanto mais tarde, apesar de se tratar de um maior investimento estabelecemos uma empresa em Angola.

Motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização:

- **Quais as razões que levaram à internacionalização (saturação do mercado doméstico, obtenção de economias de escala, diversificação de riscos, melhor margens e rentabilidade, etc.)?** A principal razão que nos levou a iniciar o processo de internacionalização foram os clientes. Muitos dos nossos clientes tornaram-se internacionais e sentimos que para dar resposta aos mesmos tínhamos também de internacionalizar o nosso negócio, ou seja, houve necessidade de expandir para o mercado externo para conseguirmos acompanhar os nossos clientes.

Barreiras encontradas durante o processo de internacionalização:

- **Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização (concorrência, diferenças culturais, económicas ou políticas, distribuição do produto, etc.)?** Não tivemos qualquer obstáculo. O processo decorreu naturalmente e sem qualquer problema.

Benefícios do processo de internacionalização:

- **Sentiram que a internacionalização veio trazer vantagens competitivas em relação à concorrência? Quais?** Sim. Mas sentimos mais essa vantagem

competitiva na altura que realizámos a internacionalização. Atualmente já não temos tanto essa perceção.

- **Quais os benefícios da internacionalização para a empresa?** A internacionalização é sempre benéfica para qualquer empresa ou setor. Tendo em conta, que hoje em dia, somos cada vez mais globais. Para nós, a internacionalização ajudou-nos a dar resposta aos nossos clientes, a conquistar mais alguns e a promover a nossa marca a nível internacional.

Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020:

- **Em que ano realizou a candidatura para o Portugal 2020?** Realizámos a candidatura em 2015 com a ajuda de uma consultoria.
- **Qual o motivo da empresa ter recorrido ao Portugal 2020?** O motivo da candidatura está relacionado com o facto de querermos a expandir o nosso negócio para Espanha.
- **Quais os incentivos que a empresa recebeu do Portugal 2020?** Os incentivos foram monetários.
- **Onde foram investidos os incentivos?** Os incentivos foram investidos principalmente em marketing digital e logística.

O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME:

- **Como é que a empresa teve conhecimento do projeto Portugal 2020?** Tivemos conhecimento pela comunicação social.
- **Acha que o Portugal 2020 foi uma mais-valia para ajudar as PME? Se sim, como?** Sim. Considero que o Portugal 2020 seja uma mais-valia, uma vez que, hoje em dia, é difícil uma empresa, principalmente uma PME, internacionalizar o seu negócio. Pois os investimentos para tal são elevadíssimos, daí a ajuda dos fundos comunitários ser fundamental.

APÊNDICE 3: Entrevista à empresa PHC

Entrevista da empresa PHC

Data: 7 de junho de 2016

Hora: 17h00

Parte I

Identificação do Entrevistado:

- **Nome:** Cláudia Raposo
- **Idade:** 40
- **Nacionalidade:** Portuguesa
- **Formação académica:** Licenciatura em Informática de Gestão
- **Cargo na empresa:** CEO/Diretora de Operações da PHC (à 1 ano nestas funções)
- **Anos ao serviço da empresa:** 1999 (17 anos)

Caracterização da Empresa:

- **Localização da empresa:** Sede em Oeiras
- **Setor de atividade:** Tecnologias de Informação e *software*
- **Em que ano iniciou atividade?** 1989
- **Volume de Negócio:** 9 milhões (2015)
- **Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa?**
Lisboa/Porto/Madrid/Angola/Moçambique – 170 trabalhadores
- **Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?** Oferecemos *software* de gestão, apresentamos um ERP completo. Não temos venda direta, trabalhamos através de uma rede de parceiros, em Portugal e em qualquer país, ou seja, são os parceiros (representantes da marca) que vendem o nosso *software*, nós não temos clientes finais. A nossa responsabilidade é encontrar esses parceiros, formá-los e dar-lhes o apoio necessário para realizarem as vendas, uma vez que, os mesmos são também responsáveis pela pré-venda e pela implementação.
- **Marcos históricos da empresa (como se desenvolveu o negócio, o porquê deste setor de atividade, evolução do negócio até aos dias de hoje, prémios):**
Temos vários prémios, temos vindo a ganhar um da Pcguia que passa por uma questão colocada aos leitores sobre qual o melhor *software* de gestão, o que é muito importante para nós, visto que, não temos qualquer influência sobre o mesmo, o que significa, que os utilizadores gostam mesmo do *software*. Concorremos também ao prémio das melhores empresas para trabalhar, temos

vindo a ter bons resultados nos últimos 3 anos, no ano de 2015 ficámos em 17 lugar.

Parte II

Para onde se realizou a internacionalização:

- **Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização?** Iniciámos o processo de internacionalização em 2010 para Moçambique e Angola e em 2011 (à 5 anos) para Espanha. Recentemente (desde 2015) estamos a realizar o processo de internacionalização para o Peru.
- **Quais os mercados para onde a empresa se internacionalizou?** Os mercados foram Moçambique, Angola, Espanha e Peru.
- **Quais os fatores mais relevantes na escolha destes mercados (proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contato ou relacionamento com o exterior, etc.)?** Para Moçambique e Angola foi uma questão natural de língua, o *software* era em português, tínhamos também alguns dos nossos parceiros em Portugal a ter negócios nesses países, até alguns clientes finais que vão para esses países e como estão satisfeitos com a ferramenta levam-na com eles. Este foi o primeiro fator e foi por aí que começámos. Depois quando pensámos em Espanha, tínhamos de traduzir todo o *software*, mas é o país que está qui ao lado e sabendo que existe a necessidade de algumas ferramentas de gestão achámos que era fundamental a internacionalização para Espanha. Uma vez que, já tínhamos um *software* em espanhol, pensámos seguidamente expandir para a América Latina, analisámos e estudámos também o Brasil, mas infelizmente não houve abertura, visto que, já existe muito *software* no Brasil. Na América Latina, estudámos o Chile, a Colômbia, o Equador e o Peru. Concluímos que o Peru era o que reunia as condições mais favoráveis para a expansão do nosso negócio. Contudo, existem dois fatores desfavoráveis relativamente à expansão do negócio para o Peru, que são a distância e os horários serem bastante diferentes, no momento ainda não temos equipa a trabalhar lá no mercado, o que fazemos é enviar alguns dos nossos colaboradores, que fazem lá missões e voltam.
- **A empresa teve ajuda por parte de alguma entidade para realizar a penetração no mercado externo?** Não. É tudo feito por nós.
- **A empresa dispõe de recursos humanos qualificados para lidar com mercado externo?** Sim.
- **Foi o momento certo para expandir o negócio? A empresa estava preparada?** Sim foi o momento certo. Nós em África temos tido muito bons resultados, embora Angola, como todos nós sabemos, encontra-se com imensos problemas o que se torna difícil para nós, mas temos conseguido atingir os nossos objetivos, uma vez

que, também fomos realistas na definição dos objetivos, tendo em conta o estado do mercado.

Modo de entrada nos mercados externos:

• **Quais os modos de entrada utilizados pela empresa (exportação direta ou indireta, licenciamento, *joint venture*, alianças estratégicas, etc.)?** A PHC utiliza como modos de entrada o investimento direto no estrangeiro, uma vez que, possui filiais em Madrid, Moçambique, Angola e Peru, e a exportação indireta, visto que, queremos entrar nos mercados estrangeiros da mesma forma que estamos em Portugal, através de uma rede de distribuição. Não queremos entrar com venda direta nunca. Nós encontramos parceiros que estejam disponíveis para trabalhar connosco, realizamos a exportação e eles fazem a venda ao cliente final.

Motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização:

- **Quais as razões que levaram à internacionalização (saturação do mercado doméstico, obtenção de economias de escala, diversificação de riscos, melhor margens e rentabilidade, etc.)?** A primeira razão de todas é acreditarmos no nosso produto e acharmos que temos um produto fantástico para ajudar as empresas na sua gestão. E por isso, não queremos de alguma forma que sejam só os portugueses a ganhar com o nosso produto. Depois vêm todos os fatores financeiros como, o mercado português é um mercado pequeno, é um mercado que está muito maduro em termos de *software* (o *software* em Portugal é certificado pela Autoridade Tributária), uma vez que, existem centenas de *softwares* certificados num mercado tão pequeno (Portugal), o que significa, que existe muita concorrência. No entanto, nós temos vindo sempre a aumentar vendas e a atingir objetivos, apesar de ser difícil temos vindo a conseguir.

Barreiras encontradas durante o processo de internacionalização:

- **Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização (concorrência, diferenças culturais, económicas ou políticas, distribuição do produto, etc.)?** A língua, a localização do produto, o fuso horário e a questão da notoriedade da marca, porque em Portugal a PHC já é uma marca conhecida, mas nos outros países não lhes diz nada, o que nos obriga a fazer algum trabalho de marketing e posicionamento da marca para sermos conhecidos.

Benefícios do processo de internacionalização:

- **Sentiram que a internacionalização veio trazer vantagens competitivas em relação à concorrência? Quais?** Sim. O que nós sentimos principalmente foi que se um cliente tem vontade de se internacionalizar e se a nossa solução conseguir

acompanhá-lo, ele irá sentir-se confortável pois poderá levar consigo o produto a que já está habituado.

- **Quais os benefícios da internacionalização para a empresa?** Neste momento, estamos apenas numa fase de investimento, ainda não tivemos retornos monetários. Os benefícios que esperamos vir a ter é o reconhecimento da marca internacionalmente.

Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020:

- **Em que ano realizou a candidatura para o Portugal 2020?** 2015
- **Qual o motivo da empresa ter recorrido ao Portugal 2020?** O motivo foi a ajuda financeira, visto que o processo de internacionalização é muito dispendioso e o retorno é a longo prazo. Por exemplo, no Peru temos previsto gastar 1 milhão nos próximos 3 anos.
- **Quais os incentivos que a empresa recebeu do Portugal 2020?** Os incentivos foram monetários.
- **Onde foram investidos os incentivos?** Foram investidos em várias coisas, mas muito à volta de marketing, notoriedade, feiras, congressos, formações, viagens.

O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME:

- **Como é que a empresa teve conhecimento do projeto Portugal 2020?** A área financeira da PHC
- **Acha que o Portugal 2020 foi uma mais-valia para ajudar as PME? Se sim, como?** Sim, sem dúvida. E mexeu muito a economia portuguesa. Tem feito com que alguns negócios desbloqueiem e que alguns decisores tomem a decisão de avançar porque têm esta ajuda.

APÊNDICE 4: Entrevista à empresa F3M

Entrevista da empresa F3M

Data: 12 de maio de 2016

Hora: 12h30

Parte I

Identificação do Entrevistado:

- **Nome:** Pedro Fraga
- **Idade:** 53
- **Nacionalidade:** Portuguesa
- **Formação académica:** Licenciado em Engenharia de Sistemas e Informática
- **Cargo na empresa:** Acionista/Presidente do conselho de Administração/CEO
- **Anos ao serviço da empresa:** 1987 (29 anos, desde que a empresa foi fundada, uma vez que, sou um dos 4 fundadores da F3M)

Caracterização da Empresa:

- **Localização da empresa:** Sede em Braga
- **Setor de atividade:** Tecnologias de Informação
- **Em que ano iniciou atividade?** 1987
- **Volume de Negócio:** 6,8 milhões (2015) (Volume das 5 empresas existentes)
- **Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa?** 135 trabalhadores
- **Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?** Nós somos uma produtora de *software* à medida, portanto, nós trabalhamos em nichos de mercado. Os nossos nichos mais fortes em Portugal são: o *software* para a economia social, ou seja, estamos a falar de Instituições Particulares de Solidariedade Social e Misericórdias, por exemplo, a santa casa da misericórdia de Setúbal e mais de 300 instituições de Setúbal são clientes da F3M; o *software* para o setor das óticas, quem usa óculos, tem cerca de 50% de possibilidade de ter comprado num cliente F3M, uma vez que nós detemos 50% do mercado de óticas em Portugal; o *software* para o setor têxtil, quando falamos neste setor, referimo-nos fundamentalmente às confeções, produções de vestuário, muitos clientes são fábricas que trabalham para as grandes marcas mundiais, tais como: ZARA, GANT, BURBERRY, entre outras; e o *software* para empreendimentos imobiliários. A nível mundial, uma vez que, a F3M trabalha em 90 e poucos países, nós trabalhamos fundamentalmente em 3 áreas: área de óticas, onde detemos quase a totalidade das óticas em Angola; área de empreendimentos imobiliários; e mais recentemente

o *software Talent Spy* – é uma plataforma para o futebol, que visa descobrir e potenciar talentos.

- **Marcos históricos da empresa (como se desenvolveu o negócio, o porquê deste setor de atividade, evolução do negócio até aos dias de hoje, prémios):** Relativamente a prémios, nós temos vários, vou mencionar alguns. Nós somos há cinco anos consecutivos (2011-2015) considerada uma das 100 melhores empresas para trabalhar, prémio dado pela Exame. A F3M já foi duas vezes distinguida pela UE, como uma das sete PME portuguesas com distinção na área da responsabilidade social. Fazemos parte da rede de PME inovadoras da COTEC, a COTTEC é uma rede na área da inovação presidida neste momento pelo Prof. Marcelo Rebelo de Sousa, anteriormente pelo Prof. Cavaco Silva, uma vez que, é o Presidente da República que preside esta rede de empresas inovadoras, sendo que, a F3M é uma das 100 e poucas empresas. Somos Medalha de ouro da Câmara Municipal de Braga, Embaixadores Empresariais, uma das melhores empresas de serviços da região norte; entre muitos outros prémios.

Parte II

Para onde se realizou a internacionalização:

- **Em que ano a empresa iniciou o processo de internacionalização?** Em 2007 foi quando começámos a vender para o exterior de forma estruturada.
- **Quais os mercados para onde a empresa se internacionalizou?** Angola e Moçambique são os mercados principais (onde criámos empresas locais). Por exportação direta a F3M tem clientes em mais de 90 países.
- **Quais os fatores mais relevantes na escolha destes mercados (proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contato ou relacionamento com o exterior, etc.)?** Existem vantagens e desvantagens que tivemos em consideração e que hoje em dia são evidentes. Angola e Moçambique (África em geral) têm um desenvolvimento tecnológico muito abaixo da Europa. E sem dúvida, é muito mais fácil instalar uma empresa e internacionalizar soluções de *software* nestes países, independentemente do custo de contexto, porque a legislação é similar à nossa, a língua é a mesma, no caso de Moçambique há um afeto especial em relação a Portugal, somos claramente, bem recebidos e o nível de concorrência é muito mais baixo, do que por exemplo, nos Estados Unidos, no Canadá ou na Alemanha. No entanto, existem problemas, a instabilidade financeira de Angola e a instabilidade política de Moçambique. Portanto, existe uma maior facilidade de entrada nestes mercados, mas teremos que nos sujeitar às turbulências dos mesmos.
- **A empresa teve ajuda por parte de alguma entidade para realizar a penetração no mercado externo?** Não. Foi tudo feito por nós.

- **A empresa dispõe de recursos humanos qualificados para lidar com mercado externo?** Quando em 2007 decidimos entrar no mercado externo, contratámos pessoas com *skills* para fazer abertura de mercado.
- **Foi o momento certo para expandir o negócio? A empresa estava preparada?** O momento certo teria sido muito antes. A F3M foi criada em 1987, ainda pouco se falava em internacionalização, criavam-se empresas para o mercado nacional, quanto muito, sendo que a maior parte delas era para o mercado local. Provavelmente, a partir do ano 2000 deveríamos ter avançado logo para o mercado externo, e só avançamos seis ou sete anos depois.

Modo de entrada nos mercados externos:

- **Quais os modos de entrada utilizados pela empresa (exportação direta ou indireta, licenciamento, *joint venture*, alianças estratégicas, etc.) ?** A F3M entrou no mercado exterior como a maioria das empresas de *software*, ou seja, ia um comercial da F3M ao mercado exterior e vendia o produto, seguidamente, era enviada uma equipa para implementar o produto (até 2009 neste método). Posteriormente, passámos para a fase de encontrar parceiros locais que ajudassem na realização do negócio no mercado externo. Tivemos dois anos com este método, mas os resultados não foram os desejados, porque como os nossos mercados internacionais são Africanos, a forma de fazer negócio com parceiros locais nestes países é diferente à que estamos habituados na Europa (até 2011 neste método). Em 2012 criámos a F3M Angola Lda. e a F3M Moçambique Lda.. Neste momento temos duas filiais internacionais, uma em Angola e outra em Moçambique. A F3M fez investimentos locais nestes dois países, para além das instalações da empresa de altíssima qualidade, temos ainda instalações próprias para as pessoas/colaboradores/sócios ficarem a residir. No entanto, apesar de todos estes investimentos possibilitou-nos um controlo maior do negócio. Em 2015, quando lançámos mundialmente o produto *Talent Spy*, começámos a utilizar o processo de venda WebPro, ou seja, promovemos a venda através de canais web, no entanto, para países considerados um pouco mais interessantes, como o Brasil e Argentina, vamos pessoalmente promover a venda. Atualmente as estratégias de internacionalização utilizadas são o investimento local em Angola e Moçambique e venda direta a partir de Braga em todos os outros países em que temos clientes.

Motivações que levaram ao desenvolvimento do processo de internacionalização:

- **Quais as razões que levaram à internacionalização (saturação do mercado doméstico, obtenção de economias de escala, diversificação de riscos, melhor margens e rentabilidade, etc.)?** A F3M trabalha com uma filosofia de nicho, nós vendemos *softwares* para nichos de mercado, ou seja, nós não

utilizamos *softwares* horizontais, nós verticalizamos a oferta. Ao verticalizar a oferta, as possibilidades de expansão a nível nacional, são sempre mais limitadas, porque a partir de certa altura, quando existem quotas muito elevadas em alguns nichos de mercado, torna-se difícil crescer nesses nichos. Por exemplo, nós detemos quase 60% do mercado da economia social e mais 50% do mercado das óticas em Portugal, a partir desta altura começa-se a tornar redutor crescer nestes mercados, por isso, ou adquirimos concorrentes ou temos de ir procurar outros mercados. Surge então a necessidade de internacionalizar. Começámos então por internacionalizar para Angola em 2007, na área de empreendimentos imobiliários, e posteriormente, levámos outros produtos para Angola. Em 2009, iniciámos o processo de internacionalização em Moçambique, sempre com uma perspetiva de levar os nossos produtos. Entretanto, nestes dois países também tivemos que alargar a nossa atividade, porque se os nichos em Portugal são pequenos, em Angola e Moçambique são ainda muito mais pequenos. Por isso, hoje em dia, nestes dois países, temos unidades de formação (como já temos também em Portugal). Em Angola e Moçambique comercializamos também infraestrutura – *full hardware*, porque a realidade de mercado em Angola, não é a mesma realidade que em Portugal. A razão que nos levou a entrar no mercado externo foi simplesmente por dificuldades de expansão no mercado nacional. Os mercados em Portugal caminhavam para o esgotamento, uma vez que, tínhamos quotas muito elevadas, necessitámos de procurar mercados internacionais para diversificar.

Barreiras encontradas durante o processo de internacionalização:

- **Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização (concorrência, diferenças culturais, económicas ou políticas, distribuição do produto, etc.)?** Sente-se sempre, no caso dos países Africanos há sempre o mesmo problema, que está relacionado com os recursos humanos, é muito difícil conseguir pessoas para trabalhar nestes mercados, uma vez que, a adaptação é muito complicada. Em resumo, os principais obstáculos encontrados são a escassez de recursos humanos para trabalhar nestes países, antigamente era mais fácil porque os salários eram bastante atrativos. Temos também, as questões de violência nestes mercados, assim como, as instabilidades políticas, fiscais e económicas.

Benefícios do processo de internacionalização:

- **Sentiram que a internacionalização veio trazer vantagens competitivas em relação à concorrência? Quais?** Sim, claro que sim. Nós conquistámos muitos clientes ao internacionalizar o nosso negócio.

- **Quais os benefícios da internacionalização para a empresa?** Uma vez que, a F3M assume-se com uma fortíssima vertente de conceção, produção e implementação de *software* para mercados verticais e o mercado nacional encontrava-se saturado, a internacionalização veio ajudar a empresa a conquistar mais clientes e a promover mundialmente a plataforma *Talent Spy* para o *scouting* futebolístico.

Onde foram investidos os incentivos do Portugal 2020:

- **Em que ano realizou a candidatura para o Portugal 2020?** Nós já realizamos 2 candidaturas na área da internacionalização, no ano de 2015 e 2016.
- **Qual o motivo da empresa ter recorrido ao Portugal 2020?** O motivo foi a ajuda financeira, visto que o processo de internacionalização é muito dispendioso.
- **Quais os incentivos que a empresa recebeu do Portugal 2020?** Os incentivos foram monetários.
- **Onde foram investidos os incentivos?** Fundamentalmente no projeto que está em curso na área da internacionalização, o *Talent Spy*, com o objetivo de abrir mais mercados.

O Portugal 2020 é uma mais-valia para as PME:

- **Como é que a empresa teve conhecimento do projeto Portugal 2020?** Temos pessoas responsáveis para filtrar este tipo de informação e estamos sempre atentos a este tipo de projetos. Visto que, hoje em dia, qualquer empresa que esteja a pensar internacionalizar o seu negócio recorrerá aos fundos comunitários.
- **Acha que o Portugal 2020 foi uma mais-valia para ajudar as PME? Se sim, como?** Sim, é sempre uma mais-valia. No entanto, existe sempre o mesmo problema, que passa por uma empresa se candidatar e só ter o projeto aprovado muito tempo depois. O que eu quero dizer, é que este tipo de projetos é muito útil se for célere. Por exemplo, uma empresa decide fazer um investimento e muitas vezes, principalmente as mais pequenas, ficam à espera da decisão do incentivo para investirem, isto é bastante negativo, porque o mercado está em constante mudança. Para concluir, todos os projetos de investimento e todos os fundos comunitários são úteis se forem rápidos.